

DR MAGDALENA WIŚNIEWSKA

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem  
e-mail: magdalena.wisniewska@uni.lodz.pl

## WARTOŚĆ PUBLICZNA A DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Słowa kluczowe: wartość publiczna, wartość wspólna, zarządzanie publiczne, *public value scorecard*, karta wyników wartości publicznej

Abstrakt. Wartość publiczna jest stosunkowo nowym pojęciem i znajduje zastosowanie głównie w zarządzaniu publicznym. Co więcej, stanowi podstawę dla rodzącego się nowego paradygmatu zarządzania publicznego. Niemniej koncepcja jest na tyle atrakcyjna, że znajduje przełożenie także na sferę działalności biznesowej, co zostało przedstawione w niniejszym opracowaniu. W artykule przybliżono zagadnienie wpływu działalności sektora prywatnego na wartość publiczną. Artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest wskazanie, czy i w jakim kontekście można wykorzystać koncepcję wartości publicznej w teorii i praktyce działalności przedsiębiorstw. Rozważania oparto na literaturze polskiej i światowej.

### Public value and business activity

Keywords: public value, shared value, public management, public value scorecard

Abstract. The public value is a relatively new concept and is applied mainly in public management. Moreover, this concept has become the basis for the emerging new paradigm of public management. Nevertheless, „public value” is so attractive that it can be introduced also into the sphere of business activity, as shown in this study. This article introduces the issue of the impact of private sector on public value. Its purpose is to indicate whether and in what context one can use the concept of public value in the theory and practice of business operations. Considerations are based on Polish and world literature.

## Wprowadzenie

W światowej literaturze zarządzania publicznego zauważalne jest rosnące zainteresowanie teorią wartości publicznej. Dokonuje się jednocześnie zmiana paradygmatu w zarządzaniu publicznym z koncepcji New Public Management w kierunku

wartości publicznej, która zyskuje coraz więcej zwolenników. Co ciekawe, to nowe podejście adaptowane jest także przez sektor prywatny. Zarówno piśmiennictwo naukowe poświęcone funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jak i praktyka życia organizacji gospodarczych dostrzega i akcentuje silny wpływ tych podmiotów na społeczeństwo i wartości przez to społeczeństwo współdzielone. W niniejszym artykule przybliżono koncepcję wartości publicznej w organizacjach publicznych. W tak zarysowanym kontekście jest następnie rozwinięty aspekt wpływu organizacji gospodarczych na kształtowanie wartości publicznych.

## 1. Pojęcie wartości publicznej

Popularną w literaturze zachodniej, a słabo rozpoznaną w literaturze polskiej koncepcją funkcjonowania organizacji publicznych jest wartość publiczna. Wartość ta tworzy się wówczas, gdy członkowie społeczności, będący jednocześnie tymi, którzy ponoszą nakłady na działalność sektora publicznego, a przez to (przez analogię do sektora przedsiębiorstw) będący niejako jego „akcjonariuszami” uzyskują stan zaspokojenia zbiorowo wyrażanych potrzeb w drodze działalności danej władzy i przy akceptacji jej działań. Pojęcie to zostało wprowadzone w 1995 roku przez Moore’a (1995) i podlegało rozwinięciu w kolejnych latach (Kelly, Mulgan, Muers, 2002; Blaug, Horner, Kenyon, Lekhi, 2006; Mahdon, 2006; Stoker, 2006; Bozeman, 2007; Alford, Hughes, 2008; Botterman, Millard, Horlings, van Oranje, van Deelen, Pedersen, 2008; Coats, Passmore, 2008).

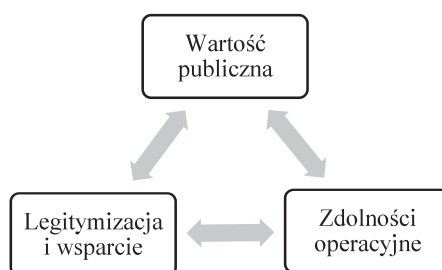
I tak, poszczególni autorzy definiowali wartość publiczną w sposób następujący:

- a) odpowiednik terminu wartości dla klienta („akcjonariusza”) (Moore, 1995; Coats, Passmore, 2008);
- b) wygenerowany w drodze usług publicznych i oczekiwany przez zbiorowość zwrot z poniesionych nakładów w postaci podatków; ten oczekiwany zwrot jest czymś więcej niż tylko wartością za pieniądze (*value for money*) (Mahdon, 2006);
- c) wartość ustalana na podstawie dialogu, zaangażowania i partycypacji odbiorców usług publicznych, tworzona w odpowiedzi na zmiany w zakresie potrzeb i priorytetów interesariuszy (Blaug i in., 2006);
- d) więcej niż suma indywidualnych preferencji użytkowników i dostawców usług publicznych; osąd, co jest wartością publiczną, budowany jest kolektywnie w drodze rozważań angażujących przedstawicieli państwa i kluczowych interesariuszy (Stoker, 2006);

- e) wartości dla społeczeństwa, które zapewniają konsensus w zakresie: i) praw, korzyści i przywilejów, do których obywatele powinni (lub nie) mieć prawo; ii) wzajemnych obowiązków obywateli, społeczeństwa i państwa; iii) zasad, na których publiczne polityki i rządzenie powinno się opierać (Bozeman, 2007);
- f) wartość wspólna dla obywateli, władz, przedsiębiorców, instytucji pozarządowych, określona przez sposób alokacji zasobów wszystkich interesariuszy (Botterman i in., 2008);
- g) termin odnoszący się do: i) szerszego horyzontu niż wyznaczonego tylko przez dobra publiczne; ii) nie tylko wyników, lecz także w większym stopniu rezultatów; iii) spraw znaczących dla ludzi, a nie spraw, które decydenci publiczny uważają za najlepsze dla nich (O'Flynn, Alford, 2009);
- h) wartość publiczna daje się zamknąć w trzech kategoriach: usługi, rezultaty i zaufanie, przy czym kategorie te mogą na siebie zachodzić; jest kreowana przez władzę publiczną w drodze świadczonych usług, stanowionego prawa i innych działań publicznych; definiowana przez preferencje mieszkańców, wyrażone różnymi środkami i odzwierciedlone w wyborach politycznych (Kelly i in., 2002).

Moore (1995) dla lepszego zrozumienia koncepcji zaproponował „trójkąt strategiczny” (rys. 1).

Rysunek 1. Trójkąt strategiczny Moore'a



Źródło: Moore (1995), s. 71.

Zgodnie w założeniami „trójkąta strategicznego” zadaniem menedżera publicznego jest ustawiczne uwzględnianie w decyzjach trzech strategicznych aspektów (Moore, 1995):

1. Wartości publicznej – ustalenie, co jest publicznie uważane za wartość.

2. Legitymizacji i poparcia – uzyskanie publicznej autoryzacji podejmowanych działań i jednocześnie odpowiedniego wsparcia dla osiągnięcia zakładanej wartości.
3. Zdolności organizacyjnych niezbędnych dla wprowadzenia w życie zamierzonych działań.

Wartość publiczną można traktować analogicznie do wartości dla akcjonariuszy w sektorze prywatnym (Coats, Passmore, 2008). Przyjęcie jej za naczelny cel organizacji pozwala menedżerom publicznym precyzyjniej definiować ich działania – co jest wartością dla obywateli w świadczonych usługach i jak można te usługi optymalizować. Umożliwia to poprawę jakości procesu decyzyjnego, skłaniając menedżerów publicznych do współpracy z użytkownikami usług i szerzej rozumianymi interesariuszami – w ten sposób możliwe jest zapewnienie większego zaufania do instytucji publicznych oraz zaspokojenia rosnących oczekiwań obywateli. Zdaniem Coatsa i Passmore, przyjęcie wartości publicznej jako wyznacznika działań menedżerów publicznych sprowadza się do trzech pytań (Coats, Passmore, 2008): Do czego służy moja organizacja? Wobec kogo ponosi odpowiedzialność? Skąd wiadomo, że działamy z sukcesem?

Odpowiedź na powyższe pytania nie może być udzielona samodzielnie przez menedżerów publicznych, ale wspólnie z „akcjonariuszami” organizacji publicznej, a więc społeczeństwem. Ze strony społeczeństwa konieczne jest uzyskanie „autoryzacji” podejmowanych działań. Niezbędny jest wspólny proces określania, co jest wartością i czy jest ona osiągnięta za pomocą tych, a nie innych działań.

Działanie publiczne będzie wartościowe wtedy, kiedy poniesione przez społeczeństwo nakłady (środki finansowe, jak również rezygnacja z pewnych wolności, nakazów w imię interesu wspólnego) będą prowadziły do rezultatu przewyższającego w ocenie społecznej owe poniesione koszty i gdy władza otrzyma ze strony społeczeństwa mandat na określone działanie. W ocenie twórców koncepcji wyniki wyborów politycznych nie są wystarczające. Potrzebna jest ciągła interakcja z interesariuszami i bieżąca akceptacja przez nich działań władz publicznych. Często przedmiotem działania władzy publicznej jest dostarczanie dóbr, które nie muszą być konsumowane przez konkretną jednostkę, a mimo to jednostka będzie ich dostępność uważała za wartościową i będzie gotowa ponosić nakłady (np. podatki) lub wyrzeczenia (np. zakazy) dla samego pozostawania danego dobra czy usługi „w gotowości dla niej”. Przykładem są tu opieka społeczna czy bezpieczeństwo publiczne.

Koncepcja wartości publicznej czerpie z dorobku poprzedzających paradygmatów zarządzania publicznego (klasyczne administrowanie i Nowe Zarządzanie Publiczne), jest jednak wolna od ich niedostatków. Literatura przedmiotu wskazuje, że

stanowi ona podstawę dla nowego paradygmatu zarządzania publicznego: zarządzania wartością publiczną (Kelly i in., 2002; Stoker, 2006).

## 2. Wartość publiczna a sektor przedsiębiorstw

Sektor przedsiębiorstw można i należy uwzględnić w koncepcji wartości publicznej z kilku powodów: a) jako ważnych interesariuszy; b) jako dostarczycieli dóbr publicznych na zlecenie sektora publicznego; c) jako podmioty kreujące wartości publiczne w drodze prowadzonej działalności.

Jednym z kluczowych aspektów teorii wartości publicznej jest uwzględnianie w procesie ustalania celów i sposobów ich osiągnięcia szerokiego grona interesariuszy. Podmioty gospodarcze są niezwykle ważnymi interesariuszami organizacji publicznych, będąc zarówno płatnikami do publicznych budżetów, jak i odbiorcami skutków publicznych decyzji.

Ponadto, zgodnie z założeniem koncepcji wartości publicznej, organizacja publiczna musi dysponować „zdolnościami operacyjnymi” dla dostarczania wartości publicznej. Może je zapewnić z zewnątrz – poprzez zaangażowanie innych sektorów (prywatnego i *non profit*), jeśli tylko będzie to uzasadnione lepszymi rezultatami, a nie wyłącznie rachunkiem ekonomicznym. Koncepcja ta nie zakłada priorytetowej roli żadnego sektora w dostarczaniu dóbr publicznych. Nie ma tutaj założenia, że sektor publiczny powinien mieć monopol, ale nie ma również przekonania, że sektor prywatny będzie działał najsprawniej. Kluczowa jest perspektywa tworzonej wartości i środków przyjętych na użytek tegoż procesu. Takie relacyjne podejście zakłada także dalsze popularyzowanie partnerstwa publiczno-prywatnego. Efektywność świadczenia usług publicznych wymaga otwartego, relacyjnego podejścia do zamówień na usługi publiczne. Do tego procesu powinny być włączone – jako rozmówcy, ale i jako potencjalni dostawcy – podmioty wszystkich sektorów, w tym partnerzy prywatni (Stoker, 2006). Dodatkowo, zakładając, że wartość publiczną można kreować wspólnie z interesariuszami, przy dostarczaniu usług publicznych, w tym w drodze zamówień publicznych, powinno się popularyzować takie narzędzia, jak dialog techniczny czy inne niż przetargowe tryby udzielania zamówień publicznych. Wiedza i doświadczenie płynące ze strony podmiotów zaangażowanych w świadczenie usług pozwala na uwzględnienie w procedurach zamówień publicznych większego spektrum czynników i tym samym zwiększa szanse na wybór rozwiązań lepiej dopasowanych do potrzeb odbiorców.

Nie można jednak postrzegać sektora publicznego jako mającego wyłączny wpływ na tworzenie wartości publicznej. Działalność przedsiębiorstw może także

być źródłem publicznej wartości (Moore, 2003; Talbot, 2011; Meynhardt, Gomez, Schweizer, 2014). Pojęcie wartości nie jest obce w literaturze poświęconej sektorowi przedsiębiorstw. Stosowanymi pojęciami są wartość ekonomiczna, wartość dodana, wartość dla akcjonariusza, użyteczność całkowita i krańcowa, wartość dla klienta, wartość dla interesariuszy czy perspektywa *corporate social responsibility* (CSR).

Wartość ekonomiczną można zdefiniować jako nadwyżkę efektów nad nakładami (Jaki, 2006). Wartość dodana rozumiana jest jako przyrost wartości powstały na skutek określonego procesu produkcji czy tworzenia usługi (Kubiak, Nakonieczna-Kisiel, 1999, s. 43). Wartość dodana dla akcjonariusza (*Shareholder Value Added*) to z kolei miernik efektywności określający wartość spółki dla akcjonariuszy w stosunku do średniej ważonej kosztu zainwestowanego kapitału. Teoria ekonomii posługuje się także kategorią użyteczności całkowitej i krańcowej, gdzie pierwsza oznacza całkowitą satysfakcję osiągniętą w wyniku konsumpcji towarów, a krańcowa dodatkową satysfakcję osiąganą z konsumpcji dodatkowej jednostki towaru (Samuelson, Nordhaus, 1995). Wartość dla klienta określona jest z kolei w drodze postrzeganej przez klienta indywidualnej korzyści wynikającej z zakupu danego produktu czy usługi (Woodruff, 1997). Można mówić też o wartości dla interesariusza – tutaj rozszerzone jest grono podmiotów dokonujących osądu co do działalności danego przedsiębiorstwa, w tym wytwarzanych przez nie produktów czy świadczonych usług: „Organizacja jest wtedy najbardziej efektywna, kiedy znajduje punkt równowagi interesów różnych interesariuszy wyrażający się optymalną relacją ich korzyści do ponoszonych przez nich kosztów” (Bielski, 2004, s. 67). Istnieje wzajemne oddziaływanie organizacji i jej interesariuszy, a natura relacji między nimi może przynosić obu stronom korzyści (Cyfert, Krzakiewicz, 2002; Wiśniewska, Stawasz, 2016).

Wreszcie należy wspomnieć o *corporate social responsibility* (CSR), czyli podejściu, w którym uwzględnia się oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie. Niemniej przedsiębiorstwa, stosując to podejście, często ograniczają się do działań czysto wizerunkowych przy minimalnych nakładach (Hausner, Zmysłony, 2015, s. 5–6, 28) i tylko do momentu, gdy są one opłacalne.

Porównanie paradygmatów wartości dla klienta, akcjonariusza, interesariusza i CSR przedstawiono w tabeli 1.

Meynhardt, Gomez i Schweizer (2014) nie traktują wpływu przedsiębiorstw na społeczeństwo jako jednego z wielu aspektów działalności tych podmiotów. Uważają, że wpływ ten jest immanentną cechą ich funkcjonowania zarówno poprzez oddziaływanie na interakcje po stronie konsumentów, jak i wewnątrz, przez kulturę organizacyjną. „Żywoćne” społeczeństwo, ich zdaniem, jest wynikiem interakcji, w której biznes odgrywa niebagatelną rolę. Autorzy ci proponują podejście

umożliwiający uchwycenie wkładu, jaki wnoszą przedsiębiorstwa do życia społecznego w postaci wpływu na publiczne wartości. *Public Value Scorecard* (PVSC, karta wyników publicznej wartości) została opracowana na Uniwersytecie St Gallen. PVSC wskazywana jest jako udoskonalenie zrównoważonej karty wyników, opiera się na psychologicznej teorii potrzeb. Wartość publiczna rozumiana jest tu jako wartości charakteryzujące relacje pomiędzy jednostką a „społeczeństwem”, określające jakość tego związku (Meynhardt, 2012, s. 20–22). Ocena dokonywana jest na podstawie pięciu wymiarów (rys. 2).

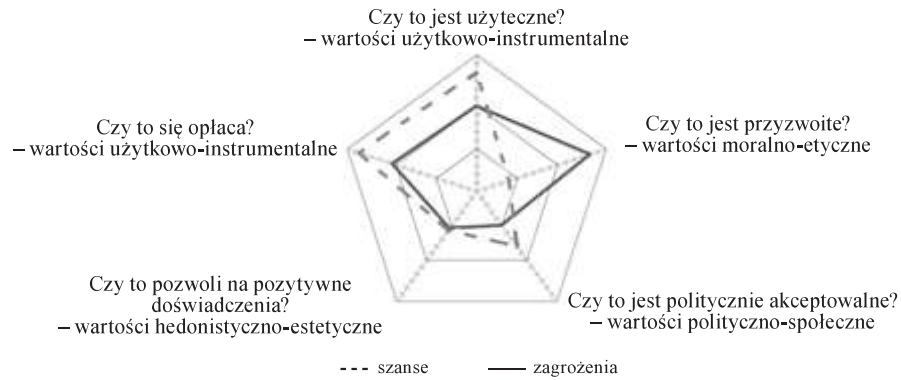
Tabela 1. Wartość dla klienta, wartość dla akcjonariusza, wartość dla interesariusza, CSR – zalety i ryzyka paradygmatów

	Wartość dla klienta	Wartość dla akcjonariusza	Wartość dla interesariusza	<i>Corporate social responsibility</i>
Przedmiot zainteresowania	Orientacja na klienta	Wartość dla właścicieli	Roszczenia zainteresowanych podmiotów	Skutki uboczne/ efekty zewnętrzne
Ryzyko	Zbyt duży nacisk na satysfakcję	Dominacja wyniku finansowego	Niewykonalna integracja heterogenicznych oczekiwań	Brak odwołania dla rdzenia działalności organizacji
Konsekwencje	Niewłaściwe postrzeganie skutków społecznych	Jednostronne, ilościowe podejście	Paraliż w wyniku sprzecznych oczekiwań	Utrata wiarygodności
Orientacja na wartość podstawową	Hedonistyczno-estetyczna	Instrumentalno-użytkowa	Polityczno-społeczna	Moralno-etyczna

Źródło: Meynhardt, Gomez, Schweizer (2014).

PVSC umożliwia zatem ocenę działalności przedsiębiorstwa nie tylko z punktu widzenia użyteczności, lecz także przez pryzmat polityki czy moralności. Jak pisze Meynhardt, brak wymiaru finansowego nie zostałby zaakceptowany przez praktyków (2012, s. 20–22). Stosowanie PVSC polega na ocenie pięciu wartości w drodze kwestionariusza ankiety, który może mieć zastosowanie do oceny danego projektu, produktu czy innej inicjatywy. Tworzone są dwa profile na podstawie pięciu wymiarów: jeden dla szans, drugi dla ryzyk.

Rysunek 2. Public Value Scorecard



Źródło: opracowanie własne na podstawie Meynhardt (2012); Meynhardt i in. (2014).

PVSC jest podejściem zaproponowanym przez Erns & Young<sup>1</sup>. Stworzona została także mobilna aplikacja na użytek upowszechniania perspektywy publicznej wartości w działalności przedsiębiorstw (Hellström, 2003). PVSC wdrożona jest także na poziomie krajowym w dwóch krajach europejskich: Niemczech i Szwajcarii, gdzie organizacje, w tym przedsiębiorstwa, są oceniane przez pryzmat wartości publicznej, a wyniki zamieszczane w Atlasie Wartości Publicznej<sup>2</sup>.

W literaturze przedmiotu można także znaleźć pojęcie wartości wspólnej (*shared value*):

Pod pojęciem „wartości wspólnej” kryją się procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływają korzystnie na gospodarcze i społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których ta firma działa. Wytwarzane wartości wspólnej to proces ukierunkowany na identyfikację i poszerzenie związków pomiędzy rozwojem społecznym a postępowaniem gospodarczym. Pojęcie wartości wspólnej opiera się na założeniu, że tak na rozwój gospodarczy, jak i na postęp społeczny należy patrzeć przez pryzmat wartości. Wartość powinna być natomiast rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Wytwarzanie wartości jest ideą od dawna obecną w działalności gospodarczej, w której zysk to różnica pomiędzy przychodami uzyskanymi od klientów a poniesionymi kosztami. Jednak firmy rzadko patrzą na kwestie społeczne przez pryzmat wartości i przypisują im niewielkie znaczenie. Takie podejście zamazuje

<sup>1</sup> <http://public-value-scorecard.ey.com> (10.10.2016).

<sup>2</sup> Strona internetowa <http://www.gemeinwohl.ch> dla organizacji szwajcarskich i <http://www.gemeinwohlatlas.de> dla organizacji niemieckich (10.10.2016).



związek między aspektami ekonomicznymi a postępem społecznym (Porter, Kramer, 2011, za: Hausner, Zmysłony, 2015, s. 5).

Koncepcja wartości wspólnej ma zapewnić przedsiębiorstwu rentowność i konkurencyjność przy jednoczesnym korzystnym wpływie na otoczenie, w tym społeczne. Koncepcja ta znajduje wyraz w polskiej inicjatywie pn. Firma-Idea. Jest to projekt przedstawiający nową ideę działalności przedsiębiorstwa, które nie tylko wytwarza dobra, lecz także wytwarza wartości, i te pozaekonomiczne, w których istotny jest też sam proces wytwarzania jako źródło wartości (Hausner, Zmysłony, 2015)<sup>3</sup>. Koncepcja Firmy-Idey jest zbieżna z koncepcją wartości publicznej. Powstała jako odpowiedź na spadające zaufanie społeczeństw do biznesu, co jest wynikiem nastawienia przedsiębiorstw na wynik finansowy, a nie na czynniki determinujące długofalowy sukces (Porter, Kramer, 2011; Hausner, Zmysłony, 2015, s. 7). Wśród tych ostatnich znajduje się poszanowanie wartości społecznych.

Z uwagi na fakt, że sektor publiczny może i wspiera sektor przedsiębiorstw, można zaryzykować stwierdzenie, że tylko te przedsiębiorstwa, które pozytywnie oddziałują na wartości publiczne, powinny zasługiwać na wsparcie publiczne. Wydaje się, że mechanizmy przyznające pomoc publiczną powinny uwzględniać ten aspekt. Ocenie powinny zostać poddane efekty danej pomocy (jak liczba stworzonych miejsc pracy) oraz, szerzej, rezultaty uzyskane w drodze danego wsparcia w kilku wymiarach, nie tylko ekonomicznym. Powinien się także liczyć sposób osiągania rezultatów, a więc owa wskazana przez Moore'a legitymizacja metod osiągania celów. Dla przykładu, refleksji wymaga wsparcie podmiotu, który aplikuje o pomoc na udoskonalenie procesów produkcji i osiągnięcie wyższej rentowności, ale konsekwencją będzie zastąpienie czynnika ludzkiego technologią. Należy tutaj zwrócić uwagę na pojęcie odpowiedzialnych innowacji, któremu literatura poświęca wiele uwagi (np. Hellström, 2003; Guston, 2004; Owen, Goldberg, 2010; Von Schomberg, 2011; Van den Hoven, 2013). Chodzi o rozważenie interakcji między wynalazcami i różnymi interesariuszami na rzecz oceny etycznej i społecznej celowości danej innowacji. Uzasadnieniem jest to, że ponieważ innowacje powinny przede wszystkim służyć potrzebom społecznym, złożone sprawy natury społecznej i etycznej powinny być przewidziane dzięki interakcji z interesariuszami i samymi twórcami na jak najwcześniejszym etapie. Władza publiczna natomiast, oceniając projekty czy przedsiębiorstwa ubiegające się o wsparcie publiczne, powinna przede wszystkim

---

<sup>3</sup> W dniach 15–16 listopada 2016 r. projektowi temu towarzyszył Kongres Open Eyes Economy Summit zwracający uwagę na powyższe sprawy. Inicjatywa rozszerzona jest o obszar wpływu organizacji na wartości kulturowe i przestrzeń miejską. Zob. <http://www.oees.pl> (10.11.2016).

odnieść się do możliwych długofalowych rezultatów w sferze wartości wspólnych dla całego społeczeństwa.

## Podsumowanie

Stwierdzenie, że organizacje, w tym gospodarcze, wpływają na otoczenie, nie jest odkrywcze. Organizacje to otwarte systemy społeczno-techniczne działające w określonych uwarunkowaniach i wchodzące w interakcje z elementami otoczenia. Jednak uwypuklenie wpływu organizacji, także biznesowych, na społeczne wartości ma kilka ważnych konsekwencji. Z punktu widzenia samych przedsiębiorstw możliwe jest lepsze zrozumienie mechanizmów pozwalających na kształtowanie pozytywnych zachowań społecznych. To z kolei wpływa na długookresową konkurencyjność firmy. Oznacza budowanie odpowiedzialności publicznej biznesu. Firmy, które wnikają się w sprawy uderzające w publiczne wartości (np. duże afery finansowe czy podatkowe, wykorzystywanie do pracy dzieci w krajach Trzeciego Świata, stosowanie toksycznych środków ochrony roślin, oszustwa związane z ochroną środowiska), stoją przed ryzykiem bezpowrotnej utraty wiarygodności publicznej.

Koncepcja wartości publicznej i wpływu organizacji na życie społeczne w szerszym kontekście jest niezwykle atrakcyjna i aktualna. Dynamika rozwoju gospodarczego i rozwój technologii stwarzają nie tylko wiele społecznych szans, lecz także zagrożeń. Rewolucja przemysłowa była przełomem cywilizacyjnym, ale rozpoczęła galopującą degradację środowiska. Dzisiejszym przykładem może być technologia szczelinowania hydraulicznego umożliwiająca na szeroką skalę wydobycie gazu łupkowego, jednak przy nieodwracalnych i nieprzewidywalnych skutkach środowiskowych. Podobnie Internet i media społecznościowe, które z jednej strony potrafią integrować ludzi i wyposażyć w nowe metody pozyskiwania wiedzy czy oddziaływania na otoczenia, z drugiej obfitują w zagrożenia społeczne czy ekonomiczne. Przyjęcie wartości publicznej za nadrzędną perspektywę oceny działania każdej aktywności ludzkiej wydaje się naturalne. Niemniej ta stosunkowo młoda koncepcja wymaga rozwinięcia zarówno w sferze teoretycznej, jak i praktycznej.

## Literatura

Alford, J., Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *American Review of Public Administration*, 2 (38), 130–148.

- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. 2 rozsz. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Blaug, R., Horner, L., Kenyon, A., Lekhi, R. (2006). *Public Value and Local Communities. A Literature Review*. London: The Work Foundation.
- Botterman, M., Millard, J., Horlings, E., van Oranje, C., van Deelen, M., Pedersen, K. (2008). *Wartość dla obywateli. Wizja zarządzania publicznego w 2020 roku*. Raport Samorządowej Komisji Europejskiej 2020. Rotterdam.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest. Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Coats, D., Passmore, E. (2008). *Public Value – The Next Steps in Public Service Reform*. London: The Work Foundation.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2002). Teoria stakeholders. Krytyka założeń. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 940, 147–156.
- Guston, D.H. (2004). Responsible Innovation in the Commercialised University. W: D.G. Stein (red.), *Buying In or Selling Out. The Commercialisation of the American Research University* (s. 161–174). New Brunswick: NJ Rutgers University Press.
- Hausner, J., Zmysłony, M. (2015). *Firma. Idea. Nowe podejście do wartości w biznesie*. Sopot, 30 września 2015. Pobrano z: <http://www.firmaidea.pl/download/publikacja.pdf> (15.04.2016).
- Hellström, T. (2003). Systemic Innovation and Risk. Technology Assessment and the Challenge of Responsible Innovation. *Technology in Society*, 3 (25), 369–384. DOI: 10.1016/S0160-791X(03)00041-1. Pobrano z: <https://itunes.apple.com/us/app/ey-pub-lic-value-scorecard/id1059827303?mt=8> (15.04.2016).
- Jaki, A. (2006). *Wycena przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kelly, G., Mulgan, G., Muers, S. (2002). *Creating Public Value. An Analytical Framework for Public Service Reform*. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.
- Kubiak, E., Nakonieczna-Kisiel, H. (1999). *Ekonomia. Makroekonomiczne podstawy polityki gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo Samorządowe FRDL.
- Mahdon, M. (2006). *Public Value and Health*. London: The Work Foundation.
- Meynhardt, T. (2012). *Public Value – Turning a Conceptual Framework into a Scorecard*. Paper submitted for the Conference. Creating Public Value in a Multi-Sector, Shared-Power World, Minneapolis on September 20–22.
- Meynhardt, T., Gomez, P., Schweizer, M. (2014). The Public Value Scorecard: what makes an organization valuable to society? *Performance*, 1 (6), 2–9.
- Moore, M. (1995). *Creating public value*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, M. (2003). *The Public Value Scorecard. A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' by Robert Kaplan*. Working Paper #18, Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University, Boston.
- O'Flynn, J., Alford, J. (2009). Making sense of public value: concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 3–4 (32), 171–191.

- Owen, R., Goldberg, N. (2010). Responsible Innovation. A Pilot Study with the UK Engineering and Physical Sciences Research Council. *Risk Analysis*, 11 (30), 1699–1707. DOI: 10.1111/j.1539-6924.2010.01517.x.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 63–70.
- Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1995). *Ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 1 (36), 41–57.
- Talbot, C. (2011). Paradoxes and Prospects of ‘Public Value’. *Public Money and Management*, 1 (31), 27–34.
- Van den Hoven, J. (2013). *Options for Strengthening Responsible Research and Innovation. Report of the Expert Group on the State of Art in Europe on Responsible Research and Innovation*. Brussels: European Commission.
- Von Schomberg, R. (2011). *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*. Brussels: European Commission.
- Wiśniewska, M., Stawasz, D. (2016). Critical analysis of the possibility of application of participatory methods in local development management in Poland. W: *Project Management Development – Practice and Perspectives, Conference Proceedings* (s. 398–408). Riga.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 (25), 139–153.

#### **Źródła internetowe**

- <http://www.oees.pl> (15.04.2016).
- <http://public-value-scorecard.ey.com> (15.04.2016).
- <http://www.gemeinwohl.ch> (15.04.2016).
- <http://www.gemeinwohlatlas.de> (15.04.2016).

#### **Cytowanie**

- Wiśniewska, M. (2017). Wartość publiczna a działalność przedsiębiorstw. *Europa Regionum*, 2 (XXXI), 53–64. DOI: 10.18276/er.2017.31-04.