

Monika BOCHENEK

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

**MOTYWY WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ W SEKTORZE
PUBLICZNYM NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU
PT. *LOKALNE INICJATYWY NA RZECZ ROZWOJU REGIONALNEGO
POWIATU GORLIICKIEGO I NOWOSADECKIEGO***

Streszczenie

W artykule podjęto próbę wskazania powodów, dla których jednostki publiczne podejmują wspólne inicjatywy z podmiotami innych sektorów. Jego celem jest prezentacja motywów podejmowania współpracy międzysektorowej przez jednostki publiczne na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego. W pierwszej części artykułu wskazane zostaną przesłanki współdziałania podmiotów różnych sektorów oraz korzyści, jakie mogą z takiej współpracy wynikać, a także typy współpracy, jakie mogą podejmować jednostki publiczne w Polsce. W końcowej części zaprezentowano studium przypadku współpracy międzysektorowej jednostek samorządu terytorialnego z instytucją otoczenia biznesu oraz organizacją pozarządową. Zdefiniowano cele, jakimi kierowano się, podejmując współpracę, oraz korzyści, jakie ta współpraca przyniosła. W artykule wykorzystano jedną z metod badań jakościowych – studium przypadku.

Słowa kluczowe: partnerstwo, współpraca międzysektorowa, instytucje publiczne.

**THEMES OF INTERSECTORAL COOPERATION IN THE PUBLIC SECTOR ON
THE EXAMPLE OF THE PROJECT TITLED „LOCAL INITIATIVES FOR
REGIONAL DEVELOPMENT OF GORLIICKI AND NOWOSADECKI POVIATS”**

Summary

The article attempts to indicate the reasons why public public institutions undertake joint initiatives with entities from other sectors. The aim of the article is to present the motives of undertaking cross-sector partnership by public institutions on the example of local government units. The first part of the article will indicate the reasons for cooperation between entities from various sectors and the benefits that may result from such cooperation. It also indicates the types of cooperation that public institutions can undertake in Poland. The final part presents a case study of cross-sector partnership of local government units with a business institution and a non-governmental organization. The goals set for undertaking cooperation and the benefits that this cooperation brought about were defined. The article uses one of the qualitative research methods – a case study.

Key words: Inter-organizational cooperation, partnership, public institutions.

Wprowadzenie

Podmioty sektora publicznego, z uwagi na konieczność realizacji zadań publicznych, zmuszone są do wchodzenia w różnego rodzaju relacje z innymi podmiotami. Taka sytuacja dotyczy się także podmiotów z sektora biznesu, które aby realizować założone cele, muszą wchodzić w relacje oparte zarówno na konkurencji, jak i współdziałaniu. W przypadku podmiotów sektora biznesu podstawowym mechanizmem jest konkurencja, zaś współdziałanie jest podejmowane, gdy uzupełnia, a wręcz wzmacnia konkurencyjność tychże podmiotów. Niekonkurencyjne przedsiębiorstwa są z rynku eliminowane. Natomiast dla relacji podmiotów sektorów publicznego i pozarządowego specyficzne jest współdziałanie, pozwalające na zwiększanie możliwości świadczenia usług publicznych (Kozuch, 2011, s. 4-5).

Biorąc pod uwagę efektywność realizacji celów i zadań publicznych, szczególnie istotna jest zasada partnerstwa, w tym partnerstwa międzysektorowego. Partnerstwo w szerokim ujęciu polega na urzeczywistnieniu partnerstwa na rzecz rozwoju społeczności lokalnej. Może ona przybierać różny zasięg oraz formę. W sensie zawężonym partnerstwo oznacza z kolei wspólną realizację konkretnego przedsięwzięcia czy też projektu (Geddes, Benington, 2001, s. 5).

Celem artykułu jest prezentacja motywów podejmowania współpracy międzysektorowej przez jednostki publiczne na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego. W pierwszej części artykułu wskazane zostaną przesłanki współdziałania podmiotów różnych sektorów oraz korzyści, jakie mogą z takiej współpracy wynikać, a także typy współpracy, jakie mogą podejmować jednostki publiczne w Polsce. W końcowej części zaprezentowano studium przypadku współpracy międzysektorowej jednostek samorządu terytorialnego z instytucją otoczenia biznesu i organizacją pozarządową. Zdefiniowano cele, jakimi kierowano się, podejmując współpracę, a także korzyści, jakie ta współpraca przyniosła. W artykule wykorzystano jedną z metod badań jakościowych – studium przypadku. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Metoda ta ma charakter empiryczny, gdyż analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości (Grzegorzczak, 2015, s. 10). Pozwoliła ona wskazać motywy, jakimi kierowały się podmioty publiczne, podejmując decyzję w zakresie wspólnej realizacji projektu międzysektorowego, analizowanego w artykule.

1. Motywy i korzyści współpracy w sektorze publicznym

Zdefiniowanie motywów współpracy, czyli celów, dla których podmioty z sektora publicznego podejmują tego typu inicjatywy, wymaga na wstępie zaprezentowania podstawowych cech tego sektora.

Jedną z charakterystycznych cech sektora publicznego jest niedochodowy charakter działalności podmiotów go tworzących. Zaznaczyć należy, że występują pewne specyficzne formy działalności publicznej, związane z odpłatnym świadczeniem usług lub produkcją dóbr, jednak nie należy traktować ich jako reprezentatywnych dla całego sektora. Ponadto podmioty z sektora publicznego mają możliwość dysponowania środkami przymusu, który wynika z faktu, że sektor publiczny tworzą podmioty, których działalność na rzecz realizacji celów publicznych jest zinstytucjonalizowana. Sektor publiczny można ująć jako zbiór wszystkich podmiotów państwowych oraz samorządowych, organizacyjnie podległych organom władzy publicznej. W takim ujęciu cechą sektora publicznego jest także demokratyczna procedura wyborcza (Matysiak, 2010, s. 11-12).

W związku z powyższym, nadrzędnym celem funkcjonowania sektora publicznego jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych, zidentyfikowanych w procesie wyboru publicznego. Efektywność ekonomiczna w przypadku tych podmiotów nie jest priorytetem. Reguły powszechnie stosowane w tym procesie bazują na zasadzie optimum Pareta i Kaldora-Hicksa. Podmioty publiczne nie zakładają najlepszego wykorzystania zasobów, lecz jedynie taką ich alokację, która nie pogarsza niczyjej egzystencji lub też pogarsza ją, ale tylko wtedy, gdy możliwa jest rekompensata za utracone korzyści. Kolejną cechą różnicującą sektor publiczny i prywatny jest odmienny mechanizm alokacji zasobów. W sektorze prywatnym głównym regulatorem działalności jest mechanizm rynkowy, gdyż determinuje on decyzje o przeznaczeniu zasobów na konkurencyjne cele i od niego zależy podział korzyści z tytułu wymiany rynkowej. W sektorze publicznym mechanizm ten nie działa, co przejawia się w atrofii wymiany rynkowej (Brol, 2013, s. 60-61).

Opisana powyżej specyfika sektora publicznego w połączeniu z procesami, jakie zachodzą w jego otoczeniu zewnętrznym, a także rosnącą liczbą zadań publicznych do realizacji powoduje, że podmioty publiczne zmuszone są do poszukiwania nowych narzędzi i sposobów zaspokajania potrzeb publicznych. Jednym z takich narzędzi jest podejmowanie współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej.

Biorąc od uwagę specyfikę sektora publicznego, można wskazać na następujące motywy podejmowania współpracy w tym obszarze (Kozłowski, 2014, s. 46 i nast.; Doz, Hamel, 2006, s. 61):

- 1) Łączenie sił w celu zbudowania koalicji do realizacji wspólnych celów lub przekształcenia potencjalnych rywali w sojuszników we wspólnej sprawie.
- 2) Łączenie komplementarnych elementów, pozwalających na uzyskiwanie efektów synergicznych, np. kompetencji, zasobów, umiejętności, źródeł wiedzy itp.
- 3) Wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno razem z partnerem, jak i od partnera.
- 4) Zapewnienie dostępu do zasobów. Dzięki współpracy organizacje mogą korzystać z zasobów, których nie posiadają ani nie są w stanie kupić lub wytworzyć samodzielnie. Współpraca opiera się wówczas zwykle na wymianie zasobów z założeniem obustronnej korzyści dla zaangażowanych stron.
- 5) Szybkość działania. Dzięki łączeniu sił organizacje są w stanie niezwykle szybko reagować na wyzwania i skracać bądź pomijać niektóre fazy, które wymagałyby zbudowania szczególnych wewnętrznych kompetencji.

Biorąc pod uwagę współpracę organizacji publicznych z podmiotami z innych sektorów, można stwierdzić, że cele, którymi się kierują te podmioty, są w wielu obszarach zbieżne z celami organizacji pozarządowych, a w przypadku organizacji biznesowych często się wykluczają. Przesłanki współpracy międzysektorowej mogą być następujące (Kozłuch, 2011, s. 113; Lank, 2007, s. 37):

- 1) Preferowanie działań w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego.
- 2) Funkcjonowanie w tym samym środowisku lokalnym.
- 3) Istnienie systemu osobistych stosunków międzyludzkich.
- 4) Uzupełniające się kompetencje organizacji.
- 5) Dobre stosunki interpersonalne z potencjalnymi partnerami.
- 6) Bliską lokalizację siedzib.
- 7) Możliwość wykorzystania posiadanych przez partnerów dobrych relacji z otoczeniem, jak relacje z klientami, wiarygodność rynkowa.

Biorąc pod uwagę korzyści, jakie mogą wynikać z realizacji współpracy międzysektorowej dla jednostek sektora publicznego, można wskazać m.in. na (Niedek, 2006, s. 106-123; Kudra, 2016, s. 61):

- 1) Transfer wiedzy i kompetencji pomiędzy poszczególnymi partnerami różnych sektorów.
- 2) Dostęp do zasobów ludzkich, technicznych i finansowych.
- 3) Realizacja celów, których osiągnięcie bez udziału partnera nie byłoby możliwe lub byłoby bardzo kosztochłonne.
- 4) Inicjowanie wspólnych projektów.
- 5) Wspólne wypracowywanie kierunków polityk publicznych.
- 6) Wyznaczanie kierunków działań podejmowanych przez współpracujących partnerów, których łączny efekt przyniesie określoną wartość dodaną z punktu widzenia celów partnerstwa.

2. Rodzaje relacji partnerskich

Podmioty sektora publicznego w Polsce mogą podejmować współpracę międzysektorową oraz międzyorganizacyjną w granicach obecnie obowiązujących uregulowań prawnych. Przepisy ustaw samorządowych wyraźnie wskazują na możliwość współdziałania jednostek samorządu terytorialnego, a co więcej – na formy, w jakich ta współpraca może być realizowana. Jednostki samorządu terytorialnego mogą podejmować współpracę międzyorganizacyjną w formie: związków międzygminnych i powiatowych, porozumień oraz stowarzyszeń. Takie współdziałanie odpowiednio regulują w przypadku gmin: ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95), w przypadku powiatów: ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., Nr 91, poz. 578), w przypadku województw: ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2018 roku, poz. 913), a stowarzyszenia zawierane są na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 z późn. zm.).

Jeżeli zaś chodzi o współpracę międzysektorową, to jednostki samorządu terytorialnego mogą podejmować tę formę współpracy z organizacjami pozarządowymi na podstawie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873). Formy współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi można podzielić na: finansowe, tj. zlecenie realizacji zadań publicznych, umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej, umowy partnerskiej, a także niefinansowe, tj. wzajemne informowanie, konsultowanie projektów aktów normatywnych, tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym (art. 5. ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

Kooperacja jednostek publicznych z podmiotami z sektorem prywatnego może przybierać formy współpracy, którymi mogą być: kontrakt na usługi, kontrakt na zarządzanie, umowa dzierżawy, spółka z kapitałem mieszanym (publiczno-prywatnym) czy umowy cywilno-prawne (Zagożdżon, 2004, s. 41-44).

Poszczególne formy współpracy, w których uczestniczyć mogą jednostki samorządu terytorialnego, różnią się między sobą m.in. (Kudra, 2016, s. 44):

- 1) Wyznaczonym przez ustawodawcę dopuszczalnym składem partnerstwa i trybem wyłaniania partnerów (w zależności od tego, czy partnerstwo zawierane jest między poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego czy też jest partnerstwem międzysektorowym, podmioty samorządowe muszą stosować określone w przepisach prawa formy oraz sposoby wyboru partnerów).
- 2) Celami, dla których partnerstwa mogą być zakładane (zdefiniowanie celów danego partnerstwa bezpośrednio wpływa na dobór formy oraz członków tej formy współpracy).
- 3) Stopniem związania partnerów wzajemnymi zobowiązaniami i ich odpowiedzialnością za realizowane w partnerstwie zadania (szczegółowy zakres w tym prawa i obowiązki partnerów reguluje zawierana umowa partnerska przy czym w przypadku realizacji projektów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej minimalny wzór takiej umowy jest narzucony ze strony instytucji ogłaszających konkurs i strony umowy zobowiązane są do jego wykorzystania).
- 4) Dopuszczonymi przez przepisy sposobami finansowania ze środków publicznych wspólnie realizowanych przedsięwzięć.

- 5) Pozostawionym przez ustawodawcę zakresem swobody w określeniu przez partnerów organizacji partnerstwa i zasad, na jakich będzie odbywać się współpraca (ostateczny kształt umowy czy też porozumienia o współpracy zależy od ustaleń stron umowy).

Z uwagi na liczbę sektorów uczestniczących w partnerstwie możemy wyróżnić partnerstwa o charakterze:

- 1) dwusektorowym:

- publiczno-społeczne – zawiązywane pomiędzy jednostkami samorządowymi a organizacjami pozarządowymi,
- prywatno-społeczne – zawiązywane pomiędzy podmiotami z sektora biznesu a organizacjami pozarządowymi,
- publiczno-prywatne (PPP) – obejmujące jednostki sektora publicznego i podmioty sektora biznesu;

- 2) trójsektorowym: publiczno-prywatno-społeczne (Eichner, Bańczyk, 2011, s. 10).

Partnerstwo publiczno-społeczne stanowi nową formę współpracy organizacji publicznych oraz pozarządowych (ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873). Głównym celem tego rodzaju partnerstw jest kształtowanie demokratycznego ładu społecznego w środowisku lokalnym. Do celów szczegółowych należy tu m.in. (Teneta-Skwiercz, 2016, s. 35-36):

- 1) Umacnianie realizacji lokalnych inicjatyw, a także tworzenie warunków do powstania przedsięwzięć oraz struktur funkcjonujących na rzecz społeczności lokalnych.
- 2) Zwiększanie wpływu sektora obywatelskiego na kreowanie polityki publicznej na danym obszarze – w gminie, powiecie, województwie.
- 3) Poprawa jakości życia mieszkańców poprzez pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych.

Partnerstwo publiczno-prywatne jest formą długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego w zakresie realizacji przedsięwzięć zorientowanych na realizację zadań publicznych. Celem takiej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści zarówno społecznych, jak i komercyjnych. Główną podstawą prawną zawierania tego rodzaju partnerstw jest ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100).

Partnerstwo międzysektorowe to współpraca przedstawicieli reprezentujących różne obszary życia społecznego i gospodarczego. Inicjatorami tych partnerstw są podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe lub instytucje publiczne, które działają na szczeblu lokalnym, regionalnym oraz krajowym (Prudzienica, 2014, s. 122).

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że w sektorze publicznym występuje duża liczba form podejmowania współpracy, różne są także cele oraz motywy, dla których jest ona podejmowana. W kolejnej części zaprezentowano jedną z form współpracy międzysektorowej, która przyjęła formę projektu partnerskiego.

3. Studium przypadku – współpraca międzysektorowa jednostek samorządu terytorialnego z instytucją otoczenia biznesu oraz organizacją pozarządową

W czerwcu 2010 roku powiaty: nowosądecki i gorlicki, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. oraz Małopolska Organizacja Turystyczna podpisały umowę partnerską w celu opracowania i wdrożenia projektu partnerskiego, którego głównym celem było wzmocnienie potencjału społeczno-gospodarczego subregionu gorlicko-nowosądeckiego. Inicjatorem zawiązania współpracy była Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego, której przedstawiciele, widząc, jak duże problemy w sferze społecznej i gospodarczej występują na obszarze Sądeckizny, zwrócili się z propozycją zawiązania współpracy i realizacji projektu. W roku 2009 przystąpiono do wspólnych prac, mających na celu zdefiniowanie kluczowych problemów obu powiatów oraz przyczyn tych zjawisk. Opracowano drzewo problemów i drzewo celów, co w konsekwencji pozwoliło na opracowanie Matrycy logicznej projektu. Partnerzy uzgodnili zakres działań oraz budżet i harmonogram dla całego projektu w podziale za każdego Partnera. Ustalono, że liderem partnerstwa będzie Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z uwagi na jej potencjał zarówno kadrowy, jak i techniczny. Przygotowany projekt złożono o dofinansowanie w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy i pozyskano fundusze zewnętrzne na realizację zaplanowanych działań. Każdy z Partnerów wносił do projektu określone zasoby (ludzkie, techniczne, finansowe), które zostały zdefiniowane na etapie tworzenia Karty projektu. Projekt wdrażany był w okresie od sierpnia 2011 roku do maja 2016 roku. Całkowita jego wartość wyniosła 7,3 mln franków szwajcarskich. Projekt swoim zasięgiem obejmował obszar powiatu nowosądeckiego i gorlickiego.

Aby wskazać motywy, jakimi kierowali się poszczególni członkowie partnerstwa, przeprowadzono analizę danych zastanych – wniosek o dofinansowanie projektu wraz ze studium wykonalności, a także wywiady z przedstawicielami organizacji będących członkami partnerstwa. Wywiady prowadzone były w trakcie spotkań roboczych, jakie odbyły się w 2009 roku i miały na celu m.in. określenie motywów podejmowania współpracy partnerskiej, zdefiniowanie problemów oraz potrzeb poszczególnych organizacji partnerskich i społeczności lokalnych dwóch powiatów, a także wskazanie możliwości zminimalizowania zdefiniowanych problemów. W fazie przedprojektowej przeprowadzono pogłębioną analizę danych statystycznych, wskazujących na kluczowe problemy, jakie występują na obszarze powiatu nowosądeckiego i gorlickiego, następnie cykl warsztatów z udziałem lokalnej społeczności oraz partnerów, a także badania ankietowe, które pozwoliły na określenie silnych i słabych stron diagnozowanych powiatów. Autorka artykułu, będąc członkiem zespołu projektowego wdrażającego prezentowany projekt partnerski, zdefiniowała motywy, jakimi kierowano się przy tworzeniu partnerstwa, a także korzyści współpracy międzysektorowej, jakie ujawniły się w trakcie 5 lat współpracy.

Do kluczowych powodów zawiązania opisanego partnerstwa międzysektorowego zgodnego z informacjami, jakie wskazywali członkowie spotkań roboczych, można zaliczyć (Projekt pt. *Lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju regionalnego powiatu gorlickiego i nowosądeckiego*, 2016):

- 1) Transfer kompetencji i możliwości poszczególnych partnerów w zakresie realizacji zadań zdefiniowanych w projekcie.
- 2) Dostęp do funduszy zewnętrznych, dających możliwość realizacji projektu.
- 3) Dostęp do zasobów o charakterze technicznym, ludzkim i finansowym.
- 4) Możliwość realizacji szerokiego spektrum działań różnych tematycznie, których wdrożenie przez jeden podmiot nie byłoby możliwe.

- 5) Wypracowanie nowatorskiego podejścia do zdefiniowanych problemów, a następnie wdrożenie szerokiego spektrum działań.
- 6) Stworzenie silnej sieci powiązań partnerskich, która pozwoliła na pozyskanie funduszy zewnętrznych na realizację projektu.

W odpowiedzi na poznane problemy i potrzeby opracowano propozycje skorelowanych działań, dobranych w taki sposób, by ich łączna implementacja pozwoliła na zrealizowanie celu głównego, tj. wzmocnienia potencjału społeczno-gospodarczego subregionu, jaki stanowią powiaty: nowosądecki i gorlicki. Cel ten osiągnięty został poprzez realizację celów szczegółowych (Powiatowe Centrum Funduszy Europejskich, 2010):

- 1) Podniesienie konkurencyjności lokalnej przedsiębiorczości.
- 2) Wzmocnienie kompetencji mieszkańców subregionu poprzez wykorzystanie nowoczesnych form szkolenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, doradztwa oraz wizyt studyjnych.
- 3) Stworzenie spójnego i skutecznego systemu marketingu terytorialnego subregionu.

Projekt obejmował realizację siedmiu zadań, przydzielonych do realizacji poszczególnym członkom partnerstwa. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. odpowiadała za realizację zadań związanych z rozwojem przedsiębiorczości, w tym przydzielaniem dotacji na rozwój przedsiębiorstw, a także organizacją szkoleń tematycznych. Powiat nowosądecki odpowiedzialny był za promocję marki lokalnej, stworzenie sieci sprzedaży produktów lokalnych, transfer technologii zwiększającej konkurencyjność lokalnej przedsiębiorczości oraz wzrost jakości świadczenia usług szkoleniowych i doradczych. Powiat gorlicki odpowiadał za organizację szkoleń i warsztatów tematycznych oraz podniesienie jakości świadczonych usług szkoleniowych i doradczych. Małopolska Organizacja Turystyczna realizowała zadanie związane ze stworzeniem spójnego i skutecznego systemu marketingu terytorialnego dla powiatów objętych projektem.

Jak wskazano w końcowym sprawozdaniu, stanowiącym rozliczenie i podsumowanie realizacji ww. projektu, do głównych korzyści, jakie przyniosła realizacja projektu zaliczono (Projekt pt. *Lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju regionalnego powiatu gorlickiego i nowosądeckiego*, 2016):

- 1) Wzrost konkurencyjność mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw na rynku subregionalnym poprzez zwiększenie dostępności do instrumentów finansowych (w wyniku realizacji projektu przyznano 50 dotacji podmiotom z sektora MŚP, co pozwoliło na rozwój lokalnej przedsiębiorczości).
- 2) Poprawiła się kondycja prowadzonych działalności gospodarczych, opartych na rolnictwie ekologicznym i przetwórstwie produktów ekologicznych oraz agroturystyce poprzez wsparcie dotacyjne, a także szkoleniowo-doradcze (w wyniku realizacji projektu przeszkolono 20 osób, które podniosły swoje kompetencje w zakresie m.in. rolnictwa ekologicznego).
- 3) Zwiększyła się liczba nowych grup producenckich o specjalistycznej produkcji poprzez świadczenie usług szkoleniowo-doradczo-informacyjnych (zrealizowano 9 spotkań członków grup producenckich, co pozwoliło na wzrost kompetencji ich członków w zakresie specjalizacji produkcji rolnej, a także stworzono pokazową plantację rzadko spotykanych odmian drzew i krzewów owocowych).

- 4) Zwiększyła się liczba rozpoznawalnych produktów lokalnych oraz turystycznych subregionu poprzez przeprowadzenie badań rynkowych, inwentaryzację, organizację punktu sprzedaży, udostępnianie linii produkcyjnych (dzięki przeprowadzonej w projekcie inwentaryzacji produktów lokalnych oraz turystycznych stworzono sieć lokalnych produktów tradycyjnych, co zaś pozwoliło na uruchomienie Wirtualnej Mapy Produktów Lokalnych wraz z serwisem informacyjnym dla rolników oraz innych osób zainteresowanych wytworzeniem oraz sprzedażą produktów regionalnych; ponadto utworzono punkt sprzedaży produktów lokalnych w Nowym Sączu).
- 5) Wzrosła liczba mieszkańców subregionu posiadających kwalifikacje dopasowane do wymogów lokalnego rynku pracy poprzez umożliwienie szybkiego podwyższenia lub zmiany kwalifikacji w Centrach Kształcenia Ustawicznego (w wyniku realizacji projektu doposażono Centra Kształcenia Ustawicznego w Nawojowej oraz w Gorlicach w nowoczesny sprzęt dydaktyczny, co pozwoliło na organizację szkoleń zawodowych dla mieszkańców powiatów nowosądeckiego oraz gorlickiego dopasowanych do zdiagnozowanych potrzeb rynku pracy).
- 6) Zwiększyła się liczba turystów odwiedzających subregion, w tym szczególnie turystów zagranicznych, poprzez uruchomienie profesjonalnego portalu internetowego o charakterze promocyjno-informacyjnym; opracowano i wdrożono zintegrowaną strategię promocyjną.

Przedmiotowy przykład współpracy międzysektorowej pokazuje korzyści, jakie przyniosła taka forma współdziałania. Można do nich zaliczyć:

- 1) Pozyskanie funduszy zewnętrznych na realizację projektu.
- 2) Ociążenie administracji publicznej w realizacji zadań własnych.
- 3) Efektywniejsze rozwiązywanie zdefiniowanych z góry problemów społecznych i gospodarczych.
- 4) Wykorzystywanie charakterystycznych dla każdego partnera umiejętności i narzędzi.
- 5) Uzyskanie dostępu do wiedzy merytorycznej, doświadczenia i narzędzi umożliwiających wdrożenie bardziej złożonego systemu zarządzania w jednostkach publicznych.

Podsumowanie

Inicjatywy z obszaru partnerstw międzysektorowych pomiędzy podmiotami sektora publicznego a biznesem czy organizacjami pozarządowymi nie stanowią uniwersalnego narzędzia do rozwiązania problemów społecznych czy gospodarczych. Niemniej jednak, bazując na przeprowadzonych badaniach własnych, można wskazać, że realizacja inicjatyw partnerskich niesie korzyści zarówno dla członków partnerstwa, jak i dla ich interesariuszy zewnętrznych. Jako kluczowe korzyści można wskazać m.in. na możliwość pozyskania funduszy zewnętrznych na realizację danego przedsięwzięcia, transfer wiedzy i kompetencji między członkami partnerstwa, a także możliwość realizacji działań, których realizacja bez udziału partnerów nie byłaby możliwa.

Partnerstwa międzysektorowe podmiotów sektora publicznego, społecznego i gospodarczego służą realizacji zadań publicznych w sposób bardziej efektywny oraz skuteczny. Ich wyróżnikiem jest wykorzystywanie przewag poszczególnych partnerów, współpraca na każdym etapie realizacji projektów, kompleksowość podejmowanych działań, otwartość i wzajemne zaufanie.

Bibliografia

- Brol, M. (2013). Przyczyny trudności we współpracy sektora publicznego i prywatnego. *Studia ekonomiczne*, 129, 59-67.
- Doz, Y.L., Hamel, G. (2006). *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Eichner, M., Bańczyk, P. (2011). *CZAR PARTnerstw – działania na rzecz współpracy podmiotów ekonomii społecznej*. Gliwice: Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej. Pobrane z: http://banczyk.com.pl/wp-content/uploads/2017/05/publikacja_czar.pdf.
- Geddes, M., Benington, J. (2001). *Local partnership and social exclusion in European Union: new forms of local social governance*. London: Routledge.
- Grzegorzczak, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu. W: W. Grzegorzczak (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (red.). (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters a Kluwer Business.
- Koźuch, B. (2011). *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ w Krakowie.
- Kudra, A. (2016). Uwarunkowania prawne współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej. W: T. Potkański (red.), *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego narzędziem wsparcia polskiej polityki rozwoju*. Poznań: Wyd. Związek Miast Polskich.
- Lank, E. (2006). *Collaborative advantage: How organizations win by working together*. New York: Palgrave Macmillan.
- Matysiak, A. (2010). Regulacje. W: M. Brol (red.), *Zarys ekonomii sektora publicznego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Niedek, M. (2006). Partnerstwo publiczno-prywatne a równoważenie rozwoju. *Ekonomia i Środowisko. Czasopismo Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych*, 2(30), 106-123.
- Powiatowe Centrum Funduszy Europejskich. (2010). *Studium wykonalności projektu*. Nowy Sącz. Projekt pt. *Lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju regionalnego powiatu gorlickiego i nowosądeckiego*. (2016). Nowy Sącz.
- Prudzienica, M. (2014). Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania. *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacji, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 121-129.
- Teneta-Skwiercz, D. (2016). Współpraca międzysektorowa jako narzędzie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W: A. Grzybowska (red.), *Społeczne gospodarowanie. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 455, 30-43.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., Nr 91, poz. 578).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2018 r., poz. 913).
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95).
- Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873).
- Zagożdżon, B. (2004). Partnerstwo publiczno-prywatne jako zalecany przez UE system finansowania inwestycji. *Samorząd Terytorialny*, 9, 39-48.