

## **Model współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych jako element budowy zaufania międzysektorowego**

### **Wstęp**

Zaufanie jest pojęciem szerokim, stosowanym w wielu dyscyplinach naukowych, takich jak filozofia, psychologia, socjologia, nauki polityczne oraz nauki o zarządzaniu. W literaturze tych dziedzin znaleźć można szereg definicji wspomnianego terminu. Uogólniając można rzec, że zaufanie to pewien rodzaj relacji (stosunku) między określonymi podmiotami, którymi mogą być zarówno ludzie jak organizacje. W tejże relacji, gdy X ufa Y, to X nazywamy ufającym, a Y zaufanym, zaś zapewnienie warunków, w której jedna strona ufa drugiej określamy mianem wiarygodności. W niniejszym opracowaniu nie będziemy jednak wniknąć szczegółowo w relacje między pojedynczymi osobami. Uwaga zostanie bowiem skupiona na stosunkach między organizacjami, poprzez wskazanie, że podstawa zaufania w ramach organizacji wykracza poza indywidualne i osobiste stosunki. Ma to również miejsce w znaczącej innowacji społecznej, jaką stanowi scharakteryzowany w opracowaniu model współpracy jednostek samorządu terytorialnego (JST) – i organizacji pozarządowych (NGO). Celem rozważań jest wskazanie, iż model ów stanowi nową, opartą na wzajemnym zaufaniu, jakość we współpracy międzysektorowej. Warto więc dokonać analizy jego założeń i przydatności. Próbę tejże analizy podjęto w oparciu zarówno o własne obserwacje z badań jak i o analizę literatury (zwłaszcza publikacji Instytutu Spraw Publicznych i stowarzyszeń pozarządowych).

### **1. Zaufanie z punktu widzenia organizacji**

Zgodnie z logiką, zaufanie zawsze dotyczy ludzi, a nie organizacji, a więc zarówno zaufanie międzyludzkie jak i zaufanie międzyorganizacyjne oznacza, że ludzie z tej samej lub różnych organizacji ufają sobie

---

\* Mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, mbroniewska@uni.lodz.pl, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26, p. 337

nawzajem [Zaher i inni, 1988]. Tym niemniej klasyfikując różne typy zaufania oddziela się sferę indywidualną od sfery organizacji (tablica 1).

**Tablica 1. Typy zaufania z punktu widzenia organizacji**

Typy zaufania (Watson, 2005)	Typy zaufania (Czajkowska, 2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaufanie międzyludzkie;</li> <li>- zaufanie organizacyjne (korporacyjne);</li> <li>- zaufanie międzyorganizacyjne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaufanie osobiste (do konkretnych osób);</li> <li>- zaufanie instytucjonalne (do całych organizacji);</li> <li>- zaufanie komercyjne (do produktów);</li> <li>- zaufanie technologiczne (do systemów technicznych).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Watson, 2005], [Czajkowska, 2006].

W dalszym ciągu opracowania szczególna uwaga zwrócona zostanie na rolę zaufania instytucjonalnego i międzyorganizacyjnego, które w organizacjach stanowi szczególnego rodzaju wartość organizacyjną wpływającą na sposób funkcjonowania organizacji [Bugdol, 2010; Sankowska, 2011]. W podjętej analizie pominięte zostaną opracowania innych dziedzin nauki poza zarządzaniem. Analizując poglądy na ten temat, wypracowane w ramach nauk o zarządzaniu, w tablicy 2. zaprezentowano przegląd definicji zaufania.

Zaufanie, obok transparentności, uznawane jest coraz powszechniej za cenną wartość. I chociaż jego niedostatek lub brak odczuwa wiele organizacji, to w naukach o zarządzaniu wskazuje się, że zaufanie jest dynamicznym atrybutem każdej organizacji i w różnych okolicznościach może osiągać rozmaite wartości [Wicks i inni, 1999]. Podkreśla się również, że właściwy poziom zaufania (między dogmatyzmem a krytycyzmem) może zapewnić sprawne i efektywne funkcjonowanie we współczesnym, turbulentnym otoczeniu, którego podstawową cechą jest niepewność [Sikorski, 1998, s. 42-43].

**Tablica 2. Pojęcie zaufania w naukach o zarządzaniu – przegląd definicji**

Poleganie na osobach lub systemach abstrakcyjnych oparte na zawierzeniu, które równoważy niewiedzę lub brak informacji [Giddens].	<b>Z</b>	Mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach [Fukuyama].
Gotowość do uwrażliwienia się na działania innych, która	<b>A</b>	Oczekiwanie, ze strony danego środowiska, uczciwego, obopólnego,

może prowadzić do różnych, zależnych od kontekstu, zachowań niosących ze sobą ryzyko. Zaufanie jest też uznawane za poprzednika kooperacji [Gambetta].	<b>U F A N I E</b>	powtarzalnego zachowania, oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków takiego środowiska normach [Fukuyama].
Oczekiwanie pozytywnych (bądź negatywnych) wyników działań drugiej strony podczas interakcji w warunkach wysokiej niepewności [Bhattachara, Devinney&Pillutla].		Gotowość jednej strony do uwrażliwienia się na działania drugiej, oparta na oczekiwaniu, że wykona ona konkretne działanie ważne dla ufającego niezależnie od jego zdolności do monitorowania i kontrolowania drugiej strony [Mayer & Davis].
Oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania i troski o prawa innych [Carnevale & Weschler].		Gotowość do polegania na drugiej stronie i działaniu w okolicznościach, gdy działania tej drugiej strony są bardzo ważne [Donney, Cannon & Mullen].
Otwartość jednej strony na drugą stronę, obopólna współpraca, wiara, że ta druga strona jest kompetentna, otwarta oraz odpowiedzialna [Mishra & Morrisey].		Oczekiwanie co do uczestnika, że: wypełni swoje obowiązki; będzie zachowywał się w przewidywalny sposób; będzie działał i negocjował uczciwie nawet wtedy, gdy może zachować się w sposób oportunistyczny [Zaheer, McEvily & Peronne]
Wiara w kompetencje danej osoby potrzebne do wykonania konkretnego zadania w określonych okolicznościach [Sitkin & Roth].		Cały zespół oczekiwań wspólny dla wszystkich stron zaangażowanych w wymianę [Zucker].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Fukuyama, 1997], [Giddens, 2001], [Watson, 2005], [Sankowska i inni, 2006], [Sankowska, 2012].

We współczesnej gospodarce, zwanej gospodarką opartą na wiedzy, jeszcze wyraźniej wskazuje się na znaczenie uczciwości i otwartości komunikacyjnej, a obie te cechy określa się wymiarami zaufania [Robbins, 2004, s. 271]. Podkreśla się również, że zasoby niematerialne, uważane za kluczowe kompetencje firmy, powinny być chronione i nie posiadają substytutów. Do takich zasobów należy też zaufanie. Cechą

zaufania i innych zasobów niematerialnych jest fakt, że nie można ich kupić, można je jedynie budować [Malewska, 2004, s. 103]. Można wyróżnić trzy podstawowe czynniki, które czynią obiekt wiarygodnym, a tym samym wpływają na zaufanie do niego. Są to: (1) zdolności związane z realizacją konkretnych działań, (2) życzliwość pociągająca za sobą działanie w dobrym interesie strony oraz (3) uczciwość wynikająca z konsekwencji i przestrzegania określonych zasad [Sankowska, 2012, s.3]. Zakłócenia w relacjach opierających się zaufaniu i wiarygodności nie pozwalają osiągnąć pełnej korzyści ze współpracy, w tym również ze współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej, co oczywiście odnosi się również do relacji między sektorem administracji publicznej a tzw. trzecim sektorem skupiającym organizacje pozarządowe. Funkcjonowanie oraz rozwój organizacji każdego sektora w coraz większym stopniu zależy dziś bowiem nie tylko od nich samych, ale także od ich relacji z otoczeniem. Wśród determinantów rozwoju organizacji i wzrostu innowacji wskazuje się na zaufanie jako podstawowy filar partnerstwa [Surówka-Marszałek, 2010, s. 72]. Filar ten podkreślony jest również wyraźnie w zasadach współpracy analizowanego dalej modelu współpracy JST (jednostek samorządu terytorialnego) – NGO (organizacji pozarządowych).

## **2. Cele i znaczenie sektora publicznego i organizacji pozarządowych**

Analizując specyfikę zarządzania współczesnego sektora publicznego wskazuje się na tworzenie i implementację zarządzania publicznego (*The New Public Management - NPM*) jako dyscypliny naukowej i praktyki zarządzania [Kozuch, 2003, s. 102]. Oznacza to poddanie sektora publicznego regułom rynkowym, szczególnie w zakresie odpowiedzialności za efektywne i skuteczne świadczenie szeroko rozumianych usług publicznych, co jest istotne zwłaszcza w JST (jednostkach samorządu terytorialnego). Ważnym w rozwoju tego sektora wydaje się też być promowanie i stosowanie idei odpowiedzialności społecznej we wszelkich obszarach działalności [Broniewska, 2012, s. 115 – 123], co związane jest z promowaniem zachowań etycznych i wzajemnego zaufania.

Charakteryzując partnera współpracującego z JST czyli organizacje pozarządowe należy zauważyć, iż nie doczekały się one w literaturze

jednolitego określenia. Wielorakość pojęć wynika głównie z różnie tłumaczonych angielskich zwrotów: *Non Governmental Organization* (NGO – organizacja pozarządowa) lub *non-profit organization* (organizacja nieodochodowa, organizacja niezarobkowa, organizacja niekomercyjna, organizacja niezyskowa). 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” [Sargeant, 2004, s. 17]. W Polsce ich działalność została uregulowana w Ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (u.d.p.p.w.) z 2003r. Organizacje pozarządowe i ich działania stają się coraz bardziej widoczne, co spowodowało odejście od postrzegania gospodarki jako dwusektorowej do opisywanej w podziale na trzy strefy: (1) sektor publiczny (państwo), (2) rynkowy (gospodarka) oraz (3) społeczeństwo obywatelskie, czyli tzw. trzeci sektor (gdzie lokujemy organizacje pozarządowe).

Nie negując istoty i roli sektora rynkowego (biznesowego) warto podkreślić znaczenie dwóch pozostałych sektorów. Administracja publiczna, a zwłaszcza samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe mają bowiem wspólny cel – zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności, ale różnią się sposobami osiągania tego celu. Każda z tych instytucji dysponuje własnymi atutami. Samorząd terytorialny ma legitymację do sprawowania władzy. Z kolei atutami organizacji pozarządowych są m.in. niezależność i często również niekonwencjonalność działania, dobre rozeznanie potrzeb społecznych, których nie można dostrzec "z góry", niższe koszty działania dzięki pracy wolontariuszy a także możliwość korzystania z różnych źródeł finansowania. Ale najważniejszym atutem organizacji pozarządowych są ludzie, wolontariusze, posiadający motywację i zapał do "zmieniania świata". To oni są elementem sprawczym innowacji, które odgrywają coraz szerszą rolę w organizacjach trzeciego sektora. Innowację P. Drucker [1992, s. 29] określa jako specyficzne narzędzie - działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Jednym z jej rodzajów są innowacje społeczne, rozumiane jako nowa koncepcja lub sposób sprostania społecznym wyzwaniom, zaadaptowany i stosowany przez odpowiednią grupę społeczną [The most..., 2011]. Dotyczy to pomysłów (produktów, usług, modeli), które równolegle odpowiadają na społeczne potrzeby bardziej efektywnie niż alternatywne sposoby działania. Innowacje takie tworzą nowe społeczne relacje lub przyczyniają się do współpracy międzyludz-

kiej obejmując, oprócz oferowanego dobra, również zachętę do działania [Empowering..., 2011]. Do grupy innowacji społecznych możemy zaliczyć zarówno produkt jak i proces czy technologię, ale również ruch społeczny, zasadę, ideę czy wreszcie dokument prawny czy model. To co wyróżnia innowacje społeczne, to adresowanie ich do głównych społecznych wyzwań. Wykraczają one poza sektor gospodarczy i mogą odnosić się zarówno do szeroko pojętego państwa, jak i społeczeństwa obywatelskiego reprezentowanego przez trzeci sektor, a ich powstawanie może stanowić wypadkową rezultatów działania kilku organizacji lub osób nieprzynależących do tego samego sektora. Znaczącym przykładem innowacji społecznej, podkreślającym nową, opartą na wzajemnym zaufaniu, jakość we współpracy międzysektorowej jest, scharakteryzowany poniżej, model współpracy JST – NGO.

### **3. Partnerstwo i zaufanie w modelu współpracy JST – NGO**

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 sektora organizacji pozarządowych. W Polsce znajdujemy przykłady poprawnej, a nawet dobrej, współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Widać to zwłaszcza w Centrach Organizacji Pozarządowych (COP), z których najstarsze działa w Gdyni [Dobranowska-Witelis, 2010, s. 23]. W tych przypadkach współpraca rozwija się harmonijnie, przysparzając satysfakcji obu stronom i, przede wszystkim, przynosząc korzyści lokalnym społecznościom.

Tym niemniej, dość często zaobserwować można przypadki dysfunkcyjnych relacji administracji z trzecim sektorem oraz przykłady wyraźnego braku współpracy. Dlatego też 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 kluczowych formach współpracy organizacji pozarządowych z władzami samorządowymi w ramach prawa w tym zakresie. Warunkiem współpracy tak różnych partnerów, czyli JST oraz NGO (dobrowolnego zrzeszenia, działającego dla określonego, często środowiskowo celu)

jest 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 czy regionalnym.

Budowany w latach 2010-2012 model zakorzeniony jest w obowiązujących rozwiązaniach prawnych, zwłaszcza w zapisach Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 2003r. Trzeba jednak podkreślić, że w modelu nacisk kładziony jest przede wszystkim na kulturę współpracy, rozumianą jako zjawisko daleko wykraczające poza zapisy prawa. Część zawartych w nim zadań, np. partnerstwa lokalne, nie wynika bowiem z regulacji prawnych, lecz właśnie z kultury współpracy. W modelu nie wprowadzono też podziału jednostek samorządu terytorialnego ze względu na ich rodzaj i wielkość. Oznacza to, że model pozostaje uniwersalny, a każdy samorząd może wykorzystać odpowiednie narzędzia w nim zawarte 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 (tablica 3) i działanie zgodnie ze wskazanymi w nim zasadami.

**Tablica 3. Trzy płaszczyzny współpracy JST - NGO**

<b>PŁASZCZYZNA I</b>	<b>PŁASZCZYZNA II</b>	<b>PŁASZCZYZNA III</b>
Współpraca JST i organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia polityk publicznych czyli systemowych i porządkowych działań, które podejmowane są dla rozwiązywania najważniejszych problemów, dotyczących mieszkańców lokalnych społeczności.	Współpraca JST i organizacji pozarządowych w zakresie realizacji zadań publicznych czyli działań podejmowanych przez administrację samorządową w ramach ustaw określających zakres ich kompetencji publicznych.	Infrastruktura współpracy (ujmująca ogół lokalnie ukształtowanych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji pozarządowych oraz na współpracę pomiędzy sektorem samorządowym a trzecim sektorem) oraz tworzenie warunków do społecznej aktywności.
<b>Wspólne dla trzech płaszczyzn Z A S A D Y W S P Ó Ł P R A C Y</b>		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Model ..., 2012].

Każda z płaszczyzn analizowana jest 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 realizowana 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. Obok sześciu zasad podstawowych, w modelu scharakteryzowano także siódmą zasadę równości szans, jedną z istotnych wskazówek związanych z porządkiem demokratycznym [Model..., 2012]. Kluczowymi dla budowania współpracy wydają się zaś być, wynikające z wzajemnego zaufania, zasady partnerstwa, jawności, uczciwej konkurencji i równości szans.

1. **Zasada pomocniczości** (subsydiarności) – zakłada, że każda władza jest służebna wobec obywateli i nie powinna ingerować w życie społeczne, o ile 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 potencjał do poradzenia sobie z nimi, to lokalna władza powinna pozostawić im pole do działania, a samorząd powinien przekazywać realizację zadań wraz z niezbędnymi zasobami organizacjom pozarządowym, o ile są one w stanie te zadania zrealizować 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 efektywności** wymaga od partnerów współpracy stałego podnoszenia potencjału do sprawnego realizowania zadań publicznych. Powinny być one wykonywane w oparciu o reguły gospodarności (oszczędnie), tworzenia maksymalnej wartości za określone nakłady i szanowania publicznych zasobów. Z zasadą efektywności koresponduje pomocnicza **zasada standaryzacji** rozumiana jako wspólne i zorganizowane określanie wszystkich ważnych wymiarów i parametrów danej usługi/zadania wraz z zainteresowanymi i zaangażowanymi w realizację podmiotami.
4. **Zasada partnerstwa** zakłada współdziałanie suwerennych partnerów na rzecz celów, które są kluczowe dla rozwoju lokalnej społecz-



ności i dobrostanu obywateli. Podejmują oni wspólne wysiłki w przekonaniu, że dzięki łączeniu zasobów i kompetencji osiągną lepsze rezultaty.

5. **Zasada uczciwej konkurencji** oznacza równe szanse odpowiednio przygotowanych podmiotów w rywalizacji o możliwość wykonywania zadań publicznych. Oznacza to respektowanie założenia, że wszystkie organizacje pozarządowe powinny mieć równy dostęp do możliwości współpracy. W oparciu o zasadę uczciwej konkurencji można bowiem znaleźć najbardziej efektywnego realizatora zadań publicznych.
6. **Zasada jawności** zakłada, że partnerzy współpracy wzajemnie udostępniają sobie, w adekwatnych formach, pełną i prawdziwą informację na temat obszarów swojego działania, które są istotne z punktu widzenia budowania zaufania i wysokiej jakości partnerstwa.
7. **Zasada równości szans** jest dodatkową zasadą, która wychodzi z założenia, 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 realizacja powyższych zasad wymaga kontynuacji ewolucji od modelu demokracji przedstawicielskiej, w którym wszystkie lokalne działania ześrodkowane są wokół wybieralnych przedstawicieli oraz 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 różnego rodzaju aktorów społecznych i gospodarczych, w tym również organizacje pozarządowe. Nie oznacza to przekreślenia wartości demokracji przedstawicielskiej, lecz zmianę sposobu sprawowania władzy, gdzie zasada partnerstwa ma kluczowe znaczenie.

## Zakończenie

Celem omówionego modelu jest zwiększenie wzajemnego zaufania między administracją a organizacjami pozarządowymi oraz wypracowanie standardów i przybliżenie reguł współpracy między tymi dwoma stronami. Wskazano w nim optymalny, ale jednocześnie uproszczony, stan „idealnej współpracy” na linii JST – NGO. Istotnym zadaniem wydaje się teraz być nie tyle upowszechnienie założeń i elementów skła-

dowych modelu, ale sprawienie, by nie był on uważany za kolejne uniwersalne i tym samym nikomu nie pasujące narzędzie. Model ten powinien bowiem stanowić ramę pomocną w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej [Rymsza i inni, 2012, s. 5-6; *Współpraca...*, 2012]. Dziś widać już, że wzrost racjonalności działania sektora publicznego i pewne upodobnienie do funkcjonowania sektora prywatnego stanowi ogólnocywilizacyjną prawidłowość, która w najbliższych latach stanie się koniecznością.

Stwarzanie dogodnych, opartych na wzajemnym zaufaniu, warunków współpracy przynieść może 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 dla efektywnej realizacji swoich celów statutowych. Dlatego też każda próba wprowadzająca w życie opisane w modelu zasady, oparte na wzajemnym zaufaniu, służyć może wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, co jest niezbędnym warunkiem dalszej demokracji kraju.

## Literatura

1. Broniewska M. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność w administracji publicznej*, w: B. Kaczmarek (red.), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
2. Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Czajkowska M. (2006), *Rola zaufania we współczesnych organizacjach*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 245 – 255.
4. Dobranowska-Wittelis M. (2010), *Centrum Organizacji Pozarządowych w rękach samorządu*, „Gazeta NGO”, nr 4.
5. Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
6. *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union* (2011), BEPA (Bureau of European Policy Advisers), European Communities.

7. Fukuyama F. (1997), *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław.
8. Gidens A. (2001), *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Koźuch B. (2003), *Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi*, w: M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.
10. Malewska K. (2010), *Strategia zasobowa jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1045, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
11. *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, [http://www.pokl541.pozytek.gov.pl/files/Model/Produkty/model\\_wspolpracy.pdf](http://www.pokl541.pozytek.gov.pl/files/Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf) (styczeń 2012)
12. Robbins St., P. (2004), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Rymśza M., Dudkiewicz M. (2011-2012), *Współpraca międzysektorowa w Polsce. Jak ją modelować, jak standaryzować, jak mierzyć jej jakość?*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny, Warszawa.
14. Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.
15. Sankowska A. (2012), *Zaufanie a transfer wiedzy*, „Przegląd organizacji”, nr 7.
16. Sankowska A., Gasik M. (2006), *Pomiar zaufania organizacyjnego*, „Przegląd organizacji”, nr 6.
17. Sargeant A. (2004), *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków.
18. Sikorski Cz. (1998), *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
19. Surówka-Marszałek D. (2010), *Determinanty kształtujące wzrost efektywności sieci innowacyjnych*, w: Stabryła A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
20. *The most relevant topics in social innovation research* (2011), Vienna Declaration, November, 10.

21. *Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873 ze zm.
22. Watson M.L. (2005), *Can There Be Just One Trust? A Cross-disciplinary Identification of Trust Definitions and Measurement*, The Institute of Public Relations, <http://www.institute-fopr.com>.
23. Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. (1999), *The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implication*, "Academy of Management Review", nr 1.
24. *Współpraca międzysektorowa, a rozwój przedsiębiorczości społecznej - administracja publiczna versus organizacje pozarządowe* (2012), Chełmskie Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Civis”, Chełm, <http://www.ps.civis.org.pl/artykuly/wspolpraca-miedzysektorowa-a-rozwoj-przedsiębiorczości-społecznej-administracja-publiczna-versus-organizacje-pozarządowe.html>
25. Zaheer A., Mc Cevilly B., Perrone V.(1998), *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences", nr 92, s. 141-159.

### **Streszczenie:**

Funkcjonowanie oraz rozwój organizacji w coraz większym stopniu zależy nie od nich samych, ale także od ich relacji z otoczeniem. Im większa jest uczciwość i odpowiedzialność społeczna organizacji, tym większe jest zaufanie i chęć współpracy jej partnerów. Znaczenie zaufania powinno być dostrzeżone również w polskiej rzeczywistości, także w relacjach międzyorganizacyjnych poza sferą biznesu. Udaną propozycją zmierzającą w tym kierunku wydaje się być model współpracy JST - NGO, którego przydatność i zawartość poddano analizie w niniejszych rozważaniach.

### **Słowa kluczowe:**

zaufanie, administracja publiczna, organizacje pozarządowe

### **Model of NGO - local government units (LGU) cooperation as an element of inter-sectoral trust building (Summary)**

The development of organizations depends on themselves but also on their relationships with the business partners. The greater the integrity and social responsibility of the organization, the greater the trust (confidence) and willingness of the organizations' partners. The importance of trust should also be noticed in the Polish reality, also outside of the business sphere. The concep-

tual model NGO – LGU cooperation described in this article seems to be an interesting and promising solution. A critical review of this model and its applicability and framework is furthermore presented.

**Keywords**

trust, public administration, non-governmental organizations