



**Marta Kołodziej-Hajdo**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem  
mkolodz1@zarz.agh.edu.pl

## **ROLA I ZNACZENIE INTERESARIUSZY W PROJEKTACH REALIZOWANYCH W PARTNERSTWIE PUBLICZNO-PRYWATNYM**

**Streszczenie:** W artykule omówiono zagadnienie teorii interesariuszy w projektach infrastrukturalnych podmiotów publicznych realizowanych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Przedstawiono koncepcję partnerstwa publiczno-prywatnego, potrzeby jego zastosowania w projektach realizowanych przez sektor publiczny. Zwrócono uwagę na koncepcję teorii interesariuszy oraz ich klasyfikację ze szczególnym uwzględnieniem projektów PPP. Dokonano identyfikacji interesariuszy oraz podkreślono ich rolę w procesie realizacji projektu PPP. Stwierdzono, że sukces inwestycji zależy także od właściwego zarządzania poszczególnymi interesariuszami w tego typu przedsięwzięciach.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo publiczno-prywatne, interesariusze, projekt.

**JEL Classification:** H10, M10.

### **Wprowadzenie**

Wzrastające potrzeby społeczne, a z drugiej strony ograniczenia finansowe, techniczne czy infrastrukturalne powodują, że podmioty sektora publicznego nie tylko w Polsce, ale również w innych państwach świata zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań instytucjonalnych realizacji przedsięwzięć. Stąd coraz powszechniej wykorzystywana formuła partnerstwa publiczno-prywatnego. W Polsce, według stanu na 31 grudnia 2017 r., zawarto 117 umów na realizację projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) [www 1]. Uwzględniając okres obowiązywania ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (od 2009 r.), nie jest to znacząca ilość.

Wśród wielu przyczyn tego stanu rzeczy należy wskazać m.in. poziom skomplikowania od strony prawnej i organizacyjnej tego typu projektów, jak również problemy z ustaleniem efektywności tego rodzaju przedsięwzięć inwestycyjnych. Istotną kwestią jest również uwzględnienie roli i wpływu interesariuszy na ostateczny sukces projektu PPP.

Celem artykułu jest identyfikacja interesariuszy oraz wskazanie roli, jaką oni pełnią w projektach realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym.

## 1. Istota i modele partnerstwa publiczno-prywatnego

Zgodnie z ideą prezentowaną w literaturze potrzeby społeczne są nieograniczone, natomiast ich zaspokojenie zawsze jest niepełne. Nie jest to możliwe przy użyciu wyłącznie dóbr prywatnych. Pojawia się zatem konieczność ich zaspokojenia w sposób zorganizowany. Podmioty sektora publicznego, aby temu sprostać, dokonują wydatków. Z tego względu wydatki publiczne ciągle rosną. Tendencję nieustannego wzrostu wydatków publicznych zaobserwował i uogólnił już w XIX w. niemiecki ekonomista A. Wagner jako prawo stałego wzrostu wydatków publicznych, zwane także prawem stale rosnących potrzeb finansowych. W swoim podstawowym dziele *Finanzwissenschaft* [Wagner, 1877, s. 68] stwierdził, że wraz z rozwojem społeczeństwa wydatki rosną, a rozwój nowoczesnego państwa dalej je implikuje. Jego spostrzeżenie jest nadal aktualne.

Podmioty sektora finansów publicznych stają więc przed zasadniczym problemem: jak, przy ograniczonych środkach publicznych, zaspokoić rosące oczekiwania społeczne dotyczące ilości i standardu świadczenia usług publicznych?

Częściowym rozwiązaniem tego problemu może być realizacja inwestycji infrastrukturalnych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Analizując literaturę przedmiotu należy stwierdzić, że partnerstwo publiczno-prywatne wpisuje się w nurt teoretyczny nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*), które w swojej idei przeorientowało podejście do funkcjonowania sektora publicznego na bardziej zbliżone do gospodarki rynkowej, natomiast sposób zarządzania na menedżerski, wykorzystywany w przedsiębiorstwach prywatnych [Zawidzki, 2011, s. 42].

Trudno wskazać jedną podstawową czy uniwersalną definicję partnerstwa publiczno-prywatnego. Pomimo że ten model współpracy stosowany jest w wielu krajach na szeroką skalę, to jednak do tej pory nie wypracowano definicji, która byłaby powszechnie akceptowana. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest fakt, iż projekty w ramach partnerstwa realizowane były, zanim zostało ono

zdefiniowane i przedstawione w postaci różnych teoretycznych modeli współpracy pomiędzy tymi sektorami. Z drugiej strony projekty wdrażane w tej formule charakteryzuje wysoki stopień złożoności i różnorodności. Definicja tego pojęcia powinna być zatem dostosowana do właściwości projektów funkcjonujących w zróżnicowanych systemach prawnych, historycznych czy politycznych. Z tych powodów trudno jest wskazać definicję, która byłaby adekwatna w przypadku każdego partnerstwa. W literaturze przedmiotu, ale także w urzędowych dokumentach, można znaleźć wiele zróżnicowanych określeń partnerstwa publiczno-prywatnego. W tabeli 1 przedstawiono najczęściej spotykane definicje.

**Tabela 1.** Przegląd definicji partnerstwa publiczno-prywatnego

Źródło	Definicja
Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE)	Formy współpracy między organami władzy publicznej a sektorem prywatnym, których celem jest wzrost efektywności realizacji inwestycji infrastrukturalnych lub innego rodzaju operacji dotyczących usług publicznych przez dzielenie ryzyka, korzystanie ze specjalistycznej wiedzy sektora prywatnego lub uzyskiwanie dodatkowych źródeł kapitału.
<i>Guidebook of Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships</i>	Forma długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego przy świadczeniu usług. Celem tej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści, a kluczową cechą jest jej ukierunkowanie na realizację celów zarówno komercyjnych, jak i społecznych danego przedsięwzięcia.
M. Moszoro	Przedsięwzięcie o charakterze użyteczności publicznej prowadzone przez współpracujące podmioty prywatne i publiczne przy wzajemnym zaangażowaniu instytucjonalnym i kapitałowym oraz (mniej lub bardziej) solidarnym podziale korzyści i ryzyka z niego wynikających.
The National Council for Public-Private Partnerships	Oparte na umowie porozumienie między jednostką publiczną i podmiotem prywatnym o charakterze komercyjnym. Dzięki temu porozumieniu umiejętności i zasoby każdego z sektorów wykorzystywane są przy dostarczaniu usług odbiorcom i udostępnianiu obiektów użytkownikom.
Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym	Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym.
E.S. Savas	Wspólny układ publiczno-prywatny, który sprzęga silniej niż konwencjonalne kontraktowanie przez stronę publiczną różne siły (atuty) obu sektorów dla dostarczania usług publicznych i zaspokajania potrzeb ludności.

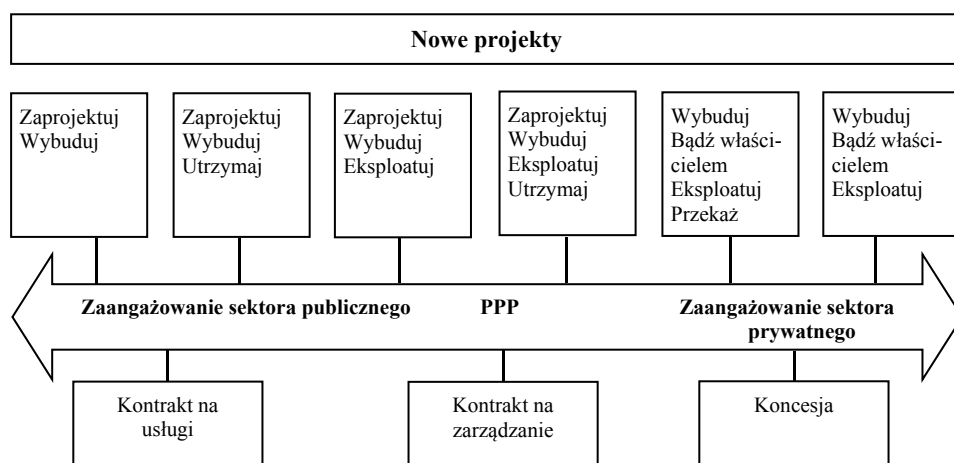
Źródło: [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013, art. 2, pkt. 24]; [*Guidebook of Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, 2007, s. 1]; Moszoro [2005, s. 49-59]; [www 2]; [Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym, 2008, art. 1, ust. 2].

Ta różnorodność definicji prowadzi do stwierdzenia, że partnerstwo publiczno-prywatne to współpraca, która obejmuje podział władzy, pracy, wsparcia kapitałowego i informacji pomiędzy partnerami w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i podziału ryzyka.

Od strony instytucjonalnej formuła ta wymaga zarządzania siecią partnerów i interesariuszy. Wyodrębnić w niej można:

- podmioty reprezentujące sektor publiczny,
- podmioty z sektora prywatnego (np. wykonawca projektu, podmiot finansujący, ubezpieczyciel, media itp.),
- bezpośrednich beneficjentów projektu (czyli np. użytkowników infrastruktury powstałej w ramach projektu, korzystających z usług, społeczności zamieszkującej na terenie oddziaływania projektu itp.).

Praktyka wykształciła wiele modeli partnerstwa. Ich zróżnicowanie uzależnione jest od stopnia odpowiedzialności za poszczególne elementy projektu ponoszonej przez współpracujących partnerów oraz stopnia i zakresu zaangażowania strony prywatnej. Na rys. 1 przedstawiono różne modele współpracy sektora publicznego i prywatnego w realizacji zadań publicznych.



**Rys. 1.** Modele współpracy sektora publicznego i prywatnego w realizacji zadań publicznych (w tym modele PPP)

Źródło: [www 3].

Jak widać, forma współpracy sektora publicznego i prywatnego nie ma uniwersalnej struktury, która mogłaby być stosowana we wszystkich przypadkach. Sposób realizacji przedsięwzięć zależy bowiem od wielu czynników, takich jak [www 4]:

- możliwości finansowe partnera publicznego,
- wielkość, skala i znaczenie realizowanego przedsięwzięcia,
- sektor, w którym realizowany jest projekt,
- nakłady inwestycyjne niezbędne do realizacji projektu,

- klimat polityczno-społeczny dotyczący wspierania procesu transferu odpowiedzialności za funkcjonowanie usług publicznych do sektora prywatnego,
- stopień przyzwolenia społecznego na pobieranie opłat za usługi publiczne,
- szacowana liczba użytkowników korzystających z danego typu infrastruktury,
- zakres wymagań użytkowych co do jakości i dostępności infrastruktury.

Jednak bez względu na model realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego ważną rolę odgrywają w tym procesie interesariusze. W zależności od grupy ich rola i wpływ na projekt mogą być bardzo istotne, często przesądzając o jego sukcesie.

## 2. Identyfikacja i klasyfikacja interesariuszy

Realizacja projektów o charakterze publicznym nie może odbywać się bez zwrócenia uwagi na rolę i znaczenie, jaką pełnią w tym procesie poszczególni interesariusze.

Pojęcie interesariuszy znane jest w literaturze przedmiotu od dawna. Definicję podał m.in. E.R. Freeman, twórca teorii interesariuszy, w której podkreśla ich znaczącą rolę w osiągnięciu celów organizacji. Przedstawił ich jako podmioty, które mogą wywierać wpływ i mogą być dotknięte skutkami realizacji celów organizacji [Freeman, 1984, s. 46].

Wprowadzenie pojęcia interesariuszy i opracowanie tej koncepcji pozwoliło wyjaśnić złożone relacje, jakie mają miejsce pomiędzy projektem a jego szeroko rozumianym otoczeniem.

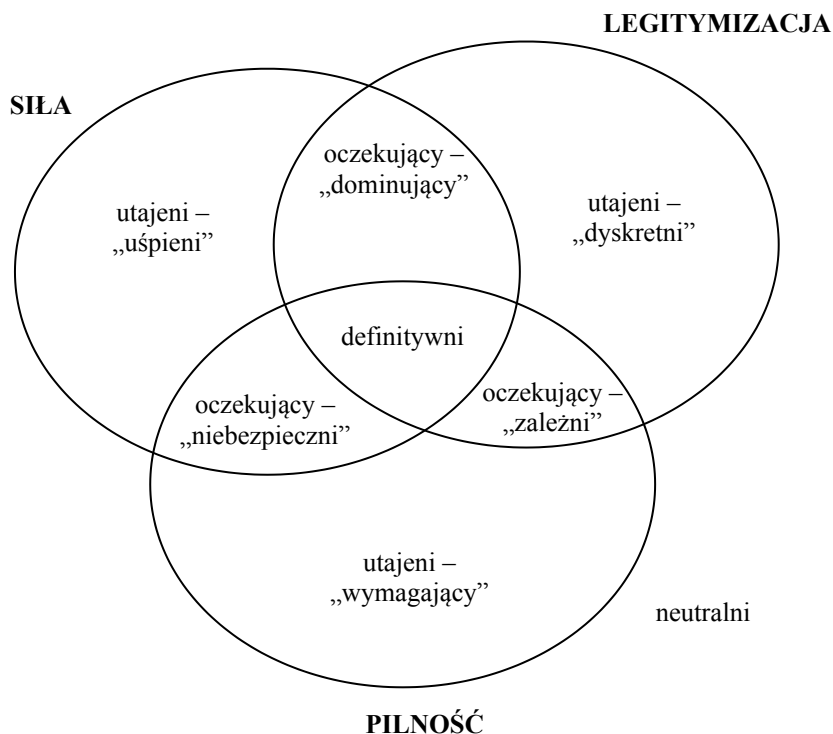
W przypadku projektów o charakterze infrastrukturalnym znaczenia nabiera klasyfikacja interesariuszy. Badacze tematyki prezentują podział interesariuszy z uwagi na różne kryteria. Najprostszy wyróżnia dwa typy interesariuszy: wewnętrznych i zewnętrznych [Griffin, 2003] oraz pierwszorzędnych i drugorzędnych [Freeman, Harrison i Wicks, 2007].

Bardziej szczegółowa klasyfikacja interesariuszy oparta jest na trzech atrybutach wskazujących stopień ważności interesariuszy. Mitchell, Agle i Wood [1997, s. 865-867] wskazali na takie cechy jak: siła, legitymizacja i pilność.

Siła wskazuje stopień oddziaływania interesariuszy na funkcjonowanie i decyzje organizacji. Atrybut legitymizacja wskazuje podłoże relacji interesariuszy z organizacją, które może mieć charakter prawny, moralny czy zwyczajowy. Natomiast pilność ma miejsce, gdy relacje interesariuszy z organizacją bądź ich oczekiwania zależą od upływu czasu oraz są szczególne lub wręcz krytyczne dla nich. Jest to stopień, gdy roszczenia interesariuszy wymagają natychmiastowej

reakcji. Gdy stopień jest wysoki, oznacza to pierwszeństwo danej grupy w hierarchii priorytetowych działań organizacji [Szwajca, 2016, s. 329].

Interesariusze mogą być wyposażeni w różną liczbę atrybutów. W zależności od ilości posiadanych cech wpływ i możliwości oddziaływania interesariuszy na organizację są różne. Z tego powodu można mówić o atrybutowym podziale interesariuszy, w ramach którego wyróżnia się osiem zasadniczych rodzajów, co przedstawiono na rys. 2.



**Rys. 2.** Podział interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty

Źródło: Szwajca [2016, s. 329].

Kombinacje w liczbie posiadanych atrybutów (bądź ich całkowity brak) określają poziom siły, wpływu czy oddziaływania interesariusza na organizację. Im liczba cech jest większa, tym jego znaczenie jest większe. Z tego powodu wyodrębnia się interesariuszy:

- definitywnych – dysponują trzema atrybutami,
- oczekujących – posiadają dwa z trzech atrybutów,
- utajonych – operują jednym atrybutem,
- neutralnych – bez żadnego atrybutu.

Według autorów powyższej klasyfikacji atrybuty interesariuszy mogą się zmieniać. Oznacza to, że jedne z nich mogą oni stracić, inne natomiast zyskać. Ponadto niekoniecznie interesariusze muszą być ich świadomi i nie zawsze atrybuty te są przez nich wykorzystywane.

Inna klasyfikacja bazuje na potencjalach zagrożenia i współpracy, jakie mogą reprezentować interesariusze. W tym ujęciu wyróżnia się interesariuszy: bardzo ważnych, pomocnych, niepomocnych i marginalnych [Savage i in., 1991, s. 61-75].

W projektach mogą być wykorzystywane różne kryteria klasyfikacji interesariuszy. Im podział jest bardziej szczegółowy, tym skuteczność zarządzania interesariuszami większa. Jednak ostateczny wybór klasyfikacji uzależniony jest od możliwości właściwej identyfikacji i oceny poszczególnych interesariuszy.

### **3. Interesariusze w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego**

Projekty realizowane w formule partnerstwa publiczno-prywatnego charakteryzują się pewnym poziomem skomplikowania. Wynika to z idei tej współpracy. Z jednej strony mamy do czynienia z podmiotem publicznym, który angażuje swoje zasoby (finansowe, materialne czy kadrowe), zawiązując partnerstwo w celu realizacji konkretnego zadania publicznego. Z drugiej strony podmiot prywatny zainteresowany jest tą współpracą przede wszystkim z komercyjnego punktu widzenia. Jeśli uwzględnić jeszcze konieczność wzięcia pod uwagę poziomu efektywności gospodarowania zasobami publicznymi, pojawia się istotny problem, jakim jest uzasadnienie wyboru tej formy realizacji projektu.

W przypadku Polski, jak wskazują obserwacje, przedsięwzięcia realizowane w tej formule wciąż wzbudzają wiele kontrowersji mimo wzrastającej wiedzy na temat tej formy współpracy. O ile angażowanie partnerów prywatnych do projektów infrastrukturalnych na świecie jest odbierane pozytywnie, w Polsce nadal funkcjonują negatywne stereotypy związane z partnerstwem [www 5].

Inwestycja publiczna, która realizowana jest we współpracy z partnerem prywatnym, wymaga uzyskania przyzwolenia zainteresowanych grup interesariuszy. Jest to możliwe poprzez: identyfikację interesariuszy projektu, odpowiedni przepływ informacji, wdrożenie odpowiedniej strategii zarządzania interesariuszami. Pozwoli to nie tylko ograniczyć obawy zainteresowanych grup co do zasadności realizacji projektu, ale również pozyskać informacje, które wpłyną na lepsze dopasowanie usług do odbiorcy czy zwiększenie atrakcyjności inwestycji.

Realizacja projektu w formule partnerstwa publiczno-prywatnego jest złożona i wieloetapowa. Na każdym z etapów pojawiają się różne grupy interesariuszy, na które projekt wpływa i które będą wpływać na kształt i przebieg projektu. Interesariuszy projektu można zdefiniować jako wszystkie osoby, grupy osób bądź całe organizacje, które wykazują zaangażowanie w projekt bądź zainteresowane są jego końcowym rezultatem. Do interesariuszy projektu należy zaliczyć m.in. [Elias, Cavana i Jackson, 2002, s. 305]:

- kierownika projektu,
- zespół projektowy,
- instytucje finansowe,
- klientów/użytkowników,
- dostawców/wykonawców,
- pracowników,
- instytucje i agendy rządowe,
- media,
- grupy szczególnie zainteresowane,
- lokalną społeczność.

Biorąc pod uwagę umiejscowienie interesariuszy w stosunku do jednostki inicjującej projekt (podmiotu publicznego), można ich podzielić na wewnętrznych i zewnętrznych.

W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie pierwsza grupa jest dość zróżnicowana. W pierwszej kolejności myślimy przede wszystkim o wszystkich osobach bezpośrednio zaangażowanych i odpowiedzialnych za przygotowanie i realizowanie projektu PPP. Od ich pracy i zaangażowania zależy sukces przedsięwzięcia. Ważną rolę pełni tutaj również organ założycielski jednostki publicznej (o ile dotyczy). Powinien on bowiem wspierać tę jednostkę w realizacji przedsięwzięcia w tej formule. Oznacza to często konieczność przekonania decyzyjnych osób, że przyjęta ścieżka realizacji projektu ma więcej zalet niż wad. Trzecią istotną grupę interesariuszy stanowią osoby wchodzące w skład organu uchwałodawczego i kontrolnego jednostki (np. rada). Bardzo ważne staje się bowiem przekonanie radnych, że decyzja o współpracy z podmiotem prywatnym w ramach PPP jest optymalna, że jej realizacja przyniesie oczekiwane przez mieszkańców spełnienie potrzeb społecznych i wymierne korzyści.

Ostatnia grupa interesariuszy wewnętrznych to pracownicy jednostki publicznej, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w projekt, a poprzez swoje obawy (np. niepokój związany z utratą pracy), niewiedzę na temat projektów realizowanych w PPP mogą destrukcyjnie oddziaływać na innych, zniechęcając



poprzez swoje działania do wspierania realizacji przedsięwzięcia w formule partnerstwa.

Opozycja, brak poparcia ze strony interesariuszy wewnętrznych może znacznie zagrozić realizacji przedsięwzięcia w PPP. Kluczowe jest więc rozpoznanie wszystkich interesariuszy wewnętrznych zaangażowanych w różny sposób w realizację danego projektu oraz wskazanie ich roli, a następnie określenie strategii zarządzania nimi.

Drugą grupę stanowią interesariusze zewnętrzni. Są to osoby bądź instytucje o różnym charakterze, na które wpływ może mieć zarówno przebieg projektu, jak i jego końcowy rezultat.

W grupie tej możemy wymienić m.in.: instytucje finansowe, agendy rządowe, regulatorów rynku, media (telewizja, radio, prasa, portale internetowe), kreatorów opinii publicznej (w świecie realnym i wirtualnym), lokalne społeczności [Spalek, Zdonek i Sołtysik-Piorunkiewicz, 2015, s. 33].

Co istotne, interesariusze zewnętrzni najczęściej dzielą się na zwolenników i przeciwników projektu PPP, czyli tych, którzy oczekują pozytywnego lub negatywnego wpływu przedsięwzięcia na jakość ich życia czy funkcjonowania.

Dlatego bardzo ważnym elementem procesu planowania projektu, także w formule PPP, jest identyfikacja nie tylko poszczególnych interesariuszy wewnętrznych, ale też ich potrzeb. Mając bowiem wiedzę na temat nastawienia poszczególnych interesariuszy do projektu, można opracować plan zarządzania ich oczekiwaniami i w ten sposób próbować wpływać na ich decyzje czy też działania.

#### **4. Studium przypadku<sup>1</sup>**

Inwestycja „Zagospodarowanie terenów dworca PKP S.A. w Sopocie oraz sąsiadujących z nim terenów” realizowana w formule PPP jest przykładem projektu, w którym podjęto próbę identyfikacji interesariuszy w celu określenia ich roli w projekcie i strategii zarządzania nimi. Na początkowym etapie przedsięwzięcia wdrożono odpowiednie działania, które dotyczyły nawiązywania i rozwijania odpowiednich kontaktów i relacji z kluczowymi interesariuszami. Dzięki temu ograniczono ryzyko braku akceptacji dla pomysłu przez poszczególne grupy. Partnerem publicznym w projekcie jest Gmina Miasta Sopot, partnerem prywatnym – Bałtycka Grupa Inwestycyjna SA.

---

<sup>1</sup> Szerzej o projekcie: [www 5], [www 6].

Wdrożone działania dotyczyły wyodrębnionych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku pierwszej grupy podjęto odpowiednie działania przede wszystkim w odniesieniu do pracowników urzędu i jednostek miejskich oraz rady gminy.

Zauważono, że pracownicy urzędu i innych jednostek miejskich (zaangażowani w mniejszym bądź większym stopniu w projekt) pełnią istotną rolę w promowaniu i pozytywnym odbieraniu inwestycji. W związku z tym byli oni informowani o przebiegu realizacji przedsięwzięcia i zapraszani na ważne wydarzenia dotyczące inwestycji. Ponadto przeprowadzono dla nich szereg szkoleń uzupełniających wiedzę na temat ważnych kwestii związanych z realizacją przedsięwzięć PPP.

Podjęto również odpowiednie działania w odniesieniu do członków organu uchwałodawczego, radnych gminy, którzy zgodzili się na podpisanie umowy PPP. Byli oni przez cały okres trwania przedsięwzięcia informowani o postępie prac, pojawiających się kłopotach podczas budowy, uczestniczyli w spotkaniach, udzielano im odpowiedzi na zadawane przez nich pytania.

W grupie interesariuszy zewnętrznych skupiono się na działaniach w odniesieniu do mieszkańców i odwiedzających miasto. Szczególny nacisk położono na odpowiednią komunikację ze społecznością lokalną. W tym celu podjęto wiele działań, m.in.:

- badania ankietowe wśród mieszkańców i turystów na temat potrzeb i oczekiwań wobec planowanej inwestycji,
- przedstawiono PFU i koncepcje architektoniczne zgłoszone przez oferentów w Urzędzie Miasta Sopotu i podczas spotkań z mieszkańcami,
- organizowano: spotkania z prezydentem miasta i konsultacje bezpośrednie, konsultacje branżowe, m.in. z Honorową Radą Architektów Sopotu i branżą turystyczną,
- przedstawiono wizualizacje wybranej koncepcji,
- sporządzono i przedstawiono makietę dworca,
- przeprowadzono sondę dotyczącą zmiany nazwy stacji kolejowej,
- zorganizowano dzień otwarty na placu budowy,
- przygotowano: ulotki, kartki pocztowe i puzzle z wizualizacjami inwestycji,
- poprzez banery, ulotki i ogłoszenia informowano o zmianach w ruchu drogowym na terenie inwestycji,
- przeprowadzono konsultacje ze środowiskiem osób niepełnosprawnych.

Reasumując, w przedmiotowym projekcie skoncentrowano się na odpowiednim zarządzaniu: w grupie interesariuszy wewnętrznych – pracownikami i radnymi, w przypadku interesariuszy zewnętrznych – społecznością lokalną.

Główny nacisk położono zatem na kształtowanie odpowiednich relacji z głównymi interesariuszami projektu, którzy przesądzą o jego sukcesie. Zasadność działań w tych grupach potwierdzają badania [Brandenburg i in., 2016], wskazując wśród najważniejszych warunków osiągnięcia sukcesu projektu publicznego: przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców), odpowiedni zespół projektowy (kwalifikacje), rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców.

Powyższy przykład pokazuje, jak ważną kwestią w przypadku projektów publicznych, a zwłaszcza realizowanych w formule PPP, jest odpowiednie zarządzanie interesariuszami, które właściwie realizowane pozwala na osiągnięcie sukcesu.

## **Podsumowanie**

Sukces projektów realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym uzależniony jest przede wszystkim od akceptacji głównych odbiorców ich rezultatów. Wynika to m.in. z konieczności ponoszenia części kosztów użytkowania rezultatów projektów przez społeczeństwo, jak również z faktu, że mamy tutaj często do czynienia z tzw. społecznie wrażliwymi przedsięwzięciami. Projekty PPP wymagają wsparcia różnych osób, ponadto wiele problemów społecznych czy publicznych wykracza poza granice administracyjne poszczególnych samorządów. Oznacza to, że projekty realizowane w formule partnerstwa publiczno-prywatnego oddziałują na różnych interesariuszy. To postawa głównie interesariuszy zewnętrznych projektu może być kluczowa dla jego powodzenia, a nie umiejętności techniczne osób realizujących projekt.

Sukces przedsięwzięcia PPP zależy zatem od identyfikacji ważnych dla projektu interesariuszy oraz odpowiedniej strategii zarządzania nimi. Należy jednak pamiętać, że w projektach publicznych spełnienie oczekiwań wszystkich grup jest trudne, a często wręcz niemożliwe. Dlatego pojawia się konieczność zarządzania nimi z uwzględnieniem stopnia ich ważności dla ostatecznego rezultatu projektu. Punktem wyjścia powinna być zatem ich identyfikacja z uwzględnieniem siły wzajemnego oddziaływania. Pozwoli to w dalszej kolejności na klasyfikację interesariuszy według przyjętych kryteriów, a dzięki temu na podjęcie działań pozwalających na kształtowanie odpowiednich relacji z nimi.

## Literatura

- Brandenburg H., Ficek-Wojciuch K., Magdoń M., Sekuła P. (2016), *Interesariusze projektów publicznych – sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 418.
- Bukowska U. (2008), *Proces zarządzania interesariuszami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 784.
- Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S. (2002), *Stakeholder Analysis for R & D Project Management*, „R & D Management”, No. 32(4).
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007), *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London.
- Griffin R. (2003), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guidebook of Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships* (2007), New York-Geneva.
- Hanley M., *An Interview with Dr. Steve Savas. Public-Private Partnerships: Where Do We Go from Here?*, za Moszoro M. (2005), *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w strefie użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Moszoro M. (2005), *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w strefie użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006. Dz. Urz. UE, L 347/320.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, „Academy of Management Executive”, Vol. 5, No. 2.
- Spałek S., Zdonek I., Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2015), *Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2015.

- Szwajca D. (2016), *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa* [w:] *Strategie. Procesy i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100 z późn. zm.
- Wagner A. (1877), *Finanzwissenschaft*, Leipzig, t. 1.
- Zawadzki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [www 1] [http://www.ppp.gov.pl/baza/Strony/baza\\_projektow\\_ppp.aspx/](http://www.ppp.gov.pl/baza/Strony/baza_projektow_ppp.aspx/) (dostęp: 10.03.2018).
- [www 2] The National Council for Public-Private Partnerships, <https://www.ncppp.org/> (dostęp: 15.03.2018).
- [www 3] <https://www.ncppp.org> (dostęp: 20.03.2018).
- [www 4] Raport z analizy danych zastanych „*Analiza potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji Partnerstwa Publiczno-Prywatnego*” przeprowadzonego przez I. Herbst, A. Jadach-Sepioło w 2012 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, <http://www.parp.gov.pl> (dostęp: 20.03.2018).
- [www 5] *Partnerstwo publiczno-prywatne. Miniprzewodnik dla instytucji publicznych*, [http://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Miniprzewodnik\\_ppp.pdf](http://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Miniprzewodnik_ppp.pdf) (dostęp: 24.03.2018).
- [www 6] [https://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Raport\\_Sopot\\_ppp\\_8\\_06\\_2016\\_fin.pdf](https://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Raport_Sopot_ppp_8_06_2016_fin.pdf) (dostęp: 24.03.2018).

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF STAKEHOLDERS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECT

**Summary:** The article discusses the issue of stakeholder theory in infrastructural projects of public entities implemented in the formula of public-private partnership. The concept of public-private partnership and the need to apply it in projects implemented by the public sector was presented. Attention is paid to the concept of stakeholder theory and their classification with particular emphasis on PPP projects. The stakeholders were identified and their role in the process of implementing the PPP project was emphasized. It was pointed out that the success of the investment also depends on proper management of individual stakeholders in this type of projects.

**Keywords:** public-private partnership, stakeholders, project.