

# Piotr Blicharz, Marcin Gąsior

---

## Partnerstwo publiczno-prywatne jako sposób na spełnienie potrzeb społeczeństwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, 237-245

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Piotr Blicharz, Marcin Gąsior<sup>1</sup>*

## **PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE JAKO SPOSÓB NA SPEŁNIENIE POTRZEB SPOŁECZEŃSTWA**

### **Streszczenie**

Artykuł ma na celu ukazanie partnerstwa publiczno-privatnego, które umożliwia wykonanie zadań publicznych zgodnie z oczekiwaniami społeczeństwa. Podkreśla się w nim, iż administracja publiczna powinna być nastawiona na budowanie partnerskich relacji pomiędzy uczestnikami partnerstwa publiczno-privatnego, wliczając w te relacje nie tylko podmioty publiczne i przedsiębiorców, ale również społeczeństwo. W artykule przedstawione zostały również narzędzia służące do bieżącego badania satysfakcji klienta podczas przygotowania i realizacji współpracy w formie partnerstwa publiczno-privatnego.

### **Wstęp**

Realizacja zadań publicznych zawsze stanowiła dla jednostek publicznych sferę najbardziej istotną, ale również często zaniedbywaną pod względem spełniania oczekiwań społeczeństwa. Po przeobrażeniach, jakie zaszły w Polsce w latach 90., dostrzeżono, iż oczekiwania społeczeństwa w tym zakresie wciąż rosną. Realizacja ogółu zadań publicznych na wysokim poziomie tylko i wyłącznie przez jednostkę publiczną wydaje się być niemożliwa, natomiast prywatyzacja powoduje utratę przez nią kontroli nad realizacją zadań. Interesującym rozwiązaniem wydaje się być partnerstwo pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym, które w Polsce jest stosowane już od końca lat 90. XX w. Sposoby jego wdrażania i zakres stosowania zostały przedstawione w wytycznych Komisji Europejskiej (2003), a w Polsce w ustawie z 18 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-privatnym oraz w innych opracowaniach, np. Instytutu Partnerstwa Publiczno-Privatnego. Niniejszy artykuł prezentuje partnerstwo jako realną możliwość spełniania potrzeb społeczeństwa na poziomie usług publicznych oraz wskazuje, co składa się na sprawnie realizowaną współpracę partnerów.

---

<sup>1</sup> Piotr Blicharz – mgr inż., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.  
Marcin Gąsior – mgr inż., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

## Idea partnerstwa publiczno-prywatnego

Inicjatywa współpracy pomiędzy jednostkami (publicznymi, prywatnymi, pozarządowymi) oraz społeczeństwem powinna być oparta na założeniu, że realizacja celów publicznych opierać się będzie na poszukiwaniu wspólnych, spójnych oraz nowatorskich rozwiązań. Samodzielne próby rozwiązywania problemów przez poszczególne sektory najczęściej okazują się nieskuteczne lub wymagają dużo większych nakładów finansowych. Działając w izolacji, poszczególne sektory często ze sobą konkurują lub powielają prowadzone działania, co prowadzi do złego i nieefektywnego wykorzystania posiadanych przez nie zasobów<sup>2</sup>. Jednym ze sposobów współpracy pomiędzy sektorami jest partnerstwo publiczno-prywatne. Koncepcja ta ma zastosowanie nie tylko w usługach komunalnych, ale również w branży drogowej, budowlanej i energetycznej, ponieważ potrzeby na tworzenie nowej infrastruktury czy renowację lub modernizację starej są w nich szczególnie duże oraz niezwykle kosztowne. Do obszarów gospodarki komunalnej, dla których istnieje największe zainteresowanie włączeniem kapitału prywatnego w sektorze samorządowym, zaliczane są: gospodarka wodociągowo-kanalizacyjna, ciepłownictwo, gospodarka odpadami stałymi, transport publiczny, usługi edukacyjne, energetyka komunalna, gospodarka mieszkaniowa, oczyszczanie i zieleń miejska.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji partnerstwa publiczno-prywatnego, z których większość wskazuje, iż jest to forma długoterminowej współpracy sektora prywatnego oraz publicznego przy świadczeniu usług dla społeczeństwa. Celem tej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści, a kluczową jej cechą stanowi ukierunkowanie na realizację zarówno celów komercyjnych, jak i społecznych danego przedsięwzięcia.

Komisja Europejska zamieściła w *Guidelines for successful public private partnerships* następującą definicję: „Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP) jest formą współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w celu realizacji projektu lub świadczenia usług tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny. Uznaje się, iż w PPP obie strony osiągają pewne korzyści, odpowiednie do stopnia realizowanych przez nie określonych zadań. Przez umożliwienie każdemu z sektorów robienia tego, co potrafi najlepiej, publiczne usługi oraz infrastruktura są realizowane w sposób najbardziej efektywny ekonomicznie. Głównym celem PPP jest zatem kształtowanie takich stosunków między stronami, aby ryzyko ponosiła ta strona, która najlepiej potrafi je kontrolować”<sup>3</sup>. Tabela 1 zawiera przegląd definicji partnerstwa publiczno-prywatnego. Znamienny jest fakt, iż charakterystyczną cechą podkreślaną w definicjach jest dążenie do przeniesienia ryzyka na tę stronę, która będzie najlepiej nim zarządzać. Takie podejście pozwala na określenie kosztów przedsięwzięcia na jak

<sup>2</sup> R. Tennyson, *Poradnik partnerstwa*, <http://www.thepartneringinitiative.org/>.

<sup>3</sup> *Guidelines for successful public private partnerships*, Directorate-General Regional Policy, Wytyczne Komisji Europejskiej, 2003, [www.mi.gov.pl](http://www.mi.gov.pl).

najniższym możliwym poziomie z jednoczesnym zachowaniem odpowiedniego zabezpieczenia w przypadku wystąpienia niekorzystnych uwarunkowań realizacji przedsięwzięcia. Dlatego też optymalny transfer ryzyka nie oznacza całkowitego przeniesienia go na innego uczestnika. W pewnych przypadkach może okazać się, że podział ryzyka pomiędzy stronami lub zachowanie pewnych rodzajów ryzyka przez jedną ze stron może być bardziej korzystne dla całości przedsięwzięcia PPP.

**Tabela 1.** Definicje partnerstwa publiczno-prywatnego

Autor	Definicja
M. Krawczyk (2003)	Partnerstwo publiczno-prywatne „to nie realizacja pojedynczej inwestycji, ale długotrwała współpraca, w ramach której firma prywatna dostarcza zamówionych usług, a partner publiczny planuje i monitoruje ich wykonanie”.
M. Moszoro (2005)	Partnerstwo publiczno-prywatne jest to „przedsięwzięcie o charakterze użyteczności publicznej prowadzone przez współpracujące podmioty prywatne i publiczne, przy wzajemnym zaangażowaniu instytucjonalnym i kapitałowym oraz (mniej lub bardziej) solidarnym podziale korzyści i ryzyka z niego wynikających”.
Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. nr 19, poz. 100, art. 1 (2008)	Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Guidelines for successful public private partnerships*, Komisja Europejska, styczeń 2003, s. 17; J. Stefanowicz, *Kiedy partnerstwo publiczno-prywatne*, [http://www.freepress.org.pl/old/030703\\_partnerstwo.html](http://www.freepress.org.pl/old/030703_partnerstwo.html); M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 49; Ustawa z dnia 18 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. nr 19, poz. 100, art. 1; *Absorpcja funduszy strukturalnych a partnerstwo publiczno-prywatne*, <http://www.mgip.gov.pl/Wiadomosci/Gospodarka/Absorpcja+funduszy+strukturalnych+a+Partnerstwo+PublicznoPrywatne++konferencja.htm?N=TAK>.

W przedsięwzięciach realizowanych w formie partnerstwa publiczno-prywatnego istnieje zasada zachowania przez sektor publiczny odpowiedzialności za zapewnienie odpowiedniej infrastruktury i świadczenie usług oraz aktywna współpraca z sektorem prywatnym prowadząca do efektywnej realizacji danego przedsięwzięcia. Instytucja publiczna i sektor prywatny zachowują własną hierarchię celów i zakres obowiązków oraz współpracują na podstawie jasno zdefiniowanego podziału ryzyka i zobowiązań. Rezultatem tej współpracy jest osiągnięcie relatywnie wyższej jakości usług niż w przypadku ich finansowania w tradycyjny sposób, tylko ze środków publicznych.

W ramach partnerstwa publiczno-prywatnego istotne byłoby budowanie partnerskich relacji pomiędzy jednostkami publicznymi oraz prywatnymi, a także z odbiorcami zadań publicznych, czyli ze społeczeństwem. Wprowadzenie zasad marketingu partnerskiego do strategicznych obszarów działalności organizacji publicznych pozwalałoby trwale budować partnerskie relacje między partnerami współpracy oraz pomiędzy organizacją a klientami, czyli społeczeństwem.

## Relacje w PPP jako obiekt badań

Marketing partnerski (*relationship marketing*) opiera się na założeniu konieczności utrzymywania bezpośrednich kontaktów pomiędzy uczestnikami procesu. Stosunki partnerskie to proces, w którym nasilające się stadia rozwoju tworzą z upływem czasu silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, techniczne i kulturowe<sup>4</sup>. Cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego jest zbudowanie więzi weryfikowanej długoletnim utrzymaniem klienta. Marketing partnerski to również budowanie związków, które opierają się na stałym dotrzymywaniu przyrzeczenia dostarczania usług o obiecanej wysokiej jakości, jak i walorów dodatkowych, które w znacznym stopniu podnoszą wartość usługi<sup>5</sup>. W założeniach marketingu partnerskiego podkreśla się także istotny wpływ bezpośrednich kontaktów organizacji z otoczeniem, co wydaje się być bardzo ważne w przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego, gdzie warunkiem sukcesu realizacji zadań publicznych powinny być odpowiednie relacje jednostki publicznej ze społeczeństwem oraz przedsiębiorcą (partner w PPP). Kontakty, związki partnerskie mogą być tworzone przez organizację publiczną na dwóch płaszczyznach, tj. ze społeczeństwem oraz z przedsiębiorcami. Partnerstwo jest optymalnym układem pomiędzy organizacjami oraz między organizacjami a klientem.

Niezbędnym warunkiem rozwijania i kontynuowania więzi jest budowanie związków opartych na zaufaniu i satysfakcji. Do kluczowych czynników, które najsilniej wpływają na partnerskie relacje, należy zaliczyć:

- stopień zależności pomiędzy odbiorcą i usługodawcą,
- poziom zadowolenia,
- poziom zaufania.

Istotnym elementem kształtującym partnerstwo jest stopień zależności pomiędzy podmiotami. Oznacza to, że im wyższy jest stopień zależności od organizacji, tym większa jest skłonność klienta do kontynuowania relacji. Negatywnym skutkiem powyższej zależności jest mniejsze zaangażowanie emocjonalne klienta, który w takim przypadku czuje się wykorzystywany przez organizację. W usługach oferowanych przez jednostkę publiczną zależność ta widoczna jest najwyraźniej w usługach, na które ustawodawca pozostawił wyłączność operatorowi publicznemu, takich jak na przykład zaopatrzenie w wodę. Uzyskanie wysokiego stopnia zależności klienta od organizacji w takich przypadkach nie jest uzależnione od wysiłku jednostki publicznej, gdyż w relacjach z nabywcą organizacja posiada pozycję dominującą. Chociaż łatwiejszy dostęp do informacji rynkowej oraz nowe uregulowania prawne sprawiają, że pozycja społeczeństwa ulega stopniowo poprawie.

---

<sup>4</sup> M. Drwal, *Koncepcja marketingu partnerskiego w działalności usługowej publicznego operatora pocztowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 694, Kraków 2006, s. 178.

<sup>5</sup> J. Lawicki, *Partnering jako meritum marketingu holistycznego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 414, Ekonomiczne Problemy Usług, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 78.

Kolejnym czynnikiem sukcesu wpływającym na partnerskie relacje jest poziom zadowolenia klienta z oferowanych usług, który jest istotnie zależny od poziomu jakości oferowanych usług, wysokości opłat za usługę (utrzymania opłat na odpowiednim poziomie), nastawienia pracowników organizacji do klienta. Zatem zadowolenie klienta może być rozpatrywane w trzech ujęciach: zadowolenia z interakcji z personelem pierwszego kontaktu, zadowolenia z produktu podstawowego i ogólnej relacji z organizacjami tworzącymi partnerstwo.

Pomiędzy przedsiębiorcą a jednostką publiczną we współpracy PPP powinien również występować wysoki poziom zaufania, który zorientowany jest na stany i zdarzenia przyszłe. Do najistotniejszych czynników budujących zaufanie we współpracy w ramach PPP należą:

- wymiana informacji pomiędzy jednostkami współpracującymi (formalna i nieformalna),
- niepewność zachowań (postaw),
- potencjalny oportunizm,
- reputacja partnera,
- postrzegana satysfakcja z istniejących relacji,
- możliwość wystąpienia konfliktów,
- wpływ partnera na zmianę np. poziomu usługi,
- zależność, formalne kontakty,
- kompetencje (fachowość),
- referencje,
- życzliwość (przychylność),
- sposób postępowania (zachowania),
- doświadczenia z przeszłości (historii relacji),
- doświadczenia z przedsięwzięć PPP,
- przewidywanie (prognozowanie) zachowań w przyszłości.

Realizacja PPP wymaga elementarnego zaufania jednostki publicznej do swych partnerów biznesowych i oddania częściowo (lub całkowicie w pewnych obszarach współpracy) kontroli nad zadaniem publicznym. Kluczem do rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego jest nie tylko skupienie się na prawnych rozwiązaniach tej formy realizacji inwestycji, ale budowa utraconego przez ostatnie lata zaufania pomiędzy inwestorami prywatnymi a sektorem publicznym. Zaangażowanie partnerów w usprawnianie wyżej wymienionych czynników wpływających na zaufanie jest warunkiem koniecznym występowania pozytywnych efektów rozwoju relacji. Niezbędne jest również wzajemne zrozumienie partnerów w sprawie pojawiających się problemów i sprzeczności oraz posiadanie umiejętności rezygnacji z krótkookresowych celów na rzecz uzyskania korzyści długofalowych. Praktycznym przełożeniem

problemów związanych z zaufaniem jest podział i zarządzanie ryzykiem<sup>6</sup> podczas przygotowania i realizacji PPP, które prowadzone umiejętnie zwiększa poziom zaufania pomiędzy partnerami.

## **Monitorowanie zaufania partnerów oraz zadowolenia klienta w PPP**

W ramach analizy przebiegu partnerstwa publiczno-prywatnego sformułowano następujące cele związane z partnerstwem:

- a) zebranie opinii pracowników zatrudnionych w wydziałach organizacji publicznych w Polsce, które realizowały zadania przy współpracy z partnerem prywatnym na temat poziomu zaufania do przedsiębiorcy,
- b) określenie stopnia realizacji zadań związanych ze spełnieniem oczekiwań klientów (społeczeństwa) podczas trwania partnerstwa publiczno-prywatnego.

Na szczególną uwagę zasługuje pierwszy cel, gdyż do tej pory zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w badaniach były poruszane przede wszystkim zagadnienia związane ze sposobem budowania umowy o współpracy organizacji publicznych oraz prywatnych. Natomiast bardzo mało miejsca poświęca się zjawisku tworzenia i utrzymania właściwych relacji między organizacjami oraz między organizacją a społeczeństwem, które w PPP są jedną z ważniejszych płaszczyzn realizowania celów partnerstwa.

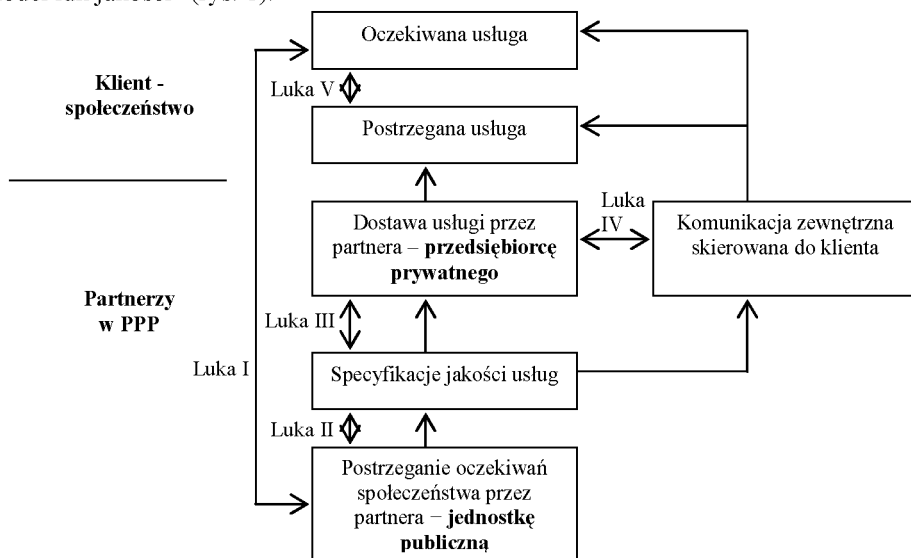
W artykule zostanie przedstawiona część badania pilotażowego przeprowadzonego wśród 5 podmiotów publicznych realizujących współpracę, których zakres istotnie związany jest z postawionymi powyżej celami. W badaniu wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankietowego. W pomiarze stopnia zaufania, respondenci oceniali czynniki wpływające na ich podejście do partnera PPP. Przedstawiciele jednostek publicznych najwyżej oceniali doświadczenie oraz kompetencje (fachowość) przedsiębiorcy (partnera) w realizowanej działalności, co oznacza, iż przedsiębiorcy właściwie realizują przekazane im zadania. Natomiast w przypadku stabilności dotychczasowego zachowania partnera, przewidywalności przyszłych zachowań, życzliwości partnera zmienne te zostały ocenione niżej. Wymiana informacji pomiędzy partnerami oraz zależności formalne (kontakty) pomiędzy organizacjami zostały wskazane jako te, które występują rzadko. Okazuje się jednak, że potencjalny oportunizm oraz możliwość wystąpienia konfliktów są przez respondentów oceniane jako znikome, co oznacza, że nie przewidują takich zachowań ze strony partnera. Wartości te wskazują, iż poziom zaufania powinien być budowany pomiędzy partnerami poprzez wymianę informacji pomiędzy partnerami oraz zwiększenie kontaktów pomiędzy organizacjami, aby ich działania były realizowane z większą skutecznością.

---

<sup>6</sup> A. Kopańska, A. Bartzak, J. Siwińska-Gorzela, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Podmioty prywatne w realizacji zadań publicznych sektora wodno-kanalizacyjnego*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 51-58.

Przy realizacji partnerstwa organizacje publiczne stawiają sobie za cel zapewnienie satysfakcji klienta, czyli odbiorcy zadań publicznych. Realizując współpracę, organizacje starają się, aby został podniesiony poziom świadczonych usług, utrzymano opłaty na „odpowiednim” poziomie, sprawnie realizowano zadania publiczne. Są to najważniejsze elementy, które świadczą o satysfakcji z usług publicznych. Respondenci wskazali, że w wyniku współpracy osiągnięto większą możliwość sprawnej realizacji zadań publicznych oraz w znaczącym stopniu zwiększyła się odpowiedzialność wobec odbiorców usługi. Wskazano również, iż w wyniku współpracy podniesiono poziom świadczonych usług.

W procesie świadczenia usług ważne jest, aby na bieżąco monitorować stopień zadowolenia klienta z wykonanej usługi. Rozwiązaniem dla skutecznej realizacji usług publicznych jest wprowadzenie systemu badania oczekiwań klienta, który pozwoli na uchwycenie ich wymagań wobec jednostki publicznej i przedsiębiorcy prywatnego. Narzędziem, które umożliwi uchwycenie różnicy między percepcją a oczekiwaniami jest SERVQUAL<sup>7</sup>. Narzędzie to służy do pomiaru jakości usługi i znane jest jako „model luk jakości” (rys. 1).



Rys. 1. Wykorzystanie narzędzia SERVQUAL w partnerstwie publiczno-prywatnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Grapentine, *The history and future of service quality assessment. Connecting customer needs and expectation to business process*, „Marketing Research”, Winter/Spring 99, Vol.10, Issue 4, s. 2.

Analiza pięciu rodzajów luk pozwala na wgląd w różnicę między percepcją a oczekiwaniami (luka V). Luka I ukazuje rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami społeczeństwa a tym, jak oczekiwania te postrzegane są przez kierownictwo jednostki publicznej; bez zorientowania na badania marketingowe, przy nieodpowiedniej

<sup>7</sup> ang. Service Quality – jakość usług.



komunikacji w górę i zbyt wielu strukturach zarządzania. Luka II polega na rozbieżności między specyfikacją usługi a tym, jak postrzega ją kierownictwo jednostki publicznej; na skutek nieodpowiedniego zaangażowania w jakość usługi, postrzegania usługi jako niewykonalnej, nieodpowiedniej standaryzacji i braku ustalonego celu. Luka III wynikająca z rozbieżności pomiędzy specyfikacją usługi a jej świadczeniem przez dostawcę prywatnego w przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego tworzy się na skutek dwuznaczności i konfliktu ról partnerów, niedopasowania technologii, nieodpowiednich systemów kontroli, braku kontroli i braku pracy zespołowej współpracujących jednostek. Luka IV wskazuje na rozbieżność pomiędzy świadczeniem usługi a przekazem zewnętrznym, która wynika z nieodpowiedniej komunikacji i skłonności do nadmiernego składania obietnic. Niewysoka ocena jednego lub większej liczby wymiarów SERVQUAL będzie sygnalizować o istnieniu głębszych problemów we współpracy PPP pod względem realizowania usługi dla społeczeństwa.

Można wskazać wiele metod badawczych pozwalających na zdiagnozowanie innych elementów zarządzania satysfakcją ogólną i skupienie uwagi na społeczeństwie jako pełnoprawnym uczestniku tworzenia czy też ulepszania usługi. Inne techniki, które mogą zostać zastosowane przy badaniu satysfakcji przy realizacji usług poprzez partnerstwo sektora publicznego i prywatnego, to<sup>8</sup>:

- uzyskiwanie wiedzy od personelu pierwszego kontaktu (na ogół osoby te doskonale orientują się, co jest ważne dla ich klientów, czego pragnęliby w większej ilości, co powoduje ich frustrację i co chcieliby zmienić),
- mapa klienta (sposób opisanie doświadczeń klientów w czasie ich interakcji z usługą lub zestawem usług oraz emocjonalnych reakcji, jakie doświadczenia te wywołują – od pierwszego rozpoznania danej potrzeby do uzyskania długofalowych efektów usługi),
- testy użyteczności i analiza zasobów internetowych (jest to sposób pomiaru stopnia, w jakim ludzie potrafią z czegoś korzystać np. ze strony internetowej, interfejsu komputera, dokumentu czy urządzenia),
- konsultacje (należy prowadzić konsultacje z osobami odpowiedzialnymi za świadczenie usługi i reprezentatywną próbą tych ludzi, którzy mogą korzystać z długofalowych efektów danej usługi),
- formalny i nieformalny kontakt z organami przedstawicielskimi,
- analiza skarg i sugestii,
- wywiady zogniskowane (pogłębione wywiady jakościowe można przeprowadzać zarówno z grupami, jak i pojedynczymi osobami),
- panele obywatel/klient (panel to zasadniczo grupa złożona z beneficjentów usługi, którzy zgodzili się na to, by brać udział w okresowych badaniach i konsultacjach),

---

<sup>8</sup> P. Staes, N. Thijs, *European Primer on Customer Satisfaction Management*, European Institute of Public Administration, 2008, s. 44-45.

- karty obywatela (jednostronna deklaracja ze strony instytucji publicznej, w której organizacja w odniesieniu do swoich zastrzeżonych prawnie zadań zobowiązuje się do zachowania szeregu standardów swoich usług, a następnie publikuje te standardy),
- mystery shopping (wykorzystanie osób przeszkolonych w zakresie obserwacji, doświadczania i mierzenia procesu świadczenia usługi dla klienta, które występują w charakterze beneficjenta usługi lub klienta i relacjonują swoje doświadczenia w szczegółowy i obiektywny sposób).

Reasumując, powstanie w literaturze bogatego zestawu zmiennych służących do badania relacji pomiędzy organizacją a klientem świadczy ewaluowaniu marketingu partnerskiego i przyspiesza rozprzestrzenianie się tej koncepcji na nowe obszary gospodarowania, zwłaszcza partnerstwo publiczno-prywatne.

## Podsumowanie

Uzyskanie wysokiego stopnia zadowolenia społeczeństwa z wykonanej usługi publicznej wymaga od jednostki publicznej zastosowania partnerstwa publiczno-prywatnego, które poprzez pełne zaangażowanie przedsiębiorcy w realizację usługi pozwala na uzyskanie lepszego efektu w postaci niższych kosztów i wyższej jakości usług. Aby współpraca przebiegała sprawnie i nie zakończyła się wkrótce po podpisaniu umowy, współpraca pomiędzy partnerami powinna cechować się wysokim stopniem zaufania, wynikającym z ich własnej reputacji, liczby wzajemnych kontaktów, obopólnej życzliwości czy też pozytywnych doświadczeń. Uczestnicy partnerstwa powinni również dbać o satysfakcję klienta w celu wypełnienia luki pomiędzy tym, jak postrzegana jest usługa a tym, czego oczekuje społeczeństwo.

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A WAY TO FULFILL THE NEEDS OF THE SOCIETY**

### Summary

The paper aims at the presentation of public-private partnership which allows to perform public tasks according to the expectations of the society. It shows that public administration should be focused on building partner relations among the participants of public-private partnership, and these relations should extend not only to public entities and entrepreneurs, but the society as well. The paper also outlines the tools used for current examination of customer satisfaction in the course of preparation and implementation of cooperation in the form of public-private partnership.