Maria Janina Broniewska

Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych jako instrument wspierania społeczeństwa obywatelskiego i przedsiębiorczości w regionie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 33-43

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 724 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 97 2012

Maria Janina Broniewska
Uniwersytet Łódzki

MODEL WSPÓŁPRACY ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH JAKO INSTRUMENT WSPIERANIA SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W REGIONIE

Wprowadzenie

Po roku 1989 w Polsce zaszły znaczące zmiany ustrojowe, przyczyniając się między innymi do powrotu pojęcia „przedsiębiorczość" oraz do implementacji osiągnięć organizacji i zarządzania również poza gospodarką. Przedsiębiorczość to cecha działania oznaczająca dążenie do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych organizacji, a także umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka[1]. Można jednak mówić o niej w dwóch wymiarach: zarówno jako o cesze, jak i o procesie budowania czegoś nowego. Oba przypisywane są nie tylko działaniom gospodarczym, ale również prowadzonym w organizacjach pozarządowych i w administracji publicznej. Analizując typy przedsiębiorczości, Stanisław Sudoł podkreślił: „Obecnie nie można tego pojęcia ograniczać tylko do przedsiębiorstw. W pełni zasadne jest również mówienie o zbiorowej przedsiębiorczości wszelkich organizacji (instytucji)"[2]. Pogląd ten zgodny jest z opinią Petera F. Druckera, twierdzącego, że różnice między przedsiębiorczością w różnych sferach są małe oraz że przedsię-

[1] A. Janowski, *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu OSMiE, Kraków 1998.

[2] S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki kształtujące*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2, s. 13.

biorczość nie ogranicza się do sfery gospodarczej, chociaż z niej się wywodzi[3]. Stwierdzenia te uzasadniają rozróżnienie pojęć przedsiębiorczości ekonomicznej (gospodarczej) i systematycznie rozwijającej się przedsiębiorczości pozaekonomicznej. Tę ostatnia kategorię odnosi się do sektora publicznego i społecznego (czyli organizacji pozarządowych, zwanych też organizacjami non profit)[4].

Współcześnie za organizację non profit „uważa się taką organizację, która służy poprawie ogólnego poziomu życia społecznego, dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług"[5]. Działalność organizacji pozarządowych (NGO) jest coraz bardziej widoczna, co spowodowało odejście od postrzegania gospodarki jako dwusektorowej na rzecz podziału na sektor publiczny (państwo), rynkowy (gospodarka) i społeczeństwo obywatelskie, czyli tak zwany trzeci sektor (który obejmuje organizacje pozarządowe). Cechy działania przedsiębiorczego można odnaleźć w każdym z tych trzech sektorów. W artykule skupiono uwagę na sektorze organizacji pozarządowych, wskazując również na przejawy przedsiębiorczości w sektorze publicznym[6]. Celem jest jednak głównie ukazanie przykładów przedsiębiorczości organizacji pozarządowych, zwłaszcza zaś pojawiających się w nich innowacji. Mowa tu o innowacjach nie tylko technologicznych, ale przede wszystkim społecznych, rozumianych jako sposób sprostania wyzwaniom społecznym. Udanym przejawem innowacji społecznej jest model współpracy JST z NGO, który poddano szczegółowej analizie.

1. Zarządzanie publiczne przejawem przedsiębiorczości w sektorze publicznym

Analizując działania przedsiębiorcze w administracji publicznej, zauważono, że specyfika sektora publicznego uzasadnia tworzenie i implementację zarządza-

[3] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

[4] T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania*, w: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 54.

[5] A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004, s. 17.

[6] O współpracy między sektorem gospodarczym (biznesowym) a publicznym szerzej w A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie" 2010, nr 4, s. 5–24.

nia publicznego (*The New Public Management* – NPM) jako dyscypliny naukowej i praktyki zarządzania[7]. Oznacza to poddanie sektora publicznego regułom rynkowym, szczególnie w zakresie odpowiedzialności za efektywne i skuteczne świadczenie szeroko rozumianych usług publicznych. Wobec tego istotę zarządzania publicznego można określić jako uwzględnianie w działaniach zarządczych efektywności społecznej, politycznej i ekonomicznej, a proces implikacji działań przedsiębiorczych w sektorze publicznym identyfikuje się z wyodrębnieniem zjawiska przedsiębiorczości publicznej[8]. W jej rozwoju istotne wydaje się promowanie i stosowanie idei odpowiedzialności społecznej we wszelkich obszarach działalności[9].

2. Innowacje społeczne i ekonomia społeczna jako istotny przejaw przedsiębiorczości w organizacjach pozarządowych

Analizując problematykę przedsiębiorczości w organizacjach pozarządowych najczęściej ujmuje się to zagadnienie w kategoriach ekonomii społecznej. Jest to ważny jej aspekt, choć nie jedyny. Ekonomia społeczna zajmuje się zasadami i prawidłowościami podziału tej części dochodu narodowego, która przypada ludności. Jak twierdzi J. Herbst, ekonomię społeczną tworzą instytucje, które dotąd zwykło się opisywać za pomocą terminu „trzeci sektor". Jedynym istotnym elementem, który różni te dwa pojęcia, jest akcent kładziony na ekonomiczny charakter i ekonomiczne znaczenie działań społecznych. Hasło ekonomia społeczna odnosi się więc do wszelkich form aktywności nakierowanych na cel społeczny i związanych w jakiś sposób z działalnością ekonomiczną – nawet, jeśli ta działalność ma zakres na tyle niewielki, że według ogólnie przyjętych konwencji prawnych prowadzące ją podmioty nie są traktowane jak przedsiębior-

---

[7] B. Kożuch, *Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003, s. 102.

[8] *Wewnątrzorganizacyjne warunki sprawnego współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych w środowisku lokalnym*, projekt NN115 123534 finansowany przez MNiSW w latach 2008–2011, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.

[9] Szerzej o odpowiedzialności społecznej w administracji publicznej w opracowaniu M. Broniewska, *Społeczna odpowiedzialność w administracji publicznej*, w: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, red. B. Kaczmarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 115–123.

stwa[10]. Szczególną wagę w tej działalności przywiązuje się do wspierania przedsiębiorczości wśród ludzi wykluczonych z rynku pracy. Istotną przeszkodą są tu przypadki, gdy instytucje z założenia mające wspierać przedsiębiorczość społeczną bardziej skupiają się na realizacji bieżących działań niż na długofalowym rozwoju ukierunkowanym na trwałe i skuteczne rozwiązania w obszarze przedsiębiorczości społecznej[11]. Wynika to w dużej mierze ze sztywnych ram projektowych, związanych z faktem, że strumień finansowania działań realizowanych w obszarze ekonomii społecznej pochodzi z funduszy europejskich. Trudno jest również kłaść trwałe podwaliny pod funkcjonowanie instytucji przedsiębiorczości społecznej przy częstym podważaniu zasadności funkcjonowania NGO pod kątem efektywności ekonomicznej. Przykładem jest sytuacja, gdy organizacja non profit funkcjonująca w środowisku lokalnym zaczyna odnosić sukcesy i staje się transparentna, a wówczas nie zawsze zyskuje przychylność społeczności lokalnej, lecz wręcz przeciwnie – dość często jest atakowana[12]. Warto jednak zauważyć rzeczywisty wymiar korzyści, jakie dają organizacje działające na tym obszarze. Oznacza to bowiem zatrudnienie nie tylko dla grupy ludzi wykluczonych z rynku pracy, ale również dla absolwentów szkół wyższych i średnich, ponieważ to właśnie w dziedzinie kreatywnej przedsiębiorczości społecznej można tworzyć dla nich nowe miejsca pracy.

Warto podkreślić, że działalność NGO wykracza poza ekonomię społeczną, wpisując się szerzej w ideę przedsiębiorczości. W ekonomizacji sektora pozarządowego istotną rolę odgrywają bowiem rozmaite innowacje. Innowację P. Drucker jako specyficzne narzędzie przedsiębiorczości określa działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa[13]. Jednym z jej rodzajów są **innowacje społeczne**, rozumiane jako nowa koncepcja lub sposób sprostania społecznym wyzwaniom, zaadaptowany i stosowany przez odpowiednią grupę społeczną[14]. Dotyczy to pomysłów (produktów, usług, modeli), które równolegle odpowiadają na społeczne potrzeby efektywniej niż alternatywne sposoby działania i tworzą nowe społeczne relacje lub przyczyniają się do współpracy między-

---

[10] J. Herbst, *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 2.

[11] D. Jegorow, *Przewodnik po przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorczość społeczna – nowe oblicze*, Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego CIVIS, Chełm, 2010, s. 31–32.

[12] Tamże, s. 32

[13] P.F. Drucker, dz.cyt., s. 29.

[14] *The most relevant topics in social innovation research*, „Vienna Declaration", 10 November 2011.

ludzkiej[15], obejmując, oprócz oferowanego dobra, również zachętę do działania. Do grupy innowacji społecznych można zaliczyć zarówno produkt, jak i proces czy technologię, ale również ruch społeczny, zasadę, ideę, a także dokument prawny lub model. To, co wyróżnia innowację społeczną, to adresowanie jej do głównych społecznych wyzwań.

Warto zwrócić uwagę, że społeczne innowacje wykraczają poza sektor gospodarczy i mogą odnosić się zarówno do szeroko pojętego państwa, jak i społeczeństwa obywatelskiego wyrażonego przez tak zwany trzeci sektor, a ich powstawanie może być wypadkową rezultatów działania kilku organizacji lub osób nieprzynależących do tego samego sektora. Dobrym przykładem innowacji społecznej jest scharakteryzowany poniżej model współpracy JST z NGO.

3. Model współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi przykładem współpracy i wspierania przedsiębiorczości w trzecim sektorze w regionie

We współczesnym zarządzaniu publicznym zauważalne są wyraźne dwie tendencje. Pierwsza to odchodzenie od powtarzalności i powielania działań oraz wykonywania instrukcji na rzecz koncentrowania się na kreatywności i efektywności w rozwiązywaniu problemów. Druga to **tworzenie partnerskich relacji** nie tylko w obrębie sektora publicznego, ale również współdziałanie z organizacjami innych sektorów, w tym z sektora organizacji pozarządowych. Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe mają wspólny cel – zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności, chociaż różnią się sposobami jego osiągania. W Polsce są przykłady poprawnej, a nawet dobrej współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Widać to zwłaszcza w centrach organizacji pozarządowych (COP). Najstarsze COP działa w Gdyni[16]. Współpraca rozwija się tam harmonijnie, przysparzając satysfakcji obu stronom, a przede wszystkim przynosząc korzyści lokalnym społecznościom.

Zbyt często obserwuje się jednak przypadki dysfunkcyjnych relacji miedzy administracją a trzecim sektorem oraz przykłady wyraźnego braku współpracy,

---

[15] *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union (2010)*, BEPA (Bureau of European Policy Advisers), European Communities 2011.

[16] Przykłady działań COP w Gdyni, Płocku i Gliwicach opisano w M. Dobranowska-Wittelis, *Centrum Organizacji Pozarządowych w rękach samorządu*, „Gazeta NGO" 2010, nr 4, s. 23.

dlatego w dyskusjach nad poprawą i rozwojem współdziałania pojawiła się kwestia standaryzacji. Taką próbę podjęto w modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych (zwanym dalej modelem). Skupiono się w nim na najważniejszych formach współpracy organizacji pozarządowych z władzami samorządowymi w ramach obowiązującego prawa. Warunkiem współpracy tak różnych partnerów, czyli JST i NGO – dobrowolnego zrzeszenia, działającego dla osiągnięcia określonego, często środowiskowo celu, jest wobec tego zdolność do kompromisu i samoograniczania się po obu stronach. Wtedy samorząd może podjąć próby „podzielenia się" władzą, a organizacje pozarządowe mogą wpisać się bardziej świadomie w cele realizowane na poziomie lokalnym lub regionalnym.

Budowany w latach 2010–2012 model zakorzeniony jest w istniejących rozwiązaniach prawnych, zwłaszcza w zapisach Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (u.d.p.p.w.)[17], ale warto zauważyć, że przede wszystkim kładzie się w nim nacisk na **kulturę współpracy**, rozumianą jako zjawisko daleko wykraczające poza zapisy prawa. Część zawartych w nim zadań, na przykład partnerstwo lokalne, nie wynika bowiem z regulacji prawnych, lecz z kultury współpracy. W modelu nie wprowadzono też podziału jednostek samorządu terytorialnego ze względu na ich rodzaj i wielkość. Oznacza to, że model jest uniwersalny, a każdy samorząd może wykorzystać zawarte w nim narzędzia zgodnie ze swoimi potrzebami i możliwościami. Ponadto w samych przepisach prawa część rozwiązań jest obligatoryjnych (np. roczne programy współpracy), a część fakultatywnych (np. rady działalności pożytku publicznego czy wieloletnie programy współpracy). O zastosowaniu konkretnych rozwiązań (poza obowiązkowymi) powinni zdecydować partnerzy, kierując się kryterium ich przydatności.

W modelu zaleca się oparcie współpracy na trzech płaszczyznach (tabela 1) i działanie zgodnie ze wskazanymi w nim zasadami. Następnie każda płaszczyzna jest analizowana według jednolitego schematu: (1) wprowadzenie, (2) podział płaszczyzn na części składowe zwane obszarami, (3) określenie narzędzi działania oraz (4) wskaźniki służące do pomiaru, czy i w jaki sposób prowadzona jest współpraca w danym obszarze.

Sformułowane w u.d.p.p.w. zasady stały się podstawą konstrukcji modelu współpracy i obowiązują zarówno JST jak i NGO. We wdrażaniu działań przedsiębiorczych najważniejsze wydają się zasady efektywności i uczciwej konkurencji. Oprócz sześciu zasad podstawowych w modelu scharakteryzowano także

[17] DzU 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.

siódmą zasadę – równości szans, jedną z istotnych zasad, związanych z porządkiem demokratycznym[18].

Tabela 1

Trzy płaszczyzny współpracy JST z NGO

Płaszczyzna I	Płaszczyzna II	Płaszczyzna III
Współpraca JST i organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia polityki publicznej – systemowe i porządkowe działanie, które podejmowane są dla rozwiązywania najważniejszych problemów, dotykających mieszkańców lokalnych społeczności	Współpraca JST i organizacji pozarządowych w zakresie realizacji zadań publicznych – działania podejmowane przez administrację samorządową w ramach ustaw określających zakres ich kompetencji publicznych	Infrastruktura współpracy – ujmuje ogół lokalnie ukształtowanych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji pozarządowych oraz na współpracę między sektorem samorządowym a trzecim sektorem, a także tworzenie warunków do społecznej aktywności
Wspólne dla trzech płaszczyzn zasady współpracy		

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Model współpracy administracji...*

1. **Zasada pomocniczości** (subsydiarności) zakłada, że każda władza jest służebna wobec obywateli i nie powinna ingerować w życie społeczne, jeśli nie jest to uzasadnione określonymi warunkami i okolicznościami Oznacza to, że lokalne problemy powinny być rozwiązywane u samego źródła. Jeśli sami obywatele (rodzina, sąsiedztwo, wspólnota lokalna) mają możliwości poradzenia sobie z nimi, to lokalna władza powinna pozostawić im pole do działania. Samorząd powinien przekazać realizację zadań wraz z niezbędnymi zasobami organizacjom pozarządowym, jeśli są one w stanie wykonać te zadania zgodnie z ustalonym standardem.

2. **Zasada suwerenności** oznacza, że partnerzy współpracy zachowują niezależność we wzajemnych relacjach. Zapewnia się więc im prawo do wzajemnej, konstruktywnej wymiany opinii, w tym opinii krytycznych. Nie powinno to jednak ograniczać ich wzajemnej współpracy.

3. **Zasada partnerstwa** dotyczy współdziałania suwerennych partnerów na rzecz osiągania celów, które są kluczowe dla rozwoju lokalnej społeczności i dobrostanu obywateli. Podejmują oni wspólne wysiłki w przekonaniu, że dzięki łączeniu zasobów i kompetencji osiągną lepsze rezultaty.

---

[18] *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, www.pokl541.pozytek.gov.pl/files/ Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf.

4. **Zasada efektywności** wymaga od partnerów współpracy w stałym podnoszeniu potencjału do sprawnego realizowania zadań publicznych. Powinny być one wykonywane z uwzględnieniem reguł gospodarności (oszczędnie), tworzenia maksymalnej wartości za określone nakłady i szanowania publicznych zasobów. Z zasadą efektywności koresponduje **zasada standaryzacji**, rozumiana jako wspólne i zorganizowane określanie wszystkich ważnych wymiarów i parametrów danej usługi lub zadania wraz z zainteresowanymi i zaangażowanymi w realizację podmiotami.

5. **Zasada uczciwej konkurencji** oznacza równe szanse odpowiednio przygotowanych podmiotów w rywalizacji o możliwość wykonywania zadań publicznych. Oznacza to założenie, że wszystkie organizacje pozarządowe powinny mieć równy dostęp do możliwości współpracy. Opierając się na zasadzie uczciwej konkurencji, można znaleźć najefektywniejszego realizatora zadań publicznych.

6. **Zasada jawności** oznacza, że partnerzy współpracy wzajemnie udostępniają sobie, w odpowiednich formach, pełną i prawdziwą informację na temat obszarów swojego działania, które są ważne z punktu widzenia budowana zaufania i wysokiej jakości partnerstwa.

7. **Zasada równości szans**, będąca dodatkową zasadą, opiera się na założeniu, że w społeczeństwie istnieją nierówności społeczne i dyskryminacja. Jej uniwersalność wynika z faktu, że nie tworzy się hierarchii ważności między grupami mniejszościowymi i dyskryminowanymi ani nie różnicuje przesłanek nierównego traktowania.

W polskiej rzeczywistości przestrzeganie wymienionych zasad wymaga kontynuacji ewolucji od modelu demokracji przedstawicielskiej, w którym wszystkie lokalne działania ześrodkowane są wokół wybieralnych przedstawicieli i 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 różnych partnerów społecznych i gospodarczych, w tym również organizacje pozarządowe. Nie oznacza to przekreślenia wartości demokracji przedstawicielskiej, lecz zmianę sposobu sprawowania władzy, gdzie **zasada partnerstwa** ma największe znaczenie.

Zakończenie

W modelu zwrócono uwagę na optymalny, ale jednocześnie uproszczony stan „idealnej współpracy" na linii JST–NGO. Istotnym zadaniem wydaje się teraz nie tyle upowszechnienie założeń i elementów składowych modelu, ale sprawienie, by nie był on uznawany za kolejne uniwersalne i tym samym nikomu niepasujące narzędzie. Istotne jest, by był on pomocny w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej[19]. Tylko wtedy model ten będzie istotnym krokiem w kierunku wspierania społeczeństwa obywatelskiego i przedsiębiorczości w regionie. Wydaje się bowiem, że przedsiębiorczość w sektorze publicznym i jej pewne upodobnienie do funkcjonowania sektora prywatnego jest ogólnocywilizacyjną prawidłowością, która w najbliższych latach stanie się koniecznością[20]. Będzie ona wsparciem rozwoju gospodarczego i społecznego oraz bardziej racjonalnego wykorzystania środków publicznych i szybszego reagowania na zmieniające się potrzeby społeczne. Badacze zagadnienia ostrzegają jednak, że postępująca ekonomizacja sektora pozarządowego często jest niedostrzegana bądź marginalizowana przez administrację publiczną różnego szczebla, co oznacza, że nadal pozostaje postulatem, a nie widocznym procesem[21]. Nie sprzyja jej też powoli zmieniająca się świadomość społeczna, w której „szufladkuje się" organizacje pozarządowe jako podmioty związane wyłącznie z działalnością społeczną, charytatywną, w której nie ma miejsca na jakiekolwiek formy odpłatności[22]. Tymczasem rozwój takiego procesu może przynieść korzyści zarówno dla administracji publicznej (w zakresie odpowiedzialności za skuteczność i efektywność świadczenia szeroko pojętych usług publicznych i rozwój społeczeństwa obywatelskiego), jak i dla organizacji pozarządowych szukających wsparcia efektywnej realizacji swoich celów statutowych. Każda próba wprowadzająca racjonalne zasady współpracy, takie jak w analizowanym modelu, może

---

[19] M. Rymsza, M. Dudkiewicz, *Współpraca międzysektorowa w Polsce. Jak ją modelować, jak standaryzować, jak mierzyć jej jakość?*, „Trzeci Sektor" 2011–2012, nr specjalny, Warszawa 2012, s. 5–6.

[20] T. Kraśnicka, dz.cyt., s. 71.

[21] *Współpraca międzysektorowa a rozwój przedsiębiorczości społecznej – administracja publiczna versus organizacje pozarządowe*, www.ps.civis.org.pl/artykuły/wspolpraca-miedzysektorowa-a-rozwoj-przedsiebiorczosci-spolecznej-administracja-publiczna-versus-organizacje-pozarzadowe.html.

[22] Tamże.

służyć zarówno wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, jak i przedsiębiorczości działania trzeciego sektora.

Literatura

Broniewska M., *Społeczna odpowiedzialność w administracji publicznej*, w: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, red. B. Kaczmarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Dobranowska-Wittelis M., *Centrum Organizacji Pozarządowych w rękach samorządu*, „Gazeta NGO" 2010, nr 4.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union (2010), BEPA (Bureau of European Policy Advisers), European Communities 2011.

Frączkiewicz-Wronka A., *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie" 2010, nr 4 (12).

Herbst J., *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

Janowski A., *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu OSMiE, Kraków 1998.

Jegorow D., *Przewodnik po przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorczość społeczna – nowe oblicze*, Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego CIVIS, Chełm 2010.

Kożuch B., *Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003.

Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania*, w: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.

Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, www.pokl541.pozytek.gov.pl/files/ Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf.

Rymsza M., Dudkiewicz M., *Współpraca międzysektorowa w Polsce. Jak ją modelować, jak standaryzować, jak mierzyć jej jakość?*, „Trzeci Sektor" 2011–2012, nr specjalny.

Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004.

Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki kształtujące*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2.

The most relevant topics in social innovation research, „Vienna Declaration", 10 November 2011.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.

Wewnątrzorganizacyjne warunki sprawnego współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych w środowisku lokalnym, projekt NN115 123534 finansowany przez MNiSW w latach 2008–2011, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.

Współpraca międzysektorowa a rozwój przedsiębiorczości społecznej – administracja publiczna versus organizacje pozarządowe, www.ps.civis.org.pl/artykuły/wspolpraca-miedzysektorowa-a-rozwoj-przedsiebiorczosci-spolecznej-administracja-publiczna-versus-organizacje-pozarzadowe.html.

THE COOPERATION MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AS AN INSTRUMENT TO PROMOTE CIVIL SOCIETY AND ENTREPRENEURSHIP IN THE REGION

Summary

A tendency for the implementation of scientific achievements in organization and management in the sphere of public administration (especially in local government units) and NGO`s was indicated in the article. In discussion on the development of forms and scope of cooperation between these two sides, an issue of her standardization is becoming essential. The cooperation model of public administration and NGO's is an successful proposal aiming in this direction. It seems to constitute the sign of social innovations increasing the entrepreneurship level of the third sector.