



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami
i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

Monika Bochenek

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

DETERMINANTY WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ W SEKTORZE PUBLICZNYM W POLSCE – PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących głównych przyczyn podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce. W pierwszej części artykułu, stanowiącej wprowadzenie do prezentowanej problematyki, omówiono znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym. W drugiej części przedstawiono przebieg badań empirycznych oraz przedyskutowano ich wyniki. Jak pokazują badania, głównymi przyczynami nawiązywania współpracy są zarówno względy finansowe, tzn. możliwość uzyskania dofinansowania, jak i pozafinansowe, m.in. wcześniejsze doświadczenia oraz wspólnota celów współpracujących organizacji. Najważniejszymi przyczynami braku współpracy są natomiast bierność podmiotów oraz brak odpowiednich partnerów.

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

JEL Classification: M10, H83.

Wprowadzenie

Współpraca międzyorganizacyjna stanowi od kilku lat interesujący przedmiot badań naukowych, a ich zakres obejmuje zarówno podmioty działające dla zysku, jak i jednostki publiczne, a także podmioty tzw. trzeciego sektora. O ile w przypadku przedsiębiorstw cele współpracy najczęściej kojarzone są ze współtworzeniem wartości dla właścicieli, a w prostszym ujęciu – z podziałem ryzyka

i zysków, o tyle w przypadku jednostek samorządu terytorialnego powody nawiązywania współpracy dotyczą odmiennych przyczyn. Są związane z tworzeniem wartości dla interesariuszy – m.in. w postaci poprawy jakości usług, pozyskiwania środków na finansowanie lub redukcji kosztów.

Celem tej pracy jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących głównych przyczyn podejmowania (lub nie) współpracy międzyorganizacyjnej przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce. W pierwszej części artykułu, której podstawą jest przegląd literatury, zostanie omówione znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym. W drugiej części zostanie zaprezentowany przebieg badań empirycznych, a następnie będą omówione syntetycznie najważniejsze wyniki. Należy podkreślić, że prezentowane w tej pracy badania stanowią jedynie fragment szerszych badań zorientowanych na poznanie wielu aspektów współpracy jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.

1. Rola współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym

Od organizacji publicznych na całym świecie oczekuje się podnoszenia ich efektywności przy jednoczesnym dostarczaniu lepszych usług na rzecz społeczeństwa, czyli „robienia więcej i lepiej za mniej”. Globalizacja, postęp techniczny oraz wzrost świadomości obywateli co do ich praw wymuszają zmiany w administracji publicznej. Szczególnie wrażliwe na te zewnętrzne oddziaływania są organizacje samorządu terytorialnego, które w poszukiwaniu usprawnień organizacyjnych znacznie wyprzedzają regulacje na poziomie państw [Praweńska-Skrzypek i Jałocha, 2014, s. 274]. W dojrzałych gospodarkach kapitalistycznych do niedawna podział zadań między sektorami publicznym a prywatnym był jasno sprecyzowany. Sektor publiczny zajmował się realizacją zadań publicznych i spełnianiem oczekiwań swoich obywateli, co precyzyjnie zostało wskazane w poszczególnych aktach prawa obecnie obowiązującego. Sektor prywatny zaś konsekwentnie podążał ścieżką wyznaczoną przez Milтона Friedmana, który w 1970 r. napisał, iż „jedynym społecznym obowiązkiem biznesu jest używanie zasobów, którymi dysponuje, i powiększanie zysku” [Friedman, 1970]. Cele ekonomiczne i cele społeczne były w myśl tej filozofii często sprzeczne, wręcz rywalizujące ze sobą. W ostatnich latach poglądy na rolę sektora prywatnego w społeczeństwie uległy jednak zasadniczej zmianie – m.in. ze względu na globalny kryzys gospodarczy i powszechne rozczarowanie zarówno wolnym rynkiem, jak i niemocą rządów w stymulowaniu wzrostu gospodarczego i rozwią-

zywaniu globalnych problemów. Co więcej, dynamiczny rozwój nowego zarządzania publicznego, którego założenia wywodzą się z teorii ekonomii instytucjonalnej oraz wyboru publicznego, doprowadził do wyzwolenia możliwości tkwiących w mechanizmach rynkowych, w tym rozwoju sieci współpracy [Kozuch, 2011, s. 134].

Reformy administracji publicznej podejmowane w ostatnich dziesięcioleciach w wielu krajach były różnie ukierunkowane [Pollitt i Bouckaert, 2000, za Prawelska-Skrzypek i Jałocha 2014, s. 274] – na podnoszenie sprawności i efektywności poprzez doskonalenie technik zarządzania publicznego (w tym wdrażanie innowacji), na koncentrowanie się na zarządzaniu zmianami strategicznymi bądź na szersze otwarcie na współuczestnictwo obywateli przy służebnej roli administracji publicznej. Ich cechą wspólną było jednak promowanie wdrażania w instytucjach publicznych zarządzania opartego na zarządzaniu projektami, a także wykorzystania formalnych metodyk projektowych [Crawford i in., 2003, s. 443]. Zarządzanie projektami w opinii promujących tę metodę menedżerów sektora publicznego pozwalało zwiększyć możliwości responsywności organizacji publicznych na wyzwania współczesnego, dynamicznie zmieniającego się świata [Prawelska-Skrzypek i Jałocha 2014, s. 274-275]. Co więcej, realizacja projektów międzyorganizacyjnych (partnerskich) pozwala na rozwiązywanie problemów społecznych, a także gospodarczych w sposób kompleksowy i efektywniejszy [Bochenek, 2017].

Dzisiaj nie ma wątpliwości, że oba sektory – publiczny i prywatny – potrzebują siebie wzajemnie, aby sprawnie funkcjonować, a współpraca ta może przynosić im obustronne korzyści. Wobec rosnących oczekiwań społecznych, powiększającego się zadłużenia publicznego oraz braku perspektyw szybkiego wzrostu gospodarczego żaden rząd na świecie nie jest w stanie stawić czoła wszystkim wyzwaniom, które przed nim stoją [Kraszewski i Swat, 2015, s. 10]. Rozwiązaniem tych problemów mogą być inicjatywy wspólnie wdrażane przez podmioty różnych sektorów, tj. np. projekty partnerskie.

Logika współpracy organizacji publicznych ma swoją specyfikę z uwagi na fakt, że ich działania nie są nastawione na kreowanie zysku. Całość relacji – związki i zależności oraz stosunki i oddziaływanie – ma zupełnie inny charakter niż w wypadku przedsiębiorstw. Natomiast istnieje wiele podobieństw do współdziałania organizacji pozarządowych. Konieczność współpracy międzyorganizacyjnej wynika ze złożoności procesów zarządzania w sektorze publicznym, a także z faktu, iż realizacja zadań publicznych uzależniona jest od współdziałania wielu podmiotów. Uwarunkowania prawno-organizacyjne obligują podmioty publicz-

ne do współdziałania, dzielenia się informacjami, spostrzeżeniami i uwagami, a także wzajemnej pomocy. Jednakże dopiero w przypadku, gdy uwarunkowania te będą współgrać z pożądanymi zachowaniami organizacyjnymi, zostaną stworzone podstawy współpracy międzyorganizacyjnej [Kozuch i Sienkiewicz-Małyjurek, 2013, s. 86]. Rosnące wymagania społeczeństwa, złożoność systemu społeczno-gospodarczego, a także rosnący deficyt budżetowy w sektorze publicznym powodują, iż realizacja usług publicznych nie jest możliwa przez jednostkowe podmioty. Stąd też obserwuje się wzrost znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym. Według E. Lank do kluczowych przesłanek, dla których jednostki publiczne podejmują współpracę międzyorganizacyjną, można zaliczyć następujące [Lank, 2007, s. 37]:

- preferowanie działań w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego,
- funkcjonowanie w tym samym środowisku lokalnym,
- istnienie systemu osobistych stosunków międzyludzkich,
- uzupełniające się kompetencje organizacji,
- dobre stosunki interpersonalne z potencjalnymi partnerami,
- bliska lokalizacja siedzib,
- możliwość wykorzystania posiadanych przez partnerów dobrych relacji z otoczeniem, takich jak relacje z klientami,
- wiarygodność rynkowa.

2. Przebieg badań empirycznych

Podstawowym narzędziem do przeprowadzenia badań ilościowych był formularz ankietowy składający się z wprowadzenia, siedmiu pytań otwartych i zamkniętych oraz metryczki. Umieszczenie w ankiecie pytań otwartych umożliwiło respondentom szersze wypowiedzi w określonym zakresie. Badania przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego pozwoliły na identyfikację powodów, dla których jednostki samorządu terytorialnego podejmują współpracę międzyorganizacyjną, zdefiniowanie form, skali oraz rodzaju podejmowanej współpracy, a także określenie czynników pozytywnych oraz negatywnych związanych z realizacją projektów partnerskich będących przejawem współpracy międzyorganizacyjnej.

Jak wynika z analizy literatury, badania w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej podejmowane w formie projektów przez jednostki sektora publicznego nie były podejmowane przez badaczy, co wskazuje na unikatowość analizowanej problematyki.

Badanie udostępniono na stronie internetowej <https://profitest.pl/> oraz za pomocą poczty elektronicznej w dniach 5-6 grudnia 2017 r. rozesłano prośbę o wypełnienie ankiety do jednostek samorządu terytorialnego szczebla powiatowego w Polsce – łącznie zaproszenie do udziału w badaniu rozesłano do 380 powiatów i miast na prawach powiatu. Badanie przeprowadzono na 100-proc. próbie badawczej. Bazę danych e-mailowych pobrano ze strony Ministerstwa Administracji [www 1]. Ankiety dostępne były online do 31 grudnia 2017 r. Ankietę uzupełniło 210 jednostek, w tym 181 zadeklarowało, że realizowało projekty partnerskie, pozostałe wypełniły ankietę o braku realizacji tego typu przedsięwzięć. Badania opierały się na percepcji (subiektywnej ocenie) osób ankietowanych, skupiały się na wskazaniu powodów, dla których jednostki publiczne podejmują współpracę, a także identyfikacji czynników pozytywnych i negatywnych takiej formy aktywności.

Badania przebiegały w kilku zasadniczych etapach:

- 1) Identyfikacja powodów, dla których jednostki publiczne podejmują współpracę, oraz czynników pozytywnych i negatywnych związanych z tego rodzaju aktywnością. Ten etap badań obejmował dwa zasadnicze elementy: badania literaturowe oraz analizę danych zastanych – raportów oraz danych dotyczących wdrażania projektów partnerskich z udziałem jednostek publicznych w Polsce w latach 2007-2013.
- 2) Przygotowanie narzędzia badawczego. Badania przeprowadzono metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), tworząc ankietę zawierającą zestaw pytań zamkniętych i otwartych dotyczących powodów podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej oraz występowania wskazanych czynników pozytywnych i negatywnych, a także oceny przez ankietowanych siły ich wpływu na efekt końcowy podjętej współpracy partnerskiej.
- 3) Przeprowadzenie badań zasadniczych na próbie 380 jednostek publicznych – powiatów i miast na prawach powiatu (100% próby badawczej). Badania przeprowadzono w grudniu 2017 r.
- 4) Analiza uzyskanego materiału, sformułowanie wniosków z badań oraz określenie zakresu kolejnych etapów prac badawczych.

3. Wyniki badań empirycznych – determinanty współpracy międzysektorowej

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym pierwszy etap badań polegał na analizie literatury przedmiotu w celu ustalenia motywów, dla których jednostki publiczne podejmują współpracę międzyorganizacyjną, a także zdefiniowaniu

zbioru czynników pozytywnych i negatywnych wpływających na współpracę jednostek publicznych przyjmującą formę projektów partnerskich. W wyniku przeprowadzonych analiz do opracowania pytań ankietowych przyjęto 5 przyczyn, ze względu na które jednostki publiczne nie realizowały projektów partnerskich, oraz 10 przyczyn, dla których jednostki takich przedsięwzięć nie wdrażają; dodatkowo zamieszczono pytanie otwarte, gdzie respondenci mogli zamieścić dodatkowe informacje. W przypadku czynników sprzyjających realizacji projektów partnerskich oraz barier związanych z taką współpracą zdefiniowano łącznie 15 czynników, w tym 7 sprzyjających oraz 8 czynników, które nie sprzyjają realizacji projektów partnerskich.

Pozostałe pytania w ankiecie dotyczyły projektów partnerskich, jakie wdrażali respondenci w latach 2007-2013, w szczególności badani poproszeni zostali o wymienienie realizowanych projektów partnerskich z podaniem typu projektu, okresu realizacji, wskazania partnerów, roli, jaką pełnili oraz źródła finansowania danego projektu. Pytanie miało formę otwartą, co pozwoliło na uzyskanie szczegółowych danych dotyczących wdrażania projektów partnerskich przez jednostki publiczne szczebla powiatowego w Polsce. Kolejne etapy badań polegały na przeprowadzeniu ankiet internetowych oraz na analizie ilościowej i jakościowej otrzymanych danych.

Spśród 210 jednostek, które wypełniły ankietę online, 29 zadeklarowało, że nie realizowało projektów partnerskich, a 181 potwierdziło, iż tego typu przedsięwzięcia podejmowało. Kiedy rozsyłano wniosek o wypełnienie ankiety, w jego treści zawarto pierwsze pytanie filtrujące, mające na celu wypełnienie odpowiedniej wersji ankiety – pierwsza wersja była dla jednostek, które realizowały projekty partnerskie (jeden link), a druga dla tych, które nie ich realizowały (drugi link). Dzięki temu jednostki od razu przechodziły do wybranej ankiety.

Jeżeli chodzi o podmioty, które realizowały projekty międzyorganizacyjne, najbardziej popularnym powodem nawiązywania partnerstwa w opinii badanych była możliwość zwiększenia swoich szans na uzyskanie dofinansowania przedsięwzięcia z funduszy zewnętrznych dzięki doświadczeniu i zasobom partnera/lidera – 76% wskazań. Wynik ten pokazuje, iż jednostki sektora publicznego szczebla powiatowego nie posiadają wystarczających środków na realizację zadań własnych i zmuszone są do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania.

Kolejnym powodem w opinii badanych jest wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia celów projektowych i ich rezultatów – 63% zaznaczeń. Wynik ten wskazuje, iż jednostki publiczne mają świadomość ograniczoności zasobów, jakimi dysponują, co powoduje, iż nie są w stanie samodzielnie zaspokoić po-

trzeb publicznych. 42% badanych wskazało, że obniżenie kosztów realizacji przedsięwzięcia (rozłożenie kosztów na pozostałe wszystkie strony partnerstwa) jest także kluczowym powodem podejmowania współpracy, a 38% wskazało na brak możliwości samodzielnego realizowania projektu z uwagi m.in. na braki finansowe, kadrowe, zasobowe, techniczne.

Inną ważną przyczyną podejmowania współpracy, na którą wskazywano, była możliwość zdobycia doświadczenia w realizacji projektów – 30%, uzupełnienie kompetencji i kadry pracowników o zasoby ludzkie partnera/lidera – 51%, a także uczenie się i przyswajanie wiedzy w celu zdobywania nowych kompetencji (nowe lub ulepszone umiejętności, nacisk na możliwości wykorzystania tych umiejętności) – 28%. Dane te wskazują na duże potrzeby jednostek publicznych związane z pozyskaniem wiedzy oraz kompetencji dla pracowników tych podmiotów.

Jak pokazują powyższe dane, kluczowym powodem realizacji projektów międzyorganizacyjnych przez jednostki publiczne są powody związane z ograniczeniami zasobowymi tych jednostek, głównie w zakresie potrzeb finansowych oraz pozyskania wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

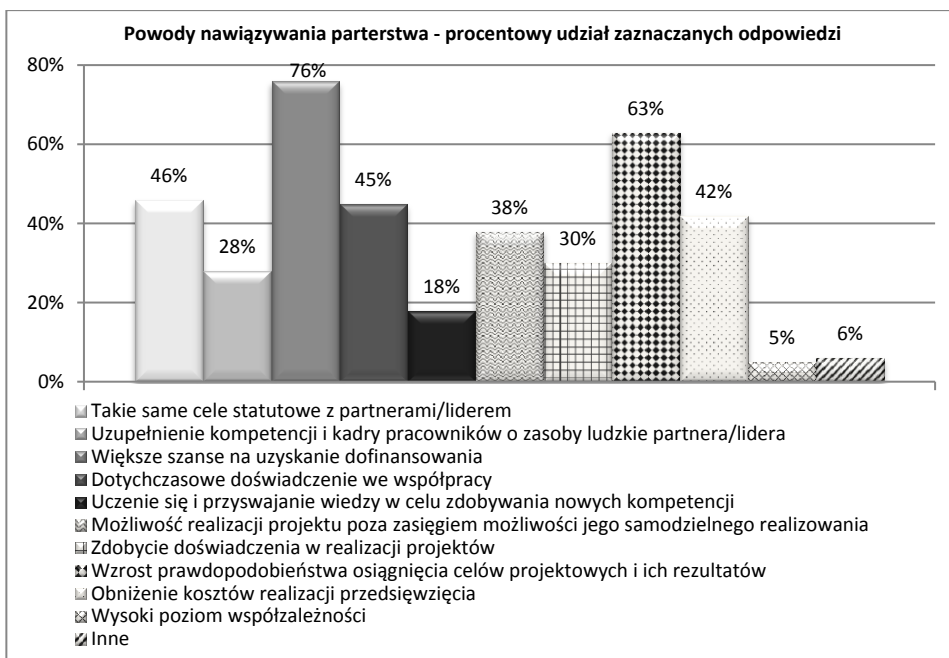
Następnie respondenci jako powody wskazywali także takie same cele statutowe jak partnerzy/lider – 46% oraz doświadczenia związane z dotychczasową współpracą – 45%, a także wysoki poziom współzależności – 5%. Dane te pokazują, iż jednostki publiczne preferują współdziałanie z podmiotami, które znają, z którymi już współpracowały lub w jakiś sposób są z nimi powiązane.

Jeżeli chodzi o inne powody, to 6% zaznaczeń dotyczyło następujących wskazań:

- większa różnorodność działań, większe możliwości zaspokojenia potrzeb mieszkańców,
- kryterium dostępu narzucone przez instytucję ogłaszającą konkurs,
- możliwość uzyskania dodatkowych punktów w kryteriach oceny projektów,
- rozwijanie współpracy,
- wymagania konkursu.

Jak widać, wiele odpowiedzi dotyczy kryterium oceny projektów, co wiąże się ze zwiększeniem szans na uzyskanie dofinansowania lub ogólnie możliwości spełnienia kryterium dostępu do dofinansowania. Są też powody narzucone odrębnymi dokumentami, takimi jak interpelacje, umowy partnerskie, sieci współpracy.

Zestawienie uzyskanych danych obrazuje rys. 1.



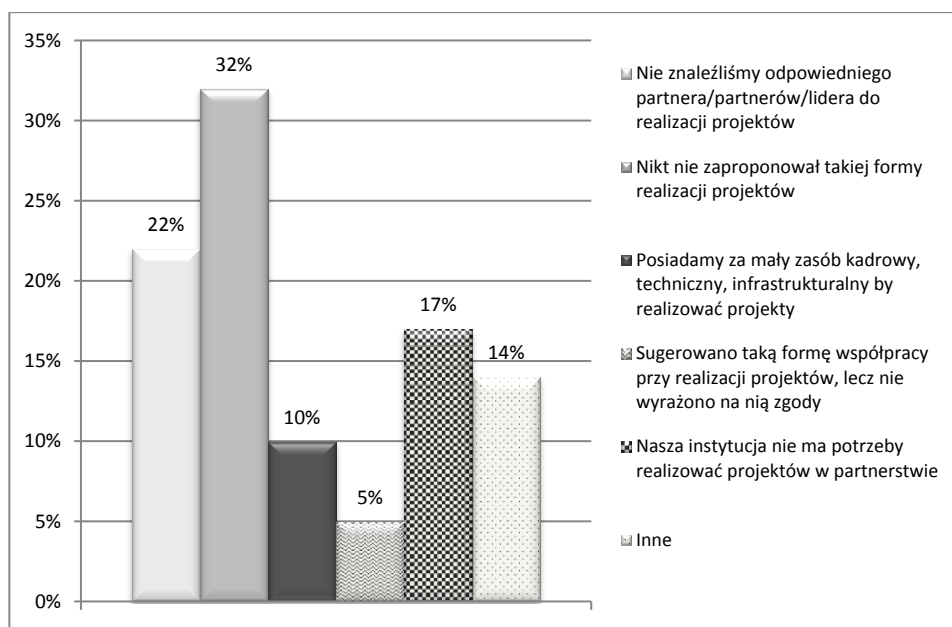
Rys. 1. Powody nawiązywania partnerstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników badań zaprezentowanych na rys. 1 pozwala wskazać te czynniki, które zdaniem ankietowanych mają największy wpływ na podjęcie współpracy międzyorganizacyjnej przez jednostki publiczne. Do tej grupy czynników należy zaliczyć głównie:

- niewystarczające zasoby finansowe na realizację usług publicznych,
- niewystarczające zasoby ludzkie (brak/niewystarczająca wiedza oraz kompetencje),
- zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów oraz rezultatów, a co za tym idzie efektywniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych.

Powody, dla których jednostki publiczne nie podejmują współpracy międzyorganizacyjnej, wskazane zostały na rys. 2.



Rys. 2. Przyczyny braku realizacji projektów partnerskich

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z zaznaczonych odpowiedzi, najczęstszym powodem niepodjęcia realizacji projektów partnerskich był brak propozycji takiej formy współpracy ze strony innych podmiotów – 32% odpowiedzi. Można zatem stwierdzić, iż badane podmioty byłyby zainteresowane podjęciem współpracy, gdyby uzyskały taką propozycję od innego podmiotu.

Na drugim miejscu z 22% wskazań jest brak odpowiedniego partnera do realizacji wspólnego projektu. Wskazanie to oznacza, iż respondenci poszukiwali partnerów do realizacji wspólnych przedsięwzięć, lecz ich nie znaleźli. Można założyć, iż powiaty były aktywne i zdefiniowały potrzebę realizacji wspólnych projektów, ale brak odpowiednich ich zdaniem partnerów nie pozwolił na ich realizację.

Aż 17% podmiotów nierealizujących projektów partnerskich wskazało, że nie ma potrzeby realizacji projektu w partnerstwie. Można więc stwierdzić, iż są to podmioty bardzo dobrze rozwinięte, mające wystarczające zasoby ludzkie i rzeczowe do wdrażania przedsięwzięć samodzielnie.

Jak wynika z uzyskanych danych, również brak odpowiedniego zaplecza stanowi przeszkodę w realizacji projektów partnerskich – 10% zaznaczeń dotyczyło zbyt małego zasobu kadrowego, technicznego czy infrastrukturalnego.

Zaledwie 5% badanych wskazało, że o niepodjęciu partnerstwa zdecydowano mimo możliwości współpracy. Można stwierdzić, iż brak decyzyjności w analizowanych jednostkach nie stanowi bariery dla realizacji przedsięwzięć międzyorganizacyjnych.

Spośród innych przyczyn wymieniono następujące:

- 1) W poprzedniej perspektywie, tj. 2007-2013, realizowane były samodzielne projekty w powiecie, projekty partnerskie nie były tak wysoko punktowane jak w obecnej perspektywie 2014-2020. Powiat aktualnie zawiera umowy partnerskie na realizację projektów.
- 2) Powiat realizuje projekty w imieniu lub na rzecz jednostki podległej.
- 3) W obecnej perspektywie 2014-2020 rozpoczyna się realizacja projektów w partnerstwie (żaden nie został jeszcze zrealizowany).
- 4) W przyszłości przewiduje się realizację projektów partnerskich.
- 5) Nie było takiej potrzeby.
- 6) Z uwagi na trudną sytuację finansową nie przystępujemy do realizacji projektów.

Jak pokazują powyższe stwierdzenia, niektóre jednostki, mimo że nie realizowały projektów partnerskich w przeszłości, aktualnie są w trakcie ich realizacji lub planują taką formę współpracy w przyszłości. Pojawia się także problem złej sytuacji finansowej oraz innej formy realizacji projektów – pośrednio, na rzecz innej jednostki.

Reasumując, można stwierdzić, że podmioty nierealizujące projektów międzyorganizacyjnych w latach 2007-2013 miały świadomość możliwości realizacji tego typu inicjatyw. Co więcej, były zainteresowane tą formą współpracy, aczkolwiek aż 54% z nich nie znalazło odpowiedniego partnera lub oczekiwało biernie na propozycję takiej formy współpracy.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono wybrane wnioski z badań empirycznych przeprowadzonych wśród jednostek publicznych szczebla powiatowego w Polsce na temat powodów, dla których podmioty te podejmują współpracę międzyorganizacyjną, a także efektów pozytywnych i negatywnych takiej aktywności.

W badaniach empirycznych skoncentrowano się na dwóch grupach pytań: identyfikacji powodów, dla których podmioty podejmują współpracę międzyorganizacyjną oraz nie podejmują jej. Jak pokazują badania, głównymi przyczynami nawiązywania współpracy są względy finansowe, czyli możliwość uzyska-

nia dofinansowania, jak i pozafinansowe, m.in. wcześniejsze doświadczenia oraz wspólnota celów współpracujących organizacji. Najważniejszymi przyczynami braku współpracy są natomiast bierność podmiotów w sferze nawiązywania współpracy oraz brak odpowiednich partnerów.

Prowadzone badania obarczone są ograniczeniami wynikającymi z braku 100% odpowiedzi w analizowanej próbie badawczej, co powoduje brak możliwości generalizowania uzyskanych wyników, jednakże uzyskane dane pozwoliły na dalszą analizę podjętej problematyki.

Literatura

- Bochenek M. (2017), *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 341.
- Crawford L., Costello K., Pollack J., Bentley L. (2003), *Managing Soft Change Projects in the Public Sector*, „International Journal of Project Management”, Vol. 21(6).
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Times Magazine”, 13 September.
- Kożuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, ISP UJ, Kraków.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Kraszewski D., Swat. K. (2015), *Nowe formy współpracy sektora publicznego, biznesu oraz przedsiębiorstw społecznych – wybrane trendy i doświadczenia międzynarodowe* [w:] K. Marchewka-Bartkowiak, A. Grycuk (red.), *Relacje biznesu i administracji*, „Studia BAS”, nr 1(41).
- Lank E. (2007), *Collaborative Advantage*, Palgrave Macmillan, New York.
- Pollitt Ch., Bouckaert G. (2000), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Prawelska-Skrzypek G., Jałocha B. (2014), *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(27).
- [www 1] <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/843,Samorzad-terytorialny-w-Polsce.html> (dostęp: 15.11.2017).

**DETERMINANTS OF INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION
IN THE PUBLIC SECTOR IN POLAND – PRESENTATION
OF THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH**

Summary: The main aim of the paper is to present the results of empirical research concerning the major reasons of initiating the cooperation among local government units at county (powiat) level in Poland. In the first, introductory part of the paper the significance of the inter-organizational cooperation in public sector is delineated. In the second part of the paper the research process as well as research results are demonstrated and discussed. As the investigations revealed, the major motives of initiating the cooperation are connected both with financial and non-financial matters, e.g. prior experience and the mutuality of goals. The most important reasons of the lack of cooperation are the passiveness of units and the absence of proper cooperating partners.

Keywords: inter-organizational cooperation, project, inter-organizational project, local governments.