

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr Jacek Woźnikowski

**MODEL ZARZĄDZANIA RELACJAMI
METROPOLII GZM Z INTERESARIUSZAMI
W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2025

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt *Model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych* autorstwa Jacka Woźnikowskiego została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data

Podpis promotora pracy

Dąbrowa Górnicza, 06/06/2025

OŚWIADCZENIE

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.:
Model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....
podpis doktoranta

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
1. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI INNOWACYJNYMI W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – STUDIUM KRYTYCZNE	17
1.1. Znaczenie i rodzaje innowacji w administracji publicznej	17
1.2. Projekty innowacyjne jako wyzwania rozwojowe dla jednostek administracji publicznej i ich otoczenia	31
1.3. Warunki realizacji projektów innowacyjnych w jednostkach administracji publicznej	41
1.4. Proces zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej	59
2. IDENTYFIKACJA RELACJI JEDNOSTKI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ Z INTERESARIUSZAMI	65
2.1. Zastosowanie teorii interesariuszy w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym	65
2.2. Charakterystyka relacji – wprowadzenie teoretyczne	75
2.3. Relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami projektu – ujęcie procesowe	87
2.4. Czynniki wpływające na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami	95
2.5. Zarządzanie relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych	102
3. METODYKA BADAŃ	115
3.1. Projektowanie modeli zarządzania	115
3.2. Założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych	121
3.3. Dobór postępowania badawczego oraz metod badawczych	125
3.4. Organizacja i przebieg postępowania badawczego	132
3.5. Problem naukowy, cele, zakresy oraz pytania badawcze	135
4. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ	138
4.1. Studium przypadku – projekt „Drony nad Metropolią” realizowany przez Metropolię GZM	138
4.1.1. Metropolia GZM jako unikalny przykład jednostki administracji publicznej kształtującej relacje z interesariuszami w projektach innowacyjnych	138
4.1.2. Wprowadzenie do projektu „Drony nad Metropolią”	146
4.1.3. Mapowanie interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”	150

4.1.4. Opis przebiegu projektu z uwzględnieniem analizy procesu zarządzania relacjami.....	154
4.1.5. Wnioski.....	159
4.2. Prezentacja wyników wywiadów CAWI.....	161
4.3. Prezentacja wyników wywiadów FGI.....	177
5. AUTORSKI MODEL ZARZĄDZANIA RELACJAMI W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH W METROPOLII GZM	182
5.1. Identyfikacja składowych modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych	182
5.2. Model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM	193
5.3. Założenia dotyczące wdrożenia modelu w Metropolii GZM.....	203
5.4. Wartość dodana dysertacji.....	207
ZAKOŃCZENIE	210
BIBLIOGRAFIA	218
WYKAZ TABEL	229
WYKAZ WYKRESÓW	230
WYKAZ RYSUNKÓW	231
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM	232
SUMMARY IN ENGLISH	234
ZAŁĄCZNIK NR 1	236
ZAŁĄCZNIK NR 2	246

WSTĘP

Problematyka dysertacji dotyczy zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych¹ w Górnośląsko Zagłębiowskiej Metropolii (dalej Metropolii GZM/GZM)². Autor podejmuje to zagadnienie jako nowe i wymagające dogłębnego zrozumienia, szczególnie w kontekście wciąż rzadko spotykanej w projektach publicznych innowacyjności, a także z punktu widzenia specyfiki działalności jedynej w Polsce jednostki administracji publicznej funkcjonującej w oparciu o przepisy prawa dotyczące związku metropolitalnego, tj. Metropolii GZM.

Podjęcie tematu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w administracji publicznej jest zasadne z kilku powodów. Po pierwsze, rośnie znaczenie innowacyjności jako mechanizmu rozwoju i sposobu adaptacji organizacji sektora publicznego do zmian otoczenia³. Projekty innowacyjne, w przeciwieństwie do typowych projektów rozwojowych, charakteryzują się niejednoznacznością związków przyczynowo-skutkowych, dużą dynamiką zmian, złożonością i interdyscyplinarnością. Zarządzanie takimi projektami jest wyzwaniem zarówno badawczym, jak i praktycznym⁴.

Po drugie, skuteczne zarządzanie projektami innowacyjnymi w administracji publicznej wymaga zaangażowania wielu interesariuszy⁵. Teoria interesariuszy odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych, co jest

¹ Projekt innowacyjny rozumiany jest w dysertacji jako przedsięwzięcie prowadzące do wdrożenia w organizacji nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania (produktu, usługi) wymagające zastosowania nowych metod organizacji pracy, narzędzi, kompetencji i doświadczeń, cechujące się wyższym niż standardowe ryzykiem niepowodzenia. Por.: E. Sońta-Drażczkowska, *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, PWE, Warszawa 2018, s. 57.

² Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.

³ Gilbert R.J., *Looking for Mr. Schumpeter: Where Are We in the Competition-Innovation Debate?*, „Innovation Policy and the Economy”, 2006, nr 6 s. 159; Darroch J., McNaughton R., *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3, s. 210.

⁴ E. Sońta-Drażczkowska, *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, PWE, Warszawa 2018, s. 21.

⁵ Potwierdzają to badania GUS, z których wynika, że ponad 50% komórek organizacyjnych, które wdrożyły innowację w administracji publicznej, współpracowało z osobami spoza organizacji. Por.: *Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej* [online], GUS <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html>, [28.05.2025]

szczególnie istotne w projektach wymagających współpracy wielu podmiotów⁶, a zaniedbanie zarządzania interesariuszami może prowadzić do poważnych trudności w realizacji celów projektu i osiągnięciu jego rezultatów. Relacje z interesariuszami są istotnym elementem zarządzania projektami publicznymi wpisującymi się w misję działalności wielu organizacji publicznych, takich jak Metropolia GZM.

Po trzecie, zarządzanie relacjami z interesariuszami, a szerzej – zarządzanie interesariuszami, pozwala na zmobilizowanie wiedzy i zasobów (materialnych i niematerialnych) zaoferowanych przez współpracujące podmioty, będących poza zasięgiem realizatora projektu, a także korzystnie wpływa na budowanie akceptacji społecznej dla innowacyjnych projektów, prowadzących nierzadko do wdrożenia innowacyjnych usług publicznych oraz redukcji niepewności otoczenia⁷. W kontekście administracji publicznej, która często funkcjonuje w złożonym i upolitycznionym środowisku, a jej struktury charakteryzują się silosowością i biurokratyzacją⁸, umiejętność budowania trwałych i opartych na zaufaniu relacji z interesariuszami zewnętrznymi jest niezwykle ważna i ściśle zbieżna z jej misją publiczną.

Przeprowadzona przez autora analiza literatury przedmiotu wykazała niewielkie zainteresowanie badaczy integrowaniem problemów zarządzania projektami, zarządzania innowacjami oraz zarządzania relacjami, a także ograniczoność dostępnych modeli odnoszących się wprost do kształtowania relacji i środowiska projektowego w sektorze publicznym⁹. Szczególne znaczenie ma badanie tego zagadnienia w kontekście Metropolii GZM, która jest jedyną w swoim rodzaju organizacją publiczną w Polsce o ustroju metropolitalnym, wynikającym m.in. z Ustawy o związku metropolitalnym¹⁰ oraz z praktyki współpracy międzyorganizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego.

⁶ Clement J., Manjon M., Crutzen N., *Factors for collaboration amongst smart city stakeholders: A local government perspective*, „Government Information Quarterly” 2022, 39(1) s.3.

⁷ Aarikka-Stenroos L., Sandberg B., Lehtimäki T., *Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute*, „Industrial Marketing Management” 2014, nr 43, s. 373–374.

⁸ Szpitter A.A. *Architektura zarządzania procesami i projektami*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 60–61.

⁹ Próbę uchwycenia tego wyzwania podjęli m.in.: Danielak, W., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2008, nr 24(1) czy Leszczyński, G. [i in.], *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych*, „Builder” 2022, nr 295(2), s. 15–19.

¹⁰ Jednego z pierwszych podejść do opisu działalności Metropolii GZM na początku jej funkcjonowania podjęli się m.in. Budziński M., Mucha-Kuś K., *Zarządzanie projektami narzędziem do budowania Smart*

Krytyczny przegląd literatury, przeprowadzony na wstępnym etapie opracowywania koncepcji pracy, wskazuje, że brakuje badań problemów poznawczych leżących na styku zarządzania projektami, zarządzania innowacjami i zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi w sferze publicznej, zaś dostępne publikacje koncentrują się głównie na projektach i wdrożeniach komercyjnych, a tym samym nie dostarczają wyczerpującej wiedzy na temat zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez organizacje publiczne. Dorobek naukowy w zakresie zarządzania relacjami w projektach publicznych często łączony jest z nowym podejściem do administracji (np. *new public management*), jednak uwaga badaczy skupia się na celach teoriopoznawczych, pomijając aspekty aplikacyjne.

Z powyższego wynika luka poznawcza dotycząca niewystarczającego zbadania procesów zarządzania projektami publicznymi ukierunkowanymi na rozwój innowacyjności we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, a szczególnie braku wiedzy o modelach zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych oraz braku wytycznych wdrożeniowych dotyczących takich modeli. Luka ta dotyczy m.in. powstałej zaledwie w 2017 roku Metropolii GZM – jedynej tego typu organizacji publicznej w Polsce, rozwijającej relacje z licznymi grupami interesariuszy w ramach wielu projektów, w tym projektów innowacyjnych.

Problem badawczy pracy można zatem zawrzeć w pytaniu: z jakich elementów składa się model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych i jakie są powiązania pomiędzy tymi elementami?

W nawiązaniu do problemu badawczego w pracy postawiono następujące pytania badawcze szczegółowe:

1. Czym charakteryzuje się proces zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej?
2. Które elementy teorii interesariuszy mają znaczenie dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym?

3. Jak przebiega proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami?
4. Które elementy należy uwzględnić w zarządzaniu relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
5. Które czynniki i w jaki sposób wpływają na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
6. Jakie kompetencje są niezbędne pracownikom Metropolii GZM do zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
7. Jakimi narzędziami powinna dysponować Metropolia GZM, aby możliwe było zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
8. Jakie działania powinna podjąć Metropolia GZM aby wdrożyć model zarządzania relacjami z interesariuszami do realizowanych projektów innowacyjnych?

W celu wypełnienia wskazanej wyżej luki poznawczej i rozwiązania problemu badawczego autor określił cel główny pracy, jakim jest opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. Autor wyznaczył także następujące cele szczegółowe pracy:

1. Charakterystyka procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej.
2. Identyfikacja elementów teorii interesariuszy istotnych dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym.
3. Przedstawienie przebiegu procesu kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami.
4. Identyfikacja istotnych elementów procesu zarządzania relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w ramach realizowanych projektów innowacyjnych.
5. Zdefiniowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych oraz określenie charakteru tego wpływu.
6. Wskazanie kompetencji, które powinni posiadać pracownicy Metropolii GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych.

7. Wskazanie narzędzi, którymi powinna dysponować Metropolia GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych.
8. Opracowanie rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu zarządzania relacjami w Metropolii GZM.

Zakres podmiotowy pracy obejmuje Metropolię GZM¹¹, w tym Urząd Metropolitalny, jako organizację oraz interesariuszy zewnętrznych, takich jak gminy należące do Metropolii GZM, a także przedsiębiorcy, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, jednostki naukowe, media oraz inni interesariusze zewnętrzni, m.in. władze państwowe i partnerzy krajowi i międzynarodowi w realizowanych projektach innowacyjnych.

Zakres przedmiotowy pracy dotyczy relacji z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM.

Zakres przestrzenny dysertacji odnosi się do Metropolii GZM, a zakres czasowy obejmuje lata 2021–2025.

Postępowanie badawcze osadzono w paradygmacie interpretatywnym, który zakłada dążenie do doskonalenia funkcjonowania organizacji poprzez opis zależności w złożonych strukturach społecznych. W pracy przyjęto idiograficzne podejście badawcze, koncentrujące się na dogłębnym zrozumieniu jednostkowych przypadków i kontekstu badanych zjawisk, co znalazło wyraz w zastosowaniu metod badań jakościowych¹².

W celu rozwiązania problemu badawczego autor obrał podejście jakościowe, uznając, że na obecnym etapie działalności Metropolii GZM formułowanie hipotez badawczych byłoby przedwczesne. Wynika to z faktu, że Metropolia GZM, działająca od zaledwie 8 lat, nie posiada możliwości operacyjnych realizacji badań ilościowych na rzetelnej i statystycznie reprezentatywnej próbie uwzględniającej wszystkie grupy interesariuszy zewnętrznych, co umożliwiłoby prawidłowe testowanie hipotez

¹¹ Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.

¹² Szarucki, M., *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 181(2), s. 27–40, Chęłpa S., *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu - problem teorii i praktyki*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu - między teorią a praktyką*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2004, 1014 s. 117.

badawczych. Relatywnie krótki okres funkcjonowania Metropolii GZM nie pozwolił dotychczas na nawiązanie relacji ze wszystkimi potencjalnymi interesariuszami zewnętrznymi, co ogranicza możliwość doboru reprezentatywnej próby do badań. Ponadto autor był świadomy, iż udział w badaniu zależy od zgody interesariuszy zewnętrznych, których zaangażowanie może być niewystarczające dla zapewnienia próby odpowiedniej do prowadzenia zaawansowanych analiz statystycznych.

Proces badawczy składał się z następujących etapów:

1. Przegląd literatury przedmiotu oraz analiza danych zastanych, dotyczących funkcjonowania Metropolii GZM (przepisów prawa, dokumentów strategicznych, materiałów dotyczących zarządzania projektami i relacjami).
2. Przeprowadzenie studium przypadku projektu innowacyjnego „Drony nad Metropolią”, pozwalającego wniknąć głębiej w problem badawczy i przeanalizować go na przykładzie projektu innowacyjnego realizowanego w Metropolii GZM przy zaangażowaniu dużej liczby interesariuszy zewnętrznych.
3. Opracowanie narzędzi badawczych: kwestionariusza wywiadu CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*) oraz scenariusza wywiadu grupowego FGI (*Focus Group Interview*).
4. Badania pierwotne (empiryczne) przeprowadzone techniką wywiadu CAWI na próbie 76 respondentów oraz techniką wywiadu FGI w ramach dwóch wywiadów (7 i 10 respondentów) w celu weryfikacji wyników uzyskanych techniką CAWI.
5. Sformułowanie wniosków z badań, w tym m.in. opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych Metropolii GZM oraz przygotowanie rekomendacji dotyczących jego wdrożenia.

W celu zapewnienia wiarygodności i rzetelności wyników zastosowano triangulację, pozwalającą na lepsze uchwycenie złożoności analizowanego zagadnienia i minimalizację ryzyka błędnej interpretacji wyników badań, w tym:

— Triangulację metod badawczych (zastosowano różne techniki badań jakościowych).

- Triangulację źródeł danych (wykorzystano źródła pierwotne i wtórne).
- Triangulację perspektyw uczestników badania (dane pozyskano od kilku grup respondentów, co pozwala na ocenę problemu z różnych punktów widzenia).

Rozprawa ma charakter studium opisowo-empirycznego i składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, rozdział 3 przedstawia metodykę badań, zaś rozdziały 4 i 5 są rozdziałami empirycznymi.

W rozdziale 1 autor charakteryzuje innowacje w sektorze publicznym, przechodząc następnie do kwestii ich wdrażania w oparciu o realizację projektów. Autor podkreśla, że sektor komercyjny znacznie wyprzedza administrację publiczną, jeśli chodzi o profesjonalizację zarządzania projektami, a adaptacja innowacji przebiega tu odmiennie z powodu specyfiki działalności administracyjnej. W tym rozdziale przedstawione zostały definicje innowacji, w tym innowacji społecznych, a szczególnie ich znaczenie dla usług publicznych i jakości życia. Omówione zostały także motywacje do wdrażania innowacji, takie jak efektywność, wyzwania społeczne, zadowolenie obywateli, partycypacja oraz czynniki sprzyjające wdrażaniu innowacji, np. kryzysy czy przywództwo. Dalsza część rozdziału dotyczy zarządzania projektami w administracji. Przedstawiono charakterystykę funkcjonowania podmiotów publicznych i prowadzenia w nich działań projektowych.

W rozdziale 2 autor koncentruje się na analizie relacji organizacji z otoczeniem oraz na teorii interesariuszy. Ta część pracy zawiera przegląd definicji dotyczących relacji międzyorganizacyjnych i kompetencji relacyjnej, podkreślając znaczenie współpracy, komunikacji i koordynacji. Autor przedstawia podejście procesowe, wyróżniając fazy życia relacji, a także określa zewnętrzne i wewnętrzne czynniki wpływające na relacje. Ponadto autor przybliży bariery zarządzania relacjami rozumianymi jako proces interakcji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Autor podejmuje także tematykę zarządzania relacjami w projektach oraz projektach innowacyjnych. Podkreśla specyfikę tego procesu w administracji i konieczność budowania relacji z mieszkańcami oraz innymi jednostkami.

W rozdziale 3 przedstawiono metodykę badań, w tym m.in. nakreślono istotę projektowania modeli zarządzania, sformułowano założenia dotyczące budowy modelu

zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych, uzasadniono dobór postępowania badawczego i metod badawczych oraz przedstawiono proces badawczy, jak również szczegółowo omówiono problem naukowy, cele i zakres pracy oraz pytania badawcze.

Rozdział 4 zawiera analizę wyników badań empirycznych przeprowadzonych w ramach dysertacji. Na początku autor prezentuje studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”, w tym wnioski z analizy danych zastanych, przeprowadzonych wywiadów z kluczowymi pracownikami Metropolii GZM oraz obserwacji uczestniczącej. Następnie przedstawione są wyniki badania ankietowego (CAWI) oraz wnioski z pogłębionych wywiadów grupowych (FGI).

Rozdział 5 przedstawia autorski model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. W pierwszej kolejności autor charakteryzuje trzy składowe modelu, w tym czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych, a także rdzeń modelu, tj. proces zarządzania relacjami z interesariuszami nałożony na proces zarządzania projektem. W dalszej części pracy autor omawia funkcjonowanie modelu opierające się na interakcjach pomiędzy jego składowymi oraz zidentyfikowanych zależnościach pomiędzy poszczególnymi czynnikami zaliczanymi do składowych tego modelu. W rozdziale 5 autor proponuje również rekomendacje dotyczące wdrożenia modelu w Metropolii GZM oraz przedstawia wartość dodaną pracy.

Przedstawiony w rozdziale 5 dysertacji autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM jest kluczowym rezultatem przeprowadzonych badań. Posiada on zarówno wartość poznawczą (naukową), jak i aplikacyjną (wdrożeńiową), gdyż uwzględnia specyfikę działalności jednostek administracji publicznej, a jego dopełnieniem są jasno wytyczone działania umożliwiające jego wdrożenie w Metropolii GZM.

Praca może być przydatna zarówno dla teoretyków prowadzących badania nad zarządzaniem projektami, relacjami i innowacjami w sektorze publicznym, jak również dla praktyków zarządzających projektami w administracji publicznej, którzy dążą do wzmocnienia współpracy międzysektorowej czy też poprawy relacji z interesariuszami w projektach, a także do poprawy efektywności i skuteczności wdrażania innowacji w sferze publicznej.

1. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI INNOWACYJNYMI W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – STUDIUM KRYTYCZNE

1.1. Znaczenie i rodzaje innowacji w administracji publicznej

Rozwój społeczno-gospodarczy zależy od dobrej kondycji wszystkich sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego. Badacze są zgodni, że obecnie rozwój jest oparty na kilku charakterystycznych zjawiskach, m.in. globalizacji czy metropolizacji, które silnie powiązane są z innowacją¹³, a także współpracą międzyorganizacyjną – szczególnie wówczas, gdy mamy do czynienia z innowacją otwartą, rozwijaną we współpracy z otoczeniem organizacji. Innowacyjność to „stopień, w jakim jednostka stosunkowo wcześniej przyjmuje innowację niż inni członkowie systemu”¹⁴. Innowacyjność może być rozpatrywana w kategorii czasu przyjęcia innowacji przez organizację lub poprzez liczbę innowacji przyjętych przez organizację¹⁵. W obu tych kategoriach sektor komercyjny zdecydowanie przoduje obecnie nad organizacjami publicznymi.

Powszechnie uznaje się, że właśnie innowacje¹⁶ są obecnie jedną z głównych sił napędowych rozwoju nie tylko w wymiarze gospodarczym, ale także społecznym. W tym drugim aspekcie innowacyjność jest zależna od postaw i działań instytucji publicznych, w tym jednostek samorządu terytorialnego i ich związków, które je inicjują i wdrażają. T. Geodecki zauważa, że w wymiarze terytorialnym innowacje są podstawą konkurencyjności miast i regionów, natomiast sam potencjał innowacyjny koncentruje się przede wszystkim w ośrodkach miejskich¹⁷. Choć innowacje pozostają domeną nauki i biznesu, coraz szybciej rozwijają się także innowacje społeczne, których inicjatorami są często organizacje pozarządowe czy – w mniejszym stopniu – organizacje publiczne, m.in. jednostki samorządu terytorialnego.

¹³ Kudłacz M., *Dlaczego miasta są tak ważne dla rozwoju?*, w: *Funkcjonowanie metropolii w Polsce, gospodarka, przestrzeń, społeczeństwo*, pod red. Kudłacz M., Hausner J., wyd. CeDeWu, Warszawa 2017, s. 22.

¹⁴ Midgley D.F., Dowling G., *Innovativeness: The Concept and Its Measurement*, „Journal of Consumer Research” 1978, nr 4, s. 230.

¹⁵ Subramanian A., *Innovativeness: Redefining the concept*, „Journal of Engineering and Technology Management” 1996, nr 12(1996), s. 227.

¹⁶ Gilbert R.J., *Looking for Mr. Schumpeter...*, s. 159; Darroch J., McNaughton R., *Examining the link...*, s. 210.

¹⁷ Geodecki T., *Znaczenie innowacji w budowaniu konkurencyjności miast*, w: *Funkcjonowanie metropolii w Polsce...* s. 139.

Publiczne organizacje odróżniają się od organizacji komercyjnych m.in. cechami przytoczonymi przez G. Boynea:

- złożoność – organizacje publiczne operują w złożonym ekosystemie wielu aktorów o często sprzecznych interesach;
- przepuszczalność – rozumiana jako podatność organizacji na naciski z zewnątrz;
- niestabilność – uwarunkowana polityką, która definiuje raczej krótkoterminowe cele dla organizacji;
- brak konkurencji – organizacje publiczne są zazwyczaj monopolistami w swoich dziedzinach (a gdy występuje konkurencja, organizacje publiczne mają uprzywilejowaną pozycję, np. w edukacji)¹⁸.

Wymienione wyżej cechy nie motywują organizacji publicznych do rozwoju innowacji. Choć w rankingach innowacyjności administracja publiczna nadal pozostaje z tyłu, od kilkudziesięciu lat obserwowany jest zwrot zainteresowania sfery publicznej wykorzystywaniem innowacyjnych rozwiązań, jak i kreowaniem warunków dla rozwoju innowacyjności oraz tworzenia innowacyjnych produktów czy usług¹⁹. W XXI wieku to miasta i tworzone przez nie metropolie coraz wyraźniej partycypują w procesach kreowania rozwoju opartego o innowacje i mają w tym zakresie coraz szersze pole działania. To w miastach lokują się uczelnie wyższe, biznes, centra badawczo-rozwojowe, inkubatory przedsiębiorczości, a przede wszystkim to właśnie miasta stwarzają najlepsze warunki do rozwoju kapitału ludzkiego²⁰, który posiada zdolność kreowania innowacji. W raporcie Banku Światowego z 2015 roku²¹ podkreśla się znaczenie partnerstwa pomiędzy administracją (lokalną) a biznesem, co jest kluczowe dla rozwoju innowacji w administracji publicznej. Przeprowadzone na potrzeby tego raportu badania dowiodły, że w tym zakresie kluczową rolę odgrywają kompetencje zarządcze miast i dobre zrozumienie potrzeb biznesu, umożliwiające eliminację przeszkód w tworzeniu i wdrażaniu innowacji oraz wzmacniające edukację

¹⁸ Boyne G.A., *Public and Private Management: What's the Difference?*, „Journal of Management Studies” 2002, nr 39, s. 100.

¹⁹ Raczkowski K., *Współczesne zarządzanie publiczne*, w: Gasparski W., Kieżun W., *Krytyczna teoria organizacji*, Wyd. Poltex, Warszawa, 2020, s. 347.

²⁰ Zhuhadar L. [i in.], *The next wave of innovation – Review of smart cities intelligent operation systems*, „Computers in Human Behaviors” 2017, nr 66, s. 273.

²¹ Geodecki T., *Znaczenie innowacji...*, s. 148.

i szkolnictwo wyższe, aby wychodziły na przeciw potrzebom biznesu, a także aktywne wspieranie kluczowych gałęzi gospodarki²².

Pojęcie innowacji jest przedmiotem badań od lat 20. XX wieku, a jej pierwsze opisy łączone są najczęściej z J. Schumpeterem²³. Według S. Fillipova i H. Mooi innowacja może być definiowana jako transformacja wiedzy w nowe produkty, procesy i usługi. Innowacje mogą być rozumiane jako działania naśladowcze i usprawniające bądź pionierskie i radykalne²⁴. Inne spojrzenie na definicję innowacji mają J. Tidd i J. Bessant, którzy postrzegają ją jako siłę napędową współczesnej gospodarki, przemieniającą pomysły i wiedzę w produkty i usługi²⁵. Innowacja może być także postrzegana jako rozwój i/lub adaptacja nowych rozwiązań oraz zachowań²⁶. Powszechnie stosuje się także definicję innowacji, którą podaje Oslo Manual²⁷. Ten podręcznik określa innowację jako wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym²⁸. L. Fugslang i A.V. Hansen podkreślają, że sama „nowość” w innowacji musi iść w parze z realnym wpływem i zmianą po jej wdrożeniu w użytkowanie²⁹. Według P. Druckera innowacja to specyficzna funkcja przedsiębiorczości, dzięki której tworzy się nowe zasoby budujące bogactwo lub wzmacnia się istniejące zasoby, by tworzyły więcej bogactwa. Funkcję tę P. Drucker przypisał nie tylko biznesowi, ale także instytucjom publicznym³⁰. Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, iż współcześnie o innowacyjności można mówić zarówno w kontekście sektora prywatnego, jak też społecznego i administracji publicznej, w tym samorządowej.

²² Kudłacz M., *Dlaczego miasta są tak ważne...*, s. 15.

²³ Hagedoorn J., *Innovation and entrepreneurship: Schumpeter Revisited*, „Industrial and Corporate Change” 1996, nr 5(3) s. 885–886.

²⁴ Spalek S., *Projekty innowacyjne. Istota i uwarunkowania*, „Nauki o zarządzaniu” 2016, nr 1(26), s. 133.

²⁵ Tidd, J. Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2013, s. 25.

²⁶ Damanpour, F., Schneider M., *Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2009, nr 19/3, s. 496.

²⁷ *Oslo Manual 2018*, [online], https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page2, [20.06.2022]

²⁸ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s. 49.

²⁹ Fugslang L., Hansen A.V., *Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement*, „Research Policy” 2022, nr 51, s. 1.

³⁰ Drucker P.F., *The Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 2022, nr 51 s. 5.

Trzeba podkreślić, iż badania nad innowacjami czy innowacyjnością przeprowadzane są przede wszystkim w sektorze prywatnym. Sektor publiczny przez długi czas nie był przedmiotem zainteresowania badaczy zajmujących się innowacjami, co jednak uległo zmianie w ostatnich latach³¹, m.in. dlatego, że obecnie – choć z dużym opóźnieniem – innowacje wkraczają do administracji publicznej, a najbardziej widoczne są w przestrzeni publicznej, za którą odpowiada administracja szczebla lokalnego.

Biorąc od uwagę, iż domeną nauk o zarządzaniu i jakości jest opisywanie działalności organizacji, relacji pomiędzy organizacjami czy procesów zachodzących w organizacjach, należy zauważyć, iż stan wiedzy dotyczący funkcjonowania innowacji w administracji publicznej nie jest jeszcze zbyt obszerny³². Jak wyjaśnia L. Kwieciński, opisywanie innowacji w sferze publicznej jest zadaniem trudnym, m.in. dlatego, że instrumentarium wykorzystywane do badania innowacyjności w sektorze prywatnym nie jest wystarczające w przypadku sektora publicznego. Decyduje o tym m.in. fakt, iż działalność publiczna nie jest ukierunkowana na zysk, a na zmianę społeczną. W takich warunkach trudniej zestawić ze sobą koszty wdrażania innowacji z jej wymiernymi efektami, szczególnie wtedy, gdy te efekty są niemierzalne lub gdy wyniki ich pomiaru są trudne do porównania z zasobami wniesionymi w dany proces³³. Mimo tych obaw podejmowano pewne próby mierzenia innowacyjności w sektorze publicznym. W 2015 roku w Danii stworzono Innovation Barometer – narzędzie ankietowe do badania innowacji we wszystkich jednostkach publicznych (także przedszkolach czy domach opieki)³⁴.

Innowacja w sektorze publicznym oznacza wprowadzanie nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów, usług, metod organizacji czy relacji, które prowadzą do poprawy efektywności, jakości i skuteczności działań na rzecz społeczeństwa. Kluczowe elementy związane z wprowadzeniem innowacji do sektora publicznego to:

³¹ De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., L.G. Tummers (forthcoming), *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „Public Administration”, 2015, s. 3.

³² Kobylińska U., *Innowacje w administracji publicznej w Polsce na poziomie samorządu lokalnego*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2015, nr 402, s. 143–144.

³³ Więcej: Kwieciński L., *Administracja publiczna w modelu otwartej innowacji (open innovation) na przykładzie Programu Innowacje Społeczne*, „Rocznik Administracji Publicznej. Zarządzanie w administracji publicznej” 2016, nr 2, s. 522; Volden G.H., Welde M., *Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation*, „International Journal of Project Management” 2022, nr 40, s. 703.

³⁴ <https://innovationbarometer.org>, [20.05.2025]

wykorzystanie nowej wiedzy, tworzenie wartości dla obywateli oraz transformacja działań i struktur organizacyjnych.

Chcąc uchwycić istotę innowacji w sektorze publicznym, autor dokonał analizy wybranych definicji tego pojęcia w odniesieniu do sektora publicznego (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Wybrane definicje pojęcia „innowacje” łączonego z sektorem publicznym

Autor	Definicja
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju w Europie (OECD)	Wdrożenie przez organizację sektora publicznego nowych lub istotnie ulepszonych produktów i instrumentów stosowanych do ich realizacji.
Green, Howells, Miles	Wykorzystywanie czegoś nowego, czyli wprowadzanie nowej praktyki lub procesu, tworzenie nowego produktu (towaru lub usługi), lub przyjęcie nowego wzorca relacji wewnątrz lub między organizacjami.
Albury, Morgan	Tworzenie i wdrażanie nowych procesów, produktów, usług i metod dostawy, co powoduje znaczącą poprawę efektywności, skuteczności i jakości.
Bloch	Nowe lub znaczące zmiany w usługach i towarach, procesach operacyjnych, metodach organizacji lub sposobach organizacji i komunikacji z użytkownikami.
Bason	Proces kreowania nowych pomysłów i przekształcania ich w wartość dla społeczeństwa.
Complex Challenges – Innovative Cities (CCIC)	Integracja nowej wiedzy do systemu zależnego od podejmowania decyzji publicznych, mających na celu ulepszenie istniejących lub zastosowanie nowych działań, usług i praktyk, których finalnym i najbardziej widocznym efektem jest poprawa usług publicznych i jakości życia lub jego głównych aspektów.

Źródło: U. Kobylińska, *Innowacje w administracji publicznej w Polsce na poziomie samorządu lokalnego*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2015, nr 402, s.144

Wspólnym mianownikiem przedstawionych wyżej definicji jest dążenie do lepszego funkcjonowania usług publicznych i podniesienia jakości życia poprzez kreatywne i zintegrowane podejście do rozwiązywania problemów. Analiza powyższych definicji na pierwszy plan wysuwa nowatorstwo tj. nowe procesy czy usługi. Brakuje jednak wyraźnego zaakcentowania ich wartości publicznej lub społecznej. Część definicji odnosi się do poprawy działalności organów administracji, a tylko nieliczni autorzy, np. Ch. Bason, wprowadzają do definicji wartość dla społeczeństwa czy poprawę jakości życia.

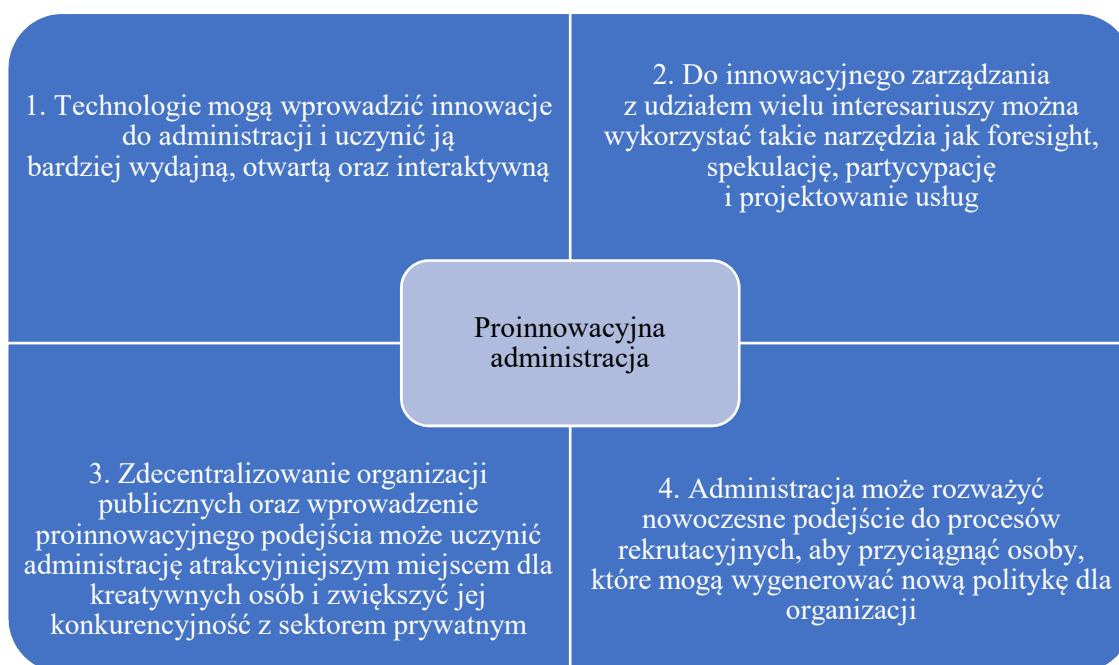
W definicji innowacji w administracji publicznej można wyróżnić kilka elementów³⁵:

- innowacja musi być nowością w danym miejscu;
- administracja może tworzyć innowacje od zera lub kopiować istniejące rozwiązania;
- administracja dzieli się bezpłatnie swoimi rozwiązaniami;
- przeważnie zakłada horyzontalną współpracę;
- innowacje wytworzone przez organizację traktowane są na równi z tymi skopiowanymi.

Z wymienionych powyżej właściwości innowacji w kontekście celu niniejszej pracy na pierwszy plan wysuwa się założenie horyzontalnej współpracy oraz otwartość administracji. Horyzontalna współpraca wymaga określonych kompetencji, a otwartość jest ważnym czynnikiem warunkującym współpracę z biznesem.

Rekomendacjami dla administracji publicznej w obszarze wdrażania innowacji mogą być wnioski Komisji Europejskiej³⁶, które przedstawiono na Rysunku 1.

Rysunek 1. Innowacja w administracji publicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en, [10.05.2022]

³⁵ *Copenhagen Manual*, The Danish National Center for Public Sector Innovation, 2021, s. 57.

³⁶ https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en, [10.05.2022]

Dla celów pracy istotne jest podkreślenie, że zarządzanie innowacyjne z udziałem wielu interesariuszy jest znacznie bardziej skuteczne, jeśli wykorzystuje odpowiednio dobrane narzędzia, które wspierają współpracę, komunikację oraz procesy decyzyjne. Do kluczowych metod należy projektowanie usług (service design), które pozwala na zrozumienie potrzeb użytkowników końcowych i ich uwzględnienie w tworzeniu rozwiązań. Dzięki zastosowaniu tej metody możliwe jest projektowanie procesów, produktów i usług w sposób intuicyjny i efektywny, co zwiększa ich akceptację oraz jakość.

Równie istotnym narzędziem jest partycypacja, czyli włączanie interesariuszy w różne etapy projektowania i realizacji działań. Partycypacyjne podejście nie tylko buduje zaufanie i zaangażowanie uczestników, ale również pozwala na wykorzystanie ich wiedzy oraz doświadczeń, co przekłada się na bardziej trafne i innowacyjne rozwiązania. Zarządzanie w taki sposób prowadzi do synergii między różnymi grupami interesów, co jest kluczowe w złożonych projektach metropolitalnych.

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować wiele różnych podejść do innowacyjności. J. Tidd i J. Bessant proponują cztery wymiary (konceptcja 4P) postrzegania innowacyjności³⁷:

- innowacja produktowa (innowacyjne rozwiązanie, np. usługa);
- innowacja procesowa (nowe podejście lub metoda);
- innowacja pozycjonowania (zmiany okoliczności, w jakich wprowadza się produkty lub usługi);
- innowacja paradygmatu (zmiany zasadniczych modeli mentalnych).

Innym sposobem klasyfikowania innowacji może być ich rozróżnienie na: przyrostowe, radykalne czy przełomowe³⁸. Najpowszechniejsze są innowacje przyrostowe, które dotyczą ulepszenia lub rozwijania istniejących rozwiązań. Innowacja radykalna to wprowadzenie całkowicie nowego produktu, usługi lub technologii, które znacząco zmieniają dotychczasowy sposób działania rynku, natomiast innowacja przełomowa to rozwiązanie, które początkowo rozwija się w niszowym segmencie rynku, ale z czasem rewolucjonizuje całą branżę, wypierając istniejące rozwiązania.

³⁷ Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie...* s. 48–51.

³⁸ Corbo L., Kraus S., Vlacić B., Dabić M., Caputo A., Pellegrini M.M., *Coopetition and innovation: A review and research agenda*, „Technovation” 2022, nr 122.

Innowacje przyrostowe motywowane są zapotrzebowaniem rynku, a innowacje radykalne i przełomowe wynikają z rozwoju technologii³⁹.

W literaturze funkcjonuje także inny podział innowacji w administracji publicznej⁴⁰, który przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Typy innowacji w administracji publicznej

Typ innowacji	Cel	Źródło	Przykład
Innowacja procesowa	Podniesienie jakości i wydajności procesów wewnętrznych i zewnętrznych	Walker (2014)	Wprowadzenie Intranetu (sieci wewnętrznych)
Innowacja procesu administracyjnego	Stworzenie nowych metod organizacyjnych, wprowadzenie nowych metod zarządczych, technik i metod pracy	Meeus, Edquist (2006)	Stworzenie tzw. jednego okienka (<i>one stop shop</i>) dla mieszkańców
Innowacyjny proces technologiczny	Tworzenie i wprowadzanie nowych technologii w celu świadczenia usług dla mieszkańców	Edquist [i in.] (2001)	Cyfrowe rozliczanie podatków
Innowacyjny produkt lub usługa	Tworzenie nowego produktu lub usługi	Damanpour, Schneider (2009)	Tworzenie miejsc pracy dla młodych osób z niepełnosprawnościami
Innowacyjne zarządzanie (<i>governance</i>)	Rozwój nowych form i procesów do rozwiązywania problemów społecznych	Moore, Hartley (2008)	Praktyka zarządzania mająca na celu wzmacnianie procesów samoregulacji i samoorganizowania się sieci społecznych
Innowacje koncepcyjne	Wprowadzenie nowych pojęć, ram odniesienia lub nowych paradygmatów które pomagają przeformułować charakter konkretnych problemów, a także ich możliwe rozwiązania	Bekkers [i in.] (2011)	Wprowadzenie paradygmatu, zgodnie z którym podczas oceny niepełnosprawności zawodowej lekarze ubezpieczeniowi analizują, co mogą jeszcze zrobić, skupiając się zatem na potencjalnej zdolności do pracy

Źródło: H.A. De Vries, V.J.J.M. Bekkers, L.G. Tummers (forthcoming), *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „Public Administration”, 2015.

³⁹ Darroch J., McNaughton R., *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3, s. 212–213.

⁴⁰ De Vries H.A., Bekkers V.J.J.M., Tummers L.G. (forthcoming), *Innovation in the Public Sector...*, s. 13–14.

Innowacja w jednostkach administracji publicznej, podobnie jak w innego typu organizacjach, może być kategoryzowana w różny sposób. Powszechnie dzieli się innowacje na:

- technologiczne (procesowe, produktowe),
- marketingowe,
- organizacyjne⁴¹.

Kolejna typologia dotycząca innowacji dotyczy ich podziału na innowacje wewnętrzne i zewnętrzne. Ostatecznym adresatem innowacji zewnętrznych są odbiorcy usług publicznych, natomiast innowacje wprowadzane wewnątrz administracji służą, najogólniej rzecz ujmując, poprawie sprawności działań administracyjnych. Z punktu widzenia mieszkańców lub innych beneficjentów działań administracji bardziej znaczące są te innowacje, które mają realny wpływ na poprawę jakości świadczonych usług, a co za tym idzie – mają wpływ na jakość życia. Do takich innowacji możemy zaliczyć m.in:

- wykorzystanie mobilnych aplikacji (kart mieszkańca) pozwalających z jednego, wirtualnego miejsca zarządzać miejskimi płatnościami (podatki, opłaty, mandaty etc.), załatwiać urzędowe sprawy (składanie lub pobieranie wniosków, oświadczeń, aktów etc.);
- wykorzystanie mediów społecznościowych do komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym⁴², co daje większą szansę na komunikację dwukierunkową i w pewnym sensie demokratyzuje działanie administracji poprzez skracanie dystansu pomiędzy władzą a mieszkańcami;
- zbieranie oraz udostępnianie danych generowanych przez administrację bądź podmioty od niej zależne⁴³.

Do najczęstszych motywacji służących wprowadzaniu innowacji w administracji publicznej zaliczyć można:

⁴¹ Por. Przybylska E., Żebrucki, Z., Kruczek M., *Typologia innowacji w branży TSL*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, 2016, z. 99, s. 405.

⁴² Wiele JST posiada swoje profile w mediach społecznościowych, takich jak: Twitter, Facebook, LinkedIn czy Instagram.

⁴³ Administracja publiczna generuje szereg danych, których odpowiednie udostępnienie może być czynnikiem pobudzającym aktywność biznesową oraz naukową. Dane, np. transportowe, są traktowane jako istotny wsad do tworzenia nowych modeli biznesowych. Przykład: <https://otwartedane.metropoliagzm.pl/>, [24.04.2022]

- chęć osiągnięcia wzrostu efektywności i skuteczności działalności administracji publicznej;
- podjęcie wyzwań społecznych;
- chęć poprawy zadowolenia klientów;
- chęć włączenia mieszkańców i partnerów prywatnych⁴⁴.

W kontekście innowacji w sferze publicznej zasadne jest wprowadzenie definicji innowacji społecznej, która przez Komisję Europejską jest uznawana za jeden z kluczowych mechanizmów rozwoju⁴⁵. Innowacja społeczna w szerokim rozumieniu to nowy pomysł służący celom społecznym⁴⁶. OECD definiuje innowację społeczną jako tworzenie i wprowadzanie nowych rozwiązań, które zmieniają nasze sposoby myślenia, produkty czy struktury organizacyjne, aby poprawić jakość życia jednostek i wspólnot⁴⁷. Wdrażanie polityk wspierających innowacje społeczne powinno pozytywnie rezonować na:

- wzrost jakości życia jednostek poprzez świadczenie lepszych usług publicznych;
- możliwość świadczenia wysokiej jakości usług przez rządy;
- możliwość tworzenia nowych modeli biznesowych⁴⁸.

Innowacje społeczne mają szerokie zastosowanie, jednak dominuje kilka obszarów, w których są one wykorzystywane, przede wszystkim:

- transformacja społeczna,
- zarządzanie organizacją,
- przedsiębiorczość społeczna,
- rozwój nowych produktów i usług, zaspokajających potrzeby społeczne,
- modele zarządzania (*governance*)⁴⁹.

⁴⁴ De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., Tummers L.G. (forthcoming), *Innovation in the Public Sector...*

⁴⁵ Kruszyński K., Warzywoda-Kruszyńska W., *Innowacje społeczne – slogan polityczny czy koło zamachowe rozwoju Unii Europejskiej*, „Studia prawno-ekonomiczne” 2018, nr 108, s. 254.

⁴⁶ Angelidou M., Psaltoglou A., *An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development*, „Sustainable Cities and Society” 2017, nr 33, s. 113.

⁴⁷ <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm>, [23.06.2022]

⁴⁸ Angelidou M., Psaltoglou A., *An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development*, „Sustainable Cities and Society” 2017, nr 33, s. 113.

⁴⁹ Wronka-Pośpiech M., *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2015, nr 212, s. 125–126.

Innowacje, których celem jest dobro wspólne czy pozytywny wpływ na wybrany aspekt życia społecznego, charakteryzują się większą potrzebą współpracy i współtworzenia⁵⁰. Proces tworzenia innowacji społecznych zakłada połączenie celów interesariuszy publicznych (administracji), biznesowych oraz strony społecznej.

Rosnące znaczenie innowacji w sektorze publicznym wynika między innymi z oczekiwań wszystkich jego interesariuszy. Powszechne jest przekonanie, że administracja publiczna powinna działać sprawniej, efektywniej, lepiej rozumieć potrzeby biznesu oraz adaptować proponowane przez stronę społeczną rozwiązania. Obywatele i przedsiębiorstwa oczekują, że opłacana z ich podatków administracja będzie wydajna, szybka, transparentna i skuteczna⁵¹, a nawet bardziej innowacyjna. Motywatorami działań innowacyjnych dla administracji publicznej mogą być m.in. potencjalne oszczędności finansowe, czasowe czy kadrowe⁵², które mogą z nich wynikać. Katalizatorem rozwoju innowacyjności może być również przekonanie służb administracyjnych o wpływie innowacyjności na poprawę jakości życia mieszkańców, zwiększenie poziomu partycypacji oraz dostępności mieszkańców do usług i produktów, a także na zwiększenie spójności społecznej⁵³. Z badań wynika, że innowacyjna administracja kieruje się: wzrostem skuteczności i wydajności, radzeniem sobie z wyzwaniami społecznymi (np. bezrobocie czy problemy zdrowotne), wzrostem zadowolenia mieszkańca (klienta), włączeniem społecznym (mieszkańców), włączeniem partnerów prywatnych⁵⁴.

Na zmianę sposobu realizacji zadań przez administrację mają wpływ megatrendy, które także ściśle łączą się z innowacyjnością, takie jak: cyfryzacja, globalizacja czy mobilność (firm i pracowników)⁵⁵. Stale zmieniająca się sytuacja polityczna, gospodarcza, społeczna, a także zdrowotna (np. pandemia wirusa SARS-CoV-2) wymuszają na podmiotach życia społecznego i gospodarczego umiejętności

⁵⁰ Leite E., *Innovation networks for social impact: An empirical study on multi-actor collaboration in projects for smart cities*, „Journal of Business Research” 2022, nr 139, s. 325.

⁵¹ Por: Kobylińska U., *Innowacje w administracji...*, s. 143; *Innowacje w sektorze publicznym*, raport w ramach projektu „Complex Challenge Innovative Cities Innovation in the Public Sector” 2013.

⁵² Wieczorkowski J., Jurczyk-Bunkowska M., *Koncepcja oceny potencjału wdrożenia innowacyjnych rozwiązań IT w jednostkach administracji publicznej*, „Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH” 2016, nr 42, s. 255.

⁵³ Kwieciński L., *Administracja publiczna w modelu...* s. 520.

⁵⁴ De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., Tummers L.G. (forthcoming), *Innovation in the Public Sector...*, s. 16.

⁵⁵ Zalewska-Turzyńska M., *Od biurokracji do nowego zarządzania publicznego*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Economica” 2012, nr 270, s. 363.

szybkiego reagowania i elastyczności. Katalizatorami wdrażania innowacji w miastach, ale także w różnego typu organizacjach publicznych są sytuacje kryzysowe. Kiedy organizacja zmuszona jest działać w sposób nowy, intuicyjny czy wręcz zarządzać kryzysowo, pojawiają się nowe rozwiązania, tworzone z potrzeby chwili. Przykładem może być sytuacja, kiedy w trakcie pandemii wykorzystywano drony do zbierania informacji o nielegalnych zgromadzeniach publicznych⁵⁶. Kryzys uchodźczy wywołany przez wojnę w Ukrainie skutkował powstaniem oddolnych, innowacyjnych narzędzi pozwalających na lepsze zarządzanie zasobami⁵⁷ (lokalowymi, rzeczowymi czy pieniężnymi).

O zarządzaniu miastem w niestabilnych czasach pisze m.in. W. Kłosowski, podkreślając konieczność zarządzania strategicznego i zwinności w działaniach operacyjnych⁵⁸. Dzięki innowacjom takie zachowania są możliwe (np. cyfryzacja administracji publicznej pozwoliła na zdalne procedowanie wielu czynności urzędowych oraz pracę zdalną urzędników w trakcie obowiązywania restrykcji w przemieszczaniu się). Innowacje są także narzędziem do realizacji wyznaczonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych 17 celów zrównoważonego rozwoju, które również są wdrażane w administracji publicznej. Innowacje są szczególnie ważne dla osiągnięcia 11. celu: Zrównoważone miasta i społeczności. Innowacje w obszarach miejskich zwiększają inkluzję, poprawiają jakość usług transportowych, wspierają zrównoważone planowanie⁵⁹. W XXI wieku trwa nieustanna konkurencja o najbardziej utalentowanych studentów (pomiędzy uczelniami), a także pracowników (pomiędzy firmami). Miasta konkurują ze sobą o inwestorów oraz klasę kreatywną⁶⁰. Ta rywalizacja o zasoby ma na celu zgromadzenie jak największego potencjału, który wyzwoli w miastach zdolność do kreowania innowacji, a tym samym poprawi ich atrakcyjność i konkurencyjność na tle grupy porównawczej.

⁵⁶ Koronawirus. Policjanci latają nad miastem dronem, tropią nielegalne zgromadzenia, [online] wyborcza.pl, <https://zielonagora.wyborcza.pl/zielonagora/7,35182,25830149,koronawirus-policjanci-lataja-nad-miastem-dronem-tropia-nielegalne.html>, [14.03.2022]

⁵⁷ Np. Mazurkiewicz P., *Polska bezpłatna aplikacja pomoże znaleźć nocleg uchodźcom*, [online], rp.pl, <https://cyfrowa.rp.pl/cyfryzacja/art35839181-polska-bezpłatna-aplikacja-pomoze-znalezc-nocleg-uchodzcom>, [14.03.2022]

⁵⁸ Więcej: Kłosowski W. *Zarządzać miastem w niestabilnym świecie...*, w: *Miasto wobec wyzwań*, oprac. zbior. UrbanLab, Gdynia 2021.

⁵⁹ Cel 11: Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu, un.org.pl, [15.05.2022].

⁶⁰ Por: Strojny J., Baran M., *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 12, cz. II, s. 44.

Rolą administracji, szczególnie lokalnej, jest nie tylko budowanie własnej konkurencyjności, ale także takie tworzenie warunków życia i rozwoju, by funkcjonujące na jej terenie uczelnie i firmy mogły skutecznie konkurować z innymi ośrodkami miejskimi i metropolitalnymi. Dzięki innowacyjnym rozwiązaniom oraz proinnowacyjnemu nastawieniu administracji możliwe jest tworzenie spójnego ekosystemu wspierającego rozwój społeczno-gospodarczy. S. Łobejko proponuje „tworzenie systemów innowacji, dzięki którym miasta pełniłyby rolę centrów ułatwiających przepływ informacji oraz wiedzy pomiędzy mieszkańcami oraz innymi interesariuszami”⁶¹. Powinien to być system obejmujący ludzi, relacje, wartości, procedury, narzędzia oraz infrastrukturę. Wśród cech dobrego państwa wskazuje się rekomendacje dotyczące inkluzji, transparentności, rządów prawa itd. Jedną z sugerowanych cech jest także innowacyjność państwa, rozumiana jako aktywne poszukiwanie „rozwiązań dla pojawiających się nowych problemów, wyzwań i potrzeb, ze świadomością ryzyka porażki”⁶².

Aby lepiej zrozumieć sens wdrażania innowacji w sektorze publicznym, należy przyjrzeć się bliżej sposobowi, w jaki pracuje administracja. Administrowanie wywodzi się od łac. *ministrare*, *administratio*, co znaczy wykonywać, zarządzać czy posługiwać. Administracja może być rozumiana jako aparat do realizacji określonych celów, działalność publiczna lub jako kadra osobowa⁶³. Termin *administracja publiczna* zaczyna być zastępowany przez pojęcia: *new public management*⁶⁴ oraz *new public governance*⁶⁵. O przejściu z tradycyjnej formy rządu (*government*) do nowoczesnej koordynacji działań zbiorowych (*governance*) na różnych szczeblach administracji (w tym metropolitalnym) pisze B. Jessop⁶⁶. H. Izdebski natomiast podkreśla, że termin *management* „łączy się z poszukiwaniem właściwej organizacji i metod działania podmiotów sfery publicznej”⁶⁷. OECD definiuje *public governance* jako „formalne

⁶¹ Łobejko S., *Miasto akceleratorem innowacji*, w: *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, pod red. Bryx M., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 31.

⁶² Hausner J. [i in.], *Państwo i my*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2020, s. 24.

⁶³ Więcej: Zalewska-Turzyńska M., *Od biurokracji...*

⁶⁴ Hall M., Holt R., Purchase D., *Projects sponsors under New Public Management: lessons from frontline*, „International Journal of Project Management”, 2003, nr 21(7), s. 495.

⁶⁵ Więcej: Oramus M., *Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej*, „Rocznik Administracji Publicznej” 2015, nr 1.

⁶⁶ Jessop B., *Promowanie „dobrego rządzenia” i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 2(2), s. 6.

⁶⁷ Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne/Public Governance” 2007, nr 1, s.11.

i nieformalne ustalenia, które określają w jaki sposób podejmowane są decyzje i działania publiczne (...)”⁶⁸. Nowoczesne zarządzanie publiczne, czyli zastąpienie modelu biurokratycznego modelem menadżerskim, staje się powszechną praktyką w zbiurokratyzowanej administracji⁶⁹. Niektórzy badacze łączą rozwój zarządzania publicznego z procesem budowania sieci koordynacji poprzez zacieśnianie interaktywnych relacji⁷⁰.

Reasumując, innowacje w administracji publicznej odgrywają kluczową rolę w rozwoju społecznym i gospodarczym, stanowiąc jeden z głównych czynników podnoszenia efektywności i jakości działań instytucji publicznych. Współczesne innowacje są definiowane jako wprowadzanie nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów, usług czy metod organizacyjnych, które prowadzą do poprawy funkcjonowania administracji oraz jakości życia mieszkańców. Ich charakterystycznymi cechami są nowatorstwo, transformacja wiedzy w konkretne działania, a także generowanie wartości społecznej. W sektorze publicznym innowacje często przybierają formę procesów technologicznych, nowych metod zarządzania czy innowacji społecznych, które odpowiadają na potrzeby mieszkańców i wyzwania społeczne. Kluczowe dla wdrażania innowacji jest partnerstwo z biznesem, organizacjami pozarządowymi oraz horyzontalna współpraca między różnymi podmiotami. W miastach – jako centrach rozwoju kapitału ludzkiego, inkubatorów przedsiębiorczości oraz instytucji badawczo-rozwojowych – potencjał innowacyjny jest szczególnie widoczny. Administracja publiczna, mimo że długo pozostawała w tyle za sektorem prywatnym, coraz aktywniej sięga po innowacyjne rozwiązania, tworząc warunki dla ich rozwoju i wdrażania. Podkreśla się znaczenie kompetencji zarządczych, dostosowania usług publicznych do oczekiwań mieszkańców oraz otwartości na wykorzystanie technologii, takich jak aplikacje mobilne czy media społecznościowe. Dzięki takim działaniom administracja lokalna i regionalna staje się aktywnym uczestnikiem procesów innowacyjnych, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności miast i regionów oraz podnoszenia jakości życia społeczności.

⁶⁸ <http://www.oecd.org/investment/toolkit/policyareas/publicgovernance/>, [29.08.2021]

⁶⁹ Musioł-Urbańczyk A. *Project Management in Public Administration, The Case of Metropolis GZM*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2020, s. 20–25.

⁷⁰ Oramus M., Tamże

1.2. Projekty innowacyjne jako wyzwania rozwojowe dla jednostek administracji publicznej i ich otoczenia

H. Mintzberg podkreśla różnice między sektorami, a także różnice między organizacjami w danych sektorach⁷¹. Niemniej istnieją pewne powszechne i stałe atrybuty danego sektora, które wpływają na jego działalność. Administracja posiada swoją naturę, która determinuje jej działalność – również w zakresie realizacji projektów innowacyjnych i zarządzania nimi.

W literaturze przedmiotu projekt stanowi przedsięwzięcie, które można scharakteryzować posługując się triadą: zakres przedmiotowy, termin realizacji i zasoby niezbędne do jego realizacji (finansowe, technologiczne, kadrowe itp.)⁷². W klasycznym rozumieniu projekt jest niepowtarzalnym przedsięwzięciem, określonym w czasie, z ustalonym z góry celem i warunkami jego osiągnięcia. S. Nowosielski podkreśla unikalność projektów, definiując je jako niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności, powoływane w zależności od potrzeb⁷³. Za M. Trockim można dodać, że realizacja projektów wymaga zazwyczaj specjalnych i ograniczonych czasowo rozwiązań organizacyjnych w ramach istniejącej struktury⁷⁴. Na potrzeby niniejszej pracy autor przyjmuje, że projekt to niepowtarzalne przedsięwzięcie, które charakteryzuje określony czas i zakres realizacji, a także zdefiniowany cel i warunki jego osiągnięcia przy wykorzystaniu zasobów i potencjałów współpracujących w ramach projektu organizacji i ich otoczenia⁷⁵. Projekt charakteryzuje się kilkoma wyróżnikami:

- unikatowość (niepowtarzalność),
- specyficzność (wyjątkowość celów),
- wieloaspektowość (określony w czasie, zasobach, celach, parametry jakościowe),
- złożoność (zakres, skala, budżet),
- dostosowanie (zasobów do celów projektu),
- czas trwania (projekt ma swój początek i koniec),

⁷¹ Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2009, s. 129.

⁷² Por: Kisielnicki J., *Projekty badawczo-rozwojowe: charakterystyka i znaczenia*, „Studia i prace” 2018, nr 159, s. 29; Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012, s. 20–21.

⁷³ Nowosielski S., *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, „Studia i prace” 2018, nr 169, s. 111.

⁷⁴ Trocki M., Tamże., s. 45.

⁷⁵ Por: Volden G.H., Welde M., *Public project success...*, s. 703.

— odrębność (wyróżnia się na tle działalności organizacji)⁷⁶.

E. Sońta-Drączkowska charakteryzuje projekt innowacyjny, prezentując jego specyficzne cechy, które wyraźnie odróżniają go od projektów klasycznych:

- niejednoznaczność związków przyczynowo skutkowych,
- działania w środowisku wielu *nieznanych*,
- duża dynamika zmian,
- złożoność i interdyscyplinarność,
- uczenie się w procesie realizacji projektu,
- trudność z konstrukcją budżetu w początkowej fazie projektu⁷⁷.

Mając na uwadze powyższe, autor definiuje na potrzeby dysertacji projekt innowacyjny jako przedsięwzięcie prowadzące do wdrożenia w organizacji nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania (produktu, usługi) wymagające zastosowania nowych metod organizacji pracy, narzędzi, kompetencji i doświadczeń, cechujące się wyższym niż standardowe ryzykiem niepowodzenia. Takie rozumienie koresponduje z definicją T. Brady’ego i A. Davisa, którzy projekt pionierski widzą jako eksplorowanie nowej wiedzy na bazie prób i błędów oraz stwarzania możliwości do odkrywania nowych potencjałów dla organizacji⁷⁸.

Ważnym aspektem pozostaje umiejscowienie projektów np. w sferze publicznej. Wówczas takie przedsięwzięcie projektowe jest rozumiane jako prowadzone, zarządzane lub nadzorowane przez podmiot administracji publicznej⁷⁹. Projekty publiczne podlegają też konkretnym regulacjom prawnym, takim jak np. prawo zamówień publicznych czy ustawa o finansach publicznych⁸⁰.

Projekty innowacyjne, z uwagi na swoją naturę i zakres, wymagają także wyższego niż standardowo zaangażowania różnych grup interesariuszy⁸¹ w ich realizację, celem dostosowania wprowadzanych nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań do ich potrzeb. W kontekście projektów publicznych warto dodać za

⁷⁶ Gawłowski R., Makowski K., *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa, 2022, s. 83.

⁷⁷ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s. 65.

⁷⁸ Sońta-Drączkowska E., *Tamże*, s. 57.

⁷⁹ Gasik J., *Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research.*, „Procedia Computer Science” 2016, nr 100, s. 400.

⁸⁰ Gawłowski R., Makowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, s. 95.

⁸¹ Nisula A.M. [i in.], *Organizing for knowledge creation in strategic interorganizational innovation project*, International Journal of Project Management (40), 2022, s. 388

G.H. Voldenem i M. Welde, że powinny one skutkować pozytywną zmianą w krótkiej i długiej perspektywie oraz powinny oddziaływać na szerokie grono interesariuszy⁸².

Innowacje stanowią coraz ważniejszy element funkcjonowania administracji publicznej, szczególnie na poziomie lokalnym. Jednostki samorządu terytorialnego nie tylko coraz śmielej wspierają innowacyjne rozwiązania (np. poprzez wspieranie wybranych gałęzi gospodarki⁸³ lub tworzenie miejsc sprzyjających rozwojowi innowacji, takich jak parki naukowo-technologiczne czy miejskie inkubatory przedsiębiorczości), ale także same angażują się w realizację innowacyjnych przedsięwzięć⁸⁴. S. Borins wskazuje pięć czynników mających wpływ na innowacyjną administrację: podejście systemowe w organizacji, użycie nowych technologii, ulepszenie procesów, współpraca z sektorem prywatnym i pozarządowym, wzmocnienie kadr, społeczności i mieszkańców⁸⁵.

Aby zobrazować wyzwania, jakie wiążą się z realizacją projektów innowacyjnych przez jednostki administracji publicznej, można je podzielić na dwie grupy:

- wyzwania wewnątrz organizacji⁸⁶,
- wyzwania płynące z natury projektów innowacyjnych i konieczności zawierania partnerstw.

Podejście to jest zbieżne ze stwierdzeniem, że realizacja różnego rodzaju projektów stała się dla organizacji sektora publicznego sposobem zarówno na dostosowanie się do zmian otoczenia, jak i na wprowadzenie zmian w tych organizacjach⁸⁷.

⁸² Volden G.H., Welde M., *Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation*, „International Journal of Project Management” 2022, nr 40, s. 703.

⁸³ Przykładem może być np. Miasto Zabrze, które wspiera innowacyjne rozwiązania w obszarze medycyny: <https://www.silesia.org.pl/w-zabrzu-otwarto-europejskie-centrum-innowacyjnych-technologii-dla-zdrowia,650>, [28.04.2022]

⁸⁴ Przykładem JST, które otworzyło się na innowacje, może być Podkowa Leśna, <http://podkowalesna.pl/miasto-ogrod/miasto-ogrod-aktualnosci/innowacyjny-samorzad-2021/>, [28.04.2022]

⁸⁵ Borins S., *The Challenge in innovating in Government*, IBM Centre for The Business in Government, Waszyngton 2006, s. 4.

⁸⁶ Warunki realizacji projektów szerzej opisano w podrozdziale 1.3.

⁸⁷ Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, w: *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim: wybrane problemy*, pod red. G. Praweńskiej-Skrzypek, Fundacja Współczesne Zarządzanie: Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s.121.

Rozważania o projektach innowacyjnych jako wyzwaniach rozwojowych dla administracji warto wzbogacić o analizę poglądów naukowców, dostrzegających lukę w obszarze definiowania projektów innowacyjnych oraz zarządzania tymi projektami. Dokonując przeglądu literatury w obszarze zarządzania projektami we wdrażaniu innowacji, E. Sońta-Drączkowska zaznacza, że eksploracyjne projekty (a do takich zaliczają się projekty o wysokim stopniu innowacyjności), a szczególnie zarządzanie nimi, nie doczekały się jeszcze zbyt szerokiego ujęcia badawczego⁸⁸. Podobnego zdania są S. Fillipov i H. Mooi, którzy dodają, że zarządzanie projektami i innowacje były przez wiele lat przedmiotem badań w dwóch odrębnych nurtach. Pogląd ten podziela S. Lenfle. Uznaje on, że podejście projektowe jest rozpoznany sposobem na wyzwania związane z innowacjami, ale badania innowacji i zarządzania projektami mają niewiele powiązań. Racjonalne podejście do zarządzania projektami jest kwestionowane w przypadku projektów charakteryzujących się nowatorstwem⁸⁹. Wątpliwości dotyczące zarządzania innowacją dzielą także J. Tidd i J. Bessant⁹⁰. Podkreślają oni takie wyzwania, jak m.in.: dostosowanie i optymalizacja nowych dyscyplin wiedzy, asymilacja i zastosowanie jej w nowych produktach i procesach, przekonanie innych do wspierania i przyswajania innowacji. Zarządzanie innowacją – a tym bardziej zarządzanie projektami innowacyjnymi – jest wyzwaniem zarówno od strony badawczej, jak i praktycznej. Takie założenie będzie determinować podejście do definiowania projektów innowacyjnych jako próbę syntezy pojęć funkcjonujących w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w obszarze zarządzania projektami oraz zarządzania innowacjami.

Kolejnym wyzwaniem dla administracji jest zjawisko projektyzacji⁹¹, rozumiane jako „realizowanie coraz większej liczby projektów, powodujące zmiany kulturowe, organizacyjne i zmiany w procesach”⁹². Rosnąca projektyzacja organizacji wymusza zmianę podziału prac w organizacji na prace projektowe i nieprojektowe⁹³. Zgodnie z tym podejściem, prawdopodobieństwo sukcesu realizacji projektów zwiększa się wraz

⁸⁸ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s. 21.

⁸⁹ Lenfle S., *Exploration and project management*, „International Journal of Project Management” 2008, nr 26, s. 479–470.

⁹⁰ Tidd, J. Bessant J., *Zarządzanie...* s. 113.

⁹¹ Więcej: Schoper Y.G., Wald A., Inagson H.T., *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland*, „International Journal of Project Management” 2018, nr 36

⁹² Szpitter A.A. *Architektura zarządzania...*, s. 12.

⁹³ Martinsuo M., Ahola T., *Multi-project management in inter-organizational contexts*, „International Journal of Project Management” 2022, nr 40, s. 813.

z wprowadzeniem odpowiednich narzędzi do zarządzania nimi. Projektyzacja w administracji jest wskazywana jako jedna z metod eliminacji barier we wdrażaniu innowacji, a „myślenie projektowe jest podstawą współtworzenia, zaś współtworzenie stanowi nowy paradygmat dla innowacyjności w sektorze publicznym”⁹⁴. Ponadto uważa się, że projektowe podejście w zarządzaniu jest skuteczne w rzeczywistości charakteryzującej się wieloma zmianami⁹⁵. Zjawisko projektyzacji jest obecnie powszechnie obserwowane w administracji publicznej.

Administracja publiczna funkcjonuje w sztywnym reżimie formalno-prawnym, który determinuje zdolność organizacji do osiągania przyjętych celów. Pomimo faktu, że administracja publiczna nie jest kojarzona z zarządzaniem strategicznym, praktyką jest tworzenie strategii rozwoju jednostki (strategie rozwoju tworzą samorządy regionalne, powiatowe i gminne)⁹⁶. Tego typu dokumenty mają zazwyczaj charakter ogólny: diagnozują wyzwania i problemy jednostki oraz wyznaczają wizję, misję, kierunek rozwoju i cele organizacji. Cele postawione w strategii powinny być:

- zgodne z wizją oraz misją,
- wykonalne,
- określone w czasie,
- przypisane do jednostek odpowiedzialnych za organizację,
- przypisane do adresatów działań⁹⁷.

Podstawową działalnością lokalnej administracji publicznej jest zapewnienie ciągłości i wysokiej jakości usług publicznych dla swoich mieszkańców i innych odbiorców usług publicznych. Miasta czy metropolie mają wyznaczone ustawowe zadania, a także realizują zadania powierzone przez państwo. Takimi zadaniami są np. organizacja transportu zbiorowego, ochrona zdrowia czy edukacja⁹⁸. Jeśli spojrzymy na jednostkę administracji publicznej jak na dostawcę usług publicznych, to zrozumiałe jest, że struktury urzędowe są skonstruowane w sposób liniowy, dostosowany do ciągłego trybu pracy. Projekty natomiast charakteryzują się

⁹⁴ Krok E., *Innowacje w administracji publicznej*, „Studia i Materiały” 2018, nr 1, s.150

⁹⁵ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s. 47-56.

⁹⁶ Nowe przepisy dotyczące polityki rozwoju z roku 2020 wprowadziły podstawę prawną dla strategii rozwoju gmin, województw czy strategii ponadlokalnych (jak np. strategia rozwoju Metropolii). Więcej: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-gminy> [28.05.2023]

⁹⁷ Łobejko S., *Miasto akceleratore...*, s. 33.

⁹⁸ Zadania własne gminy zapisane są w Art. 7 Ustawy o samorządzie gminnym; Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

kilkoma kluczowymi wyróżnikami, takimi jak: niepewność – rozumiana jako brak gwarancji realizacji celów projektowych; potrzeba integracji – rozumiana jako konieczność włączenia funkcjonujących w organizacji zasobów do tymczasowej struktury projektowej; pilność – rozumiana jako konieczność realizacji celów w określonym z góry czasie⁹⁹. Można to zobrazować, porównując zadania administracji publicznej w ujęciu dyscypliny nauki o prawie administracyjnym z zadaniami administracji w ujęciu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Na tym przykładzie widać wyraźne odmienne podejście do realizowanych zadań.

Tabela 3. Zadania administracji publicznej w ujęciu dyscypliny nauki o prawie administracyjnym oraz w ujęciu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Nauki prawne	Nauki o zarządzaniu i jakości
Zadania porządkowo-reglamentacyjne	Świadczenie usług dla obywateli
Świadczenie usług	Dostarczanie użyteczności gospodarstw domowym w sferach ważnych z punktu widzenia interesów państwa lub niepodejmowanych przez inne sektory
Wykonywanie uprawnień właścicielskich	Świadczenie usług tworzących warunki do właściwego funkcjonowania innych sektorów
Zarządzanie rozwojem	

Opracowanie własne na podstawie: G. Prawelska-Skrzypek, *Zarządzanie projektami jako szansa i wyzwanie dla administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2011, nr 26, s. 196

Poza usługami publicznymi, realizowanymi w sposób ciągły, urzędy zajmują się szeregiem innych aktywności, które wpisują się w ich strategię działania lub wynikają z innych dokumentów o charakterze strategicznym. Przedsięwzięcia te zazwyczaj są traktowane w kategorii projektów. A. Musioł-Urbańczyk zbadała struktury organizacyjne wybranych urzędów miejskich w aspekcie procesu zarządzania projektami. Wnioski wskazują, że jeżeli w danej jednostce funkcjonuje dedykowana komórka projektowa, to zazwyczaj jest ona związana obszarowo z funduszami zewnętrznymi – głównie europejskimi¹⁰⁰. Potwierdzają to J. Strojny oraz G. Prawelska-Skrzypek i B. Jałocha, którzy moment wejścia Polski do Unii Europejskiej łączą z wprowadzeniem do struktur urzędowych komórek, które charakteryzują się czasową

⁹⁹ Seiler S. [i in.], *An integrated model of factors influencing project managers' motivation – Findings from a Swiss Survey*, „International Journal of Project Management” 2012, nr 30, s. 62.

¹⁰⁰ Musioł-Urbańczyk A., *Biuro zarządzania projektami w urzędach miast na prawach powiatu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2018, 121, s.374-376.

(projektową) organizacją pracy¹⁰¹. Wprowadzenie do administracji projektów, a więc czasowego organizowania pracy, determinowanego przez cel, zasoby i czas, wymagało od administracji złamania pewnej rutyny. Dla zarządzania innowacjami organizacji konieczna może być także umiejętność zmieniania procedur wewnętrznych¹⁰².

Wdrażanie innowacji oraz prowadzenie projektów o charakterze innowacyjnym wiąże się z odmiennym definiowaniem samej organizacji. Organizacje orientujące się na rozwój¹⁰³ powinny być nastawione na osiąganie założonych strategicznie celów, a nie na procedury (co jest domeną powszechnie rozumianej administracji)¹⁰⁴. Wprowadzenie zadaniowej bądź projektowej organizacji pracy pozytywnie wpływa także na osiąganie celów organizacji¹⁰⁵, jak również „ma istotne znaczenie dla podniesienia innowacyjności, zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym”¹⁰⁶. Gdy mowa o administracji publicznej, istotne jest podzielenie takich aktywności na ciągłe, stałe oraz na jednorazowe i niepowtarzalne. Zależność pomiędzy osiągnięciem celów strategicznych a zarządzaniem projektami zauważają także I. Otoła i M. Włoka. Według nich odpowiedni dobór projektów, wsparty systemem zarządzania nimi, umożliwia osiągnięcie przyjętych celów strategicznych na najwyższym poziomie¹⁰⁷. Przeprowadzone przez naukowczynie badania wskazują, że miasta na prawach powiatu w większości nie mają wdrożonych systemów zarządzania projektami, co autorki konkludują stwierdzeniem, że zarządzanie projektami w jednostkach administracji samorządowej jest zjawiskiem nowatorskim. Inne światło na ten obszar rzuca G. Praweńska-Skrzypek, która zauważa zmianę w administracji publicznej i rosnące znaczenie projektyzacji w urzędach (autorka wskazuje, że zaczynają tworzyć się międzysektorowe zespoły projektowe oraz pojawiają się nowe formy wsparcia dla

¹⁰¹ Por: Strojny J. *Orientacja zadaniowa...*, s. 47; Praweńska-Skrzypek G., Jałocha B., *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 3(27), s.275.

¹⁰² Por. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie...*, s. 119–124.

¹⁰³ W przypadku administracji samorządowej rozwój można definiować jako szeroko rozumiany wzrost jakości życia poprzez podniesienie jakości usług publicznych, dostęp do nauki na wysokim poziomie oraz do atrakcyjnego rynku pracy.

¹⁰⁴ Więcej o zarządzaniu przez cele w administracji: Strojny J. *Orientacja zadaniowa...*, s. 45-46.

¹⁰⁵ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s.19.

¹⁰⁶ Janka T., Szymczak-Favoreto M., *Kompetencje kierowników projektów jako kluczowy element dla innowacyjnej realizacji przedsięwzięć w administracji publicznej*, „Przedsiębiorstwo i Finanse” 2018, nr 2, s. 87.

¹⁰⁷ Otoła I., Włoka M., *Zarządzanie projektami w samorządach – innowacyjność czy powszechna praktyka?* W: „Organizacjami w Społeczeństwie Informacyjnym”, Wyd: Dom Organizatora, Toruń, 2020

zarządzania projektami w urzędach)¹⁰⁸. Jej pogląd potwierdzają badania przeprowadzone przez M. Budzyńskiego i K. Muchę-Kuś w miastach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, z których wynika, że system zarządzania projektami funkcjonuje w 62% urzędów¹⁰⁹.

Trocki wskazuje, że sama organizacja projektu nie wystarczy – konieczne jest zapewnienie wsparcia organizacji dla sprawnej realizacji działań projektowych. Realizacja projektu wiąże się ze spełnieniem warunków, wśród których są m.in.:

- warunek legalności wymagający wsparcia prawnego;
- wsparcie kadrowe w postaci zatrudnienia odpowiednich ekspertów (np. spoza organizacji);
- zapewnienie finansowania działań – wiążące się z wsparciem finansowo-księgowym;
- wsparcie informatyczno-telekomunikacyjne działań projektowych;
- zapewnienie obsługi biurowo-administracyjnej;
- wyposażenie w odpowiednie środki techniczne¹¹⁰.

Wprowadzenie do administracji pracy projektowej wiąże się z wyzwaniami natury organizacyjnej, kompetencyjnej czy finansowej. Dodatkową trudnością jest charakterystyka projektów innowacyjnych, które cechuje zmienność i niepewność. Projektowe podejście do pracy w administracji nie może się ograniczać do stworzenia wybranych zespołów projektowych – konieczne jest powszechne zrozumienie natury pracy w projektach przez cały urząd i dostosowanie wewnętrznych procedur i norm do wymagań pracy projektowej. Jednak nie tylko wprowadzenie i upowszechnienie projektowego trybu pracy jest wyzwaniem dla administracji. Przyjmując koncepcję, że miasta i metropolie są swoistymi platformami współpracy¹¹¹, testem dla działalności administracji jest jej umiejętność współpracy z otoczeniem zewnętrznym.

Ważność współpracy administracji z interesariuszami zewnętrznymi jest przedmiotem rozważań badaczy w ramach dyscyplin takich jak: urbanistyka, socjologia, zarządzanie czy nauki polityczne i administracja. Według A.J. Filipa praktycznie każdy

¹⁰⁸ Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako szansa i wyzwanie dla administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2011, nr 26, s. 200–201.

¹⁰⁹ Budzyński M., Mucha-Kuś K., *Zarządzanie projektami...*, s. 135.

¹¹⁰ Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie...*, s. 71.

¹¹¹ Por.: Antiroiko A-V., *City-as-a-Platform: Towards citizen-centred platform governance*, RSA Winter Conference, Londyn 2016.

aspekt funkcjonowania dzisiejszych miast może zostać zbadany i przedstawiony z wykorzystaniem logiki sieci¹¹². S. Łobejko opisuje miasto, a więc część składową metropolii, jako złożony system, który tworzą jego mieszkańcy, podmioty gospodarcze, instytucje i organizacja, infrastruktura techniczna oraz relacje społeczne¹¹³. Według K. Sienkiewicz-Małyjurek współczesny paradygmat zarządzania realizacją usług publicznych opiera się na podejściu sieciowym, zgodnie z którym wzajemność, współpraca i wspólne rozwiązywanie problemów pozwalają zwiększyć możliwość działania¹¹⁴.

Projekty w organizacjach sektora publicznego realizowane są zazwyczaj w partnerstwie (z biznesem, sektorem nauki lub sektorem pozarządowym)¹¹⁵. Projekty innowacyjne stanowią wyzwanie dla organizacji samej w sobie i jej otoczenia, ale także relacji danej organizacji z otoczeniem. Jeżeli uznamy, że projekty innowacyjne są narzędziem umożliwiającym m.in. wdrożenie koncepcji miast zrównoważonych i inteligentnych, to w tej koncepcji „proces decyzyjny charakteryzuje wielość aktorów, wielosektorowość oraz wieloszczeblowość”¹¹⁶. Tradycyjnie przypisywane administracji podejście *top-down* zostaje wypierane conceptami współtworzenia, otwartych innowacji czy interaktywnymi sieciami współpracy¹¹⁷.

Przyjmuje się, że innowacje tworzone są głównie w partnerstwach ze względu na ich złożony charakter i wyspecjalizowanie partnerów¹¹⁸. Zasada ta dotyczy w szczególności strony publicznej, która posiada nikłe zdolności do kreowania innowacji własnymi zasobami¹¹⁹. Podkreśla to m.in. E. Leite: jeśli technologia adresuje złożony problem społeczny (np. kwestie populacji w mieście czy pandemię), to rozwijanie takiego rozwiązania będzie wymagać bliskich relacji pomiędzy kilkoma

¹¹² Filip A.J., *Miasto jako struktura sieci współzależnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2015, nr 217, s.107.

¹¹³ Łobejko S., *Miasto akceleratore*..., s. 34.

¹¹⁴ Sienkiewicz-Małyjurek K., *Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11, s. 43.

¹¹⁵ Prawelska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny...*, s.129-132.

¹¹⁶ Szmigiero M., *Oblicza innowacji miejskich*, w: *Metropolie wobec wyzwań i problemów społecznych*, pod red. R. Mędrzyckiego, Instytut Metropolitalny, Gdańsk 2021, s. 32.

¹¹⁷ Fuglsang L., Hansen A.V., *Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement*, „Research Policy” 2022, nr 51, s. 1.

¹¹⁸ Borins S., *The Challenge...*, s. 14–15.

¹¹⁹ Wyjątkiem mogą być innowacje procesowe, które mogą być wdrażane dzięki kreatywnym pracownikom bądź menadżerom.

aktorami. Dla firm, które oferują rozwiązania dla społeczeństwa, partnerstwo z sektorem publicznym buduje zaufanie i reputację¹²⁰.

Ważną kwestią w realizacji jakichkolwiek działań administracji jest jej otwartość i transparentność. Otwartość rozumiana jest tutaj zarówno jako zdolność organizacji do podejmowania nowych wyzwań, jak i otwartość na współpracę z partnerami zewnętrznymi. Otwartość administracji komunikuje także stopień włączania partnerów zewnętrznych oraz mieszkańców w proces decyzyjny (np. poprzez konsultacje społeczne lub inne formy partycypacji). Pielęgnowanie otwartości jest zgodne z nurtem obowiązującym w biznesie, gdzie klient coraz częściej zapraszany jest do współtworzenia produktu. W domenie publicznej można mówić o współdecydowaniu oraz współtworzeniu¹²¹. Transparentność należy rozumieć jako obowiązek informowania o wszystkich działaniach podejmowanych przez administrację.

Niewątpliwie projekty same w sobie, a wydaje się, że projekty innowacyjne w szczególności, są i przez jakiś czas będą jeszcze wyzwaniem dla sfery publicznej. Podejście projektowe do realizacji wybranej części działalności organizacji wiąże się ze zmianami wewnątrz tej organizacji, jak i zmianami jej relacji z otoczeniem zewnętrznym. Innowacyjne projekty w administracji publicznej to wyzwanie wynikające zarówno z ich specyfiki, jak i kontekstu organizacyjnego. Charakteryzują je unikatowość, złożoność, interdyscyplinarność, a także wyższe ryzyko i dynamika zmian w porównaniu do projektów klasycznych. Ich realizacja wymaga nowatorskich metod pracy, elastycznych struktur oraz współpracy z różnorodnymi interesariuszami. Administracja publiczna, działając w sztywnych ramach prawnych i organizacyjnych, musi dostosować wewnętrzne procedury oraz promować kulturę projektową. Projekty te mają potencjał wprowadzania trwałych zmian, wspierając innowacyjność i rozwój lokalny, lecz wymagają odpowiedniego wsparcia kadrowego, finansowego i organizacyjnego.

Powyższe rozważania pozwalają na wstępne określenie kluczowych wyzwań oraz uwarunkowań związanych z zarządzaniem projektami innowacyjnymi

¹²⁰ Leite E., *Innovation networks for social impact: An empirical study on multi-actor collaboration in projects for smart cities*, „Journal of Business Research” 2022, nr 139, s. 325.

¹²¹ Por: Reggi L., Dawes S., *Open Government Data Ecosystems: Linking Transparency for Innovation with Transparency for Participation and Accountability*, International Conference on Electronic Government, 2016.

w administracji publicznej. Problematyka ta bezpośrednio dotyczy postawionego w dysertacji pytania badawczego o przebieg procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej. W tej części pracy wykazano, że zarządzanie innowacyjnymi projektami publicznymi wymaga specyficznego podejścia, które różni się od zarządzania np. projektami komercyjnymi. Projekty publiczne charakteryzuje wyższe ryzyko, złożoność, interdyscyplinarność, a także dynamiczne środowisko działania. Zidentyfikowano również potrzebę większego zaangażowania interesariuszy oraz dopasowania organizacji administracyjnych do nowych, zadaniowych form pracy.

Dotychczasowe analizy wskazują, że wprowadzanie projektowego podejścia do administracji jest zarówno wyzwaniem, jak i szansą na rozwój. Istotnymi barierami pozostają jednak sztywne ramy prawne, brak odpowiednich zasobów oraz ograniczona gotowość do zmiany procedur. Zjawisko „projektyzacji” oraz rosnąca liczba projektów w administracji publicznej wskazują na konieczność wprowadzenia systemowych rozwiązań wspierających zarządzanie projektami. Dalszym badaniom należy poddać warunki, które muszą zostać spełnione, aby projekty innowacyjne mogły być skutecznie realizowane w administracji publicznej. Wymaga to szczegółowej analizy aspektów organizacyjnych, prawnych, finansowych i kulturowych, które determinują efektywność takich przedsięwzięć. W kontekście celu pracy badania te mogą przyczynić się do określenia modelu zarządzania, który odpowiada specyfice projektów innowacyjnych w sektorze publicznym.

1.3. Warunki realizacji projektów innowacyjnych w jednostkach administracji publicznej

Jak wspomniano wcześniej, administracja publiczna różni się znacząco od sektora komercyjnego, jeśli chodzi o podejście do projektów innowacyjnych, w tym warunki, w jakich takie przedsięwzięcia są realizowane w organizacjach publicznych i biznesie.

Do czynników kształtujących warunki realizacji projektów innowacyjnych w administracji można zaliczyć takie elementy, jak¹²²:

¹²² Por.: Gawłowski R., Makowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, s. 95–96; Andrews R., Beynon M.J., McDermott A.M., *Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach*, „Journal of Public Administration and Theory” 2016, nr 26, s. 241–242; Glinka B., Hansel P., *Współpraca*

- skłonność do ryzyka i eksperymentowania,
- strukturę organizacyjną,
- zasoby ludzkie,
- kulturę organizacyjną,
- wiedzę i umiejętności,
- zamówienia publiczne,
- stopień upolitycznienia organizacji,
- nastawienie do zmiany.

W opinii autora opisane wyżej czynniki istotnie wpływają na realizację projektów w administracji publicznej. Do pełnego obrazu brakuje tutaj jednak m.in. analizy relacji z otoczeniem zewnętrznym, co zostanie przedstawione w rozdziale drugim pracy. Opisany wyżej wybór czynników wpływających na realizację projektów znajduje odbicie w badaniach przeprowadzonych w miastach¹²³, a także w badaniach sprawdzających różnice w zarządzaniu projektami w sferze prywatnej i publicznej¹²⁴.

Powyższe czynniki kształtują wymogi, jakim musi sprostać kadra zarządzająca projektami w administracji. Symptomatyczny jest fakt, że w większości publikacji dotyczących innowacji czy projektów innowacyjnych w administracji publicznej autorzy wskazują bariery w realizacji takich przedsięwzięć, a praktycznie nigdy nie odnoszą się do szans czy mocnych stron tych procesów. Dla przykładu S. Borins w swoich rekomendacjach dla administracji publicznej jako bariery wskazuje m.in. niską zdolność organizacji do działania, słaby mandat do działania, negatywne nastawienie pracowników czy sceptycyzm lub opozycję mieszkańców¹²⁵. Niewiele miejsca poświęca się mocnym stronom administracji publicznej w tym obszarze. Stan ten można łączyć z faktem, że administracja jest nadal w procesie adaptacji do nowego stylu zarządzania i różnice pomiędzy sferą prywatną i publiczną są wciąż bardzo widoczne. Nie oznacza to jednak, że administracja nie posiada mocnych stron. Za takie można uznać m.in. względnie stabilne finanse, bliskość mieszkańców (interesariuszy wielu projektów) czy rozbudowane kanały informacyjne. Tym, co może być blokadą

partnerów publicznych i prywatnych, w: Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014

¹²³ Musioł-Urbańczyk A., Sprychta Wojczyk B., *Stosowanie metody zarządzania projektami w miastach na prawach powiatu w Polsce*, „E-mentor” 2018, nr 1 (73), s. 44.

¹²⁴ Gasik J., *Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research.*, „Procedia Computer Science” 2016, nr 100, s. 403.

¹²⁵ Borins S., *The Challenge...*, s. 33.

rozwoju innowacyjności w administracji, jest legislacja, rozumiana jako przesadna biurokratyzacja i przeregulowanie działalności. Legislacja może być także impulsem do wprowadzenia innowacji, m.in. poprzez wymuszanie wprowadzania nowych rozwiązań (np. e-administracja). Podobnie rzecz ma się w kwestiach politycznych. Tak jak polityczny lider może być hamulcowym zmian, jego oponent może być katalizatorem innowacji w urzędzie (np. UrbanLab w Rzeszowie¹²⁶)¹²⁷.

Według metodyki PMI zarządzanie projektem to „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik wykorzystywanych w procesie realizacji wymagań projektowych”¹²⁸. Norma ISO mówi, że zarządzanie projektem dodatkowo „obejmuje integrację różnych faz życia projektu”¹²⁹. Początkowo fazy zarządzania projektami definiowano jako: planowanie, organizację, dowodzenie, koordynowanie i kontrolowanie¹³⁰. M. Trocki dodaje, że zarządzanie projektami istotnie różni się od zarządzania powtarzalnymi zadaniami w organizacji¹³¹.

Jednym z kluczowych warunków realizacji projektów innowacyjnych w jednostkach administracji publicznej jest uwzględnienie ryzyka. W kontekście projektów innowacyjnych G. Prawelska-Skrzypek używa pojęcia „zarządzanie eksperymentalne”¹³². Charakterystyką projektów innowacyjnych jest możliwość braku sukcesu, np. poprzez nieosiągnięcie zamierzonych celów, niedoszacowanie budżetu itd. H. Brandenbourg uważa, że ryzyko niepowodzenia w projektach jest wyższe niż w powtarzalnej działalności, a fakt, że produkt każdego projektu jest w pewnym sensie unikatowy, zwiększa szansę na wystąpienie sytuacji nieprzewidzianych. Samo ryzyko projektu przedstawia on jako „odchylenie, które niekorzystnie wpływa na realizację projektu”¹³³. Z punktu widzenia reżimu prawnego, w którym funkcjonuje administracja, możliwość poniesienia porażki w realizacji projektu może wiązać się z odpowiedzialnością kadry zarządzającej przed organami kontrolnymi. Ryzyko

¹²⁶ *Urban Lab Rzeszów przekształcony w nowy wydział. Ma nowego dyrektora*, [online], Rzeszów News, <https://rzeszow-news.pl/urban-lab-rzeszow-przekształcony-w-nowy-wydzial-ma-nowego-dyrektora>, [15.02.2022].

¹²⁷ *Copenhagen Manual...*, s. 51.

¹²⁸ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE) – Fifth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, 2013, s. 539.

¹²⁹ Budziński M., Mucha-Kuś K., *Zarządzanie projektami...*, s. 131.

¹³⁰ Picciotto R., *Towards a 'New Project Management'? An international development perspective*, „International Journal of Project Management” 2020, nr 38, s. 475.

¹³¹ Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie...*, s. 50.

¹³² Prawelska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny...*, s. 133.

¹³³ Brandenbourg H., *Znaczenie zarządzania ryzykiem w planowaniu projektów publicznych*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2016, nr 46, s. 220–222.

w jednostkach finansów publicznych (a takimi są jednostki administracji publicznej, tj. miasta lub metropolie) wiąże się z obowiązkiem sprawowania kontroli zarządczej¹³⁴, którą należy rozumieć jako „ogół działań podejmowanych w celu zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”¹³⁵. Kontrola zarządcza w obszarze zarządzania ryzykiem może być sprawowana m.in. poprzez:

- zdefiniowanie wszystkich obszarów ryzyka w danej jednostce sektora finansów publicznych,
- sprawdzenie, czy jest ono zgodne z oczekiwaniami kierownictwa i czy ma decydujący wpływ na oczekiwane efekty,
- pracowanie systemu oceny skuteczności zarządzania ryzykiem¹³⁶.

Jednym z najbardziej narażonych na konsekwencje obszarów działań w administracji jest wydatkowanie środków publicznych. Każda z osób zatrudnionych w instytucji publicznej, upoważniona do składania oświadczeń woli, zobowiązana jest przestrzegać zasad dokonywania wydatków, a zatem dokonywać ich (według ustawy o finansach publicznych) w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad:

- uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,
- optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów,
- w sposób umożliwiający terminową realizację zadań,
- w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań¹³⁷.

Powyższe zasady wpływają na podejście menadżerów w administracji publicznej do podejmowania projektów o wysokim poziomie ryzyka. Wymogi związane z finansami publicznymi, narzucone przez ustawodawcę, skłaniają do przyjmowania postaw zachowawczych, co nie sprzyja pionierskiemu podejściu. Mnogość oraz specyfika kontroli, którym podawane są jednostki publiczne, to często punkt wyjścia w rozważaniach dotyczących wydatkowania środków publicznych.

¹³⁴ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240.

¹³⁵ Basiura B. [i in.], *Zarządzanie ryzykiem w wybranych obszarach życia gospodarczego*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2014, s. 66.

¹³⁶ Basiura B. [i in.], Tamże, s. 68

¹³⁷ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240, art. 44.

Inaczej mówiąc, pewna część aktywności administracji jest definiowana przez pryzmat potencjalnej kontroli, a nie adekwatności do zaistniałej sytuacji czy potrzeby. Na tym tle szczególnie ważna wydaje się być celowość dokonywanych wydatków. Można sobie wyobrazić sytuację, w której zrealizowany w innowacyjnym przedsięwzięciu wydatek nie zostanie uznany za celowy, gdyż w projekcie wprowadzono zmiany w trakcie realizacji (co jest zjawiskiem powszechnym w projektach pionierskich).

Kwestię podejmowania ryzyka w projektach innowacyjnych porusza S. Spalek, który dzieli źródła ryzyka na wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród tych pierwszych wymienia m.in. przyjęcie danej metodyki zarządzania, zasoby ludzkie czy kulturę organizacyjną. W ryzykach zewnętrznych znajdują się te związane z interesariuszami i kooperantami projektu czy ze zmianami prawnymi¹³⁸. Dla strony publicznej, a zwłaszcza dla jej klasy politycznej, szczególnie ważne mogą być ryzyka wizerunkowe¹³⁹. Jak podają autorzy *Copenhagen Manual*: administracja jest pod stałą obserwacją mediów, co gwarantuje, że każda porażka będzie publiczna¹⁴⁰. Projekty innowacyjne realizowane są zazwyczaj w partnerstwach, co dodatkowo wiąże się z ryzykiem dotyczącym organizacji partnerstwa (np. poprzez niskie zaangażowanie jednej ze stron), a więc ma swoje źródło w relacji. Drugie ryzyko wiąże się z osiągnięciem celów danego projektu pomimo zachowania satysfakcjonującego poziomu współpracy¹⁴¹.

Schemat organizacyjny jest graficznym przedstawieniem struktury organizacyjnej jednostki, który wskazuje realizatorów głównych funkcji i ich miejsce w całości¹⁴². Struktura organizacyjna zazwyczaj jest tworzona z perspektywy funkcji danej organizacji i ma postać liniową¹⁴³. Struktury organizacyjne większości organizacji publicznych, a w szczególności jednostek samorządowych, są rozbudowane

¹³⁸ Spalek S., *Projekty innowacyjne. Istota i uwarunkowania*, „Nauki o zarządzaniu” 2016, nr 1(26), s. 136–137.

¹³⁹ Przykładem może być projekt realizowany w innowacyjnej formule Metropolitalnej Szkoły Prototypowania w Bytomiu. Prototyp polegający na tymczasowej organizacji ruchu nie został decyzją władz Bytomia wprowadzony jako stałe rozwiązanie. Pomimo osiągniętych celów prototypu władze miasta ugięły się pod presją kierowców, których codzienne podróże wydłużyły się z powodu większych korków. Proponowane przez ekspertów projektu rozwiązanie było w skali miasta innowacyjne, a metodyka prowadzenia projektu była unikatowa w skali kraju. Projekt ten został doceniony przez Komisję Europejską i wyróżniony spośród kilkuset projektów z całej UE.

¹⁴⁰ *Copenhagen Manual*..., s. 53.

¹⁴¹ Keers N.B.M., van Fenema P.C., *Managing risks in public-private partnership formation projects*, „International Journal of Project Management” 2018, nr 36, s. 863.

¹⁴² Gawłowski R., Makowski K., *Organizacja i zarządzanie*..., s. 195.

¹⁴³ Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1, s. 15.

i hierarchiczne. Struktury organizacyjne urzędów miast czy metropolii charakteryzują się mnogością obszarów zarządczych i trudnością z traktowaniem organizacji jako całości¹⁴⁴. Administracyjna silosowość może być wyzwaniem w przypadku pionierskich przedsięwzięć. Projekty innowacyjne realizowane są często przez interdyscyplinarne zespoły, powoływane tymczasowo, tj. na czas realizacji projektu (zespół projektowy tworzy tymczasową organizację pracy¹⁴⁵). W takich przypadkach brakuje często wspólnej historii i doświadczeń zespołu projektowego, dlatego wyzwaniem będzie skuteczne zarządzanie projektem na każdym etapie¹⁴⁶.

M. Trocki wyróżnia w organizacji strukturę płaską i smukłą oraz konkluduje, że ta pierwsza wykazuje się większą efektywnością i sprawnością. Ponadto dodaje, iż płaskie struktury lepiej wykorzystują czas i kompetencje pracowników, dają więcej swobody, zwiększają motywację, upraszczają komunikację i przyspieszają proces decyzyjny¹⁴⁷. T. Janka i M. Szymczak-Favoreto akcentują konieczność powiązania struktury organizacyjnej ze strategią organizacji. W przypadku organizacji o orientacji projektowej proponują tworzenie biur zarządzania projektami czy ich portfelem¹⁴⁸.

Rysunek 2. Struktura płaska



Źródło: Opracowanie własne

¹⁴⁴ Zhuhadar L. [i in.], *The next wave of innovation...*, s. 274.

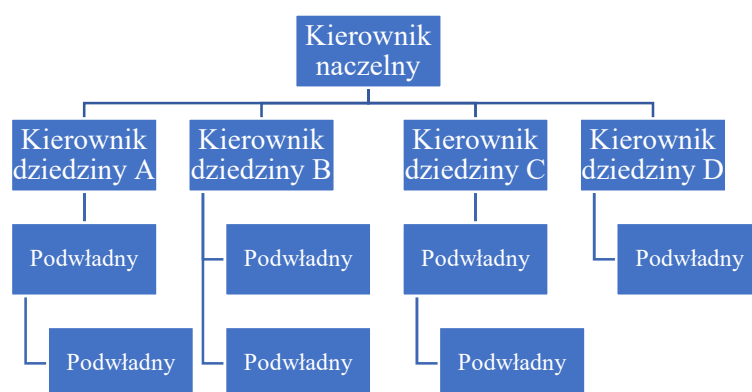
¹⁴⁵ Kozarkiewicz A., *Teoria organizacji tymczasowych w rozwoju badań nad projektami*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2017, nr 2, s. 107.

¹⁴⁶ Nisula A-M. [i in.], *Organizing for knowledge...*, s. 388.

¹⁴⁷ Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 41.

¹⁴⁸ Janka T., Szymczak-Favoreto M., *Kompetencje kierowników projektów...*, s. 89.

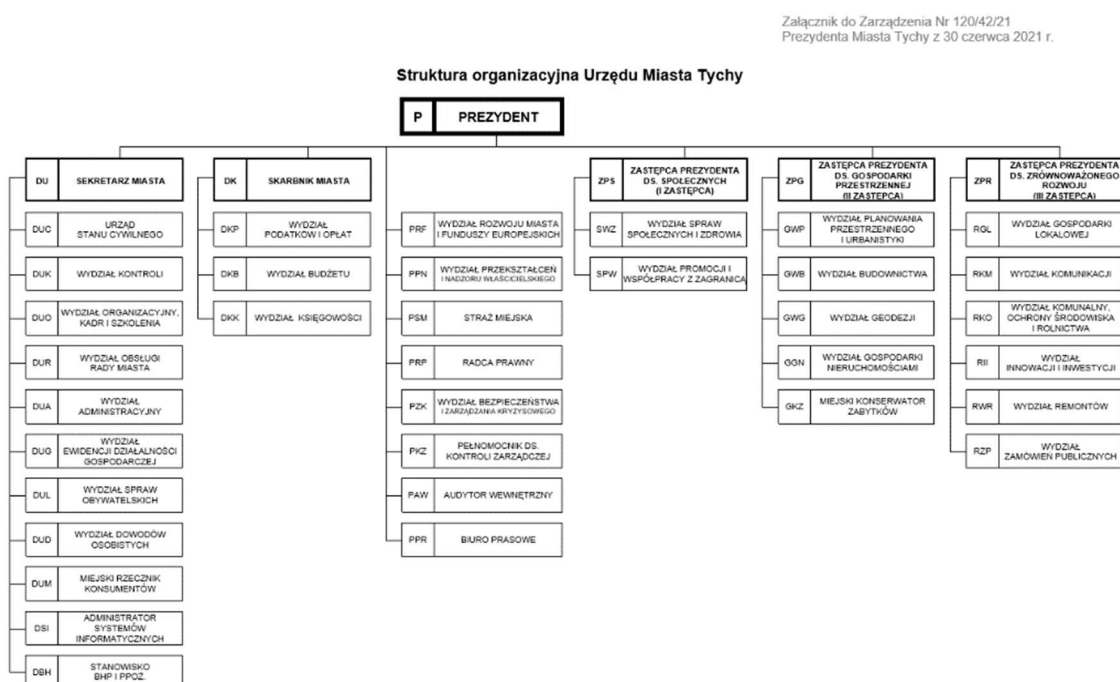
Rysunek 3. Struktura smukła



Źródło: Opracowanie własne

Przykładem rozbudowanej struktury jednostki administracji publicznej może być schemat organizacyjny Urzędu Miasta Tychy (por. Rysunek 4).

Rysunek 4. Schemat organizacyjny Urzędu Miasta Tychy



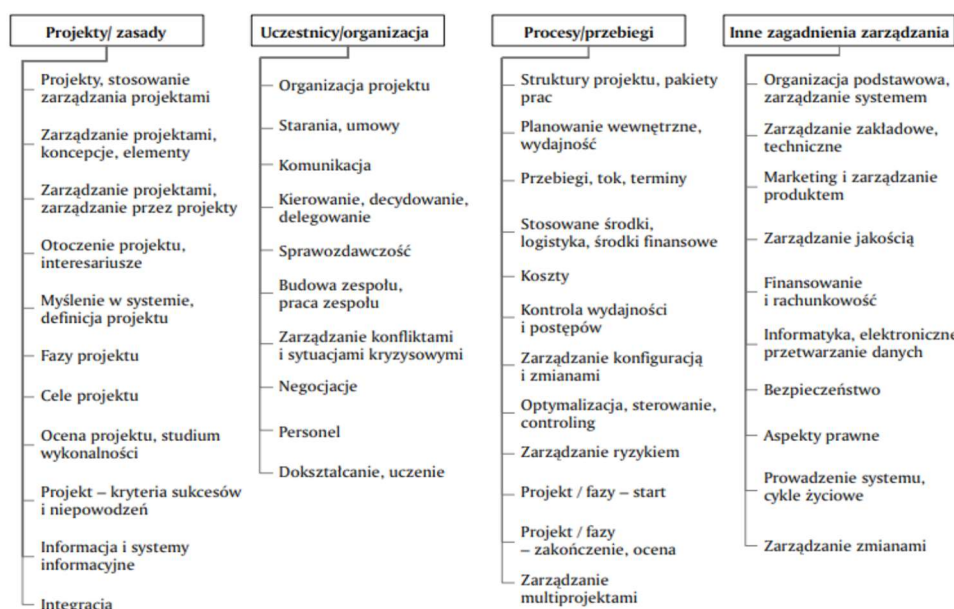
Źródło: <https://bip.umtychy.pl/schemat-organizacyjny-um>, [12/05/2022]

W przykładowym schemacie znajduje się sześć pionów, z których trzy podlegają pod zastępców prezydenta miasta, jeden bezpośrednio pod prezydenta, jeden pod sekretarza miasta i jeden pod skarbnika. Piony dzielą się na wydziały, którymi kierują naczelnicy lub dyrektorzy. Wydziały dzielą się natomiast na referaty. Znaczenie ma także fakt, że nie wszystkie stanowiska czy funkcje są ujęte w schemacie – np. nie

widnieją w nim pełnomocnicy prezydenta¹⁴⁹. Taka struktura może skutkować zjawiskiem silosowości i niskim przepływem informacji wewnątrz urzędu¹⁵⁰, co stanowi duże zagrożenie dla rozwijania innowacyjności i realizacji projektów, które temu służą. Innowacyjne projekty zazwyczaj wykraczają merytorycznie poza jeden zespół (np. referat lub wydział). Konieczne jest więc włączanie pracowników podległych pod różnych naczelników, a czasem różnych członków prezydium miasta. Może to rodzić komplikacje na poziomie decyzyjności, dostępności zasobów, odpowiedzialności itd. Powyższy schemat odpowiada smukłej strukturze organizacyjnej według M. Trockiego.

Struktura organizacyjna w kontekście realizacji projektów, w tym projektów innowacyjnych, może odgrywać znaczącą rolę w obszarze podziału kompetencji w zarządzaniu projektami. Kompetencje te są przedmiotem zainteresowania organizacji rozwijających zarządzanie projektami, takich jak International Project Management Association czy Project Management Institute. Ilustracją podziału kompetencji w zarządzaniu projektami może być opracowanie Swiss Project Management Association¹⁵¹.

Rysunek 5. Problemy zarządzania projektami według Swiss Project Management Association (1996)



Źródło: P. Wyrozębski, *Model kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29), s. 58

¹⁴⁹ <https://bip.umtychy.pl/ksiazka-teleadresowa/wydzialy>, [15.05.2022]

¹⁵⁰ Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1, s.16-17.

¹⁵¹ Wyrozębski P., *Model kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29), s. 58.

Zestawienie kompetencji wewnątrz organizacji koniecznych do zarządzania projektami z typową strukturą organizacyjną jednostki publicznej (np. urzędu) wskazuje, że kompetencje te będą rozsiane po wielu pionach administracyjnych, co może znacząco wpływać na przepływ informacji oraz wiedzy wewnątrz jednostki lub mieć negatywny wpływ na dostęp do narzędzi i kompetencji – ze względu na ulokowanie ich w różnych podległościach.

Powszechnie uważa się, że wynagrodzenia w instytucjach publicznych, szczególnie w jednostkach samorządu terytorialnego, kształtują się na poziomie niższym niż w biznesie. Przeciętne wynagrodzenie w samorządzie w 2021 roku wyniosło nieco ponad 5800 złotych brutto (z uwzględnieniem 13. wynagrodzenia)¹⁵². Porównanie warunków wykonywania zadań (w tym odpowiedzialności, jaką ponosi kadra kierownicza w administracji) z możliwym do uzyskania wynagrodzeniem nie wpływa korzystnie na motywowanie do rozwoju postaw innowacyjnych w sferze publicznej, mimo że pracownicy w tym sektorze mogą także liczyć na premie czy nagrody specjalne. Wysokość tych uposażeń jest jednak niewspółmierna do odpowiedzialności urzędniczej (np. za finanse publiczne). Wynagrodzenia są także barierą w zatrudnianiu w administracji specjalistów ze sfery biznesowej, szczególnie gdy mowa o pracownikach z branż IT/ITC¹⁵³. Warunki pracy w administracji są odległe od tych, jakie oferuje sektor prywatny.

G. Prawelska-Skrzypek, powołując się na D. Wiricka, wskazuje także na inne czynniki związane z zasobami ludzkimi, które obok kompetencji i wynagrodzeń mają wpływ na realizację projektów w administracji. Są to: ograniczone zdolności do tworzenia zespołów projektowych (bazowanie na zasobach organizacji), brak nagradzania za podejmowanie ryzyka, dobór kadr w oparciu o kryteria pozamerytoryczne, np. z rekomendacji politycznej¹⁵⁴. Zaznacza również, że wprowadzenie nowych narzędzi zarządczych (np. do zarządzania projektami) stanowi dodatkowe obciążenie dla kadry urzędniczej. O ile dodatkowy wysiłek związany

¹⁵² GUS: *Wzrost wynagrodzeń o 323 zł brutto w administracji samorządowej w 2021 r.*, [online], Infor, <https://samorzad.infor.pl/sektor/organizacja/pracownicy/5462089,wynagrodzenia-w-JST-w-2021-r.html>, [10.05.2022]

¹⁵³ *Zarobki doświadczonych informatyków mieszczą się w przedziale od 16 000 do 25 000 złotych netto: Ile zarabia informatyk w 2021 i 2022 r.?*, [online], Infor, <https://kadry.infor.pl/wynagrodzenie/wysokosc-wynagrodzenia/5374637,Ile-zarabia-informatyk.html>, [10.09.2022].

¹⁵⁴ Prawelska-Skrzypek G., Jałocha B., *Projektyzacja sektora publicznego...*, s. 280.

z zarządzaniem projektami nie zostanie adekwatnie wynagrodzony, będzie to skutkowało dużą rotacją personelu¹⁵⁵. Z kolei S. Borins podkreśla konieczność zatrudniania osób o różnym doświadczeniu (gdyż innowacja wymaga widzenia „spraw inaczej”) i wiedzy, a także nagradzania urzędników za ich kreatywność¹⁵⁶. Na chwilę obecną tego typu działania należą do relatywnie rzadkich w administracji publicznej, w której obowiązują raczej dość tradycyjne modele motywacji i nagradzania. Jeśli jednostce samorządu terytorialnego udaje się pozyskać do realizacji projektu doświadczonych ekspertów, o ile nie idzie za tym adekwatne wynagrodzenie i warunki pracy, wówczas pojawia się kolejny problem, jakim jest rotacja pracowników w zespołach projektowych. Rotacja może mieć skutki pozytywne lub negatywne¹⁵⁷.

W kontekście zarządzania projektami innowacyjnymi kwestia zasobów ludzkich jest kluczowa, gdyż otwartość czy gotowość do podejmowania ryzyka wiąże się z określonymi cechami oraz kompetencjami pracowniczymi. Na pewno wymaga posiadania pewnych uzdolnień, a nawet talentów. Powszechne jest przekonanie, że utalentowane osoby trafiają głównie do korporacji, podczas gdy administracja publiczna mierzy się z „chronicznym niedoborem utalentowanych ludzi”. Utrudnieniem w zatrudnianiu oraz docenieniu utalentowanych pracowników w administracji jest panujący egalitaryzm bądź neutralność¹⁵⁸. E. Sońta-Drączkowska dodaje, że projekty innowacyjne powinny mieć wydzielone zespoły, dedykowane jedynie zagadnieniom projektowym, a na ich liderach powinna spoczywać pełna odpowiedzialność za działania¹⁵⁹. Autorka ta powołuje się m.in. na wyniki badań A.C. Edmondsona oraz I.M. Nemharda, którzy zdefiniowali obszary wyzwań dla zespołów projektowych¹⁶⁰.

¹⁵⁵ Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako szansa...*, s. 197.

¹⁵⁶ Borins S., *The Challenge...*, s. 33.

¹⁵⁷ Buengeler C. [i in.], *Fluidity in project management teams across projects*, „International Journal of Project Management” 2021, nr 39, s. 282.

¹⁵⁸ Więcej: Makiela Z., Michałek J., Stuss M., *Innowacyjny potencjał miast Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii w kontekście przedsiębiorczości akademickiej, innowacyjności mieszkańców, podmiotów wsparcia innowacyjności oraz pozyskiwania talentów*, w: *Koncepcja Smart City...*, s. 76–77.

¹⁵⁹ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s. 161.

¹⁶⁰ Edmondson A.C., Nemhard I.M., *Product development and learning in project teams. The challenges are the benefits*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, nr 26(2), s. 123–138.

Tabela 4. Wyzwania i szanse dla pracy zespołowej w rozwoju nowych produktów

Atrybut sytuacji	Wyzwanie dla zespołu	Możliwość rozwoju	Kontekst administracji publicznej
Kompleksowość projektu	Zmienność otoczenia i uwarunkowań wymaga dobrej koordynacji i komunikacji	Nieprzewidywalność stwarza warunki do rozwoju i odnajdywania się w nowych sytuacjach	Administracja funkcjonuje w określonych trybach i procedurach, które utrudniają elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany; silosowość natomiast utrudnia komunikację wewnątrz organizacji
Międzyfunkcyjność	Wyizolowanie zespołu ze struktur funkcyjnych osłabia więzi	Zdobywanie konkretnych umiejętności i wiedzy – specjalizacja i ekspertyza	W administracji szczebla lokalnego struktury projektowe, wciąż podlegają władztwu w konkretnych pionach (np. zasobów ludzkich czy finansów)
Czasowa przynależność	Ograniczony czas wpływa na dobre rozpoznanie obszaru tematycznego, zbudowanie zaufania czy poznanie kompetencji	Uczenie się sprawnego budowania zespołu, a także otwartości i zaufania do pozostałych członków	Czasowe ograniczenie idzie w parze z niepełnym zaangażowaniem w pracę projektową ze względu na inne obowiązki
Płynne granice zespołu	Brak jasnych granic utrudnia komunikację i koordynację	Budowanie szerokiej sieci interesariuszy	—
Zakotwiczenie w strukturach organizacji	Pokonanie barier i oporów wewnątrz organizacji, przekonanie kierownictwa oraz wygospodarowanie zasobów	Rozwój odporności poprzez przezwyciężanie przeszkód	Wpływ polityki na decyzje; sztywne procedury finansowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.C. Edmundson, I.M. Nembhard, *Product development and learning in project teams. The challenges are the benefits*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, nr 26(2), w: E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, PWE, Warszawa 2018, s. 164

Wynagrodzenie, wyzwania, a także zagrożenia w pracy projektowej, a szczególnie w pracy przy projektach innowacyjnych, związane są z motywacją zespołu projektowego do podejmowania wysiłków i ryzyka. Motywacja w ujęciu szerokim to gotowość człowieka do danej aktywności¹⁶¹. Istnieje szereg czynników wzmacniających motywację do pracy. Motywowanie do pracy rozumie się jako „wywieranie wpływu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców”¹⁶². Motywację uznaje się za jeden z kluczowych czynników sukcesu projektu¹⁶³.

Hierarchiczność administracji ma wpływ na proces decyzyjny i sposób rozwiązywania problemów¹⁶⁴. Na czele urzędów samorządowych stoją osoby pochodzące z wyborów bezpośrednich lub pośrednich. Piastowanie urzędu burmistrza, przewodniczącego zarządu (np. związku metropolitalnego) czy marszałka województwa w każdym przypadku łączy się z funkcjonowaniem w sferze polityki, przynajmniej na szczeblu lokalnym. Te polityczne uwarunkowania wywierają presję na działania organizacji¹⁶⁵, które nie zawsze są podejmowane jedynie w oparciu o przesłanki merytoryczne¹⁶⁶. Niejednokrotnie takie uwarunkowania wpływają także na realizację projektów. R. Picciotto przywołuje rozumienie projektu jako wyboru takiej drogi zarządzania, na której wszystkie nasze codzienne decyzje, żądze i wartości są zbieżne z celami projektu¹⁶⁷. Mając to na uwadze, polityczne czy też pozamerytoryczne umocowanie decydentów może mieć negatywny wpływ na realizację projektów. Przyczyną mogą być m.in. zewnętrzne lub wewnętrzne naciski, skutkujące zmiennością decyzji. Tymczasem innowacje w organizacji napędza kultura organizacyjna, która je promuje, a także podejście projektowe do pracy. Takie cechy przejawiają organizacje, które są zorientowane na rozwój, zorientowane na zewnątrz, m.in. tzw. organizacje turkusowe, wzmacniające oburęczność itp.¹⁶⁸.

¹⁶¹ Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 315.

¹⁶² Gawłowski R., Makowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, s. 217.

¹⁶³ Seiler S. [i in.], *An integrated model of factors influencing project managers' motivation – Findings from a Swiss Survey*, „International Journal of Project Management” 2012, nr 30, s. 60.

¹⁶⁴ Krok E., *Innowacje w administracji publicznej*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW” 2018, nr 1 (26), s. 149.

¹⁶⁵ Praweńska-Skrzypek G., Jałocha B., *Projektyzacja sektora publicznego...*, s. 280.

¹⁶⁶ Por.: Filek J., *W poszukiwaniu dobrej administracji*, „Zarządzanie publiczne” 2007, nr 2(2), s.30-35.

¹⁶⁷ Picciotto R., *Towards a 'New Project Management'? An international development perspective*, „International Journal of Project Management” 2020, nr 38, s.477.

¹⁶⁸ Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami...*, s. 160–161.

A. Szpitter kontrastuje kultury wspierające innowacje z elementami kultury folwarczej¹⁶⁹ w polskich organizacjach. Elementami tej kultury są m.in.:

- centralizacja władzy,
- niechęć do delegowania władzy,
- klany cichego oporu,
- tłamszenie oddolnych inicjatyw,
- hamulcowi i blokerzy,
- bierne inicjatywy,
- nieefektywne spotkania¹⁷⁰.

O innowacyjności danej organizacji może także świadczyć jej zdolność do wykorzystywania wewnętrznych zasobów (np. kreatywności pracowników). Innowacje w administracji mogą tworzyć się odgórnie lub oddolnie¹⁷¹. Jednym z warunków realizacji projektów innowacyjnych jest otwartość kadry zarządzającej na oddolne inicjatywy i pomysły. Według U. Mikołajczyk w administracji dominuje jednak podejście *top-down*¹⁷² (czyli odgórne narzucanie kierunku pracy). Przeciwnieństwem jest podejście *bottom-up*, w którym to pracownicy niższego szczebla lub interesariusze zewnętrzni organizacji inicjują przedsięwzięcia. Takie podejście ma duże znaczenie w budowaniu tożsamości z organizacją i wzmacnia rolę pracowników. Elementy *kultury folwarczej* są w tym świetle barierami w tworzeniu i zarządzaniu innowacjami w administracji.

J. Tidd i J. Bessant wskazują, że zarządzanie projektami uważa się powszechnie za umiejętność zawodową, która może profesjonalne firmy wynieść na „wysoki poziom”, a „nowicuszom może przysparzać wiele kłopotów”¹⁷³. Posiadanie wykształconej kadry realizującej projekty nie gwarantuje powodzenia, gdyż podejmowanie przedsięwzięć w administracji publicznej wiąże się z zaangażowaniem

¹⁶⁹ Pojęcie to nawiązuje do czasów pańszczyźnianych. Termin wykorzystywany bywa w analizach kultury organizacyjnej. Poprzez *folwarczość* rozumie się wodzowski styl kierowania oraz niesamodzielność i brak inwencji u podwładnych. Por.: Kolasa-Nowak A., *Od idei homo sovieticus do mentalności folwarczej Polaków. O używaniu przeszłości w dyskursie socjologicznym i publicznym*, „RES HISTORICA” 2018, nr 46, s. 310.

¹⁷⁰ Szpitter A.A. *Architektura zarządzania...*, s. 60–61.

¹⁷¹ Por.: Zerka P., *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, demos EUROPA, Warszawa, 2011, s. 18.

¹⁷² Mikołajczyk B., *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej (wyniki badań)*, „Studia Ekonomiczne, UE w Katowicach” 2013, nr 173, s.98.

¹⁷³ Tidd, J. Bessant J., *Zarządzanie...*, s. 114.

pionów finansowych, organizacyjnych czy kadrowych. Te obszary działania administracji powinny wykazywać się zrozumieniem charakterystyki projektów (szczególnie innowacyjnych) oraz przejawiać postawy otwartości na poszukiwanie nowych, często nieszablonowych, rozwiązań.

Kluczową rolę w zarządzaniu projektem ma jego kierownik. Tej roli przypisywany jest szereg umiejętności, które mają wpływ na powodzenie danego przedsięwzięcia. Wśród najczęściej wymienianych umiejętności są:

- umiejętności komunikacyjne (werbalne, pisemne, dot. słuchania, otwartości w komunikacji, prowadzenia włączającej komunikacji, umiejętności prezentacji);
- umiejętność pracy zespołowej (współpraca, delegowanie zadań, wspieranie, motywowanie, budowanie zespołu);
- umiejętności emocjonalne (zarządzanie stresem, umiejętności interpersonalne, automotywacja, samoświadomość);
- umiejętności kontekstowe (adaptacyjność, świadomość kontekstu, świadomość upolitycznienia działań, networking);
- umiejętności zarządcze (planowanie, monitorowanie, rozliczenia, priorytetyzowanie);
- umiejętności poznawcze (rozwiązywanie problemów, decyzyjność, kreatywność, wizja i wyobrażenia, krytyczne myślenie, uczenie się, intuicja);
- umiejętności personalne (wielozadaniowość, poczucie humoru, odwaga, otwartość, pewność siebie, inicjatywność, zaangażowanie, zorientowanie na cele);
- umiejętność wywierania wpływu (przywództwo, zarządzanie konfliktami, motywowanie, negocjowanie)¹⁷⁴.

Doświadczeni i kompetentni managerowie projektu mogą być nieosiągalni dla administracji ze względu na zarobki oraz kulturę organizacyjną.

Działalność administracji publicznej odbywa się z reguły w oparciu o realizację rocznego budżetu oraz wieloletniego planu/programu finansowego (który obejmuje działania wykraczające poza jeden rok budżetowy). Już sama konstrukcja budżetu

¹⁷⁴ Bolzan de Rezende L., Blackwell P., *Project Management Competency Framework*, „Iberoamerican Journal of Project Management” 2019, nr 10(1), s.37.

(operowanie budżetem rocznym, który pokrywa się z rokiem kalendarzowym) może sprawić wiele trudności w wydatkowaniu środków (np. brak uchwalenia w wymaganym terminie uchwały budżetowej przez organ uchwałodawczy lub niechęć pionu finansowego do operowania, bazując na prowizorium budżetowym, która może blokować jakiegokolwiek wydatki w organizacji). Prócz formalnych uwarunkowań dotyczących finansów wyzwaniem może być także samo źródło finansowania (dominuje realizacja projektów dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych, np. Horyzont Europa).

B. Mikołajczyk podsumowuje, że dwa wyżej wymienione warunki (niedostatek umiejętności oraz brak środków) są najczęściej wskazywane jako bariery we wdrażaniu innowacji w administracji publicznej¹⁷⁵.

Zamówienie innowacyjnego rozwiązania w administracji publicznej można sprowadzić do sformułowania, że jest to zakup produktu, który jeszcze nie istnieje¹⁷⁶. Wydatkowanie środków publicznych łączy się z wieloma regulacjami (wewnętrznymi, jak np. regulamin zamówień danej jednostki, oraz zewnętrznymi – nadrzędnymi, jak np. ustawa Prawo Zamówień Publicznych¹⁷⁷). Podstawą zamówień publicznych jest zabezpieczenie równego dostępu do możliwości realizacji zamówienia. Jednostki administracji publicznej muszą stosować się do przepisów dotyczących tych zamówień niezależnie od tego, czy projekt finansowany jest ze źródeł zewnętrznych (np. Program Horyzont2020, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego) czy ze środków własnych. Procedura otwartych, nieograniczonych przetargów publicznych wpływa na elastyczność wyboru wykonawców do realizacji projektów. Przepisy dają jednak samorządom większą elastyczność w tzw. zamówieniach poniżej progu kwotowego, dla którego stosuje się ustawę o zamówieniach publicznych – obecnie poniżej kwoty 130 tysięcy złotych netto (te zamówienia stanowią ok. 30% globalnej wartości zamówień publicznych¹⁷⁸). Procedurę zamówień poniżej kwoty 130 000 zł regulują w każdej organizacji publicznej wewnętrzne przepisy określające np. tryb rozpoznania rynku itp.

¹⁷⁵ Mikołajczyk B., *Innowacje w sektorze publicznym...*, s.98.

¹⁷⁶ Por.: Edquist Ch., Zabala-Iturriagagoitia J.M., *Public procurement for innovation as mission-oriented innovation policy*, „Research Policy” 2012, nr 41, s. 1757.

¹⁷⁷ Ustawa z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2019 poz. 2019.

¹⁷⁸ Kola J. *Zamówienia publiczne „bagatelne” i „podprogowe”. Nowe szanse dla MŚP już po 1 stycznia 2021 r.*, [online], PARP, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/63963:zamowienia-publiczne-bagatelne-i-podprogowe-nowe-szanse-dla-msp-juz-po-1-stycznia-2021-r#_edn2, [25.05.2022]

Przepisy definiujące zamówienia publiczne dają inne możliwości w przypadku zamówień produktów czy usług innowacyjnych. Takimi formułami mogą być np. dialog konkurencyjny czy partnerstwo innowacyjne¹⁷⁹. Szczególnie druga forma jest interesującą opcją dla samorządu, jednak stanowi zaledwie 0,05% zamówień publicznych w kraju (dane z 2021 roku mówią o 53 przypadkach wykorzystania tego trybu w Polsce)¹⁸⁰.

Reasumując, w strukturze administracji publicznej, zwłaszcza w jednostkach samorządowych, dominują hierarchiczne, smukłe modele organizacyjne. Przykładowy schemat zakłada podział na piony podlegające prezydentowi miasta, jego zastępcom, sekretarzowi i skarbnikowi. W pionach funkcjonują wydziały i referaty, co często prowadzi do silosowości i ograniczonego przepływu informacji. Problem ten szczególnie utrudnia realizację projektów innowacyjnych, które wymagają współpracy interdyscyplinarnej i elastycznego podejścia, wykraczającego poza ramy jednego pionu lub wydziału. Kluczowym wyzwaniem jest zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencjami i czasem pracowników, co bywa utrudnione przez sztywność strukturalną i ograniczenia decyzyjne.

Dodatkowym czynnikiem utrudniającym wprowadzanie innowacji jest ostrożne podejście administracji publicznej do ryzyka. Projekty innowacyjne niosą większą możliwość niepowodzeń, takich jak niedoszacowanie budżetu czy brak osiągnięcia założonych celów. Dla kadr zarządzających w administracji publicznej ryzyko niepowodzenia jest paraliżujące ze względu na rygorystyczne wymagania związane z kontrolą zarządczą i odpowiedzialnością prawną. W rezultacie menedżerowie skłaniają się ku postawom zachowawczym, co negatywnie wpływa na ich zdolność do inicjowania pionierskich przedsięwzięć. Biurokratyzacja oraz przeregulowanie również blokują kreatywność, choć niektóre regulacje mogą inicjować innowacje, jak w przypadku wdrażania rozwiązań e-administracji.

¹⁷⁹ Partnerstwo innowacyjne to tryb udzielenia zamówienia, w którym w odpowiedzi na publiczne ogłoszenie o zamówieniu zamawiający zaprasza wykonawców dopuszczonych do udziału w postępowaniu do składania ofert wstępnych, prowadzi z nimi negocjacje, a następnie zaprasza do składania ofert na opracowanie innowacyjnego produktu, usług lub robót budowlanych niedostępnych na rynku oraz sprzedaż tych produktów: Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2004 Nr 19 poz. 177, art. 73a ust. 1.

¹⁸⁰https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0030/54894/A.Dunajewska-Banka-konferencja_innowacje_20.05.2022.pdf [25.05.2022]

Problemy administracyjne pogłębiają różnice między sektorem publicznym a prywatnym. Administracja publiczna, choć stabilna finansowo i bliska mieszkańcom, zмага się z ograniczonymi zasobami ludzkimi oraz niedostatecznymi wynagrodzeniami, co obniża motywację i zwiększa rotację personelu. Znalezienie odpowiednio wykwalifikowanych kadr jest trudne, szczególnie w IT (sektor prywatny oferuje wyższe płace i lepsze warunki pracy). W administracji brak jest także mechanizmów premiujących innowacyjność, co dodatkowo ogranicza zdolność tworzenia zespołów projektowych, eksperymentowania i podejmowania ryzyka. Rotacja kadry projektowej, choć czasem korzystna, może generować chaos i utrudnienia w budowie zaufania oraz koordynacji zespołów.

Jednostki publiczne muszą radzić sobie z wieloma barierami wewnętrznymi i zewnętrznymi w zarządzaniu projektami innowacyjnymi. Do wewnętrznych zaliczają się kultura organizacyjna, niedopasowane struktury, brak narzędzi oraz kompetencji, a także polityczne uwarunkowania. Zewnętrzne bariery obejmują relacje z interesariuszami, zmiany prawne czy presję medialną, która może nasilać ryzyka wizerunkowe. Media wyolbrzymiają porażki projektów publicznych, co zwiększa ostrożność liderów politycznych. Jednocześnie presja zewnętrzna, podobnie jak zmiany legislacyjne, może stymulować wprowadzanie nowych rozwiązań, gdy odpowiedzialni liderzy lub partnerzy tworzą przestrzeń do innowacyjnych działań.

W kontekście struktury organizacyjnej smukłe modele M. Trockiego – powszechne w administracji – choć stabilne, utrudniają elastyczność, upraszczanie komunikacji i szybsze podejmowanie decyzji. Zespoły projektowe są często tworzone tymczasowo, co wymaga sprawnego zarządzania i integracji. Wyzwaniem jest także brak wspólnej historii i doświadczeń w zespołach interdyscyplinarnych, w których konieczna jest efektywna koordynacja działań. Pomocne mogą być biura zarządzania projektami, ale ich wprowadzenie wymaga zmiany podejścia strategicznego oraz odpowiednich inwestycji.

Czynnikami krytycznymi dla sukcesu projektów innowacyjnych w administracji są elastyczność, podejmowanie ryzyka oraz rozwijanie kompetencji zarządczych. Kluczowe jest także zatrudnianie utalentowanych osób i zapewnienie im odpowiednich warunków pracy oraz wsparcia. Projekty innowacyjne wymagają odejścia od tradycyjnych modeli zarządzania na rzecz bardziej eksperymentalnych i zwinnych

metod, co jest szczególnie trudne w sektorze publicznym, gdzie stabilność i ostrożność mają pierwszeństwo przed kreatywnością. Usprawnienie struktury i procesów w administracji publicznej może jednak stworzyć warunki do skuteczniejszego realizowania innowacji, zwiększając zdolność jednostek samorządowych do reagowania na dynamiczne potrzeby społeczności lokalnych.

Na podstawie powyższych rozważań można również częściowo odpowiedzieć na pytanie badawcze o przebieg procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej. W podrozdziale zidentyfikowane zostały kluczowe bariery, takie jak: silosowość, biurokratyzacja, brak motywacji wśród pracowników oraz ostrożność w podejściu do ryzyka, co w znacznym stopniu utrudnia wdrażanie nowych rozwiązań. Wnioski z tej części pracy wskazują na potrzebę zmian w strukturach organizacyjnych i kulturze zarządzania, które umożliwią bardziej zwinne podejście do realizacji projektów. Dalsze rozważania prowadzą do stwierdzenia, że brak elastyczności w administracji publicznej stanowi barierę nie tylko w zakresie współpracy interdyscyplinarnej, ale także w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Rotacja kadry, problemy z przyciąganiem odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów oraz brak mechanizmów premiujących innowacyjność pogłębiają trudności w realizacji projektów. Dodatkowo zmiany legislacyjne oraz presja medialna mogą zarówno blokować, jak i stymulować innowacje, co świadczy o dużej wrażliwości sektora publicznego na zewnętrzne czynniki. Połączenie tych wniosków z wcześniejszymi rozważaniami pozwala na pełniejsze zrozumienie trudności, przed którymi stoją jednostki samorządowe. Kluczowe staje się opracowanie nowoczesnych, elastycznych metod zarządzania, które będą mogły sprostać wymaganiom projektów innowacyjnych. Zmiany w strukturze i podejściu do zarządzania, a także stworzenie przestrzeni do eksperymentowania i podejmowania ryzyka mogą stworzyć fundamenty do skuteczniejszego realizowania projektów, które będą odpowiadały na dynamiczne potrzeby lokalnych społeczności.

Zakończeniem tego etapu analizy powinno być przyjrzenie się etapom zarządzania projektem innowacyjnym w administracji publicznej. To pozwoli na lepsze zrozumienie, jak konkretne procedury, strategie oraz narzędzia zarządzania mogą wspierać lub hamować proces realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Tylko pełne opracowanie procesu zarządzania projektem, od inicjacji po zakończenie, dopełni obrazu wyzwań i możliwości wprowadzania innowacji w administracji publicznej.

1.4. Proces zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej

Sprawne zarządzanie organizacją wymaga dobrej koordynacji wewnętrznych procesów, rutyn, działań¹⁸¹. Zarządzanie projektami może być analizowane z perspektywy procesu. A. Szpitter proponuje spojrzenie na projekt jak na „szczególny proces o cechach tymczasowości”¹⁸². Sam proces definiuje się jako ciąg następujących po sobie działań prowadzących do określonego celu¹⁸³.

Proces zarządzania projektami w administracji publicznej nie różni się znacząco od tego typu procesów w innych rodzajach organizacji, jednak realizowany jest w pewnych charakterystycznych uwarunkowaniach, które istotnie go determinują, a także zgodnie z określonymi w sposób ramowy fazami. Fazy cyklu życia projektu definiowane są różnie, w zależności od metodyki. Tabela 5. przedstawia fazy projektu według trzech popularnych metodyk: PMI, PCM oraz PRINCE 2.

Tabela 5. Fazy projektu według wybranych metodyk

Fazy projektu wg wybranych metodyk zarządzania projektami			
	Metodyka PMI	Metodyka Zarządzania Cyklem Projektu PCM	Metodyka PRINCE 2
Fazy projektu	1. Inicjowanie/podjęcie projektu	1. Programowanie	1. Przygotowanie projektu
	2. Organizacja i przygotowanie/planowanie	2. Identyfikacja	2. Inicjowanie projektu
	3. Wykonywanie pracy/realizacja	3. Formułowanie	3. Realizacja projektu
Fazy projektu	4. Monitorowanie i kontrola projektu	4. Wdrożenie	4. Zamykanie projektu
	5. Zamykanie projektu	5. Ewaluacja i audyt	

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, PWE, Warszawa 2019, s.18–19

A. Karbownik i S. Tchórzewski wyróżniają cztery etapy projektu:

- ustanowienie projektu,
- planowanie projektu,
- realizacja i monitorowanie projektu,

¹⁸¹ Andrews R., Beynon M.J., McDermott A.M., *Organizational Capability...*, s.239.

¹⁸² Szpitter A.A. *Architektura zarządzania...*, s. 102.

¹⁸³ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces>, [14.05.2022]

— zamknięcie projektu¹⁸⁴.

Przytoczone podejścia do wyróżniania faz projektu zasadniczo nie różnią się od siebie, ale ich analiza wskazuje, że możliwe jest wyodrębnienie czterech podstawowych etapów projektu: inicjowanie, planowanie, realizacja i monitoring, zamknięcie projektu. Fazy projektu wiążą się z podejmowaniem konkretnych decyzji, realizacją poszczególnych zadań, a także mają swoje odzwierciedlenie w istniejącej lub tworzonej dokumentacji. Ponadto fazy projektu związane są także z angażowaniem różnych interesariuszy projektu – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych¹⁸⁵, co zostanie szerzej przedstawione w rozdziale drugim. Ilustrację takich zależności przedstawia Tabela 6.

Tabela 6. Fazy projektu i odpowiadające im typy dokumentów oraz decyzje

Faza projektu	Typ dokumentu	Decyzja
Programowanie	Dokument strategiczny	Przypisanie do priorytetu działań organizacji
Ocena	Studium wykonalności lub inny dokument	Decyzja o przygotowaniu struktury finansowej i zasobów projektu
Finansowanie	Budżet roczny, Wieloletni Plan Finansowy	Decyzja o finansowaniu projektu
Faza wykonawcza	Umowa konsorcjalna	Decyzja o realizacji projektu
	Raporty cząstkowe + raport końcowy	Interwencje, akceptacje, odrzucenie
Ewaluacja	Audyt/kontrola	Zatwierdzenie/odrzucenie, decyzja o kontynuacji działań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Aldea-Löppönen, H. Karanen, S. Nevalainen, *Aurora Borealis. Project Cycle Management in Regional Development*, Research and Development Centre of Kajaani, 43rd Congress of the European Regional Science Association, 2003

Inicjatywy projektowe mają swoje źródło wewnątrz organizacji lub są proponowane przez otoczenie zewnętrzne. Organizacja może np. angażować się w projekt zainicjowany przez stronę społeczną (np. organizacje pozarządowe) lub jednostkę badawczą. Inaczej sprawa wygląda w przypadku inicjatywy ze strony biznesowej – ze względu na zapewnienie równego dostępu do działania administracji innym biznesowym podmiotom. W tym przypadku niezbędne jest sprawdzenie

¹⁸⁴ Karbownik A., Tchórzewski S., *System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9 (788), s. 24.

¹⁸⁵ Por: Arnaboldi M., Azzone G., Savoldelli A., *Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry*, „International Journal of Project Management” 2004, nr 22, s.218-220.

dostępności na rynku podobnego typu rozwiązań czy inicjatyw w celu weryfikacji. Do rozpoczęcia współpracy, polegającej np. na wymianie doświadczeń czy informacji, konieczne jest podpisanie listów intencyjnych lub porozumień o współpracy. Takim praktykom często towarzyszy podpisywanie umów o zachowaniu poufności. Rozwiązaniem dla tego typu sytuacji jest formowanie konsorcjów, do których administracja zapraszana jest jako partner projektu, a strony wspólnie występują o środki finansowe. Powyższa zasada ma zastosowanie do całości działań administracji, niemniej najwięcej kontrowersji zawsze wzbudza współpraca z prywatnym sektorem.

Innym źródłem inicjującym innowacje w administracji jest legislacja. Część innowacyjnych projektów w administracji wynika z obowiązków narzuconych przez ustawodawcę lub np. Komisję Europejską. Przykładem może być wymóg udostępniania pewnego typu danych przez sektor publiczny, co wiąże się z budową nowych narzędzi IT przez samorządy, a także z koniecznością zdobycia nowych kompetencji¹⁸⁶. Lepsze wyobrażenie na temat procesu realizacji projektów w administracji może dać zestawienie specyfiki sfery publicznej z kompetencjami i przykładami działań projektowych¹⁸⁷.

Tabela 7. Kompetencje i działania projektowe a specyfika administracji publicznej

Kompetencje/funkcje częściowe	Przykłady działań	Specyfika projektów w administracji publicznej (komentarz autora)
Inicjowanie	Wskazanie inicjatywy Proponowanie Dawanie impulsu	Motywacje: finansowanie zewnętrzne, zmiana przepisów (wymogi prawne), kontekst polityczny (np. kampania wyborcza), przesłanki marketingowe (efekt pierwszeństwa)
Planowanie Kierowanie planowaniem	Planowanie Przygotowanie decyzji Analizowanie Przygotowanie dokumentów do podjęcia decyzji Koordynacja planowania	Zlecenie wstępnej koncepcji w formie dokumentu prezentującego potencjał danego rozwiązania lub całej branży, przygotowanie dokumentacji wewnętrznej (dot. budżetu, zasobów), uzyskanie zgody organu wykonawczego (np. zarządu lub prezydium)

¹⁸⁶ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2017/1926 z dnia 31 maja 2017 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/40/UE w odniesieniu do świadczenia ogólnounijnych usług w zakresie informacji o podróżach multimodalnych, Dz. U. L 272 z 21.10.2017, s. 1–13.

¹⁸⁷ Trocki M., *Organizacja...*, s. 21.

Kompetencje/funkcje częstkowe	Przykłady działań	Specyfika projektów w administracji publicznej (komentarz autora)
Organizowanie	Pozyskiwanie zasobów Tworzenie struktur organizacyjnych Opracowywanie procesów i procedur	Szukanie ekspertów zewnętrznych (jeśli to konieczne), oddelegowywanie pracowników, uzgodnienia wewnętrzne, weryfikacja procedur (np. dot. finansowania pracowników), weryfikacja planu zamówień publicznych urzędu
Decydowanie Współdecydowanie Nakazywanie	Zatwierdzanie/odrzucanie Wybór Decydowanie o instytucjach/ regulacjach Wspólne podejmowanie decyzji	Proces decyzyjny jest hierarchiczny i podlega politycznym naciskom; praktyką jest powoływanie zespołów roboczych/doradczych, w których skład wchodzi eksperci z danej dziedziny, mający w kompetencjach opiniowanie projektów/zadań
Informowanie Opiniowanie Doradzanie	Wyjaśnianie Doradztwo	Administracja publiczna zobligowana jest prowadzić swoje działania w sposób transparentny (np. poprzez umieszczanie informacji w Biuletynie Informacji Publicznej); możliwość uruchomienia procesów partycypacyjnych (np. paneli obywatelskich czy konsultacji społecznych)
Wykonywanie	Reprezentowanie na zewnątrz Załatwianie spraw Wykonywanie zwykłych zadań Współwykonywanie	Realizacja projektu, raportowanie do komitetu sterującego lub do władz urzędu, kontrola wydatków, włączanie interesariuszy, komunikowanie prac
Kontrolowanie	Nadzór Doglądanie	Kontrole w administracji: wewnątrz organizacji (audyt wewnętrzny), przez instytucje (Najwyższa Izba Kontroli, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Regionalna Izba Obrachunkowa), obywateli (dostęp do informacji publicznej) i media

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trocki, *Organizacja projektowa*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 21

Dla celów rozprawy konieczne jest także przyjrzenie się etapom projektu w kontekście zarządzania interesariuszami projektu¹⁸⁸. Jest to jedno z kluczowych wyzwań, wpływających na sposób realizacji zadań oraz na efektywność i sukces projektów. Każdy etap cyklu życia projektu, od inicjowania, przez planowanie i realizację, po zamknięcie, wiąże się z różnymi wymaganiami i potrzebami interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Proces ten wymaga

¹⁸⁸ Por: Karlsen J.T., *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal” 2002, nr 14 s. 19–21.

skutecznego angażowania, komunikowania i zarządzania oczekiwaniami wszystkich stron zaangażowanych w projekt.

Na etapie inicjowania projektu, głównym wyzwaniem jest ustalenie celów i zakresu projektu, a także identyfikacja kluczowych interesariuszy. Często inicjatywą są wynikiem wewnętrznych potrzeb organizacji lub zewnętrznych wymagań, jak np. zmiany legislacyjne czy naciski ze strony organizacji pozarządowych. Niezwykle istotne jest wówczas pozyskanie zainteresowania i wsparcia kluczowych interesariuszy, w tym polityków, decydentów oraz organizacji współpracujących. Konieczne jest również wyjaśnienie roli, jaką projekt ma odegrać w kontekście szeroko pojętej polityki publicznej. Błędy w tym etapie, m.in. brak odpowiedniego zaangażowania interesariuszy, mogą prowadzić do późniejszych problemów z realizacją projektu.

W etapie planowania następuje szczegółowe opracowanie celów, zasobów oraz harmonogramu projektu. Kluczowe staje się efektywne zarządzanie interesariuszami, którzy mogą mieć różne oczekiwania i interesy. W administracji publicznej często istnieje potrzeba uzgodnienia decyzji pomiędzy różnymi szczeblami władzy, a także pomiędzy różnymi interesariuszami wewnętrznymi, np. departamentami i pracownikami urzędów. Zewnętrzni interesariusze, tacy jak organizacje pozarządowe, partnerzy biznesowi czy przedstawiciele społeczności lokalnych, również muszą być zaangażowani w ten proces, aby zagwarantować, że projekt odpowiada na rzeczywiste potrzeby i oczekiwania. W tym etapie szczególne znaczenie ma transparentność procesu planowania oraz umiejętność rozwiązywania potencjalnych konfliktów interesów.

W fazie realizacji i monitorowania wyzwaniem jest utrzymanie zaangażowania interesariuszy oraz efektywne zarządzanie zmianami, które mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu. Zmieniające się warunki polityczne, finansowe czy techniczne mogą wpływać na postęp prac i wymagają szybkiej reakcji. W tym etapie szczególną rolę odgrywa komunikacja z interesariuszami, którzy mogą mieć różny poziom wiedzy o projekcie. Należy regularnie informować ich o postępach, wyzwaniach czy konieczności dostosowania się do bieżącej sytuacji. Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy w tym etapie jest kluczowe, aby uniknąć frustracji i niezadowolenia z powodu opóźnień czy zmian w zakresie projektu.

Na etapie zamknięcia projektu głównym wyzwaniem jest podsumowanie wyników i rozliczenie się z interesariuszami. Często wiąże się to z audytami, oceną

efektywności oraz ewaluacją wyników. Należy wtedy uwzględnić opinie kluczowych interesariuszy, aby ocenić, czy projekt osiągnął swoje cele oraz jakie są dalsze rekomendacje. Utrzymanie dobrych relacji z interesariuszami po zakończeniu projektu może mieć wpływ na przyszłą współpracę i realizację kolejnych inicjatyw.

Podsumowując, zarządzanie interesariuszami na każdym etapie projektu innowacyjnego w administracji publicznej stanowi ogromne wyzwanie. Kluczowe jest zrozumienie ich potrzeb, oczekiwań oraz roli, jaką pełnią w realizacji projektu. Bez skutecznego zarządzania interesariuszami projekt może napotkać poważne trudności, które wpłyną na jego sukces i realizację celów.

Problematyka zarządzania interesariuszami projektu zostanie szerzej rozwinięta w rozdziale drugim pracy, natomiast zawarte w tej części pracy rozważania posłużyły scharakteryzowaniu przebiegu procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej. Reasumując, należy podkreślić, iż zarządzanie projektami innowacyjnymi w administracji publicznej jest procesem wieloetapowym. Obejmuje on takie fazy jak: inicjowanie, planowanie, realizację i monitorowanie oraz zamknięcie projektu. W każdej z tych faz podejmowane są decyzje, realizowane zadania i tworzone dokumenty, które odzwierciedlają postęp prac oraz angażują różne grupy interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Projekty mogą być inicjowane wewnątrz organizacji lub przez zewnętrzne podmioty, tj. interesariuszy takich jak: organizacje pozarządowe, jednostki badawcze czy firmy. W administracji publicznej istotnym źródłem innowacji są również wymogi legislacyjne, które często nakładają obowiązek wdrażania nowych rozwiązań, np. w zakresie udostępniania danych publicznych. Specyfika zarządzania projektami w administracji publicznej wynika z hierarchicznej struktury organizacyjnej, politycznych nacisków oraz wymogów transparentności, co wpływa na proces decyzyjny i realizację zadań. Ponadto w administracji publicznej procesy projektowe często podlegają kontroli zewnętrznej (np. audyt, kontrola obywatelska), co dodatkowo wpływa na sposób wykonywania działań i realizację innowacji.

Podsumowując, zarządzanie projektami innowacyjnymi w administracji publicznej jest procesem wieloetapowym, który wymaga uwzględnienia licznych uwarunkowań – od decyzji politycznych po wymagania prawne i kontrolne.

2. IDENTYFIKACJA RELACJI JEDNOSTKI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ Z INTERESARIUSZAMI

2.1. Zastosowanie teorii interesariuszy w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym

Dogłębne poznanie wartości, celów oraz oczekiwań wszystkich interesariuszy jest istotne dla każdej organizacji zarządzającej projektami. Z tego względu teoria interesariuszy znajduje szereg zastosowań w zarządzaniu projektami, a szczególnie projektami innowacyjnymi, które przeważnie opierają się na formalnych lub nieformalnych relacjach¹⁸⁹ z różnymi grupami interesariuszy, reprezentujących różnego typu organizacje. Teoria interesariuszy zakłada bowiem rozumienie interesu organizacji szerzej niż tylko interes udziałowców¹⁹⁰. Współpraca z interesariuszami jest niezbędnym elementem wdrażania innowacji zarówno w projektach komercyjnych, jak też w projektach publicznych, gdzie celem jest dobro wspólne, np. dobro mieszkańców¹⁹¹.

Korzenie teorii interesariuszy wywodzą się z zarządzania strategicznego. Teoria ta dotyczyła pierwotnie środowiska biznesowego. Dopiero w latach 90. XX wieku¹⁹² zaczęto ją stosować w zarządzaniu projektami¹⁹³. Jeśli uznamy projekt za tymczasową organizację, to może on być analizowany według podobnych kryteriów. Dlatego też zastosowanie teorii interesariuszy dotyczy również zarządzania projektami¹⁹⁴. Interesariusze projektów definiowani są podobnie jak interesariusze organizacji,

¹⁸⁹ Potwierdzają to badania GUS, z których wynika, że ponad 50% komórek organizacyjnych, które wdrożyły innowację w administracji publicznej współpracowało z osobami spoza organizacji: *Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej*, [online], GUS, <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html>, [25.04.2024].

¹⁹⁰ Freeman R.E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Pr., Cambridge, 2010

¹⁹¹ Clement J., Manjon M., Crutzen N., *Factors for collaboration amongst smart city stakeholders: A local government perspective*, „Government Information Quarterly” 2022, 39(1) s.3.

¹⁹² Chung K.S.K., Crawford L., *The role of social network theory and methodology for project stakeholder management*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences” 2016, nr 226, s. 374.

¹⁹³ Eskerod P., Huemann M., Savage G.T., *Project Stakeholder Management – Past and Present*, „Project Management Journal” 2015, nr 46 (6), s. 9.

¹⁹⁴ Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, nr 26, s. 382.

zarówno wąsko – jako ci, którzy są zaangażowani w projekt, jak i szerzej – jako ci, których dotyczy zakres projektu¹⁹⁵.

Jako pierwszy pojęcie interesariusza wprowadził E. Rhenman w 1968 roku, wskazując na zależności pomiędzy firmą a jednostkami czy organizacjami: interesariusze są zależni od firmy w realizacji swoich celów, natomiast realizacja celów firmy zależy od interesariuszy¹⁹⁶. B.G. Smith definiuje interesariuszy jako tych, którzy „mają wpływ”, beneficjentów lub „niosących ryzyko” dla zdolności i aktywności organizacji¹⁹⁷. Interesariusze to osoby lub grupy osób, organizacje, instytucje czy podmioty komercyjne, które bezpośrednio bądź pośrednio są zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do założonych celów oraz mogą wpływać na organizację lub podlegać jej wpływowi. Interesariusze muszą być brani pod uwagę przez kierownictwo danej organizacji¹⁹⁸. Inaczej mówiąc, interesariusze to osoby, grupy lub organizacje, które mają określone oczekiwania względem organizacji jako całości albo względem działań organizacji i angażują się w pewne aktywności w sposób konstruktywny bądź destruktywny dla organizacji¹⁹⁹. J.M. Bryson przytacza także poglądy C. Edena i F. Ackermana, którzy definiują interesariuszy przez pryzmat strategii organizacji. Interesariusze to osoby, grupy lub organizacje, które mają wpływ na strategię lub mogą ją zmienić²⁰⁰. M.B.E. Clarkson dodaje, że interesariusze to osoby lub grupy, które mają bądź uznają swoją własność, prawo lub interesy w organizacji, a także jej przeszłych, teraźniejszych i przyszłych działaniach, a podłoże aktywności interesariuszy może mieć charakter prawny lub moralny²⁰¹. Za M. Trockim oraz D. Beck i J. Storopolim można stwierdzić, że interesariusze projektu to „osoby, grupy osób i organizacje mogące oddziaływać na realizację celów projektu lub mogące podlegać oddziaływaniu w związku z tą realizacją”²⁰².

¹⁹⁵ Więcej: Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle...*, s. 382.

¹⁹⁶ Eskerod P., Huemann M., Savage G.T., *Project Stakeholder Management...*, s. 7.

¹⁹⁷ Smith B.G., *Public relations identity and the stakeholder – organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship*, „Public Relations Review” 2012, nr 38, s. 841.

¹⁹⁸ Bryson J.M., *What to do when stakeholders matter: a guide to stakeholder identification, analysis, and influence techniques*, London School of Economics and Political Science [wykład], 02.2003, s. 3.

¹⁹⁹ Sutterfeld S., Friday-Stroud S.S., Shivers-Blackwell S., *A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned*, „Project Management Journal” 2006, nr 37/5, s. 26.

²⁰⁰ Bryson J.M., Tamże, s. 4.

²⁰¹ Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „The Academy of Management Review” 1995, nr 20/1, s. 106.

²⁰² Trocki M., *Organizacja...*, Beck D., Storopoli J., *Cities through the lens of Stakeholder Theory: A literature review*, „Cities” 2021, nr 118, s.1.

Zdaniem autora interesariuszy projektu innowacyjnego należy definiować jako jednostki lub organizacje, które mają bądź mogą mieć zdefiniowany interes względem projektu na niektórych lub wszystkich etapach jego realizacji. Takie rozumienie tego pojęcia zastosowano również w niniejszej rozprawie.

Według twórcy teorii interesariuszy, E. Freemana, chodzi w niej o to, jak zaangażować interesariuszy w działanie organizacji i wykreować dla nich wartość. E. Freeman podkreśla, że teoria interesariuszy to nie tylko rozróżnienie udziałowców firmy i jej interesariuszy, ale przede wszystkim inne spojrzenie na biznes: pomiędzy liniowym łańcuchem wartości i skupieniem się na zyskach a siecią wartości, która podkreśla ważność współdzielonych przez interesariuszy wartości²⁰³. W późniejszych pracach E. Freeman koncentruje teorię interesariuszy na dwóch kluczowych pytaniach:

- Jaki jest cel organizacji?
- Jaką odpowiedzialność wobec interesariuszy ponosi kadra zarządzająca organizacji?

Tak postawione pytania skłaniają kadrę zarządzającą do zastanowienia, jak prowadzić organizację i jak budować relacje, aby osiągnąć zamierzone cele, m.in. poprzez realizowane projekty. Według E. Freemana proces ten pozwala dotrzeć do sedna teorii interesariuszy: wartość ekonomiczna tworzona jest przez ludzi, a rolą menadżerów jest rozwijanie relacji, inspirowanie interesariuszy i tworzenie społeczności²⁰⁴. A. Wójcik-Karpacz teorię interesariuszy łączy z wezwaniem kierownictwa organizacji do głębszego poznania i zrozumienia tych grup, które nie są w bezpośredniej bliskości danej organizacji poprzez tworzenie „nowych teorii i modeli”²⁰⁵. Taki model analizy interesariuszy zaproponował m.in. E. Freeman. Obejmował on:

- identyfikację interesariuszy,
- zrozumienie procesów wewnętrznych organizacji, które służą do utrzymywania relacji,

²⁰³ Freeman E.R., Phillips R., Sisodia R., *Tensions in Stakeholder Theory*, „Business and Society” 2018, nr 59(2) s. 1–19.

²⁰⁴ Freeman E.R., Wicks A.C., Parmar B., *Stakeholder Theory and ‘The Corporate Objective Revisited’*, „Organization Science” 2004, nr 15/3, s. 364.

²⁰⁵ Wójcik-Karpacz A., *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2018, nr 348, s. 9.

— analizę interakcji między organizacją a interesariuszami (dopasowanie interesariuszy do listy zidentyfikowanych interesariuszy oraz do procesów wewnątrz organizacji)²⁰⁶.

Teoria interesariuszy to koncepcja zarządzania organizacją poprzez budowanie trwałych, przejrzystych i długoterminowych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami. Teoria ta uwzględnia także zarządzanie potencjalnymi konfliktami wynikającymi z różnicy interesów poszczególnych interesariuszy²⁰⁷.

Według T. Donaldsona i L.E. Prestona teoria interesariuszy pełni cztery funkcje:

- deskryptywną – prezentuje organizację jako układ (model) interesów opartych o konkurencję lub współpracę;
- narzędziową – tworzy ramy do testowania wpływu zarządzania interesariuszami na wybrane cele organizacji;
- normatywną – teoria interesariuszy bazuje na dwóch ideach: a) interesariusze to osoby lub grupy z uzasadnionym interesem w działaniu danej organizacji i są oni identyfikowani przez organizację poprzez ten interes niezależnie od tego, czy organizacja ma jakiś interes względem danych interesariuszy; b) interes wszystkich interesariuszy jest wartością dla organizacji i interes każdej grupy interesariuszy zasługuje na uwagę;
- menadżerską – ma ona też zastosowanie praktyczne i pomaga tworzyć rekomendacje dotyczące podejścia, struktury i praktyki zarządzania interesariuszami^{208, 209}.

O wysokiej przydatności tej teorii w zarządzaniu projektami mogą świadczyć badania literatury naukowej, z których wynika, że zainteresowanie teorią interesariuszy

²⁰⁶ Elias A.A., Cavana R.Y., *Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modeling*, 2011, s. 2; Grucza B., *Zarządzanie interesariuszami projektu*, PWE, Warszawa 2019, s. 41.

²⁰⁷ Goodman J., Korsunowa A., Halme M., *Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation*, „Business Strategy and The Environment” 2017, nr 26(6), s. 731–753.

²⁰⁸ Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „The Academy of Management Review” 1995, nr 20/1, s.66–67.

²⁰⁹ Por.: Berman S.L. [i in.], *Does Stakeholder orientation matter? The Relationships Between Stakeholder Management and Firm Financial Performance*, „The Academy of Management Journal” 1999, nr 42/5, s. 491-492.

w projektach rośnie od lat 80. XX wieku (udział procentowy artykułów poświęconych tej tematyce w ciągu 30 lat wzrósł czterokrotnie²¹⁰).

W kontekście teorii interesariuszy zarządzanie projektami może być postrzegane jako wieloszczeblowe zjawisko, w którym kształtują się relacje z interesariuszami wewnętrznymi oraz tymi spoza organizacji²¹¹. Teoria ta wpisuje się w ideę partycypacyjnego prowadzenia projektów przez jednostki samorządu terytorialnego, które z zasady muszą uwzględniać w swoich działaniach szeroko rozumiany interes publiczny. M. Kołodziej-Hajdo wzmacnia ten przekaz, stwierdzając, że „realizacja projektów o charakterze publicznym nie może odbywać się bez zwrócenia uwagi na rolę i znaczenie, jaką pełnią w tym procesie poszczególni interesariusze”²¹². Zdaniem K. Noworola w przypadku podmiotów publicznych relacja z interesariuszami oparta jest na „szerokiej i wieloaspektowej odpowiedzialności organizacji wobec innych organizacji i podmiotów”²¹³. Pozycjonowanie się administracji publicznej względem interesariuszy zewnętrznych powinno być według tego autora oparte na zasadach równości i transparentności, tj. żaden interesariusze zewnętrzni nie powinni być faworyzowani ani żaden interesariusze nie powinni być dyskryminowani w dostępie do projektu. Problem ten na wyższym poziomie zarządzania opisują E. Freeman i K.E. Martin, konkludując, że ustawianie interesariuszy w opozycji do siebie nie prowadzi do współpracy, a do sytuacji, w której jedna z grup ponosi stratę²¹⁴. W literaturze przedmiotu pojawia się termin: *zarządzanie interesariuszami*, który jest jednak stopniowo wypierany przez inny: *angażowanie interesariuszy*²¹⁵. Zabieg ten ma na celu większe upodmiotowienie interesariuszy i usytuowanie ich w roli partnera projektu²¹⁶. Podejście przedmiotowe w zarządzaniu projektami sprowadza się do pytania: co muszą zrobić interesariusze dla dobra projektu i jak nimi zarządzać? Podejście podmiotowe można wyrazić pytaniem: jak przygotować projekt, by interesariusze byli zadowoleni ze współpracy i aby osiągnęli korzyść dzięki realizacji

²¹⁰ Więcej: Grucza B., *Zarządzanie...*, s. 40.

²¹¹ Derakshan R., Turner R., Mancini M., *Project governance and stakeholders: a literature review*, „International Journal of Project Management” 2019, nr 37, s.98.

²¹² Kołodziej-Hajdo M., *Rola i znaczenie interesariuszy w projektach realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2018, nr 369, s.72.

²¹³ Noworól K., *Wyzwania partycypacji w zarządzaniu publicznym*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ”, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2020, s. 44.

²¹⁴ Freeman E.R., Martin K.E., *Stakeholder Capitalism*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 74 s. 309–310.

²¹⁵ Grucza B., Tamże, s. 11.

²¹⁶ Grucza B., Tamże

projektu? Wpisuje się ono w charakterystykę działalności organów publicznych, które powinny służyć dobru wspólnemu i których cele działalności „mają wymiar społeczny”²¹⁷.

Gdy mowa o realizacji projektów, zarządzanie interesariuszami jest wyzwaniem skomplikowanym ze względu na tymczasową formę organizacji, jaką jest projekt. Badacze wskazują, że wciąż istnieje obszar do eksploracji tego, jak funkcjonują relacje w cyklu życia projektu. Nie budzi wątpliwości, że różne etapy projektu mogą wymagać różnego stopnia zaangażowania interesariuszy (np. rola mieszkańców będzie mniejsza na etapie tworzenia rozwiązania, ale większa podczas jego testowania lub wdrażania). Cykl życia projektu będzie mieć zatem realny wpływ na to, jak organizacja będzie zarządzać relacjami²¹⁸. Ramy czasowe każdego projektu mogą definiować powstające relacje i limitować je do czasu trwania przedsięwzięcia. Jednak jego rezultat może wykraczać poza ramy czasowe i przetrwać dłużej niż struktura organizacyjna projektu, a więc i powstałe w nim relacje. Już na etapie prowadzenia projektu może wystąpić sytuacja sprzecznych celów i wykluczających się wartości. Zjawisko to może pojawić się także po zakończeniu działania. Ta sytuacja może jednak skutkować również utrwaleniem zawiązanych w projekcie relacji i przekształceniem ich w trwałe relacje oraz sieci, a także może wносить nową wartość²¹⁹.

Z perspektywy procesu zarządzania projektem warto zwrócić uwagę na podział interesariuszy na tych, którzy znajdują się wewnątrz organizacji, i interesariuszy zewnętrznych (spoza organizacji)²²⁰. B. Grucza dzieli interesariuszy na substanowujących (odpowiedzialnych za projekt), kontraktowych (wykonawców) oraz kontekstowych (oczekujących dbania o dobro wspólne)²²¹. Można także wyróżnić interesariuszy związanych kontraktowo z projektem lub organizacją i tych, których z organizacją nie wiąże żadna formalna więź²²². Interesariuszy można identyfikować według atrybutów:

— siły (np. głosowania, prawnej, ekonomicznej, politycznej);

²¹⁷ Anders-Morawska J., Rudolf W., *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 99.

²¹⁸ Turkulainen V., Aaltonen K., Lohikoski P., *Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case*, „Project Management Journal” 2015, nr 46 (6), s. 74.

²¹⁹ Eskerod P., Huemann M., Savage G.T., *Project Stakeholder Management...*, s. 9.

²²⁰ Trzeciak M., Spałek S., *Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem w fazie planowania projektu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 86, s. 400.

²²¹ Grucza B., *Zarządzanie...*, s. 92.

²²² Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle...*, s. 382.

- legitymizacji (dot. podłoża relacji: np. prawna, moralna, zwyczajowa);
- pilności (dotyczy czasu, w którym relacja z danym interesariuszem wymaga szybkiej reakcji)²²³.

Inny podział traktuje partnerów projektu, czyli wszystkie organizacje zaangażowane w realizację zadań projektowych, jako wewnętrznych interesariuszy, a pozostałych interesariuszy jako zewnętrznych²²⁴. Do interesariuszy zewnętrznych zalicza się te organizacje i jednostki, które są lub mogą być bezpośrednio zaangażowane w przebieg projektu, jak i te, których dotyczy rezultat projektu.

B. Grucza używa sformułowania środowisko projektu, które także dzieli na wewnętrzne i zewnętrzne. W tym ujęciu środowisko zewnętrzne może być bliskie (w bezpośrednim kontakcie z projektem) i dalsze (środowisko połączone z projektem tylko pośrednio)²²⁵. Ze względu na cel dysertacji więcej uwagi poświęcić należy interesariuszom zewnętrznym projektu, wywodzącym się z otoczenia bliskiego, do których zalicza się m.in.:

- instytucje finansowe,
- agendy rządowe,
- regulatorów rynku,
- media (telewizja, radio, prasa, portale internetowe),
- kreatorów opinii publicznej (w świecie realnym i wirtualnym),
- lokalne społeczności²²⁶.

Interesariuszami zewnętrznymi, bliskimi względem projektów innowacyjnych w administracji mogą być także:

- jednostki naukowe,
- organizacje pozarządowe,
- inne samorządy,
- organizacje biznesowe,

²²³ Więcej: Sz wajca D., *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu. Strategie. Procesy i praktyki” 2016, nr 420, s. 328–330; Chung K.S.K., Crawford L., *The role of social network...*, s. 374.

²²⁴ Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle...*, s. 382.

²²⁵ Grucza B., *Zarządzanie...*, s. 33.

²²⁶ Spalek S., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Zdonek I., *Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2015, z. IX, s. 33.

- przedsiębiorcy,
- uczelnie i jednostki badawcze,
- związki wyznaniowe.

Poszczególne grupy interesariuszy zewnętrznych różnią się pod względem m.in.: siły wpływu na projekty innowacyjne w administracji, bliskości w stosunku do projektów oraz interesów, jakie chcą zrealizować w związku z projektami. Samorządy inne niż Metropolia GZM, jako podmioty działające w podobnych ramach prawnych i organizacyjnych, mają wysoki stopień zbieżności celów i mogą aktywnie współpracować z Metropolią oraz pomiędzy sobą, jednocześnie wpływając na kierunki rozwoju innowacji poprzez wymianę doświadczeń czy wspólne inicjatywy²²⁷. Organizacje pozarządowe często koncentrują się na kwestiach kluczowych dla lokalnych społeczności, co sprawia, że ich interesy mogą być zbieżne z celami projektów, choć ich wpływ wynika głównie z działalności rzeczniczej. Przedsiębiorcy, mimo że kierują się logiką rynkową, pozostają blisko projektów jako dostawcy technologii i rozwiązań, co daje im silne oddziaływanie na ich kształt, choć nie zawsze oznacza pełną zgodność interesów z administracją. Jednostki naukowe i uczelnie, choć formalnie oddzielone od procesów administracyjnych, często współpracują przy opracowywaniu i testowaniu innowacji, co sprawia, że ich wpływ jest istotny, a interesy w zakresie badań i rozwoju są w dużej mierze zbieżne z celami projektów.

Poszczególne grupy interesariuszy projektu innowacyjnego można także kategoryzować według zakresu ich kontrybucji w projekcie, np. na etapie planowania projektu lub komercjalizacji rozwiązań innowacyjnych²²⁸. Poniższa tabela prezentuje szerszą typologię interesariuszy i zakres ich zaangażowania w projekty innowacyjne.

²²⁷ Por: Szoltysek J., Papaj T., *Bliskość międzyorganizacyjna i skuteczność działań Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – Paradoxy Zarządzania*, w: *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia*, pod red. Kosiń P., Podsiadło J., Wydawnictwo Naukowe AWSB, Katowice 2021, s. 29.

²²⁸ Więcej: Aarikka-Stenroos L., Sandberg B., Lehtimäki T., *Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute*, „Industrial Marketing Management” 2014, nr 43, s. 373–374.

Tabela 8. Wybrane typy kontrybucji interesariuszy projektu innowacyjnego

Typ interesariusza	Wybrane typy kontrybucji w projekcie innowacyjnym
Administracja publiczna	— tworzy warunki dla innowacji — dostarcza informacje, dane — stanowi prawo — stanowi platformę współpracy — ułatwia współpracę międzyorganizacyjną — dostarcza kapitał — buduje zaufanie do projektu — legitymuje projekt
Biznes	— dostarcza zasoby (materialne i niematerialne) — komercjalizuje innowację
Jednostki badawczo-rozwojowe	— dostarczają wiedzę, informację, know-how
Uczelnie wyższe	— dostarczają wiedzę — budują zaufanie do projektu — wzmacniają wiarygodność
Organizacje pozarządowe	— dostarczają doświadczenie użytkownika — pomagają budować akceptację społeczną — legitymują projekt — dostarczają wiedzę — wzmacniają współpracę międzyorganizacyjną
Obywatele	— testują rozwiązanie — dostarczają wiedzę użytkownika
Media	— budują świadomość innowacji — wspierają akceptację dla rozwiązań — dostarczają informacji
Organizacje przedsiębiorców	— legitymują stronę biznesową — rozpowszechniają rozwiązanie — dostarczają zasoby relacyjne
Inwestorzy	— dostarczają kapitał

Źródło: Opracowanie własne

Jak wspomniano wyżej, pojęcie „interesariusz” oraz teoria interesariuszy od kilkudziesięciu lat są włączane do zagadnień dotyczących zarządzania projektami. W literaturze łączy się je nadal przeważnie ze środowiskiem biznesowym, którego relacje z otoczeniem zewnętrznym znacząco różnią się od analogicznych relacji rozwijanych przez organizacje publiczne. Obszar ten pod kątem badawczym rysuje się zatem jako bardzo perspektywiczny. Potęguje to szybko zmieniająca się rzeczywistość, wpływająca także na działalność administracji publicznej, która coraz częściej przejmuje praktyki zarządcze podobne do tych, które są stosowane w biznesie.

Powyższe rozważania udzielają częściowej odpowiedzi na pytanie badawcze o elementy teorii interesariuszy mające znaczenie dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym. Przywołane w tej części pracy poglądy naukowe potwierdzają, że teoria interesariuszy odgrywa kluczową rolę

w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych w projektach innowacyjnych, w tym projektach realizowanych w sferze publicznej. Centralnym elementem tej teorii jest postrzeganie organizacji jako podmiotu o szerokich zobowiązaniach wobec różnych grup, nie tylko udziałowców, ale także społeczności, partnerów, klientów i innych instytucji. W przypadku podmiotu publicznego takie zobowiązanie dotyczy mieszkańców danego obszaru, a także wszystkich funkcjonujących na tym obszarze organizacji. Umożliwia to szersze spojrzenie na cele organizacyjne, które muszą uwzględniać wartości i oczekiwania wszystkich interesariuszy, co jest szczególnie istotne w kontekście projektów innowacyjnych, wymagających współpracy wielu podmiotów. Opierając się na założeniach tej teorii, projekt może budować trwałe, transparentne i partnerskie relacje, dzięki czemu proces innowacyjny przebiega bardziej efektywnie i skutecznie.

Z perspektywy zarządzania projektami kluczową kwestią jest kreowanie wartości poprzez angażowanie interesariuszy. Jest to podejście, które pozwala zarządzającym projektami nie tylko identyfikować kluczowych partnerów, ale i inspirować ich do działania na rzecz wspólnego celu np. poprzez konsultacje społeczne czy udział w testowaniu rozwiązania powstającego w ramach projektu innowacyjnego.

Zarządzanie projektami z uwzględnieniem relacji z interesariuszami zewnętrznymi pozwala na uchwycenie różnorodnych perspektyw patrzenia na projekt, a dzięki temu sprzyja lepszemu dopasowaniu działań projektowych do oczekiwań różnych grup, minimalizując ryzyko konfliktów wynikających z rozbieżności interesów.

W projektach innowacyjnych teoria interesariuszy dostarcza także ram do klasyfikacji podmiotów pod względem ich siły do oddziaływania na projekt, legitymizacji do zaangażowania i pilności zaspokajania ich potrzeb związanych z realizacją i celami projektu. Pozwala to na odpowiednie rozplanowanie zaangażowania partnerów oraz przygotowanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami. Zdaniem autora sukces projektów innowacyjnych często zależy od tego, jak efektywnie zarządzane są relacje z interesariuszami, gdyż zaangażowanie interesariuszy na poszczególnych etapach, zgodne z cyklem życia projektu, wpływa na możliwość osiągnięcia wspólnych celów oraz efektywne testowanie i wdrażanie

nowych rozwiązań. Pozwala także na korzystanie z zasobów, materialnych oraz niematerialnych, będących poza posiadaniem lidera projektu.

2.2. Charakterystyka relacji – wprowadzenie teoretyczne

Analiza zagadnień dotyczących zarządzania relacjami wymaga na wstępie refleksji dotyczącej samej zdolności organizacji do nawiązywania i rozwoju relacji. Pisz o niej m.in. M. Mitręga, definiując ją jako wolę i zdolność do zawierania i rozwijania relacji, a także umiejętność wchodzenia w interakcje, które pozwalają na lepszą adaptację do zmian²²⁹. Relacje międzyorganizacyjne składają się z wielu czynności takich jak: współpraca, komunikacja, koordynacja²³⁰, wymagających dedykowanych wzorów, modeli oraz decyzji.

Interesujące spojrzenie na relacje międzyorganizacyjne proponuje W. Czakon, który sprowadza zarządzanie tym obszarem do kompetencji organizacji²³¹. Wyodrębnia on trzy elementy składające się na kompetencję organizacyjną:

- umiejętność – zbiorowa lub indywidualna, rozumiana jako kwalifikacje do wykonywania określonych działań;
- proces – usystematyzowany sposób wykonywania określonych działań, wprowadzający rutynę i powtarzalność w oparciu o regulacje oraz procedury (proces wzmacnia stabilność organizacji a także ułatwia kontrolę każdego etapu działania);
- zasób – rozumiany jako niezbędna alokacja danego zasobu w celu osiągnięcia celów danego działania (np. liczba oddelegowanych pracowników lub czas poświęcony na dane działanie)²³².

W. Czakon traktuje kompetencję relacyjną jako kompetencję organizacji i dzieli ją na składniki występujące przed powstaniem relacji (*ex ante*) oraz składniki występujące w trakcie i po zakończeniu relacji (*ex post*). Składniki te prezentuje Tabela 9.

²²⁹ Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, z. 116, s. 167.

²³⁰ Liu L. [i in.], *Unraveling local relationship patterns in project networks: A network motif approach*, „International Journal of Project Management” 2021, nr 39, s. 438.

²³¹ Czakon W., *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstw*, w: Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Relacje międzyorganizacyjne...*, s. 200.

²³² Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 59–60.

Tabela 9. Elementy kompetencji relacyjnej

Składniki <i>ex ante</i>	Składniki <i>ex post</i>
Skłonność do współdziałania	Kospecjalizacja zasobów
Uczenie się od partnerów	Dedykowane konkretnej więzi inwestycje
Wcześniejsze doświadczenie współdziałania	Otwarte uczenie się oraz transfer wiedzy
Rutyna międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy	Wysiłki na rzecz budowania więzi
Umiejętność współdziałania	Wzajemne dopasowywanie się
Funkcja współdziałania, w tym: podręczniki, procedury, personel, zasoby	Osadzenie organizacyjne i społeczne
Konfigurowanie zasobów tworzących wartość Kapitał społeczny	

Źródło: W. Czakon, *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 62

Wśród elementów kompetencji relacyjnej *ex ante* W. Czakon wyróżnia skłonność, uczenie się oraz umiejętność. Koresponduje to z tezą, że relacje międzyorganizacyjne zaczynają się od otwartości organizacji na współpracę z otoczeniem. Sama otwartość musi być jednak dodatkowo poparta odpowiednimi umiejętnościami, co łączy się z określoną alokacją zasobów do zarządzania relacjami. Po stronie *ex post* autor ten wyróżnia kospecjalizację (proces wzajemnego dostosowywania się podmiotów lub zasobów, które dzięki współpracy tworzą większą wartość, niż gdyby działały niezależnie²³³) zasobów, tj. uzgodnienia stron co do realizacji zamierzonych celów. Wiąże się to także z uzgodnieniem co do alokacji zasobów u każdej ze stron relacji. Ostatnią wyszczególnioną kompetencją są wysiłki na rzecz budowania więzi, którą autor utożsamia z akceptacją po stronie organizacji faktu, że dana relacja związana jest z poniesieniem kosztów.

Ch. Oliver opisuje relacje międzyorganizacyjne jako względnie trwałe transakcje, przepływy i powiązania, które występują wśród lub pomiędzy organizacją a organizacją lub organizacjami²³⁴. Według M. Mitręgi relacja pomiędzy podmiotami odnosi się do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy postrzegają siebie i zachowują się wobec siebie²³⁵. Relacje między organizacjami mogą być rozumiane także jako „konfiguracje, w ramach których łączy się zasoby dwóch lub więcej niezależnych

²³³ Por: Teece, D. J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28.

²³⁴ Oliver Ch., *Determinants Of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, nr 15/2, s. 241.

²³⁵ Mitręga, M., *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 2, s. 2.

organizacji, aby wspólnie wytworzyć wartość dodaną”²³⁶. Mogą one być również postrzegane jako relacje między organizacją a interesariuszem, czyli jako współzależny system, w którym zmiana stanowiska jednej ze stron powoduje zmianę po drugiej stronie relacji. Relacja wymaga więc pewnej korelacji, a także wpływu jednej strony na drugą²³⁷. Z pojęciem relacji nierozłącznie wiąże się pojęcie wartości, które „obejmuje poprawne zrozumienie oraz określenie potrzeb i celów stron stosunku, które determinują postrzeganie korzyści i kosztów uzyskiwanych z realizowanych transakcji”^{238, 239}. W kontekście tematyki dysertacji wartości te mogą dotyczyć m.in. potrzeb wprowadzania zmian lub oczekiwania korzyści wynikających z tych zmian.

Relacje organizacji z podmiotami zewnętrznymi rozpatrywane są najczęściej jako zasób, którym dysponuje dana organizacja²⁴⁰. Zasób ten, wraz z innymi zasobami, które posiada dana organizacja, jest podstawą do określenia misji i strategii organizacji, ale także stanowi składową masy krytycznej umożliwiającej realizację projektu.

Podejście zasobowe (*resource-based theory*) dominuje w dyskusji dotyczącej myślenia strategicznego o organizacji²⁴¹. Zasoby organizacji mogą być materialne i niematerialne²⁴². Są one definiowane jako to, co posiada organizacja, lub jako to, do czego może ona mieć dostęp. Relacje międzyorganizacyjne mieszczą się w kategorii zasobów niematerialnych i według wielu badaczy stanowią jeden z najbardziej wartościowych zasobów organizacji^{243, 244}. Paradygmat relacyjny wywodzi się z zarządzania strategicznego organizacją. J.A. Ledingham opisuje paradygmat relacyjny jako zbiór typów i procesów zarządczych, które są najbardziej efektywne w identyfikacji i koncentrowaniu się na wspólnym interesie oraz wspólnych celach

²³⁶ Latusek-Jurczak D., *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, w: Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Relacje międzyorganizacyjne...*, s. 26.

²³⁷ Smith B.G., *Public relations identity and the stakeholder – organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship*, „Public Relations Review” 2012, nr 38, s. 840.

²³⁸ Piwoni-Krzeszowska E., *Podejście procesowe w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi w ujęciu strategiczno-koncepcyjnym*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 169, s. 131.

²³⁹ Por.: Anders-Morawska J., Rudolf W., *Orientacja rynkowa w zarządzaniu miastem*, Akademia Samorządowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 105.

²⁴⁰ Piwoni-Krzeszowska E., Tamże., s. 128.

²⁴¹ Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji...*, s. 164–165.

²⁴² Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, w: Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Relacje międzyorganizacyjne...*, s. 60.

²⁴³ Więcej: Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, nr 4/1.

²⁴⁴ Por.: Flieger M., *Relacje sieciowe urzędu gminy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2020. s. 17–18.

organizacji i otoczenia, ponad ograniczeniem czasowym, w celu tworzenia obustronnego zrozumienia i korzyści²⁴⁵. Paradygmat relacyjny umiejscawia relacje międzyorganizacyjne jako „krytyczny element dopasowania pomiędzy organizacją a kontekstem”²⁴⁶.

Strategie organizacji coraz częściej tworzone są z perspektywy sieci i powiązań, w jakich dana organizacja funkcjonuje, co prowadzi do tworzenia strategii relacyjnych organizacji. Takie strategie bazują na trzech przesłankach:

- podstawowa strategia biznesu organizacji,
- dynamika otoczenia,
- portfel więzi międzyorganizacyjnych.

Relacje międzyorganizacyjne pozwalają na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów, a także na zdobywanie nowych zasobów (np. wiedzy). W. Czakon pisze o „specyficznych korzyściach” występujących we współdziałaniu międzyorganizacyjnym, z którym związane jest podejście relacyjne²⁴⁷. Pomimo że współpraca międzyorganizacyjna drenuje także zasoby organizacji, to korzyści z niej płynące przewyższają koszty. Współpraca między podmiotami wpływa m.in. na lepsze zarządzania wspólnymi zasobami, kreowanie wartości wspólnych oraz efektywne zarządzanie²⁴⁸.

Według M. Clarksona relacje organizacji z jej interesariuszami powinno się badać z poziomu indywidualnego i organizacyjnego. Takie podejście pozwala na analizę i ewaluację zarówno działań organizacji, jak i kierownictwa w obszarze odpowiedzialności organizacji w stosunku do jej interesariuszy²⁴⁹.

Mając na uwadze cel rozprawy, zasadnym jest uzupełnienie definicji relacji o aspekty dotyczące ich znaczenia w projekcie. W zarządzaniu projektami użyteczna może być definicja relacji sformułowana przez Ł. Wróblewskiego. Według tego

²⁴⁵ Ledingham J.A., *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*, „Journal of Public Relations Research” 2003, nr 15(2), s. 193.

²⁴⁶ Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji...*, s. 163.

²⁴⁷ Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 94.

²⁴⁸ Avoyan E., *Inside the black box od collaboration: a process-tracing study of collaborative flood risk governance in the Netherlands*, „Journal of Environmental Policy & Planning” 2022, nr 24/2, s. 227.

²⁴⁹ Clarkson M.B.E., *A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management” 1995, nr 20/1, s. 100.

badacza relacja to wzajemne rozpoznanie (i uznanie) pewnego specjalnego statusu występującego pomiędzy partnerami wymiany²⁵⁰. Z kolei W. Danielak przedstawia zarządzanie w ujęciu projektowym jako działanie sprzyjające uzyskiwaniu wartości dla zaangażowanych w relację stron²⁵¹, natomiast J.M. Lichtarski podkreśla, że badanie międzyorganizacyjnych relacji jest praktykowane przeważnie w długookresowej perspektywie i istnieje pewna luka dotycząca badań relacji w organizacjach projektowych²⁵².

Badacze zwracają także uwagę na potencjalne motywacje do zawiązywania relacji:

- dostęp do zasobów (kapitału, wiedzy, know-how),
- poprawienie wydajności organizacji,
- obniżenie kosztów,
- wzajemne uczenie się,
- prestiż, uznanie.

Współpraca międzyorganizacyjna odgrywa kluczową rolę w realizacji złożonych zadań publicznych, zwłaszcza w kontekście projektów innowacyjnych, które wymagają zaangażowania różnorodnych podmiotów. Administracja publiczna, pełniąc funkcję koordynatora, partnera lub inicjatora działań, wchodzi w relacje z organizacjami reprezentującymi różne sektory i interesy. Relacje międzyorganizacyjne rozwijane z udziałem administracji publicznej scharakteryzowano szczegółowo w poniższej tabeli.

Tabela 10. Charakterystyka relacji administracji publicznej z interesariuszami

Kryterium	Rodzaj relacji	Szczególne uwarunkowania
Czas trwania relacji	— relacja określona w czasie (np. czas trwania projektu, relacja bezterminowa)	Może wynikać z treści porozumienia lub warunków projektu; może wynikać z zależności między podmiotami (np. władztwo)
Liczba podmiotów	— relacja dwustronna — relacja wielostronna	W przypadku projektu innowacyjnego relacja może być wielostronna, gdy projekt realizowany jest w konsorcjum

²⁵⁰ Wróblewski Ł., *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*, PWE, Warszawa 2021, s. 29.

²⁵¹ Danielak W. *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2018, nr 24(1), s. 47–60.

²⁵² Lichtarski J.M., *Inter-firm relationship development in project-based companies: results of an empirical study*, „International Journal of Project Organisation and Management” 2022, nr 14/4, s. 453.

Kryterium	Rodzaj relacji	Szczególne uwarunkowania
Zbieżność celów	— cele zbieżne — konflikt interesów	W przypadku relacji administracji z biznesem możliwy jest konflikt wynikający z podstawowych celów przedsiębiorstwa, którymi są przetrwanie i rozwój, podczas gdy celem administracji jest dobro publiczne, niekoniecznie tożsame z interesem danego przedsiębiorstwa; zbieżność lub konflikt interesów może występować w każdej konfiguracji relacji międzysektorowej
Stopień sformalizowania	— relacja formalna — relacja nieformalna	Relacje jednostki administracji publicznej z obywatelami wynikają z zasad demokracji, umowy społecznej oraz przepisów; relacje z podmiotami biznesowymi, naukowymi czy społecznymi wynikają zarówno z przepisów wewnętrznych organizacji, jak i prawa krajowego, np. Kodeksu Postępowania Administracyjnego, który zapewnia równe traktowanie wszystkich stron przez administrację publiczną ²⁵³
Zakres współpracy	— pozyskanie zasobów (materialnych i niematerialnych) — akceptacja społeczna — wymiana wiedzy — finansowanie — wspólne reprezentowanie danego interesu	Współpraca administracji publicznej z interesariuszami opiera się na transparentnych zasadach, procedurach konsultacyjnych oraz mechanizmach prawnych, które umożliwiają pozyskanie zasobów, wymianę wiedzy i zapewnienie akceptacji społecznej; wspólne finansowanie oraz platformy do reprezentowania interesów pozwalają na zacieśnienie relacji międzysektorowych, zwiększając zaangażowanie społeczne i zaufanie do realizowanych projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Flieger, *Relacje sieciowe urzędu gminy – budowanie przewagi kooperacyjnej*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2020, s. 29–30

W kontekście realizacji projektów innowacyjnych kluczowe wydają się być kwestie związane z formalnym i nieformalnym wymiarem relacji administracji publicznej z interesariuszami. W przypadku relacji administracji publicznej z innymi sektorami, takimi jak biznes, nauka czy społeczeństwo, istotne są aspekty związane z czasem trwania relacji, liczbą podmiotów, zbieżnością celów oraz stopniem sformalizowania. Wyzwania związane ze zmiennością, nieprzewidywalnością i potrzebą współpracy na wielu płaszczyznach wymagają elastycznych i efektywnych mechanizmów budowania oraz utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych.

²⁵³ Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, Dz. U. 1960 nr 30 poz. 168, art. 8. § 1. Organy administracji publicznej prowadzą postępowanie w sposób budzący zaufanie jego uczestników do władzy publicznej, kierując się zasadami proporcjonalności, bezstronności i równego traktowania.

Interesujące spojrzenie na relacje zaproponowali A. Thomson i J. Perry, którzy rozpatrują relacje w pięciu wymiarach współpracy (zob. Tabela 11).

Tabela 11. Wymiary współpracy

Wymiar współpracy	Charakterystyka
Rządzenie (<i>Governance</i>)	Wymiar rządzenia definiuje całą współpracę, gdyż podmioty będące stronami wyrażają w nim wolę współpracy i decydują, że rezultaty współpracy będą odzwierciedlać cele wszystkich współpracujących. Idea ta może być sprowadzona do 3 głównych ustaleń: — wspólne podejmowanie decyzji, — ustalenie podziału władzy, — wspólne rozwiązywanie problemów
Administrowanie (<i>Administration</i>)	Ten wymiar jest kluczowy dla administracji publicznej, gdyż współpraca wymaga określonych ram funkcjonowania i procedur. Istotnymi obszarami w tym wymiarze są: — koordynacja zadań, — monitorowanie i kontrola pracy, — jasny podział ról i odpowiedzialności, — umiejętność wyznaczania granic, — formułowanie konkretnych i osiągalnych celów, — dobra komunikacja. Kluczem do dobrej współpracy jest znalezienie odpowiedniego balansu między zdolnościami organizacji a zdolnościami społecznymi pracowników
Autonomia organizacji	Współpraca niesie za sobą konieczność funkcjonowania w swoistej dualnej tożsamości, tj. identyfikowania się zarówno z celami organizacji, jak i celami uzgodnionymi pomiędzy współpracującymi partnerami. Podłożem współpracy jest zgoda na realizację celów wielu organizacji, a więc zgoda na pracę na rzecz osiągnięcia celów innych niż cele organizacji. Istnieje zatem ryzyko, że cele wspólne dla partnerów mogą stać w sprzeczności z celami poszczególnych organizacji
Wzajemność	Wzajemność jest ściśle związana ze współzależnościami pomiędzy partnerami współpracy. Strony współpracy powinny mieć obopólne korzyści ze współpracy, które odpowiadają ich partykularnym interesom. Współpraca trwa tak długo, jak interesariusze mogą zaspokajać potrzeby innych, bez straty dla siebie. Wymiany te są w pewnym wymiarze komplementarne, tj. partnerzy oferują sobie te zasoby, których pożąda druga strona
Normy dotyczące zaufania i obopólności	We współpracy organizacje często deklarują chęć współdziałania wtedy, gdy widzą taką samą chęć u swoich partnerów. W tym wymiarze pojawia się pojęcie zobowiązania do współpracy, przejawiające się np. w postaci alokowania danego zasobu w określonym momencie współpracy w oczekiwaniu, że koszt związany z tą alokacją zwróci się w późniejszym czasie poprzez alokację zasobów partnerów współpracy. W tym wymiarze ważne jest pojęcie zaufania, które wyraża się w oczekiwaniu, że druga strona współpracy zachowa się w uzgodniony sposób. Organizacje chcą być przy tym postrzegane jako godne zaufania i czują obowiązek wywiązania się ze swoich obowiązków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.M. Thomson, J.L. Perry, *Collaboration in Processes: Inside the Black Box*, „Public Administration Review” 2006, nr 66, s. 20–32

Podmioty współpracy w wymiarze rządzenia wyrażają wolę współpracy i decydują, że rezultaty będą odzwierciedlać cele wszystkich uczestników relacji.

Wymaga to wspólnego podejmowania decyzji, ustalenia podziału władzy i rozwiązywania problemów. W wymiarze administracji kluczową rolę odgrywają ramy funkcjonowania i procedury, obejmujące m.in. koordynację zadań, monitorowanie pracy oraz jasny podział ról i odpowiedzialności, przy czym istotny jest balans między zdolnościami organizacji a zdolnościami społecznymi pracowników. Współpraca niesie ze sobą konieczność funkcjonowania w dualnej tożsamości, w której cele organizacji muszą współgrać z celami uzgodnionymi ze współpracującymi partnerami, co może prowadzić do sprzeczności między celami indywidualnymi a wspólnymi.

Ważnym obszarem analizy relacji międzyorganizacyjnych są determinanty zarządzania relacjami, w tym katalizatory (czynniki wzmacniające) oraz bariery (czynniki hamujące), które również należy rozpatrzyć. Dokonując przeglądu dorobku naukowego w obszarze relacji międzyorganizacyjnych, Ch. Oliver zaproponowała sześć krytycznych uwarunkowań formowania się relacji jako możliwych do uogólnienia determinant relacji międzyorganizacyjnych. Są to: konieczność, asymetria, wzajemność, efektywność, trwałość i prawowitość. Determinanty te mogą występować pojedynczo, łącznie lub ze sobą konkurować²⁵⁴.

Tabela 12. Uwarunkowania relacji międzyorganizacyjnych

Uwarunkowania relacji międzyorganizacyjnej	Właściwości
konieczność	— wymuszona np. prawnie poprzez zależności wynikające z władztwa; — dobrowolna, powstała z braku zasobu, np. wiedzy lub kompetencji
asymetria	— możliwość kontrolowania lub przejęcia władzy nad inną organizacją; — współpraca międzyorganizacyjna wiąże się z utratą części decyzyjności i samodzielności; — motywacją relacji międzyorganizacyjnych może być władza, kontrola, wpływ, konflikt
wzajemność ²⁵⁵	— relacje występują wtedy, gdy istnieje szansa na osiągnięcie obopólnych korzyści; — brak danego zasobu powoduje współpracę, a nie konkurencję; — korzyści płynące z relacji przewyższają straty (np. utrata wpływu na proces decyzyjny); — obopólne korzyści wzmacniają współpracę, współdziałanie, koordynację; — współpraca organizacji bazuje na harmonii, równości, obopólnym wspieraniu się; — zależności wynikające z transakcji i wymiany

²⁵⁴ Oliver Ch., *Determinants Of Interorganizational Relationship...*, s. 242.

²⁵⁵ Por.: Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9(788), s. 12.

Uwarunkowania relacji międzyorganizacyjnej	Właściwości
efektywność	— wynika z wewnętrznych przesłanek; — relacje zawiązywane są w celu poprawy wewnętrznego bilansu firmy (koszty–korzyści); — transakcje i wymiana przenoszone są z otwartego rynku do międzyorganizacyjnych relacji w celu obniżenia kosztów i zwiększenia wydajności
stabilność (przewidywalność)	— relacje są odpowiedzią na zmienność otoczenia; — niepewność otoczenia powodowana jest brakiem zasobów, dostatecznej wiedzy; — relacje zawiązywane są w celu uzyskania większej stabilności, przewidywalności oraz ograniczenia zależności od innych organizacji; — relacje służą przewidywaniu, uprzedzaniu i redukcji niepewności w celu lepszego organizowania pracy organizacji
legitymacja/prawowitość	— relacje wzmacniają reputację, prestiż, wizerunek organizacji; — sankcjonują zgodność z normami panującymi w otoczeniu danej organizacji; — ten typ motywacji może być istotny dla organizacji nowych, które legitymują swoje działanie poprzez współpracę z rozpoznanymi organizacjami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ch. Oliver, *Determinants Of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions*, „The Academy of Management Review” 1990, nr 15/2, s. 241–265

Klasyfikacja uwarunkowań relacji międzyorganizacyjnych pokazuje, że motywacje i charakter współpracy między organizacjami są złożone i zależą od kontekstu. Najważniejsze wnioski z tej analizy dotyczą roli wymiany zasobów, zarządzania ryzykiem i budowania przewagi konkurencyjnej. Relacje mogą być wynikiem konieczności – wymuszonej lub wynikającej z braku zasobów, co podkreśla, jak istotna jest zdolność adaptacji organizacji do zmieniającego się otoczenia. Asymetria władzy sugeruje, że relacje nie zawsze są równoprawne, a organizacje muszą balansować między dążeniem do współpracy a ochroną swojej autonomii. Wzajemność, jako kluczowy element współpracy, pokazuje, że organizacje angażują się w relacje głównie wtedy, gdy korzyści przeważają nad stratami, co sprzyja budowaniu trwałych więzi. Efektywność i stabilność wskazują, że relacje międzyorganizacyjne są często narzędziem poprawy działania wewnętrznego firmy i sposobem na radzenie sobie z niepewnością. Wreszcie legitymacja podkreśla, jak ważna jest współpraca w budowaniu wizerunku, zwłaszcza dla nowych podmiotów. Ta klasyfikacja uwypukla, że relacje są nie tylko reakcją na potrzeby operacyjne, ale także strategicznym narzędziem wzmacniania pozycji organizacji w otoczeniu.

Wnikliwa diagnoza interesariuszy oraz umiejętna ocena uwarunkowań dotyczących danej relacji pozwala na dobranie odpowiednich narzędzi i alokację

adekwatnych zasobów, aby zapewnić rozwój tej relacji. W kontekście administracji warto zauważyć, że konieczność budowania relacji może wynikać z przesłanek politycznych. Mając na uwadze wzajemność relacji, administracja posiada wiele atrybutów – np. możliwość testowania innowacyjnych rozwiązań w usługach publicznych, na które posiada monopol. Administracja posiada stałą potrzebę korzystania z zasobów zewnętrznych (np. technologicznych, których nie potrafi wytworzyć sama), stąd konieczność budowania relacji z sektorem naukowym czy biznesowym. Jeśli chodzi o legitymację, to współpraca z administracją wzmacnia wiarygodność, a czasem prestiż dla partnerów zewnętrznych. Jednocześnie administracja niejednokrotnie legitymuje swoje działania współpracą (np. poprzez partycypację) z otoczeniem zewnętrznym, wzmacniając wiarygodność i transparentność.

Inny układ czynników wpływających na współpracę pomiędzy interesariuszami prezentuje poniższa tabela.

Tabela 13. Charakterystyka współpracy pomiędzy interesariuszami

Czynnik	Opis
Komunikacja	Zaspokajająca potrzeby, wyczerpująca, otwarta
Koordinacja	Wspólne rozumienie celów projektu, niezbędnych aktywności i wkładu potrzebnego do działania przez współpracujące strony
Wzajemne wsparcie	Otwartość i chęć pomocy drugiej stronie w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów, gotowość do elastyczności na wypadek zmian
Zgodne wysiłki	Zrozumienie priorytetów współpracujących stron i priorytetów wspólnie ustalonych przez strony. Zgodne alokowanie zasobów w projekt przez strony współpracujące
Spójność	Istnienie ducha współpracy pomiędzy podmiotami

Źródło: P. Dietrich [i in.], *The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects*, „Project Management Journal” 2010, nr 31/4, s. 58

Wymienione w tabeli czynniki są ściśle związane z umiejętnościami pracowniczymi opisanymi w rozdziale pierwszym. Efektywna współpraca musi być oparta o szereg wartości i umiejętności, a także zastosowanie odpowiednich narzędzi. Charakterystyka współpracy między interesariuszami, obejmująca komunikację, koordynację, wzajemne wsparcie, zgodne wysiłki i spójność, stanowi kluczowy fundament dla skutecznego modelu zarządzania relacjami w projektach. Wspomniane czynniki są nieodzowne dla eliminowania konfliktów, budowania zaufania i osiągania synergii, co wpływa bezpośrednio na sukces projektu. Model zarządzania relacjami

powinien uwzględniać strategie wspierające otwartą komunikację, efektywną koordynację działań, elastyczność we wspieraniu partnerów oraz mechanizmy umożliwiające zgodną alokację zasobów. Ponadto taki model powinien promować atmosferę spójności, co przyczyni się do utrzymania pozytywnych relacji między interesariuszami. Wdrożenie takiego modelu sprzyja efektywnej współpracy, podnosząc szanse na osiągnięcie celów projektu.

Interesujące spojrzenie na relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem przedstawia J. Ledingham. Zwraca on uwagę na budowę modeli relacji organizacja–otoczenie, które będą obejmować nie tylko sam proces zarządzania relacją, ale też to, co do niej doprowadziło, i to, jaki wpływ dana relacja będzie miała na organizację. Podkreśla on także konieczność rozbioru relacji na części składowe i dokładne przyjrzenie się percepcji, wiedzy oraz zachowaniu w procesie zarządzania relacjami. Formułuje też szereg aksjomatów dotyczących relacji międzyorganizacyjnych. Oto niektóre z nich:

- relacje są transakcyjne;
- relacje są dynamiczne;
- są zorientowane na cele;
- relacje mają swoją przeszłość i swoje konsekwencje; mogą być analizowane w kategoriach jakości, realizowania strategii, typu relacji i aktorów w relacji;
- relacjami kierują potrzeby i żądze;
- kontynuacja relacji jest zależna od stopnia zgodności oczekiwań stron;
- oczekiwania wyrażają się w interakcjach pomiędzy stronami;
- relacje związane są z komunikacją, ale komunikowanie się nie jest jedynym instrumentem budowania relacji;
- wpływ na relacje mają: historia, natura transakcji, częstotliwość wymiany i wzajemność;
- relacja może być opisana według typu (osobista, profesjonalna, społeczności, symboliczna, behawioralna) niezależnie od percepcji tej relacji;
- samo komunikowanie się nie jest w stanie podtrzymać długotrwałej relacji w przypadku braku wsparcia w postaci działania organizacji;
- efektywne zarządzanie relacjami musi wspierać obopólne korzyści i zrozumienie;

— kształtowanie relacji może wynikać z rodzaju samej relacji; charakterystyczna dla administracji publicznej jest konieczność utrzymywania relacji z wybranymi grupami interesariuszy (np. mieszkańcy czy inne jednostki administracji – centralne lub lokalne)²⁵⁶.

J. Ledingham przedstawia wartościowe spojrzenie na relacje organizacja–otoczenie, podkreślając potrzebę kompleksowego podejścia do modelowania tych relacji. Aksjomaty, takie jak transakcyjność, dynamiczność, celowość, oraz analiza składowych relacji, stanowią kluczowy fundament dla modelu zarządzania relacjami. W przywołanym wyżej modelu relacji organizacja–otoczenie należy uwzględnić rozbiorowe podejście do relacji, w tym percepcję, wiedzę i zachowanie. Istotne wartości to także: kierowanie relacjami poprzez potrzeby i żądze, kontynuacja relacji zależna od zgodności oczekiwań oraz komunikacja jako jeden z instrumentów budowania relacji. Wpływ na relacje, wynikający z historii, natury transakcji, częstotliwości wymiany i wzajemności, powinien być analizowany w kontekście modelu zarządzania relacjami. Aksjomaty podkreślają, że samo komunikowanie się nie wystarcza do utrzymania długotrwałej relacji bez wsparcia w działaniu organizacji. Najważniejszym przesłaniem płynącym z aksjomatów jest konieczność efektywnego zarządzania relacjami poprzez uwzględnienie obopólnych korzyści, zrozumienia oraz integracji wspomnianych elementów w modelu. Ostatecznym celem modelu zarządzania relacjami powinno być skuteczne budowanie, utrzymanie i rozwijanie relacji organizacji z otoczeniem, co przyczynia się do sukcesu projektów i długoterminowego rozwoju organizacji.

Charakter relacji międzyorganizacyjnych ma fundamentalne znaczenie dla sposobu zarządzania nimi, ponieważ różne typy relacji wymagają odmiennych podejść, narzędzi i strategii. Relacje te mogą wynikać z różnych motywacji, takich jak konieczność narzucona regulacjami, asymetria władzy, wzajemność przynosząca obopólne korzyści, dążenie do efektywności, stabilność ograniczająca niepewność czy legitymacja wzmacniająca reputację. Każda z tych motywacji determinuje sposób zarządzania relacją – np. w przypadku relacji wymuszonych kluczowe jest zapewnienie zgodności z przepisami, natomiast w relacjach opartych na wzajemności istotne staje się dbanie o satysfakcję partnerów. Ważnym czynnikiem jest również stopień sformalizowania relacji. Relacje formalne wymagają przestrzegania procedur

²⁵⁶ Ledingham J.A., *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*, „Journal of Public Relations Research” 2003, nr 15(2), s. 181.

i monitorowania realizacji umów, podczas gdy w relacjach nieformalnych kluczowe jest budowanie zaufania i elastyczne reagowanie na potrzeby partnera. Czas trwania relacji wpływa na sposób zarządzania – w krótkoterminowych relacjach liczy się szybkie osiąganie celów i efektywne wykorzystanie zasobów, tymczasem w relacjach długoterminowych konieczne jest inwestowanie w trwałe więzi i długofalową współpracę. Liczba zaangażowanych podmiotów dodatkowo komplikuje proces zarządzania – relacje dwustronne są prostsze w koordynacji niż wielostronne, które wymagają uwzględniania różnorodnych interesów i zarządzania potencjalnymi konfliktami. Efektywna współpraca między interesariuszami opiera się na komunikacji, koordynacji, wzajemnym wsparciu i spójnych wysiłkach, dlatego zarządzanie relacjami powinno wspierać te czynniki, aby eliminować konflikty i osiągać synergę. Uwzględnienie wszystkich tych aspektów jest kluczowe dla skutecznego budowania, utrzymywania i rozwijania relacji, co bezpośrednio przekłada się na sukces projektów i długoterminowy rozwój organizacji.

2.3. Relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami projektu – ujęcie procesowe

W biznesie zawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych przeważnie dotyczy dążenia organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej²⁵⁷, tymczasem w przypadku administracji publicznej takie dążenia mają na celu szeroko rozumiane dobro wspólne. Kształtowanie relacji jednostki administracji z otoczeniem powinno być motywowane osiągnięciem jej celów strategicznych w sposób bezpośredni lub pośredni. Analogicznie można określić kształtowanie relacji z interesariuszami w realizowanych przez administrację publiczną projektach.

Proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami projektu obejmuje fazy lub etapy, które w literaturze są różnorodnie definiowane. A. Bajdak wyróżnia się w tym procesie fazy takie jak: tworzenie się relacji, utrzymanie i rozwój relacji oraz zakończenie²⁵⁸. Z kolei J. Lichtarski definiuje 5-etapowy cykl życia relacji obejmujący:

— etap świadomości,

²⁵⁷ Chomiak-Orsa I., *Budowanie relacji międzyorganizacyjnych w kontekście technologii informacyjnych*, „Informatyka Ekonomiczna Business” 2012, nr 4(26), s.41.

²⁵⁸ Por: Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach” 2013, nr 140, s. 47.

- etap eksploracji,
- etap ekspansji,
- etap zaangażowania,
- rozpad²⁵⁹.

Dalej jednak, J. Lichtarski²⁶⁰ proponuje 6-etapowy cykl życia relacji z partnerami, odnoszący się wprost do projektów, który przedstawia Tabela 14.

Tabela 14. Etapy relacji z partnerami projektów

Etap relacji	Charakterystyka etapu
Etap przed relacją	— Poszukiwanie partnerów — Ewaluacja partnerów — Faza pozbawiona zaangażowania, zaufania czy satysfakcji
Eksploracja	— Definiowanie celów projektu — Identyfikacja interesariuszy projektu i ryzyk — Ustanowienie zasad i warunków współpracy — Wzrasta zaangażowanie, współzależność, zaufanie.
Rozwój	— Rośnie zakres współpracy — Rośnie współzależność, zaufanie, satysfakcja — Tworzy się wartość dodana — Pojawiają się konflikty
Utrzymanie, stabilizacja	— Adaptacja poprzez standaryzację współpracy — Rośnie dojrzałość projektu — Rośnie lojalność i wzajemność — Rośnie satysfakcja i zaangażowanie — Rozwija się proces dostosowania się poprzez rozwiązywanie konfliktów i negocjacje
Uśpienie	— Relacja przechodzi w stan braku aktywności — Okazjonalna komunikacja — Brak zaangażowania — Relacja reaktywuje się pod wpływem impulsu (np. nowe możliwości biznesowe)
Zakończenie	— Analiza zakończenia lub utrzymania relacji — Opracowanie strategii rozwiązania relacji — Finalne ustalenia

Źródło: J.M. Lichtarski, *Inter-firm relationship development in project-based companies: results of an empirical study*, „International Journal of Project Organisation and Management” 2022, nr 14/4, s. 470-471.

Inny podział, uwzględniający jedynie trzy główne fazy, zaproponowali A. Thomson i J. Perry, którzy wyróżnili:

- to, co poprzedza współpracę;
- przebieg współpracy;
- rezultaty²⁶¹.

²⁵⁹ Lichtarski J.M., *Inter-firm relationship...*, s. 455.

²⁶⁰ Lichtarski J.M., Tamże, s. 470-471.

²⁶¹ Thomson A.M., Perry J.L., *Collaboration in Processes: Inside the Black Box*, „Public Administration Review” 2006, nr 66, s. 21.

Sugerowany przez A. Thomsona i J. Perry'ego proces kształtowania relacji obejmujący trzy fazy – przygotowanie, proces współpracy i rezultaty – może być uznany za zwięzły i praktyczny w kontekście współpracy międzyorganizacyjnej. Z kolei J. Lichtarski nie uwzględnia w swoim procesie etapu zarządzania rezultatem danej relacji, o którym wspominają A. Thomson i J. Perry. Ponadto nie wybrzmiewa w tym modelu etap ewaluacji, który jest konieczny dla procesu doskonalenia się organizacji i wyciągania wniosków. Natomiast oba podejścia mogą być użyteczne w zależności od konkretnego kontekstu i potrzeb projektu czy organizacji. W administracji publicznej powszechnie akceptowany jest podział procesu na fazy: tworzenie, utrzymanie, rozwój i zakończenie.

Pisząc o współpracy, a więc swoistym wycinku całej relacji, warto przytoczyć pracę K. Emersona oraz T. Nabatachi, którzy opracowali ramy wspólnego zarządzania. Zaletą tego podejścia jest postawienie procesu zarządczego ponad strukturą. Wyróżniającym elementem tej koncepcji jest uchwycenie w niej przypadkowych interakcji i relacji, które mają wpływ na przebieg zdarzeń. Przedstawiony proces składa się z trzech elementów:

— *Zaangażowanie zasadnicze* – obejmuje ono proces budowania otwartej i transparentnej komunikacji między uczestnikami, w której dochodzi do wymiany poglądów i szukania wspólnego rozumienia problemu. Zaangażowanie zasadnicze składa się z kilku kluczowych komponentów:

- odkrywanie i dzielenie się informacjami – uczestnicy angażują się w badanie różnych perspektyw problemu, co zwiększa ich wiedzę;
- budowanie wzajemnego zrozumienia – poprzez dyskusje uczestnicy zbliżają się do wspólnego spojrzenia na problem;
- ustalanie wspólnych zasad – grupy wypracowują zasady, które będą obowiązywać podczas dalszej współpracy.
- poszukiwanie rozwiązań – uczestnicy wspólnie identyfikują i analizują możliwe rozwiązania problemu, starając się dostosować je do interesów wszystkich stron.

— *Wspólna motywacja* – jest to proces rozwijania zaufania, wzajemnego szacunku, poczucia wspólnoty i wspólnej tożsamości, które są niezbędne dla spójnej współpracy. Ten komponent opiera się na:

- zaufaniu – kluczowym elemencie, który sprawia, że uczestnicy mogą działać efektywnie i współpracować bez zbędnych obaw;
 - szacunku – umożliwiającym konstruktywne dyskusje i wzajemne wsparcie;
 - poczuciu wspólnoty – uczestnicy identyfikują się jako członkowie grupy, która dąży do realizacji wspólnego celu;
 - wspólnej tożsamości – poczucie przynależności do zespołu, który ma jednolity cel.
- *Zdolność do wspólnego działania* – odnosi się do zasobów, umiejętności i struktur niezbędnych do skutecznej współpracy. Ten komponent dotyczy:
- struktury organizacyjnej – stworzenia odpowiednich zasad zarządzania i kanałów komunikacji, które wspierają wspólne działania;
 - dostępu do zasobów – umożliwia działanie w dłuższej perspektywie czasowej;
 - budowania umiejętności – inwestycji w kompetencje i wiedzę uczestników, co podnosi jakość współpracy;
 - konsolidacji działań – synchronizowanie działań uczestników w sposób efektywny²⁶².

Podejście do zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi musi uwzględniać ich różnorodność pod względem motywacji, stopnia sformalizowania, czasu trwania, liczby zaangażowanych podmiotów oraz wymiarów współpracy. Skuteczne zarządzanie relacjami wymaga elastyczności i dopasowania metod działania do ich specyfiki, co pozwala na efektywne budowanie partnerstw i realizację wspólnych celów. Model wspólnego zarządzania opracowany przez K. Emersona i T. Nabatchi podkreśla nadrzędność procesu ponad strukturą, wskazując na kluczowe elementy skutecznej współpracy w ramach relacji, tj.: otwartą komunikację, budowanie zaufania i wspólnej tożsamości oraz rozwój zasobów i kompetencji umożliwiających wspólne działanie. Istotne jest również dostrzeganie nieformalnych interakcji, które mogą znacząco wpływać na dynamikę relacji i przebieg projektów.

W kontekście zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM za kluczowe można uznać to, że skuteczność

²⁶² Avoyan E., *Inside the black box...*, s. 230.

współpracy nie zależy wyłącznie od formalnych mechanizmów zarządzania, lecz przede wszystkim od jakości relacji, poziomu zaufania i zdolności do angażowania różnorodnych podmiotów w proces współtworzenia innowacji. To podejście wymaga odejścia od tradycyjnych modeli hierarchicznych na rzecz elastycznych, sieciowych form współpracy, w których kluczową rolę odgrywają dialog i wspólne definiowanie celów oraz ich realizacja.

Istotą relacji są różnorodne formy współpracy. C. Ansell i A. Gash²⁶³ proponują model opisujący kluczowe elementy procesu współpracy, który ma na celu wypracowywanie i wdrażanie polityk publicznych z udziałem wielu interesariuszy. Składa się on z czterech głównych zmiennych:

— *Warunki początkowe*: obejmują one poziom zaufania, konfliktów i kapitału społecznego istniejący między interesariuszami przed rozpoczęciem współpracy.

Należy wziąć pod uwagę takie aspekty jak:

- nierównowaga sił/zasobów: nierówny dostęp do zasobów, władzy czy wiedzy może prowadzić do manipulacji ze strony silniejszych aktorów;
- zachęty do udziału: motywacje interesariuszy do angażowania się we współpracę, w tym oczekiwania co do rezultatów i korzyści;
- historia konfliktów lub współpracy: wcześniejsze doświadczenia współpracy lub konfliktów wpływają na poziom zaufania i gotowość do współpracy.

— *Projekt instytucjonalny*: określa podstawowe zasady i procedury współpracy, wpływające na jej legitymizację. Ważne kwestie to:

- otwartość i inkluzywność: zapewnienie wszystkim zainteresowanym stronom możliwości udziału w procesie;
- jasne zasady i transparentność: budowanie zaufania poprzez jasne i konsekwentnie stosowane zasady oraz transparentność procedur;
- reguły konsensusu: określenie, czy wszystkie decyzje wymagają formalnej zgody wszystkich interesariuszy.

— *Przywództwo*: rola lidera w facylitacji procesu, budowaniu zaufania, stymulowaniu dialogu i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron. Model wskazuje na dwa typy liderów:

²⁶³ Ansell C., Gash A., *Collaborative governance in theory*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2007, nr 18, s. 8.

- lider-mediator: neutralny pośrednik, który cieszy się zaufaniem wszystkich stron, szczególnie w sytuacjach wysokiego konfliktu;
 - lider-lider: silny lider wywodzący się spośród interesariuszy, niezbędny w przypadku nierównowagi sił lub słabych motywacji do udziału.
- *Proces współpracy*: cykliczny proces obejmujący dialog, budowanie zaufania, zaangażowanie, wspólne zrozumienie i osiąganie rezultatów. Etapy to:
- dialog twarzą w twarz: kluczowy element budowania zaufania i zrozumienia;
 - budowanie zaufania: niezbędne w przypadku wcześniejszych konfliktów i antagonizmów;
 - zaangażowanie w proces: gotowość do działania w dobrej wierze i poszukiwania rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron;
 - wspólne zrozumienie: wypracowanie wspólnej wizji, celów i definicji problemu;
 - rezultaty pośrednie: osiąganie „małych zwycięstw”, które wzmacniają zaufanie i motywują do dalszej współpracy.

Model ten podkreśla, że skuteczność współpracy zależy od kontekstu i wymaga uwzględnienia specyficznych warunków i czynników wpływających na proces.

Pomimo wielu wyzwań i przeszkód istnieje wiele dobrych praktyk współpracy administracji w projektach innowacyjnych, które przedstawiono poniżej:

— *Współpraca z uczelniami wyższymi*. Jednym z najbardziej efektywnych przykładów zarządzania relacjami z interesariuszami jest współpraca z instytucjami naukowymi, takimi jak uczelnie wyższe. Dzięki wspólnym projektom badawczo-rozwojowym administracja publiczna może korzystać z najnowszych osiągnięć nauki i technologii, co umożliwia wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu i świadczeniu usług publicznych. Przykładem mogą być badania nad smart city, w których uczelnie dostarczają ekspercką wiedzę, a administracja wykorzystuje ją do poprawy jakości życia mieszkańców. Tego typu partnerstwa nie tylko sprzyjają transferowi wiedzy

i technologii, ale również budują prestiż zarówno uczelni, jak i administracji publicznej, podkreślając ich zaangażowanie w rozwój innowacji²⁶⁴.

— *Dialog z mieszkańcami*. Angażowanie społeczności lokalnej poprzez konsultacje społeczne i platformy partycypacyjne jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania relacjami. Narzędzia te pozwalają mieszkańcom wyrazić swoje potrzeby, opinie i obawy, co zwiększa poczucie współodpowiedzialności za podejmowane decyzje. Przykładem takiej praktyki może być wykorzystanie budżetów obywatelskich: mieszkańcy mają realny wpływ na wybór projektów do realizacji. Z kolei platformy cyfrowe, takie jak portale do zgłaszania problemów infrastrukturalnych, umożliwiają szybki i efektywny dialog między administracją a obywatelami. Dzięki temu administracja nie tylko buduje zaufanie, ale także zwiększa akceptację dla wdrażanych rozwiązań, minimalizując potencjalne konflikty społeczne²⁶⁵.

— *Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP)*. Partnerstwa publiczno-prywatne stanowią skuteczne narzędzie realizacji celów publicznych z wykorzystaniem zasobów sektora prywatnego. Takie współprace pozwalają na optymalizację kosztów, przyspieszenie realizacji projektów oraz dostęp do nowoczesnych technologii i kompetencji. Przykładem może być budowa nowoczesnych infrastrukturalnych rozwiązań, takich jak drogi, szkoły czy obiekty rekreacyjne – sektor prywatny dostarcza kapitał i know-how, a administracja publiczna nadzoruje realizację celów społecznych. PPP promują efektywność i elastyczność w działaniu, umożliwiając lepsze dostosowanie projektów do dynamicznie zmieniających się potrzeb społeczeństwa²⁶⁶.

Każdy z tych przykładów pokazuje, jak różnorodne formy współpracy oparte na ukształtowanych relacjach mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności projektów innowacyjnych realizowanych przez administrację publiczną, a pośrednio – do poprawy jakości usług publicznych.

²⁶⁴ Przykładami takiej współpracy mogą być projekty realizowane w ramach projektu „Horyzont”. GZM w latach 2019-2024 brała udział w projektach „HARMONY”, „Assured UAM”, „Move2CCAM” czy „MICAD”: <https://harmony-h2020.eu/>, [3.01.2025], <https://move2ccam.eu/index.php/about-move2ccam/>, [3.01.2025], <https://assured-uam.eu/>, [3.01.2025].

²⁶⁵ Przykład: <https://forumobywatelskie.transportgzm.pl/>, [3.01.2025].

²⁶⁶ Przykład: <https://www.ppp.gov.pl/wybor-partnera-prywatnego-dla-przedsiwziecia-budowy-szpitala-w-zywcu-/>, [3.01.2025].

Kształtowanie relacji administracji publicznej z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych zależy m.in. od specyfiki przedsięwzięcia i uwarunkowań prawnych. W jednym projekcie występują różne typy relacji, np. relacje pomiędzy partnerami współzarządzającymi aktywnie projektami; relacje pomiędzy partnerami współpracującymi w projektach i innymi zaangażowanymi interesariuszami; relacje pomiędzy partnerami współpracującymi w projektach i beneficjentami projektów, tj. podmiotami/osobami, które mogą zostać dotknięte przebiegiem lub skutkiem projektu. Ograniczenia wynikające z wydatkowania funduszy publicznych sprawiają, że administracja może swobodnie współpracować z podmiotami publicznymi, natomiast partnerstwo z sektorem prywatnym czy uczelniami niepublicznymi wymaga obrania drogi formalnej, np. trybu konkursowego. Często relacje są nawiązywane na etapie aplikowania o dofinansowanie, ale ich kontynuacja zależy od uzyskania środków. W przypadku dofinansowanych projektów często obowiązuje wymóg trwałości, np. 5 lat, co wymusza dłuższą współpracę. Część relacji administracji formalizowana jest listami intencyjnymi lub innymi porozumieniami. Współpraca z sektorem biznesowym często wiąże się z koniecznością podpisania umów o poufności.

Reasumując, proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami projektu przebiega w sposób fazowy. W literaturze przedmiotu można zidentyfikować różne podejścia dotyczące liczby i zakresu etapów w tym procesie. Przykładowo A. Bajdak wyróżnia trzy fazy: tworzenie, utrzymanie i rozwój, oraz zakończenie relacji. Z kolei J. Lichtarski proponuje 6-etapowy cykl życia relacji z partnerami projektów, a Thomson i Perry sugerują podział na trzy fazy: przygotowanie, proces współpracy i rezultaty. Przegląd literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że proces kształtowania takiej relacji w dużym stopniu zależy od zakresu, kontekstu i specyfiki danego projektu.

Z perspektywy projektowej ważne jest, aby proces zarządzania relacjami uwzględniał następujące etapy: zaangażowanie zasadnicze, wspólną motywację i zdolność do wspólnego działania. W fazie zaangażowania zasadniczego istotne jest budowanie transparentnej komunikacji, wymiana poglądów i wypracowanie wspólnego zrozumienia problemu. Wspólna motywacja opiera się na zaufaniu, szacunku i poczuciu wspólnoty, co umożliwia efektywną współpracę. Zdolność do wspólnego działania dotyczy zasobów, umiejętności i struktur niezbędnych do realizacji projektu.

2.4. Czynniki wpływające na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami

W literaturze przedmiotu odnaleźć można liczne klasyfikacje czynników wpływających na współpracę międzyorganizacyjną i kształtujące ją relacje. W jednym z ujęć do czynników mających znaczenie dla przebiegu współpracy międzyorganizacyjnej zalicza się:

- role i proces współpracy,
- zaufanie,
- bliskość fizyczną i kulturową,
- system zachęt,
- zobowiązanie w projekcie,
- zgodność celów i celów współpracy,
- rozwiązywanie konfliktów,
- wypełnienie zobowiązań i oczekiwań²⁶⁷.

Z kolei I. Chomiak-Orsa skuteczności partnerskich relacji i dobrej współpracy upatruje w takich uwarunkowaniach jak:

- elastyczność – zdolność do dopasowania zasad współpracy do zmian w otoczeniu;
- kompleksowa wymiana informacji pomiędzy stronami relacji;
- równomierne angażowanie się partnerów we współpracę lub we współdziałanie;
- wspólna odpowiedzialność partnerów za problemy²⁶⁸.

Wspólnym mianownikiem obu podejść jest podkreślenie znaczenia zaufania, zgodności celów, odpowiedzialności oraz zaangażowania partnerów, co stanowi fundament każdej udanej współpracy. Autorzy pierwszej listy kładą większy nacisk na konkretne aspekty operacyjne, takie jak role, system zachęt czy rozwiązywanie konfliktów, co wskazuje na bardziej strukturalne podejście. I. Chomiak-Orsa zwraca uwagę na elastyczność i dynamiczne dopasowywanie zasad współpracy do zmieniającego się otoczenia, a także na równomierne zaangażowanie stron. Kluczowe

²⁶⁷ Dietrich P. [i in.], *The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects*, „Project Management Journal” 2010, nr 31/4, s. 58.

²⁶⁸ Chomiak-Orsa I., *Budowanie relacji międzyorganizacyjnych...*, s. 44.

wyduje się to, że skuteczna współpraca wymaga zarówno dobrze zdefiniowanych procesów i ról, jak i zdolności adaptacyjnych oraz otwartej komunikacji między partnerami. Integracja tych dwóch perspektyw umożliwia holistyczne podejście do zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych.

Problemem stymulowania i hamowania współpracy międzyorganizacyjnej zajmuje się m.in. P. Klimas. Wyłoniła ona czynniki wzmacniające więzi międzyorganizacyjne w czterech obszarach: zasoby, efektywność, rozwój i ominięcie barier (zob. Tabela 15).

Tabela 15. Czynniki stymulujące współpracę międzyorganizacyjną

Czynniki stymulujące tworzenie więzi międzyorganizacyjnych	
Zasoby	
Uzyskanie dostępu (do zasobów materialnych, finansowych)	
Ograniczenie dostępu	
Zawłaszczenie	
Dostęp do nowego rynku	
Efektywność	
Podział ryzyka	
Podział kosztów	
Efekt synergii (wspólne realizowanie zadań, wspólne finansowanie zadań)	
Uzyskanie efektu skali (np. w reprezentacji)	
Uczenie się	
Pozyskanie wiedzy (skodyfikowanej, specyficznej)	
Wykorzystanie wiedzy	Doskonalenie procesów, zwiększenie elastyczności strukturalnej
	Doskonalenie kompetencji
	Doskonalenie umiejętności, zwiększenie innowacyjności (proces świadczenia usług publicznych, metody i techniki zarządcze, działania marketingowe)
Rozwój	
Sektora	
Organizacji	Rozwój zasobów ludzkich
	Przyspieszenie procesów zmian w organizacji, elastyczność
Ominięcie barier	
Prawnych	
Administracyjnych	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Klimas, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, 2015; M. Fliger, *Relacje sieciowe urzędu gminy*, 2020; B.R. Barringer, J.S. Harrison, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*,

Badaczka ta wskazuje, że czynniki stymulujące współpracę międzyorganizacyjną obejmują m.in. uzyskiwanie dostępu do materialnych i finansowych zasobów. Dodatkowo efektywność współpracy jest wspierana przez podział ryzyka i kosztów oraz osiąganie synergii oraz efektów skali. Uczenie się jest

również istotne, umożliwiając pozyskiwanie wiedzy, doskonalenie procesów i kompetencji, co z kolei zwiększa innowacyjność. Ponadto rozwój organizacji i sektora może być wspierany poprzez tworzenie więzi międzyorganizacyjnych, co przyspiesza procesy zmian i zapewnia elastyczność. Ominięcie barier prawnych i administracyjnych w przypadku administracji powinno być rozumiane jako poszukiwanie takich rozwiązań prawno-administracyjnych, które nie naruszają wymogów prawnych, a jedynie pozwalają znaleźć najbardziej odpowiednią ścieżkę czy sposób na realizację zadania. Jest to trudne wyzwanie, które wymaga kreatywności, odwagi oraz dobrej znajomości przepisów.

P. Klimas wskazała także czynniki hamujące lub blokujące tworzenie więzi międzyorganizacyjnych w trzech obszarach: zasoby, kompetencje, organizacja i zarządzanie (zob. Tabela 16).

Tabela 16. Czynniki hamujące lub blokujące współpracę międzyorganizacyjną

Czynniki hamujące lub blokujące tworzenie więzi międzyorganizacyjnych	
Zasoby	
Finansowe	Prawdopodobieństwo niepowodzenia przedsięwzięcia
Ludzkie	Opór wobec zmian, ryzyko utraty części decyzyjności, ryzyko uzależnienia się od innej organizacji
	Brak zaufania
	Umiejętności – kompetencje zarządcze, komunikacyjne
	Niekompatybilność
	Heterogeniczność
	Ochrona patentowa
Wiedzy	Heterogeniczność
	Homogeniczność
	Asymetria
	Ochrona własności intelektualnej
Kompetencje organizacji	
Brak kompetencji relacyjnej	
Brak doświadczeń we współpracy	
Niski poziom zdolności absorpcyjnych	
Organizacja i zarządzanie	
Odmienność	Filozofii działania
	Strategii
	Stylów zarządzania
	Koncepcji zarządzania
	Kultury organizacyjnej
Brak potrzeb współdziałania	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Klimas, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, 2015; M. Fliger, *Relacje sieciowe urzędu gminy*, 2020; B.R. Barringer, J.S. Harrison, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, „Journal of Management”, 2000, 26(3)

W Tabeli 16 wskazano istotne elementy hamujące lub blokujące rozwój relacji międzyorganizacyjnych, wśród nich np. brak środków finansowych, opór wobec zmian oraz bariery technologiczne i zasobowe. Dodatkowo do takich czynników zaliczono problemy związane z kompetencjami, m.in. brak doświadczenia we współpracy i niski poziom zdolności absorpcyjnych. Podkreślona jest także konieczność harmonizacji filozofii działania, strategii, stylów zarządzania oraz kultur organizacyjnych.

Przedstawione wyżej czynniki wpływają na współpracę międzyorganizacyjną i kształtując ją relacje, a zatem można je także odnieść do relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami, w tym relacji związanej z realizacją projektu innowacyjnego.

Bez wątpienia specyficzne środowisko międzysektorowe, w którym funkcjonują jednostki administracji publicznej, ale także uwarunkowania, takie jak innowacyjność realizowanych przez nie przedsięwzięć, wywierają istotny wpływ na relacje tych jednostek z podmiotami zewnętrznymi. Najogólniej można jednak przyjąć, iż czynniki wpływające na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami można podzielić na czynniki pochodzące z wewnątrz organizacji oraz czynniki związane z jej otoczeniem²⁶⁹. Dla lepszego zrozumienia oddziaływania różnego typu czynników na relacje w projektach można posłużyć się klasyfikacją tych czynników stosowaną podczas przeprowadzania analizy PEST²⁷⁰. Wyróżnia ona następujące rodzaje czynników: prawno-polityczne, ekonomiczne, społeczne oraz technologiczne²⁷¹, które pozwalają na uchwycenie większości uwarunkowań zewnętrznych względem organizacji. Uzupełnieniem czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego organizacji są czynniki wewnątrz organizacji, wynikające m.in. z jej własnych norm i kultury organizacyjnej, ale także czynniki charakteryzujące realizowane przez nią projekty, takie jak wspomniana wyżej innowacyjność. Można przyjąć, iż pierwszym etapem działań umożliwiających określenie determinant zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych jest identyfikacja czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych wpływających na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami.

²⁶⁹ Por: Chomiak-Orsa I., *Budowanie relacji międzyorganizacyjnych...*, s. 38.

²⁷⁰ Kulińska E., Masłowski D., Dender-Gruszka M., *Analiza PEST/PESTEL jako narzędzie wspomagające rozwój miast. Studium przypadku na podstawie miasta Opola*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2017, nr 4, s. 156.

²⁷¹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_PEST, [10.02.2024]

Tabela 17. Klasyfikacja czynników wpływających na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Kultura organizacyjna	Prawno-polityczne: — Prawo (np. Prawo Zamówień Publicznych) — Presja polityczna — Lobbying
Wartości organizacji	
Procedury wewnątrz organizacji	
Zasoby: — Materialne: – Technologiczne – Finansowe – Lokalowe — Niematerialne: – Wiedza – Relacje – Kompetencje	Ekonomiczne: — Inflacja — Bezrobocie — Dostęp do finansowania zewnętrznego
	Społeczno-kulturowe: — Działania mediów — Oczekiwania społeczne — Kontrola społeczna — Lobbying
	Technologiczne: — Media społecznościowe — Technologie informatyczne — Sztuczna inteligencja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Factors of effective inter-organizational collaboration: a framework for public management*, „Transylvanian Review of Administrative Sciences, nr 47, 2016, s.106

Na zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych wpływa szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wśród czynników wewnętrznych kluczowe znaczenie mają kultura i wartości organizacyjne, procedury wewnętrzne oraz stopień upolitycznienia działań administracji, które mogą zarówno sprzyjać współpracy, jak i ją ograniczać. Szczególną rolę odgrywa także charakterystyka ustrojowa podmiotu (w przypadku Metropolii GZM podejmowane działania wymagają akceptacji wszystkich członków, a ustawowy zakres kompetencji ogranicza możliwości realizacji projektów innowacyjnych). Istotne jest również preferowanie partnerów lokalnych. W przypadku Metropolii GZM pozwala to na wzmacnianie metropolitalnego obszaru funkcjonalnego i efektywne wykorzystanie jego zasobów. Do czynników zewnętrznych zalicza się uwarunkowania prawno-polityczne (np. regulacje dotyczące zamówień publicznych, układ sił politycznych), ekonomiczne (np. inflacja, bezrobocie, dostęp do finansowania), społeczno-kulturowe (np. działania mediów, oczekiwania społeczne) oraz technologiczne (np. media społecznościowe, sztuczna inteligencja). Kluczowe znaczenie mają również zaufanie, spójność celów, kompetencje relacyjne, elastyczność i dostępność zasobów. Brak zaufania, różnice w strategiach działania czy ograniczone umiejętności współpracy mogą hamować budowanie relacji. Skuteczna kooperacja wymaga zarówno jasno zdefiniowanych procesów i ról, jak i zdolności adaptacyjnych

oraz transparentnej komunikacji. W kontekście projektów innowacyjnych szczególną rolę odgrywa akceptacja ryzyka, efekt nowości oraz zdolność administracji do budowania relacji w dynamicznym, wielopoziomowym środowisku.

W kontekście tematu rozprawy istotne jest uwzględnienie tych czynników w analizie relacji administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych, zwłaszcza w kontekście budowania zaufania i ograniczania ryzyka. Szczególna uwaga powinna być poświęcona mechanizmom formalnym i nieformalnym sprzyjającym zaangażowaniu partnerów oraz czynnikom wpływającym na ich skłonność do współpracy.

Mimo rozpoznania wielu czynników wpływających na relacje międzyorganizacyjne w projektach, dalszej, pogłębionej analizy wymaga identyfikacja czynników wpływających na relacje jednostek administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj element ryzyka towarzyszący takim projektom, stąd duże znaczenie powinno się przywiązywać przede wszystkim do zaufania²⁷² pomiędzy organizacją i jej partnerami. Wyróżnikiem projektu innowacyjnego jest m.in. efekt nowości, który z dużym prawdopodobieństwem nie jest akceptowany w takim samym stopniu przez wszystkich interesariuszy. Otwartość na zmiany jest bowiem cechą wyróżniającą tylko najbardziej innowacyjne organizacje, a jej brak może stać się barierą hamującą rozwój relacji jednostek administracji publicznej z niektórymi interesariuszami. Istotną wagę należy także przypisać transparentności działania administracji publicznej w projekcie innowacyjnym i przedstawianiu go interesariuszom w obiektywny sposób. Wpływa to na wspomniane wyżej budowanie zaufania do organizacji i gwarantuje równy dostęp do informacji dla szerokiego grona potencjalnych partnerów. Dużą rolę odgrywa również wysoki stopień sformalizowania działań administracji publicznej, który wpływa na sposób kształtowania relacji. W kontekście projektów innowacyjnych kluczowe znaczenie mają te mechanizmy budowania relacji, które sprzyjają zaangażowaniu interesariuszy i ich skłonności do współpracy. Ważne jest także, aby proces identyfikacji interesariuszy odbywał się w szerokim gronie, gwarantując pluralizm opinii i podejść do celów projektu.

²⁷² Smith T., *Navigating trust. Paving the path to public innovation*, John Hopkins University, Bloomberg Center for Public Innovation, Baltimore, 2024, s. 3–5.

Jak zaznaczono wyżej, istnieje wiele czynników oddziałujących na relacje administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych, natomiast nie wszystkie z nich wpływają na ten proces z jednakową siłą. W ocenie autora kluczowy wpływ na tego typu relacje mają również inne czynniki, w tym czynniki dotyczące bezpośrednio funkcjonowania Metropolii GZM, takie jak:

— *Zaufanie*. Jest podstawą skutecznej współpracy, szczególnie w kontekście innowacji, które często wiążą się z ryzykiem i niepewnością. Transparentność działań, konsekwencja w decyzjach i rzetelna komunikacja budują wiarygodność administracji i sprzyjają zaangażowaniu partnerów.

— *Spójność celów*. Projekty innowacyjne wymagają współdziałania wielu podmiotów, dlatego kluczowe jest wspólne rozumienie i akceptacja celów. Współodpowiedzialność za rezultaty zwiększa zaangażowanie interesariuszy i wzmacnia trwałość relacji.

— *Kompetencje relacyjne*. Skuteczna komunikacja, umiejętności negocjacyjne i budowanie konsensusu są niezbędne w zarządzaniu złożonymi relacjami. W administracji publicznej istotne jest również posiadanie struktur organizacyjnych, które wspierają współpracę i dialog z partnerami.

— *Elastyczność*. Projekty innowacyjne charakteryzują się wysoką zmiennością, dlatego zdolność adaptacji do nowych warunków i otwartość na modyfikacje planów mają kluczowe znaczenie. Sztywne procedury mogą stanowić barierę w skutecznej realizacji działań.

— *Zasoby*. Dostępność kapitału finansowego, technologii, infrastruktury oraz wykwalifikowanych kadr warunkuje powodzenie projektów i sposób angażowania interesariuszy. Niedobór zasobów może ograniczać możliwości współpracy, ale także skłaniać do poszukiwania alternatywnych modeli kooperacji.

— *Formalno-prawne podstawy działania*. Wynikające z nich ograniczenia np. w zakresie możliwości realizacji określonych typów projektów, w tym projektów innowacyjnych, czy tworzenia określonych struktur projektowych, np. partnerstw i konsorcjów projektowych.

— *Preferencje dla partnerów lokalnych*. Projekty innowacyjne realizowane przez administrację publiczną powinny szeroko uwzględniać podmioty lokalne. W przypadku Metropolii GZM chodzi o wzmocnienie jej obszaru funkcjonalnego i współpracę z partnerami pozwalającą na budowanie trwałych relacji, maksymalizację korzyści dla regionu oraz efektywne wykorzystanie lokalnych zasobów i kompetencji.

2.5. Zarządzanie relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych

Poszukując definicji zarządzania relacjami w literaturze przedmiotu, najczęściej napotykamy odniesienia do zarządzania relacjami z klientem (CRM – *Customer Relationship Management*), które może być rozumiane jako strategia biznesowa koncentrująca się na budowaniu i utrzymywaniu relacji z klientami w celu zwiększenia ich lojalności i rentowności poprzez wykorzystanie analizy danych, technologii²⁷³. Zarządzanie relacjami według S. Hunta i R.M. Morgana jest sumą wszystkich marketingowych działań realizowanych w kierunku zawiązywania, rozwijania i utrzymania owocnych wymian relacyjnych²⁷⁴. Szeroką definicję zarządzania relacjami podają B. Deszczyński i M. Beręśowicz, którzy rozumieją je jako wszystkie aktywności marketingowe skierowane na ustanowienie, rozwijanie i utrzymanie udanych transakcji relacyjnych²⁷⁵. Definicje te podkreślają znaczenie relacji w kontekście zarówno strategii marketingowej, jak i praktycznych działań w zakresie zarządzania interakcjami z interesariuszami.

W przypadku zarządzania relacjami w projektach zaprezentowane wyżej podejście jest rozszerzone o element dostosowania działań projektowych do specyficznych potrzeb i oczekiwań interesariuszy projektu, a także do specyfiki projektu jako tymczasowej organizacji. Zarządzanie relacjami w projektach polega na kształtowaniu i utrzymywaniu efektywnych interakcji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, aby osiągnąć cele projektu. Relacje te powstają w wyniku interakcji

²⁷³ Więcej: Paas, L., Kuijlen, A. *Towards a general definition of customer relationship management*, „Journal of Database Marketing” 2001, nr 9(1), s. 51–60.

²⁷⁴ Deszczyński B., Beręśowicz M., *The maturity of relationship management and firm performance – A step toward relationship management middle-range theory*, „Journal of Business Research” 2021, nr 135, s. 358.

²⁷⁵ Deszczyński B., Beręśowicz M., Tamże.

między osobami dążącymi do realizacji określonych zamierzeń²⁷⁶. Zdaniem autora zarządzanie relacjami odnosi się do systematycznego nawiązywania, rozwoju i pielęgnowania relacji. Obejmuje ono zrozumienie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb oraz oczekiwań interesariuszy – niezależnie od tego, czy są to klienci, pracownicy, dostawcy czy członkowie społeczności. Istotnym elementem zarządzania relacjami jest także umiejętność wyrażania swoich celów i oczekiwań względem interesariuszy. Celem zarządzania relacjami jest zatem stworzenie środowiska współpracy, które zachęca do komunikacji, buduje zaufanie i ostatecznie prowadzi do pomyślnych wyników. R. Lenart-Gansiniec wyodrębnia i charakteryzuje cztery etapy zarządzania relacjami: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie²⁷⁷.

Tabela 18. Etapy zarządzania relacjami

Etapy zarządzania relacjami	Przebieg
Planowanie	Określenie roli relacji
	Rozpoznanie i wybór partnera
	Analiza potencjału organizacji w zakresie budowania relacji
	Określenie możliwości zarządzania relacjami
	Uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne w zakresie potencjału relacyjnego
	Ewaluacja wydajności nawiązywania relacji
Organizowanie	Wybór podmiotów i form współpracy
	Nawiązanie współpracy
	Delegowanie uprawnień
	Przygotowanie do długotrwałej relacji
	Wybór systemów informacyjno-decyzyjnych
	Koordinacja w zakresie procesów, struktur, strategii oraz mechanizmów utrwalania relacji
	Ewaluacja podejmowanych działań związanych z kształtowaniem relacji
Motywowanie	Opracowanie systemu motywacyjnego
	Identyfikacja bodźców motywacyjnych
	Ustalenie systemu wartości i norm relacyjnych
	Dzielenie się wiedzą oraz dobrymi praktykami
	Ewaluacja działań motywacyjnych
Kontrolowanie	Ustalenie oczekiwanego stanu relacji
	Opracowanie wskaźników oceny relacji
	Opracowanie scenariuszy możliwych zdarzeń
	Bieżąca kontrola i ocena stanu relacji
	Analiza odchyleń w zakresie budowania relacji
	Doskonalenie rozwiązań w zakresie budowania relacji
	Ewaluacja dokonanych działań

Źródło: R. Lenart-Gansiniec, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach 2016, nr 238, s. 31–32

²⁷⁶ Szerzej o zarządzaniu relacjami w projektach pisze: Danielak W. *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 47–60.

²⁷⁷ Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2016, nr 238, s. 31–32.

Tabela ilustruje złożoność zarządzania relacjami, podkreślając kluczowe elementy każdego z czterech etapów. Podział ten ujawnia systematyczność procesu, wskazując, że budowanie i utrzymanie relacji wymaga zarówno przemyślanej strategii, jak i elastyczności w działaniu. W procesie planowania kluczowe znaczenie ma analiza potencjału organizacji oraz jasne określenie celów i zasad współpracy. Etap ten pozwala na stworzenie solidnych fundamentów relacyjnych, które sprzyjają osiągnięciu założonych rezultatów. Organizowanie z kolei podkreśla rolę strukturalnego podejścia do współpracy – od wyboru partnerów po koordynację działań. Jest to moment, w którym strategia przekłada się na konkretne działania, co wymaga efektywnej komunikacji i koordynacji. Motywowanie wyróżnia się jako etap budowania zaangażowania poprzez wspólne wartości i dzielenie się wiedzą. To przypomina, że relacje opierają się nie tylko na formalnych mechanizmach, ale także na emocjach i zaufaniu. Etap kontrolowania akcentuje znaczenie monitorowania i doskonalenia relacji. Wskaźniki efektywności oraz analiza odchyleń pozwalają na bieżące reagowanie na zmieniające się warunki i optymalizację działań. Podsumowując, podejście do zarządzania relacjami przedstawione w tabeli ukazuje, że kluczem do sukcesu jest równowaga między precyzyjnym planowaniem a umiejętnością adaptacji. Model ten jest szczególnie przydatny w projektach innowacyjnych, gdzie elastyczność i otwartość na współpracę są kluczowe dla budowania trwałych i efektywnych partnerstw.

Niewiele pisze się o tym, jaki wpływ mają interesariusze na proces decyzyjny w projekcie, na poszczególnych etapach jego realizacji. Każdy etap w cyklu życia projektu wymaga bowiem innego typu działań²⁷⁸. Wyzwania zarządcze mogą być analizowane w kontekście porażki projektu, tj. przywołują założenie, że brak dobrego modelu zarządzania relacjami może doprowadzić do niepowodzenia projektu w obszarze zarządzania siecią projektu. Pod pojęciem „sieć projektu” kryje się paradygmat relacyjny, który zakłada konieczność poświęcenia uwagi relacjom pomiędzy różnymi grupami²⁷⁹. Zarządzanie relacjami w projekcie jest zadaniem podkreślającym rolę ludzi w zespole w porównaniu do np. planowania czy kontroli.

²⁷⁸ Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle...*, s. 383.

²⁷⁹ Liu L. [i in.] *Unraveling local relationship...*, s. 437-438.

Możemy mówić w tym wypadku o miękkim zarządzaniu, które ma miejsce w relacjach wewnątrz organizacji, a także pomiędzy organizacją a jej otoczeniem²⁸⁰.

Zarządzanie relacjami między jednostkami administracji publicznej a interesariuszami w projektach innowacyjnych to dynamiczny i złożony proces, który wymaga uwzględnienia licznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Efektywne podejście w tym zakresie przyczynia się do sukcesu projektów, wspierając innowacyjność i budowanie synergii między różnymi podmiotami.

Projekty innowacyjne realizowane przez administrację publiczną mają na celu wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych czy społecznych. Kluczową rolę odgrywa tutaj współpraca z interesariuszami, takimi jak mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, instytucje naukowe czy inne jednostki administracji. Dzięki efektywnemu zarządzaniu relacjami możliwe jest:

- *Pozyskanie wiedzy i zasobów.* Interesariusze wnoszą unikalne kompetencje, technologie i doświadczenie, które mogą wspierać realizację projektu.
- *Budowanie akceptacji społecznej.* Angażowanie społeczności lokalnych zwiększa zrozumienie i akceptację dla wdrażanych innowacji.
- *Tworzenie synergii.* Współpraca pozwala na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów oraz uzyskanie efektu skali.

Jak już wcześniej wspomniano, na relacje międzyorganizacyjne ma wpływ szereg czynników, które podzielono na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Taki podział pozwala na bardziej precyzyjne zrozumienie źródeł wyzwań oraz możliwości w budowaniu relacji z interesariuszami. Umożliwia także analizę, które obszary wymagają szczególnej uwagi w kontekście planowania i wdrażania działań oraz zarządzania nimi. Dzięki temu administracja publiczna może skuteczniej dostosowywać swoje strategie zarządzania relacjami do specyfiki projektów innowacyjnych.

Pomimo licznych korzyści, jakie może przynieść efektywne zarządzanie relacjami, proces ten nie jest wolny od wyzwań i ograniczeń. Jedną z istotnych barier jest brak zaufania, często wynikający z wcześniejszych konfliktów lub braku transparentności w działaniu, co może skutkować osłabieniem współpracy między

²⁸⁰ Meng X., Boyd P., *The role of the project manager in relationship management*, „International Journal of Project Management” 2017, nr 35, s. 718.

administracją publiczną a interesariuszami. Różnice kulturowe, które obejmują odmienne priorytety, procedury czy sposoby komunikacji, mogą prowadzić do nieporozumień i utrudniać osiągnięcie wspólnych celów. Ograniczenia zasobów, takie jak niedobór finansów, czasu czy specjalistycznych kompetencji, stanowią kolejne wyzwanie, szczególnie dla jednostek administracji publicznej, które często muszą realizować innowacyjne projekty przy ograniczonych możliwościach. Dodatkowo skomplikowane przepisy prawne i regulacje mogą ograniczać elastyczność w nawiązywaniu partnerstw oraz wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań. W administracji publicznej szczególnie istotne jest zrozumienie i przezwyciężenie tych barier, ponieważ mają one bezpośredni wpływ na jakość usług publicznych i poziom akceptacji społecznej dla wdrażanych zmian. Efektywne zarządzanie relacjami wymaga nie tylko umiejętności identyfikowania tych przeszkód, ale także proaktywnego podejścia do ich rozwiązywania.

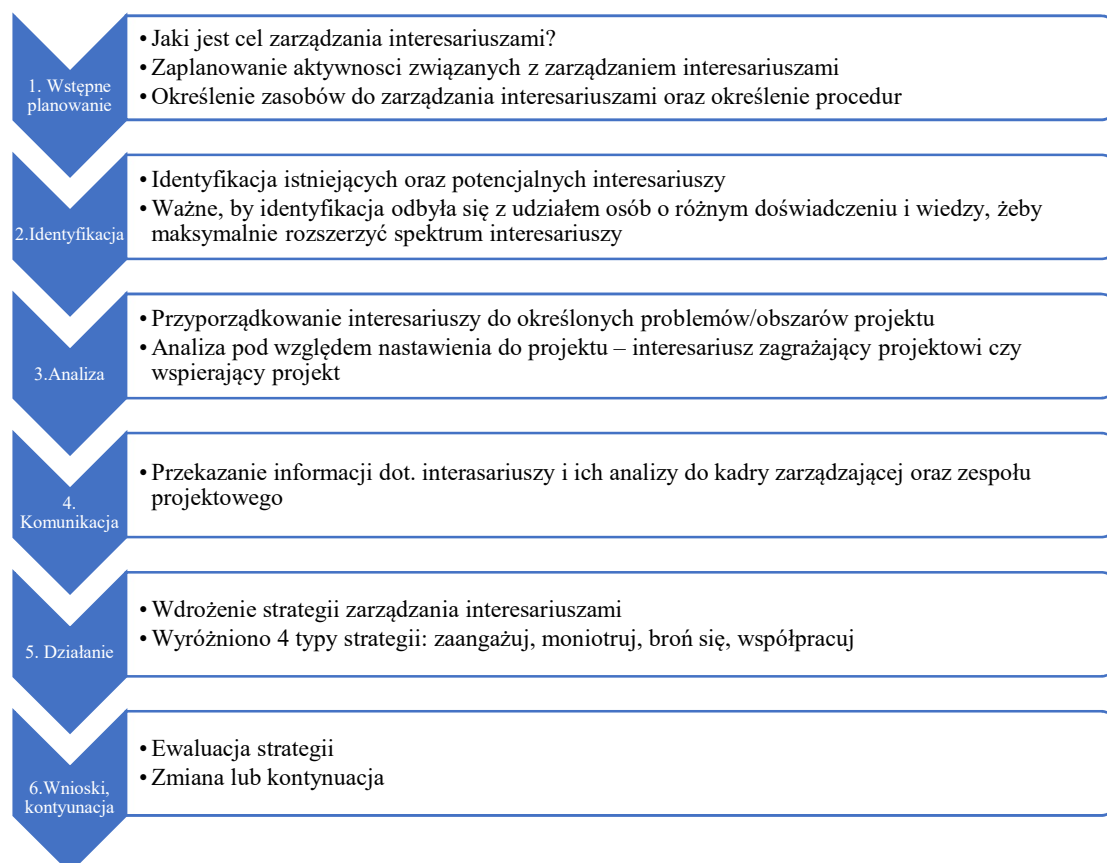
Pojęciem szerszym niż zarządzanie relacjami z interesariuszami, ale często z nim utożsamianym, jest pojęcie zarządzania interesariuszami. Zarządzanie interesariuszami obejmuje komunikowanie, negocjowanie, zarządzanie relacjami z nimi oraz motywowanie ich do działań i zachowań korzystnych dla organizacji²⁸¹. Zagadnienie to jest obecnie przedmiotem licznych badań, jednak niektórzy badacze wskazują, że dotychczas nie powstał spójny model zarządzania interesariuszami²⁸². E. Freeman, pisząc o zarządzaniu interesariuszami, które w jego ocenie jest zbieżne z zarządzaniem relacjami, podkreśla, że zarządzania interesariuszami bazuje na zobowiązaniu menadżerów do stworzenia i wprowadzenia procesów, które wspomagają satysfakcję tych grup, które mają swój interes w danej organizacji. Zadanie to polega na tym, by integrować relacje interesariuszy, pracowników, klientów, dostawców, społeczności i innych grup i zarządzać tymi relacjami oraz oczekiwaniami tak, by zapewnić długofalowy sukces organizacji²⁸³. J.T. Karlsen proponuje 6-etapowy proces zarządzania interesariuszami (zob. Rysunek 6).

²⁸¹ Szwejca D., *Strategie zarządzania relacjami...*, s. 328.

²⁸² Roloff J., *Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 82(1) s. 2.

²⁸³ Więcej: E.R. Freeman, Mcvea J.F., *A stakeholder approach to strategic management.*, „SSRN Electronic Journal” 2001, nr 1

Rysunek 6. Etapy procesu zarządzania interesariuszami

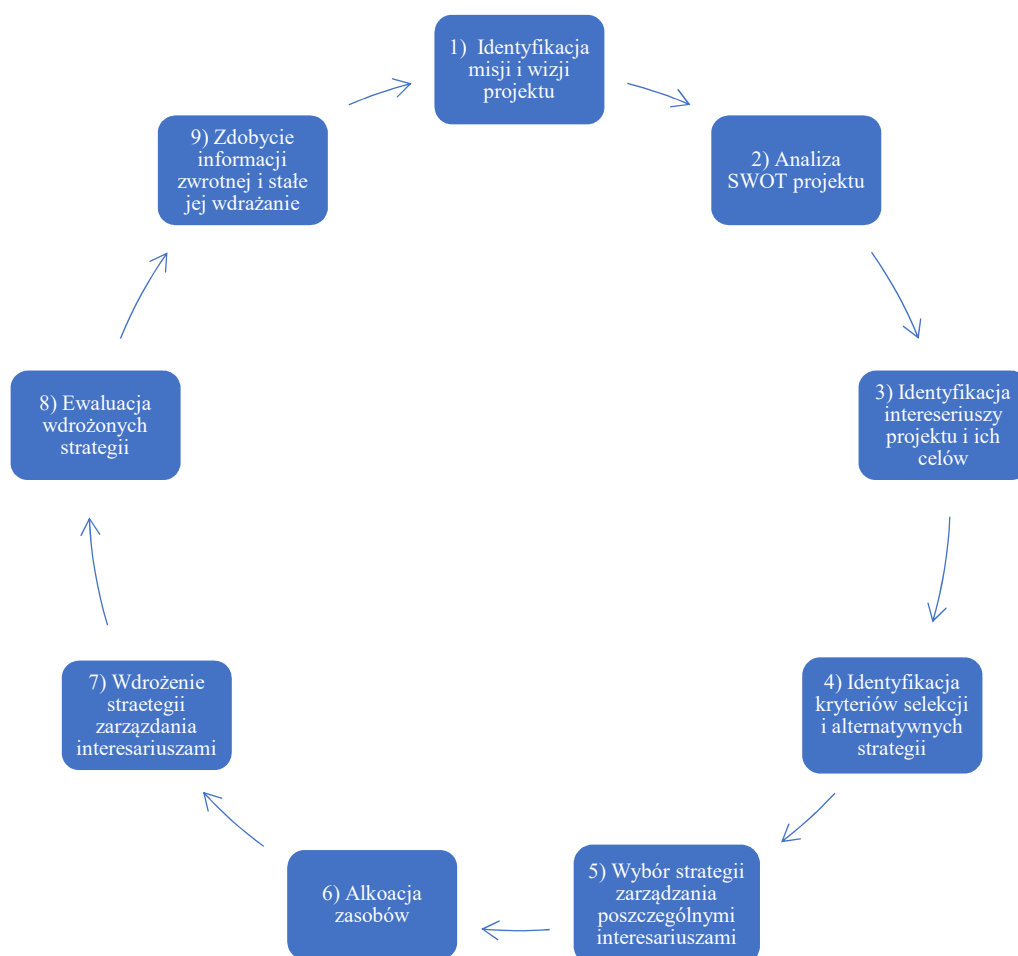


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.T. Karlsen, *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal”, 2002, nr 2/4

Na Rysunku 6 warto zwrócić uwagę na etap komunikowania wyników analizy interesariuszy wewnątrz rodzimej organizacji. Celem takiej komunikacji jest zachowanie spójności działań w kontekście doboru strategii zarządzania danym interesariuszem. Dodatkowo należy podkreślić iteracyjność tego podejścia, podpartą ewaluacją prowadzącą do zmian lub kontynuacji prac.

Inny schemat zarządzania interesariuszami w projekcie przedstawia Rysunek 7.

Rysunek 7. Schemat zarządzania interesariuszami



Źródło: S. Sutterfeld, S.S. Friday-Stroud, S. Shivers-Blackwell, *A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned*, „Project Management Journal” 2006, nr 37/5, s. 33

Ten 9-etapowy schemat wyróżnia analizę SWOT samego projektu i etap alokacji zasobów do wybranej strategii zarządzania poszczególnymi interesariuszami, a następnie jej wdrożenie. Tak jak w przypadku pracy J. T. Karlsena, w tym schemacie również wyróżnia się element ewaluacji wdrożonej strategii i zdobycie informacji zwrotnych.

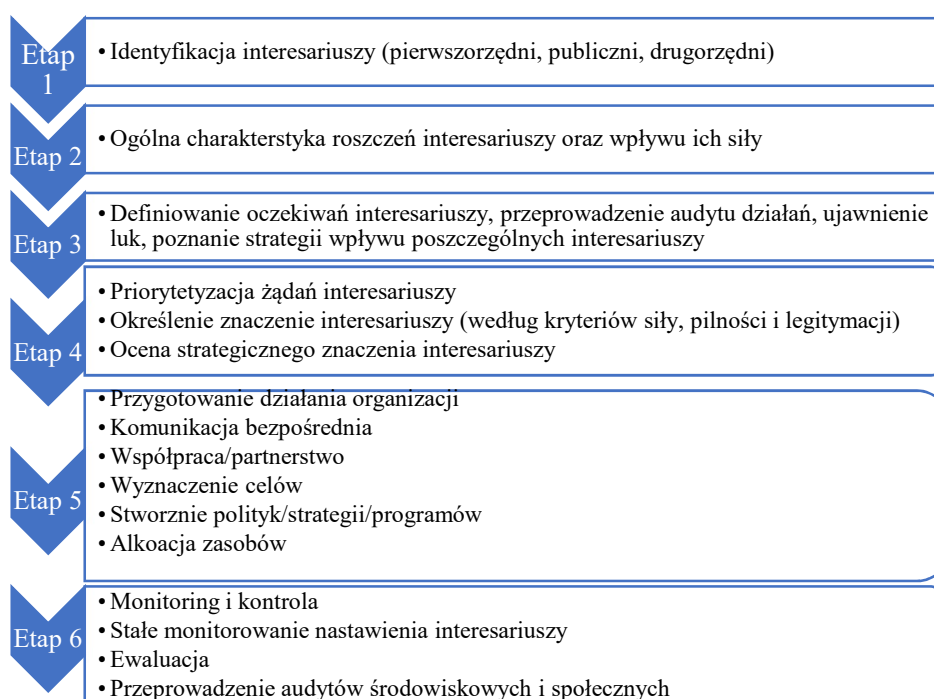
W swojej pracy El-Gohary N., Osman H., El-Diraby do modelu zarządzania interesariuszami włączają wyróżniające się elementy, takie jak:

- szkolenie zespołu projektowego w obszarze partycypacji interesariuszy;
- działania mające na celu podniesienie zaangażowania interesariuszy w realizację projektu;

- wyodrębnienie procesu komunikacji jako kluczowego elementu zarządzania interesariuszami;
- wymienienie narzędzi do zarządzania interesariuszami: spotkania, warsztaty, ankiety, makiety, wizualizacje, konsultacje społeczne, wizyty studyjne, sesje Q&A, newslettery, strona www, social media, współpraca z mediami, wysłuchania publiczne, info-kioski;
- przygotowywanie, a także przechowywanie i archiwizowanie materiałów źródłowych z procesu włączania interesariuszy²⁸⁴.

Inny model zarządzania interesariuszami zaproponował J.F. Preble, który zwrócił uwagę na pewną fragmentaryczność proponowanych rozwiązań. Swoją model autor określił jako wyczerpujący²⁸⁵ (zob. Rysunek 8).

Rysunek 8. Wyczerpujący model zarządzania interesariuszami według J.F. Prebla



Źródło: J.F. Preble, *Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management*, „Business and Society Review” 2005, nr 110/4, s. 413–414

Biorąc pod uwagę powyższe modele, warto zwrócić uwagę na kilka elementów kluczowych dla administracji publicznej w tych procesach. Identyfikacja interesariuszy powinna odbywać się w możliwie szerokim gronie, gwarantującym pluralizm opinii

²⁸⁴ Więcej: El-Gohary N., Osman H., El-Diraby T.E., *Stakeholder management for public private partnerships*, „International Journal of Project Management” 2006, nr 24, s. 596.

²⁸⁵ Preble J.F., *Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management*, „Business and Society Review” 2005, nr 110/4, s. 413–414.

i podejść do celów projektu i organizacji. Na tym etapie mogą pojawić się konflikty dotyczące uznawania lub nieuznawania pewnych interesariuszy za kluczowych dla projektu oraz może nastąpić wykluczenie interesariuszy lub np. ograniczenie ich liczby poprzez wybór reprezentantów (np. branżowe organizacje biznesowe)²⁸⁶. Istotny wpływ na tę fazę w administracji publicznej ma transparentny (mający wpływ na budowanie zaufania do organizacji) charakter²⁸⁷ działania administracji: działania te nie mogą być wykluczające, a powinny gwarantować równy dostęp dla szerokiego spektrum partnerów²⁸⁸. Transparentność działań jednostek administracji publicznej manifestowana jest m.in. poprzez publikację w Biuletynie Informacji Publicznej decyzji podejmowanych przez organy uchwałodawcze i wykonawcze. Decyzje o zawiązywaniu konsorcjów, wyrażanie poparcia czy podpisywanie listów intencyjnych o współpracy są przekazywane do informacji publicznej. Prawo do informacji o działaniu administracji wynika wprost z art. 61 Konstytucji RP²⁸⁹. Wysoki stopień sformalizowania działania administracji publicznej ma także wpływ na kształtowanie relacji²⁹⁰.

Autor uważa, że pojęcia zarządzanie relacjami z interesariuszami oraz zarządzanie interesariuszami projektu są blisko ze sobą powiązane i przenikają się. Zarządzanie interesariuszami projektu obejmuje szerszy kontekst, w ramach którego jednostka zarządzająca identyfikuje interesariuszy, analizuje ich potrzeby i oczekiwania, a także określa strategię wpływu na ich zaangażowanie i współpracę, aby osiągnąć cele projektu. Z kolei zarządzanie relacjami z interesariuszami koncentruje się na budowaniu, utrzymywaniu i rozwijaniu trwałych, opartych na wzajemnym zaufaniu relacji między podmiotami, co jest kluczowym elementem zarządzania interesariuszami. Zdaniem autora pracy można przyjąć, iż zarządzanie relacjami jest integralną częścią zarządzania interesariuszami, ponieważ to właśnie te relacje w dużej mierze determinują skuteczność podejmowanych działań w ramach projektu. Dobrze zarządzane relacje umożliwiają skuteczniejsze komunikowanie się z interesariuszami, rozwiązywanie konfliktów, a także wspierają procesy współtworzenia innowacyjnych rozwiązań. W praktyce zarządzanie relacjami z interesariuszami odnosi się do

²⁸⁶ Por.: Roloff J., *Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management*, „Journal of Business Ethics” 2008, 82(1).

²⁸⁷ Więcej: Schackenberg A.K., *Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization – Stakeholder Relationships*, „Journal of Management” 2014, nr 42(7).

²⁸⁸ Porównaj: El-Gohary N., Osman H., El-Diraby T.E., *Stakeholder management...*, s. 596.

²⁸⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483.

²⁹⁰ Por.: Izdebski J., *Organizational ties in the structures of public administration as a subject of regulation of administrative law*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2018, nr 3(243).

codziennego budowania partnerstw i zapewniania transparentności, co stanowi fundament efektywnego zarządzania interesariuszami.

W kontekście dysertacji poświęconej modelowi zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM takie zbieżne traktowanie obu pojęć jest uzasadnione. Praktyka działania Metropolii GZM jako podmiotu o charakterze sieciowym wymaga ścisłej współpracy z różnorodnymi interesariuszami – od jednostek samorządowych, przez sektor prywatny, po organizacje społeczne. W takim układzie kluczowe znaczenie mają mechanizmy budowania relacji, które wzmacniają zaangażowanie interesariuszy oraz ich skłonność do współpracy. Ze względu na problematykę dysertacji, dotyczącą relacji administracji publicznej z interesariuszami, główny przedmiot rozważań naukowych autora stanowią relacje międzyorganizacyjne i instytucjonalne. Tak bowiem przedstawia się zdecydowana większość relacji zawiązywanych i rozwijanych przez Metropolię GZM jako jednostkę administracji publicznej. Wyjątkowo na tym tle prezentują się relacje Metropolii z mieszkańcami, którzy mogą być definiowani jako:

- klienci usług,
- pośredni właściciele Metropolii,
- suweren wybierający władze lokalne,
- współtwórcy,
- podwładni²⁹¹.

Współczesne jednostki administracji publicznej regularnie tworzą lub przyłączają się do konsorcjów projektowych z myślą o realizacji wyznaczonych dla administracji publicznej celów. W takim ujęciu interesariuszami jednostek administracji publicznej są wszystkie podmioty w ich otoczeniu. Relacje zewnętrzne (międzyorganizacyjne) łączą zespół projektowy z osobami i podmiotami funkcjonującymi w jego otoczeniu, tj. klientami, dostawcami, urzędami administracji państwowej i samorządowej, organizacjami otoczenia biznesu itd. – tworząc wspólny potencjał relacyjny²⁹². Do tego podejścia nawiązują C. Ansell i A. Gash, którzy proponują definicję współrzędzenia: układ zarządzania, w którym jeden lub więcej publicznych podmiotów bezpośrednio angażuje interesariuszy spoza sektora

²⁹¹ Anders-Morawska J., Rudolf W., *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 100.

²⁹² Danielak W., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 47–60.

publicznego w proces podejmowania decyzji, który jest formalny, zorientowany na konsensus i oparty na deliberacji, a którego celem jest tworzenie lub wdrażanie polityki publicznej albo zarządzanie programami lub zasobami publicznymi²⁹³. Z drugiej strony jednostki administracji publicznej to oferenci usług publicznych, a interesariusze – to klienci korzystający z tych usług. Dopiero takie szerokie ujęcie relacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej i ich interesariuszami pozwala w pełni rozpoznać złożoność i charakter więzi międzyorganizacyjnych, jakie się między nimi kształtują.

Przedstawione wyżej podejście jasno wskazuje na wielowymiarowość relacji z interesariuszami. Mieszkańcy są wyjątkowym interesariuszem projektów innowacyjnych prowadzonych przez GZM, ponieważ pełnią wymienione wyżej różnorodne role, w tym m.in. są współtwórcami i partnerami działań rozwojowych. Choć Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia nie jest jednostką samorządu terytorialnego, lecz pełni rolę agencji rozwojowej na rzecz miast członkowskich, jej działania koncentrują się na podnoszeniu jakości usług publicznych. W niektórych obszarach, takich jak transport, kultura czy programy innowacyjne, GZM nawiązuje bezpośrednie relacje z mieszkańcami, angażując ich jako współuczestników i współdecydentów tych projektów.

Zarządzanie relacjami może być traktowane jako podejście operacyjne w ramach szerzej pojmowanego zarządzania interesariuszami, gdzie relacje stają się narzędziem do osiągnięcia celów strategicznych projektu. W związku z tym autor decyduje się na zbieżne traktowanie obu pojęć w niniejszej pracy, aby precyzyjnie uchwycić specyfikę zarządzania projektami innowacyjnymi w kontekście metropolitalnym. Zdaniem autora pracy zarządzanie relacjami, a szerzej zarządzanie interesariuszami powinno obejmować fazy: identyfikacji, analizy, planowania, wdrażania i ewaluacji. W fazie identyfikacji należy rozpoznać wszystkie podmioty, których interesy są związane z projektem. Faza analizy powinna skupiać się na określeniu oczekiwań i wpływu interesariuszy, a także potencjalnych konfliktów interesów. Planowanie obejmuje dobór odpowiednich strategii i narzędzi zarządzania relacjami z poszczególnymi interesariuszami. Faza wdrażania to realizacja zaplanowanych działań, a ewaluacja pozwala na ocenę skuteczności i wprowadzenie ewentualnych korekcji.

²⁹³ Ansell C., Gash A., *Collaborative governance in theory*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2007, nr 18 s. 2.

Determinanty zarządzania relacjami jednostek administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych obejmują dostęp do zasobów, takich jak kapitał, wiedza czy know-how, a także motywacje związane z obniżeniem kosztów, wzajemnym uczeniem się, poprawą wydajności oraz prestiżem i uznaniem. Zgodnie z podejściem zasobowym relacje te są jednym z kluczowych zasobów niematerialnych organizacji, pozwalającym nie tylko na lepsze wykorzystanie istniejących zasobów, ale również na ich rozwijanie poprzez współpracę międzysektorową. Współdziałanie administracji publicznej z podmiotami biznesowymi, naukowymi czy społecznymi, choć wiąże się z pewnymi kosztami, przynosi korzyści w postaci efektywniejszego zarządzania, tworzenia wspólnych wartości oraz osiągnięcia wyższej akceptacji społecznej dla realizowanych inicjatyw.

Jak wykazano wcześniej, projekty są narzędziem do wdrażania lub testowania innowacji w organizacji. Uważa się, że zrównoważony rozwój jest z perspektywy organizacji mocno związany z innowacjami i innowacyjnością, a także z wyzwaniem, jakim są relacje z interesariuszami. Włączanie interesariuszy w tworzenie innowacji jest zjawiskiem stosunkowo nowym, spotykającym się z rosnącym zainteresowaniem badaczy²⁹⁴. W tym kontekście zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach jawi się jako jedno z głównych wyzwań dla organizacji. Znajduje to uzasadnienie w tezie, że w obecnych czasach większość projektów realizowanych jest w warunkach, w których interesariusze mogą mieć kluczowy wpływ na wyniki projektu, a projekty charakteryzują się dużą podatnością na wpływ podmiotów zewnętrznych^{295, 296}. Co więcej, interesariusze projektu mogą się zmieniać w czasie, a także ich interes względem projektu może ulec zmianie w trakcie przedsięwzięcia. Dla powodzenia projektu jest więc ważne, by jego kierownictwo zarządzało interesariuszami na każdym etapie realizacji projektu. Takie zarządzanie obejmuje zrozumienie interesów wszystkich interesariuszy i umiejętne zarządzanie relacjami z każdym interesariuszem. Celem zarządzania interesariuszami jest maksymalizacja zysków ze współpracy z interesariuszami wspierającymi projekt i minimalizacja strat wynikających z działań

²⁹⁴ Więcej: Goodman J., Korsunowa A., Halme M., *Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation*, „Business and Strategy Environment” 2017, nr 26(6)

²⁹⁵ Karlsen J.T., *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal” 2002, nr 2/4, s. 19–20.

²⁹⁶ Dietrich P. [i in.], *The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects*, „Project Management Journal” 2010, nr 31/4, s. 58.

interesariuszy niesprzyjających projektowi²⁹⁷. Zebrane oczekiwania i interesy wszystkich interesariuszy powinny być zintegrowane z projektem, by osiągnąć zintegrowane cele projektu²⁹⁸. Analiza wpływu, a także uwzględnienie potrzeb i interesów poszczególnych jednostek oraz grup staje się obowiązkiem w zarządzaniu projektami²⁹⁹. Kształtowanie relacji może wynikać z rodzaju samej relacji. Charakterystyczna dla administracji publicznej jest konieczność utrzymywania relacji z wybranymi grupami interesariuszy (np. mieszkańcy czy inne jednostki administracji – centralne lub lokalne).

Administracja publiczna w projektach innowacyjnych powinna aktywnie budować relacje z innymi podmiotami, mając na uwadze ograniczone zasoby. Współpraca może być zarówno wymuszona, np. prawnie, jak i dobrowolna, wynikająca z braku specjalistycznej wiedzy czy kompetencji. W przypadku występowania asymetrii władzy, kontrola nad innymi organizacjami może być motywacją do współpracy, lecz równocześnie może prowadzić do utraty decyzyjności. Kluczowe znaczenie ma osiąganie obopólnych korzyści: współpraca z innymi podmiotami może zapewnić dostęp do kluczowych zasobów, takich jak technologie czy know-how. Administracja dąży do poprawy efektywności i stabilności poprzez tworzenie relacji opartych na wzajemności i współpracy. Współpraca z uznawanymi organizacjami może także wzmacniać legitymację administracji publicznej i przyczyniać się do jej prestiżu. Ostatecznie utrzymanie relacji międzyorganizacyjnych jest kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami innowacyjnymi, umożliwiając organizacji uzyskanie kluczowych zasobów oraz zwiększając jej potencjał innowacyjny.

²⁹⁷ Sutterfeld S., Friday-Stroud S.S., Shivers-Blackwell S., *A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned*, „Project Management Journal” 2006, nr 37/5, s. 26.

²⁹⁸ El-Gohary N., Osman H., El-Diraby T., *Stakeholder management for public private partnerships*, „International Journal of Project Management” 2006, nr 24, s. 596.

²⁹⁹ Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle...*, s. 381.

3. METODYKA BADAŃ

3.1. Projektowanie modeli zarządzania

W naukach o zarządzaniu i jakości tworzenie modeli jest kluczowym narzędziem służącym do lepszego zrozumienia, analizowania i doskonalenia złożonych procesów oraz zjawisk organizacyjnych. Modele umożliwiają uproszczenie rzeczywistości, pozwalając badaczom i praktykom na identyfikowanie kluczowych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji oraz testowanie różnych scenariuszy decyzyjnych w sposób kontrolowany³⁰⁰. Dzięki temu możliwe jest generowanie wiedzy, która wspiera podejmowanie trafnych decyzji, optymalizację procesów oraz wdrażanie innowacji. Wykorzystywane w zarządzaniu różnorodne modele mogą pełnić funkcje opisowe, conceptualne, badawcze lub statystyczne. Modele opisowe pomagają zrozumieć, jak organizacje funkcjonują w rzeczywistości, dostarczając szczegółowych map procesów i struktur. Modele diagnostyczne służą do identyfikacji problemów lub niedoskonałości w istniejących systemach, co jest podstawą do ich usprawniania. Modele predykcyjne pozwalają przewidywać przyszłe scenariusze, uwzględniając zmienne otoczenia i ich potencjalny wpływ na organizację³⁰¹.

Modele są stosowane w organizacjach w celu poprawy efektywności wykorzystywania dostępnych zasobów oraz realizacji różnego typu procesów. Model zarządzania musi być osadzony w konkretnych realiach działalności stosującej go organizacji oraz w kontekście środowiska, w którym ta organizacja funkcjonuje, m.in. z uwzględnieniem relacji z interesariuszami. Wybrane definicje modelu prezentuje Tabela 19.

Tabela 19. Wybrane definicje modelu w naukach o zarządzaniu

Autor	Definicja
R.L. Ackoff	Modele są przedstawieniem stanów, przedmiotów lub zdarzeń. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne
P. Eykhoff	Model jest to opis zasadniczych cech istniejącego (lub projektowanego) układu, dostarczającego wiedzy o nim w formie użytecznej
W. Findeisen, E.S. Quade	Modelem jest nazywany proces, urządzenie bądź schemat myślowy stosowany do uzyskania prognozy wyników

³⁰⁰ Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, pod red. Czekaj J., Lisiński M., Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 267.

³⁰¹ Sagan A., *Wprowadzenie do modelowania zjawisk społecznych i przykłady zastosowań w STATISTICA*, [online] StatSoftPolska, 2014 [20.02.2025].

Autor	Definicja
G. Gordon	Model definiowany jako zbiór informacji o systemie, zebranych w celu jego zbadania
F. Liptak	Przez model rozumiemy uproszczone przedstawienie jakiegoś obiektu (zjawiska lub procesu), zarówno rzeczywistego, jak i wymyślnego, istniejącego realnie lub tylko w naszej wyobraźni, zgodnie z tym obiektem pod względem podstawowych właściwości.
T. Gospodarek	Hipotetyczna konstrukcja myślowa, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 267; A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2, s. 11–25

Modele to imitatory rzeczywistości, umożliwiające jej uproszczone przedstawienie³⁰². Koncentrują się one na kluczowych właściwościach i cechach istotnych dla celu ich konstruowania, pomijając elementy mniej ważne. Służą one tworzeniu użytecznej wiedzy o systemach, procesach lub zjawiskach, wspierając podejmowanie decyzji, prognozowanie wyników lub lepsze zrozumienie badanych zależności. Ponadto modele mogą dotyczyć zarówno zjawisk istniejących w rzeczywistości, jak i procesów projektowanych lub hipotetycznych, co sprawia, że są szczególnie przydatne w środowiskach innowacyjnych, gdzie wiele elementów ma charakter projektowy. Model powinien być narzędziem wspierającym zarządzanie w realnych warunkach projektu, przewidując skutki działań lub oceniając stan relacji na różnych etapach.

Modele mogą być klasyfikowane w oparciu o różne kryteria, np.:

- kryterium czasu: statyczne/dynamiczne;
- forma odtworzenia obiektu: matematyczne/opisowe/graficzne/fizyczne;
- analogia: substancjalne/strukturalne/funkcjonalne;
- kryterium modelowania: poznawcze/decyzyjne/funkcjonalne;
- funkcja: opisowe/predyktywne/normatywne³⁰³.

Jednym z kryteriów definiowania modeli w naukach społecznych jest perspektywa analizy, którą przyjmują w celu opisanie badanych zjawisk. W zależności od przyjętego podejścia modele mogą koncentrować się na analizie relacji między

³⁰² Por.: Balcarek A, Kwaśnicki W., *Modelowanie symulacyjne systemów społeczno-gospodarczych: różnorodność podejść i problemów*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2007, nr 25.

³⁰³ Więcej: Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 261–262.

zmiennymi lub na dynamice procesów zachodzących w czasie, co prowadzi do wyróżnienia modeli zmienności i procesowych³⁰⁴. Model zmienności koncentruje się na identyfikacji zależności między zmiennymi i badaniu ich wpływu na analizowane zjawiska. W tego rodzaju modelach kluczową rolę odgrywają zmienne niezależne, zależne oraz moderatory i mediatory. Model ten jest statyczny – opisuje stan rzeczywistości w określonym momencie lub w ramach porównywalnych warunków, skupiając się na tym, jakie czynniki determinują dane zjawisko i jak te czynniki są ze sobą powiązane. Przykładem może być model wyjaśniający, jak poziom wykształcenia wpływa na dochód jednostki. Model procesowy z kolei analizuje, jak dane zjawisko przebiega w czasie, uwzględniając kolejne etapy, sekwencje działań lub zmiany w układach zmiennych. Jest dynamiczny i opisuje zjawiska jako ciąg zdarzeń lub procesów, które prowadzą do określonych rezultatów. Często stosuje się go do badania transformacji organizacyjnych, procesów decyzyjnych lub zmian społecznych. Przykładem może być model opisujący, jak proces negocjacji wpływa na osiągnięcie konsensusu w grupie społecznej.

Pojęciem towarzyszącym modelowi w nauce jest modelowanie. W szerokim ujęciu modelowanie można rozumieć jako „naukową metodę poznawania różnych układów poprzez tworzenie ich modeli” z zachowaniem kluczowych cech, oraz poprzez badanie ich (modeli) działania³⁰⁵. Modelowanie ma na celu ułatwienie zrozumienia rzeczywistości poprzez uproszczenie i reprezentację jej kluczowych aspektów.

Modele pozwalają również na eksperymentowanie i symulacje, które są trudne lub niemożliwe do przeprowadzenia w rzeczywistych warunkach. W kontekście zarządzania modelowanie jest metodą rozwiązywania problemów decyzyjnych, pozwalającą na efektywniejsze podejmowanie decyzji i optymalizację procesów. Jak zauważa M. Szarucki, dzięki modelowaniu można analizować systemy i procesy, a także wyciągać wnioski i prognozować przyszłe zdarzenia³⁰⁶. Tworzenie modelu powinno być oparte o scenariusz, swoistą instrukcję postępowania, ale zarazem T. Gospodarek stoi na stanowisku, iż brak jest sztywnych reguł tworzenia modeli. Podkreśla, że konieczne jest obserwowanie modelu w działaniu i uczenie się go

³⁰⁴ Por.: Gabrys J.B., *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. Dyskurs organizacyjny*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod red. Czakon W., Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 269–270.

³⁰⁵ Glinkowska B., *Modelowanie w procesach...*, s. 256.

³⁰⁶ Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów...*, s.267-269.

w praktyce³⁰⁷. Wysoce użyteczne rekomendacje dotyczące tworzenia modelu proponuje w swojej pracy S. Krawczyk, przytaczając zalecenia J. Kaeselera, według których model m.in:

- odzwierciedla rzeczywiste lub postulowane przepływy obiektów i informacji;
- jest hierarchiczną strukturą, która dopuszcza uszczegółowienia;
- jest zbudowany modułowo w celu identyfikacji relacji między segmentami;
- powinien pozwalać na identyfikację działań i procesów do elementów modelu;
- powinien pozwalać na analizę roli i wkładu każdego elementu i działania w modelu;
- powinien umożliwiać odniesienie się do dynamiki (czasu);
- powinien pozwalać na tworzenie alternatywnych scenariuszy/rozwiązań³⁰⁸.

Kierując się wskazówkami J. Kaeselera, za kluczowe dla stworzenia modelu można uznać zidentyfikowanie jego części składowych i zrozumienie zachodzących między nimi zależności. Budowanie modelu pozwala analizować zjawiska z różnych perspektyw. Chociaż sam model jest pewnym uproszczeniem, to dopuszcza się jego uszczegółowienie, które autor rozumie jako swoiste użycie szkła powiększającego w celu bliższego przyjrzenia się wybranym elementom modelu. W opinii autora stworzenie modelu opisującego zarządzanie relacjami w projekcie wymaga nie tylko holistycznego i kompleksowego spojrzenia, ale także uwzględnienia wszystkich jego składowych, które mogą stanowić o powodzeniu danego działania. Wymaga to zatem uszczegółowienia modelu.

Jak nadmieniono wcześniej, zarządzanie projektami innowacyjnymi w administracji publicznej to proces złożony, wieloetapowy i zależny od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Kluczowe aspekty związane z wdrażaniem innowacji obejmują nowatorstwo, wartość publiczną i społeczną, partycypację interesariuszy oraz wrażliwość na strukturę organizacyjną, w ramach której realizowany jest proces. Proces ten wymaga umiejętnego połączenia często nowatorskich metod i technik zarządczych z realiami funkcjonowania administracji

³⁰⁷ Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 76.

³⁰⁸ Krawczyk S., *Modele procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2018, nr 11, s. 70.

w określonym otoczeniu, w czym może być pomocne zaprojektowanie odpowiedniego modelu zarządzania.

Projekty innowacyjne prowadzą do implementacji nowych rozwiązań, wymagających często zastosowania nowych metod pracy, narzędzi i kompetencji, a jednocześnie charakteryzują się wyższym ryzykiem niepowodzenia. W wielu projektach kluczowym elementem staje się zaangażowanie różnych grup interesariuszy, co pozwala na lepsze dostosowanie wdrażanych rozwiązań do ich potrzeb i oczekiwań, ale jednocześnie potęguje wyzwania związane z zarządzaniem takimi projektami czy relacjami z interesariuszami zaangażowanymi w takie projekty.

Literatura identyfikuje liczne uwarunkowania związane z realizacją projektów innowacyjnych w sferze publicznej, w tym sztywne ramy prawne, brak odpowiednich zasobów, ograniczoną gotowość do zmiany procedur, silosowość i biurokratyzację struktur, niską motywację pracowników oraz wpływ uwarunkowań politycznych, ekonomicznych czy społecznych³⁰⁹. Proces zarządzania projektem obejmuje identyfikację, analizę, planowanie, realizację, monitorowanie oraz zamknięcie projektu, a na każdym z tych etapów istotne jest zaangażowanie zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Zarządzanie relacjami z interesariuszami okazuje się kluczowe dla powodzenia projektów pionierskich, w których prowadzi się pilotaż rozwiązań adresowanych do określonych grup użytkowników końcowych. Jednocześnie analiza literatury wskazuje na potrzebę holistycznego podejścia do zarządzania relacjami, uwzględniającego zarówno czynniki sprzyjające, jak i bariery³¹⁰. Zaufanie, spójność celów, kompetencje relacyjne, elastyczność i dostęp do zasobów stanowią istotne elementy sprzyjające udanej współpracy międzyorganizacyjnej, którą można także zarządzać w projektach przy pomocy określonych modeli.

W literaturze prezentowane są różnorodne modele zarządzania relacjami, które akcentują znaczenie interesariuszy przede wszystkim w procesach biznesowych, natomiast znacznie mniej jest modeli odnoszących się wprost do środowiska projektowego³¹¹. W oparciu o wnioski z przeglądu literatury autor pracy przyjął założenie badawcze, iż możliwe jest opracowanie modelu zarządzania relacjami

³⁰⁹ Por.: Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny...*

³¹⁰ Por: Borins S., *The Challenge...*

³¹¹ Próbę uchwycenia tego wyzwania podjęli m.in.: Danielak, W., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 47-60 czy Leszczyński, G. [i in.], *Zarządzanie relacjami...*, s. 15–19.

w projektach innowacyjnych w administracji publicznej. Tego typu model powinien uwzględniać specyfikę projektów innowacyjnych planowanych i realizowanych w środowisku administracji publicznej, a także różnorodność interesariuszy, którzy zaangażowani są w te działania na poszczególnych etapach cyklu życia projektu. Opracowanie modelu powinno usprawnić i usystematyzować komunikację jednostek administracji realizujących projekty z ich interesariuszami, a także poprawić jej efektywność oraz wzmocnić proces decyzyjny i zapewnić bardziej efektywne i skuteczne zarządzanie projektami. Przesłanką do opracowania takiego modelu jest również rozwijająca się praktyka konsultowania działań administracji z otoczeniem zewnętrznym. Formą takiej konsultacji może być np. zamówienie publiczne w drodze dialogu lub partnerstwa innowacyjnego³¹² lub przeprowadzanie warsztatów bądź spotkań otwartych związanych z konkretnymi projektami.

Mimo wielu czynników i uwarunkowań determinujących realizację projektów innowacyjnych w sferze publicznej, w tym relacji z interesariuszami w tych projektach, autor pracy zakłada, iż możliwe jest opracowanie modelu zarządzania relacjami uwzględniającego dynamikę tych relacji oraz interakcje między interesariuszami na tle etapów zarządzania projektem, a także wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na rozwój tych relacji i osiąganie dotyczących ich celów. W procesie budowy modelu zarządzania relacjami w projekcie innowacyjnym autor pracy uwzględnia uproszczone odwzorowanie rzeczywistości i analizuje jedynie kluczowe czynniki kształtujące relacje.

Jeśli chodzi o budowę modelu zarządzania relacjami, autor opowiada się za zastosowaniem podejścia procesowego, ponieważ relacje między interesariuszami mają dynamiczny charakter i ewoluują w czasie – od inicjacji projektu, przez jego realizację, aż po zakończenie. Podejście procesowe pozwala uchwycić tę zmienność, opisując kolejne etapy budowania, utrzymywania i rozwijania relacji, takie jak identyfikacja interesariuszy, komunikacja, zarządzanie konfliktami czy monitorowanie zaangażowania. Dzięki temu możliwe jest modelowanie sekwencji działań, identyfikowanie kluczowych momentów procesu i przewidywanie efektów zarządczych. Z kolei podejście oparte na modelu zmienności może być cennym uzupełnieniem, szczególnie gdy celem jest identyfikacja kluczowych czynników

³¹² Ustawa z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2019 poz. 2019.

wpływających na jakość relacji, takich jak poziom zaufania, styl komunikacji czy struktura zespołu. Reasumując, optymalnym rozwiązaniem wydaje się zintegrowanie obu podejść (model zmienności, model procesowy), co pozwala stworzyć model uwzględniający zarówno dynamiczny charakter procesów relacyjnych, jak i czynniki determinujące ich przebieg.

3.2 Założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych

Aby stworzyć model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych, niezbędne było zdefiniowanie założeń dotyczących struktury i składników tego modelu. Pierwszym krokiem było określenie, jakie zmienne, procesy i mechanizmy będą podstawą jego budowy. By poznać te zmienne, konieczna jest analiza literatury przedmiotu, a także doświadczenie i wiedza na temat funkcjonowania GZM. Ważne jest, by uwzględnić specyficzne dla Metropolii GZM cechy, takie jak: wielość interesariuszy, złożoność relacji, wynikająca zarówno z uwarunkowań formalnych (przepisy prawa), jak i relacji interpersonalnych, oraz unikalne wyzwania związane z wdrażaniem projektów innowacyjnych, które wymagają podejścia dostosowanego do specyfiki Metropolii GZM funkcjonującej w oparciu o Ustawę o związku metropolitalnym w województwie śląskim z 2017 roku³¹³. W procesie budowy modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projekcie innowacyjnym autor pracy przyjął założenia przedstawione w Tabeli 20.

Tabela 20. Założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie innowacyjnym GZM

Założenia budowy modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM	
Pytania bazowe	Wstępna diagnoza w odniesieniu do Metropolii GZM
Jak można zdefiniować problem związany z zarządzaniem relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM?	— Brak metodyk i niewystarczające narzędzia wspierające zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM — Niska świadomość wagi zagadnienia w GZM — Niska świadomość warunków i celów zaangażowania interesariuszy w projekty innowacyjne realizowane przez Metropolię GZM

³¹³ Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.

Założenia budowy modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM	
Pytania bazowe	Wstępna diagnoza w odniesieniu do Metropolii GZM
W jakim celu tworzony jest model?	— Prawidłowe zarządzanie relacjami z interesariuszami projektów poprzez: – rozwój kompetencji zarządczych; – profesjonalizacja relacji z interesariuszami; – poprawa współpracy Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych
Jakie warunki powinien spełniać model dla funkcji: naukowej i wdrożeniowej?	— Spełniający warunki metodyczne, tj. zbudowany w oparciu o ustalenia naukowe — Spełniający warunki aplikacyjne, tj. możliwy do wdrożenia w Metropolii GZM
Z jakich elementów powinien składać się model?	— Identyfikacja części składowych modelu w wyniku analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych — Określenie elementów składowych modelu i powiązań pomiędzy nimi w oparciu o badania prowadzone z interesariuszami projektu „Drony nad Metropolią”
Jak należy wdrożyć model w Metropolii GZM?	— Opracowanie graficzne i opisowe modelu — Rekomendacje dotyczące sposobu wdrożenia modelu w Metropolii GZM

Źródło: Opracowanie własne

Aby odpowiednio przygotować model, który następnie zostanie poddany badaniom, należy odpowiedzieć na szereg pytań³¹⁴, takich jak:

- Kim są interesariusze projektów innowacyjnych Metropolii GZM?
- Jak obecnie przebiega zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM?
- Co składa się na zarządzanie relacjami z interesariuszami w Metropolii GZM?
- Co utrudnia, a co wspiera zarządzanie relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM?
- Które czynniki zewnętrzne (niezależne od GZM) i wewnętrzne (zależne od GZM) wpływają na zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
- Jakie elementy i zależności pomiędzy nimi powinien uwzględniać model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
- W jaki sposób model może być wdrożony w Metropolii GZM?

Odpowiedzi na powyższe pytania autor pracy starał się udzielić zarówno w części teoretycznej dysertacji, jak i w części empirycznej, prezentującej wyniki badań, co jest niezbędne dla opracowania koncepcji modelu.

³¹⁴ Por: Krawczyk S., *Modele procesów w zarządzaniu...*, s. 67.

Zaprojektowanie modelu dedykowanego Metropolii GZM wymaga analizy sposobu funkcjonowania tej organizacji przede wszystkim w aspekcie zarządzania projektami innowacyjnymi oraz relacji z interesariuszami w tych projektach. Zrozumienie, jak te procesy są realizowane w codziennej praktyce funkcjonowania Metropolii, jest niezbędne, aby uchwycić je we właściwy sposób w projektowanym modelu. Metropolia GZM, będąca jedynym w swoim rodzaju podmiotem w Polsce, charakteryzuje się specyficzną strukturą zarządzania, która obejmuje 41 miast, zróżnicowane interesy oraz różne poziomy zaangażowania poszczególnych grup interesariuszy. W kontekście innowacyjnych projektów, związanych np. ze zrównoważonym rozwojem czy nowymi technologiami, obecne procesy muszą być odpowiednio zoptymalizowane, aby umożliwić efektywną współpracę pomiędzy różnymi interesariuszami.

Stworzenie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami polega na stworzeniu wzorca uwzględniającego wszystkie kluczowe dla prawidłowego zarządzania elementy, a także ilustrującego powiązania między nimi.

Na etapie wstępnych prac badawczych autor przyjął założenie, że możliwe jest zaprojektowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych, który odzwierciedlałby zarówno specyfikę środowiska administracji publicznej, jak i złożoność projektów innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM. Punktem wyjścia była koncepcja modelu o charakterze otwartym i ogólnym, uwzględniająca następujące główne komponenty:

- *rdzeń modelu*: projekt innowacyjny, który jest realizowany w Metropolii GZM, z uwzględnieniem zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi tego projektu jako składowej zarządzania tym projektem przez Metropolie GZM;
- *kompetencje pracowników* Metropolii GZM do zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych;
- *narzędzia* niezbędne w Metropolii GZM do zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych;
- *czynniki wewnętrzne* wynikające z uwarunkowań działalności Metropolii GZM, a wpływające na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych;

— *czynniki zewnętrzne* wpływające z otoczenia Metropolii GZM, a wpływające na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych.

W koncepcji modelu uwzględniono zarówno interesariuszy wewnętrznych, tj. pracowników i kierownictwo Urzędu Metropolitalnego, jak też interesariuszy zewnętrznych, którzy są partnerami Metropolii GZM w projektach innowacyjnych. Ze względu na cel pracy autor skupił się w dalszych analizach wyłącznie na zarządzaniu relacjami z interesariuszami zewnętrznymi projektów innowacyjnych, mając przy tym świadomość, że zarządzanie relacjami wewnątrz organizacji jest równie ważne i może być przedmiotem dalszych badań.

Przedstawione poniżej założenie dotyczące modelu uwzględnia kluczowe elementy i założenia w kwestii jego przyszłej budowy, które autor wziął pod uwagę, projektując badania empiryczne. Proponując to założenie, autor inspirował się m.in. modelem opracowanym na Uniwersytecie St. Gallen, dotyczącym zarządzania projektami i uwzględniającym zarówno otoczenie organizacji, jak i jej wewnętrzne uwarunkowania³¹⁵.

Rysunek 9. Założenie dotyczące modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM



Źródło: Opracowanie własne

Metropolia GZM, jako pionierska i jedyna organizacja w Polsce funkcjonująca w tej formie, posiada już pewne, choć jeszcze niedoskonałe narzędzia do zarządzania projektami, odnoszące się m.in. do zarządzania relacjami z interesariuszami, ale

³¹⁵ [www: https://ebrary.net/11782/business_finance/management_tools](https://ebrary.net/11782/business_finance/management_tools), [22.03.2025]

w kontekście realizacji innowacyjnych projektów istnieje potrzeba ich dalszego rozwoju. Model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych będzie istotnym elementem budowania spójnej strategii współpracy Metropolii GZM z interesariuszami, która umożliwi skuteczniejsze realizowanie projektów innowacyjnych z uwzględnieniem szerokiego grona interesariuszy. Biorąc pod uwagę uwarunkowania działalności Metropolii GZM, powinna ona posiadać mechanizmy, które pozwolą na skuteczne angażowanie interesariuszy, rozwiązywanie potencjalnych problemów oraz zapewnienie, że wszystkie strony mają realny wpływ na decyzje dotyczące projektów.

W przypadku GZM, taki model jest niezwykle istotny, gdyż realizowane przez Metropolię GZM liczne projekty innowacyjne wymagają efektywnej współpracy pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, a model zarządzania relacjami z nimi pozwoli na precyzyjne określenie, jakie działania należy podjąć, by zaangażować interesariuszy, zminimalizować konflikty i zwiększyć efektywność działań. Przyczyni się to do usprawnienia procesu decyzyjnego w zarządzaniu projektami i poprawy efektywności zarządzania relacjami z interesariuszami w tych projektach.

3.3 Dobór postępowania badawczego oraz metod badawczych

Zamierzeniem autora pracy było skonstruowanie i zrealizowanie postępowania badawczego w taki sposób, aby rozwiązać dwa problemy: naukowy oraz praktyczny. Powyższe determinuje, w jaki sposób autor myśli, jakie podejmuje działania badawcze oraz jak przekuwa je w praktykę³¹⁶, uwzględniając także swoją osobistą perspektywę związaną z zatrudnieniem w Metropolii GZM.

Aby osiągnąć cele rozprawy, zarówno naukowe, jak i praktyczne, konieczne jest dobranie odpowiedniej koncepcji metodologicznej, a następnie uzupełnienie jej adekwatną metodyką³¹⁷. Każde postępowanie badawcze powinno być realizowane pod rygorem metodologicznym, a wiarygodność wyników prac badawczych jest warunkowana odpowiednim doбором metod³¹⁸.

Metoda to „sposób wykonywania czynu złożonego, polegającego na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym nadający się do wielokrotnego

³¹⁶ Por.: Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 93.

³¹⁷ Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2020, s. 40.

³¹⁸ Lisiński M., Szarucki M., *Tamże*, s. 39

stosowania”³¹⁹. Inaczej mówiąc, metoda jest to usystematyzowany sposób działania prowadzący do określonego celu. Sposób ten powinien charakteryzować powtarzalnością, wieloetapowością i być redukcjonistyczny³²⁰. Metodologię najszerzej można rozumieć jako naukę „o metodach działalności naukowej i stosowanych w nauce procedurach badawczych”³²¹ lub po prostu jako „naukę o metodach nauki”³²². Węższą perspektywę – z poziomu nauk o zarządzaniu – przyjmuje, pisząc o metodologii, Ł. Sułkowski. Podkreśla, że metodologia zarządzania to poszukiwanie zasad „prowadzących do uzyskania wiarygodnej wiedzy i wdrażania zmian” w organizacji³²³. Metodyka natomiast to „system założeń i reguł, które umożliwiają takie uporządkowanie teoretycznej lub praktycznej działalności, aby możliwe było osiągnięcie świadomie postawionego celu”³²⁴.

Dokonując wyboru metodyki badawczej odpowiedniej dla zbudowania modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM, należy przede wszystkim określić dominujący paradygmat metodologiczny.

W kontekście niniejszej pracy, której celem jest zbudowanie modelu zarządzania relacjami GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych, najbardziej odpowiedni wydaje się konstruktywistyczny paradygmat badawczy. Jest on bardziej adekwatny niż pozytywistyczny z uwagi na specyfikę badanych zjawisk oraz charakter przedmiotu badań.

Konstruktywizm uznaje, że rzeczywistość jest wielowymiarowa, dynamiczna i tworzona w procesie interakcji społecznych³²⁵. W przeciwieństwie do pozytywizmu, który traktuje rzeczywistość jako obiektywną i niezależną od obserwatora, konstruktywizm akcentuje jej subiektywny charakter oraz kluczową rolę kontekstu w zrozumieniu badanych zjawisk. Takie podejście jest szczególnie zasadne w przypadku zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych, które są silnie

³¹⁹ Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*

³²⁰ Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, w: *Podstawy metodologii badań...*, s. 29.

³²¹ Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020, s. 37.

³²² Sułek A., *Ogród metodologii socjologicznej*, Scholar, Warszawa 2002, s. 18.

³²³ Sułkowski Ł., *Tamże.*, s. 29.

³²⁴ Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie” 2015, nr 83, s.136.

³²⁵ Por.: Brycz B., Dudycz T., *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*, „Prace naukowe UE we Wrocławiu” 2010, nr 144, s. 55–59.

osadzone w konkretnych uwarunkowaniach społecznych, organizacyjnych i kulturowych. Konstruktywistyczny paradygmat umożliwia uwzględnienie specyfiki działań GZM, która jako podmiot unikatowy i pionierski na polu współpracy międzygminnej kształtuje subiektywnie sposób zarządzania projektami innowacyjnymi i formy oraz zakres aktywnego zaangażowania różnorodnych interesariuszy w ich realizację. Dzięki podejściu konstruktywistycznemu badacz może zrozumieć, jak lokalne konteksty, relacje i procesy wpływają na współpracę, a następnie opracować model, który nie tylko odzwierciedli istniejące zależności, ale także wskaże kierunki ich usprawnienia. Ważne jest również, że w konstruktywizmie badacz nie jest neutralnym obserwatorem, lecz aktywnym uczestnikiem procesu badawczego, co pozwala na lepsze uchwycenie potrzeb interesariuszy i współtworzenie praktycznych rozwiązań. Właśnie taka sytuacja występuje w przypadku autora pracy, który jest również zaangażowany zawodowo w Metropolii GZM w proces zarządzania projektami innowacyjnymi i w relacje z interesariuszami.

Następnie konieczne jest osadzenie pracy w paradygmacie według bardziej precyzyjnej klasyfikacji. Obszerne omówienie paradygmatów metodologicznych nauk o zarządzaniu znajduje się w literaturze przedmiotu, m.in. w pracy M. Lisińskiego, w której wyróżnił siedem ich rodzajów. Są to:

- paradygmat analityczno-ulepszący,
- paradygmat funkcjonalno-kompleksowy,
- paradygmat funkcjonalno-systemowy,
- paradygmat funkcjonalno-diagnostyczny,
- paradygmat interpretatywny,
- paradygmat krytyczny,
- paradygmat postmodernistyczny³²⁶.

Mniej rozbudowany podział proponują Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec, którzy przytaczają klasyfikację G. Burrella i G. Morgana:

- paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy,
- paradygmat interpretatywno-symboliczny,
- paradygmat krytyczny³²⁷.

³²⁶ M. Lisiński, *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Prace naukowe UE we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 480–482.

Po przeanalizowaniu powyższych paradygmatów oraz skonfrontowaniu ich z problematyką naukową niniejszej pracy, dokonano wyboru dominującego podejścia badawczego. W opinii autora podstawowym założeniem, które powinno kierować procesem badawczym dotyczącym zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w GZM, jest przyjęcie paradygmatu interpretatywnego za M. Lisińskim, który w użyciu tego paradygmatu widzi dążenie do „doskonalenia funkcjonowania organizacji poprzez opis zależności występujących w złożonych strukturach społecznych organizacji”³²⁸.

Następnym etapem jest wybór metody ogólnej i metod szczegółowych badań. W naukach o zarządzaniu i jakości funkcjonują dwie podstawowe metody ogólne: indukcja i dedukcja³²⁹. Z uwagi na praktyczny charakter nauk o zarządzaniu oraz specyfikę problemu badawczego niniejszej pracy przyjęto, że najbardziej odpowiednią metodą będzie indukcja. Jest to jedna z podstawowych metod rozwiązywania problemów naukowych, która polega na przechodzeniu od obserwacji szczegółowych do uogólnień teoretycznych.

W pracy przyjęto idiograficzne podejście badawcze, koncentrujące się na dogłębnym zrozumieniu jednostkowych przypadków i kontekstu badanych zjawisk, co znalazło wyraz w zastosowaniu metod badań jakościowych³³⁰.

Badania empiryczne właściwe poprzedzone zostały badaniem wstępnym (pilotażowym). Po zakończeniu badań ankietowych i sformułowaniu wstępnych wniosków przeprowadzono badania jakościowe, umożliwiające rozwinięcie wybranych wniosków płynących z badań ankietowego.

W pracy zastosowano triangulację³³¹:

— źródeł danych (badanie oparto na źródłach pierwotnych i wtórnych),

³²⁷ Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź, 2021, s. 22.

³²⁸ M. Lisiński, *Paradygmaty metodologiczne...*, s. 481–482.

³²⁹ Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań...*, s. 19–20.

³³⁰ Szarucki M., *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 181(2), s. 27–40; Chęłpa S., *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu - problem teorii i praktyki*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu - między teorią a praktyką*, pod red. Przybyła M., „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2004, nr 1014, s. 117.

³³¹ Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.

— perspektyw uczestników badania (dane pozyskano od kilku grup respondentów oceniających problem badawczy z różnych perspektyw)³³².

Triangulacja zastosowana w pracy zwiększa wiarygodność i rzetelność wyników badania, umożliwiając lepsze uchwycenie złożoności zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych. Dzięki różnorodnym metodom, źródłom i perspektywom badawczym możliwe jest uzyskanie pełniejszego obrazu analizowanego zagadnienia oraz minimalizacja ryzyka błędnej interpretacji wyników. Takie podejście pozwala także na weryfikację spójności uzyskanych danych i identyfikację potencjalnych rozbieżności³³³.

W pracy wykorzystano następujące techniki³³⁴ pozyskiwania danych:

- badania jakościowe zrealizowane metodą ankiety przeprowadzonej przy użyciu technik: CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview);
- badania jakościowe zrealizowane metodą wywiadu przeprowadzonego przy użyciu techniki zogniskowanego wywiadu grupowego a także studium przypadku wybranego projektu innowacyjnego („Drony nad Metropolią”).

W pracy zastosowano następujące narzędzia badawcze:

- scenariusz studium przypadku,
- elektroniczny kwestionariusz ankiety zawierający pytania otwarte, półotwarte i zamknięte (w badaniach techniką CAWI),
- scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego.

Studium przypadku to metoda badawcza polegająca na dogłębnej analizie jednego lub kilku przypadków w ich rzeczywistym kontekście³³⁵. W niniejszej rozprawie przeprowadzone studium przypadku dotyczy projektu „Drony nad Metropolią”, finansowanego ze środków własnych GZM, realizowanego w sposób ciągły od 2018 roku. Projekt ten został wybrany jako przedmiot studium przypadku ze względu na jego innowacyjny charakter oraz szerokie zaangażowanie wielu grup

³³² Por: Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2018, nr 525, s. 15-17

³³³ Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 83, s. 139.

³³⁴ Za H. Dźwigołem: technikę można zidentyfikować jako narzędzie służące rozwiązywaniu problemów, jednak w praktyce rozróżnienie technik i metod nie jest klarowne: Tamże, s. 135.

³³⁵ Latusek-Jurczak D., *Studium przypadku jako metoda dydaktyczna*, „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania US” 2015, nr 39, s. 129.

interesariuszy na wszystkich etapach zarządzania tym przedsięwzięciem. Wybór tego projektu jako studium przypadku pozwolił na uzyskanie głębokiego wglądu w procesy decyzyjne dotyczące m.in. relacji z interesariuszami oraz mechanizmów współpracy z interesariuszami, a także umożliwił przeprowadzenie identyfikacji i analizy interesariuszy projektu. Celem przeprowadzenia studium przypadku była analiza – z perspektywy całej organizacji – procesu zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie innowacyjnym realizowanym przez Metropolię GZM. Badanie miało dostarczyć odpowiedzi na pytania „co?”, „gdzie?”, „kto?”. Autor nie koncentrował się w badaniu studium przypadku na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania „jak?” czy „dlaczego?”³³⁶.

Głównym celem badania było zrozumienie procesu wdrażania technologii dronowych w Metropolii GZM, identyfikacja kluczowych wyzwań oraz ocena efektywności współpracy między różnymi interesariuszami.

Zakres studium przypadku obejmował:

- *Przegląd dokumentacji projektowej.* Analiza dokumentów, raportów oraz materiałów promocyjnych związanych z projektem.
- *Wywiady z kluczowymi pracownikami.* Rozmowy z liderami projektu, przedstawicielami partnerów oraz ekspertami w dziedzinie technologii dronowych.
- *Obserwacje uczestniczące.* Udział w wydarzeniach, warsztatach oraz prezentacjach związanych z projektem.
- *Analizę interesariuszy projektu.*

Wyniki studium przypadku, obok analizy literaturowej, stały się podstawą do opracowania kwestionariusza wywiadu do badania techniką CAWI. Z uwagi na to, że celem pracy jest eksploracja nowego dla jedynej w Polsce metropolii (tj. Metropolii GZM) obszaru, autor nie stawiał sobie celu odkrycia „uniwersalnych prawideł” – stąd dobór metody, która najlepiej oddaje charakter pracy, a zatem: bada konkretny

³³⁶ Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 56.

obiekt (projekt) z uwzględnieniem jego otoczenia i wpływu otoczenia na procesy zachodzące w projekcie³³⁷.

Wykorzystanie w badaniu metody wywiadu techniką CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) polegało na przeprowadzaniu internetowego badania z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza, co umożliwia dotarcie do szerokiego grona respondentów w sposób efektywny i ekonomiczny³³⁸. Prośbę o udział w wywiadzie prowadzonym metodą CAWI autor pracy skierował do grupy docelowej składającej się z kluczowych interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”, których z uwagi na tematykę i zakres tego projektu można utożsamiać z wszystkimi kluczowymi interesariuszami Metropolii GZM, takimi jak: przedstawiciele administracji publicznej, reprezentanci firm technologicznych oraz organizacji pozarządowych zaangażowanych w projekt.

Kwestionariusz wywiadu (Załącznik nr 1) składał się z kilku sekcji, z których każda miała na celu zgłębienie różnych aspektów projektu, m.in.:

- Skuteczność działań komunikacyjnych, monitorujących;
- Wartościowanie wybranych czynników wpływających na zarządzanie relacjami;
- Skuteczność narzędzi wspierających zarządzanie relacjami;
- Ocena wpływu wybranych kompetencji na zarządzanie relacjami;
- Ocena wpływu kultury organizacyjnej Metropolii GZM na zarządzanie relacjami;
- Skuteczność działań w zarządzaniu presją oraz oczekiwaniami społecznymi w projektach innowacyjnych.

Próbę do badania techniką CAWI skonstruowano w oparciu o operat stworzony na podstawie rozpoznania interesariuszy analizowanego w pracy projektu „Drony nad Metropolią”, którzy stanowią zarazem kluczowych interesariuszy Metropolii GZM. Kwestionariusz wywiadu wysłano do 90 interesariuszy, w badaniu wzięło udział 76 respondentów.

³³⁷ Więcej: Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań...*, s. 191.

³³⁸ Por.: Mącik J., *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, „Zeszyty Naukowe UEK Katowice” 2014, nr 195

W pracy wykorzystano także technikę wywiadu zogniskowanego grupowego FGI (*Focus Group Interview*). Jest to metoda badawcza polegająca na przeprowadzaniu dyskusji w małych grupach moderowanych przez badacza w celu zgłębienia opinii, postaw i doświadczeń uczestników na określony temat³³⁹. W ramach badania zrealizowano dwa wywiady grupowe pogłębione, których moderatorem był autor pracy (scenariusz wywiadu stanowi Załącznik nr 2). W pierwszym z nich grupą docelową byli interesariusze zewnętrzni. Grupa fokusowa składała się z przedstawicieli firm technologicznych, organizacji pozarządowych oraz administracji publicznej. Celem było zrozumienie, jak zarządzanie relacjami w projekcie jest postrzegane przez interesariuszy zewnętrznych Metropolii GZM, jakie są ich oczekiwania, obawy oraz propozycje dotyczące elementów przyszłego modelu zarządzania relacjami. W drugim wywiadzie grupowym pogłębionym udział wzięli kierownicy projektów i pracownicy projektowi w Metropolii GZM. Byli to pracownicy Metropolii GZM bezpośrednio zaangażowani w realizację projektu „Drony nad Metropolią” oraz w inne projekty realizowane w Metropolii. Dyskusja miała na celu identyfikację wewnętrznych wyzwań, doświadczeń oraz najlepszych praktyk związanych z zarządzaniem relacjami w projektach innowacyjnych i współpracy z interesariuszami.

Zogniskowane wywiady grupowe zrealizowano w celu omówienia wyników badań ankietowych zgromadzonych techniką wywiadu CAWI, a także w celu zebrania innych charakterystycznych, jednostkowych obserwacji i wniosków. Włączenie tych dwóch grup interesariuszy pozwoliło na wieloaspektową ocenę wniosków z badań ankietowych, zarówno z perspektywy interesariuszy zewnętrznych, których dotyczą relacje analizowane w ramach modelu, jak i pracowników Metropolii GZM odpowiedzialnych za zarządzanie relacjami z Metropolii GZM.

3.4. Organizacja i przebieg postępowania badawczego

Proces badawczy w ramach pracy rozpoczął się od przeprowadzenia badań wtórnych, tj. przeglądu literatury naukowej oraz analizy danych zastanych: przepisów prawa i dokumentów dotyczących funkcjonowania Metropolii GZM, dotyczących m.in. zarządzania projektami innowacyjnymi oraz relacji z interesariuszami. Następnie dokonano wyboru projektu jako studium przypadku – „Drony nad Metropolią”.

³³⁹ Więcej: Daszkiewicz M., Wrona S., *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace naukowe UEK Wrocław” 2014, nr 336

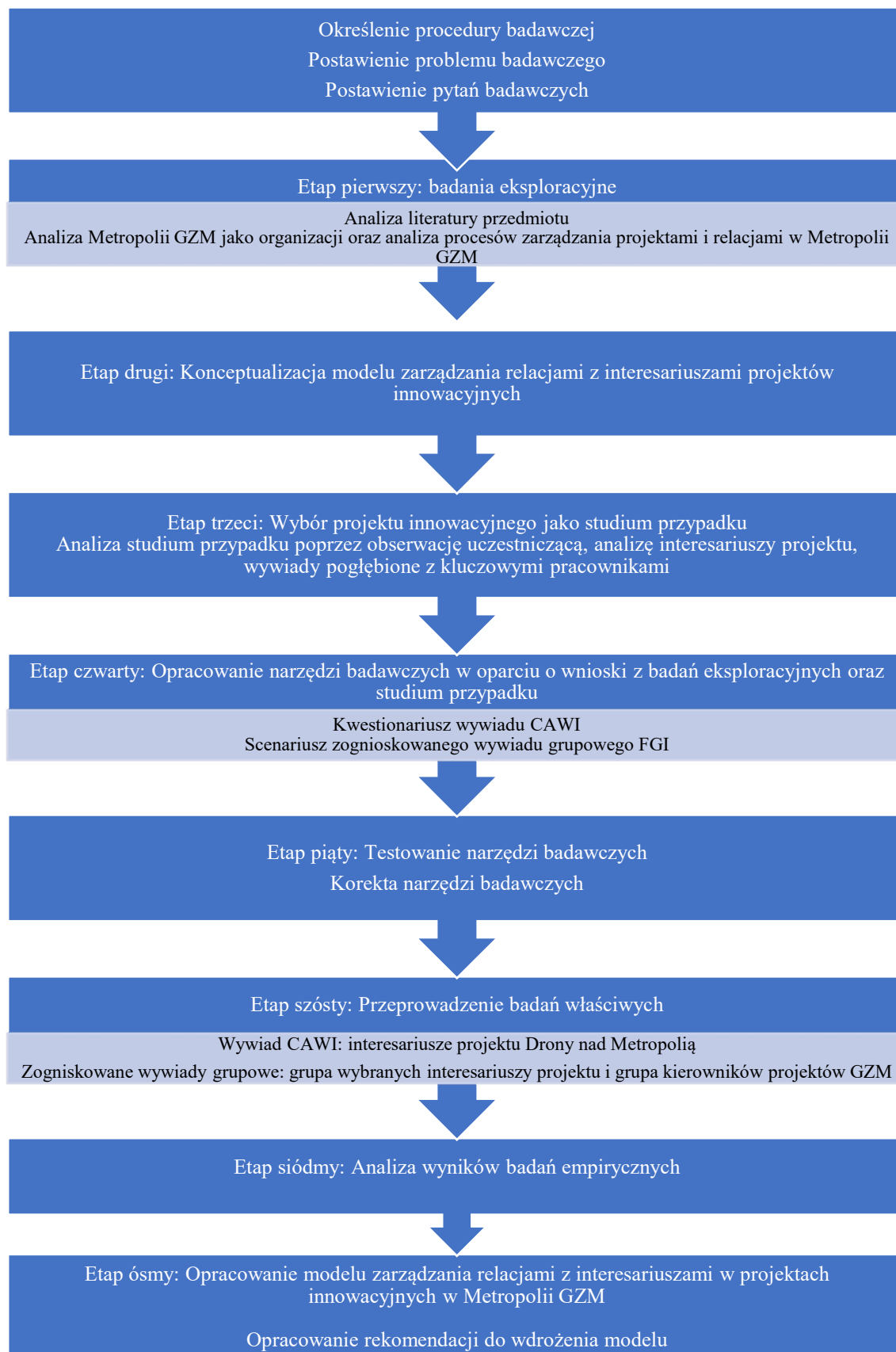
Wybrano ten projekt ze względu na jego innowacyjny charakter oraz zaangażowanie różnorodnych grup interesariuszy, co czyniło go idealnym przykładem do oceny zaprojektowanego modelu zarządzania relacjami. Przeprowadzenie studium przypadku pozwoliło na skonfrontowanie teoretycznych założeń i praktycznego podejścia Metropolii GZM do relacji z interesariuszami, co umożliwiło lepsze zrozumienie tego problematyki w kontekście działalności Metropolii GZM. Zbadanie studium przypadku pozwoliło na lepsze przygotowanie autora do dalszych badań empirycznych.

Kolejnym etapem było przygotowanie do realizacji badań pierwotnych i opracowanie szczegółowej procedury zbierania danych pierwotnych. W tym celu skonstruowano kwestionariusz wywiadu. Aby sprawdzić prawidłowość jego zaprojektowania, przeprowadzono badanie pilotażowe na grupie 16 przedstawicieli interesariuszy zewnętrznych współpracujących z Metropolią GZM w projekcie „Drony nad Metropolią”. Na podstawie wyników badania pilotażowego wprowadzono niezbędne korekty do kwestionariusza ankiety.

Następnie zrealizowano właściwe badania empiryczne, które podzielono na dwie fazy. Pierwsza faza obejmowała badania w formie ankiety elektronicznej, która pozwoliła na zebranie szerokiego zakresu danych od różnorodnych grup interesariuszy, takich jak przedstawiciele administracji, biznesu czy organizacji pozarządowych współpracujący z Metropolią GZM. Próba badawcza wyniosła 76 przedstawicieli interesariuszy. Druga faza skupiła się na badaniach jakościowych w postaci zogniskowanych wywiadów grupowych, umożliwiających analizę wyników badania ankietowego.

W dalszej części postępowania prowadzono analizę wyników badań ankietowych i jakościowych w celu uzyskania odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Na tej podstawie opracowano model zarządzania relacjami, kierując się ustaleniami badawczymi oraz rzeczywistymi potrzebami i warunkami funkcjonowania Metropolii GZM. Model ten został uszczegółowiony o metodykę jego wdrożenia, obejmującą m.in. identyfikację kluczowych obszarów interwencji, takich jak komunikacja, zaangażowanie interesariuszy czy zarządzanie konfliktem.

Rysunek 10. Schemat postępowania badawczego



Źródło: Opracowanie własne

3.5. Problem naukowy, cele, zakresy oraz pytania badawcze

Krytyczny przegląd literatury przeprowadzony na wstępnym etapie tworzenia koncepcji pracy, doprowadził autora pracy do następujących ustaleń:

- brakuje analiz integrujących problemy dotyczące zarządzania projektami, zarządzania innowacjami oraz zarządzania relacjami, zaś zidentyfikowane przez autora publikacje teoretyczne oraz publikacje zawierające wyniki empirycznych badań naukowych koncentrują się przeważnie na sektorowym łączeniu problematyki zarządzania projektami, zarządzania innowacjami i zarządzania relacjami w sferze prywatnej (np. w projektach komercyjnych), a nie w sferze publicznej, gdzie realizacja projektów skierowanych do różnych grup interesariuszy znacznie rzadziej jest łączona z innowacyjnością;
- międzynarodowe badania prowadzone w sferze innowacyjności koncentrują się na sferze komercyjnej, znacznie słabiej rozpoznane są problemy rozwoju innowacyjności w administracji publicznej (szczególnie w polskojęzycznym piśmiennictwie);
- problemy zarządzania relacjami w projektach publicznych często łączone są z nowym podejściem do zarządzania w administracji publicznej (np. *new public management*), lecz w tych rozważaniach autorzy koncentrują się na celach teoriopoznawczych, a kwestie operacyjne są pomijane;
- Metropolia GZM jako jedyna tego typu organizacja w Polsce jest obecnie nadal słabo zbadanym obiektem ze względu na krótki czas funkcjonowania; w literaturze dostępnych jest niewiele badań dotyczących operacyjnych aspektów działania Metropolii GZM.

Jak wynika z powyższego, można zidentyfikować lukę poznawczą dotyczącą niewystarczającej wiedzy na temat modeli zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez administrację publiczną, jak również braku wytycznych dotyczących wdrażania takich modelu w organizacjach publicznych.

Ten problem badawczy pozostaje niezbadany także w odniesieniu do Metropolii GZM, jako jedynej tego typu jednostki administracji publicznej w Polsce, która z uwagi na uwarunkowania prawne i terytorialne zarządza relacjami z wieloma różnymi grupami interesariuszy w ramach projektów (w tym projektów innowacyjnych). Problem

badawczy pracy można zawrzeć w pytaniu: z jakich elementów składa się model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych i jakie są powiązania pomiędzy tymi elementami?

W celu rozwiązania problemu badawczego i wypełnienia luki badawczej w pracy postawiono następujące pytania badawcze:

Czym charakteryzuje się proces zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej?

1. Które elementy teorii interesariuszy mają znaczenie dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym?
2. Jak przebiega proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami?
3. Które elementy należy uwzględnić w zarządzaniu relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
4. Które czynniki i w jaki sposób wpływają na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
5. Jakie kompetencje są niezbędne pracownikom Metropolii GZM do zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
6. Jakimi narzędziami powinna dysponować Metropolia GZM, aby możliwe było zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
7. Jakie działania powinna podjąć Metropolia GZM, aby wdrożyć model zarządzania relacjami z interesariuszami do realizowanych projektów innowacyjnych?

Celem głównym pracy jest opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM.

Cele szczegółowe:

Charakterystyka procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej.

1. Identyfikacja elementów teorii interesariuszy istotnych dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym.

2. Przedstawienie przebiegu procesu kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami.
3. Identyfikacja istotnych elementów procesu zarządzania relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w ramach realizowanych projektów innowacyjnych.
4. Zdefiniowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych, oraz określenie charakteru tego wpływu.
5. Wskazanie kompetencji, które powinni posiadać pracownicy Metropolii GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych.
6. Wskazanie narzędzi, którymi powinna dysponować Metropolia GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych.
7. Opracowanie rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM.

Zakres podmiotowy pracy obejmuje Metropolię GZM³⁴⁰, w tym Urząd Metropolitalny jako organizację, oraz interesariuszy zewnętrznych, takich jak gminy należące do Metropolii GZM, a także przedsiębiorców, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, jednostki naukowe, media oraz innych interesariuszy zewnętrznych, m.in. władze państwowe i partnerów krajowych oraz międzynarodowych w realizowanych projektach.

Zakres przedmiotowy pracy dotyczy relacji z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM.

Zakres przestrzenny dysertacji odnosi się do Metropolii GZM, a zakres czasowy obejmuje lata 2021–2025.

³⁴⁰ Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.

4. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

4.1. Studium przypadku – projekt „Drony nad Metropolią” realizowany przez Metropolię GZM

4.1.1. Metropolia GZM jako unikalny przykład jednostki administracji publicznej kształtującej relacje z interesariuszami w projektach innowacyjnych

Metropolia GZM jest pierwszym polskim związkiem metropolitalnym powołanym na mocy ustawy³⁴¹. Poprzednikiem Metropolii był Górnośląski Związek Metropolitalny, który skupiał miasta na prawach powiatu i funkcjonował jako związek międzygminny³⁴². Metropolię stanowi 41 gmin członkowskich, zamieszkanymi przez ponad 2 200 000 mieszkańców. Metropolię charakteryzuje policentryczność, która potęguje wyzwania w obszarze zarządzania obszarem ze względu na kilka ośrodków rozwojowych i związane z tym konflikty interesów.

Powstanie GZM było odpowiedzią na rosnącą konieczność integracji oraz optymalizacji działań miast członkowskich. Statut Metropolii wskazuje, że: „celem Związku Metropolitalnego jest wykorzystanie potencjału gmin członkowskich, pobudzenie kreatywności mieszkańców oraz inspirowanie zmian, umożliwiających przyspieszenie procesów gospodarczych i społecznych, prowadzących do stworzenia ośrodka wzrostu, mogącego skutecznie konkurować z innymi obszarami metropolitalnymi”³⁴³. Procesy metropolizacji są obecnie jednym z największych wyzwań w obszarze zarządzania na poziomie lokalnym z udziałem interesariuszy z różnych grup docelowych. Ma to związek z postępującą urbanizacją, a także koncentracją wiedzy i kapitału³⁴⁴. Pomimo braku regulacji dotyczących metropolii w Polsce funkcjonują obszary metropolitalne, działające jako związki międzygminne lub stowarzyszenia³⁴⁵. Krokiem w kierunku wzmacniania współpracy międzygminnej

³⁴¹ Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.

³⁴² Strona internetowa związku przestała istnieć.

³⁴³ http://dzienniki.slask.eu/WDU_S/2018/1207/akt.pdf, [30.12.2022]

³⁴⁴ Więcej: Pyka R., *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jako innowacja w samorządzie terytorialnym. Szanse i Wyzwania Pierwszego w Polsce Związku Metropolitalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 1(71)

³⁴⁵ Przykładami mogą być Obszar Metropolitalny Gańsk–Gdynia–Sopot: <https://www.metropoliagdansk.pl/>, [30.12.2022], lub Metropolia Krakowska: <https://metropoliakrakowska.pl/>, [30.12.2022].

w Polsce było utworzenie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych³⁴⁶. Zachętą do współpracy międzygminnej były fundusze unijne na wspólne projekty. Podobną zachętą do współpracy jest dedykowany budżet GZM, który pochodzi z części podatku PIT od mieszkańców oraz obowiązkowej składki stałej gmin członkowskich. Budżet ten może być wykorzystywany na projekty własne GZM lub przekazywany w formie dotacji na działania własne miast, zgodnie z przyjętymi w GZM zasadami.

Dla lepszego zrozumienia GZM wartościowe będzie przytoczenie definicji metropolii (często zamiennie stosowanej dla obszaru metropolitalnego czy obszaru funkcjonalnego, a mylnie identyfikowanego z dużym miastem). W zależności od podejścia, obszary metropolitalne są definiowane są w różnoraki sposób. Istnieje ujęcie określające obszar metropolitalny jako „wysoko zurbanizowany układ osadniczy o cechach charakterystycznych, dotyczących przede wszystkim potencjału jakościowego”, który odznacza się „ponadprzeciętną koncentracją potencjału gospodarczego, społecznego, infrastrukturalnego oraz kapitału wiedzy”³⁴⁷. Według podejścia OECD są to gęsto zaludnione ośrodki miejskie oraz otaczające je obszary oddziaływania (z podkreśleniem połączeń komunikacyjnych)³⁴⁸. Pojęcie obszaru metropolitalnego często łączone jest również ze złożonymi układami osadniczymi, które identyfikuje się głównie w kategoriach funkcjonalnych³⁴⁹. Użyteczna wydaje się być definicja proponowana przez Budzynowską, która obszar metropolitalny opisuje jako „zaawansowaną formę zespołu osadniczego, gdzie dominującymi cechami są koncentracja ludności, pozarolniczej, produkcji i usług”, dodając, że: „wielofunkcyjny i wyspecjalizowany w zakresie produkcji i usług obszar metropolitalny zaspokaja potrzeby swoich mieszkańców i otaczającego go regionu”³⁵⁰. Kluczowymi kryteriami delimitacji takich obszarów funkcjonalnych jest liczba mieszkańców oraz powiązania pomiędzy jednostkami tworzącymi metropolię³⁵¹. Wśród wymienianych przez badaczy cech obszaru metropolitalnego znajdują się również takie, które wskazują na różne

³⁴⁶ Więcej: Pyka R., *Metropolizacja bez metropolii. Perspektywy upodmiotowienia polskich obszarów metropolitalnych na przykładzie konurbacji górnośląskiej*, „Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa” 2016, nr 7, s. 127.

³⁴⁷ Kudłacz M., *Dlaczego miasta są tak ważne...*, s. 18.

³⁴⁸ Więcej: Moreno-Monroy A.I., Schiavina M., Veneri P., *Metropolitan areas in the world. Delineation and population trends*, „Journal of Urban Economics” 2021, nr 125

³⁴⁹ Kaczmarek T., *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi – zagraniczne doświadczenia i ich polskie implikacje*, „Studia KPZK” 2018, t. 183, s. 273.

³⁵⁰ Szlachetko J.H., *Normatywny model samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 55.

³⁵¹ Więcej: Bober J., *Obszary metropolitalne jako wyzwania dla polityki rozwoju XXI w.*, w: *Funkcjonowanie metropolii w Polsce...*, s. 106.

grupy interesariuszy powiązane z tym obszarem, np. lokalizacja firm o kapitale zagranicznym, lokalizacja ośrodków badawczo-rozwojowych i naukowych, wielość jednostek administracyjnych czy też sieć powiązań wyrażających się przepływami dóbr, kapitału, osób³⁵².

Zarządzanie obszarami metropolitalnymi jest uwarunkowane wielorako: politycznie, gospodarczo, społecznie czy przestrzennie³⁵³, ale jest także determinowane przez współpracę, współdziałanie, a nawet współzarządzanie. Pierre definiuje współzarządzanie jako „procesy i mechanizmy, przez które kluczowi aktorzy koordynują swoje działania i integrują zasoby w dążeniu do realizacji wspólnie uzgodnionych celów”³⁵⁴. Kooperację jednostek administracyjnych można zatem uznać za niezbędny element ich sprawnego funkcjonowania, a samo współdziałanie – za odrębne zadanie administracji publicznej³⁵⁵, w którym istotną rolę odgrywają nie tylko samorządy, ale również inne grupy interesariuszy. Latusek-Jurczak podkreśla, że „coraz trudniej jest odnieść sukces w pojedynkę”, a „efektywne zarządzanie współpracą wymaga nie tylko nowych technologii (...), ale także nowych metod postępowania”³⁵⁶.

W skali kraju można zatem traktować GZM jako eksperyment zarządczy, a od jego rezultatów zależeć będą decyzje dotyczące sankcjonowania prawnie kolejnych obszarów metropolitalnych w Polsce³⁵⁷.

Ustawa o związku metropolitalnym wymienia siedem głównych zadań GZM:

- kształtowanie ładu przestrzennego;
- rozwój społeczny i gospodarczy obszaru związku metropolitalnego;
- planowanie, koordynacja, integracja oraz rozwój publicznego transportu zbiorowego, w tym transportu drogowego, kolejowego oraz innego transportu szynowego, a także zrównoważonej mobilności miejskiej;

³⁵²Por.: Szlachetko J.H., *Normatywny model...*, Kaczmarek T., *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi...*,

³⁵³ Kaczmarek T., *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi – zagraniczne doświadczenia i ich polskie implikacje*, „Studia KPZK” 2018, t. 183, s. 276

³⁵⁴ Mazur S., *Współczesne modele zarządzania publicznego a perspektywa miasta*, w: *Funkcjonowanie metropolii w Polsce...*, s. 278.

³⁵⁵ Kaczmarek T., *Miejskie obszary funkcjonalne – problemy integracji zarządzania*, „Studia KPZK. Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju” 2017, nr 174, s. 159.

³⁵⁶ Latusek-Jurczak D., *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 23.

³⁵⁷ Warto nadmienić, że o ustawę metropolitalną zabiega m.in. Łódź oraz Trójmiasto: Wroński M. *Na ustawę metropolitalną czekają Łódź i Pomorze. W kolejce są też Kraków i Wrocław*, [online] Portal Samorządowy, <https://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/na-ustawie-metropolitalna-czekaja-lodz-i-pomorze-w-kolejce-sa-tez-krakow-i-wroclaw,338498.html> [14.04.2024].

- metropolitalne przewozy pasażerskie;
- współdziałanie w ustalaniu przebiegu dróg krajowych i wojewódzkich na obszarze związku metropolitalnego;
- promocja związku metropolitalnego i jego obszaru;
- prowadzenie działań na rzecz ochrony klimatu oraz adaptacji do zmian klimatu³⁵⁸.

Działania GZM precyzuje Statut, w którym znajdują się zapisy wyjaśniające, że Metropolia realizuje swoje działania m.in. poprzez:

- realizację projektów i zadań w szczególności o znaczeniu ponadlokalnym i skupieniu aktywności na kluczowych potrzebach oraz problemach obszaru Związku Metropolitalnego;
- dynamizację procesów gospodarczych i zwiększenie nakładów na inwestycje infrastrukturalne, badania i rozwój, a także podnoszenie jakości kapitału ludzkiego i kulturowego obszaru Związku Metropolitalnego³⁵⁹;
- wspieranie nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, innowacyjności, postępie nauki oraz transferze, komercjalizacji i wykorzystaniu powstających w regionie technologii, wynalazków i idei;
- nawiązywanie współpracy z otoczeniem gospodarczym i akademickim oraz podmiotami o charakterze metropolitalnym³⁶⁰.

Dla rozwiązania problemu naukowego rozprawy najistotniejszym wydaje się obszar rozwoju społecznego i gospodarczego, gdyż w ramach tego zadania w Metropolii realizowanych jest najwięcej projektów o charakterze innowacyjnym. Warto jednak nadmienić, że tym pionierskim podejściem Metropolia wykazuje się także w rozumieniu i realizowaniu polityki zrównoważonej mobilności. Dla funkcjonowania Metropolii, podobnie jak dla innych jednostek administracji publicznej szczebla regionalnego czy lokalnego, kluczowym dokumentem jest Strategia Rozwoju.

³⁵⁸ Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.

³⁵⁹ Kurowska-Pysz J., Wienchor D., Woźnikowski J., *Identification of Values Shaping Inter-Organizational Relations on the Example of the Project The Metropolitan Theatres Night*, "Cultural Management Science and Education, nr 5, 2021, s. 131-132

³⁶⁰ http://dzienniki.slask.eu/WDU_S/2018/1207/akt.pdf [30.12.2022]

Dokument ten został przyjęty przez Zgromadzenie Metropolii w grudniu 2022 roku³⁶¹. Do momentu przyjęcia Strategii Rozwoju Metropolia bazowała na Programie Działań Strategicznych, który był dokumentem opisującym główne działania Metropolii, ich finansowanie, a także stanowił podstawę kontroli wykonywanych w Metropolii projektów. Strategia Metropolii GZM obowiązuje od 2023 roku³⁶².

Organami Metropolii są: Zgromadzenie Ogólne (składające się z delegatów gmin członkowskich) oraz Zarząd Metropolii, który jest organem wykonawczym. Zarząd swoje zadania wykonuje za pomocą Urzędu Metropolitalnego Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Budżet Metropolii stanowi udział we wpływach z podatku dochodowego mieszkańców Metropolii, który jest wyliczany zgodnie z artykułem 52 ustawy o związku metropolitalnym Województwa Śląskiego.

Większość zadań Metropolia wykonuje w trybie projektowym, a więc można ją definiować jako organizację projektową. Ustawa daje również Metropolii możliwość przejścia w drodze porozumienia realizacji zadań innych jednostek administracji. W ten sposób Metropolia stała się organizatorem transportu zbiorowego (w tym celu powołany został Zarząd Transportu Metropolitalnego) dla obszaru Metropolii, a także kilku sąsiadujących z nią gmin³⁶³.

Jeśli chodzi o wewnętrzne zasady zarządzania projektami w Metropolii GZM, należy zaznaczyć, iż dla lepszej organizacji pracy Urzędu Metropolitalnego przyjęto zasady raportowania efektów projektów uwzględnionych w Programie Działań Strategicznych, a także ustanowiono podstawowe zasady prowadzenia projektów (ustanawianie komitetów sterujących, zespołów projektowych itd.). Przed Metropolią nadal jednak stoi zadanie wdrożenia ujednoliconej metodyki zarządzania projektami.

Kierownictwo Metropolii od samego początku jej funkcjonowania (tj. od stycznia 2018 roku) zdecydowało o odważnym wspieraniu innowacyjnych projektów. Za takie należy uznać m.in. zbudowanie metropolitalnego banku otwartych danych³⁶⁴,

³⁶¹ *Strategia GZM przyjęta. Dokument określi cele i kierunki rozwoju Metropolii*, [online], <https://metropoliagzm.pl/2022/12/16/strategia-gzm-przyjeta-dokument-okresli-cele-i-kierunki-rozwoju-metropolii/>, [29.12.2022]

³⁶² W chwili pisania pracy (grudzień 2022) Uchwała Zgromadzenia Metropolii GZM była opiniowana przez biuro prawne Wojewody Śląskiego.

³⁶³ <https://metropoliagzm.pl/transport/>, [30.12.2022]

³⁶⁴ *Powstaje platforma otwartych danych Metropolii GZM*, [online] Gisplay.pl, <https://gisplay.pl/gis/9195-powstaje-platforma-otwartych-danych-metropolii-gzm.html>, [30.12.2022]

wspieranie technologii wodorowych³⁶⁵, ³⁶⁶, wspieranie technologii dronowych³⁶⁷. Podjęcie tych wyzwań wiązało się z jasnym określeniem wizji organizacji, tj. przedstawieniu Metropolii jako ośrodka rozwoju, cechującego się odwagą, pionierskością, otwartością. Należy jednak podkreślić, że projekty te realizowane są za zgodą gmin członkowskich GZM.

Metropolię GZM charakteryzuje sieciowość działania³⁶⁸, rozumiana jako konieczność współpracy przy każdym realizowanym projekcie nie tylko z członkami GZM, ale także z wieloma grupami docelowymi interesariuszy zewnętrznych. Inaczej mówiąc, Metropolia nie jest w stanie realizować żadnego projektu, którego beneficjentem byłaby organizacja sama w sobie, niewspółpracująca z partnerami. Pierwoszoplanowymi interesariuszami zewnętrznymi dla projektów realizowanych przez Metropolię GZM są gminy członkowskie. Co ważne, niektóre z działań GZM są kierowane do wszystkich członków, a część inicjatyw czy projektów realizowana jest z ograniczoną liczbą partnerów samorządowych³⁶⁹. Wielokrotnie partnerami czy beneficjentami działania Metropolii są wyłącznie gminy deklarujące zainteresowanie danym zagadnieniem lub projektem. Widoczne jest jednak uzależnienie Metropolii od współpracy z gminami członkowskimi, które wynika zarówno z uwarunkowań prawnych, jak i rzeczywistego interesu gmin. Przykładem ilustrującym tę zależność jest m.in. chęć aplikowania przez GZM do projektu Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej – „Usługi Cyfrowe dla Bezzałogowych Statków Powietrznych”³⁷⁰. W ramach projektu wybrano trzy obszary przeznaczone do wyposażenia w infrastrukturę naziemną oraz cyfrową do zarządzania ruchem dronów. Metropolia nie była uprawniona do samodzielnego aplikowania o dofinansowanie, ponieważ nie dysponuje terenem, na którym taki projekt można zrealizować, a posiadana infrastruktura (budynki, zajezdnie) jest niewystarczająca. Do współpracy z GZM zaproszono wszystkie gminy, które spełniały kryteria (głównie kryteria geograficzne, ale także kryteria związane

³⁶⁵ Powstała Śląsko-Małopolska Dolina Wodorowa, „Rynek Infrastruktury”, <https://www.rynekinfrastruktury.pl/mobile/powstala-slaskomalopolska-dolina-wodorowa-80135.html>, [30.12.2022]

³⁶⁶ Metropolia kupi autobusy wodorowe. Ogłoszono przetarg, [online] Portal Samorządowy, <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/metropolia-kupi-autobusy-wodorowe-ogloszono-przetarg,428227.html>, [30.12.2022]

³⁶⁷ <http://dokumenty.rcl.gov.pl/MP/rok/2013/pozycja/80>, [30.12.2022]

³⁶⁸ Por.: Flieger M., *Relacje sieciowe...*, s. 15–35.

³⁶⁹ Wynika to zarówno z charakteru działań (np. działania skierowane do miast o charakterze akademickim), jak i z chęci oraz zaangażowania poszczególnych gmin we współpracę (np. ze względu na niewystarczające zasoby).

³⁷⁰ <https://www.pansa.pl/konkurs3obszary/>, [30.12.2022]

z gęstością zaludnienia). W wyniku podpisanego porozumienia z gminami Gliwice, Pilchowice i Sośnicowice Metropolia mogła wskazać konkretny obszar, który ostatecznie został wybrany do realizacji dalszych prac³⁷¹. Podobnie rzecz ma się z planowanymi do budowy autostradami rowerowymi (*velostradami*). Stworzenie szkieletowej sieci bezkolizyjnych dróg rowerowych, łączących główne miasta GZM, było inicjatywą Metropolii, jednak ze względu na kwestie własności gruntów, a także brak doświadczenia w procesach inwestycyjnych i budowlanych, projekty te realizowane są w partnerstwie z gminami członkowskimi. W tym przypadku Metropolia jest organizatorem oraz sponsorem projektów, a za wykonawstwo i utrzymanie odpowiedzialne będą gminy członkowskie objęte zasięgiem projektu³⁷².

Metropolia, jako wciąż młoda organizacja, pozostaje w procesie budowania sieci współpracy, ale także korzysta z nawiązanych już relacji (GZM podpisała ok. 130 listów intencyjnych i porozumień o współpracy). Konieczne jest zatem posiadanie kompetencji zarządczych do eksplorowania otoczenia w celu nawiązania nowych relacji, jak też do wykorzystywania relacji już nawiązanych³⁷³. Metropolia buduje sieć współpracy poprzez szeroką komunikację swojej działalności (kreowanie lub udział w wydarzeniach branżowych, gospodarczych czy samorządowych), a także udział w projektach międzynarodowych (Horyzont2020, Horyzont Europa³⁷⁴), udział w organizacjach międzynarodowych (METREX³⁷⁵), jak również nieformalnych zrzeszeniach (European Metropolitan Authorities³⁷⁶, UIC2³⁷⁷). Aktywna obecność Metropolii GZM na forum międzynarodowym owocuje dalszymi, licznymi zaproszeniami do konsorcjów projektowych, a także do uczestnictwa w konsultacjach dokumentów tworzonych przez Komisję Europejską³⁷⁸.

³⁷¹ *Gliwice, Pilchowice i Sośnicowice wygrywają ważny konkurs. Będą wdrażać nowoczesne rozwiązania dla dronów*, [online] <https://metropoliagzm.pl/2022/02/07/gliwice-pilchowice-i-sosnicowice-wygrywaja-wazny-konkurs-beda-wdrazac-nowoczesne-rozwiazania-dla-dronow/>, [30.12.2022]

³⁷² *Metropolia GZM podpisuje pierwsze umowy w ramach budowy Velostrad*, [online] Transport Publiczny, <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/metropolia-podpisuje-pierwsze-umowy-w-ramach-budowy-velostrad-76552.html>, [30.12.2022]

³⁷³ Por.: Stańczyk-Hugiet E., *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2016, nr 420.

³⁷⁴ <https://metropoliagzm.pl/projekty-dofinansowane>, [30.12.2022]

³⁷⁵ <https://www.eurometrex.org/>, [30.12.2022]

³⁷⁶ <https://www.amb.cat/en/web/amb/area-internacional/ema/presentacio>, [30.12.2022]

³⁷⁷ <https://civitas.eu/urban-air-mobility>, [30.12.2022]

³⁷⁸ Przedstawiciel Metropolii brał udział w pracach zespołu roboczego, którego celem było stworzenie raportu stanowiącego podstawy Strategii Dronowej 2.0, przyjętej w listopadzie 2022 roku: https://transport.ec.europa.eu/system/files/2022-05/Drone_Leaders_Group_Report_2022-04-26.pdf, [30.12.2022]

Metropolia korzysta z różnych form współpracy z otoczeniem zewnętrznym, w tym z interesariuszami zewnętrznymi, takich jak:

- konsultacje przygotowywanych dokumentów^{379, 380};
- konsultacje ze środowiskami eksperckimi³⁸¹;
- tworzenie rad i zespołów roboczych^{382, 383};
- prowadzenie dedykowanych profili w mediach społecznościowych^{384, 385};
- wydawanie biuletynu informacyjnego³⁸⁶;
- działalność MetroLabu – laboratorium innowacji metropolitalnych i platformy współpracy GZM z otoczeniem zewnętrznym³⁸⁷;
- realizacja projektów w formie Metropolitalnych szkół prototypowania³⁸⁸.

Spośród wymienionych wyżej form, najbardziej innowacyjny charakter mają takie działania jak MetroLab oraz Metropolitalne Szkoły Prototypowania, pozwalające na tworzenie testowych rozwiązań w partycypacyjnej formule (w proces włączane są gminy GZM, eksperci, pracownicy Metropolii). Formuła ta zakłada, że współpraca następuje pomiędzy partnerami, którymi są: sponsor i organizator projektu (Metropolia GZM), gospodarz projektu (gmina GZM lub inna organizacja – np. Uniwersytet Śląski), zespół roboczy (złożony z pracowników GZM, oddelegowanych pracowników różnych

³⁷⁹ *Metropolia GZM kieruje do konsultacji plan transportowy*, [online] Transport Publiczny, <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/metropolia-gzm-kieruje-do-konsultacji-plan-transportowy-66650.html>, [30.12.2022]

³⁸⁰ *Ruszają konsultacje dot. nowej strategii rozwoju Metropolii*, [online] Portal Samorządowy, <https://www.portalsamorzadowy.pl/komunikacja-spoleczna/ruszaja-konsultacje-dot-nowej-strategii-rozwoju-metropolii,412691.html>, [30.12.2022]

³⁸¹ *Dronem w smog. Powstał unikatowy dokument z wytycznymi dla samorządów*, [online] Portal Samorządowy, <https://www.portalsamorzadowy.pl/ochrona-srodowiska/dronem-w-smog-powstal-unikatowy-dokument-z-wytycznymi-dla-samorzadow,133896.html>, [30.12.2022]

³⁸² https://strategia.metropoliagzm.pl/?page_id=672, [30.12.2022]

³⁸³ *Mobilność XXI wieku*, [online] Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/mobilnosc-xxi-wieku-6445342640330881a.html>, [30.12.2022]

³⁸⁴ <https://www.facebook.com/TransportGZM>, [30.12.2022]

³⁸⁵ <https://www.facebook.com/CEDDpl>, [30.12.2022]

³⁸⁶ *Magazyn „W Metropolii”* [online], <https://metropoliagzm.pl/magazyn-w-metropolii/>, [30.12.2022]

³⁸⁷ *MetroLab: Powstaje koncepcja miejskiego laboratorium współpracy*, [online], <https://metropoliagzm.pl/2022/03/24/metrolab-powstaje-koncepcja-miejskiego-laboratorium-wspolpracy/>, [30.12.2022]

³⁸⁸ Metropolitalne szkoły prototypowania to autorska koncepcja pracowników GZM, która polega na realizacji projektu (polegającego najczęściej na wypracowaniu testowego rozwiązania dla funkcjonującego w GZM problemu). Do tej pory zrealizowano 5 projektów w tej formule, np.: Podraza K., *Zielona strefa nauki przy Uniwersytecie Śląskim. Osią projektu ma być Rawa*, [online] RMF24, https://www.rmf24.pl/regiony/slaskie/news-zielona-stefa-nauki-przy-uniwersytecie-slaskim-osiaprojekt,nId,6304483#crp_state=1, [30.12.2022]; *Prototypowanie zmian w mieście – Metropolitalna Szkoła Prototypowania*, [online], <https://pfrdlamiast.pl/baza-miejskich-innowacji/prototypowanie-zmian-w-miescie-bytom.html>, [30.12.2022]

gmin Metropolii), eksperci zewnętrzni. Wartości dodane takiej formuły współpracy z różnymi grupami interesariuszy to:

- budowanie kultury współpracy;
- budowanie relacji między organizacjami na poziomie kierowniczym i operacyjnym;
- dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem;
- dzielenie ryzyka niepowodzenia projektu na gminę gospodarza i Metropolię;
- zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności;
- prestiż;
- korzyści finansowe dla gmin.

Reasumując, do grona zewnętrznych interesariuszy Metropolii GZM zaliczyć można przede wszystkim gminy członkowskie, ale także szerokie grono partnerów z sektora akademickiego, gospodarczego, eksperckiego czy społecznego. Współpraca z tymi interesariuszami, zwłaszcza w formule projektowej, stanowi codzienną praktykę funkcjonowania Metropolii, chociaż zasady zarządzania projektami realizowanymi w Metropolii, w tym zasady zarządzania relacjami z interesariuszami, nie zostały jeszcze w pełni sformalizowane. W przypadku projektów innowacyjnych – często obarczonych większym ryzykiem – taka współpraca nie tylko umożliwia ograniczenie (mitygację) ryzyka, ale również pełni rolę niezbędnego walidatora postępu prac na każdym etapie ich realizacji.

4.1.2. Wprowadzenie do projektu „Drony nad Metropolią”

Projekt „Drony nad Metropolią” (dalej: projekt lub DnM) to innowacyjne przedsięwzięcie realizowane w ramach działań GZM, którego celem jest wykorzystanie technologii dronów do wsparcia zadań związanych z transportem, monitorowaniem przestrzeni miejskiej, ochroną środowiska i bezpieczeństwem publicznym. Program wpisuje się w Strategię rozwoju inteligentnych miast oraz nowoczesnych technologii w zarządzaniu metropolią³⁸⁹.

Wspomniana wcześniej ambicja Metropolii GZM do realizacji innowacyjnych projektów doprowadziła do porozumienia z Polską Agencją Żeglugi Powietrznej oraz

³⁸⁹ Strategia Rozwoju Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii na lata 2022–2027 z perspektywą do 2035 r., [online], <https://bip.metropoliagzm.pl/artukul/34552/129693/strategia-rozwoju-gornoslasko-zaglebiowskiej-metropolii-na-lata-20222027-z-perspektywa-do-2035-r>, [13.03.2025]

Urzędem Lotnictwa Cywilnego, na mocy którego utworzono Centralnoeuropejski Demonstrator Dronów³⁹⁰. Podstawą porozumienia ze strony GZM była uchwała Zarządu GZM z dnia 12 września 2018 roku w sprawie wyrażenia zgody na przystąpienie przez Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolię do porozumienia pod nazwą: „Realizacja w ramach programu Żwirko i Wigura Programu Centralnoeuropejskiego Demonstratora Dronów”³⁹¹.

Dla tego projektu ustanowiony został Komitet Sterujący, w skład którego wchodziło dwóch członków Zarządu, Dyrektor Departamentu Rozwoju Społeczno-Gospodarczego i Współpracy, a także Dyrektor Departamentu Funduszy Zewnętrznych Metropolii GZM. Jako projekt strategiczny w GZM był on na bieżąco raportowany Zarządowi oraz na potrzeby Programu dla Śląska. Działania GZM w tym zakresie były raportowane także do Ministerstwa Infrastruktury.

W 2018 roku ustanowiono cele i zadania dla GZM oraz interesariuszy dla tego projektu. Cel biznesowy dotyczy budowania ekosystemu biznesowego, tworzenia realnej platformy współpracy i kojarzenia zainteresowanych. Obejmuje on zadania, takie jak:

- Powołanie interdyscyplinarnego zespołu przy GZM do badania, testowania i wdrażania technologii dronowych na obszarze Metropolii.
- Zmapowanie podmiotów oraz usług z obszaru UAV (działających na i poza obszarem GZM) – zbudowanie bazy dostawców usług, produktów oraz możliwości zastosowania BSP na obszarach miejskich.
- Zbadanie rynku – strony podażowej i popytowej – dla biznesu, administracji i nauki.
- Pozyskanie przez GZM partnerów zagranicznych oraz promowanie Metropolii jako living labu dla technologii dronowych.
- Ścisła współpraca biznesu z administracją i nauką – zebranie wszystkich podmiotów w jednym miejscu pozwala na szybkie uruchamianie pilotażowych rozwiązań, a następnie ich przeskalowanie.

³⁹⁰ Powstał Centralnoeuropejski Demonstrator Dronów (CEDD) na Śląsku, [online], Urząd Lotnictwa Cywilnego, <https://www.ulc.gov.pl/pl/prawo/projekty/krajowe/107-aktualnosci/wiadomosci/4465-powstal-centralnoeuropejski-demonstrator-dronow-cedd-na-slasku>, [20.03.2025]

³⁹¹ Uchwała nr 182/2018, [online], <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/122141/uchwala-nr-182-2018>, [20.03.2025]

— Podjęcie działań o charakterze promocyjno-informacyjnym (strona www, eventy, szkolenia, seminaria).

— Uruchomienie symulatora lotów BSP na obszarze Metropolii, zawierającego uprzednio fotogrametrycznie zdigitalizowany teren Metropolii (wraz z budynkami).

Cel naukowy dotyczy budowy centrum kompetencji i akceleratora start-upów i obejmuje takie zadania jak:

— Zawiązanie formalnego porozumienia pomiędzy podmiotami sfery B+R a GZM w celu integracji i koordynacji działań związanych z rozwojem technologii BSP.

— Wsparcie instytucji B+R w nawiązywaniu partnerstw międzynarodowych.

— Wypracowanie modelu współpracy na linii nauka–biznes–samorząd.

Cel reprezentacyjny oznacza, że GZM staje się prekursorem dla definiowania regulacji i rekomendacji dla samorządów. Obejmuje następujące zadania:

— Identyfikacja barier w zakresie możliwości wykorzystania technologii BSP oraz praca nad minimalizacją tych barier w obszarach bezpieczeństwa, społecznym oraz komercyjnym.

— Wypracowanie rekomendacji oraz standardów we współpracy z podmiotami regulującymi przedmiotowy obszar, dla wykorzystania technologii BSP w obszarach miejskich³⁹².

Partnerstwo z Urzędem Lotnictwa Cywilnego oraz Polską Agencją Żeglugi powietrznej stworzyło GZM możliwość wymiany zasobów (wiedzy, know-how, kontaktów), zaś sama GZM wniosła do partnerstwa zasoby finansowe (budżet własny) oraz stworzyła okazję do zawiązania relacji z samorządami członkowskimi GZM.

Od początku realizacji projektu istotne było zapewnienie współpracy z branżą dronową. W tym celu GZM zawarła liczne porozumienia w formie listów intencyjnych. Podpisali je partnerzy tacy jak:

— Polski Fundusz Rozwoju³⁹³,

³⁹² Notatka ze spotkania Podzespołu ds. Komponentu U-space Infrastruktura i Zastosowania Programu „Żwirko i Wigura” 2018.

- Euroterminal Sławków,
- FlyTech UAV Sp. z o.o.,
- Spartaqs Sp. z o.o.,
- Flytronic S.A.,
- Dronehub Group Sp. z o.o.³⁹⁴,
- JSW Nowe Projekty S.A.³⁹⁵,
- InPost Sp. z o.o.³⁹⁶.

Projekt DnM został wpisany do Programu Działań Strategicznych GZM w roku 2019³⁹⁷. Program ten był tzw. „małą strategią” GZM, tj. dokumentem określającym kierunki i obszary działania GZM do momentu przyjęcia strategii rozwoju.

W roku 2019 partnerem GZM została Politechnika Śląska³⁹⁸. Partnerstwo to zostało rozwinięte do poziomu partnerstwa strategicznego, które sformalizowano w 2024 roku³⁹⁹. Współpraca ta obejmuje następujące elementy:

- organizowanie testów usług (rok 2025),
- rozbudowa zaplecza badawczego Politechniki Śląskiej ze środków GZM,
- wspólne reprezentowanie interesów projektu DnM przed Urzędem Lotnictwa Cywilnego oraz Polską Agencją Żeglugi Powietrznej.

W ramach projektu realizuje się szereg wspierających aktywności i zadań. GZM od lat współorganizuje konkurs Droniada – technologiczne laboratorium testowe dla rozwiązań z zakresu automatyzacji lotów i przetwarzania danych, wspierające projekt „Drony nad Metropolią”. Z kolei w ramach projektu „ASSURED-UAM”, dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej, GZM testowała miejskie wdrożenia

³⁹³ *Porozumienia o współpracy PFR z GZM nad wdrożeniem pilotaży usług BSP*, [online]. Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/porozumienia-o-wspolpracy-pfr-z-gzm-nad-wdrozeniem-pilotazy-uslug-bsp>, [20.03.2025]

³⁹⁴ Uchwała nr 135/2021 [online] <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/127370/uchwala-nr-135-2021> [20.03.2025]

³⁹⁵ Uchwała nr 44/2025 [online] <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/133328/uchwala-nr-44-2025> [20.03.2025]

³⁹⁶ Uchwała nr 79/2023 [online] <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/130096/uchwala-nr-79-2023> [20.03.2025]

³⁹⁷ Uchwała nr 228/2018, [online], <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/123751/uchwala-nr-228-2018>, [20.03.2025]

³⁹⁸ Uchwała nr 186/201, [online] <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/125470/uchwala-nr-186-201>, [20.03.2025]

³⁹⁹ Lewandowski R., *GZM i Politechnika Śląska rozpoczynają współpracę przy technologiach bezzalogowych. Przyszłością są drony?*, „Dziennik Zachodni” <https://dziennikzachodni.pl/gzm-i-politechnika-slaska-rozpoczynaja-wspolprace-przy-technologiach-bezzalogowych-przyszloscia-sa-drony/ar/c3-18637501>, [20.03.2025].

i scenariusze użycia dronów, współtworząc rekomendacje dla Unii Europejskiej. Od 2021 roku GZM aktywnie działa w inicjatywie UIC2 Komisji Europejskiej, dzieląc się doświadczeniami, wspierając rozwój zielonych korytarzy powietrznych i współtworząc polityki integrujące drony z transportem miejskim⁴⁰⁰. Ważnym krokiem w kierunku wdrażania infrastruktury dla BSP był udział GZM w projekcie „Usługi cyfrowe dla bezzałogowych statków powietrznych” realizowanym przez Polską Agencję Żeglugi Powietrznej w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa⁴⁰¹. Projekt zakładał wybór trzech lokalizacji w Polsce do uruchomienia naziemnej i cyfrowej infrastruktury, umożliwiającej testy zarządzania ruchem dronów. GZM nie mogła zgłosić obszaru samodzielnie ze względu na brak własnych terenów, dlatego nawiązała partnerstwo z gminami Gliwice, Pilchowice i Sośnicowice.

Innowacyjność projektu „Drony nad Metropolią” polega na stworzeniu ekosystemu współpracy międzysektorowej dla rozwoju branży dronowej poprzez realizację szeregu zadań i działań pobudzających rynek. Ta mnogość podejmowanych w projekcie zadań wiąże się wprost z dużą liczbą interesariuszy zewnętrznych projektu. Tym samym projekt stanowi studium przypadku, które może przyczynić się do rozwiązania problemu badawczego będącego przedmiotem niniejszej rozprawy.

4.1.3. Mapowanie interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”

Interesariusze projektu „Drony nad Metropolią” to szerokie grono podmiotów reprezentujących różne sektory – od administracji publicznej i instytucji regulacyjnych, przez sektor naukowy i biznesowy, aż po społeczność lokalną. Ze względu na charakter projektu, który dotyka zarówno aspektów technologicznych, prawnych, jak i społecznych, kluczowe było zrozumienie roli, poziomu zaangażowania i wpływu poszczególnych grup interesariuszy na realizację przedsięwzięcia.

⁴⁰⁰ Notatki wewnętrzne, raporty kwartalne projektu „Drony nad Metropolią”.

⁴⁰¹ *Współpraca z Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolią – System DTM Autonomii dla rejonu Gliwic*, [online], Pansa, <https://www.pansa.pl/wspolpraca-z-gornoslasko-zaglebiowska-metropolia-system-dtm-autonomy-dla-rejonu-gliwic/>, [13.04.2025]

Rysunek 11. Mapa kluczowych interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”



Źródło: Opracowanie własne

Gminy odgrywają kluczową rolę jako interesariusze zewnętrzni, beneficjenci i współrealizatorzy analizowanego projektu, ponieważ to na ich terenie testowane są usługi z wykorzystaniem dronów. Ze względu na różne poziomy zaangażowania można je podzielić na dwie grupy:

- *Gminy zaangażowane w ramach Metropolii GZM (Gliwice, Pilchowice, Sośnicowice, Sławków, Radzionków, Bytom, Będzin, Sosnowiec, Mikołów).* Te samorządy aktywnie uczestniczyły w projekcie, udostępniając przestrzeń do testów, angażując swoje służby i wspierając administracyjnie wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Ich wsparcie miało kluczowe znaczenie dla budowania społecznej akceptacji technologii dronowych.
- *Pozostałe gminy Metropolii GZM (Tychy, Katowice, Dąbrowa Górnicza, Siemianowice, Świętochłowice, Ruda Śląska, Tarnowskie Góry, Piekary Śląskie).* Te gminy nie uczestniczyły bezpośrednio w realizacji projektu. Może

to wynikać z różnych priorytetów inwestycyjnych, ograniczeń organizacyjnych lub braku zainteresowania technologiami dronowymi w danym momencie.

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego oraz pozostałe gminy województwa śląskiego pełnią w projekcie również funkcję interesariuszy zewnętrznych, ale nie są jego aktywnymi uczestnikami. Interesariuszami projektu są także miasta europejskie – szczególnie partnerzy inicjatywy UIC2, z którymi GZM tworzy sieć wymiany wiedzy i dobrych praktyk (np. Hamburg, Aachen, Helsinki).

Kluczową rolę w projekcie odgrywają instytucje centralne, które odpowiadają za regulacje dotyczące przestrzeni powietrznej, bezpieczeństwa i wdrażania innowacji:

— *Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Zdrowia* – nadzorują kwestie prawne i technologiczne związane z wdrażaniem systemów dronowych w administracji publicznej, transporcie i medycynie.

— *Urząd Lotnictwa Cywilnego (ULC)* – odpowiada za przepisy dotyczące operacji lotniczych dronów i nadzór nad ich bezpieczeństwem.

— *Polska Agencja Żeglugi Powietrznej (PAŻP)* – kluczowy podmiot w zakresie zarządzania ruchem dronów w przestrzeni powietrznej GZM.

— *Komisja Europejska (DG Move), Europejska Agencja Bezpieczeństwa Przestrzeni Powietrznej (EASA), Eurocontrol* – podmioty europejskie regulujące politykę lotniczą i wspierające rozwój technologii bezzałogowych na poziomie UE.

Do kluczowych zadań w projekcie należy współpraca Metropolii GZM z sektorem naukowym, który dostarczał ekspertyzy technologiczne, wspierał testy i analizował dane. Wśród partnerów znajdują się:

— *Instytut Lotnictwa, EMAG, Instytut Logistyki i Magazynowania* – instytuty badawcze zajmujące się analizą technologii dronowych i ich wdrażaniem w praktyce.

— *Politechnika Śląska* – kluczowy partner naukowy wspierający rozwój algorytmów, optymalizację tras lotów oraz analizę danych zebranych z dronów. Od roku 2024 strategiczny partner GZM.

W projekcie uwzględniono opinie i perspektywy różnych innych grup interesariuszy zewnętrznych, takich jak:

- *Mieszkańcy GZM*;
- *Śląski Klaster Lotniczy, Klaster AI/IOT, Polska Izba Systemów Bezzałogowych* – organizacje branżowe wspierające rozwój technologii dronowych w Polsce i reprezentujące interesy przedsiębiorstw zajmujących się statkami bezzałogowymi;
- *Fundacja MikroMakro, UIC2* – organizacje pozarządowe zajmujące się rozwojem innowacji miejskich i nowoczesnych technologii w zarządzaniu przestrzenią miejską.

Istotną grupą interesariuszy zewnętrznych są służby (zarówno służby zarządzane przez gminy Metropolii GZM, jak i zarządzane przez Wojewodę), w tym:

- *straże miejskie* – odpowiedzialne za kontrolę przestrzeni miejskiej i monitorowanie wybranych obszarów przy użyciu dronów;
- *służby mundurowe (straż pożarna, policja)* – mogą korzystać z technologii dronowych do obserwacji, patrolowania i działań operacyjnych;
- *służby ratunkowe i szpitale* – testowały możliwość wykorzystania dronów do transportu medycznego (np. dostaw leków czy defibrylatorów).

Ważnym interesariuszem projektu były firmy dostarczające sprzęt, oprogramowanie i dane niezbędne do działania systemu dronowego. Wśród nich znaleźli się:

- *Producentów dronów i systemów UAV: Flytronic, FARADA, DroneRadar, HawkE, Tomkov, Spartaqs, Pelixar, Creotech* – firmy rozwijające rozwiązania sprzętowe i programowe dla dronów.
- *Potencjalni biorcy usług*: firmy kurierskie, laboratoria medyczne.
- *Dostawcy usług cyfrowych, danych, firmy związane z cyberbezpieczeństwem itp.*

Projekt „Drony nad Metropolią” zgromadził liczne grono interesariuszy zewnętrznych z sektora publicznego, prywatnego i społecznego, co wiązało się z wyzwaniem zarządczymi, takimi jak koordynacja interesów, redukcja barier administracyjnych i społecznych, zapewnienie właściwej komunikacji. Dzięki zaangażowaniu samorządów i służb miejskich możliwe było testowanie rozwiązań, a sektor naukowy dostarczał technologicznej wiedzy eksperckiej. Udział firm

prywatnych podkreśla potencjał komercjalizacji. Projekt ten stanowi przykład skutecznej współpracy wielu podmiotów w innowacyjnych inicjatywach metropolitalnych.

4.1.4. Opis przebiegu projektu z uwzględnieniem analizy procesu zarządzania relacjami

Realizacja projektu „Drony nad Metropolią” przez Górnśląsko-Zagłębiowską Metropolię odbywa się w warunkach dużej złożoności relacji z wieloma grupami interesariuszy zewnętrznych. Należy także nadmienić, iż przystępując do realizacji tak złożonego projektu Metropolia GZM nie była w wystarczającym stopniu wyposażona w narzędzia oraz procedury dotyczące zarządzania projektami, w tym zarządzania relacjami z interesariuszami. Posiadane przez Metropolię GZM procedury⁴⁰² narzucały obowiązek ustanawiania komitetów sterujących projektów oraz wprowadzania podstawowych danych o projektach (np. wysokość zaangażowanego budżetu) do systemu obiegu dokumentów eDokumenty. Warto zaznaczyć, że prowadzenie projektów w jednostce administracji publicznej wiąże się z koniecznością uzyskania przez osoby zarządzające projektami uprawnień do korzystania z systemów informatycznych (wewnętrznych i zewnętrznych), a także uprawnień do przetwarzania danych osobowych.

Projekt „Drony nad Metropolią” to jedno z pierwszych dużych przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym realizowanych poza obszarem kompetencji ustawowych Metropolii GZM, co wymagało nie tylko odwagi organizacyjnej, ale również elastyczności w działaniu. Wobec braku w Metropolii GZM metodyki⁴⁰³ zarządzania projektami oraz tworzącymi się dopiero⁴⁰⁴ zrębami procedur porządkujących te procesy, prace nad projektem prowadzone były w sposób intuicyjny, oparty na doświadczeniu i nieformalnym zespole pracowników oraz kierownictwa GZM. Deficyt metodyki oraz narzędzi, a także tworząca się dopiero kultura organizacyjna w Metropolii GZM ukształtowały specyficzne warunki realizacji tego innowacyjnego projektu. Skutkowało

⁴⁰² Przykłady: Uchwała nr 251/2024, [online] <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/132558/uchwala-nr-251-2024>, [14.04.2025]; Uchwała nr 111/2022, [online] <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/128753/uchwala-nr-111-2022>, [14.04.2025].

⁴⁰³ W roku 2025 podjęto kolejną inicjatywę na rzecz wzmocnienia kompetencji w obszarze zarządzania projektami, programami oraz usługami w GZM. Ustanowiono zespół roboczy ds. zarządzania projektami oraz podjęto działania mające na celu zdiagnozowanie obecnego stanu rzeczy oraz propozycji rozwiązań: notatki wewnętrzne ze spotkań zespołu.

⁴⁰⁴ Projekt „Drony nad Metropolią” formalnie został uruchomiony we wrześniu 2018 roku.

to nieregularnym przebiegiem działań, zależnych w dużej mierze od gotowości poszczególnych interesariuszy i koniunktury politycznej, a nie tylko od logiki projektu czy zaplanowanego harmonogramu realizacji zadań projektowych⁴⁰⁵.

Partnerstwa w tym projekcie zawiązywane są w sposób ciągły, w zależności od potrzeb, a także przy okazji tworzenia innych konsorcjów projektowych. Partnerstwa te często były także wynikiem nawiązania relacji nieformalnych podczas konferencji branżowych⁴⁰⁶ lub stanowiły efekt działań promocyjnych. Często sytuacją w projekcie było przyciąganie nowych partnerów przez partnerów już współpracujących z Metropolią GZM⁴⁰⁷.

Formą legalizowania porozumień w Urzędzie Metropolitalnym są:

- listy intencyjne⁴⁰⁸,
- porozumienia o współpracy (bez zobowiązań finansowych pomiędzy stronami porozumienia)⁴⁰⁹,
- umowy (z lub bez zobowiązań finansowych pomiędzy stronami umowy)⁴¹⁰.

W kontekście zarządzania relacjami, w Metropolii GZM istnieją zatem pewne mechanizmy formalizujące współpracę i pozwalające na agregowanie danych (np. dane kontaktowe, obszary współpracy), jednak te działania nie wspierają samego procesu zarządzania tymi relacjami, tj. nie funkcjonują systemy pozwalające na tworzenie profili partnerów z możliwością opisanie ich potrzeb, nastawienia itd. Brak takiego narzędzia powoduje, że zagrożona jest ciągłość wiedzy i doświadczenia w urzędzie w przypadku zmian kadrowych⁴¹¹.

Jednym z działań mających na celu zbudowanie sieci relacji Metropolii GZM z przedsiębiorcami było stworzenie bazy przedsiębiorców reprezentujących branże.

⁴⁰⁵ Rozmowy z kierownikiem projektu oraz członkami zespołu.

⁴⁰⁶ Przykładami takich działań było organizowanie sesji tematycznych podczas: Europejskiego Kongresu Gospodarczego, Impact Mobility Revolution czy Śląskiego Festiwalu Nauki.

⁴⁰⁷ Rozmowy z kierownikiem projektu oraz członkami zespołu.

⁴⁰⁸ Przykład: Uchwała nr 65/2021, [online], <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/127069/uchwala-nr-65-2021>, [14.04.2025]

⁴⁰⁹ Przykład: Uchwała nr 182/2018, [online], <https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/122141/uchwala-nr-182-2018>, [14.04.2025]

⁴¹⁰ Przykład: *Realizacja Projektu prowadzenia szkoleń pod nazwą „Metropolitalna Szkoła Dronowa”*, [online], <https://bip.metropoliagzm.pl/rejestr-umowy/130891/realizacja-projektu-prowadzenia-szkolen-pod-nazwa-metropolitalna-szkola-dronowa>, [14.04.2025]

⁴¹¹ Rozmowy z kierownikiem projektu oraz członkami zespołu.

Przygotowany *marketplace* był jedną z funkcji strony *cedd.pl*⁴¹². Metropolia podjęła także inicjatywę dotyczącą wsparcia przedsiębiorców – tj. stworzyła bazę udostępnionych przez polskich przedsiębiorców zdjęć rodzimych dronów. Baza ta była stworzona i udostępniona publicznie w celu promocji polskich konstrukcji. Potrzeba ta była wynikiem notorycznego używania (także przez stronę publiczną) zdjęć konstrukcji zagranicznych, głównie chińskich. Motywacją stojącą za tymi działaniami było budowanie wizerunku Metropolii jako podmiotu wspierającego polskie, innowacyjne rozwiązania oraz pozycjonowanie się Metropolii jako aktywnego i gotowego do działania podmiotu. Od początku projektu podjęto prace mające wzmacniać pozycję Metropolii i kojarzenie jej jako organizacji sprawczej i otwartej⁴¹³. W kontekście zarządzania relacjami nie uniknięto błędów. Jednym z nich było zbyt szybkie zorganizowanie spotkania z reprezentacją branży. Spotkanie to miało na celu przybliżenie założeń Centralnoeuropejskiego Demonstratora Dronów i było zorganizowane jeszcze przed formalnym podpisaniem porozumienia. Spotkanie nie zostało odpowiednio przygotowane i naraziło Metropolię na straty wizerunkowe, gdyż przedstawiciele GZM nie byli w stanie odpowiedzieć na wszystkie pytania branży⁴¹⁴. Powyższe zdarzenie dowodzi także, że zarządzanie relacjami wymaga kompetencji w obszarze komunikowania celów projektu, komunikacji bezpośredniej z interesariuszami czy zarządzania ryzykiem.

W trakcie wywiadów z liderami tego projektu autor dysertacji spotkał się z ich ciekawym spojrzeniem na kwestię relacji z interesariuszami. Kierownik projektu wyraził bowiem swoją wątpliwość dotyczącą tego, co faktycznie może zaoferować biznesowi strona publiczna i czy pozycja, którą buduje GZM, jest w dłuższej perspektywie wiarygodna⁴¹⁵. Rozmowa ta miała swoją kontynuację kilka miesięcy później, kiedy kierownik projektu wyraził opinię, żeby podstawowym interesariuszem projektu nie były przedsiębiorstwa (co wynikało z oczekiwań wyrażanych przez biznes, ale także przez m.in. Ministerstwo Infrastruktury⁴¹⁶), lecz samorządy. Uzasadnił to twierdzeniem, iż Metropolia GZM jest naturalną platformą do rozwijania kompetencji miast w tym obszarze. Konsekwencją takiego nastawienia kierownictwa projektu było zacieśnianie relacji z miastami (np. poprzez stworzenie zespołu roboczego czy

⁴¹² W chwili pisania pracy narzędzie nie jest już dostępne.

⁴¹³ Obserwacja uczestnicząca.

⁴¹⁴ Notatka wewnętrzna, spotkanie odbyło się w sierpniu 2018 roku.

⁴¹⁵ Rozmowa z kierownikiem projektu.

⁴¹⁶ Obserwacja uczestnicząca.

uruchomienie dedykowanych szkoleń w postaci Szkół Prototypowania⁴¹⁷) kosztem alokowania zasobów w relacje z otoczeniem biznesowym.

Wyjątkowość GZM determinuje sieciowy i partnerski charakter działania, w którym niemożliwe byłoby samodzielne realizowanie projektów. GZM posiada zdolność łączenia partnerów, ale sama niejednokrotnie nie jest w stanie podejmować inicjatyw ze względu na brak zasobów terytorialnych lub kompetencyjnych. Projekt DnM wymaga współpracy z wieloma podmiotami o bardzo różnym profilu – od administracji rządowej (Ministerstwo Infrastruktury, ULC, PAŻP), przez samorządy (np. Gliwice, Sosnowiec), uczelnie i instytuty badawcze (Politechnika Śląska, Instytut Lotnictwa), po sektor prywatny i organizacje branżowe (m.in. Flytronic, Dronehub, InPost, Śląski Klaster Lotniczy). Każdy z partnerów wnosi do projektu inne zasoby, ale też inne oczekiwania – niektórzy partnerzy liczą na wsparcie finansowe, inni na dostęp do przestrzeni testowej, jeszcze inni na budowanie prestiżu czy uzyskanie rozgłosu medialnego.

Narzędzia komunikacyjne projektu to dedykowana strona internetowa: www.cedd.pl oraz profil na portalu Facebook. Ponadto projekt jest promowany poprzez kanały GZM: social media (Facebook, LinkedIn) oraz stronę internetową Metropolii. Organizowanych jest także szereg konferencji, webinarów itp. Przykładem takiego działania może być np. spotkanie w formule Miasta Idei Gazety Wyborczej⁴¹⁸ (warsztaty oraz dyskusje na wybrany miejski temat). Interesującym przykładem złego sformułowania komunikatu, powodującego niepokój lub negatywny odbiór wśród interesariuszy projektu, była demonstracja usługi podczas pandemii COVID-19. Usługa polegała na dezynfekcji obiektów małej architektury w mieście. Demonstrację wykonał zespół składający się z pracowników lokalnej firmy, któremu towarzyszyły osoby z zespołu projektowego GZM. Celem było pokazanie możliwości, jakie daje dana technologia, jednak źle sformułowany komunikat prasowy skutkował komentarzami odwołującymi się do niegospodarności i absurdalności oprysku jednej ławki

⁴¹⁷ Obserwacja uczestnicząca.

⁴¹⁸ Jedlecki P., *Miasta Idei o dronach. Bezzałogowe statki zmieniają metropolię?*, [online] wyborcza.pl, <https://katowice.wyborcza.pl/katowice/7,151344,27053299,miasta-idei-o-dronach-bezzałogowe-statki-zmienia-metropolie.html>, [20.03.2025]

z wykorzystaniem drona w asyście kilku osób⁴¹⁹. Przygotowany komunikat był dobrze odebrany w branżowych mediach⁴²⁰, jednak nie trafił do interesariuszy spoza branży.

Jednym z kluczowych działań w ramach projektu jest budowanie akceptacji społecznej wśród różnych grup interesariuszy zewnętrznych. Jedną z kluczowych grup są urzędnicy gmin członkowskich GZM. Działaniami skierowanymi do tej grupy, których celem było wzmocnienie akceptacji poprzez edukację i treningi, były Szkoły Dronowe, polegające na organizowaniu cykli spotkań, warsztatów oraz szkoleń praktycznych dla reprezentantów miast i gmin GZM⁴²¹.

Metropolia podejmuje także szereg działań skierowanych do mieszkańców GZM. Przykładami mogą być warsztaty dla seniorów oraz młodych ludzi organizowane w Sosnowcu⁴²². Inne działanie, którego celem jest „oswajanie” mieszkańców z nowymi technologiami, to dedykowane dronom stoisko podczas Śląskiego Festiwalu Nauki⁴²³. Narzędziem, które Metropolia wykorzystwała w celu zbadania opinii publicznej było przeprowadzenie badania ankietowego dotyczącego użycia dronów w miastach⁴²⁴.

Stworzenie mapy interesariuszy projektu, a także rozmowy dotyczące zarządzania relacjami w Metropolii poskutkowały stworzeniem propozycji strategii działania względem różnych grup interesariuszy (w zależności od ich zaangażowania i wpływu na projekt). Strategie te przedstawia Tabela 21.

Poniższe strategie działań zostały opracowane w oparciu o wnioski z obserwacji uczestniczącej projektu „Drony nad Metropolią”, a także w wyniku rozmów z pracownikami zespołu. Te przykładowe działania stanowią wskazówki dla zespołu projektowego. Aby wskazać strategię odpowiednią dla danej grupy interesariuszy, należy zmapować interesariuszy, a następnie opisać ich według kryteriów zaangażowania oraz wpływu na działania projektowe.

⁴¹⁹ Kądziołka Ł., *Dron latał nad Rynkiem w Katowicach i dezynfekował ławki [WIDEO]*, [online], Katowice24.info, <https://katowice24.info/arttykul/dron-latal-nad-rynkiem-w-katowicach-metropolia-zdezynfekowala-lawki-wideo-n1492599>, [14.04.2025]

⁴²⁰ *Dronoid testowo zdezynfekował Rynek w Katowicach*, [online] Świat Dronów, <https://www.swiatdronow.pl/dronoid-testowo-zdezynfekowal-rynek-w-katowicach>, [14.04.2025]

⁴²¹ *Dronowi eksperci w urzędach miast i gmin GZM. Rusza druga edycja Metropolitalnej Szkoły Dronowej*, [online], <https://metropolia.gzm.pl/2023/10/05/dronowi-eksperci-w-urzedach-miast-i-gmin-gzm-rusza-druga-edycja-dronowej-szkoly-prototypowania/>, [20.03.2025]

⁴²² Notatka wewnętrzna.

⁴²³ Notatka wewnętrzna.

⁴²⁴ Notatka wewnętrzna.

Tabela 21. Strategie działania względem wybranych grup interesariuszy

Strategia działania skierowana do wybranej grupy interesariuszy	Przykładowe typy działań
Zaangażuj (interesariusze o niskim zaangażowaniu w projekt i potencjalnym dużym, pozytywnym wpływie na jego przebieg i rezultaty)	— organizowanie spotkań — rozmowy bezpośrednie — propozycje współpracy na innym polu, by zdobyć zaufanie — zaoferowanie wartości – np. w postaci zasobu, na którym zależy interesariuszowi — analiza kanałów informacyjnych — podpisywanie listów intencyjnych lub porozumień o współpracy
Współpracuj (interesariusze zaangażowani oraz o pozytywnym wpływie na przebieg i rezultaty projektu)	— organizowanie spotkań — utrzymywanie stałego kontaktu (formalnego i nieformalnego) — poszukiwanie wspólnych przedsięwzięć — wykorzystanie zasobów — formalizowanie współpracy
Monitoruj (interesariusze niezaangażowani o słabym wpływie na projekt)	— obserwacja kanałów informacyjnych (social media, strona www, konta pracowników – TT, LinkedIn) — zdobywanie informacji w drodze wywiadów, rozmów, spotkań — analiza działalności – realizowane projekty, planowane projekty — analiza partnerów interesariusza
Broń się (interesariusze zaangażowani o negatywnym wpływie na projekt).	— obserwacja kanałów informacyjnych (social media, strona www, konta pracowników – TT, LinkedIn) — wykorzystywanie zasobów — tworzenie partnerstw i aliansów wzmacniających pozycję w stosunku do negatywnie nastawionych interesariuszy — budowanie prestiżu organizacji — współpraca z mediami

Źródło: Opracowanie własne

4.1.5. Wnioski

Projekt „Drony nad Metropolią” realizowany przez Metropolię GZM to wielowątkowe przedsięwzięcie innowacyjne, angażujące szerokie spektrum interesariuszy z różnych sektorów: administracji, biznesu, nauki, organizacji pozarządowych oraz społeczności lokalnych. Ze względu na jego interdyscyplinarność, nowatorski charakter oraz brak formalnego umocowania w podstawowych kompetencjach ustawowych Metropolii GZM, zarządzanie relacjami z interesariuszami stało się jednym z kluczowych wyzwań w jego realizacji.

W projekcie zidentyfikowano różne formy zaangażowania interesariuszy: od formalnych umów i porozumień, przez działania komunikacyjne i edukacyjne, aż po budowanie sieci relacji opartych na zaufaniu i partnerstwie. Zespół projektowy opracował także segmentację interesariuszy na podstawie ich wpływu i zaangażowania, co posłużyło do opracowania zróżnicowanych działań w ramach czterech strategii: *zaangażuj*, *współpracuj*, *monitoruj* i *broń się*. Mimo tych prób usystematyzowania relacji z interesariuszami codzienna praktyka działania w ramach projektu opierała się w dużej mierze na intuicji, relacjach osobistych oraz adaptacyjnym reagowaniu na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne.

Istotnym aspektem tego studium przypadku jest rola kompetencji pracowników Metropolii GZM w zarządzaniu relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w ramach analizowanego projektu. Przykład projektu DnM pokazuje wyraźnie, że brak wyspecjalizowanych narzędzi i procedur instytucjonalnych nie musi blokować realizacji działań, o ile pracownicy dysponują wysokimi kompetencjami miękkimi, takimi jak: zdolność do budowania zaufania, komunikacja interpersonalna, orientacja na współpracę, a także umiejętność funkcjonowania w środowisku zmiennym i niedookreślonym.

Dobrym przykładem ukazującym znaczenie kompetencji komunikacyjnych w zarządzaniu tym projektem był incydent z okresu pandemii COVID-19, gdy zespół projektowy zorganizował publiczną demonstrację dezynfekcji ławki przy użyciu drona. Pomimo właściwego zamiaru (prezentacja technologii) źle sformułowany komunikat prasowy wywołał wśród części odbiorców (spoza środowiska branżowego) negatywne skojarzenia z niegospodarnością i nadmiarowością. Sytuacja ta pokazała, że brak umiejętności segmentacji odbiorców, niedostosowanie języka przekazu i niewłaściwe przewidywania reakcji społecznych może skutkować utratą wiarygodności mimo merytorycznej poprawności działania.

Z powyższego wynika, że model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych powinien uwzględniać nie tylko metodyki czy narzędzia, ale również kompetencyjne przygotowanie zespołu projektowego. W przypadku Metropolii GZM, silna orientacja na działanie i elastyczność zespołu umożliwia realizację projektu mimo braku formalnych narzędzi i struktur wsparcia. Jednak doświadczenia związane z realizacją projektu DnM sugerują, że długofalowe

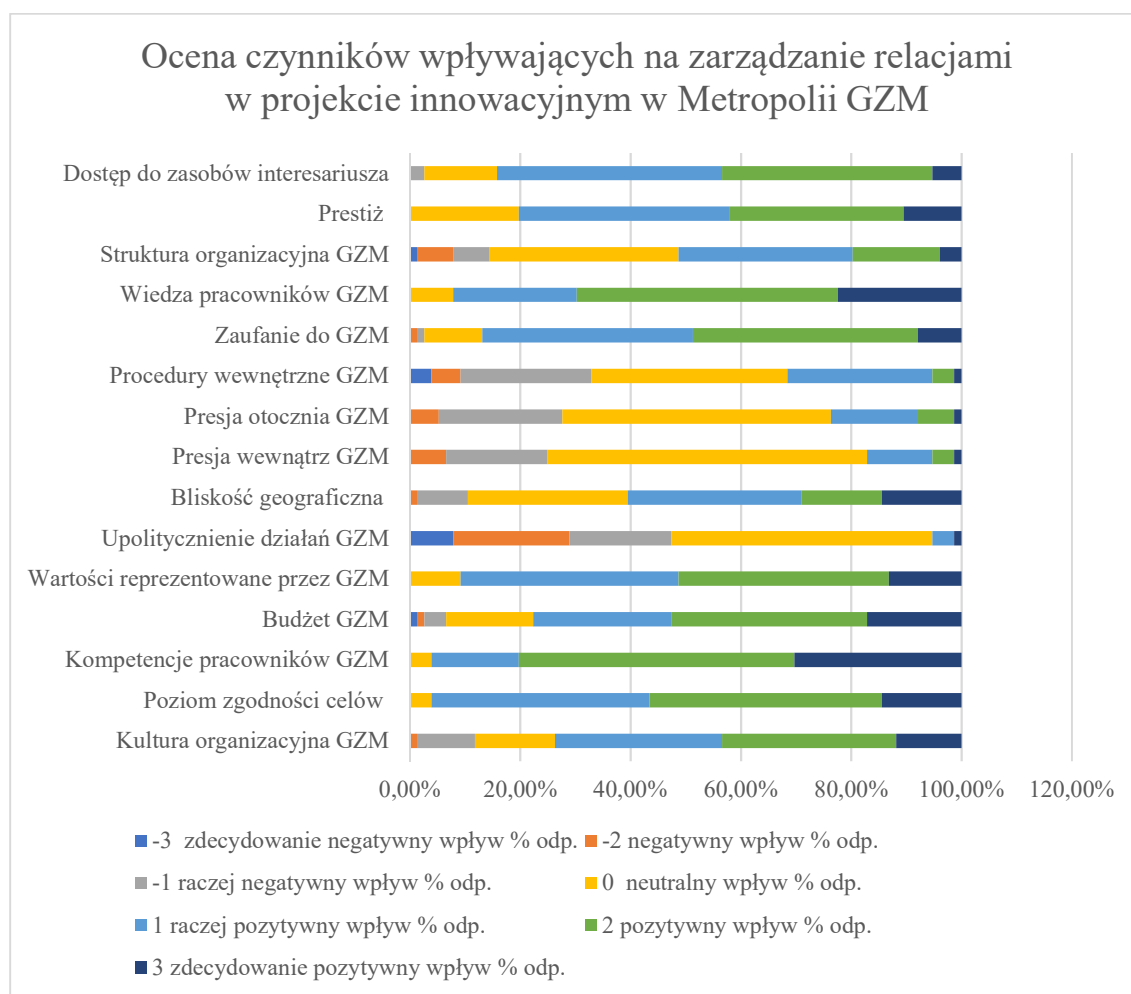
i skalowalne zarządzanie relacjami wymaga instytucjonalizacji wiedzy, inwestycji w rozwój kompetencji oraz wdrożenia dedykowanego systemu zarządzania relacjami z interesariuszami (np. narzędzi CRM dostosowanych do potrzeb administracji publicznej).

4.2 Prezentacja wyników wywiadów CAWI

Przeprowadzone przez autora pracy wywiady miały na celu zebranie opinii kluczowych grup interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią” na temat zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM. Ogółem udział w badaniu wzięło 76 respondentów, w tym: przedstawiciele administracji publicznej (27 osób – 35,53% badanych), przedstawiciele sektora prywatnego (26 osób – 34,21% badanych), przedstawiciele środowiska akademickiego i jednostek badawczo-rozwojowych (11 osób – 14,47% badanych), przedstawiciele organizacji pozarządowych (8 osób – 10,53% badanych), przedstawiciele samorządów gospodarczych oraz inne podmioty (4 osoby – 5,27% badanych). W strukturze badanej próby przeważają respondenci zaangażowani w podejmowanie decyzji operacyjnych (52,63%) oraz decyzji kierowniczych (43,42%). Pozostała część respondentów (3,95%) nie pełni bezpośrednich ról zarządczych w swoich organizacjach.

Pierwszą poruszaną podczas wywiadu kwestią była ocena wpływu wybranych czynników na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z organizacjami, które reprezentują respondenci. Odpowiedzi na to pytanie udzielano w skali od –3 (zdecydowanie negatywny wpływ) do 3 (zdecydowanie pozytywny wpływ), gdzie 0 oznacza brak wpływu. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawia Wykres 1.

Wykres 1. Ocena czynników wpływających na zarządzanie relacjami w projekcie innowacyjnym w Metropolii GZM.



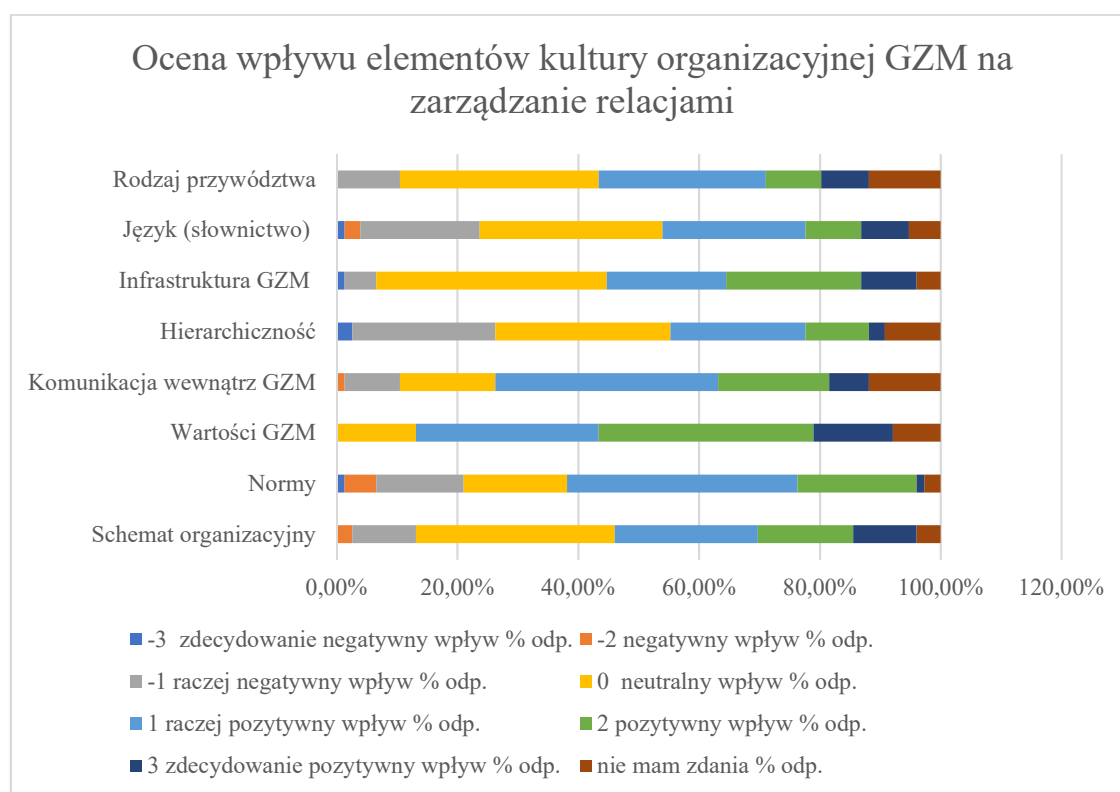
Źródło: Badania własne, 2024

Kolejne pytanie dotyczyło oceny wpływu różnych elementów kultury organizacyjnej Metropolii GZM na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w ramach projektu innowacyjnego. Respondenci oceniali każdy z wskazanych w badaniu czynników w skali od -3 (bardzo wysoki negatywny wpływ) do 3 (bardzo wysoki pozytywny wpływ). Wyniki pokazują, które aspekty wewnętrznej organizacji i sposobu funkcjonowania Metropolii GZM są kluczowe dla budowania dobrych relacji z interesariuszami.

W tym kontekście najwyżej oceniono wartości GZM – 35,53% respondentów przypisało im ocenę 2 (pozytywny wpływ), a 13,16% wskazało na ich zdecydowanie pozytywny wpływ na zarządzanie relacjami (ocena 3). Wysoko ocenione zostały także: komunikacja wewnątrz GZM (36,84% – ocena 1, 18,42% – ocena 2) oraz rodzaj przywództwa (27,63% – ocena 1, 9,21% – ocena 2).

Znaczący odsetek wskazań pozytywnych uzyskała infrastruktura GZM – 22,37% respondentów oceniło ją na 2, a 9,21% – na 3. W przypadku schematu organizacyjnego GZM najczęściej wybierano odpowiedź neutralną (32,89%), natomiast 10,53% badanych przypisało mu wpływ zdecydowanie pozytywny. Najbardziej negatywne oceny pojawiły się w odniesieniu do hierarchiczności (23,68% – ocena –1), a także norm (przepisy prawa, procedury, kodeks etyczny), gdzie 5,26% respondentów oceniło ich wpływ jako negatywny (ocena –2), a 14,47% jako raczej negatywny (ocena –1). Relatywnie duża grupa respondentów nie miała zdania na temat wpływu na zarządzanie relacjami takich czynników jak: komunikacja wewnętrzna (11,84%), rodzaj przywództwa (11,84%) oraz wartości GZM (7,89%).

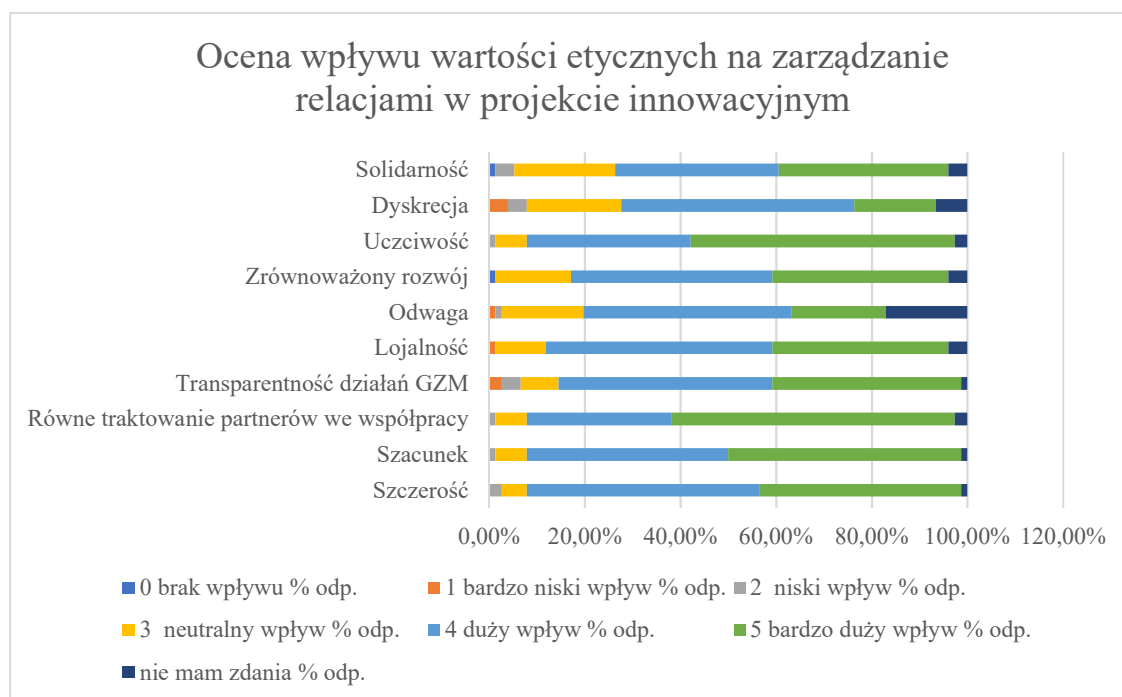
Wykres 2. Ocena wpływu elementów kultury organizacyjnej GZM na zarządzanie relacjami



Źródło: Badania własne, 2024

Kolejne pytanie dotyczyło wpływu wartości etycznych na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z organizacjami reprezentowanymi przez respondentów. Respondenci oceniali każdą proponowaną wartość w skali od 0 (brak wpływu) do 5 (bardzo duży wpływ).

Wykres 3. Ocena wpływu wartości etycznych na zarządzanie relacjami w projekcie innowacyjnym



Źródło: Badania własne, 2024

Najwyżej ocenioną wartością było równe traktowanie partnerów we współpracy – aż 59,21% respondentów wskazało na bardzo duży wpływ tego czynnika na zarządzanie relacjami (ocena 5), a 30,26% na duży wpływ (ocena 4). Wysokie noty otrzymały również: uczciwość (55,26% – ocena 5, 34,21% – ocena 4), szacunek (48,68% – ocena 5, 42,11% – ocena 4) oraz szczerość (42,11% – ocena 5, 48,68% – ocena 4). Transparentność działań GZM również została wysoko oceniona – 39,47% badanych przypisało jej wpływ bardzo duży, a 44,74% – duży. Lojalność uzyskała 36,84% wskazań na ocenę 5 oraz 47,37% na ocenę 4. Nieco niższe oceny uzyskały wartości takie jak: zrównoważony rozwój (36,84% – ocena 5, 42,11% – ocena 4), solidarność (35,53% – ocena 5, 34,21% – ocena 4) oraz dyskrecja (17,11% – ocena 5, 48,68% – ocena 4), przy czym przy tych wartościach częściej pojawiały się odpowiedzi neutralne (np. 19,74% – ocena 3 dla dyskrecji) lub brak zdania (np. 6,58% przy

dyskrecji). Największy odsetek odpowiedzi neutralnych (ocena 3) odnotowano przy odwadze (17,11%) oraz solidarności (21,05%).

W następnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę skuteczności działań komunikacyjnych w projektach innowacyjnych Metropolii GZM. Oceny dokonano w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało działanie nieskuteczne, a 5 działanie bardzo skuteczne.

Wykres 4. Ocena skuteczności działań komunikacyjnych w projekcie innowacyjnym



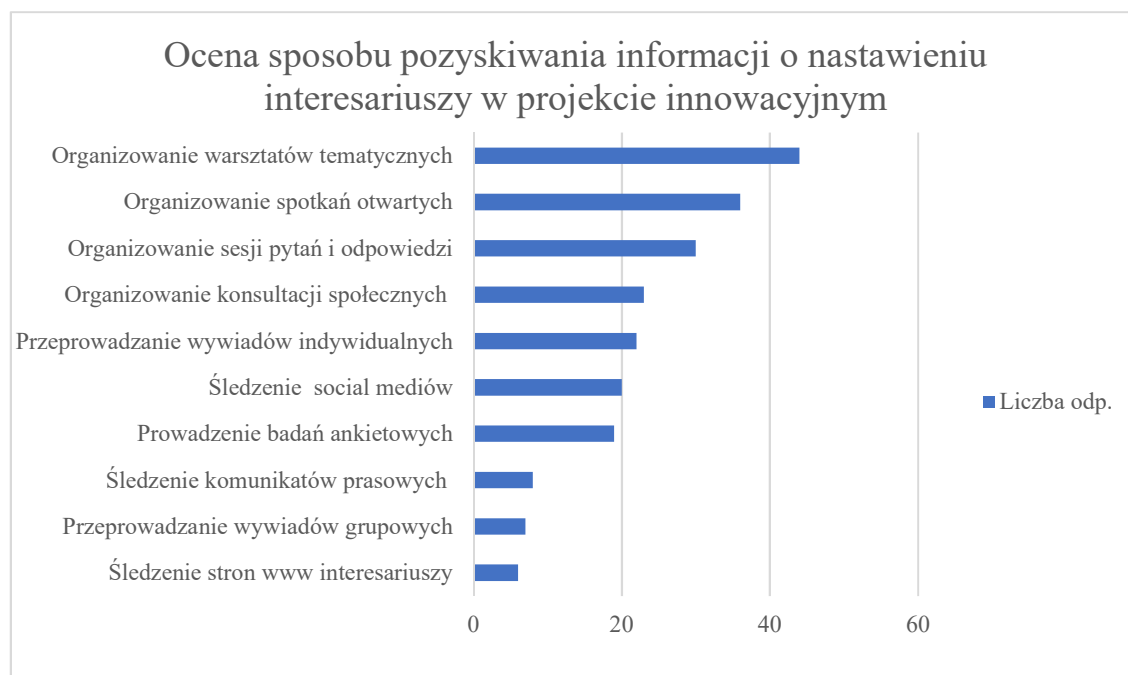
Źródło: Badania własne, 2024

Najwyżej oceniono organizowanie warsztatów tematycznych – 53,23% respondentów uznało to działanie za skuteczne (ocena 4), a 35,48% za bardzo skuteczne (ocena 5). Wysoko oceniono również organizowanie spotkań z wybranymi interesariuszami projektu na żywo (50,00% – ocena 4, 33,87% – ocena 5) oraz spotkań online (54,84% – ocena 4, 25,81% – ocena 5). Równie dobrze oceniono organizowanie spotkań otwartych – 66,13% badanych przypisało im ocenę 4, a 17,74% ocenę 5. Dobre wyniki uzyskały także działania w mediach społecznościowych (61,29% – ocena 4)

oraz storytelling (41,94% – ocena 4, 20,97% – ocena 5). Prowadzenie strony internetowej oraz organizowanie konferencji prasowych uzyskały umiarkowane noty – odpowiednio 43,55% i 43,55% ocen skutecznych (ocena 4), choć dla strony www aż 16,13% respondentów wskazało na niski poziom skuteczności (ocena 2), a 3,23% na brak skuteczności (ocena 1). Najczęściej za mało lub umiarkowanie skuteczne uznawano takie działania jak: wydawanie biuletynów i prospektów: 19,35% – ocena 2 i 35,48% – ocena 3, przy jednoczesnym najniższym udziale ocen 5 oznaczających uznanie za bardzo skuteczne (3,23%). Również podpisywanie listów intencyjnych, partnerstw i umów zostało ocenione w zróżnicowany sposób – 9,68% respondentów uznało to działanie za mało skuteczne (ocena 2), a 12,90% nie miało zdania. Najwyższy odsetek odpowiedzi „nie mam zdania” odnotowano w przypadku działań takich jak: storytelling (16,13%) oraz podpisywanie listów intencyjnych (12,90%).

Kolejne pytanie miało na celu określenie, jakie metody są postrzegane jako najskuteczniejsze w pozyskiwaniu informacji o nastawieniu interesariuszy wobec projektu innowacyjnego realizowanego przez Metropolię GZM. Respondenci mogli wybrać maksymalnie trzy spośród zaproponowanych działań, co pozwala na identyfikację preferowanych form monitorowania opinii i oczekiwań badanych grup interesariuszy. Wyniki wskazują, które narzędzia komunikacyjne i analityczne są uznawane za najbardziej efektywne w gromadzeniu informacji zwrotnych na temat projektu.

Wykres 5. Ocena sposobu pozyskiwania informacji o nastawieniu interesariuszy w projekcie innowacyjnym



Źródło: Badania własne, 2024

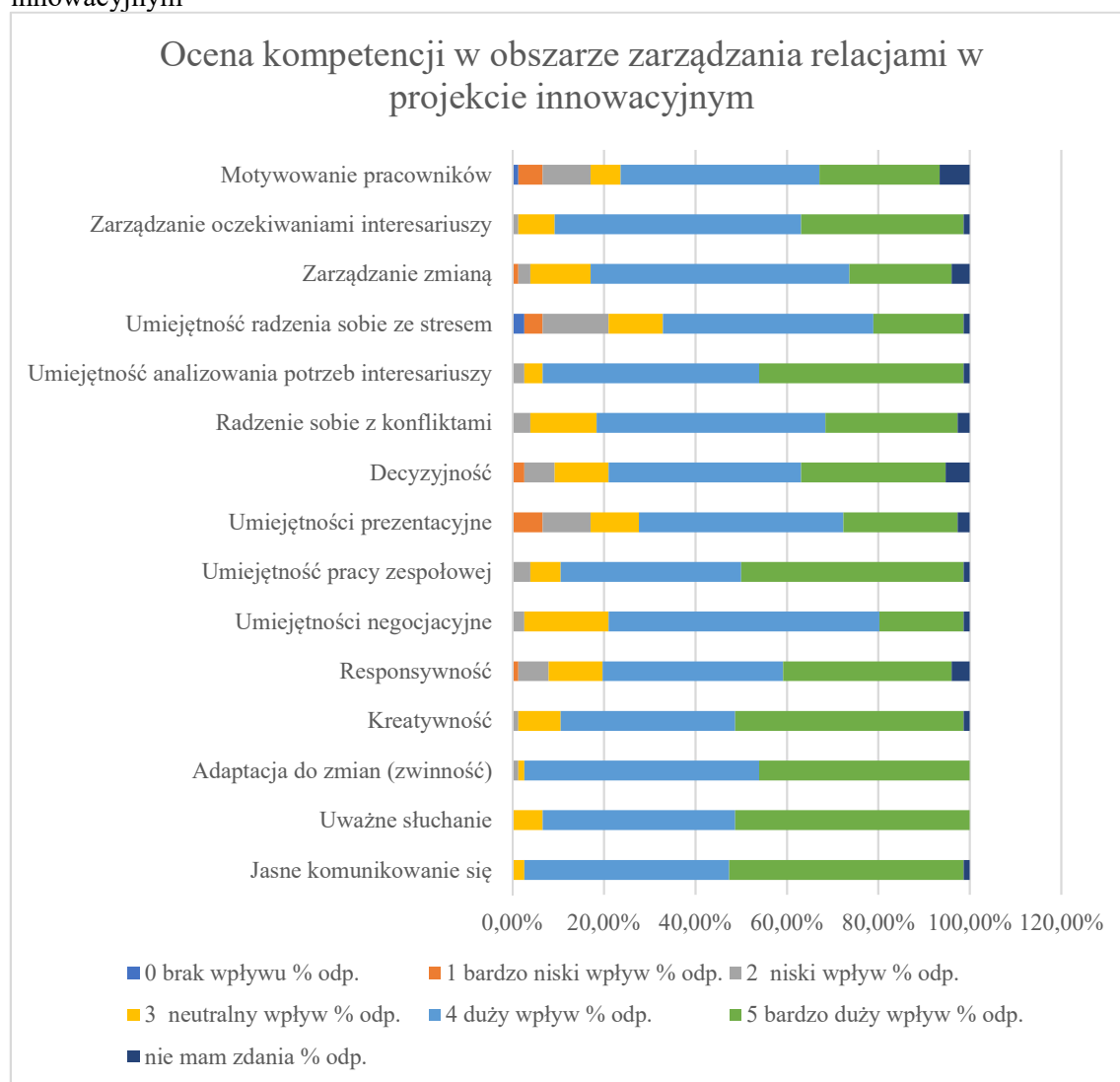
W prowadzonym badaniu respondenci wskazali także preferowane metody pozyskiwania informacji zwrotnych o nastawieniu interesariuszy wobec projektu innowacyjnego realizowanego przez Metropolię MZG. Najczęściej wybieranym działaniem było organizowanie warsztatów tematycznych (58%). Na dalszych miejscach uplasowały się: spotkania otwarte (47%) oraz sesje pytań i odpowiedzi (39%).

Znaczący odsetek wskazań uzyskały również konsultacje społeczne (30%), indywidualne wywiady (29%) oraz badania ankietowe (25%). Dość duża grupa respondentów wskazała także na monitoring mediów społecznościowych (26%). Najrzadziej wybierano analizę komunikatów prasowych interesariuszy (10%), wywiady grupowe (9%) oraz śledzenie stron internetowych (8%).

Kolejne pytanie dotyczyło oceny wpływu różnych kompetencji pracowników Metropolii GZM na zarządzanie relacjami z organizacjami reprezentowanymi przez respondentów w projekcie innowacyjnym. Respondenci oceniali każdą kompetencję w skali od 0 (brak wpływu) do 5 (bardzo duży wpływ), co pozwoliło na określenie, które z nich mają kluczowe znaczenie we współpracy z interesariuszami.

Najwyższy odsetek odpowiedzi oznaczających „bardzo duży wpływ” (ocena 5) uzyskały następujące kompetencje: jasne komunikowanie się (51,32%), uważne słuchanie (51,32%), adaptacja do zmian (zwinność) (46,05%), kreatywność (50,00%) oraz umiejętność pracy zespołowej (48,68%). W przypadku tych kompetencji duża grupa respondentów przyznała również ocenę 4: 51,32% – dla adaptacji do zmian oraz 44,74% – dla jasnego komunikowania się. Wysoko oceniono także zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy – 53,95% wskazań na ocenę 4 oraz 35,53% na ocenę 5, a także zarządzanie zmianą (56,58% – ocena 4, 22,37% – ocena 5). Umiejętność analizowania potrzeb interesariuszy uzyskała 44,74% wskazań na ocenę 5 i 47,37% na ocenę 4. Niższe oceny dotyczyły m.in. umiejętności prezentacyjnych, gdzie 6,58% respondentów wskazało ocenę 1 (bardzo niski wpływ), 10,53% – ocenę 2, a tylko 25% – ocenę 5 (bardzo duży wpływ). Podobnie w przypadku motywowania pracowników – 5,26% respondentów wskazało ocenę 1, 10,53% – ocenę 2, a 6,58% badanych zadeklarowało brak zdania w tej sprawie. Stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi neutralnych (ocena 3) dotyczył takich kompetencji jak: responsywność (11,84%), decyzyjność (11,84%) oraz radzenie sobie ze stresem (11,84%).

Wykres 6. Ocena kompetencji pracowników w obszarze zarządzania relacjami w projekcie innowacyjnym



Źródło: Badania własne, 2024

Respondenci zostali także poproszeni o ocenę przydatności różnych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu relacjami z interesariuszami projektu innowacyjnego realizowanego przez Metropolię GZM. Respondenci oceniali każde narzędzie w skali od 0 (narzędzie nieprzydatne) do 5 (bardzo przydatne), co pozwala określić, które rozwiązania są uznawane za najbardziej efektywne w procesie budowania i utrzymywania relacji z kluczowymi partnerami projektu.

Wykres 7. Ocena przydatności narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu relacjami z interesariuszami Metropolii GZM



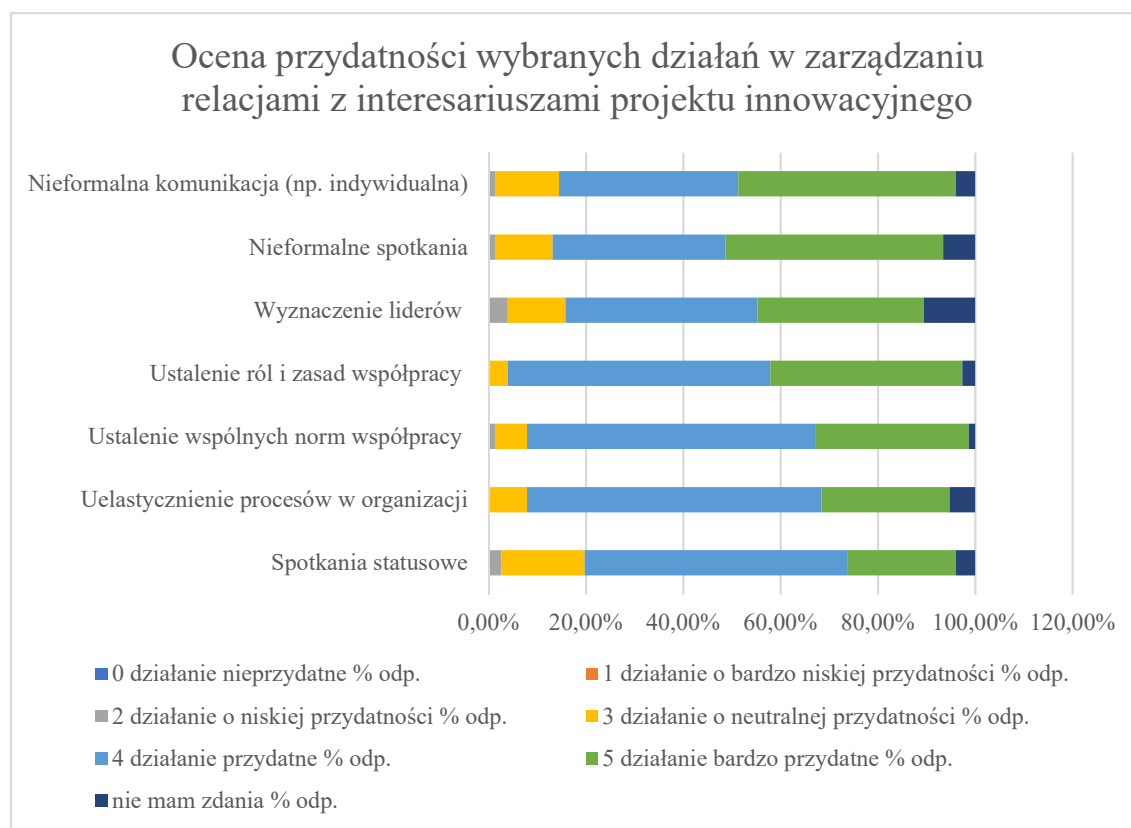
Źródło: Badania własne, 2024

W tym aspekcie najwyżej oceniono narzędzia partycypacyjne (np. konsultacje społeczne) – 30,26% badanych uznało je za bardzo przydatne (ocena 5), a 51,32% za przydatne (ocena 4). Wysokie noty uzyskały także: matryca celów i wartości (26,32% – ocena 5, 53,95% – ocena 4), platforma komunikacyjna (np. WhatsApp; 22,37% – ocena 5, 55,26% – ocena 4) oraz mapa interesariuszy (19,74% – ocena 5, 59,21% – ocena 4). Kolejne wysoko ocenione narzędzia to: dedykowane kanały w social mediach (23,68% – ocena 5, 48,68% – ocena 4), dedykowana przestrzeń do współpracy z interesariuszami (Urban Lab, Living Lab itp.; 21,05% – ocena 5, 50,00% – ocena 4) oraz dedykowana strona www (21,05% – ocena 5, 42,11% – ocena 4). Strategie działań względem poszczególnych grup interesariuszy również zostały wysoko ocenione – 57,89%

respondentów przypisało im ocenę 4, a 17,11% ocenę 5. W przypadku platform zarządzania partnerami (np. CRM) oraz platform do zarządzania projektami (np. Trello) odnotowano większy rozrzut ocen. Narzędzia te uzyskały umiarkowaną liczbę ocen pozytywnych (odpowiednio: 53,95% i 47,37% – ocena 4), ale również wyraźny odsetek odpowiedzi neutralnych (po 25,00%) oraz braków zdania (odpowiednio: 11,84% i 7,89%). Najczęściej pojawiające się oceny neutralne (ocena 3) dotyczyły: narracji lub scenariuszy (22,37%), narzędzi do badania satysfakcji interesariuszy (21,05%) oraz glosariusza pojęć (18,42%).

Kolejne pytanie dotyczyło oceny przydatności różnych działań w zarządzaniu relacjami z interesariuszami projektu innowacyjnego realizowanego przez Metropolię GZM. Respondenci oceniali każde działanie w skali od 0 (działanie nieprzydatne) do 5 (bardzo przydatne), co pozwala określić, które działania i inicjatywy są najbardziej efektywne w budowaniu i utrzymywaniu współpracy z kluczowymi partnerami projektu.

Wykres 8. Ocena przydatności wybranych działań w zarządzaniu relacjami z interesariuszami projektu innowacyjnego



Źródło: Badania własne, 2024

Najwyżej oceniono działanie dotyczące ustalenia ról i zasad współpracy z interesariuszami – 39,47% respondentów uznało je za bardzo przydatne (ocena 5), a 53,95% badanych – za przydatne (ocena 4). Podobnie wysoko oceniono ustalenie wspólnych norm współpracy (31,58% – ocena 5, 59,21% – ocena 4) oraz uelastycznienie procesów w organizacji (26,32% – ocena 5, 60,53% – ocena 4). Nieformalne spotkania i nieformalna komunikacja (np. indywidualna) uzyskały identyczne wyniki w kategorii „bardzo przydatne” – po 44,74%, przy odpowiednio 35,53% i 36,84% wskazań na ocenę 4. Spotkania statusowe zostały ocenione jako przydatne przez 53,95% badanych (ocena 4), a 22,37% uznało je za bardzo przydatne (ocena 5). W przypadku wyznaczania liderów w każdej grupie interesariuszy 34,21% respondentów oceniło działanie na 5, a 39,47% – na 4, choć 10,53% badanych zadeklarowało brak zdania. Stosunkowo niewiele wskazań odnotowano dla ocen negatywnych – najwięcej przy spotkaniach statusowych (2,63% – ocena 2) oraz wyznaczaniu liderów (3,95% – ocena 2). Większość odpowiedzi koncentrowała się wokół ocen pozytywnych.

W dalszej części badania poproszono respondentów o ocenę wpływu wybranych technologii na zarządzanie relacjami. Technologie mobilne oraz platformy do komunikacji (takie jak: MS Teams, Zoom czy Google Meet) uzyskały najwięcej ocen wskazujących na wysoki lub bardzo wysoki wpływ (odpowiednio: ocena 4 lub ocena 5). W przypadku technologii mobilnych 47,37% respondentów przyznało ocenę 4, a 38,16% – ocenę 5. Dla platform komunikacyjnych odpowiednio: 53,95% badanych wskazało ocenę 4 i 30,26% – ocenę 5. Wysokie oceny uzyskały również: media społecznościowe (59,21% – ocena 4, 23,68% – ocena 5) oraz inteligentna analiza danych (44,74% – ocena 4, 26,32% – ocena 5). Mniej jednoznacznie oceniano technologie takie jak: automatyzacja marketingu (43,42% – ocena 4, 14,47% – ocena 5) oraz otwarte zbiory danych (42,11% – ocena 4, 19,74% – ocena 5), choć i w tych przypadkach dominowały wskazania pozytywne. W przypadku generatywnej sztucznej inteligencji, rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości częściej pojawiały się odpowiedzi neutralne lub świadczące o braku doświadczenia. Dla generatywnej AI aż 28,95% badanych zaznaczyło odpowiedź „nie mam zdania”, a 32,89% oceniło jej wpływ jako neutralny (ocena 3). Podobnie było w przypadku rzeczywistości rozszerzonej (26,32% – ocena 3, 25% – brak zdania) i wirtualnej (26,32% – ocena 3, 21,05% – brak zdania). Najwyższy odsetek odpowiedzi „brak wpływu” odnotowano

w przypadku wirtualnej rzeczywistości (9,21%) oraz automatyzacji marketingu (5,26%).

Wykres 9. Ocena wpływu wybranych technologii na zarządzanie relacjami w projekcie innowacyjnym



Źródło: badanie własne, 2024

Następnie uczestnicy badania oceniali wyzwania wynikające z oczekiwań społecznych, które są istotne w procesie zarządzania projektem innowacyjnym w Metropolii GZM. Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, co pozwoliło na określenie najczęściej identyfikowanych trudności i obszarów wymagających szczególnej uwagi w planowaniu i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych.

Najczęściej wskazywano na trudności w spełnianiu oczekiwań różnych grup społecznych wobec projektu – odpowiedź tę wybrało 55,26% respondentów (42 osoby). Na kolejnych miejscach znalazły się: wzrost konfliktów między różnymi grupami społecznymi zainteresowanymi projektem (48,68%) oraz konieczność radzenia sobie z publiczną krytyką (44,74%). Inne często wskazywane wyzwania to: redefinicja celów

projektu (38,16%) oraz konieczność podejmowania dodatkowych działań w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy (36,84%). Mniej liczne, ale wciąż istotne wskazania dotyczyły: zmiany harmonogramu działań projektowych oraz konieczności włączenia nowych, wcześniej nieujawnionych interesariuszy – po 27,63% respondentów (21 osób) zaznaczyło te odpowiedzi.

Wykres 10. Ocena wyzwań społecznych w zarządzaniu projektem innowacyjnym



Źródło, badania własne, 2024

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech działań, które uznają za najskuteczniejsze w zaspokajaniu społecznych oczekiwań względem projektu.

Wykres 11. Ocena skuteczności działań w zaspokajaniu oczekiwań społecznych



Źródło: badania własne, 2024

Najwięcej wskazań uzyskała transparentna komunikacja i dialog ze społeczeństwem (56%). Na kolejnych pozycjach znalazły się takie działania jak: tworzenie zespołów doradczych z udziałem przedstawicieli społeczności (45%) oraz regularne raportowanie wyników prac (33%). Wysokie oceny pod względem skuteczności uzyskały również strategie komunikacyjne (31%) oraz organizowanie konsultacji społecznych (29%). Mniej wskazań odnotowano w przypadku współpracy z mediami, kampanii informacyjnych i edukacyjnych, a także współpracy z liderami opinii. Najrzadziej wskazywano działania takie jak wdrożenie procedur zarządzania kryzysowego (4%) oraz współpracę międzysektorową (10%).

Jednym z elementów badania była analiza czynników istotnych dla zarządzania relacjami z interesariuszami na różnych etapach projektu innowacyjnego w Metropolii GZM. Wyniki badania pokazują, że poszczególne fazy projektu wymagają odmiennych podejść do zarządzania relacjami z interesariuszami. Respondenci zostali poproszeni o wybranie najważniejszych czynników wpływających na zarządzanie relacjami z interesariuszami w ramach każdego z czterech etapów projektu: planowania, organizowania, realizacji i utrzymania rezultatów.

Tabela 22. Czynniki istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami na różnych etapach projektu

Czynnik	Wskazanie czynnika przez respondentów			
	Faza planowania	Faza organizowania	Faza realizacji	Faza utrzymania
Kompetencje komunikacyjne	17	17	24	10
Kompetencje analityczne	27	15	9	4
Zarządzanie ryzykiem	7	9	19	12
Wartości reprezentowane przez organizację	10	3	3	2
Narzędzia komunikacyjne	4	10	20	18
Narzędzia zarządcze	4	18	18	13
Upolitycznienie działań	3	2	7	5
Czynniki ekonomiczne	6	6	9	14
Kultura organizacyjna	2	14	11	17
Przepisy prawa	14	23	13	15
Rozpoznanie potrzeb interesariuszy	33	12	2	5
Działania nieformalne	6	15	14	15
Presja społeczna	1	2	6	10
Współpraca z mediami	3	5	22	33
Analiza celów interesariuszy	28	12	5	4
Analiza interesariuszy	29	17	5	4
Konsultacje z interesariuszami	21	23	26	20
Wiedza zespołu projektowego	32	27	18	17
Doświadczenie zespołu projektowego	32	37	42	23
Dostępne technologie	9	20	13	25

Źródło: Badania własne, 2024

W fazie planowania najwyżej oceniono: analizę interesariuszy i ich celów, kompetencje analityczne oraz wiedzę i doświadczenie zespołu projektowego. Istotne były również kompetencje komunikacyjne i uwzględnienie przepisów prawa. W fazie organizowania projektów kluczowe znaczenie miały narzędzia zarządcze, konsultacje z interesariuszami oraz doświadczenie zespołu. Za ważny czynnik uznano także przepisy prawa. W fazie realizacji szczególnie istotne były: doświadczenie zespołu, kompetencje komunikacyjne, zarządzanie ryzykiem i współpraca z mediami. W fazie utrzymania projektu dominujące znaczenie miały: współpraca z mediami, narzędzia i kompetencje komunikacyjne oraz presja społeczna. Rola konsultacji spadała, a wzrastało znaczenie ciągłości komunikacji z otoczeniem.

Ostatnie pytanie w kwestionariuszu miało charakter otwarty i zachęcało uczestników badania do przedstawienia własnej oceny celowości zarządzania relacjami

Rysunek 12. Najczęściej pojawiające się słowa kluczowe w odpowiedziach swobodnych respondentów



Słowa kluczowe, które pojawiały się najczęściej w wypowiedziach swobodnych respondentów, to: współpraca, komunikacja, zaufanie, sukces. Z mniejszą częstotliwością pojawiały się takie słowa jak: zaangażowanie, adaptacja, wymiana, integracja, potrzeby, akceptacja strategii czy synergia.

Zrealizowane przez autora dysertacji wywiady pogłębione dotyczące zarządzania relacjami z interesariuszami Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii odnosiły się do wyników przeprowadzonego wcześniej badania CAWI, a w szczególności poruszały takie zagadnienia jak: kultura organizacyjna, wartości, komunikacja, kompetencje, technologie oraz narzędzia zarządzania relacjami. Wywiady FGI pozwoliły na uwzględnienie w badaniu dwóch punktów widzenia: respondentów reprezentujących interesariuszy zewnętrznych oraz pracowników Metropolii GZM

zaangażowanych w zarządzanie projektami innowacyjnymi. Poniżej zaprezentowano kluczowe wnioski z wywiadów FGI.

Jeśli chodzi o kulturę organizacyjną i czynniki wpływające na zarządzanie relacjami, w dyskusjach podczas wywiadów zwrócono uwagę, że kultura organizacyjna definiuje wynik organizacji. W badaniu negatywnie oceniono słownictwo, jakim posługuje się Metropolia w komunikacji z interesariuszami, które jest odbierane jako język administracji. Przedstawiciel jednego z interesariuszy zewnętrznych stwierdził, że odczuwa język urzędniczy Metropolii jako „inny” i „mniej atrakcyjny”. Porównał obecną sytuację braku wspólnoty interesów między organizacjami rządowymi, samorządowymi a przedsiębiorcami do początków Internetu w Polsce, kiedy taka wspólnota istniała. Z kolei pracownicy GZM krytycznie ocenili skomplikowane procedury wewnętrzne, audyty i kontrole, które ich zdaniem ograniczają elastyczność oraz wydłużają czas podejmowania decyzji w projektach, co wpływa na tempo ich komunikowania interesariuszom. Jeden z uczestników wywiadu reprezentujących Metropolię GZM stwierdził: „mam wrażenie, że z roku na rok nie jest łatwiej, tylko jest ciężiej, bo na przykład włącza się w to wszystko jakaś kontrola wewnętrzna audyt i sprawa przeciąga się o miesiąc”. Inny pracownik podkreślił, że „liczba procedur jest paraliżująca”.

Ważnym zagadnieniem poruszonym podczas obu wywiadów był wpływ polityki na relacje w projektach. Jeden z pracowników GZM przyznał, że z wewnętrznej perspektywy doświadczył politycznych nacisków. Przykładem była sytuacja z listem branżowym do premiera: doszło do nacisku w sprawie usunięcia podpisu jednej z organizacji będących interesariuszem zewnętrznym projektu. Z kolei przedstawiciel interesariusza zewnętrznego stwierdził, że w swojej współpracy z Metropolią generalnie nie odczuł upolitycznienia, ale decyzje dotyczące dronów muszą być rozpatrywane pod kątem politycznym. Inny uczestnik wyraził rozczarowanie brakiem realizacji idei Centrum Dronów Metropolii, sugerując, że struktura zarządzania jest upolityczniona lub istnieją inne utrudnienia.

Pracownicy GZM podkreślili, że postrzeganie Metropolii GZM jako organizacji upolitycznionej ma wpływ na zaufanie partnerów: „nasi partnerzy z zewnątrz widzą upolitycznienie naszych działań”, „ważna jest zgoda polityczna, koniec”. Zwrócili

uwagę, że już sam fakt bycia administracją publiczną może wywoływać takie postrzeganie.

Uczestnicy wywiadu zwracali uwagę, że ważnym tematem do dyskusji powinny być wartości. Choć administracja promuje takie wartości jak transparentność, to w opinii respondentów najważniejsze jest równe traktowanie partnerów. Przykładem dialogu dotyczącego wartości była sytuacja, w której przed podpisaniem listu intencyjnego zapytano firmę partnerską o wspólną definicję zrównoważonego rozwoju. Uczestnik reprezentujący interesariusza zewnętrznego opisał przypadek, w którym podczas wspólnego wydarzenia zażądano usunięcia flagi jego organizacji pozarządowej, bo wydarzenie było opłacone przez GZM. Choć ostatecznie udało się dojść do porozumienia, sytuacja została uznana za przykład braku równego traktowania. Inny uczestnik wywiadu podkreślił, że wartości należy uzgadniać z interesariuszami na początku projektów. Pracownicy GZM zauważyli, że wartości urzędowe są często narzucone, a realizacja działań dotyczących tych wartości nie zawsze jest spójna z deklaracjami. Zwrócono również uwagę na potrzebę zarządzania wartościami jako żywym elementem organizacji.

Uczestnicy obu wywiadów zostali również zapytani o ocenę skuteczności działań komunikacyjnych. Jeden z uczestników wywiadu reprezentujący interesariusza zewnętrznego uznał imprezy, eventy i szkolenia za najsukuteczniejsze, szczególnie dla osób nieobecnych w mediach społecznościowych. Inny uczestnik wskazał na efektywność spotkań bezpośrednich i szkoleń, takich jak Metropolitalna Szkoła Prototypowania. Zwrócono uwagę, że informacje o działaniach Metropolii, zwłaszcza w zakresie projektu dotyczącego dronów, są słabo widoczne na stronie internetowej. Padła też opinia: „prowadzenie dedykowanej strony internetowej to trochę przeżytek. Coraz mniej osób chyba wchodzi na strony”.

Pracownicy GZM podkreślili, że najlepsze efekty dają warsztaty i spotkania otwarte, np. w formule MetroLab. Również oni ocenili nisko skuteczność prowadzenia dedykowanych stron internetowych. Zauważyli, że listy intencyjne nie zawsze przekładają się na realną współpracę.

Moderator zapytał, czy uczestnicy zgadzają się, że ludzie cenią szczerą komunikację bardziej niż autoprezentację. Uczestnicy wywiadu reprezentujący interesariuszy zewnętrznych wskazali, że zaufanie, wiedza merytoryczna i orientacja na

cel są kluczowe. Jeden z nich stwierdził: „zaufanie buduje się na relacjach z ludźmi, nie z organizacją”. Pracownicy GZM zwrócili uwagę na różnice pokoleniowe i kulturowe w komunikacji oraz konieczność dostosowania stylu rozmowy do różnych grup. Podkreślili, że merytoryczne podejście i zaangażowanie pracowników mają kluczowe znaczenie. Ciekawym było spostrzeżenie jednego z pracowników GZM dotyczące stylu komunikacji. Zasugerował on, że partnerzy GZM cenią szczerą i prostą komunikację bardziej niż profesjonalną komunikację, podobną do komunikacji sprzedażowej.

Uczestnicy obu grup pozytywnie ocenili wykorzystanie technologii mobilnych i platform komunikacyjnych w zarządzaniu relacjami. Zwrócono też uwagę na potencjał sztucznej inteligencji w analizowaniu nastrojów społecznych i przewidywaniu reakcji interesariuszy. W jednym z wywiadów padło stwierdzenie: „moim zdaniem sztuczna inteligencja może być narzędziem, które pomogłoby zrozumieć, co mogą odczuwać interesariusze, którzy nie są zaangażowani w projekt; technologia ta może w pewien sposób zastąpić głos tych, którzy nie są aktywni w danym projekcie”.

Moderator zapytał także uczestników obu wywiadów o stosowanie narzędzi wspierających zarządzanie interesariuszami, takich jak mapa interesariuszy. Uczestnicy reprezentujący interesariuszy zewnętrznych przyznali, że choć teoretycznie są one przydatne, w praktyce rzadko się je stosuje. Innym przykładem narzędzia wspierającego zarządzanie relacjami jest ujednolicenie pojęć w komunikacji z interesariuszami. Jeden z uczestników wywiadów opisał pozytywne doświadczenie z działalności Polskiego Stowarzyszenia Paliw Alternatywnych: zdefiniowano pojęcie nowoczesnej mobilności na początku projektu. Pracownicy GZM przyznali, że mapy interesariuszy i matryce celów nie są stosowane systemowo. Wskazywali także na problemy z komunikacją wewnętrzną. Jeden z pracowników stwierdził: „różne departamenty nie informują się wzajemnie o istotnych działaniach”. Wspomniano o braku koordynacji oraz niskim przepływie informacji.

Pracownicy GZM zidentyfikowali zróżnicowane i sprzeczne oczekiwania interesariuszy jako jedno z największych wyzwań w zarządzaniu relacjami. Podczas wywiadu padły następujące stwierdzenia: „każdy miał wobec nas inne oczekiwania”; „nie dało się wszystkim dogodzić”. Zauważono również, że organizacja może stereotypowo postrzegać interesariuszy jako „krzykaczy”, a interesariusze mogą postrzegać GZM jako „twardogłową administrację”. Pojawił się także wątek zmiany

wizerunku GZM. Jeden z pracowników stwierdził: „kiedyś byliśmy postrzegani jako innowacyjny urząd, odważny... teraz to już zwykła administracja”.

Analiza dyskusji uczestników obu wywiadów pogłębionych dowodzi, że zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i pracownicy GZM dostrzegają podobne wyzwania w zakresie zarządzania relacjami. Kluczowe bariery to rozbudowane procedury, upolitycznienie działań, niespójność wartości, brak skutecznych narzędzi zarządczych i problematyczna komunikacja. Z drugiej strony, doceniane są kompetencje pracowników Metropolii GZM i interesariuszy zewnętrznych, otwartość na dialog, bezpośrednie formy kontaktu oraz potencjał technologii. Spójne i konsekwentne zarządzanie wartościami, elastyczność organizacyjna oraz lepsze wykorzystanie narzędzi analitycznych mogą w przyszłości poprawić jakość relacji Metropolii z jej otoczeniem.

5. AUTORSKI MODEL ZARZĄDZANIA RELACJAMI W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH W METROPOLII GZM

5.1. Identyfikacja składowych modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych

W oparciu o przedstawione w podrozdziale 3.2. założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM zrealizowane zostały badania empiryczne, które pozwoliły ustalić zależności pomiędzy zarządzaniem projektami innowacyjnymi w Metropolii GZM a zarządzaniem relacjami z interesariuszami zewnętrznymi tych projektów, a także zidentyfikować składowe modelu, tj. elementy związane z procesem zarządzania projektami innowacyjnymi, wpływające na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi Metropolii GZM w takich projektach.

Badania pozwoliły wyłonić zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które wpływają na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi projektów innowacyjnych w Metropolii GZM. Przyjmując założenie wstępne, iż niektóre czynniki mogą w szczególny sposób wpływać na zarządzanie relacjami z interesariuszami Metropolii GZM, pogłębionym badaniom poddano m.in. wybrane elementy kultury organizacyjnej GZM oraz wybrane wartości etyczne Metropolii GZM oraz oceniono ich wpływ na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi. W szerszym zakresie zbadano także sferę komunikacji Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych, gdzie ocenie poddano skuteczność działań komunikacyjnych oraz sposoby pozyskiwania informacji o nastawieniu interesariuszy uczestniczących w projekcie innowacyjnym. Kolejnymi analizowanymi elementami były kompetencje pracowników Metropolii GZM, wymagane do zarządzania relacjami z interesariuszami, oraz narzędzia i działania wspierające ten proces. Z uwagi na dynamiczny rozwój technologii wspierających komunikację międzyorganizacyjną oraz interpersonalną, to zagadnienie również poddano pogłębionej analizie. Mając na uwadze etapowość projektu innowacyjnego, zbadano także elementy istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami w ramach: planowania, organizowania, realizacji oraz utrzymania wyników projektu. Ze względu na publiczny charakter i misję Metropolii GZM analizie poddano też wyzwania wynikające z oczekiwań społecznych, które są istotne

w procesie zarządzania projektem innowacyjnym w Metropolii GZM, oraz skuteczność działań zaradczych.

Opierając się na ustaleniach badawczych, autor zidentyfikował trzy składowe modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych:

- *składowa nr 1*: elementy na zewnątrz organizacji;
- *składowa nr 2*: elementy wewnątrz organizacji związane z zarządzaniem relacjami;
- *składowa nr 3*: rdzeń modelu, uwzględniający związki pomiędzy etapami cyklu życia projektu innowacyjnego i zarządzaniem relacjami w ramach projektu.

Składowa modelu nr 1 obejmuje:

1. interesariuszy zewnętrznych,
2. czynniki zewnętrzne, niezależne od Metropolii GZM:
 - prawo,
 - upolitycznienie administracji,
 - presja społeczna,
 - technologie.

Jeśli chodzi o interesariuszy zewnętrznych, należy zaznaczyć, że projekty innowacyjne realizowane są w Metropolii GZM we współpracy z szerokim gronem tych interesariuszy, do których zaliczają się m.in.:

- miasta i gminy członkowskie GZM (łącznie 41);
- inne samorządy (np. samorząd wojewódzki, samorządy graniczące z GZM);
- podmioty administracji publicznej (np. ministerstwa, rządowe agencje i urzędy);
- przedsiębiorcy;
- organizacje biznesowe (samorząd gospodarczy, związki pracodawców, stowarzyszenia, klastry);
- organizacje pozarządowe;
- jednostki badawcze (instytuty naukowe, uczelnie);
- mieszkańcy miast i gmin członkowskich.

Prawo stanowione w Polsce to jedna z głównych determinant funkcjonowania administracji publicznej. Funkcjonowanie Metropolii GZM w systemie określonych przepisów prawa prowadzi do ograniczenia elastyczności działań – zwłaszcza w przypadku projektów wymagających szybkich decyzji, eksperymentowania lub dopasowywania form współpracy do zmieniających się potrzeb interesariuszy. Za najbardziej dotkliwe można uznać bariery prawne w obszarze zarządzania projektami, bariery proceduralne dotyczące realizacji zamówień publicznych, partnerstw oraz konsultacji społecznych. Zdaniem autora konieczne jest w tym zakresie nie tylko stosowanie obowiązującego prawa, ale również jego reinterpretacja – czyli postawa bardziej otwarta na współdziałanie i dialog. Przepisy prawa należy postrzegać jako ramę organizacyjną, która – choć ograniczająca – może być zarazem użyteczna w tworzeniu standardów i przewidywalnych mechanizmów działania. Przykładem są przepisy, takie jak Prawo zamówień publicznych⁴²⁵ czy regulacje dotyczące dostępu do informacji publicznej⁴²⁶, które wpływają na sposób doboru partnerów do projektów – szczególnie w przypadku projektów finansowanych ze środków unijnych. Także Kodeks postępowania administracyjnego określa zasady bezstronności i równego traktowania⁴²⁷, mające bezpośredni wpływ na budowanie relacji z interesariuszami. Autor uznaje zatem prawo za jeden z kluczowych czynników kształtujących sposób zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM. W ocenie autora Metropolia GZM powinna pełnić proaktywną rolę inicjatora zmian legislacyjnych, które wspierałyby budowanie bardziej partnerskich relacji z otoczeniem, do czego może przyczynić się opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi.

Kolejnym istotnym czynnikiem zewnętrznym wpływającym na relacje Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych jest upolitycznienie. W opinii autora pracy działania podejmowane przez Metropolię GZM, a powodowane zewnętrznymi impulsami politycznymi o różnym charakterze i natężeniu, bywają postrzegane jako nacechowane interesem politycznym, co może skutecznie osłabiać zaufanie partnerów i zniechęcać do długofalowej współpracy. Jest to szczególnie

⁴²⁵ Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2019 poz. 2019; lub Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240.

⁴²⁶ Dostęp ten gwarantuje Konstytucja RP, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 61.

⁴²⁷ Organy administracji publicznej prowadzą postępowanie w sposób budzący zaufanie jego uczestników do władzy publicznej, kierując się zasadami proporcjonalności, bezstronności i równego traktowania: Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, Dz. U. 1960 Nr 30 poz. 168.

widoczne w relacjach z mniejszymi jednostkami samorządowymi czy organizacjami społecznymi, które mogą obawiać się nierównego traktowania lub instrumentalnego wykorzystania. Samo poczucie braku neutralności instytucji stanowi barierę trudną do przełamania, niezależnie od rzeczywistej intencji działań. Uwzględnienie tego czynnika w modelu zarządzania relacjami jest więc – zdaniem autora – nie tylko uzasadnione, ale wręcz konieczne, ponieważ stanowi on tło instytucjonalne, w którym osadzone są projekty i budowane relacje. Warto jednak dodać, że upolitycznienie może mieć wysoce pozytywny wpływ na działalność Metropolii, okazując się impulsem rozwojowym. Motywacje polityczne mogą być siłą napędową działań i stanowić poważne zaplecze w przewyżnianiu barier (np. administracyjnych) w innowacyjnych przedsięwzięciach. Niezależnie od tego, czy upolitycznienie wpływa pozytywnie czy negatywnie na zarządzanie relacjami w projekcie, model powinien zawierać mechanizmy adaptacyjne dla tego wpływu, takie jak jednolite zasady komunikacji, transparentność procesu decyzyjnego oraz wyraźne rozdzielenie logiki zarządzania projektami od logiki politycznej.

Presja społeczna – jako wyraz oczekiwań i obaw społecznych – to kolejny kluczowy czynnik wpływający na jakość relacji w projektach innowacyjnych realizowanych przez jednostki administracji publicznej, a więc służących realizacji określonej misji. Autor uznaje, że rosnące i zróżnicowane oczekiwania różnych grup interesariuszy zewnętrznych to jedno z największych wyzwań dla projektów innowacyjnych. Zmieniające się potrzeby, presja na informowanie i angażowanie oraz brak poczucia realnego wpływu po stronie wielu zewnętrznych interesariuszy wpływają bezpośrednio na jakość relacji pomiędzy Metropolią GZM a tymi interesariuszami. Konieczny jest w tym przypadku nieustanny monitoring nastrojów społecznych oraz budowanie relacji nie tylko z liderami opinii, ale również z mniej widocznymi grupami. Niezaspokojone potrzeby informacyjne lub emocjonalne mogą prowadzić do kryzysów relacyjnych, dlatego relacje powinny być nie tylko zarządzane, lecz także pielęgnowane z wyczuciem i uwagą. Umiejętna współpraca ze stroną społeczną może nie tylko mitygować ryzyka, ale i mieć pozytywny wpływ na rezultaty projektu (np. poprzez czerpanie wiedzy i doświadczenia użytkowników, uwzględnianie lokalnych kontekstów itp.).

Ostatnim czynnikiem zewnętrznym wpływającym na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych są rozwijające się

technologie. Pełnią one funkcję narzędziową – wykorzystywane są m.in. w celu usprawnienia komunikacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (np. social media). Choć aktualnie trudno określić technologie jako czynnik kluczowy, należy podkreślić wysoką dynamikę ich rozwoju, m.in. przy wykorzystaniu narzędzi sztucznej inteligencji. Tym niemniej na dzień dzisiejszy autor traktuje je raczej jako tło funkcjonowania projektów, a nie aktywny komponent modelu, zakładając jednocześnie rosnący wpływ sztucznej inteligencji oraz narzędzi predykcyjnych na sposób zarządzania relacjami projektowymi, nawet jeśli obecnie trudno jest ten wpływ w pełni uchwycić. Dlatego warto zachować otwartość na dalszy rozwój tych technologii i ich potencjalnie istotne miejsce w przyszłym, bardziej rozwiniętym modelu.

Składowa modelu nr 2 obejmuje:

1. interesariuszy wewnętrznych,
2. czynniki wewnętrzne, zależne od Metropolii GZM:
 - kultura organizacyjna,
 - kompetencje pracowników,
 - działania podejmowane przez organizację,
 - narzędzia w dyspozycji organizacji.

Interesariuszami wewnętrznymi projektu innowacyjnego w Metropolii GZM będą m.in.:

- Członkowie Zarządu Metropolii;
- Skarbnik GZM;
- Inspektor Ochrony Danych Osobowych;
- Członkowie zespołu projektowego;
- Pracownicy następujących komórek wspierających projekty w Metropolii GZM: Biuro Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Departament Informatyki, Biuro Zamówień Publicznych, Departament Komunikacji Marki i Komunikacji Marketingowej, Departament Organizacji i Zarządzania.

W zależności od typu projektu, przy tworzeniu zespołów projektowych w Metropolii za praktykę uznaje się włączanie do nich przedstawicieli odpowiednich komórek (np. departamentów i biur) w celu usprawnienia komunikacji i zarządzania projektem. Nie są to jednak jednostki na stałe zaangażowane w prace projektowe,

a pełniące raczej funkcje pomocnicze, m.in. doradcze. Zespół projektowy korzysta zatem ze wsparcia różnych interesariuszy wewnętrznych, uwzględniając ich kompetencje i obszar zaangażowania w działalność Metropolii GZM.

Kultura organizacyjna w Metropolii GZM kształtuje sposób komunikacji oraz podejście do współpracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i w kontaktach z interesariuszami zewnętrznymi. W kontekście zarządzania relacjami podstawą kultury organizacyjnej są wartości takie jak: transparentność, równe traktowanie partnerów, uczciwość czy szczerłość. Kultura to także szereg formalnych i nieformalnych mechanizmów definiujących działanie Metropolii. Metropolia, jak większość jednostek administracji publicznej, posługuje się specyficznym, urzędowym językiem. Jej codzienne działania regulowane są szeregiem wewnętrznych procedur. Komunikacja przyjmuje często formę sztywną i sformalizowaną, co wynika z urzędniczego stylu działania. Taki charakter relacji sprzyja zachowaniu dystansu i może ograniczać budowanie otwartych, partnerskich więzi projektowych. Struktura organizacyjna GZM, typowa dla administracji publicznej, ma charakter liniowy i hierarchiczny, co utrudnia szybkie reagowanie oraz formowanie elastycznych zespołów projektowych, niezbędnych w projektach innowacyjnych. Kultura organizacyjna Metropolii, chociaż w wielu wymiarach tożsama z kulturą innych jednostek administracji publicznej, cechuje się także wieloma pozytywnymi wyróżnikami. Sieciowy charakter Metropolii wymusza kulturę współpracy i dialogu z otoczeniem zewnętrznym. Unikalność kultury organizacyjnej Metropolii polega na połączeniu klasycznych ograniczeń, wynikających ze specyfiki działania podmiotów publicznych, z zaszczepioną kulturą współpracy i otwartością na innowacje. Najważniejszymi elementami kultury organizacyjnej wspierającymi relacje są wartości GZM i partnerski styl przywództwa. Model powinien natomiast minimalizować skutki negatywne, wynikające z nadmiernej hierarchiczności i skomplikowanych procedur, poprzez elastyczne podejście organizacyjne i promowanie pracy zespołowej.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych wymaga od pracowników Metropolii GZM (zarówno od członków zespołów projektowych, jak też od innych interesariuszy wewnętrznych – choć w mniejszym zakresie) określonych kompetencji. Na podstawie przeprowadzonej przez autora dyskusji wyników badań za kluczowe można uznać takie kompetencje jak:

- jasne komunikowanie się,
- uważne słuchanie,
- adaptacyjność,
- kreatywność,
- umiejętność zarządzania oczekiwaniami interesariuszy.

Ograniczenia płacowe w administracji publicznej utrudniają pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, zwłaszcza w obszarze nowych technologii czy zarządzania projektami innowacyjnymi. Dodatkowo istotne znaczenie mają tzw. kompetencje sieciowe, rozumiane jako zdolność do rozwijania i utrzymywania relacji partnerskich – w praktyce trudno jest pozyskać pracowników z takimi kompetencjami. Braki w tym obszarze utrudniają efektywne zarządzanie relacjami i ograniczają możliwości rozwoju nowych form współpracy. Posiadanie przez pracowników Metropolii GZM wymienionych wyżej kompetencji istotnie wpływa na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projekcie innowacyjnym.

Działania podejmowane w Metropolii GZM są czwartym elementem wewnętrznym związanym z funkcjonowaniem organizacji, mającym wpływ na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi. Na podstawie analizy zebranego materiału badawczego autor stwierdza, iż do najskuteczniejszych działań komunikacyjnych i wzmacniających zarządzanie relacjami podejmowanych przez Metropolię GZM należą:

- warsztaty tematyczne,
- spotkania z wybranymi interesariuszami (zarówno na żywo, jak i online),
- spotkania otwarte,
- aktywność w mediach społecznościowych.

W ramach monitorowania nastrojów i potrzeb interesariuszy za najbardziej skuteczne narzędzia uznać należy:

- warsztaty tematyczne,
- spotkania otwarte,
- sesje pytań i odpowiedzi,
- indywidualne wywiady,
- monitoring mediów społecznościowych.

Działania relacyjne obejmują także: ustalanie ról i zasad współpracy z interesariuszami, wspólne wypracowywanie norm współpracy, uelastycznianie procesów organizacyjnych, organizowanie nieformalnych spotkań oraz wyznaczanie liderów w grupach interesariuszy.

Model zarządzania relacjami przewiduje wykorzystanie wymienionych wyżej elementów do systematycznej identyfikacji zmieniających się oczekiwań i potencjalnych zagrożeń w relacjach z interesariuszami.

Ostatnim wewnętrznym czynnikiem mającym wpływ na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi są narzędzia. Za kluczowe narzędzia ułatwiające zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi autor uznaje:

- narzędzia partycypacyjne (np. konsultacje społeczne⁴²⁸),
- matryce celów i wartości,
- platformy komunikacyjne (np. MS Teams),
- mapę interesariuszy,
- dedykowane przestrzenie współpracy⁴²⁹,
- Customer Relationship Management⁴³⁰.

Narzędzia te umożliwiają prowadzenie zorganizowanej, wielopoziomowej współpracy w ramach projektów innowacyjnych.

Składowa nr 3 to rdzeń modelu, obejmujący związki pomiędzy etapami cyklu życia projektu innowacyjnego i zarządzaniem relacjami w ramach projektu. Uwzględnia on czynniki istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami na etapach planowania, organizowania, realizacji oraz utrzymania wyników projektu.

Rdzeń modelu akcentuje zmienność znaczenia poszczególnych czynników wpływających na zarządzanie relacjami z interesariuszami w różnych fazach cyklu życia projektu innowacyjnego. Wyniki badań empirycznych jednoznacznie wskazują, że w toku cyklu życia projektu – od planowania, przez organizowanie i realizację, aż po

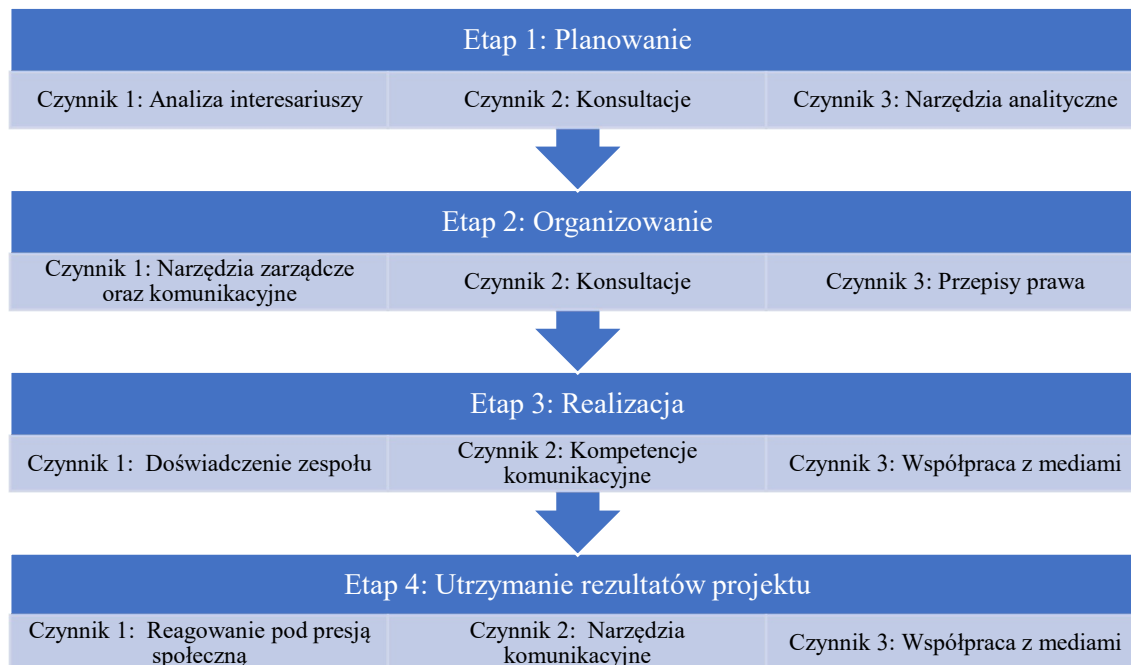
⁴²⁸ Konsultacje społeczne nie są traktowane jak obowiązek, lecz narzędzie wzmacniające współpracę i dialog.

⁴²⁹ Przykładem mogą być urban laby, living laby, akceleratorzy czy inkubatory przedsiębiorczości itp.

⁴³⁰ Por.: Placzek E., Szoltysek J., *Customer relationship management in business reality*, „LogForum” 2005, nr 1, s. 1-2.

utrzymanie rezultatów – zmieniają się zarówno priorytety działań, jak i narzędzia oraz kompetencje kluczowe dla skutecznego zarządzania relacjami (zob. Rysunek 13).

Rysunek 13. Kluczowe czynniki wpływające na zarządzanie relacjami w poszczególnych etapach cyklu życia projektu innowacyjnego



Źródło: Opracowanie własne

W fazie planowania dominujące znaczenie mają czynniki analityczne: analiza interesariuszy, analiza ich celów oraz kompetencje analityczne zespołu. Istotna jest także wiedza ekspercka oraz doświadczenie członków zespołu projektowego. Wartości organizacyjne oraz znajomość przepisów prawa stają się tu ramą dla legitymizacji działań wobec interesariuszy. W praktyce oznacza to, że model w tej fazie powinien koncentrować się na dogłębnym rozpoznaniu interesariuszy, ich motywacji i potencjalnych ryzyk, przy jednoczesnym uwzględnieniu ograniczeń i możliwości wynikających z prawa oraz kultury organizacyjnej.

W fazie organizowania wzrasta znaczenie narzędzi zarządczych i komunikacyjnych oraz konsultacji z interesariuszami. Na tym etapie procedury wewnętrzne, struktura organizacyjna i dostępne zasoby kształtują ramy organizacyjne dla współpracy. Wprowadzenie narzędzi cyfrowych (platform do zarządzania relacjami, narzędzi do konsultacji online) staje się kluczowym wsparciem. Przepisy prawa odgrywają istotną rolę w regulowaniu formalnych aspektów współpracy, co wskazuje na konieczność ścisłej integracji interpretacji prawnej z procesami projektowymi.

Model w tej fazie powinien promować budowanie struktur komunikacji i zaangażowania, które odpowiadają zarówno wymaganiom formalnym, jak i oczekiwaniom partnerów.

W fazie realizacji akcent przesuwa się na operacyjne zarządzanie relacjami. Największe znaczenie mają: doświadczenie zespołu, kompetencje komunikacyjne, zarządzanie ryzykiem oraz współpraca z mediami. W tej fazie kultura organizacyjna i wartości powinny manifestować się w codziennych praktykach współpracy, wzmacniając zaufanie interesariuszy i zapewniając spójność działań. Wzrost znaczenia współpracy z mediami i zarządzania ryzykiem wymaga od organizacji szybkiego reagowania, a także zdolności do adaptacji komunikacji w przypadku kryzysów. Technologia – poprzez bieżące monitorowanie relacji i analizę danych – staje się narzędziem wspierającym zarządzanie złożonością otoczenia.

W fazie utrzymania rezultatów projektu zmienia się charakter relacji z interesariuszami. Nadal kluczową rolę odgrywa stała współpraca z mediami, dużego znaczenia nabierają także narzędzia komunikacyjne oraz umiejętne reagowanie na presję społeczną. Znaczenie formalnych konsultacji maleje, natomiast rośnie potrzeba budowania trwałych kanałów komunikacji oraz utrzymywania zaangażowania społecznego wokół osiągniętych efektów projektu. W tej fazie model powinien koncentrować się na zapewnieniu ciągłości komunikacji, adaptacji do zmieniających się oczekiwań społecznych oraz budowaniu relacji opartych na długofalowym partnerstwie.

Analiza dynamiki czynników na różnych etapach projektu pokazuje, że model zarządzania relacjami musi być konstrukcją elastyczną i adaptacyjną. Każda faza projektu wymaga innej konfiguracji kompetencji, narzędzi oraz działań. Wzajemne przenikanie się czynników – takich jak prawo, kultura organizacyjna, technologia, presja społeczna i wartości organizacji – ma charakter dynamiczny, a ich znaczenie zmienia się w czasie, zgodnie z wymaganiami poszczególnych etapów cyklu życia projektu.

W modelu zarządzania relacjami przyjęto założenie, że zdolność do budowania, utrzymywania i rozwijania relacji z interesariuszami nie jest jedynie funkcją działań opartych na procedurach i stosowanych narzędzi, lecz wynika także z kompetencji zespołu projektowego, a w pozostałym zakresie – z kompetencji innych interesariuszy wewnętrznych.

W zależności od charakteru i tematyki projektu zespoły projektowe mogą potrzebować różnych kompetencji w obszarze zarządzania relacjami. Ponadto na poszczególnych etapach projektu wymaga się dodatkowo różnych konfiguracji tych kompetencji. Opracowaną przez autora na podstawie zrealizowanych badań matrycę kompetencji połączonych do prawidłowego zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie innowacyjnym prezentuje Tabela 23.

Tabela 23. Matryca kompetencji do zarządzania relacjami z interesariuszami połączonych na poszczególnych etapach cyklu życia projektu innowacyjnego

Etap cyklu życia projektu innowacyjnego	Kompetencje wymagane w obszarze zarządzania relacjami w projektach	
	Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie
Planowanie	Identyfikacja i klasyfikacja interesariuszy	Empatia Uważne słuchanie Jasne komunikowanie się
Organizowanie	Projektowanie komunikacji Opracowanie strategii działania Identyfikacja ryzyk	Decyzyjność Umiejętność pracy zespołowej
Realizacja	Organizowanie spotkań i warsztatów Zarządzanie kanałami komunikacji Dokumentowanie relacji Wyciąganie wniosków Ewaluacja dotychczasowych działań	Zwinność Adaptacja do zmian Kreatywność Radzenie sobie z konfliktami Zarządzanie zmianą Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy
Utrzymanie rezultatów	Ewaluacja relacji Archiwizacja wiedzy relacyjnej Tworzenie raportów relacji Dzielenie się wiedzą	Otwartość Uważne słuchanie Refleksyjność

Źródło: Opracowanie własne

W cyklu życia projektu innowacyjnego każda faza generuje inne wymagania kompetencyjne w obszarze zarządzania relacjami. W fazie planowania kluczowe są kompetencje dotyczące identyfikacji interesariuszy oraz ich klasyfikacji, a także kompetencje miękkie, takie jak empatia, uważne słuchanie i jasne komunikowanie się. To moment budowania fundamentów zaufania i rozpoznania oczekiwań. Faza organizowania wymaga zdolności projektowania komunikacji i opracowania strategii działania, co wiąże się z decyzyjnością oraz kompetencją do współpracy zespołowej. W fazie realizacji istotne jest sprawne zarządzanie kanałami komunikacji, organizacja spotkań i warsztatów, dokumentowanie relacji oraz bieżąca ewaluacja. Kompetencje miękkie w tej fazie to zwinność, adaptacyjność, kreatywność i zdolność radzenia sobie

z konfliktami. Etap utrzymania rezultatów koncentruje się na archiwizacji wiedzy relacyjnej, tworzeniu raportów oraz refleksyjnej ocenie dotychczasowych działań. Wymaga to otwartości, uważnego słuchania oraz zdolności do dzielenia się wnioskami. Każda z faz opiera się na dynamicznej konfiguracji kompetencji, które powinny być rozwijane w sposób celowy i fazowo zróżnicowany.

5.2. Model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM

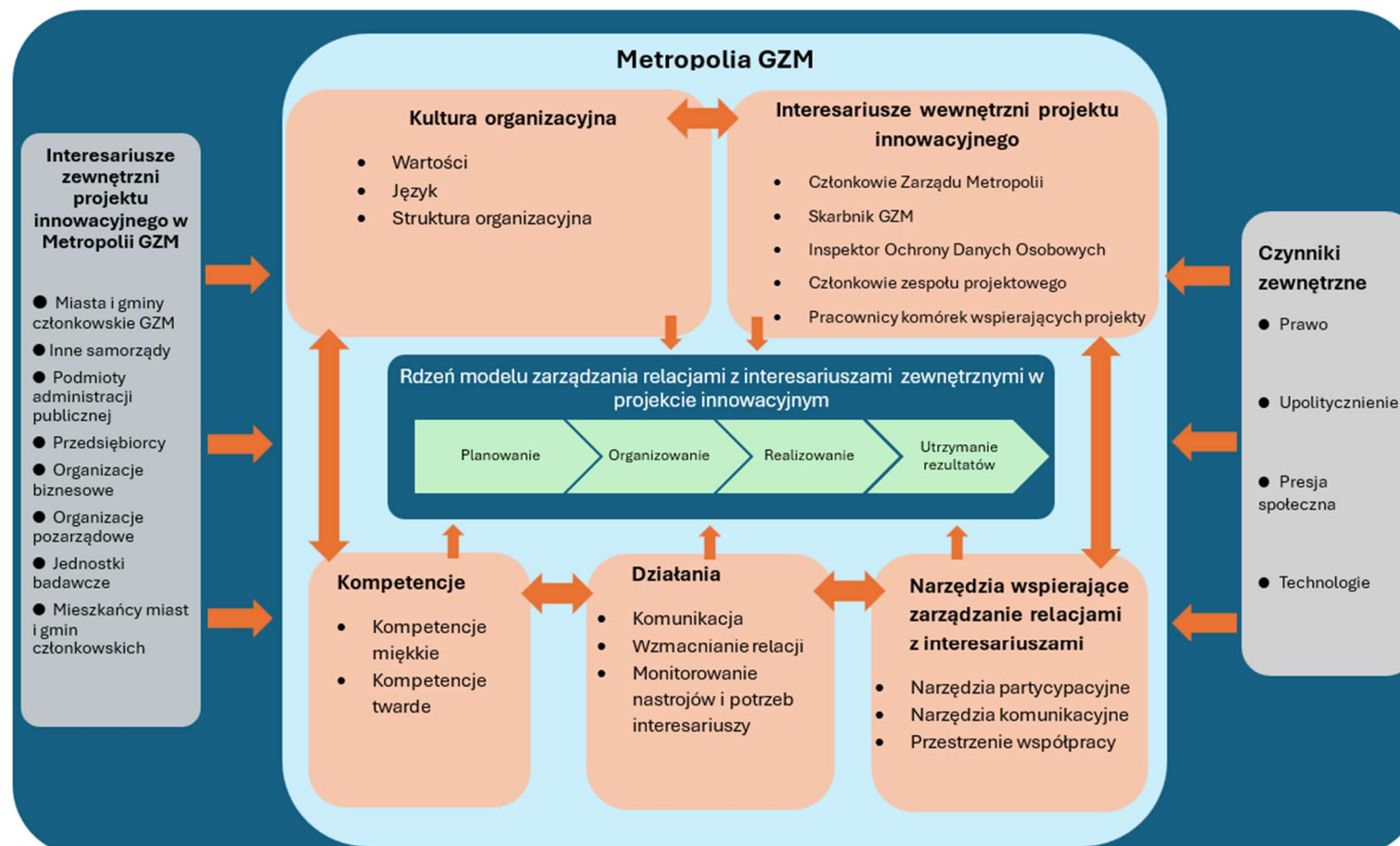
Zgodnie z założeniami przedstawionymi w rozdziale 3 stworzenie modelu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM wymagało zbadania czynników zewnętrznych wpływających na Metropolię GZM oraz relacji Metropolii GZM z interesariuszami zewnętrznymi i powiązania tych elementów z zarządzaniem projektami innowacyjnymi w tej organizacji. Ponadto, zgodnie z założeniami modelu zweryfikowano wpływ wybranych czynników wewnętrznych na zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych oraz określono interesariuszy wewnętrznych, którzy są zaangażowani w te procesy. W celu powiązania procesów zarządzania projektami innowacyjnymi i zarządzania relacjami w tych projektach szczegółowej analizie poddano nie tylko fazy projektów, ale także kompetencje pracowników Metropolii GZM, podejmowane przez nich działania i wykorzystywane w tych procesach narzędzia, którymi dysponuje ta organizacja.

Autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM przedstawiono na Rysunku 14. Centralnym elementem modelu jest projekt innowacyjny realizowany w Metropolii GZM przy zaangażowaniu interesariuszy zewnętrznych, co wymaga zapewnienia przez Metropolię GZM właściwego zarządzania relacjami z tymi interesariuszami na każdym etapie projektu. Projekt innowacyjny jest osadzony w organizacji – Metropolii GZM, której tożsamość kształtują takie czynniki wewnętrzne jak: kultura organizacyjna (w której mieszczą się: wartości, struktura organizacyjna, procedury), kompetencje, podejmowane działania oraz dostępne narzędzia. Obok interesariuszy zewnętrznych, dla zachowania rzetelności naukowej, autor uwzględnił w modelu również interesariuszy wewnętrznych⁴³¹, którzy odpowiadają za zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi ze strony Metropolii GZM, ale nie byli przedmiotem badań w ramach tej

⁴³¹ W toku prac uznano, że uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych i ich wpływu znacząco rozszerzy zakres pracy. Autor postanowił skupić się na interesariuszach zewnętrznych z uwzględnieniem charakterystyki całej organizacji bez wyodrębniania komórek lub osób, które tę charakterystykę tworzą.

dysertacji. Model uwzględnia Metropolię GZM jako organizację funkcjonującą w otoczeniu składającym się z różnych elementów zewnętrznych, z których część oddziałuje na zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych. Są to przede wszystkim takie czynniki jak: prawo, upolitycznienie, presja społeczna oraz – w coraz większym stopniu – zmieniające się technologie. Interakcje między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a także interakcje pomiędzy interesariuszami zewnętrznymi a organizacją reprezentowaną przez interesariuszy wewnętrznych definiują dynamikę zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM.

Rysunek 14 Model zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM



Źródło: Opracowanie własne

Autorski model modelu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM należy traktować jako wersję 1.0, która po wdrożeniu w Metropolii GZM będzie podlegała dalszemu doskonaleniu jako narzędzie wzmacniające zarządzanie relacjami. Będzie to możliwe poprzez zwiększenie świadomości interesariuszy wewnętrznych w kwestii oddziaływania kluczowych czynników wpływających na relacje z interesariuszami, a także dbałość o to, aby Metropolia GZM zarządzała w przyszłości relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych, mając na uwadze składowe modelu. Do dalszego rozwoju modelu mogą przyczynić się takie działania jak:

— *monitorowanie zmian w elementach zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych, podejmowanie działań korygujących/wdrażanie nowych narzędzi albo rozwijanie niektórych kompetencji pracowników jako interesariuszy wewnętrznych uczestniczących w tym procesie;*

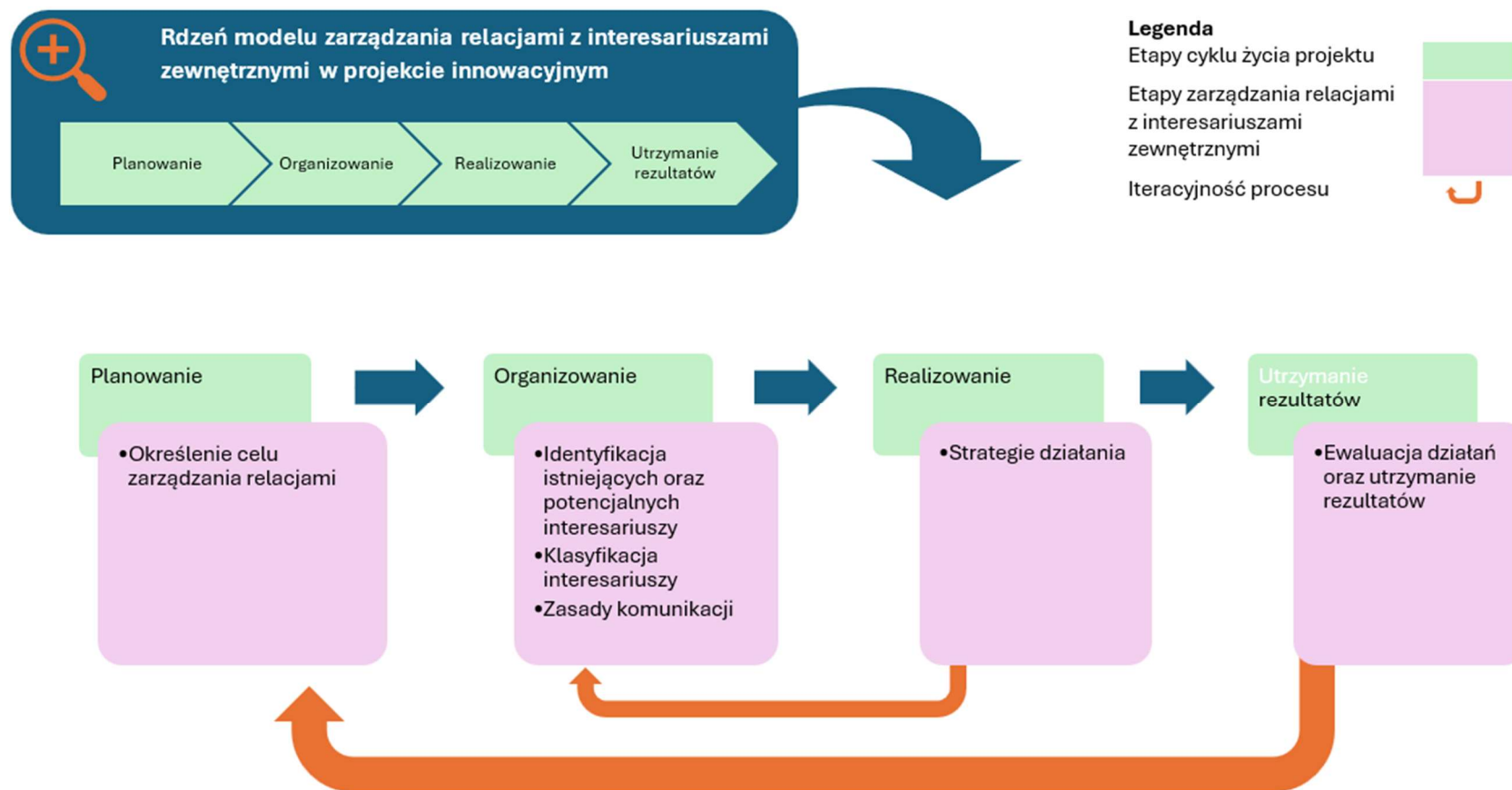
— *monitorowanie etapów realizacji projektów w zakresie wyszczególnionych elementów wpływających na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych i wzmacnianie tych elementów, które funkcjonują w sposób nieprawidłowy, np. sposób organizacji konsultacji społecznych na etapie planowania projektu, zakres komunikacji z interesariuszami na etapie organizacji projektu, zasady współpracy z mediami na etapie realizacji projektu czy reakcję na presję społeczną na etapie utrzymania rezultatów projektu.*

Model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM stanowi odpowiedź na potrzebę uchwycenia złożonej dynamiki projektowej i dynamiki relacyjnej, jakie charakteryzują funkcjonowanie instytucji publicznych operujących w zmiennym otoczeniu. U podstaw modelu leży założenie, że zarządzanie relacjami nie jest procesem liniowym ani statycznym, lecz stanowi wysoce interaktywny i kontekstualny komponent zarządzania projektowego, wymagający ciągłej adaptacji, refleksji oraz integracji z innymi obszarami organizacyjnymi.

Autor zakłada, że zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach zależy od zdolności organizacji do rozpoznawania, przetwarzania i integrowania

wieloźródłowej wiedzy o interesariuszach w czasie rzeczywistym na poszczególnych etapach projektów. W związku z powyższym w rdzeniu modelu autor uwzględnił sześćoetapowy cykl zarządzania relacjami z interesariuszami (od identyfikacji interesariuszy po ewaluację działań), osadzony w czteroetapowym cyklu życia projektu. Dzięki temu możliwe staje się zarówno planowanie, jak i bieżące modyfikowanie sposobu zarządzania relacjami z interesariuszami w odpowiedzi na zmieniające się warunki, cele i konfiguracje tych relacji. W szczególności w ramach rdzenia modelu przedstawić można interakcje pomiędzy czterema etapami cyklu życia projektu (planowanie, organizowanie, realizacja projektu, utrzymanie rezultatów projektu) oraz sześcioma etapami cyklu zarządzania relacjami z interesariuszami (określenie celu, identyfikacja interesariuszy, klasyfikacja interesariuszy, ustalenie zasad komunikacji, opracowanie strategii działania i wdrożenie strategii działania, ewaluacja i utrzymanie rezultatów). Podejście to wspiera elastyczne planowanie, ewaluację założeń oraz trwałe budowanie wartościowych relacji. Poniżej autor przedstawia wspólne ujęcie obu tych cykli na Rysunku 15.

Rysunek 15 Wspólne ujęcie cyklu życia projektu oraz cyklu zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie



Źródło: Opracowanie własne

Szczegółowy opis etapów zarządzania relacjami z interesariuszami prezentuje Tabela 24. Poniższy, sześćoetapowy cykl zdaniem autora spełnia wymogi kluczowe dla prawidłowego zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. Zakłada też iteracyjne podejście oraz podkreśla konieczność komunikowania procesu wewnątrz organizacji. Ponadto uwzględnia etap związany z działaniami po zakończeniu projektu, tj. utrzymaniem rezultatów projektu, który w tym przypadku wiąże się z koniecznością utrzymania nawiązanych relacji z interesariuszami zewnętrznymi, ich transformacji lub dalszego rozwoju.

Tabela 24. Etapy zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych

Etap	Działania
Określenie celu zarządzania interesariuszami	— Zaplanowanie aktywności związanych z zarządzaniem interesariuszami (w tym terminów ewaluacji, form kontroli) — Określenie własnych zasobów do zarządzania relacjami – ludzkich, materialnych, niematerialnych (wiedzy, relacji, know-how)
Identyfikacja istniejących oraz potencjalnych interesariuszy	— Identyfikacja z udziałem osób o różnym doświadczeniu i wiedzy w celu maksymalnego rozszerzenia spektrum interesariuszy
Klasyfikacja interesariuszy	— Analiza pod względem wpływu na projekt: interesariusz zagrażający czy wspierający projekt — Analiza pod względem zaangażowania w działania projektowe — Określenie celu projektu, a także celów interesariuszy – stworzenie matrycy celów wspólnych i celów wykluczających się (dokument wewnętrzny) — Określenie wartości ważnych (według kryterium legitymacji oraz siły) dla Metropolii oraz wartości ważnych dla interesariuszy według GZM — Analiza interesariuszy według pilności działania GZM – z uwzględnieniem etapów projektu na podstawie wiedzy/informacji/doświadczenia w danym momencie — Określenie stopnia upolitycznienia działań interesariusza/określenie wpływu polityki na działania interesariusza
Zasady komunikacji	— Ustalenie zasad komunikacji wewnątrz organizacji w obszarze zarządzania relacjami z interesariuszami projektu — Komunikacja wyników identyfikacji oraz analizy interesariuszy wewnątrz organizacji – omówienie wyników prac na Komitecie sterującym oraz z kierownikami komórek lub projektów, w których baza interesariuszy może być częściowo lub całkowicie zbieżna
Strategie działania	— Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania relacją z danym interesariuszem — Określenie działań dla każdej strategii w obszarze komunikacji (formy: formalna/nieformalna, częstotliwości, jakości), form współpracy (spotkania, warsztaty, informowanie) i innych — Określenie zarządzania zasobami w danej relacji – zaangażowanie większej ilości zasobów, ograniczenie zasobów, wycofanie zasobów — Rejestrowanie zdarzeń mających wpływ na relacje
Ewaluacja działań oraz utrzymanie rezultatów	— Przedstawienie wyników wybranym interesariuszom wewnętrznym — Ewentualne wprowadzenie zmian do procesu — Utrzymanie i rozwój zawiązanych relacji — Tworzenie zasobów relacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.T. Karlsen, *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal”, 2002, nr 2/4

Autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM stanowi odpowiedź na potrzebę uchwycenia złożoności relacji i dynamiki projektowej w kontekście działania instytucji publicznych w zmiennym otoczeniu.

Iteracyjność procesu zarządzania relacjami z interesariuszami oznacza, że działania w jego ramach są powtarzalne i elastyczne, a nie zamknięte w sztywnym, liniowym schemacie. W miarę postępu prac projektowych możliwy jest powrót do wcześniejszych etapów, np. ponownej identyfikacji lub klasyfikacji interesariuszy, jeśli zmieni się kontekst relacji lub pojawią się nowe informacje. Takie podejście pozwala na bieżące dostosowywanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami oraz efektywniejsze reagowanie na potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Kluczowe znaczenie ma tu zdolność zespołu projektowego do dynamicznego przetwarzania i integrowania wiedzy w czasie rzeczywistym. Podobnie rzecz ma się do określenia celu zarządzania relacjami w oparciu o ewaluacje dotychczasowych działań (na Rysunku 15 zaznaczono ten proces pomarańczową strzałką).

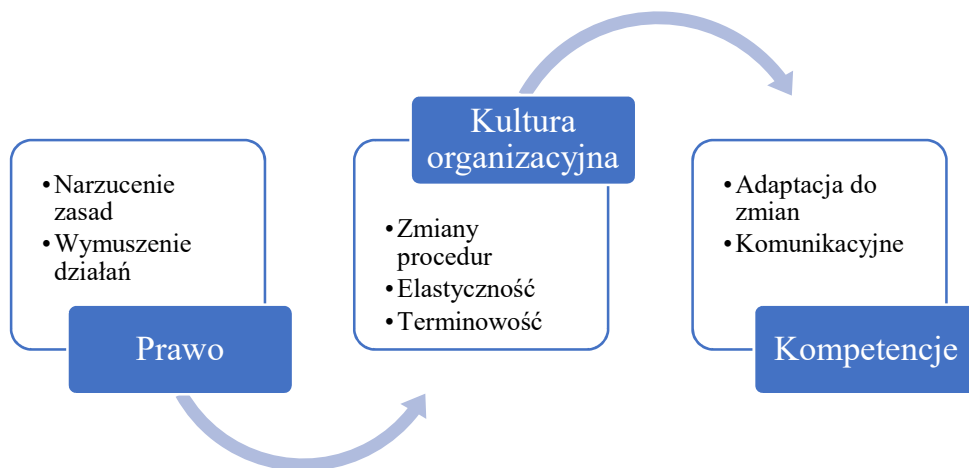
Model zakłada, że żaden z jego elementów nie funkcjonuje w izolacji. Ich wzajemne oddziaływanie i powiązania mają kluczowe znaczenie dla zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych, a pośrednio – dla zarządzania tymi projektami. Powiązania te występują zarówno pomiędzy składowymi modelem, jak i pomiędzy poszczególnymi elementami tych składowych. Wybrane zależności, które zostały zidentyfikowane przez autora, zostały przedstawione poniżej:

- *Zależność nr 1*: prawo – kultura organizacyjna – kompetencje;
- *Zależność nr 2*: technologie – kultura organizacyjna – kompetencje;
- *Zależność nr 3*: upolitycznienie – kultura organizacyjna;
- *Zależność nr 4*: presja społeczna – kultura organizacyjna – narzędzia – kompetencje.

Jeśli chodzi o zależność nr 1, to można założyć, iż przepisy prawa (w szczególności dotyczące zamówień publicznych, dostępu do informacji i administracyjnych zasad działania) bezpośrednio kształtują procedury wewnętrzne organizacji. Te z kolei determinują strukturę decyzyjną, elastyczność działań i sposób komunikowania się z interesariuszami. Sztywne procedury wymuszają precyzyjne planowanie relacji i ograniczają możliwość szybkiego dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

Jednocześnie procedury wpływają na konieczność rozwijania kompetencji pracowników w zakresie zarządzania projektami w środowisku regulowanym prawnie (zob. Rysunek 16).

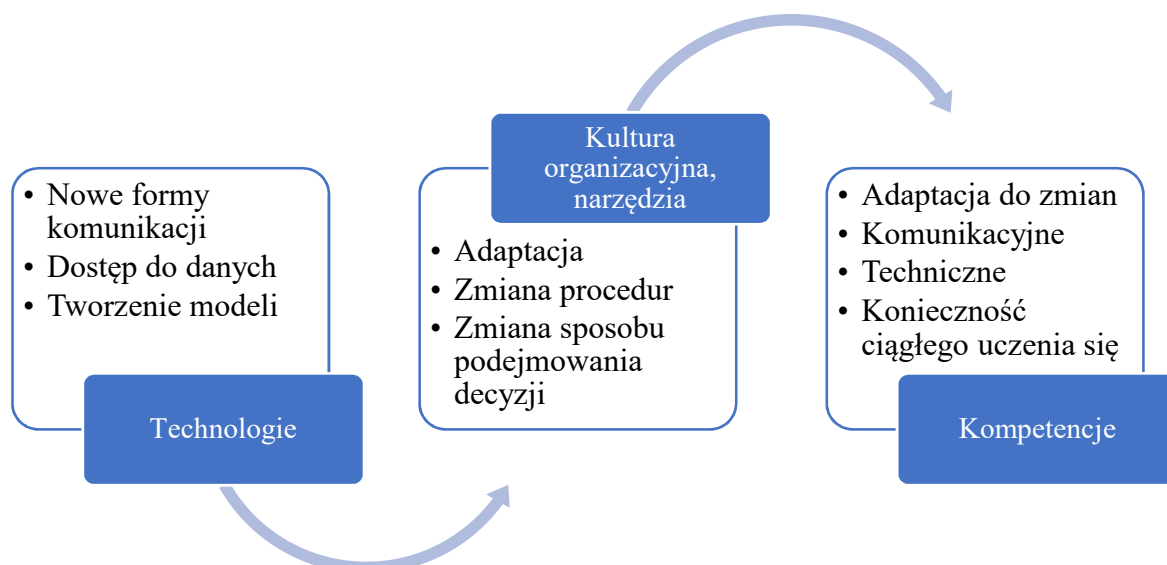
Rysunek 16. Zależność nr 1: prawo – kultura organizacyjna – kompetencje



Źródło: Opracowanie własne

W Zależności nr 2 autor prezentuje możliwość implikacji, jakie niesie wprowadzenie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, zarządczych i analitycznych. Rozwój technologii może wymuszać na organizacji rozwinięcie nowych kompetencji cyfrowych, zarówno na poziomie indywidualnym (pracowników), jak i organizacyjnym (nowe procesy zarządcze czy operacyjne). Autor zakłada, że procesy te będą zachodzić także na polu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych. Nowoczesne technologie nie tylko zmieniają formę komunikacji z interesariuszami (jak np. technologie teleinformatyczne podczas pandemii COVID-19), ale także pozwalają na lepsze gromadzenie i analizowanie danych na temat interesariuszy zewnętrznych. Jednocześnie technologie wpływają na zmianę kultury organizacyjnej – sprzyjają większej transparentności, szybkości wymiany informacji i decentralizacji decyzji, co może wspierać budowanie relacji opartych na dialogu i partnerstwie.

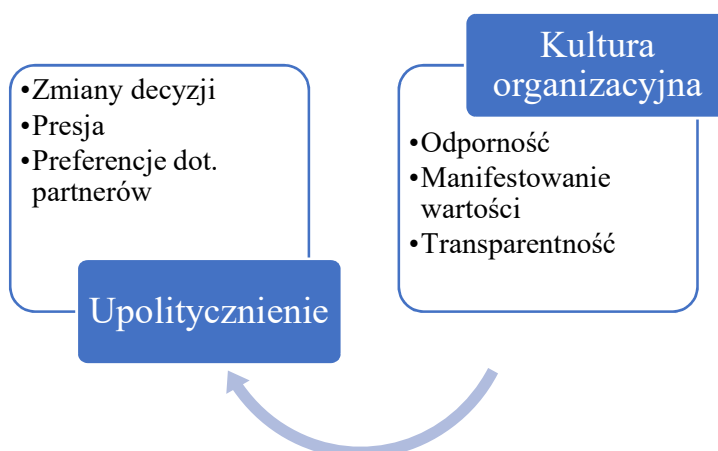
Rysunek 17. Zależność nr 2: technologie – kultura organizacyjna – kompetencje



Źródło: Opracowanie własne

W Zależności nr 3 prezentowany jest możliwy wpływ upolitycznienia otoczenia projektowego na zwiększenie ryzyka utraty zaufania interesariuszy. Dlatego organizacja powinna wzmacniać transparentność swoich działań i komunikować swoje wartości – w szczególności neutralność, równość i uczciwość. Transparentność procesów decyzyjnych oraz jasna prezentacja wartości minimalizują wpływ percepcji politycznej instrumentalizacji działań i chronią stabilność relacji. Z drugiej strony, kadra zarządzająca projektem powinna być świadoma zewnętrznych wpływów politycznych (upolitycznienie powinno np. znaleźć się w analizie ryzyka projektu).

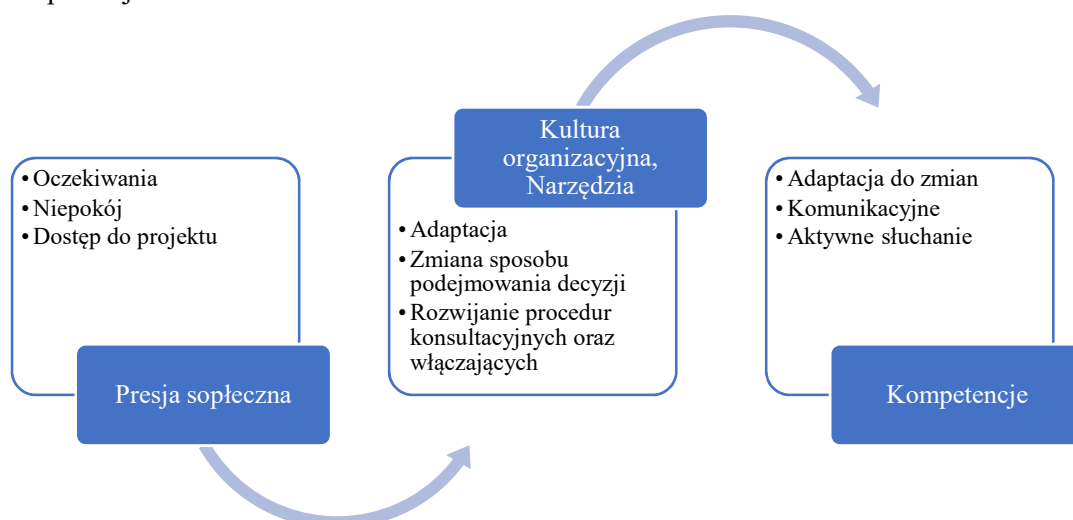
Rysunek 18. Zależność nr 3: upolitycznienie – kultura organizacyjna



Źródło: Opracowanie własne

Zmieniające się oczekiwania społeczne wymuszają dynamiczną adaptację zasad komunikacji oraz metod zaangażowania interesariuszy, co prezentuje Zależność nr 4. Organizacja powinna nie tylko reagować na bieżące potrzeby informacyjne, ale również aktywnie angażować interesariuszy zewnętrznych w procesy decyzyjne poprzez konsultacje, warsztaty czy wspólne projektowanie rozwiązań. Taka adaptacyjność wpływa z kolei na kształt procedur i wzmacnia kulturę dialogu.

Rysunek 19. Zależność nr 4: presja społeczna – kultura organizacyjna – narzędzia – kompetencje



Źródło: Opracowanie własne

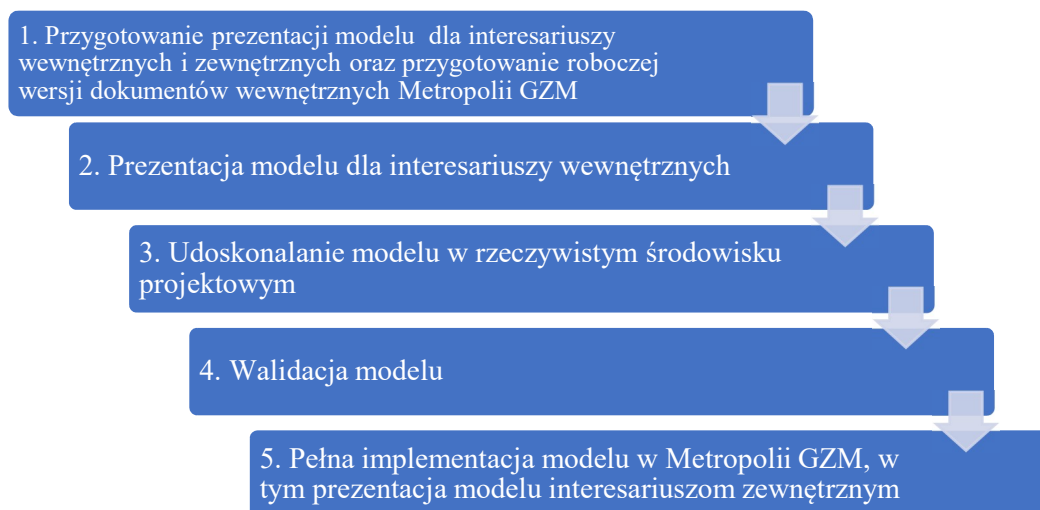
Przedstawione wyżej wybrane zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu odzwierciedlają jego dynamikę oraz złożoność. Kluczowe znaczenie przypisano interakcji pomiędzy czynnikami wewnętrznymi (takimi jak kultura organizacyjna, narzędzia, kompetencje) a czynnikami zewnętrznymi (w tym ramami prawnymi, upolitycznieniem, presją społeczną czy technologią). Model wskazuje, że prawo i polityka – jako dominujące formy zewnętrznej regulacji – wpływają na organizację nie tylko poprzez formalne ograniczenia, ale także przez kształtowanie sposobów komunikacji, struktury decyzyjnej i elastyczności działania.

5.3. Założenia dotyczące wdrożenia modelu w Metropolii GZM

Od chwili rozpoczęcia prac nad dysertacją założeniem autora było podjęcie próby wdrożenia opracowanego modelu w Metropolii GZM, a szczególnie w Urzędzie Metropolitalnym. Poprzez wdrożenie modelu należy rozumieć zarówno przyjęcie modelu jako obowiązującej w Urzędzie praktyki lub rekomendacji działania, jak również implementację wersji 1.0 modelu w warunkach rzeczywistego środowiska projektowego oraz jego dalszy rozwój umożliwiający finalną walidację.

Proponowaną ścieżkę wdrożenia modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych prezentuje Rysunek 20.

Rysunek 20. Wdrożenie modelu zarządzania relacjami w Metropolii GZM



Źródło: Opracowanie własne

Etap 1: Przygotowanie prezentacji modelu dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz przygotowanie roboczej wersji dokumentów wewnętrznych Metropolii GZM

Istotnym etapem procesu wdrażania modelu zarządzania projektami w strukturach Metropolii GZM jest jego formalne przedstawienie na forum Zespołu Zadaniowego ds. Koordynacji Realizacji Projektów⁴³² oraz pozostałym interesariuszom wewnętrznym. W pierwszej kolejności konieczne jest opracowanie kompleksowej prezentacji założeń modelu, obejmującej zarówno jego strukturę organizacyjną, procesy zarządcze, jak i proponowane narzędzia wspierające realizację projektów. W ramach przygotowań opracowane zostaną dokumenty wewnętrzne, takie jak: opis komponentów modelu, procedury zarządzania relacjami z interesariuszami, matryca klasyfikacji interesariuszy z przypisanymi strategiami działania, graficzna prezentacja modelu oraz glosariusz pojęć. Celem tego etapu jest zapewnienie pełnej gotowości merytorycznej i komunikacyjnej do dalszego prezentowania i doskonalenia modelu w organizacji oraz prezentowania modelu interesariuszom zewnętrznym.

⁴³² W roku 2025 w Urzędzie Metropolitalnym powołano Zespół Zadaniowy ds. Koordynacji Realizacji Projektów. Do zadań zespołu należy m.in.: przeprowadzenie audytu obecnych praktyk zarządzania projektami, konsultacje z przedstawicielami komórek organizacyjnych, opracowanie roboczych wersji dokumentów i narzędzi, przygotowanie harmonogramu wdrożenia nowych standardów.

Etap 2: Prezentacja modelu dla interesariuszy wewnętrznych

W kolejnym kroku planowana jest prezentacja modelu przed interesariuszami wewnętrznymi, w szczególności członkami Zespołu Zadaniowego ds. Koordynacji Realizacji Projektów. Celem prezentacji jest zapewnienie spójnego i pełnego obrazu modelu w wersji 1.0, umożliwiającego uczestnikom zrozumienie jego fundamentalnych założeń oraz zasad funkcjonowania. Etap obejmie omówienie głównych celów wdrożenia, takich jak podniesienie efektywności realizacji projektów oraz standaryzowanie metod zarządczych. Integralną częścią etapu będzie moderowana dyskusja oraz sesja pytań i odpowiedzi, w trakcie której zebrane zostaną opinie, sugestie i identyfikowane będą potencjalne ryzyka. Informacje te posłużą do dalszego doskonalenia modelu.

Etap 3: Dalsze udoskonalanie modelu w rzeczywistym środowisku projektowym

Po rozpoczęciu korzystania z modelu w wersji 1.0 w ramach zarządzania relacjami w kolejnych projektach innowacyjnych realizowanych w Urzędzie Metropolitalnym możliwa będzie jego weryfikacja w warunkach operacyjnych. W tej fazie wdrożenia przeprowadzona zostanie analiza kompatybilności modelu z funkcjonującymi w Urzędzie Metropolitalnym systemami informatycznymi i narzędziami zarządczymi. Doskonalenie modelu obejmie obserwację i ocenę przebiegu wdrożenia, zebranie opinii interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych, a także przygotowanie raportu zawierającego analizę rezultatów wdrożenia oraz rekomendacje dotyczące kontynuacji działań wdrożeniowych.

Etap 4: Walidacja modelu

Na podstawie wniosków z doskonalenia i konsultacji z interesariuszami przeprowadzona zostanie walidacja modelu w wersji 2.0. W ramach tego procesu dokonane zostaną m.in. niezbędne korekty i aktualizacje dokumentacji oraz narzędzi. Dodatkowo opracowany zostanie harmonogram implementacji modelu, przypisujący odpowiedzialności i wskazujący kluczowe terminy planowanych działań, a także uruchomiony zostanie system przeglądu i aktualizacji modelu.

Etap 5: Pełna implementacja modelu

Finalna wersja modelu w wersji 2.0 zostanie zaimplementowana we wszystkich projektach innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM. Obejmuje ona przygotowanie finalnych procedur oraz zestandaryzowanych materiałów szkoleniowych, a także wzorów dokumentów, opisu mechanizmów monitorowania i ewaluacji oraz narzędzi wspierających codzienną realizację projektów w obszarze zarządzania relacjami z interesariuszami.

Przyjęcie modelu jako obowiązującej w Urzędzie praktyki lub rekomendacji działania polegać będzie na formalnym zatwierdzeniu jej przez kierownictwo Urzędu Metropolitalnego GZM na podstawie konsultacji, doskonalenia i walidacji oraz na włączeniu jej do wewnętrznych regulacji, rekomendacji i systemów zarządczych obowiązujących w realizacji projektów.

Przygotowany zostanie projekt zarządzenia Przewodniczącego Zarządu GZM, ustanawiający ramy implementacji i określający jednostki odpowiedzialne za jej realizację. Projekt ten podlegać będzie konsultacjom prawnym oraz zostanie przedstawiony kierownictwu Urzędu Metropolitalnego w celu uzyskania ostatecznej akceptacji. Po zatwierdzeniu dokument zostanie podpisany i opublikowany, formalizując przyjęcie modelu jako obowiązującej praktyki.

Implementacja modelu polegać będzie także na operacyjnym wykorzystaniu modelu w codziennej praktyce projektowej Urzędu Metropolitalnego poprzez szkolenia pracowników, integrację z narzędziami IT, dostosowanie procedur oraz rozwój środowiska wspierającego zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych. Kluczowym elementem implementacji będzie również zaprezentowanie modelu interesariuszom zewnętrznym Metropolii GZM uczestniczącym w projektach innowacyjnych. Zdaniem autora prezentacja modelu interesariuszom zewnętrznym powinna być integralnym elementem wpisanym w zarządzanie każdym projektem innowacyjnym w Metropolii GZM. Prezentacja modelu powinna nastąpić na etapie organizowania projektu oraz samej realizacji, gdy ujawniają się nieodkryci jeszcze interesariusze.

Działania wspierające implementację modelu obejmują także:

— opracowanie materiałów wspierających proces wdrożenia modelu;

- szkolenia rozwojowe dla kadry Metropolii GZM;
- rozwój narzędzi partycypacyjnych i komunikacyjnych.

Dla zapewnienia skutecznej implementacji modelu przewiduje się opracowanie kompleksowego zestawu materiałów wspierających. Zestaw ten obejmie m.in. graficzną wizualizację modelu, szczegółowo opisany proces zarządzania relacjami z interesariuszami, glosariusz pojęć projektowych oraz instrukcje użytkowania. Materiały te będą stanowiły wsparcie zarówno szkoleniowe, jak i operacyjne, służąc wszystkim zaangażowanym zespołom.

Implementacja obejmować powinna także cykl dedykowanych szkoleń rozwijających kompetencje z zakresu zarządzania projektami, zarządzania ryzykiem, komunikacji i innowacyjności, z uwzględnieniem nowoczesnych metodyk, takich jak Agile czy Prince2. Uzupełnieniem będzie rozwój przestrzeni sprzyjającej pracy zespołowej i kreatywnej (warsztatownie, coworking, strefy nieformalnych spotkań). Istotne jest także stałe rozwijanie narzędzi, którymi dysponuje Metropolia (np. partycypacyjnych czy komunikacyjnych).

Wreszcie kluczowym warunkiem sukcesu implementacji będzie wspieranie rozwoju kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom, współpracy i dzieleniu się wiedzą. Kompleksowe podejście do wdrożenia – obejmujące kompetencje, narzędzia oraz działania – znacząco zwiększy skuteczność i trwałość przyjętego modelu zarządzania projektami w strukturach Metropolii GZM.

5.4. Wartość dodana dysertacji

Praca stanowi pierwszą próbę opracowania modelu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych (zob. Rysunek 14), publicznych, realizowanych w jedynej w Polsce jednostce administracji publicznej o statusie metropolitalnym tj. Metropolii GZM. W ramach pracy przygotowano spójne rozwiązanie systemowe, które – zdaniem autora – realnie i pozytywnie wpłynie nie tylko na funkcjonowanie samej Metropolii, ale również na sposób kształtowania relacji z jej zewnętrznymi interesariuszami, a pośrednio – na efektywność i skuteczność realizacji publicznych projektów innowacyjnych, co w dużym stopniu zależy właśnie od relacji z interesariuszami zewnętrznymi.

W pracy podjęto także rzadko poruszany w polskim piśmiennictwie problem upolitycznienia działalności jednostki administracji publicznej. Upolitycznienie zostało zidentyfikowane jako jeden z kluczowych czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM.

Autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych uwzględnia specyfikę organizacyjną administracji publicznej, w tym czynniki wewnętrzne (kulturę organizacyjną, interesariuszy wewnętrznych, kompetencje, działania oraz narzędzia) oraz zewnętrzne (prawo, politykę, presję społeczną, technologie). W ocenie autora ich wzajemne oddziaływanie definiuje jakość procesów relacyjnych i determinuje zdolność organizacji publicznych do efektywnego zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych realizowanych w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym. Model łączy podejście cykliczne ze strategicznym, umożliwiając wdrożenie systematycznego procesu identyfikacji, analizy i zarządzania relacjami na wszystkich etapach cyklu życia projektu.

Autor nie tylko dokonał identyfikacji kluczowych czynników wpływających na zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych, ale także podjął próbę określenia wzajemnego oddziaływania na siebie elementów zaliczanych do składowych tego modelu, co przedstawiono m.in. w rdzeniu modelu (zob. Rysunek 14) oraz w wybranych zależnościach, które szczegółowo omówiono w pracy (Rysunki 16–19). Dodatkowo autor opracował matrycę kompetencji do zarządzania relacjami z interesariuszami, które są pożądane na poszczególnych etapach cyklu życia projektu innowacyjnego (zob. Tabela 23).

W celu opracowania modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM autor przygotował również narzędzia badawcze służące zebraniu danych jakościowych do pogłębionej analizy tego zagadnienia. Mogą one posłużyć także do prowadzenia podobnych badań dla innych polskich metropolii, o ile zostaną one utworzone w kolejnych latach zgodnie z przepisami prawami, oraz dla innych jednostek administracji publicznej, np. powiatów, miast i gmin.

Zdaniem autora mimo że model został zaprojektowany z myślą o specyfice Metropolii GZM, może on zostać zaadaptowany do warunków działalności projektowej innych jednostek administracji publicznej – zwłaszcza tych, realizujących projekty

o wysokim poziomie złożoności, angażujące wielu interesariuszy lub dotyczące obszarów istotnych społecznie. Adaptacja modelu wymagałaby dostosowania go do lokalnych uwarunkowań organizacyjnych i decyzyjnych, jednak sama struktura modelu i jego logika pozostają uniwersalne. Model może być szczególnie przydatny jednostkom, które dążą do wzmocnienia współpracy międzysektorowej, poprawy jakości komunikacji projektowej, zwiększenia partycypacji lub podniesienia kompetencji pracowników w zakresie relacji z otoczeniem.

Wartość wdrożeniowa dysertacji dla Metropolii GZM polega również na stworzeniu operacyjnego i łatwego do zastosowania modelu, który może być wykorzystany przez zespół projektowy w jednostce administracji publicznej na każdym etapie realizacji projektu, łącznie z utrzymaniem rezultatów. Model zakłada ograniczanie wpływu czynników destabilizujących (w tym politycznych), racjonalne zarządzanie zasobami oraz wzmacnianie wartości organizacyjnych w codziennej praktyce projektowej.

W szerszym kontekście wdrożenie modelu w Metropolii GZM, a w przyszłości także w innych jednostkach administracji publicznej, przyczyni się także do realizacji 17. Celu Zrównoważonego Rozwoju, tj. „Partnerstwa na rzecz celów”, dotyczącego wzmocnienia środków wdrażania i ożywienia globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Cel ten podkreśla, że realizacja wszystkich pozostałych 16 Celów Zrównoważonego Rozwoju wymaga silnej współpracy między rządami, sektorem prywatnym i społeczeństwem obywatelskim na poziomie globalnym, regionalnym, krajowym i lokalnym, czego dotyczy opracowany model.

Podsumowując, model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w administracji publicznej stanowi – w ocenie autora – wartość istotną zarówno z perspektywy naukowej, jak i wdrożeniowej. Może przyczynić się do wzrostu skuteczności realizacji projektów innowacyjnych, wzmocnienia relacji z interesariuszami zewnętrznymi oraz zwiększenia zdolności adaptacyjnych organizacji publicznych wobec zmieniających się uwarunkowań instytucjonalnych i społecznych. Może również odegrać rolę katalizatora rozwoju, sprzyjającego budowie dojrzałej, refleksyjnej i współpracującej administracji lokalnej.

ZAKOŃCZENIE

Rozprawa stanowi próbę wypełnienia luki poznawczej w zakresie zarządzania projektami publicznymi ukierunkowanymi na rozwój innowacyjności we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, a szczególnie w zakresie wiedzy o modelach zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych oraz możliwościach wdrożenia takich modeli. Warto podkreślić, iż współczesny rozwój społeczno-gospodarczy jest silnie powiązany z innowacją, a także współpracą międzyorganizacyjną. Innowacje w administracji publicznej, w tym innowacje społeczne, przyczyniają się do poprawy efektywności i jakości działań instytucji publicznych, realizujących zadania wspierające rozwój społeczno-gospodarczy i poprawiające jakość życia mieszkańców.

Szczególny status ustrojowy i misja publiczna Metropolii GZM determinują zarówno charakter realizowanych przez tę organizację projektów, w tym projektów innowacyjnych, jak też grupę interesariuszy zewnętrznych, których te projekty dotyczą. A zatem pogłębienie zrozumienia problemu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM oraz zaproponowanie modelu zarządzania relacjami z tymi interesariuszami ma istotne znaczenie dla funkcjonowania tej organizacji i rezultatów jej działalności. Z tego względu problematyka badawcza pracy koncentruje się na zidentyfikowaniu kluczowych uwarunkowań i procesów kształtujących relacje Metropolii GZM z interesariuszami zewnętrznymi, co zostało poddane analizie i ocenie na gruncie naukowym i praktycznym.

Aby rozwiązać postawiony w pracy problem badawczy i osiągnąć zaplanowane cele, autor przeprowadził badania obejmujące przegląd literatury, analizę danych zastanych, a także badania empiryczne oparte na podejściu jakościowym, uwzględniając przy tym specyfikę Metropolii GZM jako jedynej tego typu jednostki administracji publicznej w Polsce.

Cel główny pracy został zrealizowany w rozdziale 5 pracy, w którym autor zaprezentował i objaśnił model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. Wszystkie cele szczegółowe badań zostały zrealizowane w rozdziałach teoretycznych i empirycznych pracy w opisanym niżej zakresie.

Pierwszy cel szczegółowy badań zrealizowany został w rozdziale 1 pracy, w którym autor zawarł charakterystykę procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej. Wskazano, że innowacje w administracji publicznej odgrywają kluczową rolę w rozwoju społecznym i gospodarczym, stanowiąc czynnik podnoszenia efektywności i jakości działań. Projekty innowacyjne w administracji publicznej charakteryzują się pewną specyfiką, na którą składają się unikatowość, złożoność, interdyscyplinarność, wyższe ryzyko niepowodzenia i dynamika zmian. Omówiono proces zarządzania projektami innowacyjnymi, wskazując na jego wieloetapowość (planowanie, organizowanie, realizację, utrzymanie rezultatów). Podkreślono również wyzwania związane z zarządzaniem projektem w sektorze publicznym. Wykazano, że proces ten, mimo wielu podobieństw do zarządzania innymi typami projektów (np. komercyjnych, inwestycyjnych itp.), wymaga uwzględnienia takich szczególnych czynników, jak np. funkcjonowanie organizacji w sztywnym reżimie formalno-prawnym, orientacja na dobro wspólne, rygorystyczne zasady wydatkowania środków publicznych, hierarchiczność struktury, presja polityczna i medialna, konieczność transparentności oraz wyzwania związane z zasobami ludzkimi.

Drugi cel szczegółowy dotyczył identyfikacji elementów teorii interesariuszy istotnych dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projektach innowacyjnych. Problematyka ta została przeanalizowana przez autora w rozdziale 2 pracy. Wskazano, że korzenie teorii interesariuszy wywodzą się z zarządzania strategicznego w środowisku biznesowym, ale od lat 90. XX wieku zaczęto ją stosować w zarządzaniu projektami. Podkreślono, że w przypadku podmiotów publicznych zobowiązanie dotyczy mieszkańców i wszystkich organizacji funkcjonujących na danym obszarze. Centralnym elementem teorii jest postrzeganie organizacji jako podmiotu mającego zobowiązania wobec różnych grup. Zastosowanie tej teorii w projektach innowacyjnych w administracji publicznej jest kluczowe dla budowania trwałych i partnerskich relacji, co wpływa na efektywność procesu innowacyjnego.

Trzeci szczegółowy cel badań służył przedstawieniu przebiegu procesu kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami i został zrealizowany przez autora dzięki analizie literatury przedmiotu, w tym cyklu życia

relacji proponowanych przez autorów takich jak A. Bajdak⁴³³, J.T. Karlsen⁴³⁴ czy M. Lichtarski⁴³⁵. Do tego celu odnosi się rozdział 2 pracy. W wyniku przeprowadzonej analizy podkreślono fazowy charakter procesu oraz wskazano na istotne z punktu widzenia celu rozprawy etapy, tj. zaangażowania, wspólnej motywacji i zdolności do działania. Na podstawie teoretycznych ustaleń zawartych w źródłach literaturowych proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych jest ujęty jako proces fazowy, z literaturowymi modelami wskazującymi na etapy, takie jak tworzenie, utrzymanie, rozwój i zakończenie relacji. Zastosowanie teorii interesariuszy w tym kontekście podkreśla konieczność zarządzania relacjami na każdym etapie cyklu życia projektu, obejmując kluczowe teoretyczne działania, takie jak identyfikacja, analiza, angażowanie oraz skuteczna komunikacja z interesariuszami.

W ramach realizacji czwartego celu szczegółowego badań zidentyfikowano istotne elementy procesu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych. Na płaszczyźnie teoretycznej cel ten zrealizowano w rozdziale 2 pracy, natomiast uzupełnienie tych rozważań na płaszczyźnie empirycznej przedstawiono w rozdziale 4 pracy i dalej w rozdziale 5, w którym wykorzystano wnioski z prowadzonych badań. Na podstawie analizy literaturowej i badań empirycznych wyodrębniono czynniki oddziałujące na zarządzanie relacjami: wewnętrzne (np. kultura organizacyjna, procedury, struktura, zasoby, kompetencje pracowników) oraz zewnętrzne (prawo, polityka, presja społeczna, technologia), a także elementy wpływające na ten proces, takie jak budowanie zaufania, zgodność celów, stosowanie narzędzi i elastyczność organizacyjna.

Cel piąty szczegółowy, dotyczący identyfikacji czynników wpływających na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami i określeniu charakteru tego wpływu, osiągnięto w rozdziale 4 pracy na podstawie oceny wyników badań empirycznych, w tym studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”, a także wywiadów prowadzonych technikami CAWI i FGI. Wśród czynników wewnętrznych wskazano kulturę organizacyjną (wartości, styl przywództwa, procedury), kompetencje i zasoby ludzkie, narzędzia oraz wewnętrzny stopień upolitycznienia. Czynniki

⁴³³ Bajdak A., *Komunikacja marketingowa...*, s. 47.

⁴³⁴ Karlsen J.T., *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal” 2002, nr 2/4, s. 23.

⁴³⁵ Lichtarski J.M., *Inter-firm relationship...*, s. 455.

zewnętrzne obejmowały przepisy prawa, zewnętrzne upolitycznienie, presję społeczną oraz technologię. Analiza wykazała złożony charakter wpływu tych czynników, zarówno ograniczający (np. prawo, silosy, brak kompetencji), jak i stymulujący (np. wartości, przywództwo, wsparcie polityczne).

Szósty cel badawczy, koncentrujący się na identyfikacji kompetencji, które powinni posiadać pracownicy Metropolii GZM w celu skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych, został zrealizowany poprzez połączenie analizy teoretycznej z badaniami empirycznymi. Teoretyczne podstawy, przedstawione w rozdziałach 1 i 2, wskazywały na ogólne znaczenie zasobów ludzkich, wiedzy i umiejętności w administracji publicznej, wymieniając szeroki katalog kompetencji przypisywanych kierownikom projektów, w tym komunikację, pracę zespołową, adaptacyjność i kreatywność, a także podkreślając znaczenie kompetencji relacyjnych i zdolności do wspólnego działania. Jednak to wyniki badań empirycznych (CAWI, FGI, studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”), szczegółowo omówione w rozdziale 4, pozwoliły na skonkretyzowanie pożądaných kompetencji w kontekście Metropolii GZM. Badania te wykazały, że kompetencje miękkie są kluczowe. Na podstawie ocen respondentów w badaniu CAWI oraz analizy jakościowej za kluczowe w zarządzaniu relacjami w projektach innowacyjnych uznano takie kompetencje jak: jasne komunikowanie się, uważne słuchanie, adaptacyjność (zwinność), kreatywność oraz umiejętność zarządzania oczekiwaniami interesariuszy, a także umiejętność pracy zespołowej. Te zidentyfikowane empirycznie kompetencje zostały następnie uwzględnione w przedstawionym w rozdziale 5 autorskim modelu zarządzania relacjami i szczegółowo rozpisane w macierzy pożądaných kompetencji, stanowiącej praktyczne narzędzie wynikające z realizacji celu badawczego.

Cel szczegółowy siódmy dotyczył wskazania narzędzi, którymi powinna dysponować Metropolia GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach. Ten cel także realizowano zarówno poprzez analizę literatury, jak i badania empiryczne. Przegląd literatury (rozdział 1) pozwolił zidentyfikować ogólne narzędzia, które można wykorzystać w innowacyjnym zarządzaniu z udziałem wielu interesariuszy, np. foresight, spekulacja, partycypacja, projektowanie usług. Wskazano również narzędzia do zarządzania interesariuszami, takie jak spotkania, warsztaty, ankiety, konsultacje społeczne. Badania empiryczne (rozdział 4), w tym analiza studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”, pokazały, że Metropolia GZM nie była

początkowo w wystarczającym stopniu wyposażona w formalne narzędzia i procedury zarządzania relacjami, choć podejmowano pewne działania i wykorzystywano narzędzia. Na podstawie badań ustalono, że do najskuteczniejszych działań/narzędzi w zarządzaniu relacjami należą warsztaty tematyczne, spotkania, narzędzia komunikacyjne i partycypacyjne oraz przestrzenie współpracy. Zalecono wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania relacjami (np. narzędzi CRM dostosowanych do administracji).

Ostatni, ósmy szczegółowy cel badawczy wiązał się z opracowaniem rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM. Cel ten osiągnięto w podrozdziale 5.3., w którym chronologicznie i wyczerpująco opisano rekomendowane etapy wdrożenia modelu, najpierw w wersji 1.0, stanowiącej wynik tej dysertacji, a po dalszych udoskonaleniach i walidacji modelu – jego pełnej implementacji w wersji 2.0.

Wyniki zrealizowanych w pracy badań mają szerokie walory poznawcze, poszerzając istniejącą wiedzę o naturze relacji międzyorganizacyjnych w projektach innowacyjnych realizowanych w jednostkach administracji publicznej, tj. w Metropolii GZM, przede wszystkim w kontekście związków pomiędzy zarządzaniem projektami i zarządzaniem relacjami. Dzięki opracowanej dysertacji autor wypełnił zidentyfikowaną lukę w obszarze badań dotyczących problemów zarządzania projektami, zarządzania innowacjami i zarządzania relacjami w specyficznym kontekście sektora publicznego.

Zrealizowane badania potwierdzają kluczową rolę teorii interesariuszy w projektach, rozszerzając jej zastosowanie poza dominujące w literaturze ujęcie biznesowe. Wyniki badań dostarczają także nowych spostrzeżeń, dotyczących wpływu czynników specyficznych dla administracji publicznej, takich jak regulacje prawne czy upolitycznienie, na zarządzanie relacjami w innowacyjnych projektach. Podkreślają też złożoność relacji międzyorganizacyjnych w środowisku międzysektorowym. Przedstawione w pracy badania, a szczególnie sformułowane wnioski i opracowany model, stanowią istotne uzupełnienie wiedzy o tych zagadnieniach.

W praktyce wyniki badań mają bezpośrednie znaczenie dla funkcjonowania jednostek administracji publicznej – w szczególności Metropolii GZM.

Zidentyfikowanie barier i kluczowych czynników wpływających na zarządzanie relacjami pozwala na bardziej świadome i efektywne zarządzanie projektami innowacyjnymi. Zaproponowany model zarządzania relacjami stanowi rozwiązanie, które może realnie wpłynąć na sposób kształtowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi, a tym samym – pośrednio – na efektywność i skuteczność realizacji projektów innowacyjnych. Konsekwencją praktyczną może być lepsze dostosowanie wdrażanych rozwiązań do potrzeb i oczekiwań interesariuszy, zwiększenie akceptacji społecznej dla innowacji oraz lepsze wykorzystanie zasobów i wiedzy zewnętrznej. Wyniki podkreślają również krytyczne znaczenie rozwoju kompetencji pracowników w obszarze zarządzania relacjami i komunikacji.

Mimo zastosowania triangulacji metod, źródeł danych i perspektyw uczestników zrealizowane badania cechują pewne ograniczenia. Kluczowym jest unikalny charakter badanego podmiotu – Metropolia GZM jest jedyną tego typu organizacją w Polsce, co może wpływać na ograniczoną możliwość uogólnienia wyników na inne jednostki administracji publicznej bez dalszych badań kontekstowych. Wybór jednego projektu jako studium przypadku („Drony nad Metropolią”), w oparciu o który przygotowywano narzędzia badawcze oraz sformułowano próbę do badań, siłą rzeczy zawężyła prowadzoną w ramach pracy analizę do specyficznych uwarunkowań relacji z interesariuszami w ramach tego konkretnego przedsięwzięcia. Zaproponowany model zarządzania relacjami stanowi uproszczone odwzorowanie rzeczywistości i analizuje tylko kluczowe czynniki kształtujące relacje, co jest inherentną cechą modelowania. Choć model bazuje na badaniach empirycznych, jego pełna użyteczność i konieczne dostosowania, mogą ujawnić się dopiero w procesie implementacji i dalszej ewaluacji w realnym środowisku projektowym, przy uwzględnieniu specyfiki innych projektów innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM.

Wyniki badań otwierają nowe obszary do ich kontynuacji, np. w zakresie pogłębionej analizy czynników wpływających na relacje interesariuszy wewnętrznych reprezentujących jednostki administracji publicznej oraz różnych grup interesariuszy zewnętrznych współpracujących przy projektach innowacyjnych. Warto również prowadzić badania nad warunkami, które muszą zostać spełnione, aby projekty innowacyjne mogły być skutecznie i efektywnie realizowane w administracji publicznej, ze szczególnym odniesieniem do analizy aspektów organizacyjnych, prawnych, finansowych i kulturowych. Wartościowe może być również dalsze

pogłębione badanie etapów zarządzania projektem innowacyjnym w administracji, aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób procedury, strategie i narzędzia wspierają lub hamują ten proces.

Ciekawym kierunkiem badań może być także samo upolitycznienie jako czynnik zewnętrzny wpływający na funkcjonowanie organizacji oraz sposoby budowania odporności organizacji na negatywne naciski polityczne, m.in. w kontekście zarządzania relacjami. Wreszcie, niezwykle pożyteczne może być dalsze rozwijanie wiedzy na temat specyficznych kompetencji niezbędnych do efektywnego zarządzania relacjami w sektorze publicznym.

Z perspektywy autora jego osobiste zaangażowanie zawodowe w działalność Metropolii GZM, pozwalające na wykorzystanie obserwacji uczestniczącej jako dodatkowej metody badawczej, okazało się niezwykle przydatne, gdyż pozwoliło na lepsze uchwycenie specyfiki i złożoności badanych zjawisk, choć zapewne nie ustrzegło autora od subiektywnej oceny analizowanych zagadnień. Obserwacja codziennej praktyki zarządzania projektami w Metropolii GZM wykazała, że mimo braku systemowych narzędzi, kluczową rolę w przezwyciężaniu barier w zarządzaniu relacjami z interesariuszami odgrywają kompetencje miękkie i osobiste relacje pracowników. To rodzi pytania o to, jak budować trwałą odporność organizacji na zmienność kadr i czy systemowe narzędzia mogą w pełni zastąpić intuicję i doświadczenie pracowników zdobywane w czasie długoletniego zatrudnienia w Metropolii GZM. Nasuwa się także refleksja, że choć prawo i procedury mogą być ograniczające, ich reinterpretacja w duchu otwartości i dialogu jest możliwa oraz niezbędna do wspierania innowacyjności w administracji publicznej. Kluczowe wydaje się również znalezienie rozwiązania pozwalającego na skuteczne przekształcanie zewnętrznej presji (społecznej czy politycznej) w pozytywny impuls rozwojowy i wykorzystanie do tego celu zaprezentowanego w pracy modelu zarządzania relacjami.

Wyniki badań mają potencjalne zastosowanie przede wszystkim w sektorze publicznym, szczególnie w jednostkach samorządu terytorialnego, które dążą do innowacyjności i bardzo efektywnej współpracy z otoczeniem. Zaproponowany model zarządzania relacjami może służyć jako ramy dla projektowania i wdrażania procedur oraz narzędzi wspierających zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych np. w urzędach wielkich miast, takich jak Miasto Stołeczne Warszawa,

Trójmiasto, a także w starostwach powiatowych czy urzędach marszałkowskich. Może on zostać wykorzystany do identyfikacji obszarów wymagających interwencji (np. komunikacja, zarządzanie konfliktem), opracowania planów komunikacji i zaangażowania interesariuszy, a także do systematycznej ewaluacji prowadzonych działań.

Wyniki badań dostarczają również cennych informacji dla działów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej, podkreślając znaczenie rozwoju specyficznych kompetencji (komunikacyjnych, analitycznych, sieciowych) oraz sugerując potrzebę rewizji tradycyjnych systemów motywacji i nagradzania w celu wspierania kreatywności i podejmowania ryzyka przez pracowników odpowiedzialnych za realizację projektów innowacyjnych. Model może stanowić podstawę do opracowania dedykowanych szkoleń dla kadry kierowniczej i pracowników zaangażowanych w projekty innowacyjne.

Choć badanie koncentrowało się na sektorze publicznym, pewne wnioski dotyczące roli zaufania, komunikacji, zgodności celów czy zarządzania oczekiwaniami interesariuszy mają uniwersalny charakter i mogą być również użyteczne w sektorze prywatnym, zwłaszcza w projektach charakteryzujących się wysokim stopniem innowacyjności, złożonością i zaangażowaniem wielu zróżnicowanych interesariuszy.

BIBLIOGRAFIA

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE) – Fifth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, 2013.
2. Aaltonen K., Kujala J., *A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, nr 26.
3. Aarikka-Stenroos L., Sandberg B., Lehtimäki T., *Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute*, „Industrial Marketing Management” 2014, nr 43.
4. Anders-Morawska J., Rudolf W., *Orientacja rynkowa w zarządzaniu miastem*, Akademia Samorządowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
5. Anders-Morawska J., Rudolf W., *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
6. Andrews R., Beynon M.J., McDermott A.M., *Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach*, „Journal of Public Administration and Theory” 2016, nr 26.
7. Angelidou M., Psaltoglou A., *An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development*, „Sustainable Cities and Society” 2017.
8. Ansell C., Gash A., *Collaborative governance in theory*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2007, nr 18.
9. Anttiroiko A.-V., *City-as-a-Platform: Towards citizen-centred platform governance*, RSA Winter Conference, Londyn 2016.
10. Arnaboldi M., Azzone G., Savoldelli A., *Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry*, „International Journal of Project Management” 2004.
11. Avoyan E., *Inside the black box of collaboration: a process-tracing study of collaborative flood risk governance in the Netherlands*, „Journal of Environmental Policy & Planning” 2022, nr 24/2.
12. Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach” 2013, nr 140.
13. Balcarek A., Kwaśnicki W., *Modelowanie symulacyjne systemów społeczno-gospodarczych: różnorodność podejść i problemów*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2007, nr 25.
14. Barringer B.R., Harrison J.S., *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, „Journal of Management” 2000, 26(3).
15. Basiura B. [i in.], *Zarządzanie ryzykiem w wybranych obszarach życia gospodarczego*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2014.
16. Beck D., Storopoli J., *Cities through the lens of Stakeholder Theory: A literature review*, „Cities” 2021, nr 118.
17. Berman S.L. [i in.], *Does Stakeholder orientation matter? The Relationships Between Stakeholder Management and Firm Financial Performance*, „The Academy of Management Journal” 1999, nr 42/5.
18. Bolzan de Rezende L., Blackwell P., *Project Management Competency Framework*, „Iberoamerican Journal of Project Management” 2019, nr 10(1).

19. Borins S., *The Challenge in innovating in Government*, IBM Centre for The Business in Government, Waszyngton 2006.
20. Boyne G.A., *Public and Private Management: What's the Difference?*, „Journal of Management Studies” 2002, nr 39.
21. Brandenbourg H., *Znaczenie zarządzania ryzykiem w planowaniu projektów publicznych*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2016, nr 46.
22. Brycz B., Dudycz T., *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*, „Prace naukowe UE we Wrocławiu” 2010, nr 144.
23. Bryson J.M., *What to do when stakeholders matter: a guide to stakeholder identification, analysis, and influence techniques*, London School of Economics and Political Science [wykład], 02.2003.
24. Budziński M., Mucha-Kuś K., *Zarządzanie projektami narzędziem do budowania Smart Metropolii*, w: *Koncepcja Smart City i potencjały 4T*, pod. red. Makieła Z., Mucha-Kuś K., Kinelski G., Wyd. AWSB, Dąbrowa Górnicza 2022.
25. Buengeler C. [i in.], *Fluidity in project management teams across projects*, „International Journal of Project Management” 2021, nr 39.
26. Chęłpa S., *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu - problem teorii i praktyki*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu - między teorią a praktyką*, pod red. Przybyła M., „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2004, nr 1014.
27. Chomiak-Orsa I., *Budowanie relacji międzyorganizacyjnych w kontekście technologii informacyjnych*, „Informatyka Ekonomiczna Business” 2012, nr 4(26).
28. Chung K.S.K., Crawford L., *The role of social network theory and methodology for project stakeholder management*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences” 2016, nr 226.
29. Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „The Academy of Management Review” 1995, nr 20/1.
30. Clement J., Manjon M., Crutzen N., *Factors for collaboration amongst smart city stakeholders: A local government perspective*, „Government Information Quarterly” 2022, nr 39(1).
31. *Copenhagen Manual*, The Danish National Center for Public Sector Innovation, 2021.
32. Corbo L., Kraus S., Vlacić B., Dabić M., Caputo A., Pellegrini M.M., *Coopetition and innovation: A review and research agenda*, „Technovation” 2022, nr 122.
33. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020.
34. Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.
35. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9(788).
36. Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2.
37. Damanpour, F., Schneider M., *Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2009.

38. Danielak W. *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2018, nr 24(1).
39. Darroch J., McNaughton R., *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3.
40. Daszkiewicz M., Wrona S., *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace naukowe UEK Wrocław” 2014.
41. De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., L.G. Tummers (forthcoming), *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „Public Administration”, 2015.
42. Derakshan R., Turner R., Mancini M., *Project governance and stakeholders: a literature review*, „International Journal of Project Management” 2019, nr 37.
43. Deszczyński B., Beręsowicz M., *The maturity of relationship management and firm performance – A step toward relationship management middle-range theory*, „Journal of Business Research” 2021, nr 135.
44. Dietrich P. [i in.], *The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects*, „Project Management Journal” 2010, nr 31/4.
45. Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „The Academy of Management Review” 1995, nr 20/1.
46. Drucker P.F., *The Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 2022, nr 80(8).
47. Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 83.
48. Edmundson A.C., Nembhard I.M., *Product development and learning in project teams. The challenges are the benefits*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, nr 26(2).
49. Edquist Ch., Zabala-Iturriagagoitia J.M., *Public procurement for innovation as mission-oriented innovation policy*, „Research Policy” 2012, nr 41.
50. El-Gohary N., Osman H., El-Diraby T., *Stakeholder management for public private partnerships*, „International Journal of Project Management” 2006, nr 24.
51. Elias A.A., Cavana R.Y., *Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modeling*, 2011, s. 2; Grucza B., *Zarządzanie interesariuszami projektu*, PWE, Warszawa 2019.
52. Eskerod P., Huemann M., Savage G.T., *Project Stakeholder Management – Past and Present*, „Project Management Journal” 2015, nr 46 (6).
53. Filek J., *W poszukiwaniu dobrej administracji*, „Zarządzanie publiczne” 2007, nr 2(2).
54. Filip A.J., *Miasto jako struktura sieci współzależnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2015, nr 217.
55. Flieger M., *Relacje sieciowe urzędu gminy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2020.
56. Freeman E.R., Martin K.E., *Stakeholder Capitalism*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr. 74.
57. Freeman E.R., Mcvea J.F., *A stakeholder approach to strategic management.*, „SSRN Electronic Journal” 2001.

58. Freeman E.R., Phillips R., Sisodia R., *Tensions in Stakeholder Theory*, „Business and Society” 2018, nr 59(2).
59. Freeman E.R., Wicks A.C., Parmar B., *Stakeholder Theory and ‘The Corporate Objective Revisited’*, „Organization Science” 2004, nr 15/3.
60. Freeman R.E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Pr., Cambridge, 2010.
61. Fuglsang L., Hansen A.V., *Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement*, „Research Policy” 2022, nr 51.
62. *Funkcjonowanie metropolii w Polsce, gospodarka, przestrzeń, społeczeństwo*, pod red. Kudłacz M., Hausner J., wyd. CeDeWu, Warszawa 2017.
63. Gasik J., *Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research.*, „Procedia Computer Science” 2016, nr 100.
64. Gawłowski R., Makowski K., *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa, 2022.
65. Gilbert R.J., *Looking for Mr. Schumpeter: Where Are We in the Competition-Innovation Debate?*, „Innovation Policy and the Economy”, 2006, nr 6.
66. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021
67. Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
68. Goodman J., Korsunowa A., Halme M., *Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation*, „Business and Strategy Environment” 2017, nr 26(6).
69. Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
70. Hagedoorn J., *Innovation and entrepreneurship: Schumpeter Revisited*, „Industrial and Corporate Change” 1996, nr 5(3).
71. Hall M., Holt R., Purchase D., *Projects sponsors under New Public Management: lessons from frontline*, „International Journal of Project Management”, 2003, nr 21(7).
72. Hausner J. [i in.], *Państwo i my*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2020.
73. *Innowacje w sektorze publicznym*, raport w ramach projektu „Complex Challenge Innovative Cities Innovation in the Public Sector” 2013.
74. Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne/Public Governance” 2007, nr 1.
75. Izdebski J., *Organizational ties in the structures of public administration as a subject of regulation of administrative law*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2018, nr 3(243).
76. Janka T., Szymczak-Favoreto M., *Kompetencje kierowników projektów jako kluczowy element dla innowacyjnej realizacji przedsięwzięć w administracji publicznej*, „Przedsiębiorstwo i Finanse” 2018, nr 2.
77. Jessop B., *Promowanie „dobrego rządu” i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządu*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 2(2).

78. Kaczmarek T., *Miejskie obszary funkcjonalne – problemy integracji zarządzania*, „Studia KPZK. Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju” 2017, nr 174.
79. Kaczmarek T., *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi – zagraniczne doświadczenia i ich polskie implikacje*, „Studia KPZK” 2018, t. 183,.
80. Karbownik A., Tchórzewski S., *System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9(788).
81. Karlsen J.T., *Project Stakeholder Management*, „Engineering Management Journal” 2002, 14(4).
82. Keers N.B.M., van Fenema P.C., *Managing risks in public-private partnership formation projects*, „International Journal of Project Management” 2018, nr 36.
83. Kisielnicki J., *Projekty badawczo-rozwojowe: charakterystyka i znaczenia*, „Studia i prace” 2018, nr 159.
84. Kobylńska U., *Innowacje w administracji publicznej w Polsce na poziomie samorządu lokalnego*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2015, nr 402.
85. Kolasa-Nowak A., *Od idei homo sovieticus do mentalności folwarcznej Polaków. O używaniu przeszłości w dyskursie socjologicznym i publicznym*, „RES HISTORICA” 2018, nr 46.
86. Kołodziej-Hajdo M., *Rola i znaczenie interesariuszy w projektach realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2018, nr 369.
87. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
88. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483.
89. Kozarkiewicz A., *Teoria organizacji tymczasowych w rozwoju badań nad projektami*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2017, nr 2.
90. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
91. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2014.
92. Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Factors of effective inter-organizational collaboration: a framework for public management*, „Transylvanian Review of Administrative Sciences, nr 47, 2016.
93. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020.
94. Krawczyk S., *Modele procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2018, nr 11.
95. Krok E., *Innowacje w administracji publicznej*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW” 2018, nr 1 (26).
96. Kruszyński K., Warzywoda-Kruszyńska W., *Innowacje społeczne – slogan polityczny czy koło zamachowe rozwoju Unii Europejskiej*, „Studia prawno-ekonomiczne” 2018, nr 108.
97. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

98. Kulińska E., Masłowski D., Dender-Gruszka M., *Analiza PEST/PESTEL jako narzędzie wspomagające rozwój miast. Studium przypadku na podstawie miasta Opola*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2017, nr 4.
99. Kurowska-Pysz J., Wienchor D., Woźnikowski J., *Identification of Values Shaping Inter-Organizational Relations on the Example of the Project The Metropolitan Theatres Night*, „Cultural Management Science and Education”, nr 5.
100. Kwieciński L., *Administracja publiczna w modelu otwartej innowacji (open innovation) na przykładzie Programu Innowacje Społeczne*, „Rocznik Administracji Publicznej. Zarządzanie w administracji publicznej” 2016, nr 2.
101. Latusek-Jurczak D., *Studium przypadku jako metoda dydaktyczna*, „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania US” 2015, nr 39.
102. Ledingham J.A., *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*, „Journal of Public Relations Research” 2003, nr 15(2).
103. Leite E., *Innovation networks for social impact: An empirical study on multi-actor collaboration in projects for smart cities*, „Journal of Business Research” 2022, nr 139.
104. Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2016, nr 238.
105. Lenfle S., *Exploration and project management*, „International Journal of Project Management” 2008, nr 26.
106. Leszczyński, G. [i in.], *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych*, „Builder” 2022, nr 295(2).
107. Lichtarski J.M., *Inter-firm relationship development in project-based companies: results of an empirical study*, „International Journal of Project Organisation and Management” 2022, nr 14/4.
108. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2020.
109. Liu L. [i in.], *Unraveling local relationship patterns in project networks: A network motif approach*, „International Journal of Project Management” 2021, nr 39.
110. Łobejko S., *Miasto akceleratorem innowacji*, w: *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, pod red. Bryx M., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
111. M. Lisiński, *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Prace naukowe UE we Wrocławiu” 2016, nr 421.
112. Martinsuo M., Ahola T., *Multi-project management in inter-organizational contexts*, „International Journal of Project Management” 2022, nr 40.
113. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2018, nr 525
114. Mącik J., *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, „Zeszyty Naukowe UEK Katowice” 2014, nr 195.
115. Meng X., Boyd P., *The role of the project manager in relationship management*, „International Journal of Project Management” 2017, nr 35.
116. *Miasto wobec wyzwań*, oprac. zbior. UrbanLab, Gdynia 2021.
117. Midgley D.F., Dowling G., *Innovativeness: The Concept and Its Measurement*, „Journal of Consumer Research” 1978, nr 4.

118. Mikołajczyk B., *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej (wyniki badań)*, „Studia Ekonomiczne, UE w Katowicach” 2013, nr 173.
119. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2009.
120. Mitreǵa, M., *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 2.
121. Moreno-Monroy A.I., Schiavina M., Veneri P., *Metropolitan areas in the world. Delineation and population trends*, „Journal of Urban Economics” 2021, nr 125.
122. Musioł-Urbańczyk A. *Project Management in Public Administration, The Case of Metropolis GZM*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2020.
123. Musioł-Urbańczyk A., *Biuro zarządzania projektami w urzędach miast na prawach powiatu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 121.
124. Musioł-Urbańczyk A., Sprychta Wojczyk B., *Stosowanie metody zarządzania projektami w miastach na prawach powiatu w Polsce*, „E-mentor” 2018, nr 1(73).
125. Nisula A.M. [i in.], *Organizing for knowledge creation in strategic interorganizational innovation project*, International Journal of Project Management (40), 2022.
126. Noworól K., *Wyzwania partycypacji w zarządzaniu publicznym*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ”, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2020.
127. Nowosielski S., *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, „Studia i prace”, 2018, nr 169.
128. Oliver Ch., *Determinants Of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, nr 15/2.
129. Oramus M., *Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej*, „Rocznik Administracji Publicznej” 2015, nr 1.
130. *Oslo Manual 2018*, [online], https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page2, [20.06.2022]
131. Otoła I., Włóka M., *Zarządzanie projektami w samorządach – innowacyjność czy powszechna praktyka?* W: „Organizacjami w Społeczeństwie Informacyjnym”, Wyd: Dom Organizatora, Toruń, 2020.
132. Paas, L., Kuijlen, A. *Towards a general definition of customer relationship management*, „Journal of Database Marketing” 2001, nr 9(1).
133. Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
134. Picciotto R., *Towards a 'New Project Management'? An international development perspective*, „International Journal of Project Management” 2020.
135. Piwoni-Krzeszowska E., *Podejście procesowe w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi w ujęciu strategiczno-koncepcyjnym*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 169.
136. Placzek E., Szołtysek J., *Customer relationship management in business reality*, „LogForum” 2005, nr 1.

137. Praweńska-Skrzypek G., Jałocha B., *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 3(27).
138. Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, w: *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim: wybrane problemy*, pod red. G. Praweńskiej-Skrzypek, Fundacja Współczesne Zarządzanie: Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006.
139. Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako szansa i wyzwanie dla administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2011, nr 26,
140. Preble J.F., *Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management*, „Business and Society Review” 2005, nr 110/4.
141. Przybylska E., Żebrucki Z., Kruczek M., *Typologia innowacji w branży TSL*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, 2016, z. 99.
142. Pyka R., *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia jako innowacja w samorządzie terytorialnym. Szanse i Wyzwania Pierwszego w Polsce Związku Metropolitalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 1(71).
143. Pyka R., *Metropolizacja bez metropolii. Perspektywy upodmiotowienia polskich obszarów metropolitalnych na przykładzie konurbacji górnośląskiej*, „Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa” 2016, nr 7.
144. Raczkowski K., *Współczesne zarządzanie publiczne*, w: Gasparski W., Kieżun W., *Krytyczna teoria organizacji*, Wyd. Poltex, 2020.
145. Reggi L., Dawes S., *Open Government Data Ecosystems: Linking Transparency for Innovation with Transparency for Participation and Accountability*, International Conference on Electronic Government, 2016.
146. Roloff J., *Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 82(1).
147. Sagan A., *Wprowadzenie do modelowania zjawisk społecznych i przykłady zastosowań w STATISTICA*, [online] StatSoftPolska, 2014 [20.02.2025].
148. Schackenberg A.K., *Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization – Stakeholder Relationships*, „Journal of Management” 2014, nr 42(7).
149. Schoper Y.G., Wald A., Inagson H.T., *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland*, „International Journal of Project Management” 2018, nr 36.
150. Seiler S. [i in.], *An integratef model of factors influencing project managers' motivation – Findings form a Swiss Survey*, „International Journal of Project Management” 2012, nr 30.
151. Sienkiewicz-Małyjurek K., *Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11.
152. Smith B.G., *Public relations identity and the stakeholder – organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship*, „Public Relations Review” 2012, nr 38.
153. Smith T., *Navigating trust. Paving the path to public innovation*, John Hopkins University, Bloomberg Center for Public Innovation, Baltimore, 2024.
154. Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, PWE, Warszawa 2018.

155. Spalek S., *Projekty innowacyjne. Istota i uwarunkowania*, „Nauki o zarządzaniu” 2016, nr 1(26).
156. Spalek S., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Zdonek I., *Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2015, z. IX.
157. Stańczyk-Hugiet E., *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2016, nr 420.
158. Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, z. 116, s. 167.
159. Strojny J. *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 12, cz. II.
160. Subramanian A., *Innovativeness: Redefining the concept*, „Journal of Engineering and Technology Management” 1996, nr 12(1996).
161. Sułek A., *Ogród metodologii socjologicznej*, Scholar, Warszawa 2002.
162. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
163. Sutterfeld S., Friday-Stroud S.S., Shivers-Blackwell S., *A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned*, „Project Management Journal” 2006, nr 37/5.
164. Szarucki M., *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 181(2).
165. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, pod red. Czekaj J., Lisiński M., Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2011.
166. Szlachetko J.H., *Normatywny model samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
167. Szmigiero M., *Oblicza innowacji miejskich*, w: *Metropolie wobec wyzwań i problemów społecznych*, pod red. R. Mędrzyckiego, Instytut Metropolitalny, Gdańsk 2021.
168. Szołtysek J., Papaj T., *Bliskość międzyorganizacyjna i skuteczność działań Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – Paradoxy Zarządzania*, w: *Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia. Wybrane zagadnienia*, pod red. Kosiń P., Podsiadło J., Wydawnictwo Naukowe AWSB, Katowice 2021.
169. Szpitter A.A. *Architektura zarządzania procesami i projektami*, CeDeWu, Warszawa 2020.
170. Szwajca D., *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu. Strategie. Procesy i praktyki” 2016, nr 420.
171. Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28.
172. Thomson A.M., Perry J.L., *Collaboration in Processes: Inside the Black Box*, „Public Administration Review” 2006, nr 66.
173. Tidd, J. Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2013.

174. Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
175. Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
176. Trzeciak M., Spalek S., *Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem w fazie planowania projektu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 86.
177. Turkulainen V., Aaltonen K., Lohikoski P., *Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case*, „Project Management Journal” 2015, nr 46 (6).
178. Volden G.H., Welde M., *Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation*, „International Journal of Project Management” 2022, nr 40.
179. Wieczorkowski J., Jurczyk-Bunkowska M., *Koncepcja oceny potencjału wdrożenia innowacyjnych rozwiązań IT w jednostkach administracji publicznej*, „Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH” 2016, nr 42.
180. Wójcik-Karpacz A., *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2018, nr 348.
181. Wronka-Pośpiech M., *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2015, nr 212.
182. Wróblewski Ł., *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*, PWE, Warszawa 2021.
183. Wyrozębski P., *Model kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29).
184. Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum” 2016, nr 4/1.
185. Zalewska-Turzyńska M., *Od biurokracji do nowego zarządzania publicznego*, „Acta Univesitatis Lodziensis, Folia Economica” 2012, nr 270.
186. Zerka P., *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, demos EUROPA, Warszawa 2011.
187. Zhuhadar L. [i in.], *The next wave of innovation – Review of smart cities intelligent operation systems*, „Computers in Human Behaviors” 2017, nr 66.

Strony Internetowe

1. <https://bip.metropoliagzm.pl/arttykul/34552/129693/strategia-rozwoju-gornoslasko-zaglebiowskiej-metropolii-na-lata-20222027-z-perspektywa-do-2035-r>, [13.03.2025]
2. <https://bip.metropoliagzm.pl/arttykul/34552/129693/strategia-rozwoju-gornoslasko-zaglebiowskiej-metropolii-na-lata-20222027-z-perspektywa-do-2035-r> [30.12.2022]
3. <https://civitas.eu/urban-air-mobility>
4. <https://gisplay.pl/gis/9195-powstaje-platforma-otwartych-danych-metropolii-gzm.html>, [30.12.2022]
5. <https://katowice.wyborcza.pl/katowice/7,151344,27053299,miasta-idei-o-dronach-bezzalogowe-statki-zmienia-metropolie.html> [20.03.2025]

6. <https://pfrdlamiast.pl/baza-miejskich-innowacji/prototypowanie-zmian-w-miescie-bytom.html>, [30.12.2022]
7. <https://www.money.pl/gospodarka/mobilnosc-xxi-wieku-6445342640330881a.html>, [30.12.2022]
8. <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/metropolia-kupi-autobusy-wodorowe-ogloszono-przetarg,428227.html>, [30.12.2022]
9. <https://www.portalsamorzadowy.pl/komunikacja-spoleczna/ruszaja-konsultacje-dot-nowej-strategii-rozwoju-metropolii,412691.html>, [30.12.2022]
10. <https://www.portalsamorzadowy.pl/ochrona-srodowiska/dronem-w-smog-powstal-unikatowy-dokument-z-wytycznymi-dla-samorzadow,133896.html>,
11. <https://www.ppp.gov.pl/wybor-partnera-prywatnego-dla-przedswiezecia-budowy-szpitala-w-zywcu-/>, [3.01.2025]
12. https://www.rmfm24.pl/regiony/slaskie/news-zielona-strefa-nauki-przy-uniwersytecie-slaskim-osia-projekt,nId,6304483#crp_state=1, [30.12.2022]
13. <https://www.rynekinfrastruktury.pl/mobile/powstala-slaskomalopolska-dolina-wodorowa-80135.html>, [30.12.2022]
14. <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/metropolia-gzm-kieruje-do-konsultacji-plan-transportowy-66650.html>, [30.12.2022]
15. <https://www.ulc.gov.pl/pl/prawo/projekty/krajowe/107-aktualnosci/wiadomosci/4465-powstal-centralnoeuropejski-demonstrator-dronow-cedd-na-slasku> [20.03.2025]
16. https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0030/54894/A.Dunajewska-Banka-konferencja_innowacje_20.05.2022.pdf
17. https://ebrary.net/11782/business_finance/management_tools
18. <https://metropoliagzm.pl/2022/03/24/metrolab-powstaje-koncepcja-miejskiego-laboratorium-wspolpracy/>, [30.12.2022]
19. https://transport.ec.europa.eu/system/files/2022-05/Drone_Leaders_Group_Report_2022-04-26.pdf, [30.12.2022]
20. <http://dokumenty.rcl.gov.pl/MP/rok/2013/pozycja/80>, [30.12.2022]
21. <https://metropoliagzm.pl/magazyn-w-metropolii/>, [30.12.2022]
22. <https://metropoliakrakowska.pl> [30.12.2022]
23. https://strategia.metropoliagzm.pl/?page_id=672, [30.12.2022]
24. <https://www.facebook.com/CEDDpl>, [30.12.2022]
25. <https://www.facebook.com/TransportGZM>, [30.12.2022]
26. <https://www.metropoliagdansk.pl> [30.12.2022]
27. <https://www.pansa.pl/konkurs3obszary/>, [30.12.2022]
28. <https://assured-uam.eu/>, [3.01.2025]
29. <https://harmony-h2020.eu/>, [3.01.2025]
30. <https://move2ccam.eu/index.php/about-move2ccam/>, [3.01.2025]
31. <https://move2ccam.eu/index.php/about-move2ccam/>, [3.01.2025]

Akty prawne

1. Uchwała nr 182/2018, [online],
<https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/122141/uchwala-nr-182-2018>,
[20.03.2025]

2. Uchwała nr 186/201, [online],
<https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/125470/uchwala-nr-186-201>,
[20.03.2025]
3. Uchwała nr 228/2018, [online],
<https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/123751/uchwala-nr-228-2018>,
[20.03.2025]
4. Ustawa z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2019 poz. 2019.
5. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, Dz. U. 1960 nr 30 poz. 168.
6. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240.
7. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2004 Nr 19 poz. 177.
8. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.
9. Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, Dz. U. 2017 poz. 730.
10. Uchwała nr 135/2021 [online],
<https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/127370/uchwala-nr-135-2021>[20.03.2025]
11. Uchwała nr 44/2025 [online],
<https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/133328/uchwala-nr-44-2025>
[20.03.2025]
12. Uchwała nr 79/2023 [online],
<https://bip.metropoliagzm.pl/uchwala/130096/uchwala-nr-79-2023>
[20.03.2025]
13. Statut Związku Metropolitalnego [online],
http://dzienniki.slask.eu/WDU_S/2018/1207/akt.pdf [20.03.2025]

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Wybrane definicje pojęcia „innowacje” łączonego z sektorem publicznym..	21
Tabela 2. Typy innowacji w administracji publicznej	24
Tabela 3. Zadania administracji publicznej w ujęciu dyscypliny nauki o prawie administracyjnym oraz w ujęciu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości	36
Tabela 4. Wyzwania i szanse dla pracy zespołowej w rozwoju nowych produktów	51
Tabela 5. Fazy projektu według wybranych metodyk	59
Tabela 6. Fazy projektu i odpowiadające im typy dokumentów oraz decyzje	60
Tabela 7. Kompetencje i działania projektowe a specyfika administracji publicznej	61
Tabela 8. Wybrane typy kontrybucji interesariuszy projektu innowacyjnego	73
Tabela 9. Elementy kompetencji relacyjnej	76
Tabela 10. Charakterystyka relacji administracji publicznej z interesariuszami	79
Tabela 11. Wymiary współpracy	81
Tabela 12. Uwarunkowania relacji międzyorganizacyjnych	82
Tabela 13. Charakterystyka współpracy pomiędzy interesariuszami	84

Tabela 14. Etapy relacji z partnerami projektów	88
Tabela 15. Czynniki stymulujące współpracę międzyorganizacyjną.....	96
Tabela 16. Czynniki hamujące lub blokujące współpracę międzyorganizacyjną.....	97
Tabela 17. Klasyfikacja czynników wpływających na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami	99
Tabela 18. Etapy zarządzania relacjami	103
Tabela 19. Wybrane definicje modelu w naukach o zarządzaniu	115
Tabela 20. Założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie innowacyjnym GZM	121
Tabela 21. Strategie działania względem wybranych grup interesariuszy.....	159
Tabela 22. Czynniki istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami na różnych etapach projektu	176
Tabela 23. Matryca kompetencji do zarządzania relacjami z interesariuszami pożądanymi na poszczególnych etapach cyklu życia projektu innowacyjnego	192
Tabela 24. Etapy zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych	199

WYKAZ WYKRESÓW

Wykres 1. Ocena czynników wpływających na zarządzanie relacjami w projekcie innowacyjnym w Metropolii GZM.	162
Wykres 2. Ocena wpływu elementów kultury organizacyjnej GZM na zarządzanie relacjami.....	163
Wykres 3. Ocena wpływu wartości etycznych na zarządzanie relacjami w projekcie innowacyjnym	164
Wykres 4. Ocena skuteczności działań komunikacyjnych w projekcie innowacyjnym	165
Wykres 5. Ocena sposobu pozyskiwania informacji o nastawieniu interesariuszy w projekcie innowacyjnym	167
Wykres 6. Ocena kompetencji pracowników w obszarze zarządzania relacjami w projekcie innowacyjnym	169
Wykres 7. Ocena przydatności narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu relacjami z interesariuszami Metropolii GZM.....	170
Wykres 8. Ocena przydatności wybranych działań w zarządzaniu relacjami z interesariuszami projektu innowacyjnego	171
Wykres 9. Ocena wpływu wybranych technologii na zarządzanie relacjami w projekcie innowacyjnym	173
Wykres 10. Ocena wyzwań społecznych w zarządzaniu projektem innowacyjnym	174
Wykres 11. Ocena skuteczności działań w zaspokajaniu oczekiwań społecznych.....	175

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1. Innowacja w administracji publicznej	22
Rysunek 2. Struktura płaska	46
Rysunek 3. Struktura smukła	47
Rysunek 4. Schemat organizacyjny Urzędu Miasta Tychy	47
Rysunek 5. Problemy zarządzania projektami według Swiss Project Management Association (1996)	48
Rysunek 6. Etapy procesu zarządzania interesariuszami.....	107
Rysunek 7. Schemat zarządzania interesariuszami.....	108
Rysunek 8. Wyczerpujący model zarządzania interesariuszami według J.F. Prebla....	109
Rysunek 9. Założenie dotyczące modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii GZM.....	124
Rysunek 10. Schemat postępowania badawczego	134
Rysunek 11. Mapa kluczowych interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”	151
Rysunek 12. Najczęściej pojawiające się słowa kluczowe w odpowiedziach swobodnych respondentów	177
Rysunek 13. Kluczowe czynniki wpływające na zarządzanie relacjami w poszczególnych etapach cyklu życia projektu innowacyjnego.....	190
Rysunek 14 Model zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych w Metropolii	195
Rysunek 15 Wspólne ujęcie cyklu życia projektu oraz cyklu zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie	199
Rysunek 16. Zależność nr 1: prawo – kultura organizacyjna – kompetencje.....	201
Rysunek 17. Zależność nr 2: technologie – kultura organizacyjna – kompetencje	202
Rysunek 18. Zależność nr 3: upolitycznienie – kultura organizacyjna	202
Rysunek 19. Zależność nr 4: presja społeczna – kultura organizacyjna – narzędzia – kompetencje	203
Rysunek 20. Wdrożenie modelu zarządzania relacjami w Metropolii GZM	204

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

Innowacyjność jest obecnie uznawana za jeden z głównych motorów rozwoju, a choć to sektor komercyjny tradycyjnie przoduje we wdrażaniu innowacji, coraz silniejszą rolę w tym procesie odgrywa także administracja publiczna – zwłaszcza na poziomie lokalnym. Miasta i metropolie, dzięki koncentracji uczelni, biznesu, centrów badawczo-rozwojowych i inkubatorów przedsiębiorczości, tworzą sprzyjające warunki dla powstawania i rozwoju innowacji. W sektorze publicznym innowacje służą przede wszystkim poprawie jakości usług i życia mieszkańców, wprowadzając nowe, zintegrowane podejścia do rozwiązywania problemów.

Innowacje w administracji są najczęściej realizowane w formie projektów, które z natury są złożone, dynamiczne i obciążone wysokim poziomem ryzyka. Projekty te wymagają nie tylko interdyscyplinarnego podejścia i uczenia się w trakcie realizacji, ale również nowego podejścia do zarządzania – zarówno na poziomie narzędzi, jak i kultury organizacyjnej. Mimo wzrostu znaczenia projektów, zarządzanie nimi w administracji samorządowej wciąż pozostaje wyzwaniem i obszarem nowatorskim, często napotykanym na bariery organizacyjne, proceduralne i kadrowe.

W niniejszej rozprawie autor skoncentrował się na opracowaniu modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez administrację publiczną, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki Metropolii GZM jako unikalnego podmiotu w polskim systemie administracyjnym. Model ten został oparty na analizie literatury, badaniach jakościowych oraz studium przypadku i odpowiada na rzeczywiste potrzeby zarządcze związane z relacjami w środowisku projektowym.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami ma kluczowe znaczenie dla powodzenia projektów innowacyjnych. W odróżnieniu od sektora prywatnego, w którym relacje buduje się dla przewagi konkurencyjnej, w administracji publicznej podstawowym celem jest dobro wspólne. Interesariusze wpływają na projekt w sposób zmienny i dynamiczny, dlatego zarządzanie relacjami powinno być procesem ciągłym, obejmującym wszystkie etapy cyklu życia projektu. Proponowany model pozwala ująć te relacje w sposób systemowy, fazowy i adaptacyjny, wspierając zarówno planowanie, jak i realizację działań.

W toku badań empirycznych przeprowadzonych w Metropolii GZM potwierdzono znaczenie wielu czynników wpływających na jakość relacji – zarówno wspierających, jak i ograniczających. Respondenci wysoko oceniali wpływ takich wartości jak uczciwość, równe traktowanie, szczerowość i szacunek. Najlepiej ocenianymi działaniami komunikacyjnymi okazały się spotkania bezpośrednie i warsztaty. Znaczenie przypisywano autentycznemu dialogowi i celowości działań, a nie autoprezentacji.

W badaniu zidentyfikowano także kompetencje niezbędne do skutecznego zarządzania relacjami – m.in. zdolność jasnej komunikacji, uważnego słuchania, adaptacji, kreatywności oraz zarządzania oczekiwaniami. Wśród najskuteczniejszych narzędzi zarządzania relacjami wskazano konsultacje społeczne.

Podstawowe cele badawcze rozprawy zostały w pełni zrealizowane. Autor przeanalizował proces zarządzania projektami innowacyjnymi w administracji publicznej oraz znaczenie relacji z interesariuszami w tym kontekście. Na podstawie przeglądu literatury, studium przypadku oraz badań zidentyfikowano zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne wpływające na relacje, określono kluczowe kompetencje i narzędzia oraz uwarunkowania instytucjonalne. Udało się również odpowiedzieć na wszystkie pytania badawcze, co pozwoliło na pogłębione zrozumienie złożoności zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych realizowanych przez jednostki administracji publicznej.

Zrealizowano cel główny rozprawy, jakim było opracowanie autorskiego modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w administracji publicznej na przykładzie Metropolii GZM.

Podsumowując, opracowany model zarządzania relacjami odpowiada na zidentyfikowane potrzeby administracji lokalnej realizującej projekty innowacyjne. Uwzględnia on zarówno złożoność środowiska działania, jak i konieczność systematycznego, etycznego i transparentnego podejścia do współpracy z interesariuszami. Model ten nie tylko wspiera osiąganie celów projektowych i lepsze wykorzystanie zasobów, lecz także przyczynia się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju – w szczególności partnerstw na rzecz celów – poprzez budowanie nowej jakości relacji międzysektorowych i zwiększanie społecznej akceptacji działań administracji publicznej.

SUMMARY IN ENGLISH

Innovation is currently recognized as one of the main drivers of development. While the commercial sector has traditionally taken the lead in implementing innovations, public administration, especially at the local level, is playing an increasingly significant role in this process. Cities and metropolitan areas, through the concentration of universities, businesses, research and development centers, and business incubators, create favorable conditions for the emergence and growth of innovation. In the public sector, innovations primarily serve to improve the quality of services and the lives of residents by introducing new, integrated approaches to problem-solving. This includes both technological solutions: such as mobile applications or digital tools, and social innovations that support the development of more accessible, efficient, and inclusive public services.

Innovations in administration are most often implemented in the form of projects, which are inherently complex, dynamic, and subject to a high level of risk. These projects require not only interdisciplinary approaches and learning during implementation but also a new approach to management – both in terms of tools and organizational culture. Despite the growing importance of projects, project management in local government administration remains a challenge and a relatively novel area, often encountering organizational, procedural, and staffing barriers.

This dissertation focuses on the development of a stakeholder relationship management model for innovative projects carried out by public administration, with particular attention to the specific characteristics of the GZM Metropolis as a unique entity within the Polish administrative system. The model is based on a literature review, qualitative research, and a case study, and it addresses real managerial needs related to stakeholder relations in project environments.

Stakeholder relationship management is crucial to the success of innovative projects. Unlike in the private sector, where relationships are built for competitive advantage, in public administration the primary goal is the common good. Stakeholders influence the project in a variable and dynamic way; therefore, relationship management should be a continuous process encompassing all stages of the project life cycle. The proposed model allows these relationships to be approached in a systemic, phased, and adaptive manner, supporting both planning and implementation.

Empirical research conducted in the GZM Metropolis confirmed the importance of numerous factors influencing the quality of stakeholder relationships – both supportive, such as organizational values, ethics, or the prestige of collaboration, and limiting, such as politicization or complex procedures. Respondents rated highly the impact of values such as honesty, equal treatment, sincerity, and respect. The most positively evaluated communication methods were face-to-face meetings and workshops, while informational activities, such as newsletters or websites, received lower ratings. The emphasis was placed on authentic dialogue and purposeful actions rather than self-promotion. The study also identified essential competencies for effective relationship management, including clear communication, attentive listening, adaptability, creativity, and expectation management. Among the most effective tools indicated were public consultations, goal and value matrices, communication platforms, and stakeholder maps.

The main research objectives of the dissertation have been fully achieved. The author analyzed the process of managing innovative projects in public administration and the significance of stakeholder relationships in this context. Based on a literature review, case study, and qualitative research (CAWI and FGI), both internal and external factors influencing these relationships were identified, along with key competencies and tools, and institutional barriers and conditions were outlined. All research questions were answered, allowing for a deeper understanding of the complexity of stakeholder relationship management in innovative public sector projects.

The main goal of the dissertation – developing an original stakeholder relationship management model for innovative public administration projects, using the example of the GZM Metropolis – has also been achieved.

In conclusion, the developed relationship management model addresses the identified needs of local administrations implementing innovative projects. It takes into account both the complexity of the operating environment and the need for a systematic, ethical, and transparent approach to stakeholder collaboration. This model not only supports achieving project goals and better resource utilization but also contributes to the implementation of the Sustainable Development Goals – particularly Goal 17: Partnerships for the Goals – by fostering a new quality of cross-sector collaboration and increasing public acceptance of administrative activities.

ZAŁĄCZNIK NR 1

Kwestionariusz ankiety

Pytanie 1 z 19

Rodzaj reprezentowanej instytucji (w przypadku pracy w dwóch typach organizacji, proszę zaznaczyć wiodącą):

- a) Administracja publiczna
- b) Przedsiębiorstwo
- c) Uczelnia wyższa/jednostka badawcza/jednostka badawczo-rozwojowa
- d) Stowarzyszenie/fundacja
- e) Samorząd gospodarczy/związek przedsiębiorców/związek pracodawców
- f) Inna

Pytanie 2 z 19

Jakie stanowisko zajmuje Pani/Pan w organizacji?

- a) Operacyjne
- b) Kierownicze
- c) Nie dotyczy

Pytanie 3 z 19

Jaki wpływ mają poniższe czynniki na zarządzanie relacją Metropolii GZM z Pani/Pana organizacją w Projekcie? [w skali od -3 do 3, gdzie -3 oznacza zdecydowanie negatywny wpływ a 3 zdecydowanie pozytywny wpływ, natomiast 0 oznacza brak wpływu].

- a) Kultura organizacyjna GZM
- b) Poziom zgodności celów Metropolii i jej interesariuszy zewnętrznych
- c) Kompetencje pracowników GZM
- d) Budżet GZM
- e) Wartości reprezentowane przez GZM
- f) Upolitycznienie działań GZM
- g) Bliskość geograficzna interesariusza względem GZM
- h) Presja wewnątrz GZM

- i) Presja otoczenia GZM
- j) Procedury wewnętrzne GZM
- k) Zaufanie do GZM
- l) Wiedza pracowników GZM
- m) Struktura organizacyjna GZM
- n) Prestiż związany ze współpracą z danym interesariuszem
- o) Dostęp do zasobów interesariusza

Pytanie 4 z 19

Jaki jest wpływ poniższych elementów kultury organizacyjnej Metropolii GZM na kształtowanie relacji z Pani/Pana organizacją w Projekcie? [w skali od -3 do 3, gdzie -3 to bardzo wysoki negatywny wpływ, a 3 to bardzo wysoki pozytywny wpływ].

- a) Schemat organizacyjny
- b) Normy: przepisy prawa, procedury, kodeks etyczny
- c) Wartości GZM
- d) Komunikacja wewnątrz GZM
- e) Hierarchiczność
- f) Infrastruktura GZM (sale konferencyjne, pomieszczenia biurowe)
- g) Język (słownictwo) charakterystyczne dla administracji publicznej
- h) Rodzaj przywództwa

Pytanie 5 z 19

W jakim stopniu poniższe wartości etyczne wywierają wpływ na współpracę między Metropolią a reprezentowaną przez Panią/Pana organizacją w Projekcie? [w skali od 0 do 5, gdzie 0 to brak wpływu a 5 to bardzo duży wpływ].

- a) Szczerość
- b) Szacunek
- c) Równe traktowanie partnerów we współpracy
- d) Transparentność działań GZM
- e) Lojalność
- f) Odwaga
- g) Zrównoważony rozwój
- h) Uczciwość
- i) Dyskrecja
- j) Solidarność

Pytanie 6 z 19

Jak ocenia Pani/Pan skuteczność poniższych działań komunikacyjnych w projekcie "Drony nad Metropolią"? [w skali od 1-5, gdzie 1 to działanie nieskuteczne a 5 bardzo skuteczne]

- a) Komunikowanie się w mediach społecznościowych
- b) Prowadzenie strony www
- c) Organizowanie konferencji prasowych
- d) Organizowanie spotkań z wybranymi interesariuszami projektu na żywo
- e) Organizowanie spotkań z wybranymi interesariuszami projektu online
- f) Wydawanie biuletynów, prospektów, wydawnictw
- g) Organizowanie spotkań otwartych
- h) Podpisywanie listów intencyjnych, partnerstw, umów o współpracy
- i) Organizowanie warsztatów tematycznych (związanych z danym projektem) z interesariuszami
- j) Storytelling (tworzenie narracji, scenariuszy, historii dla danego zagadnienia)
- k) Organizowanie konsultacji społecznych (np. panele obywatelskie)

Pytanie 7 z 19

Które z niżej wymienionych działań mogą być Pani/Pana zdaniem najlepszym sposobem pozyskiwania informacji o nastawieniu interesariuszy względem realizowanego przez GZM projektu Drony nad Metropolią?

Proszę wskazać nie więcej niż 3 działania.

- a) Śledzenie komunikatów prasowych interesariuszy
- b) Śledzenie stron www interesariuszy
- c) Śledzenie profili interesariuszy w social mediach
- d) Organizowanie spotkań otwartych
- e) Organizowanie warsztatów tematycznych
- f) Organizowanie sesji pytań i odpowiedzi
- g) Prowadzenie badań ankietowych
- h) Przeprowadzanie wywiadów indywidualnych
- i) Przeprowadzanie wywiadów grupowych

- j) Organizowanie konsultacji społecznych (np. panele obywatelskie)

Pytanie 8 z 19

W jakim stopniu poniższe kompetencje pracowników Metropolii GZM mają wpływ na zarządzanie relacją Metropolii GZM z Pani/Pana organizacją w Projekcie? [w skali od 0 do 5, gdzie 0 to brak wpływu a 5 to bardzo duży wpływ].

- a) Jasne komunikowanie się
- b) Uważne słuchanie
- c) Adaptacja do zmian (zwinność)
- d) Kreatywność
- e) Responsywność
- f) Umiejętności negocjacyjne
- g) Umiejętność pracy zespołowej
- h) Umiejętności prezentacyjne
- i) Decyzyjność
- j) Radzenie sobie z konfliktami
- k) Umiejętność analizowania potrzeb interesariuszy
- l) Umiejętność radzenia sobie ze stresem
- m) Zarządzanie zmianą
- n) Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy
- o) Motywowanie pracowników

Pytanie 9 z 19

Jak Pani/Pan ocenia przydatność poniższych narzędzi w kontekście zarządzania relacjami z interesariuszami projektu? [w skali od 0 do 5 (gdzie 0 - narzędzie nieprzydatne a 5 bardzo przydatne)].

- a) Mapa interesariuszy
- b) Matryca celów i wartości
- c) Platforma komunikacyjna (np. whatsapp)
- d) Platforma zarządzania partnerami (na wzór CRM)
- e) Platformy do zarządzania projektami (np. Trello)
- f) Dedykowane kanały w social mediach
- g) Dedykowana strona www
- h) Narzędzia do badania satysfakcji interesariuszy (np. badania ankietowe)
- i) Glosariusz pojęć
- j) Narracje lub scenariusze (do komunikowania celów projektu)
- k) Strategie działań względem poszczególnych grup interesariuszy

- l) Dedykowana przestrzeń do współpracy z interesariuszami (np. Urban Lab, Living Lab, kawiarnia, inne)
- m) Narzędzia partycypacyjne (np. konsultacje społeczne)

Pytanie 10 z 19

Jak Pani/Pan ocenia przydatność poniższych działań w kontekście zarządzania relacjami z interesariuszami projektu? [w skali od 0 do 5 (gdzie 0 - działanie nieprzydatne a 5 bardzo przydatne)].

- a) Spotkania statusowe
- b) Uelastycznienie procesów w organizacji
- c) Ustalenie wspólnych norm współpracy z interesariuszami
- d) Ustalenie ról i zasad współpracy z interesariuszami
- e) Wyznaczenie liderów w każdej grupie interesariuszy
- f) Nieformalne spotkania
- g) Nieformalna komunikacja (np. indywidualna)

Pytanie 11 z 19

Z perspektywy Pani/Pana organizacji jaki wpływ na zarządzanie relacjami mają poniższe technologie? Oceny dokonaj w skali 0-5, gdzie 0 to brak wpływu a 5 to bardzo duży wpływ.

- a) Media społecznościowe – Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram etc.
- b) Platformy do komunikacji – MS Teams, Google Meet, Zoom, etc.
- c) Rzeczywistość rozszerzona
- d) Wirtualna rzeczywistość
- e) Generatywna sztuczna inteligencja
- f) Otwarte zbiory danych
- g) Technologie mobilne
- h) Inteligentna analiza danych
- i) Automatyzacja marketingu

Pytanie 12 z 19

Które wyzwania, Pani/Pana zdaniem, wynikające z oczekiwań społecznych, są istotne w procesie zarządzania projektem innowacyjnym w Metropolii?

Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

- a) Trudności w spełnianiu oczekiwań różnych grup społecznych wobec projektu
- b) Konieczność podejmowania dodatkowych działań w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy.
- c) Wzrost konfliktów między różnymi grupami społecznymi zainteresowanymi projektem
- d) Redefinicja celów projektu
- e) Zmiana harmonogramu działań projektowych
- f) Konieczność włączenia nowych, nieujawnionych wcześniej interesariuszy
- g) Konieczność radzenia sobie z publiczną krytyką

Pytanie 13 z 19

Które z poniższych działań mogą być skuteczne w zaspokajaniu społecznych oczekiwań względem projektu?

Zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi.

- a) Transparentna komunikacja i dialog ze społeczeństwem
- b) Opracowanie strategii komunikacji projektu
- c) Monitorowanie opinii publicznej (np. poprzez sondaże, badania ankietowe)
- d) Tworzenie grup lub zespołów doradczych, w skład których wchodzi przedstawiciele społeczności
- e) Regularne raportowanie i komunikowanie wyników prac
- f) Współpraca z mediami
- g) Organizowanie konsultacji społecznych
- h) Kampanie edukacyjne
- i) Kampanie informacyjne
- j) Wdrożenie procedur zarządzania kryzysowego
- k) Współpraca międzysektorowa (np. w celu dzielenia odpowiedzialności za przebieg i wyniki projektu)
- l) Współpraca z liderami opinii (ekspertami, autorytetami, influencerami)

Pytanie 14 z 19

Faza planowania projektu. Które z poniższych czynników są Twoim zdaniem istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami projektu w fazie planowania projektu?

Wybierz maksymalnie 4 czynniki.

- a) Kompetencje komunikacyjne
- b) Kompetencje analityczne
- c) Zarządzanie ryzykiem
- d) Wartości reprezentowane przez organizację
- e) Narzędzia komunikacyjne
- f) Narzędzia zarządcze
- g) Upolitycznienie działań
- h) Czynniki ekonomiczne (np. inflacja, poziom bezrobocia, płaca minimalna etc.)
- i) Kultura organizacyjna
- j) Przepisy prawa
- k) Odpowiednie rozpoznanie potrzeb i nastawienia interesariuszy
- l) Działania nieformalne
- m) Presja społeczna
- n) Współpraca z mediami
- o) Analiza zbieżności celów projektu z celami statusowymi kluczowych interesariuszy
- p) Analiza interesariuszy
- q) Konsultacje z interesariuszami
- r) Wiedza zespołu projektowego
- s) Doświadczenie zespołu projektowego
- t) Dostępne technologie

Pytanie 15 z 19

Faza organizowania projektu. Które z poniższych czynników są Twoim zdaniem istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami projektu w fazie organizowania projektu?

Wybierz maksymalnie 4 czynniki.

- a) Kompetencje komunikacyjne
- b) Kompetencje analityczne
- c) Zarządzanie ryzykiem
- d) Wartości reprezentowane przez organizację
- e) Narzędzia komunikacyjne
- f) Narzędzia zarządcze

- g) Upolitycznienie działań
- h) Czynniki ekonomiczne (np. inflacja, poziom bezrobocia, płaca minimalna etc.)
- i) Kultura organizacyjna
- j) Przepisy prawa
- k) Odpowiednie rozpoznanie potrzeb i nastawienia interesariuszy
- l) Działania nieformalne
- m) Presja społeczna
- n) Współpraca z mediami
- o) Analiza zbieżności celów projektu z celami statusowymi kluczowych interesariuszy
- p) Analiza interesariuszy
- q) Konsultacje z interesariuszami
- r) Wiedza zespołu projektowego
- s) Doświadczenie zespołu projektowego
- t) Dostępne technologie

Pytanie 16 z 19

Faza realizacji projektu. Które z poniższych czynników są Twoim zdaniem istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami projektu w fazie realizacji projektu?

Wybierz maksymalnie 4 czynniki.

- a) Kompetencje komunikacyjne
- b) Kompetencje analityczne
- c) Zarządzanie ryzykiem
- d) Wartości reprezentowane przez organizację
- e) Narzędzia komunikacyjne
- f) Narzędzia zarządcze
- g) Upolitycznienie działań
- h) Czynniki ekonomiczne (np. inflacja, poziom bezrobocia, płaca minimalna etc.)
- i) Kultura organizacyjna
- j) Przepisy prawa
- k) Odpowiednie rozpoznanie potrzeb i nastawienia interesariuszy
- l) Działania nieformalne
- m) Presja społeczna
- n) Współpraca z mediami
- o) Analiza zbieżności celów projektu z celami statusowymi kluczowych interesariuszy
- p) Analiza interesariuszy
- q) Konsultacje z interesariuszami
- r) Wiedza zespołu projektowego
- s) Doświadczenie zespołu projektowego
- t) Dostępne technologie

Pytanie 17 z 19

Faza utrzymania rezultatów projektu. Które z poniższych czynników są Twoim zdaniem istotne dla zarządzania relacjami z interesariuszami projektu w fazie utrzymania rezultatów projektu?

Wybierz maksymalnie 4 czynniki.

- a) Kompetencje komunikacyjne
- b) Kompetencje analityczne
- c) Zarządzanie ryzykiem
- d) Wartości reprezentowane przez organizację
- e) Narzędzia komunikacyjne
- f) Narzędzia zarządcze
- g) Upolitycznienie działań
- h) Czynniki ekonomiczne (np. inflacja, poziom bezrobocia, płaca minimalna etc.)
- i) Kultura organizacyjna
- j) Przepisy prawa
- k) Odpowiednie rozpoznanie potrzeb i nastawienia interesariuszy
- l) Działania nieformalne
- m) Presja społeczna
- n) Współpraca z mediami
- o) Analiza zbieżności celów projektu z celami statusowymi kluczowych interesariuszy
- p) Analiza interesariuszy
- q) Konsultacje z interesariuszami
- r) Wiedza zespołu projektowego
- s) Doświadczenie zespołu projektowego
- t) Dostępne technologie

Pytanie 18 z 19

Na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami? [w skali -2 do 2, gdzie -2 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 to „zgadzam się zdecydowanie”, a 0 oznacza brak opinii].

- a) Działania Metropolii GZM poddane są silnym wpływom politycznym
- b) Dobór partnerów w projekcie innowacyjnym w Metropolii GZM publicznej motywowany jest także czynnikami politycznym
- c) Decyzje polityczne mogą mieć pozytywny wpływ na działanie Metropolii GZM
- d) Prawo może być czynnikiem zachęcającym Metropolię GZM do innowacyjnych działań

- e) Procedury wewnętrzne Metropolii GZM pozytywnie wpływają na proinnowacyjne działania
- f) Wartości reprezentowane przez Metropolię GZM mają wpływ na jej działania
- g) Metropolia GZM dysponuje odpowiednim narzędziami do pracy w projektach innowacyjnych
- h) Kadry w Metropolii GZM posiadają odpowiednie kompetencje do pracy w projektach innowacyjnych

Pytanie 19 z 20

Jaki jest Pani/Pana zdaniem cel zarządzania relacjami z interesariuszami projektu innowacyjnego?

ZAŁĄCZNIK NR 2

Scenariusz wywiadu pogłębionego

Cel badania

Celem wywiadu fokusowego (FGI) jest pogłębienie analizy wyników badania metodą CAWI poprzez zebranie jakościowych opinii interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”. Cele rozmowy:

- poznanie unikatowych perspektyw uczestników projektu na temat zarządzania relacjami,
- identyfikacja kluczowych czynników wpływających na relacje w projektach innowacyjnych w administracji publicznej,
- zebranie rekomendacji i oczekiwań wobec Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii,
- weryfikacja założeń autorskiego modelu zarządzania relacjami z interesariuszami.

Otwarcie

- Przywitanie uczestników.
- Przedstawienie prowadzącego.
- Wyjaśnienie celu spotkania.
- Informacja o nagrywaniu rozmowy (wyłącznie na potrzeby analizy badawczej).
- Zapewnienie anonimowości.
- Informacja o czasie trwania (70-90 minut).
- Prośba o krótkie przedstawienie się (imię nazwisko, instytucja).

Wprowadzenie pojęciowe

Prośba do grupy o wspólne zdefiniowanie następujących pojęć:

- Projekt innowacyjny – przedsięwzięcie jednorazowe, o jasno określonym celu i budżecie, zawierające element nowości.
- Interesariusz – osoba lub podmiot mający wpływ na projekt lub będący pod jego wpływem.
- Relacja – sposób komunikowania się, budowania zaangażowania i zaufania między podmiotami.
- Model zarządzania relacjami.

Część główna

I. Ogólne spojrzenie na relacje

- Jakie czynniki uważają Państwo za kluczowe dla skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach publicznych?
- Jakie obszary wymagają szczególnej uwagi? (np. kompetencje, narzędzia, wartości, prawo, kultura, polityka)

II. Czynniki wpływające na relacje

Na podstawie badania CAWI uczestnicy oceniali wpływ poszczególnych czynników. Prosimy o pogłębienie refleksji:

a) Kompetencje

- Jakie kompetencje są niezbędne do skutecznego zarządzania relacjami?
- Czy mogą Państwo podać przykład sytuacji, w której kompetencje (lub ich brak) miały istotny wpływ na relacje?

b) Narzędzia komunikacyjne

- Jakie narzędzia komunikacyjne były stosowane w projekcie?
- Które okazały się skuteczne, a które zawiodły?
- Czy były sytuacje, w których nietypowe narzędzie przyniosło dobre efekty?

c) Kultura organizacyjna

- Krótkie wprowadzenie – rozumienie kultury organizacyjnej przez prowadzącego
- W jaki sposób kultura organizacyjna GZM wpłynęła na przebieg relacji?
- Czy były elementy kultury, które wspierały lub utrudniały współpracę?

d) Prawo i procedury

- Czy napotkaliście Państwo bariery prawne lub proceduralne?
- Jakie procedury pomagały w działaniach projektowych, a jakie ograniczały?
- Czy udało się coś zmienić lub obejść dzięki współpracy?

e) Wartości etyczne

- Jakie wartości (np. zaufanie, przejrzystość, odpowiedzialność) były kluczowe w relacjach?
- Czy były sytuacje, gdzie wartości te były zagrożone?

f) Upolitycznienie działań

- Czy wpływy polityczne miały znaczenie dla realizacji projektu?
- Jak sobie z tym radzono?

g) Partycypacja

- W jaki sposób interesariusze byli angażowani w projekt?
- Co działało dobrze, a co można by poprawić?
- Jakie działania ze strony GZM lub innych podmiotów wspierały partycypację?

Doświadczenia własne

- Proszę podzielić się konkretnym doświadczeniem z udziału w projekcie – co było dla Państwa wartościowe, a co trudne?
- Czy mają Państwo porównanie z innymi projektami (np. miejskimi, krajowymi, UE)? Jak GZM wypada na tle innych?

Podsumowanie i zakończenie

- Podsumowanie głównych wątków.
- Czy są jeszcze jakieś kwestie, które warto poruszyć?
- Czy mają Państwo sugestie do mojego modelu zarządzania relacjami?
- Podziękowanie za udział.