

Partnerstwo publiczno-prywatne jako przykład innowacyjnego zarządzania organizacjami

Ewa Książek*, Wioletta Wereda**

Słowa kluczowe: innowacyjne zarządzanie publiczne, partnerstwo publiczno-prywatne, zasady współpracy, inwestycje publiczne

Keywords: innovative public management, public-private partnership, cooperation rules, public investments

Synopsis: Partnerstwo publiczno-prywatne jako długoterminowa współpraca pomiędzy organizacjami gospodarczymi i organizacjami publicznymi jest przykładem innowacyjnego zarządzania. Innowacja oparta na kompleksowej interakcji pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym, uzależniona od dziedzin otoczenia i łącząca kapitały wprowadza na rynek nowe usługi, procesy i służy rozwojowi organizacji zaangażowanych w partnerstwo oraz rozwojowi społeczno-gospodarcemu.

Wstęp

Innowacja staje się działaniem wspólnym dla przedsiębiorstw oraz organów władzy publicznej: państwa, jednostek samorządu terytorialnego. Rozwój innowacji jest uzależniony od zaangażowania ludzi oraz kapitałów potrzebnych do realizacji efektu końcowego, tj. usług, produktów, procesów [Pomykański, 2001, s. 76].

Innowacja jest ryzykownym i skomplikowanym przedsięwzięciem. Partnerstwo publiczno-prywatne jest utożsamiane z ryzykiem oraz rozwija teoretyczne podstawy procesu innowacji. Partnerstwa te pozwalają na łączenie zasobów organizacji oraz doświadczenia i umiejętności [United Nations Economic..., 2009, s. 16]. Komerccjalizacja technologii cechująca sektor prywatny poprzez partnerstwo publiczno-prywatne, czyli współpracę międzysektorową, umożliwia transfer innowacji do sektora publicznego.

Celem artykułu jest ukazanie zmian zachodzących w organizacjach publicznych i organizacjach gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej, gdzie podstawowym zjawiskiem ekonomicznym jest konkurencja wymuszająca potrzebę szukania nowych sposobów na przetrwanie organizacji poprzez tworzenie własnego, innowacyjnego podejścia do zarządzania na przykładzie projektów o partnerstwie publiczno-prywatnym.

W artykule wykorzystano dorobek polskiej i zagranicznej literatury z zakresu innowacji, partnerstwa publiczno-prywatnego oraz własnych rozważań i doświadczeń w zakresie innowacyjnego zarządzania w projektach PPP.

Innowacyjne zmiany w organizacjach

Pojęcie innowacji jest nierozłącznie związane z pojęciem zmiany, nowości [Stawasz, 1999, s.11], postępu [Madej, 1970, s. 13; Marciniak, 1997, s. 6]. Zmiany są procesem modyfikującym stan istniejący, a ich rezultat dotyczy powstania nowej rzeczy czy nowej formy [Mikołajczyk, 2003, s. 14]. Wdrażanie systemowych zmian w każdej sferze życia społeczno-

* Mgr Ewa Książek, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.

** Dr Wioletta Wereda, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.

gospodarczego jest wynikiem działalności innowacyjnej, potencjału zdolnego do kreowania innowacyjności [Baruk, 2006, s. 9]. Przez zmiany zachodzące na rynku przedsiębiorstwa wdrażają innowacje [Janasz, Koziół, 2007, s. 11], dostosowują się do wymagań otoczenia. Innowacje należy rozumieć jako akt jakościowej zmiany w gospodarce [Kowalak, 2006, s. 16] oraz ilościowej – dotyczącej produktu.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji innowacji. Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J. A. Schumpeter, którego klasyczne ujęcie dotyczyło realiów gospodarki kapitalistycznej. Schumpeter innowacje odniósł do pięciu przypadków, skupiając się na innowacjach technicznych [Christensen, Raynor, 2008, s. 38, 91; Szczepankowski, 2010, s. 35].

W okresie powojennym innowacje definiowano jako proces, polegający na wprowadzaniu nowych lub znacząco ulepszonych produktów czy też procesów poprzez wprowadzanie do gospodarki nowoczesnych technologii [Harman, 1980, s. 3]. Poziom innowacyjnej działalności zaczynał być problemem, gdy grupa społeczna nie była w stanie zmienić wzoru czy ulepszyć produktu [Hagen, 1967, s. 35].

Według P. Druckera, innowacje to specjalny instrument przedsiębiorczości, który tworzy zasób, znajduje zastosowanie, a tym samym wyposaża ją w wartość ekonomiczną [Drucker, 1985, s. 27]. Opanowanie tworzenia nowych produktów i usług bądź zastosowań już istniejących wymaga od organizacji wysiłku w stronę innowacyjnego zaangażowania. Innowacja jest formą kontroli, prowadzącą do konkurencji z innymi organizacjami [Griffin, 2002, s. 646].

Proces umacniania pozycji konkurencyjnej polega na ciągłej walce z ryzykiem i niepewnością w działalności przedsiębiorstwa [Bieniok, 2007, s. 203]. Przewaga konkurencyjna organizacji gospodarczej jest możliwa poprzez stosowanie innowacji. Do dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwo potrzebuje nowych: produktów, usług, systemów zarządzania i organizacyjnych oraz technologii prowadzących do wzrostu gospodarczego kraju i podniesienia jakości życia społeczności lokalnej.

W literaturze z zakresu zarządzania publicznego występuje pogląd, zgodnie z którym stymulację procesów innowacyjnych upatruje się na wieloszczeblowej strukturze administracyjnej społeczeństwa, tworzącej system społeczno-gospodarczy terytorialnie określany szczeblem centralnym, regionalnym i lokalnym. Inicjatywy państwa w zakresie regulacji prawnych, ustawodawstwa o działalności badawczo-rozwojowej oraz nowe formy finansowania przedsięwzięć innowacyjnych [Kozuch, 1999, s. 86–87] łączą funkcję ekonomiczną państwa z funkcją społeczną, czego wyrazem jest partnerstwo publiczno-prywatne realizujące zadania publiczne na szczeblach terytorialnych i wpływające na wzrost gospodarczy państwa.

Warunkiem prowadzenia przez administrację państwową i jednostki samorządu terytorialnego polityki innowacyjnej jest wspólne działanie i wypracowanie proinnowacyjnej strategii rozwoju gospodarczego oraz jej skuteczna implementacja. Realizacja proinnowacyjnej polityki wymaga zaangażowania przedstawicieli władz administracji centralnej i lokalnej [Żołąński, 2006, s. 112–113] w realizację i tworzenie warunków służących poprawie funkcji gospodarczo-społecznej poprzez długookresową realizację celów strategicznych przy współpracy z sektorem biznesu.

Charakterystyczne podejścia do innowacyjności

Brak ogólnie akceptowanej teorii innowacji powoduje, iż większość autorów zajmujących się tą problematyką wprowadza własne klasyfikacje. Tym niemniej w literaturze przedmiotu dominują dwa podejścia. Pierwsze podejście do innowacji jest utożsamiane ze zmianami w sferze produkcji. Drugie ujęcie innowacji obejmuje wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii, organizacji i życiu społecznym [Pomykański, 2001, s. 17].

W naszych rozważaniach partnerstwo publiczno-prywatne, jako przykład innowacyjnego zarządzania organizacjami, dotyczy zarówno zmian, jak i procesów mających na uwadze

podniesienie standardu jakościowo-ilościowego służącego do realizacji zadań o charakterze użyteczności publicznej. Poprzez transfer technologii, kapitału, metod zarządzania z organizacji gospodarczych do organizacji publicznych partnerstwo publiczno-prywatne ma charakter innowacyjnych zmian służących społecznościom lokalnym.

Innowacje są rezultatem procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych oraz organizacyjnych poprzez możliwość analizy związków ekonomiczno-społecznych charakteryzujących innowacje zarówno w ujęciu podmiotowym (państwo, region, przedsiębiorstwo), jak i przedmiotowym (otoczenie, procesy, finanse, decyzje, strategię) [Pomykański, 2001, s. 18].

Partnerstwo publiczno-prywatne prowadzące do wzrostu innowacyjności gospodarki rozwija system finansowania i gwarancji ryzykownych przedsięwzięć innowacyjnych [Grudzewski, Hejduk, 2000]. Źródłem innowacji jest wszystko to, co inspiruje człowieka do procesu zmian [Pomykański, 2001, s. 25].

Innowacyjność w ujęciu podmiotowym w stosunku do partnerstwa publiczno-prywatnego stwarza możliwość rozwoju i podniesienia jakości w realizowanych zadaniach publicznych. Podnosi atrakcyjność i konkuruje pomiędzy regionami w zdobywaniu partnerów strategicznych. Przedsiębiorstwa, dla których otoczenie bliższe jest areną walki konkurencyjnej, w przedmiotowym ujęciu innowacji realizują swoje cele strategiczne poprzez kooperację z sektorem publicznym i wdrażanie procesów innowacyjnych, a także finansowanie przedsięwzięć, realizując politykę innowacyjną państwa.

Istota partnerstwa publiczno-prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne jest długoterminowym procesem polegającym na łączeniu kapitałów, doświadczenia, umiejętności w realizacji zadań publicznych przez partnera prywatnego dotychczas należących do podmiotu publicznego. Celem nadrzędnym jest zapewnienie jakościowo-ilościowego standardu usług o charakterze użyteczności publicznej na rzecz lokalnej społeczności w warunkach konkurencji przy wykorzystaniu innowacyjnych instrumentów, wcześniej niedostępnych dla sektora publicznego.

Pod względem historycznym, idea partnerstwa została zapoczątkowana we Francji. W 1554 roku Adam de Craponne rozpoczął budowę kanału [Perrot, Chatelus, 2000, s. 7], wdrażając nowe ulepszone techniki z wykorzystaniem zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych. Pierwsza współpraca miała znamiona innowacji, a zmiany w świadczeniu usług na rzecz podmiotu publicznego zapoczątkowały współpracę w późniejszych czasach [Książek, 2011, s].

W USA w 1960 roku współpracę pomiędzy podmiotem publicznym a partnerem prywatnym nazwano „partnerstwem publiczno-prywatnym”, po czym koncepcja realizacji funkcji społecznej i gospodarczej [Alfen, 2010, s. 14] przez prywatnych inwestorów została wprowadzona do terminologii prawodawczej państw.

Wielka Brytania w wyniku zmian dotyczących finansowania zadań publicznych powołała *Private Financing Initiative* (PFI), który nawiązywał współpracę ze wszystkimi sektorami poprzez koprodukcję usług publicznych [Allard, Trabant, 2008, s.1]. Idea partnerstwa publiczno-prywatnego najszybciej rozwijała się w tymże państwie od 1990 roku i to właśnie Wielka Brytania produkuje [Karpiniński, Paradysz, 2005, s. 97] w największej ilości zawieranych partnerstw.

Partnerstwo publiczno-prywatne jest postrzegane na tle ruchu „New Public Management” i jest innowacyjnym procesem wspomagającym rozwój administracji publicznej poprzez przejście na bardziej jednoznaczne normy i pomiary wydajności w sektorze publicznym oraz zmiany na większą skalę [Boin, James, Lodge, 2006, s. 85] w konkurencyjności i kooperacji z sektorem prywatnym.

Niegospodarność oraz słabość zarządzania w sektorze publicznym (zwłaszcza w zarządzaniu finansami publicznymi) dzięki „rewolucji menedżerskiej” prowadzi do oszczędności, wydajności i efektywności w zarządzaniu pieniędzmi (zasada trzech E: *economy, effectiveness, efficiency*) [Mataśka, 2010, s. 21–24; Zysnarski, 2007, s. 15] zarówno w organizacjach publicznych, jak i organizacjach gospodarczych wykonujących zadania publiczne (w imieniu jednostek samorządu terytorialnego).

Niewystarczalność środków finansowych na realizację zadań publicznych, niezadowolenie społeczności lokalnych, rozwój techniki i technologii związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem dóbr i usług publicznych [Mataśka, 2010, s. 22] wymusza na władzach samorządowych zmiany w kreowaniu warunków i możliwości wykorzystania w sektorze publicznym metod i technik zarządzania, stosowanych w sektorze prywatnym. Zmiany jakościowo-ilościowe powinny zapewnić podmiotowi publicznemu korzystny wskaźnik *Value for Money*, a partnerowi prywatnemu konkurencyjną stopę zwrotu zainwestowanych zasobów w projektach o partnerstwie publiczno-prywatnym.

Pojęcie i formy współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

Brak powszechnie obowiązującej definicji PPP powoduje, iż organizacje uczestniczące w kooperacji dla własnych potrzeb oraz od roli jaką pełnią w projekcie definiują pojęcie partnerstwa.

Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym [Dz. U. z 2009 r. Nr 19 poz. 100]. Uczestnikami partnerstwa są partner prywatny – organizacja gospodarcza lub przedsiębiorstwo zagraniczne i podmiot publiczny, czyli jednostka sektora finansów publicznych [Dz. U. z 2009r. Nr 157 poz. 1240 z późn. zm.].

Partnerstwo publiczno-prywatne nie jest zdefiniowane na poziomie wspólnoty. Termin ten utożsamiany jest z formą współpracy pomiędzy organizacjami publicznymi czy władzami publicznymi (jednostkami samorządu terytorialnego) i organizacjami gospodarczymi (światem biznesu). Współpraca dotyczy aspektów finansowania, konstruowania, odnawiania, zarządzania i utrzymywania infrastruktury oraz świadczenia usług [*Green paper...*, 2004, s. 3] dotychczas należących i wykonywanym przez organizacje publiczne.

J. Zysnarski odwołuje się do definicji PPP, mającej charakter zawężający, z uwagi na obopólne zaangażowanie kapitałowe uczestników współpracy i powołując się na M. Moszoro, pisze, iż partnerstwo publiczno-prywatne jako przedsięwzięcie o charakterze użyteczności publicznej w wyniku kooperacji podmiotu publicznego i partnera prywatnego prowadzi do zaangażowania instytucjonalnego i kapitałowego przy podziale korzyści i ryzyka [Moszoro, 2005, s. 49].

Pojęcie partnerstwo publiczno-prywatne wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie początkowo dotyczyło wspólnego finansowania przez sektor publiczny i sektor prywatny programów edukacyjnych. Szersze użycie tego terminu w latach późniejszych określa „projekt lub kontrakt” oparty na długoterminowej współpracy między podmiotem publicznym i prywatnym, dotyczącej planu konstrukcyjnego, budowy, finansowania oraz eksploatacji infrastruktury publicznej (obiektu) przez podmiot prywatny [Yescombe, 2007, s. 2–3].

Możliwość regulowania przez organy jednostek samorządu terytorialnego w drodze umów, udział organizacji gospodarczych w sferze świadczenia usług o charakterze użyteczności publicznej [Misiński, Wierzbna, 1999, s. 389] jest nową formą współdziałania na rzecz rozwiązywania problemów niedoboru infrastruktury.

K. Brzozowska partnerstwo publiczno-prywatne dzieli na „*umowy zlecenie i umowy o dzieło*” niewymagające zaangażowania kapitału partnera prywatnego. Są to: kontrakty na wykonawstwo, nadzór techniczny, świadczenie usług oraz kontrakty menedżerskie) oraz formy współpracy angażujące kapitał, związane z jego wykorzystaniem na czas zawarcia umowy, np. umowy leasingowe, koncesje [Brzozowska, 2006, s. 27].

Innowacyjne zarządzanie w projektach o charakterze publiczno-privatnym

Strategiczne kompetencje organizacji warunkujące jej przetrwanie utożsamiane z wdrażaniem innowacji prowadzą do osiągania sukcesu organizacji. Wdrażanie innowacji poprzez dążenie do realizacji celów strategicznych i rozwojowych organizacji świadczy o powodzeniu tego procesu w ciągłości jej funkcjonowania.

Dwa poglądy, dotyczące rozważań o zarządzaniu innowacjami, przytacza A. Pomykański. Pierwszy dotyczy innowacji możliwych do zaplanowania, które mogą być zarządzane przez organizację dla osiągnięcia optymalnych rezultatów. Drugi utożsamia innowacje z niewspółmiernie wysokim ryzykiem [Pomykański, 2001, s. 76–77].

Wprowadzanie do usług publicznych innowacyjności technicznej i technologicznej, rozłożenie ryzyka inwestycyjnego oraz zmiana roli kapitału prywatnego (z biernej na czynną), przyspieszenie realizacji wykonywanych zadań i zwiększenie efektywności świadczenia usług cechują przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-privatnego [Brzozowska, 2006, s. 23].

Według innej opinii partnerstwo publiczno-privatne daje cztery najważniejsze korzyści:

- cele organizacyjne zostają łatwo osiągnięte,
- mniejsze ryzyko opóźnienia w realizacji projektów i przekroczenia budżetu,
- określone zostają role podmiotu publicznego i partnera prywatnego,
- wspierana jest innowacyjność i kreatywność [Heurkens, 2009, s. 351].

Innowacyjne podejście do projektów realizowanych w ramach PPP ma znaczenie dla ciągłości funkcjonowania organizacji oraz jest nowym sposobem na rozwiązywanie problemów. K. Brzozowska PPP postrzega jako remedium na rozwiązanie problemów niedoboru infrastruktury [por. Brzozowska, 2006, s. 23]. Koncepcja ta, o różnym spektrum współpracy, zakłada, iż organizacja publiczna powinna aktywnie podchodzić do kooperacji z sektorem biznesu, dzięki czemu koncepcja PPP jest procesem dostarczania innowacji do sektora publicznego.

Nie istnieje jeden standaryzowany model na zastosowanie koncepcji PPP, który sprawdza się w każdej organizacji. Niewspółmiernie ważna jest kwestia zarządzania oscylująca wokół umiejętności wykorzystania zasobów i ich optymalnej koordynacji z otoczeniem [Pomykański, 2001, s. 77]. Aby odnieść sukces, organizacje będą musiały wiedzieć jak korzystać z profitów przystąpienia do kooperacji w ramach PPP i inicjować proces współpracy jako elastyczne narzędzie wdrażania innowacji w organizacjach.

Drugi pogląd dotyczący wdrażania innowacji wiąże się z ryzykiem. Ryzyko winno być sprecyzowane, jasno określone i rozłożone na uczestników w projektach o PPP. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z 21 czerwca 2006 roku w sprawie ryzyka związanego z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-privatnego dzieli ryzyko na trzy grupy:

1. rodzaje ryzyka związanego z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-privatnego,
2. podział ryzyka między podmiotem publicznym i partnerem prywatnym,
3. wpływ ryzyka na poziom długu publicznego oraz deficytu sektora finansów publicznych (Dz. U. z 2006r. Nr 125 poz. 868).

W rozporządzeniu w pierwszej grupie ryzyka ustawodawca określił siedemnaście rodzajów ryzyka związanego z realizacją projektów w ramach PPP, np. ryzyko związane z: budową, dostępnością, popytem, przygotowaniem przedsięwzięcia, dostępnością nakładów, polityczne, legislacyjne, regulacyjne, makroekonomiczne, przychodami z przedsięwzięcia, wystąpieniem siły wyższej, rozstrzygnięciem sporów, stanem środowiska naturalnego, lokalizacją przedsięwzięcia, przekazywaniem składników majątkowych, końcową wartością składników majątkowych oraz najważniejsze z punktu realizacji zadań o charakterze użyteczności publicznej ryzyko związane z brakiem społecznej akceptacji.

Podział ryzyka między partnera prywatnego i podmiot publiczny określony w umowie o współpracy winien być dokonany z zastosowaniem zasady optymalnej alokacji danego ryzyka oraz uwzględnić cel do osiągnięcia jak najwyższej wartości dodanej przy realizowaniu przedsięwzięć w ramach partnerstwa.

Wpływ ryzyka na poziom długu publicznego oraz deficyt sektora finansów publicznych we współpracy sektorowej odnosi się do ryzyka związanego z budową, dostępnością czy popytem na usługę.

Ryzyko towarzyszące w przedsięwzięciach w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego jest tym większe, im bardziej czas realizacji przedsięwzięcia jest rozłożony w czasie. Horyzont czasowy współpracy i ryzyko związane z nim ujawnia się w przyszłości, tak więc współpraca w ramach PPP może zostać zakłócona z uwagi na element niepewności towarzyszący długoterminowym inwestycjom. Jakościowa analiza ryzyka prowadzi do identyfikacji jego głównych źródeł i czynników wpływających na jego dany rodzaj [Brzozowska, 2006, s. 62]. Analiza rodzajów i podział ryzyka pomiędzy podmioty uczestniczące w projekcie PPP określa potencjalny przyszły wpływ zobowiązań umownych w stosunku do podmiotu publicznego i ma odzwierciedlenie w poziomie długu publicznego i deficytu jednostek finansów publicznych (Dz. U. z 2006r. Nr 125 poz. 866).

Różnorodne ryzyko występujące w skomplikowanych projektach PPP nie powinno zniechęcać środowiska biznesowego, które wspiera innowacje oraz udoskonala w sposób praktyczny ich realizację. Występująca niepewność oraz wdrażanie innowacji przez organizacje gospodarcze w realizację zadań przypisanych do sektora publicznego, nie muszą kończyć się porażką, lecz stają się dobrym przykładem na osiągnięcie sukcesu.

Innowacja jako praca zorganizowana, systematyczna i racjonalna [Drucker, 1985, s. 29] świadczy o systematycznej współpracy, stymulowaniu i łączeniu kapitałów poprzez zarządzanie innowacjami. Wspólne działanie i kooperacja organizacji poprzez wprowadzanie i realizację innowacji utożsamiane jest z procesem. Efektywne zarządzanie procesem innowacji oraz właściwe dostosowanie zasobów i dokładna analiza wczesnych faz [Pomykański, 2001, s. 77–78] w realizowaniu przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego prowadzą do osiągnięcia celów strategicznych organizacji.

Uwagi końcowe

Warunkiem wprowadzania w organizacjach publicznych innowacji jest wypracowanie proinnowacyjnej strategii gospodarczej. Ograniczenia dotacji budżetowych powodują nieuniknione zmiany w finansowaniu zadań publicznych czy infrastrukturalnych. Celowość inwestycji w sektorze publicznym winna służyć społeczności lokalnym oraz uzupełniać jakościowo-ilościowy transfer technologii dostępny w sektorze prywatnym.

Partnerstwo publiczno-prywatne jako długoterminowa współpraca pomiędzy organizacjami gospodarczymi i organizacjami publicznymi jest przykładem innowacyjnego zarządzania. Innowacja oparta na kompleksowej interakcji pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym, uzależniona od dziedzin otoczenia i łącząca kapitały, wprowadza na rynek nowe usługi, procesy oraz zawiera w sobie ryzyko.

Władze publiczne dla sprawniejszego funkcjonowania i realizowania zadań publicznych w kooperacji z sektorem biznesu realizują wspólnie politykę innowacyjną. Wzmoczona motywacja do wdrażania innowacji świadczy o trwałości i ciągłości funkcjonowania organizacji w przyszłości.

Bibliografia

1. Alfen H.W., (2010), *Public Private Partnership (PPP) as part of Infrastructure Management solutions – a structural approach of delimiting PPP from other Private Sector participation Models*, in: TG72 – Special Track 18th CIB World Building Congress, May 2010, Salford, United Kingdom, CIB TG72 – Public Private Partnership, CIB Publication 356.

2. Allard G., Trabant A., (2008), *Public-private partnerships in Spain. Lessons and opportunities*, "International Business and Economics Research Journal", Vol. 7, No 2.
3. Baruk J., (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
4. Bieniak H., (2007), *Innowacje jako wartość organizacji oraz kluczowy instrument radzenia sobie na rynku z ryzykiem i niepewnością* [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Wydawnictwo Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfanteo, Katowice.
5. Boin A., James O., Lodge M., (2006), *The new public management 'revolution' in political control of the public sector: promises and outcomes in three European prison systems*. "Public policy and administration", Vol. 21 (2).
6. Brzozowska K., (2006), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przestanki, możliwości, bariery*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
7. Christensen C. M., Raynor M. E., (2008), *Innowacje. Napęd wzrostu*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
8. Drucker P., (1985), *Innovation and entrepreneurship*. William Heinemann Ltd. London.
9. *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions* (2004), Commission of the European Communities, COM (2004) 327, Brussels 30.04.2004r.
10. Griffin R.W., (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., (2000), *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie, nr 3, Warszawa.
12. Hagen E., (1967), *British personality and the industrial revolution. The historical evidence*. [w:] T. Burns, S. B. Saul (eds.), *Social Theory and Economic Change*, Tavistock Publications Limited, London.
13. Harman A. J., (1980), *Industrial innovation and governmental policy: a review and proposal based on observations of the u.s. electronics sector*, International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria.
14. Heurkens E., (2009), *Changing public and private roles in urban area development in the Netherlands* [in:] J. Rosemann, L. Qu and D. Sepúlveda (eds.) *The NEW Urban Question: Urbanism Beyond Neo-Liberalism*, Rotterdam: International Forum on Urbanism.
15. Janasz W., Kozioł K., (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Karpiński A., Paradysz S., (2005), *Sektor publiczny w krajach Unii Europejskiej* [w:] J. Kleer (red.) *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*. Wydawnictwa Fachowe CEDEWU, Warszawa.
17. Kowalak B., (2006), *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje, infrastruktura, mechanizmy rozwoju*. Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa – Radom.
18. Kozuch B., (1999) *Stymulowanie procesów innowacyjnych jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionu* [w:] A. H. Jasiński, M. Kruk (red.), *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*. Tom I. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
19. Książek E., (2011), *Partnerstwo publiczno-prywatne* [w:] A. Kozuch, M. Stych (red.) *Prawno-organizacyjne aspekty zarządzania w gminie*. Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa.
20. Madej Z., (1970), *Nauka i rozwój gospodarczy*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Marciniak S., (1997), *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Ośrodek Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
22. Mataśka K., (2010), *Istota i zakres partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce* [w:] J. Rutkowski (red.) *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce i jego funkcjonowanie na przykładzie wybranych projektów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
23. Mikołajczyk Z., (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfanteo, Katowice.

24. Misiński W., Wierzba M., *Stosunki przedsiębiorstwa z władzami lokalnymi* [w:] J. Lichtarski (red.) *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
25. Moszoro M., (2005), *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*. Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
26. Perrot J.Y., Chatelis G. (eds.), (2000), *Financing of major infrastructure and public service projects: Public-Private Partnership—Lessons from French experience throughout the world*. École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
27. Pomykalski A., (2001), *Zarządzanie innowacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.
28. Rozporządzenie Ministra Finansów z 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego [Dz. U. z 2006r. Nr 125 poz. 866].
29. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego [Dz. U. z 2006r. Nr 125 poz. 868].
30. Stawasz E., (1999), *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
31. Szczepankowski P., (2010), *Zasoby innowacji w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw* [w:] R. Nowacki, M. W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa.
32. United Nations Economic Commission for Europe, (2009), *Enhancing the innovative performance of firms: policy options and practical instruments*. Printed at United Nations, Geneva, Switzerland.
33. Ustawa z 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych [Dz. U. z 2009r. Nr 157 poz. 1240 z późn. zm.].
34. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym [Dz. U. Nr 19 poz. 100].
35. Yescombe E.R., (2007), *Public-Private Partnerships. Principles of Policy and Finance*. Elsevier, Burlingtom.
36. Zysnarski J., (2007), *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze usług komunalnych*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
37. Żoźnierski A., (pod red.) i in., (2006), *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Public-private partnerships as an example of innovative management

Summary

The predictions about future market demands emphasizes the increased motivation which leads to innovation. Such activity results in persistence on the market and its continuous functioning. The economic situation forces one to introduce changes not only in economic organisations, but also in public ones.

The conditions that must be fulfilled by public organisations in order to introduce innovation calls for pro-innovative economical strategy. The constraints imposed on budget funds cause unavoidable changes to the system of financing public commitments or in other spheres like infrastructure.

The public–private partnership as a long–term cooperation between economic organisations and public ones is an example of innovative management. The innovation is based on the holistic interaction between the public and private sector, whilst still being dependent on field conditions. While at the same time, assembling the funds and introducing new services and products on the market. However, one must remember that such innovative activity is risk–laden.