



**Monika Bochenek**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego  
bochenek\_m@op.pl

**PROJEKTY MIĘDZYORGANIZACYJNE  
JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO  
– WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH**

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest analiza projektów realizowanych w ramach współpracy międzyorganizacyjnej jednostek samorządu terytorialnego w odniesieniu do czynników determinujących podejmowanie wspólnych projektów oraz wskazanie problemów, z jakimi borykają się te jednostki podczas wdrażania tego typu przedsięwzięć. W pierwszej części artykułu omówiona zostanie specyfika projektów międzyorganizacyjnych w sektorze publicznym. Następnie przedstawione zostaną: proces badań empirycznych oraz uzyskane wyniki. Badania mają charakter pilotażowy i stanowią podstawy do kontynuacji badań nad podjętą problematyką badawczą. Badanie przeprowadzono przy zastosowaniu techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*).

**Słowa kluczowe:** współpraca międzyorganizacyjna, projekt, projekt międzyorganizacyjny, jednostka samorządu terytorialnego – powiat.

**Wprowadzenie**

Warunki, w jakich współczesne organizacje publiczne realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu. Ono bowiem faktycznie wyzwala możliwości realizacji celów organizacji publicznych. Podejście to zgodne jest z jedną z zasad współczesnego zarządzania organizacjami, tj. zasadą zmniejszania odległości hierarchicznej pomiędzy miejscem powstania problemu zarządzania a miejscem jego rozwiązania [Nalepka i Kozina, 2007, s. 58].

Współpraca międzyorganizacyjna polega na umiejętności nawiązywania kontaktów i kształtowania związków umożliwiających lub ułatwiających reali-

zającę przedsięwzięć. Zdolność organizacji do współpracy uwarunkowana jest przede wszystkim takimi elementami jak: „cele i wartości organizacji, struktury, kompetencje menedżerów i pracowników, kultura organizacyjna, funkcje zarządzania z szczególnym naciskiem na koordynację i komunikację, relacje z otoczeniem, a także narzędzia stosowane w procesach zarządzania” [Kožuch i Kożuch, 2010, s. 9]. Przegląd literatury dokonany przez Frączkiewicz-Wronkę [2006, s. 84] wskazuje, że w ostatnim okresie wzrosło znaczenie sieci w zarządzaniu publicznym. Autorka wskazuje przy tym na rolę zmian zachodzących w tkance społecznej przy wzroście znaczenia m.in. technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Zwraca także uwagę na wzrost znaczenia partnerstwa między sektorem publicznym i prywatnym. Partnerstwo to pozwala na uruchomienie mechanizmów rynkowych do realizacji potrzeb społecznych. Pojawia się także wyraźnie artykułowany postulat wzmocnienia partnerstwa między podmiotami w trzech sektorach: biznes, sektor społeczny i publiczny [Chorodyński, 2008, s. 13]

Przedmiotem zainteresowania zarządzania sferą usług publicznych są sieci międzyorganizacyjne, których celem jest rozwiązywanie problemów oraz zaspokojenie potrzeb społecznych. Sieci te mogą być tworzone wyłącznie przez organizacje publiczne, choć często składają się z różnych instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i komercyjnych [Agranoff, 2006, s. 56-65; Provan i Kenis, 2007, s. 229-252].

Celem artykułu jest analiza projektów międzyorganizacyjnych wdrażanych przez jednostki szczebla powiatowego w Polsce w latach 2007-2013 z punktu widzenia czynników determinujących podejmowanie wspólnych projektów oraz wskazanie problemów, z jakimi borykają się te jednostki podczas wdrażania tego typu przedsięwzięć. W pierwszej części artykułu zostanie zaprezentowana specyfika projektów wdrażanych w sektorze publicznym. Następnie zostaną syntetycznie omówione badania empiryczne nad czynnikami, jakie determinują jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego do podejmowania działań w zakresie projektów międzyorganizacyjnych, oraz problemy, jakie występują w trakcie realizacji tego typu przedsięwzięć. Opisany zostanie przebieg i metody badań oraz przeanalizowane zostaną uzyskane wyniki. W ostatniej części opracowania, na podstawie analizy wyników prezentowanych badań pilotażowych, zostaną zaproponowane możliwości i kierunki kontynuacji podjętej problematyki badawczej.

## 1. Projekty międzyorganizacyjne w sektorze publicznym

Atrybutem każdej organizacji jest określony poziom zdolności do współdziałania, dzięki któremu w sposób skuteczniejszy i bardziej ekonomiczny mogą być osiągnięte przez organizacje cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub trzeba by przeznaczyć na nią znacznie więcej sił i środków. Współpraca międzyorganizacyjna definiowana jest jako korzystny dla wszystkich stron i dobrze zdefiniowany związek dwóch lub większej liczby organizacji, służący osiągnięciu wspólnych celów [Mattessich, Murray-Close i Monsey, 2001, s. 4]. Jednym z przejawów współpracy międzyorganizacyjnej są projekty, rozumiane jako niepowtarzalne (realizowane jednorazowo), złożone przedsięwzięcia zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem – realizowane zespołowo (wielopodmiotowo), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod oraz technik [Trocki, Grucza i Ogonek, 2003, s. 18]. Mimo występowania wielu zróżnicowanych rodzajów projektów w praktyce gospodarczej [Lock, 2003, s. 16-17], przebiegają one dynamicznie w określonym cyklu życia [Trocki, Grucza i Ogonek, 2003, s. 32] i wymagają przyjęcia specyficznych rozwiązań instytucjonalnych i odpowiedniego ustrukturalizowania wewnętrznego. Istotę współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami można oprzeć na taksonomii Lundina i Söderholma [1995, s. 437-455], rozwiniętej następnie przez Bakkerą [2010, s. 466-486], odnoszącej się do tymczasowych rozwiązań organizacyjnych, w ramach której można zidentyfikować cztery podstawowe wymiary tego zjawiska: ograniczony czas trwania, międzyorganizacyjny zespół projektu, określony charakter i zakres realizowanych zadań oraz kontekst odnoszący się do środowiska zewnętrznego i obejmujący również specyfikę organizacji sektora publicznego jako jednej ze stron przedsięwzięcia.

Przesłanki współpracy międzyorganizacyjnej wynikają z istniejących zbieżności oraz komplementarności podstawowych założeń i struktur współpracujących organizacji. Mogą one wynikać zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych zależności, które wskazano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Przesłanki współpracy międzyorganizacyjnej

Wewnętrzne przesłanki współpracy	Zewnętrzne przesłanki współpracy
Bliska lokalizacja siedzib	Preferowanie działań w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego
Dobre stosunki interpersonalne z potencjalnymi partnerami	Funkcjonowanie w tym samym środowisku lokalnym
Uzupełniające się kompetencje organizacji	Istnienie systemu osobistych stosunków międzyludzkich
Możliwość wykorzystania posiadanych przez partnerów dobrych relacji z otoczeniem, jak relacje z klientami, wiarygodność rynkowa	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kożuch i Sienkiewicz-Małyjurek [2013, s. 84-85].

Zmiany zachodzące w zarządzaniu publicznym zwiększają zakres partnerstwa i współpracy międzyorganizacyjnej [Frączkiewicz-Wronka, 2006, s. 85; Wiatrak, 2006, s. 46; Pławgo, Szpak i Radziwon, 2006, s. 74-75]. Jedną z możliwych form współpracy międzyorganizacyjnej są projekty, jednakże ich realizacja obarczona jest dużymi ograniczeniami. Ograniczenia związane z realizacją projektów w sektorze publicznym zauważa Wirick [2009]. Autor ten podkreśla, że „projekty publiczne muszą być zarządzane inaczej niż większość projektów prywatnych” i muszą też odpowiadać na dodatkowe wyzwania wynikające ze specyfiki sektora publicznego. Autor wymienia następujące czynniki odróżniające projekty publiczne od prywatnych [Wirick, 2009, s. 8]:

- projekty publiczne są realizowane w otoczeniu posiadającym niejednokrotnie odmienne cele i oczekującym odmiennych wyników,
- projekty publiczne dotyczą różnych interesariuszy z odmiennymi oczekiwaniami,
- projekty publiczne muszą godzić oczekiwania polityczne i działają pod kontrolą mediów,
- dozwolona jest bardzo mała tolerancja wobec porażek projektów publicznych,
- projekty publiczne są realizowane w instytucjach, które często mają trudno identyfikowalne mierniki dotyczące wyników i misji,
- projekty publiczne są zarządzane w ramach ograniczeń narzuconych przez zasady administracyjne i często uciążliwe polityki oraz procesy, które mogą opóźnić projekt i pochłonąć zasoby projektowe,
- projekty publiczne wymagają współdziałania jednostek spoza zespołu projektowego w celu dokonania zakupów, zatrudniania pracowników i realizacji innych funkcji,
- projekty publiczne częściej niż w sektorze prywatnym muszą być realizowane w ramach istniejących zasobów osobowych (bez dodatkowego zatrudniania pracowników do projektów),
- projekty publiczne są niejednokrotnie realizowane w organizacjach niemających doświadczeń projektowych,
- projekty publiczne są realizowane w otoczeniu, które może zawierać elementy walki politycznej.

Dodatkowych problemów dostarczają projekty wdrażane w formie sieci międzyorganizacyjnych. Agranoff oraz McGuire [2001, s. 295-326] wskazali, że występuje siedem głównych obszarów problemowych w zarządzaniu publicznymi sieciami. Należą do nich: istota zadań i funkcji zarządzania sieciami, grupowy proces współpracy, elastyczność sieci, odpowiedzialność za siebie oraz

partnerów sieci, czynniki spójności sieci, władza i jej oddziaływanie na rozwiązywanie problemów w sieci oraz wyniki zarządzania siecią. Z badań przez nich przeprowadzonych wynika, że najczęściej kontrowersji dotyczy procesu sprawowania władzy i podejmowania decyzji oraz wdrażania zmian.

## 2. Model i przebieg badań empirycznych

Celem badań empirycznych było zidentyfikowanie ilości oraz rodzajów projektów międzyorganizacyjnych wdrażanych przy udziale jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce w latach 2007-2013. Do celów szczegółowych badania zaliczono:

- określenie ilości projektów międzyorganizacyjnych wdrażanych w latach 2007-2013 w sektorze publicznym przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce,
- określenie rodzaju oraz typu projektów międzyorganizacyjnych wdrażanych przez powiaty,
- analiza powodów, dla których tworzone były projekty międzyorganizacyjne, oraz źródeł ich finansowania,
- analiza problemów i trudności, jakie wystąpiły podczas wdrażania projektów międzyorganizacyjnych.

Przeprowadzone badania empiryczne miały charakter pilotażowy, skierowane były na eksplorację badanej problematyki, sprecyzowanie zasadniczych pytań badawczych oraz udoskonalenie narzędzi badawczych. Badanie przeprowadzono przy zastosowaniu techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). Realizacja badania odbyła się przy pomocy kwestionariusza ankiety umieszczonego na stronie [www.ebadania.pl](http://www.ebadania.pl), a następnie przesłanego drogą e-mailową do 380 starostw powiatowych w Polsce z prośbą o wypełnienie. Każdy z respondentów otrzymał link z dostępem, który umożliwiał wejście na stronę internetową zawierającą kwestionariusz ankiety, wypełnienie jej i wysłanie do bazy danych. Kwestionariusz ankiety udostępniony był przez 14 dni dla respondentów w grudniu 2015 r. Był on dostępny za pomocą wszystkich popularnych przeglądarek internetowych.

Badanie przeprowadzono na próbie 380 podmiotów – starostw powiatowych w Polsce, co stanowi 100% próby badawczej. Uzupelnione kwestionariusze zwrócone zostały w liczbie 175 sztuk, tj. 46% próby badawczej. Podsumowaniem przeprowadzonych badań była analiza uzyskanego materiału, sformułowanie wniosków z badań oraz określenie celowości i zakresu kolejnych

etapów prac badawczych. Założono, że przyjęty model badań oraz sposób ich przebiegu może stać się – po modyfikacji – podstawą kolejnych etapów prac badawczych.

### 3. Wyniki badań empirycznych

#### 3.1. Aktywność współpracy międzyorganizacyjnej w badanych podmiotach

Poziom współpracy międzyorganizacyjnej w zakresie realizacji projektów analizowano na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2015 r. w jednostkach samorządu terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce. Wyniki analizy wskazują, że powiaty w latach 2007-2013 aktywnie podejmowały się realizacji projektów międzyorganizacyjnych. Spośród 175 respondentów – 94% badanych w latach 2007-2013 realizowało projekty międzyorganizacyjne (tabela 2).

**Tabela 2.** Aktywność powiatów w zakresie wdrażania projektów międzyorganizacyjnych w latach 2007-2013

Czy Państwa Instytucja realizowała w latach 2007-2013 projekty międzyorganizacyjne?	Liczba udzielonych odpowiedzi
Tak, wdrażała	164
Nie wdrażała	11

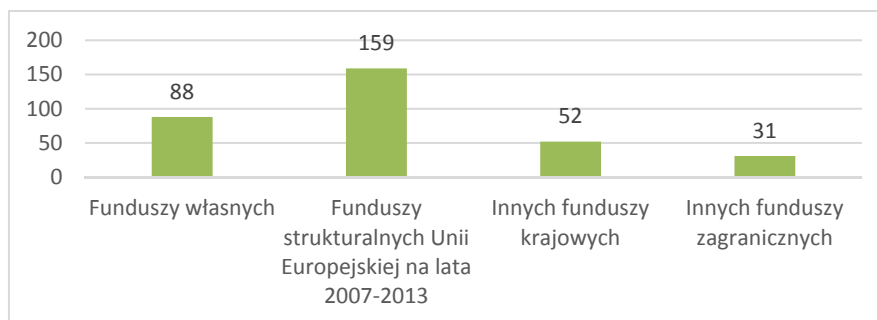
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Analizując ilość wdrażanych projektów partnerskich można stwierdzić, iż na 164 podmioty wdrażające tego typu przedsięwzięcia najwięcej mieści się w przedziale od 1 do 2, tj. 54 projekty, oraz w przedziale od 3 do 5, tj. 47 projektów międzyorganizacyjnych. Pozyskane dane wskazują, iż badane podmioty tworzyły sieci międzyorganizacyjne w formie partnerstw projektowych dla więcej niż dwóch projektów aż 106 razy, co obrazuje, jak dużym zainteresowaniem w sektorze publicznym cieszy się tematyka współpracy międzyorganizacyjnej.

Biorąc pod uwagę typ projektu międzyorganizacyjnego, jakie wdrażały badane JST, można stwierdzić, iż były to zarówno projekty inwestycyjne (infrastrukturalne) w liczbie 129 oraz projekty nieinwestycyjne (tzw. miękkie) w liczbie 133. Wśród wdrażanych projektów w typie inwestycyjne dominowały projekty z zakresu infrastruktury drogowej (31%) oraz projekty edukacyjne (13%). Wśród wdrażanych projektów w typie nieinwestycyjne dominowały projekty z zakresu edukacji (24%) oraz projekty z zakresu promocji (13%). 51% respondentów pełniło we wdrażanych projektach rolę partnera.

Aż 47% wdrażanych projektów międzyorganizacyjnych było zawiązanych w ramach jednostek samorządu terytorialnego – publiczne sieci międzyorganizacyjne. 21% partnerstw tworzonych było z organizacjami pozarządowymi; 9,9% ze szkołami wyższymi (uczelniami), a 7,5% tworzonych było z przedsiębiorcami.

Spośród analizowanej próby aż 48% respondentów realizowało projekty międzyorganizacyjne współfinansowane z funduszy strukturalnych UE; 27% finansowało wdrażane projekty partnerskie ze środków własnych (wykres 1).



**Wykres 1.** Źródła finansowania wdrażanych projektów międzyorganizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

### 3.2. Determinanty podejmowania współpracy oraz problemy z nią związane

Odpowiadając na pytanie „Co spowodowało, że zdecydowaliście się Państwo na realizację projektu w formie partnerstwa?”, respondenci najczęściej wskazywali na:

- takie same cele (powiązane tematycznie i/lub przestrzennie) jak lider i/lub pozostali partnerzy – 21,5%,
- zwiększenie szansy na uzyskanie dofinansowania dzięki uzyskaniu większej ilości punktów podczas oceny wniosku – 20,8%,
- wzmocnienie prawdopodobieństwa osiągnięcia zakładanych rezultatów – 17,7%.

W odpowiedzi na pytanie, czy „Realizacja projektu partnerskiego wiąże się z występowaniem problemów i trudności, których nie ma w przypadku projektów realizowanych samodzielnie”, aż 82% badanych zgodziło się z tym stwierdzeniem, w tym aż 28% respondentów wskazało, iż zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. To obrazuje, iż badane podmioty widzą i diagnozują trudności związane z realizacją projektów międzyorganizacyjnych. Aby doprecyzować, jakie problemy w zakresie wdrażania tego typu projektów dostrzegają re-

spondenci, zostali oni zapytani o problemy i trudności występujące wyłącznie w przypadku projektów partnerskich, a niewystępujące w przypadku projektów realizowanych samodzielnie. Jak wynika z pozyskanych danych, najczęściej trudności w trakcie wdrażania projektów międzyorganizacyjnych związanych było z problemami natury organizacyjnej – 65 wskazań oraz komunikacyjnej – 44 wskazania (tabela 3).

**Tabela 3.** Problemy i trudności występujące w przypadku projektów partnerskich

Problemy	Liczba
Prawne (procedury)	24
Organizacyjne	65
Finansowe	28
Komunikacyjne	44
Związane z kapitałem ludzkim	14
Językowe	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Pomimo licznych problemów, jakie wskazują analizowane podmioty, aż 87% z nich stwierdza, iż osiągnięcie celu danego projektu nie byłoby możliwe, gdyby każdy z uczestników partnerstwa realizował swoje działania osobno.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że JST szczebla powiatowego wdrażają w miarę regularnie i z dość dużą częstotliwością projekty międzyorganizacyjne z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, ale także z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi i przedsiębiorcami. Zakres tej współpracy w głównej mierze dotyczył realizacji projektów finansowych z funduszy UE i obejmował realizację zarówno projektów inwestycyjnych, jak i nieinwestycyjnych. Analiza relacji międzyorganizacyjnych we wdrażanych projektach wskazuje, że powiaty współpracują z innymi podmiotami w największym zakresie w przypadku, gdy wdrażany projekt cechuje taki sam cel dla wszystkich członków sieci oraz gdy zawarcie partnerstwa zwiększa szansę na uzyskanie dofinansowania dla jego realizacji. Jako istotny motywator do realizacji projektów międzyorganizacyjnych badane podmioty wskazały także na wzmocnienie prawdopodobieństwa osiągnięcia zakładanych rezultatów. Biorąc po uwagę powyższe rozważania, zasadne wydaje się przeprowadzenie pogłębionych badań w zakresie określenia czynników determinujących podejmowanie wspólnych projektów przez JST i inne podmioty w ramach projektów międzyorganizacyjnych. Ponadto celowe jest – z uwagi na przedmiot badań – zdefiniowanie czynników sukcesu projektów międzyorganizacyjnych realizowanych przez JST oraz określenie wpływu uwarunkowań egzo- i endogenicznych na sukces takich projektów.



## Podsumowanie

Istotą działań zmierzających do wzrostu efektywności świadczenia usług publicznych jest współpraca i partnerskie relacje między samorządami, przedsiębiorcami oraz innymi organizacjami, które mogą przybierać formę projektów międzyorganizacyjnych. Identyfikacja i eliminacja problemów we współpracy, jasne określenie zasad i odpowiedzialności, określenie czynników sukcesu i źródeł niepowodzeń projektów międzyorganizacyjnych w sektorze publicznym stanowią podstawę efektywności realizowanych przedsięwzięć. W artykule przedstawiono wybrane wnioski z badań empirycznych przeprowadzonych wśród jednostek samorządów terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce. Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy, dlatego też mają liczne ograniczenia dotyczące ich reprezentatywności. Wyniki prezentowanych badań wstępnych pokazują, że mogą one stanowić wgląd w problemy, z jakimi spotykają się jednostki samorządu terytorialnego w zakresie wdrażania projektów międzyorganizacyjnych. Badania wykazują również ogromny potencjał związany z rozszerzeniem ich zakresu. Wydaje się, że interesujące dane można uzyskać, rozszerzając badania o zagadnienia związane z czynnikami sukcesu projektów międzyorganizacyjnych realizowanych przez JST oraz o określenie wpływu uwarunkowań egzo- i endogenicznych na sukces takich projektów. W kolejnych etapach badań można wziąć również pod uwagę aspekty związane z doбором metodyki zarządzania projektem i analizą jej wpływu na sukces lub niepowodzenie projektów międzyorganizacyjnych w sektorze publicznym.

## Literatura

- Agranoff R., McGuire M. (2001), *Big Questions in Public Network Management Research*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 11, Iss. 3.
- Agranoff R. (2006), *Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers*, „Public Administration Review”, No. 66 (supplement).
- Bakker R.M. (2010), *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 12, No. 4.
- Frąckiewicz-Wronka A. (2006), *Relacje sieciowe i ich wykorzystanie w zarządzaniu publicznym ochroną zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Kożuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków.

- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 168.
- Lundin R.A., Söderholm A. (1995), *A Theory of the Temporary Organization*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11, No. 4.
- Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R. (2001), *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul.
- Nalepka A., Kozina A. (2007), *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Plawgo B., Szpak A., Radziwon P. (2006), *Zarządzanie relacjami organizacji publicznych z ich otoczeniem* [w:] B. Kożuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Provan K.G., Kenis P. (2007), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, No. 18.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Wiatrak A. (2006), *Sektor publiczny jako system* [w:] B. Kożuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Wirick D.W. (2009), *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, Wiley, New Jersey.

#### INTER-ORGANIZATIONAL PROJECTS OF LOCAL GOVERNMENT UNITS – THE RESULTS OF PILOT STUDIES

**Summary:** The purpose of this article is to analyze projects under the cross organizational cooperation of local government units in relation to the factors determining the development of joint projects and identify the problems faced by these units during the implementation of such projects. In the first part of the article will be discussed specifics of inter-organizational projects in the public sector. Then it will be presented – the process of empirical studies and the results obtained. The research is a pilot and as a basis for the continuation of studies undertaken research issues. They conducted research at applying the technique CAWI (Computer Assisted Web Interviews).

**Keywords:** inter-organizational collaboration, project, project inter-organization, a local government unit – powiat.