

## ASPEKTY SPOŁECZNE W REALIZACJI PROJEKTÓW BUDOWLANYCH

Marek WIRKUS, Rafał KOWALCZYK

**Streszczenie:** W opracowaniu poruszono zagadnienie społecznej odpowiedzialności w realizacji projektów. Celem opracowania jest ukazanie, że nie tylko zagadnienia techniczno - organizacyjne są istotne w realizacji projektu, ale aspekty społeczne, które mogą stanowić pewien problem, mający wpływ na sprawność realizacji projektu. W opracowaniu przedstawiono wyniki przeglądu literatury oraz wyniki własnych badań empirycznych przy budowie stadionu w Gdańsku. Przedmiotem badań były społeczna odpowiedzialność, a przede wszystkim relacje realizatorów projektu ze środowiskiem lokalnym na etapie przygotowania terenu do budowy oraz etapie realizacji prac ziemnych, w których to etapach szczególnie wystąpiła potrzeba realizacji działań prospołecznych.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, konsultacje społeczne, stadion w Gdańsku, zarządzanie projektem

### 1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Za początek obecnych koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przyjmuje się rok 1953, w którym Howard R. Bowen uznawany, przez niektórych, za „ojca społecznej odpowiedzialności biznesu” opublikował po raz pierwszy książkę „Social Responsibility of Businessmen”. Bowen po raz pierwszy wprowadził termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” (ang.: *corporate social responsibility CSR*) oraz opracował pierwszą jego definicję, która brzmi „obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami naszego społeczeństwa”<sup>1</sup>. Definicja powyższa ewaluowała na przestrzeni czasu<sup>2</sup>. Między innymi Bowen wraz z Robertem Blomstromem poddał rewizji swoje pierwotne poglądy na temat społecznej odpowiedzialności kładąc nacisk na jej etyczne korzenie. W konsekwencji zaproponowano zmienioną definicję wskazującą, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorcy to obowiązek rozpatrywania wpływu decyzji i działań biznesowych na system społeczny. Obowiązek ten jest konsekwencją uznania, że podjęte działania biznesowe mogą negatywnie wpływać na interes osób niezwiązanych z firmą. Zauważono, że społecznie odpowiedzialne decyzje mogą w dłuższej perspektywie czasowej okazać się ekonomicznie korzystne dla samej firmy. Joseph W. McGuire w 1963 zaproponował definicję podkreślającą, że **działania społecznie odpowiedzialne, to te które wykraczają poza ekonomiczny i prawny**

---

<sup>1</sup> Na podstawie wydania z 2013 roku

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: 1. A history of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices, A. B. Carroll, w: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, A. Crane, A. McWilliams D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), Oxford University Press, Nowy Jork 2008

**obowiązek firmy.** Jego poglądy stanowiły inspirację dla rozwijanych w ostatnim dwudziestolecu XX wieku idei etyki biznesu i corporate citizenship. To „obywatelskie zaangażowanie” firm, zarówno w koncepcji McGuira wiązało się, co oczywiste, z koniecznością ponoszenia co raz większych kosztów i w tym sensie była to kontynuacja tradycyjnego, filantropijnego nurtu. Podejmowanie pierwszych prób wprowadzenia porządku terminologicznego w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności podjął S. Prakash Sethi. Wyróżnia trzy formy społecznej aktywności przedsiębiorstw (ang. *corporate social performance*):

- społeczny obowiązek (ang. *social responsibility*),
- społeczna odpowiedzialność (ang. *social responsibility*),
- społeczna reaktywność (ang. *social responsiveness*).

Społeczny obowiązek wynika z mechanizmów rynkowych i ograniczeń prawnych, a społeczna odpowiedzialność wykracza poza wymiar ekonomiczny i prawny obowiązku – polega na dostosowaniu działań biznesowych do obowiązujących społecznych norm, wartości i oczekiwań. Społeczna reaktywność to adaptacja przedsiębiorstwa do potrzeb społecznych – polega na antycypowaniu i odpowiadaniu na społeczne potrzeby.

Natomiast Archie B. Carroll, wprowadza podwaliny pod podejście managerskie do idei społecznej odpowiedzialności. Carroll sugeruje, aby firmy planowały, organizowały, oceniały i instytucjonalizowały społeczną odpowiedzialność, czyli innymi słowy, aby tworzyły przemyślane strategie. Wbrew wcześniejszym głosom, włącza do zakresu pojęciowego społecznej odpowiedzialności wymiar ekonomiczny i prawny. Jego zdaniem, istnienie firmy samo w sobie jest społecznie odpowiedzialne (daje miejsce pracy, dostarcza dóbr i usług), a więc wypełnianie ekonomicznych i prawnych obowiązków, bez których firma nie mogłaby funkcjonować, jest działaniem społecznie odpowiedzialnym.

Komisja Europejska w 2001 opublikowała Zieloną Księgę<sup>3</sup> na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, w której zdefiniowano jako "koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie integrują problematykę społeczną i ekologiczną w system działalności komercyjnej i w system interakcji z interesariuszami". Wydanie tego dokumentu było pierwszym istotnym przejawem w polityce Unii Europejskiej, ale też Zielona Księga i zawarta w niej definicja stały się wytycznymi dotyczącymi społecznej odpowiedzialności zarówno dla przedsiębiorstw jak i dla teoretyków. Rok później Komisja wydała Białą Księgę<sup>4</sup>, która wskazywała cztery obszary w ramach których Unia Europejska powinna działać na rzecz promocji społecznej odpowiedzialności:

- Edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk
- Rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu
- Powołanie Europejskiego Forum Interesariuszy (ang.: *European Multistakeholder Forum*)
- Włączenie społecznej odpowiedzialności do wszystkich polityk Unii Europejskiej.

---

<sup>3</sup> Opracowano na podstawie: GREEN PAPER Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001)

<sup>4</sup> Opracowano na podstawie: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION Concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development; COM(2002)

W Komunikacie Komisji Europejskiej z 2011 roku „Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, zawarto nową definicję dotyczącą społecznej odpowiedzialności:

„Komisja proponuje nową definicję społecznej odpowiedzialności - **odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo**. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków.”

Tematyka społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce rozwija się od kilkunastu lat. Jednym z pierwszych ośrodków akademickich, które zaczęły zajmować się tą tematyką była Akademia Leona Koźmińskiego, gdzie w 1999 roku powstało Centrum Etyki Biznesu. W 2001 roku powstało Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)<sup>5</sup>, obecnie największa i najbardziej znana organizacja pozarządowa, która nie tylko promuje społeczną odpowiedzialność biznesu i wspiera jego rozwój, ale także edukuje studentów, prowadzi badania, realizuje projekty z firmami partnerskimi.

Powyższa analiza pokazuje historyczny rozwój pojęcia i podejścia do zagadnienia odpowiedzialności społecznej w działalności przedsiębiorstw. Działalność ta nie tylko jest przedmiotem dociekań akademickich, ale jest coraz bardziej widoczna i doceniana w życiu gospodarczym. Transparentnym przykładem może być działalność Grupy LOTOS, która po raz kolejny znalazła się w RESPECT Index – indeksie najbardziej odpowiedzialnych społecznie spółek Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.<sup>6</sup>

Odrębnym zagadnieniem jest stosowanie zagadnienia odpowiedzialności społecznej w realizacji projektów. Jest to kwestia jeszcze różnie traktowana co jest konsekwencją cech charakteryzujących projekt jako zestaw tymczasowych działań służących osiągnięciu określonego celu. Właśnie ta tymczasowość jest powodem, że działania społecznie odpowiedzialne nie zawsze są podejmowane w projekcie bo projekt wkrótce się zakończy. Ponadto każdy projekt jest unikalny, więc trudno jest zdefiniować i realizować określone działania społecznie odpowiedzialne odpowiednie w ramach określonego projektu. W każdym projekcie istotne jest osiągnięcie celu w sposób jak najbardziej skuteczny, bez działań nie przyczyniających się osiągnięcia celu, a za takie często można uznać działania z obszaru społecznie odpowiedzialnych.

Zagadnienie stosowania działań społecznie odpowiedzialnych było przedmiotem badań w projekcie budowy stadionu piłkarskiego w Gdańsku. Ze względu na wielkość stadionu projekt ten w istotny sposób wpływał na otoczenie społeczne wokół stadionu.

---

<sup>5</sup> Szczegółowe informacje można znaleźć na stronie: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl>,

<sup>6</sup> Szczegółowe informacje można znaleźć na stronie: <http://odpowiedzialny.lotos.pl/235/category,22/aktualnosci>

## 2. Społeczna odpowiedzialności w realizacji projektów - analiza przypadku

Stadion piłkarski w Gdańsku<sup>7</sup> przedstawiony na rys. nr 1 został zbudowany w latach 2008 - 2011 w związku z wybraniem miasta Gdańska na miasto gospodarza na mistrzostwa EURO 2012. W ramach prowadzonych badań działań społecznie odpowiedzialnych analizowano etap przygotowania terenu do budowy oraz etap realizacji prac ziemnych.



Rys. 1. Stadion w Gdańsku

### 2.1 Działania społecznie odpowiedzialne na etapie realizacji prac ziemnych

Pierwszym etapem budowy stadionu były prace ziemne w ramach których wymieniono grunt, wykonano melioracje i wyrównano teren (por. rys. nr 2 oraz nr 3). Wymiana gruntu polegała na jego wywiezieniu do żwirowni pod Gdańskiem i przywiezieniu stamtąd żwiru i umieszczeniu jego w miejsce oryginalnego gruntu. Żwirownie znajdowały się ok 35 - 40 km od miejsca budowy. Prace transportowe wykonywano ok. dwustoma wywrotkami (w kolorze niebieskim) które pracowały przez całą dobę, sześć dni w tygodniu przez prawie pięć miesięcy.



Rys. 2. Teren budowy przed rozpoczęciem prac ziemnych

Działania które podjęto na etapie przygotowania terenu pod budowę stadionu, które można uznać za społecznie odpowiedzialne polegały między innymi na:

- Prowadzeniu konsultacji społecznych w Gdańsku oraz w powiatach, gminach i sołectwach, przez które przejeżdżały samochody ciężarowe wywożące wykopany grunt z budowy i dowożące pospółkę do jego wymiany, które poprowadzono kilka miesięcy.

---

<sup>7</sup> Realizację projektu budowy stadionu od strony techniczno – organizacyjnej przedstawiono w: Wirkus M., Trykosko R.: „Stadion PGE Arena – dobre praktyki zarządzania projektem budowlano-infrastrukturalnym”.

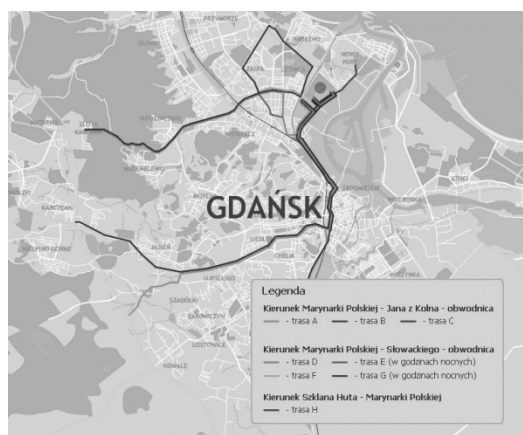
- Wykonawca dokonał inwentaryzacji obiektów i stanu dróg w bezpośrednim sąsiedztwie budowy.
- Gmina Miasta Gdańsk zawarła ubezpieczenie obejmujące swoim zakresem szkody powstałe na skutek prowadzonych działań związanych z budową stadionu.
- Wykonawca oświadczył, że pojazdy budowy nie są pojazdami ponadgabarytowymi, są dopuszczone do ruchu bez żadnych ograniczeń i stanowią 6-7% pojazdów poruszających się po mieście w związku, z powyższym nie ma technicznego uzasadnienia prowadzenia pomiarów wibracji i hałasu od pojazdów budowy na terenie całego miasta.
- Specjaliści z Politechniki Gdańskiej przeprowadzili badania z których wynikało, iż wpływ pojazdów budowy w ogólnym potoku pojazdów jest znikomy i nie wpłynie bezpośrednio na tworzące się korki. Ruch pojazdów budowy w większości powinien być odbywać się poza godzinami szczytu.
- W chwili rozpoczęcia prac związanych z realizacją budowy stadionu Biuro Inwestycji Euro Bieg 2012 Sp. z o.o. zarządzające budową poinformowało wszystkie służby ratunkowe i komunalne o planowanych pracach.
- Wydział Gospodarki Komunalnej Urzędu Miejskiego, jako zarządca ruchu, wydał komunikaty o utrudnieniach w ruchu na terenie miasta wynikających z prowadzonych prac.
- Mając powyższe na uwadze, powiadomione służby ratunkowe zostały zobowiązane do uwzględnienia powstałych utrudnień.



Rys. 3. Teren budowy prace ziemne

Inwestor oraz firmy wykonawcze zdawały sobie sprawę, że budowa zawsze jest uciążliwa dla okolicznych mieszkańców, więc prace przy wymianie gruntu prowadzono w taki sposób, aby zminimalizować wszelkie niedogodności które mogłyby się pojawić dla społeczności lokalnej, np.:

- ciężarówki jeździły przede wszystkim nocą, ograniczano transport materiałów do budowy do niezbędnego minimum w godzinach największego natężenia ruchu,
- opracowano i wykorzystywano kilka zróżnicowanych tras przewozu gruntów i żwiru, tak aby nie tworzyć uciążliwości dla mieszkańców i użytkowników określonych ulic. Przy zatwierdzaniu tras kierowano się dobrem użytkowników dróg. Na dobór tras wpływ miał również stan dróg w mieście oraz nośność obiektów inżynierskich. Mapę tras wywozu gruntów przedstawiono na rysunku nr 3.
- trasy i godziny prowadzenia transportu zostały ustalone i zatwierdzone przez zarządcę ruchu – Wydział Gospodarki Komunalnej Urzędu Miejskiego przy udziale zarządcy drogi jakim jest Zarząd Dróg i Zieleni w Gdańsku.
- przed wyjazdem z placu budowy były oczyszczone koła i podwozie wywrotek, aby błota nie wywozić na ulice miasta



Rys. 4. Mapa tras wywozu gruntów i odpadów z terenu budowy stadionu

W miarę zaawansowania prac, gdy większość niezbędnego materiału znajdowała się już na budowie liczba pojazdów była systematycznie się zmniejszana.

W trakcie prowadzenia prac wywozowych natrafiono na mogiły, jak się okazało z czasów drugiej wojny światowej. Za społecznie odpowiedzialne działania można uznać, że mogił tych nie rozjechało koparkami, tylko mimo, że wiązało się to z przerwaniem prac ziemnych w danym rejonie i dodatkowymi kosztami, mogiły zabezpieczono i przeniesiono w inne miejsce.

## 2.2 Działania społecznie odpowiedzialne na etap przygotowania terenu do budowy

Istotnym elementem działań społecznie odpowiedzialnych w projekcie budowy stadionu było angażowanie mieszkańców Gdańsk, a szczególnie dzielnic gdzie zaplanowano zlokalizować stadion do wypowiedzania się na temat przebiegu budowy i samego stadionu. Chodziło o to aby poprzez konsultacje społeczne poznać stosunku lokalnej społeczności do planowanych działań w projekcie. Wychodząc z założenia że ludzie najczęściej protestują przeciwko temu, czego nie znają, w trakcie konsultacji wyjaśniano mieszkańcom różne zagadnienia związane z budową stadionu. Działanie to szczególnie intensywnie prowadzono na etapie przygotowania terenu do budowy. Stadion zlokalizowano w miejscu, gdzie przez lata były ogródki działkowe, w sąsiedztwie dzielnicy Letniewo, o zaniedbanej, na niskim poziomie infrastrukturze mieszkaniowej. W związku z budową stadionu władze Gdańsk podjęły decyzje o rewitalizacji Letniewa, z czym wiązały się też wyburzenia budynków. Wywołało to wiele sprzeciwów i kontrowersji wśród lokalnych mieszkańców.

Zespół kierujący projektem budowy stadionu piłkarskiego w Gdańsku dokładał wszelkich starań, aby realizowany projekt był w pełni rozumiany i akceptowalny przez środowisko lokalne. Połączono przejrzystość działania z efektywnym zarządzaniem. Szczególną uwagę przywiązano do komunikacji ze społecznością w trosce o otoczenie projektu.

Prowadzono konsultacje w formie spotkań z mieszkańcami, specjalistami branżowymi i poprzez internet. W ankiecie zamieszczonej na stronie internetowej gdańskiego magistratu przez dwa tygodnie, można było wypowiedzieć się na czternaście różnych zagadnień związanych z kształtem stadionu, w tym można było wypowiadać własne uwagi.

Sugerowano indywidualne zgłoszenia własnych propozycji drogą mailową do urzędu. W ankiecie zawarto pytania odnośnie między innymi:

- o kolor krzesełek na obiekcie,
- czy przez cały rok powinny tam działać puby,
- czy budować muzeum sportu,
- czy powinny być sektory z miejscami stojącymi.
- ile klubów piłkarskich powinno korzystać z przyszłego stadionu.

Władze chciały też wiedzieć przykładowo:

- czy mieszkańcy opowiadają się za stadionem z dachem zamykanym, czy otwartym,
- czy murawa ma być wysuwana - po to, aby organizować tam inne imprezy
- kto powinien być właścicielem obiektu - samo miasto, prywatna firma, czy spółka utworzona przez miasto, itp..

Działania prospołeczne podejmowane przy budowie stadionu na etapie przygotowania budowy (który był przedmiotem badań) prowadzono w sposób kompleksowy i skoordynowany. Między innymi oprócz konsultacji działań wyjaśniających przeznaczono środki finansowe na odszkodowania dla użytkowników ogródków działkowych oraz tereny pod nowe ogródki dla części dotychczasowych działkowiczów.

Istotnym zagadnieniem prospołecznym był realny udział i pozytywne zaangażowanie społeczności lokalnej w rewitalizację wspomnianej dzielnicy Letniewo, co stanowiło odrębny projekt w stosunku do budowy stadionu. W ramach wspomnianych działań między innymi została zawarta koalicja na rzecz rewitalizacji Letnicy<sup>8</sup>. Sygnatariuszami były instytucje i organizacje pozarządowe działające w sferze pomocy społecznej. W ten sposób połączono rewitalizację społeczną z rewitalizacją urbanistyczną. Projekt ten realizowany jest jedynie przez środowisko dzielnicy.

### 3. Wnioski

Realizując zadanie biznesowe jakim jest projekt należy pamiętać o stronie etycznej, przejrzystości prowadzonego projektu, odpowiedzialności, profesjonalizmie, szacunku i współpracy ze środowiskiem lokalnym. Dla potrzeb realizacji projektu w sposób odpowiedzialny społecznie warto chyba zastosować definicję opracowaną wg wytycznych Komisji Europejskiej, że jest to: „**odpowiedzialność realizatorów projektu za ich wpływ na otoczenie społeczne projektu**”.

Podstawą społecznie odpowiedzialnie realizowanego projektu jest współpraca i komunikacja ze środowiskiem lokalnym oraz traktowanie mieszkańców będących interesariuszami projektu w sposób partnerski.

W ramach komunikacji możliwe jest aktywne angażowanie mieszkańców, aby byli odpowiedzialnymi uczestnikami w projekcie. Narzędziem do tego są między innymi konsultacje społeczne. Konsultacje społeczne to nie tylko możliwość pisemnego wypowiedzenia się w sprawie, a przede wszystkim spotkania mieszkańcy – urząd – inwestor. W ten sposób można zidentyfikować aktualne problemy i zapobiec tym, które mogą pojawić się w przyszłości.

---

<sup>8</sup> Koalicja na Rzecz Rewitalizacji Społecznej Letnicy Gdańsk została zawiązana 29.05.2009 r.

Istotnym zagadnieniem dla inwestora jest fakt, że stosowanie zagadnień składających się na społeczną odpowiedzialność może się przyczynić do wzrostu prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu w projekcji np. poprzez brak protestów społecznych przeciwko realizacji projektu. Projekt budowy stadionu na pierwszym etapie został zrealizowany bez żadnych protestów, blokad dróg, pikiet przed placem budowy i trasach przejazdu samochodów ciężarowych, co często ma miejsce przy tego typu wielkich budowach.

### **Literatura**

1. A history of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices, A. B. Caroll, w: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, A. Crane, A. McWilliams D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), Oxford University Press, Nowy Jork 2008
2. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION Concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development; COM(2002) 347 final
3. GREEN PAPER Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final
4. Koalicja na Rzecz Rewitalizacji Społecznej Letnicy Gdańsk 29.05.2009 r.
5. Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady, europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Bruksela, dnia 25.11.2011 KOM(2011) 681 wersja ostateczna
6. Wirkus M., Trykosko R.: Stadion PGE Arena – dobre praktyki zarządzania projektem budowlano-infrastrukturalnym, w Zarządzanie projektami i procesami. Teoria i przypadki praktyczne. Red. naukowa M. Wirkus, Wyd.: Difin, 2013.
7. Odpowiedź na Interpelację nr 27/09 BIEG/BA/A08F/ /03/2009/AN Gdańsk dnia 2009-03-11

### **Źródła internetowe**

1. [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)
2. [http://pgearena.gdansk.pl/historia\\_budowy](http://pgearena.gdansk.pl/historia_budowy)

Prof. dr hab. inż. Marek WIRKUS  
Rafał KOWALCZYK  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechnika Gdańska  
80-233 Gdańsk  
ul. Narutowicza 11/12  
e-mail: [mwir@zie.pg.gda.pl](mailto:mwir@zie.pg.gda.pl)  
[rkowalczyk@zie.pg.gda.pl](mailto:rkowalczyk@zie.pg.gda.pl)