

# ZASTOSOWANIE KONCEPCJI INTERESARIUSZY W PRAKTYCE PROJEKTU

*Bartosz Grucza*<sup>1</sup>  
*Artur Kapuściński*<sup>2</sup>

## Streszczenie

W literaturze przedmiotu trudno wskazać aktualne przykłady złożonych przedsięwzięć realizowanych w sferze publicznej w Polsce, które stanowiłyby egemplifikację zastosowania teorii interesariuszy w praktyce życia gospodarczego. Artykuł prezentuje wnioski płynące z analizy jednego z ostatnio zakończonych i największych projektów fuzji organizacyjnej w sferze publicznej w Polsce – likwidacji Agencji Rynku Rolnego i Agencji Nieruchomości Rolnych oraz przejęcia ich zadań przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa i Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa. Wprowadzenie zmian systemowych miało na celu zmniejszenie liczby instytucji, ograniczenie kosztów ich funkcjonowania oraz poprawę jakości obsługi beneficjentów i kontrahentów. Przedsięwzięcie to zakończyło się 1 września 2017 r., angażowało tysiące pracowników po stronie każdej z agencji, wymagało zmian w strukturze terenowej organizacji w całym kraju i dotyczyło kilkuset akredytowanych procesów, które w sposób nieprzerwany musiały być realizowane aby spełnić wymagania Komisji Europejskiej.

Od 1 września 2017 r. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa stała się jedyną agencją płatniczą dla Wspólnej Polityki Rolnej UE w Polsce i największą agencją tego typu w Europie. Dzięki badaniom literaturowym, połączeniu obserwacji uczestniczącej auto-rów w konkretnym *case study*, artykuł stanowi próbę oceny wdrożenia omawianego projektu właśnie z perspektywy ARiMR na tle koncepcji właściwego kształtowania relacji z interesariuszami i odpowiedniego angażowania ich w projekt.

**Słowa kluczowe:** projekt, interesariusze, angażowanie interesariuszy, czynniki sukcesu.

<https://doi.org/10.34808/remc.2018.03.002>

---

<sup>1</sup> Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, bgrucz@sgh.waw.pl.

<sup>2</sup> Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, artur.kapuscinski@arimr.gov.pl.

## 1. Uwarunkowania i otoczenie projektu

Do 1 września 2017 r. w Polsce istniały trzy agencje rolne: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), Agencja Rynku Rolnego (ARR) i Agencja Nieruchomości Rolnych (ANR). Zgodnie z obowiązującym do 31 sierpnia 2017 roku prawem, dwie pierwsze instytucje realizowały programy pomocowe oraz pełniły rolę agencji płatniczych dla Wspólnej Polityki Rolnej, natomiast ANR odpowiedzialna była między innymi za gospodarowanie nieruchomościami rolnymi pozostającymi w zasobach Skarbu Państwa. 1 września 2017 r. na skutek nowelizacji prawa i wejścia w życie ustawy o Krajowym Ośrodku Wsparcia Rolnictwa (Dz.U. 2017 poz. 623) doszło do planowanej redukcji liczby agencji rolnych. W wyniku połączenia ARR i ANR powstał Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa (KOWR). Nowa instytucja przejęła wszystkie zadania realizowane dotychczas przez Agencję Nieruchomości Rolnych oraz część zadań Agencji Rynku Rolnego. KOWR stał się podstawową instytucją realizującą zadania w zakresie programowania rozwoju obszarów wiejskich wraz z zadaniem prowadzenia optymalnej i zgodnej z interesem publicznym polityki gospodarowania nieruchomościami rolnymi, pozostającymi w zasobie Własności Rolnej Skarbu Państwa. Wszystkie zadania ARR związane z realizacją płatności środków unijnych przejęła Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa i tym samym, stała się jedyną agencją płatniczą w Polsce dla Wspólnej Polityki Rolnej. Rozwiązanie takie znajduje uzasadnienie w przepisach unijnych, zgodnie z którymi każde państwo członkowskie, uwzględniając swoje przepisy konstytucyjne, zostało zobligowane do ograniczenia liczby akredytowanych agencji płatniczych do nie więcej niż jednej na poziomie krajowym. Zgodnie z przyjętymi założeniami wprowadzona zmiana miała na celu zapewnienie większej przejrzystości krajowych systemów kontroli oraz zmniejszenie obciążeń organizacyjnych związanych z administracją, poprzez racjonalizację podziału zadań i optymalizację ponoszonych na nie wydatków. Ponadto spodziewanym efektem społeczno-gospodarczym było zwiększenie sprawności i efektywności działania polskiej administracji.

W ramach funduszy unijnych, ARiMR realizuje zadania związane z wypłatą płatności bezpośrednich do gruntów rolnych oraz środków w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 i Programu Operacyjnego „Rybnictwo i Morze” 2014–2020.

Od 1 września 2017 r. w Oddziałach Regionalnych ARiMR zaplanowano obsługę następujących instrumentów finansowych:

- nadzwyczajna pomoc dostosowawcza dla producentów mleka, a także dla rolników z innych sektorów hodowlanych, tzw. pakiet Hogana;
- wsparcie dla producentów owoców i warzyw związane z embargiem rosyjskim;
- tymczasowa nadzwyczajna pomoc dla rolników w sektorach hodowlanych;
- oraz sprawy związane z uznaniem:

- grup i organizacji producentów oraz ich zrzeszeń w sektorze owoców i warzyw,
- organizacji producentów oraz ich zrzeszeń w sektorze mleka,
- organizacji producentów w sektorach innych niż owoców i warzyw oraz mleka,
- grup i producentów rolnych i ich związków.

W zakresie zadań realizowanych w Centrali ARiMR jest m.in. administrowanie rozdysponowania owoców i warzyw nieprzeznaczonych do sprzedaży.

Poza mechanizmami pomocowymi obsługiwanymi we własnych jednostkach organizacyjnych, ARiMR realizuje także płatności w ramach działań delegowanych do KOWR takich jak:

- wsparcie rynku produktów pszczelich;
- działania interwencyjne:
  - o interwencyjny zakup i sprzedaż zbóż,
  - o interwencyjny zakup i sprzedaż masła oraz odtłuszczonego mleka w proszku,
  - o dopłaty do prywatnego przechowywania masła,
  - o dopłaty do prywatnego przechowywania odtłuszczonego mleka w proszku,
  - o dopłaty do prywatnego przechowywania wieprzowiny;
- programy dla szkół
  - o program dla szkół – od roku szkolnego 2017/2018,
  - o owoce i warzywa w szkole,
  - o dopłaty do spożycia mleka i przetworów mlecznych w placówkach oświatowych;
- administrowanie potencjałem produkcyjnym winorośli i wina;
- handel zagraniczny;
- monitorowanie produkcji oraz opłaty na rynku cukru;
- dywersyfikacja przemysłu cukrowniczego;
- przetwarzanie cukru przemysłowego;
- rafinacja cukru przywiezionego spoza UE;
- wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych na rynkach wybranych produktów rolnych.

Oprócz mechanizmów finansowanych ze środków unijnych od 2018 roku rolnicy, korzystający z dopłat do materiału siewnego będą obsługiwani w Biurach Powiatowych ARiMR.

## 2. Opis organizacji i realizacji projektu

W związku ze zmieniającą się sytuacją formalnoprawną, niezbędne było zaplanowanie i zrealizowanie szeregu działań mających na celu dostosowanie ARiMR do płynnego, nieodczuwalnego przez beneficjentów pomocy przejęcia zadań z Agencji Rynku Rolnego. Ogół zadań dostosowawczych został postawiony jako cel dedy-

kowanego projektu. W ramach struktury organizacyjnej projektu został powołany zespół projektowy, w skład którego wchodziłi specjaliści z różnych komórek organizacyjnych ARiMR. Tym samym w zespole projektowym zapewnione zostały szerokie kompetencje, niezbędne do realizacji celu projektu. Do kierowania projektem wyznaczony został pracownik ARiMR o kompetencjach i doświadczeniu adekwatnym do postawionego zadania. Projekt nadzorował bezpośrednio zastępca prezesa.

W ramach struktury funkcjonalnej, odpowiedzialność za zarządzanie projektem zostało przypisane do Biura Projektów i Procesów (BPP). Biuro zostało powołane między innymi na potrzeby realizacji projektów o charakterze strategicznym w ARiMR, a za taki należy uznać opisywany projekt. Za zadania szczegółowe odpowiedzialni byli koordynatorzy grup zadań – np. dyrektorzy poszczególnych departamentów centrali ARiMR. Stopień realizacji zadań był monitorowany przez kierownika projektu, przy aktywnym reagowaniu na wszelkiego rodzaju ryzyka i zagadnienia.

Kierownik projektu, przy udziale zespołu projektowego, koordynował realizację zadań, prowadził rejestry projektowe, podejmował decyzje leżące w odpowiedzialności kierownika projektu lub zgłaszał krytyczne zagadnienia do zastępcy prezesa ARiMR – członka kierownictwa odpowiedzialnego za osiągnięcie strategicznych celów projektu.

W ramach zarządzania projektem zostały stworzone mechanizmy zarządcze istotne z punktu widzenia bieżącej weryfikacji statusu projektu:

- zarządzanie przebiegiem projektu w czasie (w harmonogramie projektu zdefiniowano ok. 340 zadań, została zapewniona identyfikacja i weryfikacja realizowanych zadań oraz bieżące śledzenie postępu projektu);
- zarządzanie zobowiązaniami wykonawców, zagadnieniami i dokumentacją (została zapewniona bieżąca informacja o zobowiązaniach wzajemnych z interesariuszami projektu, w szczególności ARR oraz identyfikacja zagadnień projektowych, gromadzenie i bieżący dostęp do notatek ze spotkań projektowych);
- zarządzanie ryzykiem (została zapewniona identyfikacja ryzyk, ocena i szacowanie ryzyk, przeciwdziałanie ryzykom, minimalizowanie i opracowywanie planów awaryjnych);
- zarządzanie komunikacją (została zapewniona wymiana i przekazywanie informacji istotnych z punktu widzenia realizacji zadań na wszystkich poziomach zarządczych).

W ramach projektu, który oprócz zespołu projektowego angażował niemal wszystkie departamenty ARiMR, zostało podjętych szereg działań, z których najbardziej istotne dotyczyły następujących obszarów:

- obszar kadrowo-organizacyjny – w ramach obszaru dostosowano strukturę instytucjonalną ARiMR, pozyskano pracowników do obsługi nowych działań i mechanizmów pomocowych. Dodatkowo, została wynajęta powierzchnia biurowa,

- przygotowano sprzęt komputerowy, nadano uprawnienia do odpowiednich systemów informatycznych ARiMR oraz przeprowadzono obowiązkowe szkolenia;
- obszar uzyskania akredytacji – w ramach obszaru m. in. przygotowano i przekazano do Ministerstwa Finansów niezbędne pakiety procedur związanych z obsługą nowych działań i mechanizmów pomocowych. W wyniku podjętych prac Ministerstwo Finansów udzieliło akredytacji tymczasowej od dnia 1 września 2017 r. na okres 12 miesięcy;
  - obszar techniczny – w tym obszarze, priorytetowym zadaniem było dostosowanie systemów informatycznych po stronie ARiMR do współdziałania z systemami ARR oraz budowa nowych systemów i narzędzi po stronie ARiMR do obsługi nowych mechanizmów (budowa systemu do obsługi działań pomocowych związanych z embargiem rosyjskim, budowa systemu do obsługi udzielania dopłat do materiału siewnego).

Metodami pozwalającymi na bieżące monitorowanie postępów w projekcie była codzienna weryfikacja realizacji zadań przewidzianych w harmonogramie projektu. Ponadto były planowane i realizowane:

- codzienne spotkania kierownika projektu z nadzorującym prezesem;
- cotygodniowe spotkania w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi;
- cotygodniowe spotkania z ARR;
- cotygodniowe spotkania z dyrektorami zaangażowanych departamentów;
- codzienne spotkania zespołów roboczych

mające na celu omówienie aktualnego stanu prac na podstawie harmonogramu projektu oraz omówienie spraw bieżących w projekcie i identyfikacja ryzyk projektu. Tym samym w każdym momencie projektu, zapewniona została, niemal dla całej organizacji, informacja o stanie realizacji projektu oraz świadomość pojawiających się zagrożeń.

Pomimo, że zarządzanie projektem oparte było o metodykę i pryncypia PRINCE2, to zakres projektu adaptowany był „zwinnie” pozwalając na dynamiczne dostosowanie do bieżącej sytuacji: w zakresie formalnym (w trakcie trwania projektu nastąpiła istotna zmiana przepisów prawnych) oraz w wyniku realizacji planów minimalizacji ryzyk i zagrożeń projektu.

Dobrym przykładem reakcji na bieżące zagadnienia i zagrożenia projektowe było przyjęcie do realizacji, we współpracy z ARR, uprzednio nieplanowanych istotnych zadań:

- wsparcie przez ARiMR obsługi mechanizmów i działań pomocowych leżących w kompetencjach ARR w tym: „Dopłaty do materiału siewnego”, „Dalsze wsparcie kryzysowe producentów owoców i warzyw” (Embargo) oraz „Nadzwyczajna pomoc dostosowawcza dla producentów mleka i rolników w innych sektorach hodowlanych” (pakiet Hogana);

- współpraca z ARR przy inwentaryzacji stanów magazynowych, poprzez stworzenie wspólnych z ARR zespołów spisowych;
- wspólnej strategii w zakresie komunikacji oraz działań promocyjno-informacyjnych. W ramach tego zagadnienia zostało wykonane: przygotowanie informacji na stronie internetowej, przygotowanie broszur i ulotek informacyjnych, wystąpienia w TV, radio i Internecie, publikację artykułów w prasie.

Zakończenie z sukcesem przedmiotowego projektu, umożliwiło ARiMR sprawne przejście od 1 września br. zadań z ARR. Praktycznym testem, *de facto* potwierdzeniem gotowości ARiMR, było wdrożenie działania i rozpoczęcie obsługi wniosków w ramach nadzwyczajnej pomocy dostosowawczej dla producentów mleka i rolników w innych sektorach hodowlanych, które to działanie pomocowe zostało wdrożone Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 4 września 2017 r. bezpośrednio po przejściu zadań.

### 3. Kontekst interesariuszy w projekcie

Pojęcie interesariuszy wprowadzone zostało do teorii i praktyki zarządzania w latach osiemdziesiątych przez R.E. Freemana [1], który przy pomocy tego określenia chciał zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem również innych poza akcjonariuszami grup interesów [2]. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej pojęcie interesariuszy oznacza osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pozytywnie lub negatywnie, pośrednio lub bezpośrednio, wpływać lub podlegać wpływowi projektu, programu lub organizacji [3]. Koncepcja interesariuszy traktuje zarządzanie jako wypadkową aspiracji, celów i działań różnych grup interesów, co jest zgodne z obserwacjami i doświadczeniami praktycznymi, ma to szczególne znaczenie w zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami – projektami [4]. Osiągnięcie celów projektu nie jest możliwe bez pełnej i trafnej analizy istniejącej sytuacji. Aby analiza była zgodna ze stanem faktycznym, dane statystyczne oraz spostrzeżenia indywidualne i grupowe stron reprezentujących różne punkty widzenia należy połączyć w jedno odzworowanie rzeczywistości. Na samym początku należy zatem zidentyfikować interesariuszy, poddać ich analizie oraz zachęcić do udziału w projekcie w celu budowania wspólnego stanowiska na temat problemu, na końcu ustalając, jakie są akceptowalne sposoby jego rozwiązania [5]. Według PMBoK z obszarem wiedzy „zarządzanie interesariuszami projektów” powiązane są następujące grupy procesów: rozpoznawanie interesariuszy, planowanie zarządzania interesariuszami, zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy, kontrolowanie zaangażowania interesariuszy [6]. Ujęcie to obecne jest również w innych standardach zaangażowania interesariuszy [por. 7 i 8].

Kluczowy element procesu zaangażowania interesariuszy stanowi analiza interesariuszy, obejmująca zazwyczaj trzy etapy postępowania: — identyfikację interesariuszy;

- charakterystykę interesariuszy;
- określenie znaczenia poszczególnych interesariuszy.

Celem analizy interesariuszy jest określenie rzeczywistego a nie tylko formalnego czy prezentowanego oficjalnie układu władzy związanego z zarządzaniem projektem [9].

Analiza rozpoczyna się od zidentyfikowania interesariuszy, czyli wskazania różniących się od siebie, w miarę homogenicznych osób, grup i/lub instytucji: —

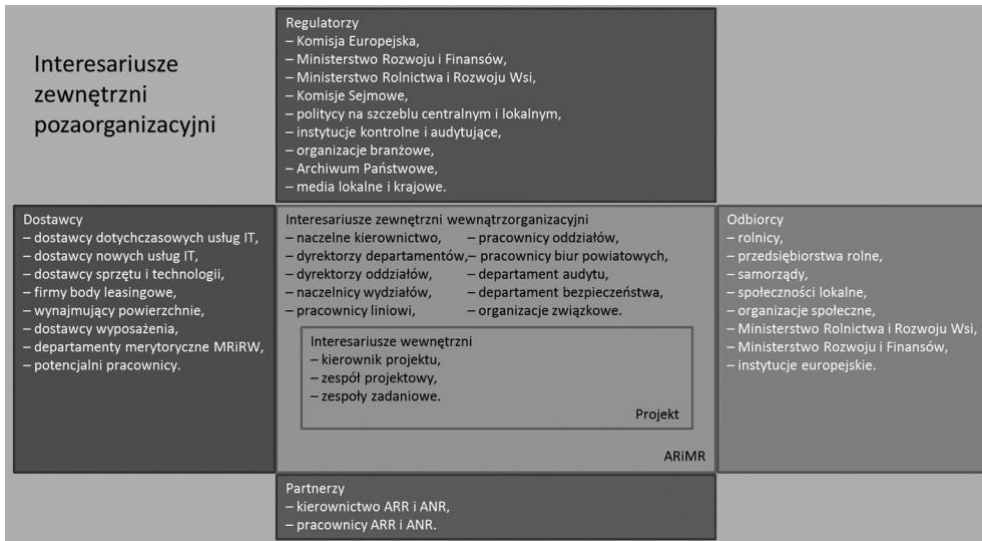
- na które projekt może mieć wpływ;
- które mogą wpłynąć na projekt;
- które mogą być pomocne, mogą stać się partnerami w projekcie, nawet jeśli projekt może być realizowany bez ich udziału;
- które mogą stać się stroną konfliktową w projekcie, mogą odebrać projekt jako zagrożenie dla swoich interesów lub *status quo*;
- które i tak zostaną zaangażowane w projekt.

Identyfikacja interesariuszy polega na sporządzeniu listy możliwych interesariuszy analizowanego projektu. Dokonywane jest to metodą zbierania i opracowywania poglądów, analizy dokumentacyjnej, analizy ról itd. [10].

Zgodnie z klasyfikacją M. Trockiego i B. Gruczy [4] identyfikacja interesariuszy może być dokonana w grupie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych projektów. Interesariuszami zewnętrznymi są wszystkie osoby, grupy i instytucje niewchodzące w skład zespołu realizującego projekt, lecz pozostające z nim we wzajemnych relacjach. Tworzą one swoiste otoczenie projektu. Wśród interesariuszy zewnętrznych projektów należy rozróżnić dalej interesariuszy pozaorganizacyjnych i wewnątrzorganizacyjnych. Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni, czyli wchodzący w skład otoczenia organizacji realizującej projekt, zgodnie ze stosownym w zarządzaniu podziałem otoczenia organizacji, obejmują następujące podgrupy: interesariuszy otoczenia zasilanego (odbiorców), interesariuszy otoczenia regulującego (regulatorów), interesariuszy otoczenia zasilającego (dostawców) i interesariuszy otoczenia konkurencyjnego (konkurentów). Interesariusze zewnętrzni wewnątrzorganizacyjni, czyli wchodzący w skład organizacji realizującej projekt, ale niewchodzący w skład zespołu projektowego, to przykładowo: organy nadzorcze, naczelne kierownictwo, kierownicy liniowi, kierownicy funkcjonalni, pracownicy liniowi, specjaliści funkcjonalni, eksperci, kierownictwo i pracownicy biura projektów oraz reprezentacje pracownicze organizacji, w której realizowany jest projekt. Interesariusze wewnętrzni to osoby, grupy osób i instytucje wchodzące w skład zespołu realizującego projekt. Są to przede wszystkim: komitet sterujący, dyrektorzy i kierownicy projektu, zespoły wykonawcze, zespoły zarządzania projektami, zespoły obsługi administracyjno-technicznej, specjaliści, konsultanci.

#### 4. Angażowanie interesariuszy w projekcie ARiMR

Na potrzeby angażowania interesariuszy w przedsięwzięciu przejęcia zadań ARR przez ARiMR dokonano adaptacji modelu M. Trockiego i B. Gruczy wskazując wśród interesariuszy zewnętrznych pozaorganizacyjnych w miejsce konkurentów, których w wypadku przedmiotowego projektu nie było – partnerów realizowanego przejęcia. Listę zidentyfikowanych interesariuszy przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Interesariusze projektu ARiMR. Opracowanie własne na podstawie [4]

Szczególnym zadaniem było zadbanie o efektywną współpracę z regulatorami i partnerami projektu, w szczególności z ARR. Właściwa komunikacja w tym zakresie okazała się niezbędna zwłaszcza przy zadaniach mających na celu integrację rozwiązań IT obu instytucji pod kątem wymiany danych z zakresu finansowo-księgowego, kadrowo-płacowego oraz ewidencji producentów rolnych.

Na potrzeby angażowania interesariuszy zidentyfikowano siedem podstawowych działań ukierunkowanych na zbudowanie oraz utrzymywanie trwałej i pozytywnej relacji z interesariuszami przez cały czas trwania przedsięwzięcia: —

- spotkania codzienne;
- spotkania cotygodniowe;
- spotkania comiesięczne;
- informowanie;
- konsultowanie;
- współdecydowanie;
- delegowanie uprawnień.



Stanowiły one element planu komunikacji projektu. Działania zaplanowane i podjęte wobec poszczególnych grup interesariuszy przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Rodzaje podejmowanych działań wobec zidentyfikowanych grup interesariuszy projektu ARiMR

Kategorie interesariuszy	Rodzaje działań						
	spotkania codzienne	spotkania cotygodniowe	spotkania comiesięczne	informowanie	konsultowanie	współdecydowanie	delegowanie uprawnień
Interesariusze wewnętrzni							
kierownik projektu	+					+	+
zespół projektowy	+				+		
zespoły zadaniowe	+						
Interesariusze zewnętrzni wewnątrzorganizacyjni							
naczelne kierownictwo			+	+	+	+	
dyrektorzy departamentów		+		+	+		+
dyrektorzy oddziałów			+	+	+		+
naczelnicy wydziałów				+			
pracownicy liniowi				+			
pracownicy oddziałów				+			
pracownicy biur powiatowych				+			
departament audytu		+		+	+		
departament bezpieczeństwa				+	+		
organizacje związkowe				+			
Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni – dostawcy							
dostawcy dotychczasowych usług IT		+		+	+		
dostawcy nowych usług IT					+		

cd. tabeli 1

dostawcy sprzętu i technologii					+		
firmy body leasingowe				+			
wynajmujący powierzchnie			+	+	+		
dostawcy wyposażenia				+	+		
departamenty merytoryczne MRiRW		+		+	+	+	+
potencjalni pracownicy				+			
Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni – odbiorcy							
rolnicy				+	+		
przedsiębiorstwa rolne				+	+		
samorządy				+			
społeczności lokalne				+			
organizacje społeczne				+	+		
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi		+		+	+	+	+
Ministerstwo Rozwoju i Finansów			+	+	+	+	+
instytucje europejskie				+	+		
Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni – regulatorzy							
Komisja Europejska				+	+		
Ministerstwo Rozwoju i Finansów			+	+	+	+	+
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi		+		+	+	+	+
Komisje Sejmowe				+	+		
politycy na szczeblu centralnym i lokalnym				+	+		
instytucje kontrolne i audytujące				+	+		
organizacje branżowe				+	+		
Archiwum Państwowe				+	+		
media lokalne i krajowe				+			
Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni – partnerzy							
kierownictwo ARR i ANR		+		+	+	+	+
pracownicy ARR i ANR				+	+		

Źródło: opracowanie własne

Mogą one posłużyć zarówno uogólnieniu kategorii działań podejmowanych wobec interesariuszy, jak i rozwinięciu poszczególnych grup kluczowych podmiotów środowiska projektu.

## 5. Wnioski

W tak trudnym organizacyjnie projekcie jak likwidacja Agencji Rynku Rolnego i Agencji Nieruchomości Rolnych oraz przejęcia ich zadań przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa i Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa, bez możliwości zatrzymania procesów obsługi beneficjentów i płatności, krytyczne dla projektu okazały się przede wszystkim zagadnienia związane ze zbudowaniem od podstaw, a następnie utrzymywaniem przez cały okres realizacji przedsięwzięcia relacji z kluczowymi interesariuszami. Aby uzyskać satysfakcjonujący poziom zaangażowania najpierw zaplanowano, a później konsekwentnie realizowano działania, z których najskuteczniejszymi okazały się regularne spotkania operacyjne, informowanie i konsultowanie kluczowych kwestii projektowych. W celu właściwej współpracy z licznymi interesariuszami projektu wykorzystano dostępne standardy angażowania interesariuszy i zaadaptowano je na potrzeby organizacji. Skutkiem podjętych starań udało się zbudować odpowiedni poziom świadomości wagi projektu w całej instytucji oraz zapewnić wsparcia kierownictwa ARiMR i MRiRW. Ważnym elementem okazała się właściwa identyfikacja zakresu projektu, aktywny nadzór nad zakresem oraz jego adaptacja do zachodzących zmian i uwarunkowań w trakcie projektu realizowana w ścisłej współpracy z kluczowymi interesariuszami. Właściwy dobór członków zespołu projektowego pod względem kwalifikacji, umiejętności współpracy oraz ukierunkowania na realizację celu projektu pozwolił na właściwe zarządzanie ryzykiem, a w szczególności umożliwił trafną identyfikację istotnych ryzyk projektowych oraz konsekwentne wdrażanie planów przeciwdziałania ryzykom. Kluczowym czynnikiem sukcesu projektu okazała się poprawna komunikacja i zapewnienie efektywnej współpracy z partnerami zewnętrznymi, w szczególności z Agencją Rynku Rolnego zapewniona przez kierownika projektu i nadzorującego projekt zastępcę prezesa ARiMR. Rekomendacją dla przyszłych, podobnych restrukturyzacji może być także świadome zaangażowanie najwyższego kierownictwa organizacji w projekt oraz ścisła współpraca z kierownikiem projektu.

## Bibliografia

1. Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
2. Grucza B., *Modele analizy interesariuszy projektu*, w pracy zbiorowej pod red. Trocki M., Bukłaha E., *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 19–33.
3. *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, March 2004.

4. Grucza B., Trocki M., *Zarządzanie interesariuszami projektu*, w pracy zbiorowej pod red. Trockiego M. i Sońty – Drączkowskiej E.: *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizzarre, Warszawa 2009.
5. Grucza B., Spreckley F., *Zarządzanie cyklem projektu*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.
6. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition*, Project Management Institute, USA 2013.
7. *Podręcznik Angażowania Interesariuszy tom 1: Praktyczne Spojrzenie na Zaangażowanie Interesariuszy – Przewodnik*, Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP, AccountAbility, 2005, wydanie polskie pod red. Bartosza Grucza, Bizzarre, Warszawa 2012.
8. *Podręcznik Angażowania Interesariuszy tom 2: Praktyczny Poradnik Angażowania Interesariuszy*, Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP, AccountAbility, 2005, wydanie polskie pod red. Bartosza Grucza, Bizzarre, Warszawa 2012.
9. Grucza B., Analiza interesariuszy na przykładzie dużego projektu w złożonym środowisku, w pracy zbiorowej pod red. R. Bartkowiak, M. Matuszewicz, *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
10. Trocki M., Grucza B., *Analiza interesariuszy*, Bizzarre, Warszawa 2005.

## THE USE OF STAKEHOLDER CONCEPT IN PROJECT PRACTICE

### Abstract:

The article presents the conclusions drawn from the analysis of one of the recently completed and largest public-sector merger projects in Poland – the liquidation of the Agricultural Market Agency and the Agricultural Property Agency and the assumption of their tasks by the Agency for Restructuring and Modernization of Agriculture and the National Center for Agricultural Support. The project aim was to reduce the number of institutions, limiting the costs of their operation and improving the quality of services for beneficiaries and contractors. The project ended on September 1, 2017, involving thousands of employees on each agency's side, requiring changes to the organization's off-site organization across the country, and involved several hundred accredited processes that had to be continued to meet the European Commission's requirements. Since September 1, 2017 the Agency for Restructuring and Modernization of Agriculture has become the sole paying agency for the EU Common Agricultural Policy in Poland and the largest agency of its kind in Europe. The article attempts to evaluate the implementation of the project from the perspective of the Agency for Restructuring and Modernization of Agriculture, in the context of proper relations with stakeholders and their appropriate involvement in the project.

**Keywords:** project, stakeholders, stakeholder engagement, success factors.