

Partnerstwo jako determinanta modernizacji regionu

WSTĘP

Współczesne procesy modernizacyjne obejmują między innymi zmianę struktury wydatków publicznych, reformę administracji, finansowanie inwestycji w innowacje, czy modernizację infrastruktury technicznej i społecznej. Swym zasięgiem muszą one objąć również polskie regiony, tym bardziej, że jak wynika z dokumentu *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski „Integracja z UE jest szansą, którą wprowadza przymus modernizacyjny...”* [*Założenia systemu...*, 2009, s. 4]. Możliwość dokonywania istotnych dla gospodarki zmian nie jest możliwa współcześnie bez pełnego zaangażowania na zasadach partnerskich wszystkich podmiotów, w tym samorządowych i biznesowych. Mocne nadzieje wiąże z tą kwestią dokument *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego*¹, który podkreśla, że „w realizacji polityki regionalnej partnerstwo jest rozumiane jako współdziałanie, współdecydowanie i współodpowiedzialność podmiotów publicznych w tworzeniu polityki i osiąganiu jej celów. Partnerstwo podmiotów publicznych (tj. instytucji krajowych, regionalnych, lokalnych – powiatowych i gminnych, miejskich oraz innych) i niepublicznych polega na wspólnym wysiłku przy wyznaczaniu celów polityki regionalnej i współpracy w realizacji wspólnych przedsięwzięć przyczyniających się do osiągnięcia założonych celów (...) Dla zwiększenia efektywności działań relacje między wszystkimi aktorami muszą być oparte na wzajemnym zaufaniu. Właściwie prowadzona polityka regionalna zapewni wsparcie odpowiednich procesów w tym obszarze” [*Krajowa Strategia Rozwoju...*, 2010, s. 70–71, [http](#)].

Dotychczasowe ujęcie literaturowe kategorii partnerstwa koncentruje się na jego roli w szeroko rozumianym rozwoju. Stąd też zasadniczym celem niniejszego opracowania jest próba przedstawienia koncepcji partnerstwa jako istotnego czynnika modernizacji regionu. Opracowanie ma stanowić swego rodzaju „promocję” idei partnerstwa, która napotyka w warunkach polskich na szereg barier, głównie o charakterze mentalnościowym, związanym z brakiem zaufa-

¹ Będący od marca 2010 r. w konsultacjach międzyresortowych.

nia² do partnerów biznesowych, samorządowych, czy społecznych. Realizacji, podjętej problematyki badawczej służyła metoda dokumentacyjna oraz metoda wywiadu standaryzowanego [Stachak, 2006, s. 168–183].

PARTNERSTWO W KONTEKŚCIE EUROPEJSKIEJ POLITYKI ROZWOJU REGIONALNEGO

W opinii A. Zybąły w ostatnich latach rola partnerstw³ w krajach Unii Europejskiej zwiększyła się. Instytucje rządowe uznały, że partnerstwo stanowi szansę na realizację ogólnokrajowych celów, począwszy od stymulowania rozwoju ekonomicznego po promowanie spójności społecznej. Jak wskazuje dalej A. Zybąła, eksperci z OECD podkreślają, że partnerstwa odgrywają coraz bardziej rolę koordynatora rozwoju [Zybąła, 2007, s. 44]. U podłoża promocji zasad partnerstwa leżą dwie podstawowe idee [*Zasada Partnerstwa...*, 2006, s. 4]. Po pierwsze, obecne wyzwania, potrzeby i możliwości rozwoju ekonomicznego i społecznego są jak wskazuje praktyka zbyt skomplikowane, aby poszczególne instytucje mogły się właściwie do nich odnieść. W tym kontekście partnerstwo opiera się na założeniu, że złożone problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających się kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami. Po drugie, zrozumienie faktu, iż wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału naturalnego i materialnego, czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od wypracowanego „kapitału społecznego”. Kapitału społecznego rozumianego jako powiązania występujące pomiędzy podmiotami gospodarczymi i społecznymi, interakcje zachodzące między nimi.

² Jak wynika z cyklicznych badań prowadzonych w ramach „Diagnozy społecznej” pod względem zaufania interpersonalnego Polska zajmuje ostatnie miejsce wśród krajów europejskich poddanych badaniu – niewiele ponad 10% respondentów deklaroowało zaufanie do innych ludzi, podczas gdy odsetek ten jest ponad 6-krotnie wyższy np. w Danii. Średnia dla wszystkich krajów wynosi 32%.

³ Termin „partnerstwo” oznacza najogólniej „współuczestniczenie w czymś” [Borys, *Partnerstwo dla...*, http]. Partnerstwo w rozumieniu EQUAL traktowane jest jako podejmowanie działań w oparciu o wspólną strategię oraz rozwój zintegrowanego podejścia do problemów wielowymiarowych. W tak rozumianym partnerstwie, poszczególni partnerzy łączą wysiłki i zasoby na rzecz innowacyjnych rozwiązań dla wspólnych celów oraz wspólnie zdefiniowanych problemów. Z kolei według Szromnika „partnerstwo pomiędzy organizacjami lub osobami – uczestnikami rynku oznacza taki układ wzajemnych relacji, który prowadzi do równoczesnego zrealizowania celów biznesowych obu stron” [Szromnik, 2006, s. 6].

Kapitał ten obejmuje nieformalne sieci społeczne i powiązania pomiędzy wspólnotami, a także sformalizowane relacje pomiędzy instytucjami. W tym kontekście partnerstwo może służyć jako narzędzie rozwoju regionalnego.

Powyższa kwestia dotyczy partnerstw różnych grupy interesów podejmujących współpracę w celu ograniczenia różnic regionalnych i lokalnych. Są to partnerstwa będące siłą napędową rozwoju i trwałej konkurencyjności w regionach. W tym ujęciu koncepcja partnerstwa jest ściśle związana z funduszami strukturalnymi UE oraz ich reformą w połowie lat 80. XX w. Od tego czasu rozwój regionalny UE jest powiązany z potrzebą kreowania nowych form podejmowania decyzji, zakładających większe zaangażowanie partnerów. Partnerstwo stanowi jedną z czterech głównych zasad, którymi rządzą się unijne fundusze strukturalne. W odniesieniu do okresu programowania 1989–1993, partnerstwo interpretowano jako wiążące rząd centralny i Komisję Europejską. Brak było jakiegokolwiek potencjału na szczeblu regionalnym czy lokalnym. Ponadto – jak wskazują źródła literaturowe – rząd centralny wykazywał wrogość wobec jakiegokolwiek zmiany, która polegałaby na zachęcaniu innych „zewnętrznych” podmiotów do angażowania się w proces decyzyjny. Priorytetem, który ustalono na początkowym etapie działania funduszy strukturalnych, była decentralizacja procesu decyzyjnego opartego na współuczestnictwie, które w miarę upływu czasu byłoby realizowane z udziałem wielu podmiotów. W kontekście funduszy strukturalnych UE, skład partnerstw jest nakreślony ogólnie w rozporządzeniu⁴, które reguluje działanie funduszy. Jest to partnerstwo „między Komisją a państwem członkowskim, jak również z władzami i instytucjami desygnowanymi przez państwo członkowskie w ramach przepisów krajowych i bieżących praktyk, tj. władzami regionalnymi i lokalnymi oraz innymi właściwymi władzami publicznymi, partnerami gospodarczymi i społecznymi oraz innymi odpowiednimi, kompetentnymi ciałami w tych ramach” [McAlinden, *Partnerstwo na rzecz rozwoju...*, http]. Należy również podkreślić, że strategiczne wytyczne UE na lata 2007–2013 nadal podnoszą istotne znaczenie tworzenia partnerstw⁵ pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Ponieważ jak pokazała europejska praktyka, partnerstwo szczególnie na poziomie regionalnym i lokalnym jest istotnym czynnikiem zapewniającym efektywność polityki spójności [*Opinia Europejskiego Komitetu...*, http].

⁴ Art. 8.1 Rozporządzenia Rady 1260/1999/WE.

⁵ Podstawy prawne tworzenia partnerstw w Polsce obejmuje m.in.: Konstytucja, Dyrektywy UE, ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, ustawa Prawo o stowarzyszeniach, ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ustawa o zatrudnieniu socjalnym, ustawa o pomocy społecznej, programy operacyjne, inicjatywy wspólnotowe, ustawy o samorządzie gminnym, powiatowym i samorządzie województwa.

ATRAKCYJNOŚĆ I BARIERY REALIZACJI PARTNERSTW DLA MODERNIZACJI REGIONU

Atrakcyjność współczesnych partnerstw polega na niewątpliwych korzyściach z nich wynikających. Mówiąc o partnerstwie w kontekście korzyści należy wskazać, że legitymują się one określoną „wartością”. Partnerstwa mogą [Lloyd, 2004, s. 109]: służyć złagodzeniu konfliktów między różnymi uczestnikami danego przedsięwzięcia; stanowić sposób rozłożenia ryzyka na szerszą grupę uczestników, a zatem zachęcania do podejmowania bardziej twórczych działań; zwiększać koordynację i zapewniać umiejscowienie przedsięwzięcia w lokalnym systemie rządzenia; stanowić podstawę do dążenia do wspólnego celu; mogą być uznawane za mechanizm tworzenia i utrzymania kapitału społecznego; stanowić twórczy sposób realizacji pewnych nowych usług lub sprzyjać lepszemu świadczeniu usług już istniejących; stanowić sposób kontrolowania poziomu kosztów świadczenia usług, jak i podnoszenia jakości ich wyników oraz przyczynić się do większego wyczulenia realizowanych usług na potrzeby odbiorców.

Charakter korzyści wynikających z partnerstwa jest uzależniony w dużej mierze od tego, kto inicjuje partnerstwo. Jak wskazuje tabela 1 może ono być tworzone z inicjatywy osób fizycznych, często „lokalnych liderów”, którzy chcą aktywnie wpływać na swoje otoczenie – gospodarcze, społeczne czy kulturalne. Działania takich osób mają swoje źródło w silnym poczuciu utożsamiania się z danym obszarem (administracyjnym, geograficznym) i jego problemami. Takie pełne zaangażowanie się osób prywatnych w działania na rzecz społeczności przyciąga do siebie innych, tworząc więzi i gotowość do działania. Kreuje, zatem „kapitał społeczny”. Lokalne partnerstwa mogą być również budowane z inicjatywy przedsiębiorców, organizacji gospodarczych lub zawodowych. Partnerstwa takie dążą przede wszystkim do uzyskania większego wpływu na decyzje dotyczące gospodarki. W przypadku partnerstw tworzonych z inicjatywy instytucji publicznych, rozszerzanie ich składu o liczące się na danym terenie stowarzyszenia, organizacje i grupy nieformalne jest istotne dla budowania pożądanych relacji ze społecznością lokalną i do przekonania jej, że może współdecydować o rozwoju regionu. Ponadto jednym z zadań lokalnych partnerstw jest tworzenie powiązań i sieci kontaktów wewnątrz regionu, po to by pełniej wykorzystać istniejący potencjał. Jest to możliwe dzięki połączeniu sił i środków, którymi dysponują partnerzy. Tak rozumiane partnerstwo pozwala uświadomić społeczności danego obszaru, że prawdziwą podstawą rozwoju jest poczucie wspólnego dobra, jednoczące mieszkańców wokół konkretnych zadań i problemów.

Tabela 1. Potencjalne korzyści wynikające z partnerstwa

Inicjator partnerstwa	Obszar działania	Korzyści
Partnerstwa tworzone z inicjatywy osób fizycznych („lokalnych liderów”).	Sprawy społeczne związane np. z edukacją czy ochroną dziedzictwa.	Budowa „kapitału społecznego” tj. więzi i gotowość do działania.
Partnerstwa budowane z inicjatywy przedsiębiorców, organizacji gospodarczych lub zawodowych (spółdzielni i związków producentów itp.).	W początkowej fazie realizacja projektów nastawionych na poprawę konkurencyjności miejscowych wyrobów, ich lepszy dostęp do rynków ponadlokalnych, wspieranie działań gospodarczych itp. Z czasem również zadań społecznych.	Mocne zakorzenienie się partnerstwa w społeczności lokalnej.
Partnerstwa tworzone z inicjatywy instytucji publicznych, lokalnych lub ponadlokalnych.	Początkowo koncentrują swą aktywność wokół poprawy stanu infrastruktury i obiektów użyteczności publicznej. W dłuższej perspektywie uwzględniają całokształt spraw regionu.	Lepsze rozpoznanie i zrozumienie sytuacji danego obszaru, jego potencjału i problemów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [McAlinden, *Partnerstwo na rzecz rozwoju...*, http].

Praca w grupie łączącej różne podmioty ma o wiele więcej zalet niż działanie w pojedynkę. Należą do nich chociażby, tj.: możliwość wzmocnienia własnej skuteczności poprzez wspólne działanie; eliminowanie dublowania zadań; łatwość uzyskania powszechnego poparcia w konkretnych zadaniach; możliwość zdobycia większego rozgłosu, łatwiejszy dostęp do ludzi, czasu, pieniędzy [<http://www.partnerstwa.boris.org.pl/>]. Ponadto partnerstwu przypisuje się: dużą skuteczność interwencji wynikającą z lepszego określenia celów i większego poczucia współdecydowania o podejmowanych działaniach oraz przejrzystości na szczeblu regionalnym i lokalnym; bardziej efektywne wykorzystanie środków dzięki lepszej koordynacji i unikaniu powielania działań; nowe umiejętności i możliwości na szczeblu lokalnym; większą zdolność innowacyjną, wzbogacony kapitał społeczny⁶ tworzący rodzime zasoby rozwojowe [*Partnerstwo w rozwoju lokalnym...*, 2003, s. 7–8].

Z istniejących form partnerstw jako najbardziej użyteczne dla procesu modernizacji regionu można uznać: 1) partnerstwa publiczno-prywatne (PPP), czyli

⁶ Kapitał społeczny, to wspólne wartości, wspólne normy i oparte na współdziałaniu metody pracy, więzi zaufania między uczestniczącymi w nich instytucjami i podmiotami. Kapitał społeczny uznano za jeden z najistotniejszych czynników trwałej konkurencyjności regionalnej [Komisja Europejska, 1999].

umowę instytucji publicznej i organizacji prywatnej, zawartą w celu zrealizowania określonego przedsięwzięcia ze sfery zadań publicznych⁷; 2) partnerstwa projektowe, których cele są ściśle określone w projekcie; 3) partnerstwa branżowe/sektorowe, czyli platforma porozumienia organizacji/instytucji prowadzących zbliżoną działalność; 4) partnerstwa lokalne/trójsektorowe, będące porozumieniem instytucji publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które chcą wspólnie działać na rzecz swojego regionu, osiedla, gminy, powiatu. Z kolei partnerstwa współpracujące ze sobą na dość luźnych zasadach są nazywane sieciami. Celem takiego partnerstwa jest głównie wymiana informacji. Struktury sieci są nieformalne. Organizacje działające wspólnie, które charakteryzują bliższe związki, są uznawane za koalicje. Obejmują one zadania, które wymagają środków wykraczających poza dzielenie się informacjami. Członkostwo jest w nich bardziej stabilne, a procesy zachodzące w koalicji i jej struktury są bardziej sformalizowane [<http://www.roszefs.rcwip.pl/>].

W krajach europejskich bogate doświadczenia odnoszące się do działań istotnych dla modernizacji i rozwoju regionów związane są z ideą partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)⁸. PPP rozpowszechnione jest przede wszystkim w krajach bogatszych. Najszybszy proces wzrostu ilościowego tego typu partnerstwa w Europie – obecnie zahamowany przez kryzys gospodarczy – obserwuje się w Niemczech i Wielkiej Brytanii. W przypadku Polski wśród 41 ogłoszeń dotyczących projektów publiczno-prywatnych, jakie pojawiły się w 2009 r., były 32 koncesje (na podstawie ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi), 1 koncesja według starych zasad (na podstawie ustawy Prawo zamówień publicznych) oraz 8 projektów PPP. Niektóre projekty były kilkakrotnie przedmiotem ogłoszenia, dlatego rzeczywista ich liczba jest mniejsza niż ogłoszeń i wynosi 34. Nowe ustawy najczęściej były stosowane przez urzędy miasta i gminy (22 z 41 ogłoszeń). Sektorem cieszącym się największym zainteresowaniem był sport i rekreacja (15 ogłoszeń), infrastruktura komunalna (7), ochrona zdrowia i infrastruktura teleinformacyjna (po 6), sektor wodno-kanalizacyjny (4) i edukacja (3). Spośród 41 projektów, 16 postępowań zostało unieważnionych, 21 jest w trakcie negocjacji z zainteresowanymi partnerami, a w przypadku 2 przedsięwzięć podpisano umowę z partnerem prywatnym. W toku negocjacji znajduje się 7 koncesji na roboty budowlane, 8 koncesji na usługi oraz

⁷ Według Komisji Europejskiej [European Commission...], „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”.

⁸ Pełny wykaz partnerstw realizowanych w 33 krajach europejskich znajduje się na stronie: http://www.dlapiper.com/files/upload/European_PPP_Report_2009_Lowres_locked.pdf

6 projektów PPP. W sumie do ogłoszonych w 2009 r. postępowań zgłosiło się 46 inwestorów [Rynek PPP..., http]⁹.

W praktyce występuje jednakże szereg barier skutecznie blokujących możliwość korzystania z przedstawionych „wartości” partnerstwa publiczno-prywatnego. W celu ich poznania przeprowadzono badania sondażowe¹⁰ wśród przedstawicieli podkarpackiego biznesu. Zdecydowana większość respondentów, bo aż 87%, wskazała na brak informacji jako jedną z głównych barier rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego. Kolejnymi barierami, które według przedsiębiorców utrudniają partnerstwo publiczno-prywatne, jest brak kadr przygotowanych do wdrażania tego typu przedsięwzięć (74% respondentów). Jednak najistotniejszą barierą zdaniem przedsiębiorców była biurokracja w sektorze publicznym – opinia 92% badanych. Trzy czwarte przedsiębiorców obawia się ryzyka nadużyć w kontaktach administracji publicznej z sektorem prywatnym. Z kolei jedna trzecia czuje się zniechęcona do realizacji porozumień PPP na skutek stereotypów związanych z korupcją w sektorze publicznym. Badani przedstawiciele sektora prywatnego obawiają się także braku rzeczywistego partnerstwa – aż 68% badanych przedsiębiorców zauważa taką możliwość¹¹. Dwie trzecie respondentów wskazało na brak tak zwanych dobrych praktyk jak skutecznie wykorzystywać ten model współpracy. W pogłębianiu relacji z sektorem publicznym przedsiębiorców zniechęca nie tylko biurokracja, czy możliwość nadużyć, ale również brak – zdaniem ponad połowy ankietowanych – społecznej akceptacji dla przekazywania części zadań sektora publicznego do realizacji przez sektor prywatny. Co więcej, prawie 90% przedsiębiorców uważa, że sektor publiczny, który powinien inicjować projekty partnerstwa publiczno-prywatnego wykazuje brak zainteresowania realizacją tego typu relacji. Zdaniem jednej trzeciej badanych, sektor publiczny wykazuje wręcz niechęć do współdziałania z sektorem prywatnym. Pozytywnym faktem jest jednak, że pomimo zidentyfikowanych istotnych barier realizacji PPP, przedstawiciele sektora prywatnego uważają (87%), że jest ono szansą na rozwój. Jedynie co dziesiąty

⁹ Dane aktualne na dzień 15.01.2010 r.

¹⁰ Badania przeprowadzono w 2009 roku. Do badań zakwalifikowano 30 firm branży budowlanej, ponieważ to właśnie one najczęściej są partnerem w porozumieniach partnerstwa publiczno-prywatnego. Ponadto do realizacji współpracy tego typu potrzeba odpowiedniego kapitału, w związku z tym do badań wybrano spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

¹¹ Mówią o tym problemie strategiczne dla modernizacji i rozwoju dokumenty rządowe: „Częściowe zmiany na rzecz poprawy jakości procesów współpracy, konsultacji oraz rozwijania partnerstwa wymusiły obowiązki nałożone przez regulacje UE (...) Niemniej jednak, nadal często zalecenia w tym zakresie traktowane są formalnie i nie widać w wielu obszarach inicjatywy administracji rządowej i samorządów wojewódzkich wykorzystywania dostępnych instrumentów dla zwiększenia stopnia osiągania celów i efektywności podejmowanych interwencji” [Założenia systemu..., 2009, s. 9].

ankietowany uważa, że owocna współpraca sektora publicznego z prywatnym nie jest możliwa. Obszarami w jakich według przedsiębiorców sektor publiczny powinien współpracować z prywatnym to przede wszystkim infrastruktura, a w szczególności budownictwo mieszkaniowe oraz infrastruktura drogowa (według połowy badanych), z kolei 29% przedsiębiorców wskazało na potrzebę współdziałania w sektorze medycznym, a 14 % w obszarze kultury i sportu.

PODSUMOWANIE

Założeniem leżącym u podstaw szerszego zainteresowania strukturą partnerską w regionach jest przekonanie – prezentowane w strategicznych dokumentach – że zinstytucjonalizowana współpraca i angażowanie w proces decyzyjny różnych uczestników prowadzi do lepszego rozwoju gospodarczego. Partnerstwo wymusza bowiem długookresową współpracę pomiędzy lokalnymi podmiotami, co stymuluje rozwój gospodarczy. Ponadto ułatwia konsultacje, kooperację i koordynację wdrażanych programów i staje się narzędziem właściwego zarządzania. Do niewątpliwych zalet partnerstwa zalicza się łączenie zasobów, wiedzy, umiejętności, co prowadzi do możliwości wspólnego działania. Partnerstwo stwarza szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dla danej społeczności, na przygotowanie dogłębnej analizy jej potrzeb i zasobów rozwojowych oraz włączenie dotychczas biernych lokalnych podmiotów. Z analizy dokumentów strategicznych wynika również, że słabością dotychczasowego systemu realizacji polityk rozwojowych w kraju było niewykorzystywanie między innymi na poziomie regionalnym, jak i lokalnym, współpracy pomiędzy partnerami reprezentującymi różne instytucje publiczne, podmioty prywatne czy organizacje społeczne. Niewątpliwie wynika to z obserwowanych barier, które miejmy nadzieję, iż w perspektywie najbliższych lat uda się pokonać i stworzyć warunki sprzyjające partnerstwu między samorządem terytorialnym, a pozostałymi regionalnymi partnerami zaangażowanymi w proces modernizacji i rozwoju w szczególności regionów problemowych, do których niewątpliwie można zaliczyć region podkarpacki.

BIBLIOGRAFIA

- European Commission, „Guidelines for successful Public Private Partnerships”, s. 16, część 1, rozdz. 3.
- Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, opr. J. Duriasz-Buřhak i R. Milewski, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003.
- Stachak S., 2006, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Szromnik A., 2006, *Partnerstwo marketingowe w regionie. Problemy teoretyczno-koncepcyjne*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 694, Kraków.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie*. Projekt do uzgodnień międzyresortowych. Wersja z dnia 12 marca 2010 r., Warszawa, marzec 2010 r., <http://www.mrr.gov.pl/>
- Lloyd P., 2004, *Partnerstwo i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne* [w:] *Praca, kształcenie, partnerstwo. Zbiór opracowań powstałych w ramach realizacji programu Phare 2000 „Rozwój Zasobów Ludzkich”* pod red. M. Kubista, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/>
- McAlinden G., 2004, *Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego – w kontekście funduszy strukturalnych Unii Europejskiej* [w:] *Praca, kształcenie, partnerstwo, Zbiór opracowań powstałych w ramach realizacji programu Phare 2000 „Rozwój Zasobów Ludzkich”* pod red. M. Kubista, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/>
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji: „Polityka spójności wspierająca wzrost gospodarczy i zatrudnienie: Strategiczne wytyczne Wspólnoty na lata 2007–2013” COM (2005) 299, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 185/52, 8.8.2006, <http://eur-lex.europa.eu/>
- Rynek PPP w Polsce 2009*. Raport Investment Support podsumowujący pierwszy rok obowiązywania ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym i ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi, Invest In Poland, Warszawa, styczeń 2010 r. <http://www.inves.pl/>
- Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*, Dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 27 kwietnia 2009 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów i Zespołem Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, kwiecień 2009, <http://www.mrr.gov.pl/>
- Zasada Partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy Programowania*. Sprawozdanie grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. partnerstwa, Instytucje zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL z Belgii, Austrii, Grecji, Niemczech, Polski, Portugalii, Republice Czeskiej i Szwecji, 2006, <http://ec.europa.eu/>
- Zybała A., *Partnerstwo lokalne sposobem na dobre zarządzanie*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 1/2007, <http://www.dialogspoleczny.pl/>
<http://www.partnerstwa.boris.org.pl/>
<http://www.roszefs.rcwip.pl/>

Streszczenie

W opracowaniu podkreślono istotną rolę różnych form partnerstwa w procesie modernizacji gospodarki i regionu. Szczególną uwagę zwrócono na potencjalne korzyści wynikające z partnerstwa publiczno-prywatnego dla regionu oraz bariery realizacji tej koncepcji partnerstwa obserwowane z perspektywy przedsiębiorstw. Ponadto wskazano na miejsce partnerstwa w polityce regionalnej Unii Europejskiej.

Partnership as a Determinant of Region's Modernization

Summary

In the paper there was stressed the role of different forms of partnerships in the process of modernization of the economy and the region. A special attention was paid to potential benefits for the region from public-private partnership and the barriers for realizing the concept of partnership from the enterprise point of view. Moreover, the role of partnership in the regional policy of European Union was indicated.