

ROZDZIAŁ 18

Model współpracy narzędziem kreowania przewagi kooperacyjnej w usługach publicznych i społecznych

*Maria Janina Szymankiewicz**

18.1. Wprowadzenie

Organizacje społeczne, zwane też organizacjami pozarządowymi (NGO – *non governmental organizations*) lub non-profit, tworzące tzw. trzeci sektor, określane też sektorem społecznym [Kendall 2011], odgrywają coraz większą rolę w różnych dziedzinach życia. Dlatego też, podobnie jak organizacje z dwóch pozostałych sektorów, tj. publicznego oraz biznesowego, intensyfikują swoje działania zmierzające do poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania. Termin „trzeci sektor” wprowadzono w latach 70. XX wieku, kiedy to Jacques Delors zaczął opisywać zaliczane do niego organizacje jako specyficzną odmianę organizacji usługowych [Mertens 1999, s. 50].

W kontekście wzrastającego znaczenia trzeciego sektora istotna staje się wypracowana przez organizacje społeczne strategia współpracy z innymi sektorami. Funkcjonowanie i rozwój organizacji w coraz większym stopniu zależy bowiem nie tylko od nich samych, lecz także od ich relacji z otoczeniem. Zależność ta występuje również w polskich realiach i dotyczy relacji międzysektorowych poza sferą biznesu. Organizacje pozarządowe nie działają bowiem w próżni, lecz w konkretnym, złożonym z wielu grup odbiorców, otoczeniu. Komunikowanie się z otoczeniem pozwala im na informowanie o tym, co robią, poznawanie potrzeb swoich interesariuszy, zdobywanie funduszy na prowadzone działania, budowanie zaufania, a w efekcie na sprawniejsze realizowanie misji i celów statutowych.

W niniejszym rozdziale zwrócono uwagę na partnerskie relacje trzeciego sektora z sektorem publicznym, z uwypukleniem szczególnego znaczenia współpracy NGO z jednostkami samorządu terytorialnego (JST), z którymi

* Mgr, asystent, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

kooperują na terenie swego działania. Współpraca społeczno-publiczna pozwala na kreowanie przewagi kooperacyjnej (zamiast konkurencyjnej) w świadczeniu usług publicznych i społecznych, a tym samym – lepszą realizację celów społecznych. Wiąże się to z nierywalizującym nastawieniem i otwartością na siebie nawzajem, dostępem do informacji oraz podejmowaniem decyzji drogą konsensusu, zaś w przypadku konfliktów – rozwiązywaniem ich drogą negocjacji. Pomocne do zbudowania i utrwalenia takich relacji wydaje się narzędzie, jakim jest przedstawiony dalej model strategicznej współpracy międzysektorowej. Dla scharakteryzowania wspomnianych zagadnień wykorzystano badania literaturowe, a także wyniki dyskusji fokusowej grupy finalizującej w 2012 roku model współpracy administracji publicznej z NGO (zwany w skrócie *Modelem współpracy*) oraz wywiady swobodne przeprowadzone w latach 2013–2014 wśród przedstawicieli organizacji społecznych.

18.2. Strategia partnerstwa jako element kreowania przewagi kooperacyjnej w świadczeniu usług publicznych i społecznych

Atrybutem każdej organizacji jest zdolność do współdziałania, powodująca osiąganie zamierzonych celów w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny, jako że ich realizacja w pojedynkę byłaby albo niemożliwa, albo wymagałaby większych nakładów. Dlatego organizacje nawiązują współpracę z innymi podmiotami i biorą udział w wielorakich oddziaływaniach z elementami ich otoczenia. Relacje te mogą być nacechowane konkurencją, neutralnością lub współpracą. Mają one różne znaczenie z punktu widzenia organizacji. Relacje między przedsiębiorstwami (organizacjami biznesowymi) mają najczęściej charakter konkurowania, zaś ze współpracą mamy do czynienia, gdy pozwala to na uzupełnienie, a nawet umocnienie konkurencyjności organizacji biznesowych. I chociaż w sektorze biznesowym odnotowuje się wzrost roli więzi międzyorganizacyjnych [por. Plawgo, Zaremba (red.) 2005, Czakon 2007], to nie zmienia istoty konkurowania, która przenosi się na poziom przedsiębiorstw spoza współpracującej ze sobą zbiorowości.

Inna jest logika współdziałania w nienastawionych na zys organizacjach publicznych i społecznych. Chociaż dla realizacji celów publicznych i społecznych czasami uzasadnione jest również konkurowanie, to nie stanowi ono warunku ich istnienia. Mechanizm konkurencji jest jednak potrzebny, gdyż prowadzi do zwiększenia efektywności działania, a to ma duże znaczenie ze względu na konieczność efektywniejszego wykorzystywania środków publicznych. Charakterystyczna dla organizacji publicznych i społecznych jest jednak współpraca, pozwalająca na zwiększanie możliwości świadczenia usług. Z istoty organizacji publicznych wynika bowiem obligatoryjność współdziałania z innymi organiza-

cjami, bez względu na fakt ich pochodzenia z tego samego czy z innych sektorów. Choć decyzje o kooperacji z innymi organizacjami są niezależne i dobrowolne, to w przypadku organizacji społecznych współdziałanie z innymi podmiotami staje się w praktyce konieczne dla zrealizowania stojących przed nimi celów społecznych. Ułatwieniem w nastawieniu na współpracę jest pewne podobieństwo działań sektorów publicznego i społecznego, w obu przypadkach ukierunkowanych przede wszystkim na realizację celów publicznych i społecznych, a także przejrzystość działania, otwartość i demokracja oraz uczestnictwo grup społecznych o zróżnicowanej strukturze.

Takie podobieństwo nie występuje między sektorem publicznym i biznesowym, co powoduje, że przekraczanie granic między tymi dwoma sektorami wydaje się trudniejsze od współdziałania pomiędzy sektorem publicznym i NGO. Tym niemniej, dynamicznie rozwija się zarówno praktyka, jak i teoria partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) [por. Zysnarski, 2003, Siwińska 2008]. Partnerstwo publiczno-prywatne (ang. *Public-Private Partnerships*) to instytucja polegająca na współpracy między jednostką publiczną a podmiotem prywatnym, oparta na umowie o charakterze komercyjnym. Oznacza to współdziałanie wspomnianych dwóch stron, polegające na długoterminowym zaangażowaniu się prywatnych inwestorów w inwestycje publiczne na zasadach pozwalających lepiej realizować cele publiczne, a jednocześnie gwarantujących osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo [Zysnarski 2003, s. 11]. Obowiązujące tu zasady zostały uregulowane w 2005 roku ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym [Ustawa o partnerstwie 2005] i były później uzupełniane, a ostatnia nowelizacja obowiązuje od 1 stycznia 2013 r.

Wracając do relacji między organizacjami społecznymi i publicznymi, trzeba wskazać, iż wpływa na nie sposób widzenia roli organizacji społecznych w życiu publicznym, który przejawia się w przyjęciu dla tych relacji jednej z trzech koncepcji [Plawgo, Zaremba (red.) 2005, s. 98–99]:

1. W koncepcji *niezależności* zakłada się, że organizacje społeczne (trzeciego sektora) są niezależne i stanowią opozycję dla sektora publicznego, gdyż świadczą (wytwarzają) inne usługi. W tej sytuacji organizacje publiczne odgrywają niewielką rolę w finansowaniu organizacji społecznych.

2. W koncepcji *zależności* podkreśla się zależność organizacji społecznych od publicznych. Spowodowane jest to dostarczaniem usług społecznych w imieniu państwa, co jednocześnie oznacza poddanie się kontroli przez instytucje rządowe i samorządowe.

3. Koncepcja *współpracy partnerskiej* oparta jest na założeniu (twierdzeniu), że organizacje społeczne są partnerem i kooperantem organizacji publicznych. Z tej racji mają (i powinny mieć) wpływ na kształtowanie polityki społecznej, w szczególności władz lokalnych. Ta koncepcja stanowi bazę do budowania **przewagi kooperacyjnej**.

Przyjęcie koncepcji współpracy powoduje, że specyfikę relacji z otoczeniem w przypadku organizacji publicznych i organizacji społecznych (pozarządowych) charakteryzuje ukierunkowanie się na współdziałanie z innymi organizacjami, co przynosi efekt synergiczny i prowadzi do budowania przewagi kooperacyjnej. Proces ten nie rozwija się szybko, nie zawsze też przynosi zamierzone rezultaty. Jednak, jak wskazują Huxham i Vangen [2005, s. 3–4], niezależnie od czasem negatywnych doświadczeń w tym zakresie, warto poczynić wysiłki budowania długotrwałych więzi kooperacyjnych w celu lepszego rozwiązywania problemów społecznych. Teoretyczne podstawy przewagi kooperacyjnej znajdujemy w teorii wymiany relacyjnej oraz w relacyjnych podejściach do strategii organizacji [Kožuch 2009, s. 214]. Wskazuje się w nich na występowanie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez organizacje z wybranymi partnerami z otoczenia. Konkurencja staje się wówczas mechanizmem drugoplanowym, bowiem na pierwszy plan wysuwa się zawieranie dobrowolnych umów, wykraczających poza logikę reguł wolnej konkurencji. Mówimy wówczas o kształtowaniu kapitału relacyjnego, czyli o wszelkich relacjach firmy z otoczeniem zewnętrznym. Kapitał relacyjny to wobec tego wiedza osadzona w międzyorganizacyjnych relacjach organizacji, odnosząca się do sieci współpracowników, zadowolenia z firmy itp. Właściwie budowany kapitał relacyjny, opierając się na budowaniu podstaw efektywnej współpracy, prowadzi do przewagi kooperacyjnej organizacji, w tym również organizacji non-profit. Współpraca międzyorganizacyjna staje się wówczas coraz istotniejszym narzędziem ułatwiającym osiągnięcie celów organizacji w turbulentnym otoczeniu [Huxham 1996, s. 1–2]. Dzięki takiej współpracy powstaje efekt synergiczny [Laser, Weiss, Miller 2001, s. 180].

Szczególnie sprzyjające warunki do współdziałania występują w środowisku lokalnym. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor wykazały, że wśród wielu partnerów organizacji pozarządowych najintensywniejszą współpracę prowadziły one z lokalną społecznością (83%), a także z instytucjami publicznymi, jako że 78% respondentów deklarowało utrzymywanie kontaktów z samorządem gminnym, czyli jednostkami samorządu terytorialnego (JST). Podobny odsetek organizacji (78%) współpracuje z innymi organizacjami pozarządowymi [Herbst, Przewłocka 2011, s. 13 i 17].

Podstawą budowania przewagi kooperacyjnej jest istniejąca, wyraźna zbieżność oraz komplementarność podstawowych założeń przyjętych w sektorze publicznym i społecznym. Obie strony bowiem preferują działania w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego i często funkcjonują w tym samym środowisku naturalnym. Na tym tle długofalowe związki okazują się najczęściej wzajemnie korzystne, ponieważ cele współpracujących stron są przynajmniej w jakiejś mierze ze sobą spójne i prowadzą do zaspokajania potrzeb lokalnej społeczności [por. Bogacz-Wojtanowska 2013]. Każda strona dysponuje też

własnymi atutami. Samorząd terytorialny jest ważnym pracodawcą na swoim terenie. Poza tym ma on legitymację do sprawowania władzy, która pochodzi ze sposobu powoływania jego władz w bezpośrednich i powszechnych wyborach. Dysponuje też pieniędzmi z lokalnego budżetu i ma możliwość dysponowania mieniem komunalnym. Istotne jest również zorganizowanie jego pracy w ramach przewidzianych prawem jednostek. Z kolei atutami organizacji pozarządowych są m.in. niezależność i często również niekonwencjonalność działania, dobre rozeznanie potrzeb społecznych, których nie można dostrzec „z góry”, niższe koszty działania dzięki pracy wolontariuszy, oparcie w ruchu innych organizacji pozarządowych, zarówno polskich, jak i zagranicznych, a także możliwość korzystania z różnych źródeł finansowania. Ale najważniejszym atutem organizacji pozarządowych wydają się ludzie, zwłaszcza wolontariusze, mający motywację i zapał do „zmieniania świata”. Ich zaangażowanie i poświęcenie pozwala na osiągnięcie celów, które bez tego trudno byłoby zrealizować.

Problematyka współdziałania NGO z organizacjami publicznymi, w ciągu ostatnich lat w Polsce zaczęła nabierać istotnego znaczenia w polityce publicznej. Dzieje się tak dlatego, że po transformacji ustrojowej w 1989 r. coraz wyraźniejsze stały się trendy decentralizacyjne, a dużą popularność zyskała koncepcja *local governance*, która w dużej mierze opiera się na relacjach pomiędzy różnymi partnerami, ze szczególnym uwzględnieniem partnerów społecznych. Współpraca między organizacjami publicznymi i pozarządowymi, zwłaszcza na szczeblu lokalnym, stanowi odbicie trendów związanych z budowaniem lokalnej polityki publicznej przez wielu zaangażowanych i zainteresowanych aktorów społecznych [Bogacz-Wojtanowska 2011, s. 13]. Współpraca społeczno-publiczna wzmocniana jest też poprzez rozwój i implementację nowoczesnych modeli zarządzania publicznego. I tak jak administrowanie sprzyjało dominującej roli organizacji publicznych, tak *nowe zarządzanie publiczne* wspiera różne formy współpracy międzysektorowej, takie jak np. kontraktowanie usług [Kozuch (red.) 2006, s. 27]. Z kolei koncepcja *public governance* zakłada tworzenie sieci powiązań publicznych, w skład których wchodzi także organizacje trzeciego sektora. Podobnie koncepcja służby publicznej kładzie nacisk na współistnienie wielu podmiotów tworzących koalicje w celu realizacji uzgodnionych potrzeb pewnych grup obywateli [Bogacz-Wojtanowska 2011, s. 16]. W celu wzmocnienia tych tendencji od 2008 roku prowadzony jest ranking „Partnerski Samorząd” podsumowujący natężenie współpracy między administracją samorządową i organizacjami pozarządowymi. Tworzony jest on na podstawie wyników corocznego badania „Monitoring współpracy między organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządu terytorialnego”, prowadzonego wspólnie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor i Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

18.3. Uwarunkowania i model współpracy międzysektorowej NGO – JST

O współpracy obu stron mowa jest w preambule do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej uchwalonej 2 kwietnia 1997 roku przez Zgromadzenie Narodowe, gdzie znajdujemy sformułowanie o współdziałaniu władz i dialogu społecznym zgodnie z zasadą pomocniczości, umacniającą uprawnienia obywateli i ich wspólnot. Współpraca JST z NGO nabrała jednak szczególnego wymiaru po uchwaleniu w 2003 roku ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (u.d.p.p.w.), gdzie określono zasady współpracy obu stron (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873 ze zm.). Nowelizacja ustawy z 22 stycznia 2010 roku (Dz. U. 2010, nr 28, poz. 146) wprowadziła poprawki ułatwiające warunki współdziałania. Monitoring wdrażania w życie powyższego aktu prawnego (u.d.p.p.w.) wskazuje jednak na istnienie rozbieżności w realizacji tej współpracy [Bogacz-Wojtanowska 2010–2011, s. 79]. Wśród wskazywanych w praktyce problemów wynikających w dużej mierze z dominującej pozycji władz publicznych wymienia się [Swianewicz 2008, s. 79–80]:

- niewielkie zasoby dostępne dla partnerów niepublicznych;
- słabość więzi obywatelskich;
- niski poziom wzajemnego zaufania utrudniający współpracę;
- tradycyjną, hierarchiczną strukturę administracyjną.

Mimo tych przeszkód, w Polsce znajdujemy przykłady poprawnej, a nawet dobrej współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Widać to zwłaszcza w Centrach Organizacji Pozarządowych (COP), spośród których najstarsze działa w Gdyni. Podstawą takiego działania jest przyjęcie określonych zasad organizacji partnerskiej, wśród których najistotniejszymi wydają się następujące (Romanowska, Trocki 2002, s. 85–86):

- przestrzeganie kryteriów etycznych współpracy, np. słowne przyrzeczenie określonych warunków, trzymanie się wstępnych uzgodnień, ścisłe realizowanie ustalonych reżimów jakościowych, terminów płatności, warunków dostaw oraz ogólna, wzajemna dbałość o korzyści partnerów;
- dążenie do zwiększenia skuteczności organizacyjnej lub opłacalności ekonomicznej;
- poszanowanie norm zwyczajowych opartych na wspólnocie celów i interesów;
- wzajemny szacunek.

Nadal jednak obserwowane są przypadki dysfunkcyjnych relacji administracji publicznej z trzecim sektorem oraz przykłady wyraźnego braku współpracy. Spowodowane jest to często dominacją kultury klientyzmu, wynikającej z nierównych relacji na linii władze samorządowe – organizacje pozarządowe [Łukowski 2011–2012, s. 7–8]. Dlatego też w dyskusjach nad poprawą i rozwojem tej współpracy pojawiła się kwestia jej standaryzacji. Przez **standaryzację współpracy** rozumiemy „wypracowany przyjęty wspólny sposób podejścia do

podejmowania współdziałania jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych, dostosowany do przepisów prawa, a także ujednocianie procesów, przyjmowanie najlepszych praktyk, kształtowanie wspólnego języka opisu i modelowania oraz budowanie i aktualizowanie wspólnych baz danych” [Batko 2009, s. 109].

Tak rozumiana standaryzacja wymaga podania zasad i warunków współpracy. Taką próbę podjął powołany do tego zadania Komitet Ekspertów, składający się głównie z przedstawicieli: Departamentu Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Związku Miast Polskich, Instytutu Spraw Społecznych, Collegium Civitas, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich oraz Sieci SPLOT, opracowując **Model Współpracy Administracji Publicznej i Organizacji Pozarządowych** [*Model współpracy* 2012]. Stanowi on ramę przydatną w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej pomiędzy administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi oraz w ciągłym podnoszeniu kultury współpracy [Dudkiewicz 2011–2012, s. 8]. Skupiono się w nim na kluczowych formach współpracy organizacji pozarządowych z władzami samorządowymi w ramach prawa w tym zakresie. Model opracowano na potrzeby obydwu partnerów współpracy – zarówno organizacji pozarządowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego (określanych w skrócie samorządem, samorządem terytorialnym), rozumianych jako organ uchwałodawczy, wykonawczy i podległe mu jednostki organizacyjne. Opracowanie *Modelu współpracy* stało się istotne, ponieważ zakres współpracy NGO – JST wydawał się niewystarczający. W badaniach przeprowadzonych w organizacjach publicznych bezpośrednio przed akcesją Polski do UE [Kožuch 2007, s. 83–84] wskazywano, że zachowania kooperatywne związane były przede wszystkim z wymogami prawnymi, a ponadto miały ograniczony zakres, czyli sprowadzały się do informowania innych organizacji o swoich planach strategicznych i prowadzenia konsultacji w pewnych obszarach. Rzadziej zaś były związane z angażowaniem organizacji w procesy tworzenia lokalnych dokumentów i podejmowania decyzji. Zmiany zaczęły być zauważalne po przyjęciu w 2003 roku u.d.p.p.w. i rozszerzającej się dostępności środków unijnych [Kožuch 2007, s. 83–84].

Budowany w latach 2010–2012 model współpracy zakorzeniony jest w istniejących rozwiązaniach prawnych, zwłaszcza w zapisach u.d.p.p.w., ale warto zauważyć, iż przede wszystkim kładzie się w nim nacisk na **kulturę współpracy**, rozumianą jako zjawisko daleko wykraczające poza zapisy prawa. Część zawartych w nim zadań, np. partnerstwa lokalne, nie wynika bowiem z regulacji prawnych, lecz z kultury współpracy. W modelu zaleca się oparcie współpracy na trzech płaszczyznach (rys. 18.1) i działanie zgodnie ze wskazanymi w nim zasadami.



Rysunek 18.1. Trzy płaszczyzny współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Model współpracy* [2012]

Celem modelu jest wskazanie optymalnego, ale jednocześnie uproszczonego stanu partnerskiej współpracy, prowadzącej do lepszej realizacji celów społecznych stawianych sobie przez obie strony. Komplementarność i zbieżność podstawowych założeń w sektorze publicznym i społecznym stanowią szansę dla uzyskania efektu synergii i budowania przewagi kooperacyjnej w działaniach na rzecz dobra wspólnego (w interesie publicznym). Warunkiem jest stosowanie w praktyce wskazanych w modelu zasad współpracy.

Obecnie wyzwaniem zarówno dla jego twórców, jak i krzewicieli nie wydaje się jednak upowszechnienie założeń i elementów składowych modelu, lecz sprawienie, by nie był on uważany za kolejne uniwersalne i tym samym nikomu niepasujące narzędzie. Powinien on bowiem stanowić ramę pomocną w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej [Rymsza, Dudkiewicz 2012, s. 5–6]. Nie zawarto w nim oczywiście wszystkich aspektów, które odbiorcy mogą uznać za ważne dla osiągnięcia sukcesu we współpracy, wskazano jednak na jej istotne płaszczyzny. W podsumowaniu zaś sformułowano zalecenie takiej realizacji strategii współpracy, by wykorzystać szanse rozwoju lokalnej społeczności.

18.4. Podsumowanie

Należy podkreślić, że specyfika organizacji publicznych i społecznych oraz pewne podobieństwo ich działań (nastawienie na realizację celów społecznych i publicznych) sprzyja nastawieniu kooperacyjnemu. Jest to zjawisko pozytywne, ze względu na potrzebę partnerstwa wokół istotnych kwestii społecznych i poszerzania zasobów społecznych poprzez włączanie szerokich rzesz obywateli w procesy rozwoju zarówno społeczności lokalnych, jak i całego kraju.

Pomocne w realizacji strategii współpracy i przewagi kooperacyjnej są wskazówki i narzędzia opisane w *Modelu współpracy*. Nie powinno się jednak stosować ich wyrywkowo. Istotna jest bowiem budowa spójnego systemu współpracy opartego na przedstawionych zasadach, a także systematycznie monitorowanego i udoskonalanego jako instrumentu współpracy długofalowej. Chodzi tu głównie o współpracę wielowymiarową, zarówno jedno-, jak i wielosektorową, polegającą na współdecydowaniu oraz ponoszeniu przez strony wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania [Karwacka 2013, s. 2].

W polskiej rzeczywistości budowa przewagi kooperacyjnej przy pomocy ujętych w omawianym modelu zasad wymaga kontynuacji ewolucji od modelu demokracji przedstawicielskiej, w którym wszystkie lokalne działania ześrodkowane są wokół wybieralnych przedstawicieli oraz lokalnej administracji, do modelu **demokracji partycypacyjnej**. Przesłanką tej ewolucji jest spostrzeżenie, że samotne sprawowanie władzy przez samorząd staje się mało skuteczne, więc trzeba do niej zaprosić różnego rodzaju aktorów społecznych i gospodarczych, w tym również organizacje pozarządowe. Oznacza to umiejętne wykorzystanie przewagi kooperacyjnej w realizacji celów społecznych oraz zmianę sposobu sprawowania władzy, tak aby strategia współpracy, budowanie więzi kooperacyjnych i zasada partnerstwa miały kluczowe znaczenie.

Bibliografia

- Batko B., 2009, *Standaryzacja procesów jako podstawa doskonalenia administracji publicznej*, [w:] K. Lisiecka, T. Papaj (red.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Katowice.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2010–2011, *Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2011, *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska M., 2013, *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, „Trzeci Sektor”, nr 28.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.

- Dudkiewicz M., 2011–2012, *Standaryzacja współpracy międzysektorowej – jak dalece pożądana, jak bardzo potrzebna, w jakim stopniu realna*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Herbst J., Przewłocka J., 2011, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Huxham C., 1996, *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications Ltd, London.
- Huxham C., Vangen S., 2005, *Managing To Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*, Routledge, London.
- Karwacka M., 2013, *Postrzeganie współpracy z NGO's przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne*, „CRNavigator”, 27 czerwca.
- Kendall J. (ed.), 2011, *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-Level Processes and Organized Civil Society*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kozuch B., 2007, *Zmiany organizacyjne w powiatowych urzędach pracy. Struktury i strategie*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kozuch B., 2009, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Kozuch B. (red.), 2006, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Laser R. D., Weiss E. S., Miller R., 2001, *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*, „Milbank Quarterly”, Vol. 79, June.
- Łukowski W., 2011–2012, *W stronę zrównoważonego rozwoju współpracy międzysektorowej*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Mertens S., 1999, *Nonprofit Organizations and Social Economy: Two Ways of Understanding the Third Sector*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, No. 70 (3).
- Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, 2012, Warszawa, http://www.pokl541.pozYTEK.gov.pl/files/Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf (dostęp 12.05.2014).
- Partnerstwo publiczno-prawne w ramach funduszy europejskich 2007–2013*, 2013, Wyd. Platforma Partnerstwa Publiczno-Prawnego, Warszawa; www.ppp.gov.pl.
- Plawgo B., Zaremba W. (red.), 2005, *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Wyd. Fundacja „Współczesne Zarządzanie”, Białystok.
- Romanowska M., Trocki M., 2002, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Rymsza M., Dudkiewicz M., 2011–2012, *Współpraca międzysektorowa w Polsce. Jak ją modelować, jak standaryzować, jak mierzyć jej jakość?*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Siwińska J., 2008, *Partnerstwo Publiczno-Prawne*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Swianiewicz P., 2008, *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, „Dialog”, nr 4.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873 ze zm. wraz z nowelizacją z dnia 22 stycznia 2010 r., Dz. U. 2010, nr 28, poz. 146
- Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 28 lipca 2005 r., Dz. U. 2005, nr 169, poz. 1420.
- Zysnarski J., 2003, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Wyd. ODDK, Gdańsk.

Maria Janina Szymankiewicz

**MODEL OF COLLABORATION AS AN INSTRUMENT FOR CREATING
COOPERATIVE ADVANTAGE IN PUBLIC AND SOCIAL SERVICES**

(Abstract)

When searching for effective methods and tools to accomplish the goals and objectives, non-governmental, social organisations – in the so-called third sector – make an attempt to collaborate with public administration and business environment. The chapter presents an analysis of the relationship between the third and the public sectors, especially it focuses on NGOs' relations with local government units (LGUs). In management studies such a cooperation belongs to the recently arising sub-discipline of public management. Growing importance of The New Public Management (NPM) has contributed to a significant development of the concept of collaboration in the public sector, quite noticeable in Poland after its accession to the EU. In the article an attempt to characterise the essence and rules of collaboration between the social and public sectors, and to determine the meaning of the cooperative development of strategy of collaborative advantage has been made. The chapter also presents a model of strategic cross-sector collaboration which can serve as a useful tool for facilitating the accomplishment of that task.