

Sabina Baraniewicz-Kotasińska

Uniwersytet Opolski, Instytut Nauk o Polityce i Administracji, ul. Katowicka 89, 45-061 Opole;
e-mail: sbaraniewicz@uni.opole.pl; ORCID: 0000-0002-3545-6206

Donata Adler

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości,
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy,
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków; e-mail: donataadler@gmail.com;
ORCID: 0000-0001-9696-838X

WARTOŚĆ SPOŁECZNA W MIĘDZYSEKTOROWYCH PROJEKTACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU. STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę współpracy międzysektorowej realizującej projekty zrównoważonego rozwoju. Jego celem jest wskazanie wartości społecznej kreowanej przez partnerów wspólnego przedsięwzięcia. Postawiono pytanie o to, jaka wartość społeczna jest tworzona we współpracy podmiotów różnych sektorów gospodarki w ramach projektów zrównoważonych oraz jaką rolę w procesie tworzenia wartości społecznej odgrywa sama współpraca międzysektorowa. W części badawczej pracy zaprezentowano studia przypadków wybranych projektów. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wykorzystanie wzajemnych potencjałów pozwala na bardziej efektywne tworzenie i użytkowanie wartości przez szerszy krąg interesariuszy. Dokonana analiza wskazuje, iż osiągnięta jest dzięki temu wyższa jakość dostarczanych usług, co więcej, tworzone jest szersze spektrum wartości społecznej. Wartość społeczna w modelu lokalnej współpracy jest uniwersalna w kategoriach wdrażania, tworzenia i użytkowania dla różnych międzysektorowych projektów zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: wartość społeczna, współpraca międzysektorowa, społeczna odpowiedzialność biznesu, tworzenie wartości wspólnej.

SOCIAL VALUE IN INTERSECTORAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS. CASE STUDY

Abstract: The paper discusses the subject of intersectoral cooperation in sustainable development projects in order to identify social value created by the cooperating partners. There were several questions posed to find out what kind of social value is created in sustainable development projects undertaken by stakeholders from different sectors, and what is the role of such intersectoral cooperation in the process of creating social value. The empirical part of the work presents case studies from selected projects. As the results demonstrate, the use of mutual potentials allows for a more effective creation and use of value by a wider circle of stakeholders. A higher quality of services is achieved and, what is more, a wider range of social value is created. Social value in the local cooperation model is universal in terms of implementation, creation and use for various cross-sectoral sustainable development projects.

Keywords: social value, intersectoral cooperation, corporate social responsibility, creation of shared value.

Wprowadzenie

W artykule podjęto tematykę wartości społecznej (ang. *social value*) kreowanej we współpracy międzysektorowej w projektach zrównoważonego rozwoju. Problematyka ta wydaje się istotna z punktu widzenia przemian społeczno-gospodarczych ostatniej dekady. Wobec intensyfikacji i różnorodności istniejących problemów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych to właśnie we współpracy międzysektorowej upatruje się sposobu na ich rozwiązywanie (zob. Kuruvilla i in. 2018; Bekefi 2006; Kaliszewska 2012). Ograniczone i malejące zasoby naturalne skłaniają do zmian społecznych z myślą o kolejnych pokoleniach zgodnie z polityką zrównoważonego rozwoju. To sprawia, że podczas opracowywania celów ekonomicznych instytucje i organizacje przywiązują coraz większą wagę do kwestii społecznych. W odpowiedzi pojawiają się nowe koncepcje uwzględniające większą wrażliwość na te przemiany, m.in.: koncepcja wartości wspólnej, *community giving*, ekonomia dzielenia się, *Open Eyes Economy*, turkusowe zarządzanie, marketing 4.0, *New Public Management*, *good governance*, *public governance* (zob. Hausner 2017; Izdebski 2007; Kotler i in. 2016; Laloux 2015; Opiola 2017a; Porter, Kramer 2011; Rymsha 2013). Co istotne, w każdym z wymienionych przypadków napędem konkurencyjności ma być wartość społeczna, tzw. kapitał miękki, czyli wartość niematerialna. W niniejszym artykule podjęto próbę analizy procesu tworzenia wspólnej wartości społecznej. Mając świadomość, iż dzielenie się zasobami poprzez ich amalgamację i synergię kreuje unikatową wartość społeczną (Mazur 2011), analizy dokonano na gruncie współpracy międzysektorowej podejmowanej zarówno w warunkach lokalnych, jak i międzynarodowych. Główne kwestie problemowe zostały sformułowane w postaci pytań:

- jaka wartość społeczna jest tworzona we współpracy podmiotów różnych sektorów gospodarki w ramach zrównoważonych projektów?
- jakie implikacje ma współpraca międzysektorowa dla tworzonej wartości społecznej¹?

W celu odpowiedzi na powyższe pytania konieczne było przeprowadzenie analizy rzeczywistych projektów podejmowanych zarówno przez organizacje publiczne, jak i prywatne, realizujące cele zrównoważonego rozwoju nierzadko w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR) oraz koncepcji tworzenia wartości wspólnej (ang. *creating shared value*, CSV). W artykule posłużono się niereaktywnymi metodami badawczymi. Część teoretyczną przygotowano na podstawie analizy literatury przedmiotu i syntezy danych wtórnych. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań opartych na studiach wybranych projektów realizowanych 1) w warunkach współpracy międzysektorowej (z których każdy projekt charakteryzowałby się wywodzącym się z innego sektora inicjatorem działania) i 2) w ramach koncepcji

¹ Przedmiotem analizy w niniejszym artykule jest „wartość społeczna” (ang. *social value*). Należy zwrócić uwagę, iż termin ten nie jest znaczeniowo tożsamy z pojęciem „wartości społecznych” (ang. *social values*), które odnosi się do wartości moralnych będących przedmiotem badań z zakresu etyki.

zrównoważonego rozwoju. W celu przeprowadzenia studiów przypadku skorzystano z analizy *desk research* (analiza raportów, kluczowych dokumentów projektowych i stron internetowych dotyczących projektów).

Ujęcie wartości społecznej w kontekście zrównoważonych działań międzysektorowych w warunkach lokalnych

Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju ONZ zdefiniowała pojęcie zrównoważonego rozwoju jako „proces zmian, w którym elementy takie jak eksploatacja zasobów, kierunek inwestycji, ukierunkowanie rozwoju technologicznego i zmian instytucjonalnych znajdują się w harmonii i zwiększają zarówno obecny, jak i przyszłościowy potencjał zaspokajania ludzkich potrzeb i aspiracji” (United Nations 1987). Koncepcja ta odcisnęła swe piętno m.in. na współczesnych sposobach definiowania rozwoju społeczno-gospodarczego, myśleniu o przyszłości, kreowaniu uniwersalnych wartości czy nawet na korporacyjnych strategiach marketingowych (Betlej 2017, s. 116). Do 2030 r. 193 państwa członkowskie ONZ zobowiązały się do osiągnięcia 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz do realizacji związanych z nimi 169 zadań szczegółowych². Wymieniono wśród nich partnerstwa na rzecz celów, a ich realizacji ma przyświecać następująca idea: „wzmocnić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju, uzupełnione o partnerstwa wielostronne, które mobilizują i dzielą się wiedzą, kompetencjami, technologią i środkami finansowymi”. Działania te mają wspierać osiągnięcie Celów Zrównoważonego Rozwoju we wszystkich krajach, a szczególnie w tych rozwijających się, oraz zachęcać do tworzenia i promowania efektywnych partnerstw publicznych, publiczno-prywatnych i z udziałem społeczeństwa obywatelskiego opartych na doświadczeniu i niezbędnych strategiach partnerstwa (Kampania 17 Celów 2019).

W potocznym rozumieniu termin „zrównoważony rozwój” określa sposób zarządzania lub – według M. Bąka (2017, s. 132) – planowania, w którym wzrost gospodarczy próbuje się osiągnąć przy jednoczesnym długoterminowym zachowaniu zasobów i jakości środowiska naturalnego. Autor zwraca również uwagę, iż zarówno słowo „rozwój”, jak i „zrównoważony” mają w odbiorze społecznym najczęściej pozytywne skojarzenia, tym bardziej że sama koncepcja promuje wartość społeczną w formie np. wyrównywania szans, sprawiedliwego sposobu redystrybucji dóbr, przeciwdziałania dyskryminacji i wykluczenia czy poprawy jakości życia mieszkańców. Celem idei nie jest tylko efektywne gospodarowanie samo w sobie; zarządzanie to odgrywa rolę środka do osiągnięcia także innych wymiarów wartości społecznej, co wykracza poza pojmowanie zrównoważonego rozwoju jedynie w aspektach ekonomicznych.

Bliskie konotacje pojęcia wartości z ekonomią sprowadzają je często również do rozumienia w kategoriach pieniądza, lecz za wartość, w rozumieniu ogólnym, można uznać wszystko to, co cenne. W ujęciu socjologicznym wartość wyznaczają ludzkie potrzeby i pragnienia (Schrade 1992, s. 16), które mogą się odnosić

² Wg rezolucji *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*.

zarówno do przedmiotów materialnych, jak i nierealnych, do obiektów istniejących, jak i wymagowanych – mają one wartość, gdyż podmiot przyjmuje w stosunku do nich postawę szacunku i nadaje im istotną rolę (Szczepański 1970, s. 97). Materialną podstawę takiego ujęcia odrzuca J. Hausner, który jako wartość określa „esencję”, a nie rzecz. W takim rozumieniu może być ona fenomenem, lecz nie obiektem, gdyż w opinii autora „posiadać można wartościową rzecz, dobra, które są nośnikiem wartości, ale nie samą wartość” (Hausner 2017, s. 27). W ujęciu politologicznym wartości stanowią motywacje nadające sens i napędzające pewne postawy, normy czy opinie, które kierują działaniami jednostek, grup lub społeczeństw (Loek 2010, s. 364). Z tego względu mogą one stać się „kluczowym motywem zachowania w sferze prywatnej i publicznej” (Łyżwa 2012, s. 28), a tym samym wzmacniać rolę pojedynczych osób w życiu społecznym. Zatem P. Sztompka nazywa je regulatorami relacji międzyludzkich (Sztompka 2017, s. 12).

Wartości wskazują więc na to, co społecznie pożądane i właściwe, a to pozwala nadać im społeczny wymiar. To w odniesieniu do tego wymiaru według J. Szymczyka (2010) powinno się kształtować porządek społeczno-polityczny i gospodarczy każdego państwa. W takim ujęciu wartość społeczna może zostać zdefiniowana jako kwantyfikacja względnych znaczeń, jakie ludzie przypisują doświadczanym w życiu zmianom (Social Value International 2017), a także opisana jako dodatkowa wartość wytworzona w ramach świadczonych usług, które przynoszą szerszą korzyść społeczną (Compact Voice Organization 2014, s. 2). Tak pojmowane pojęcie wartości społecznej wykracza poza jej rozumienie jako podstawowej działalności kontraktowej partnerów. W tym sensie najwięcej wartość społeczną definiują B. Glinka i M. Koster (2012, s. 241–244), przedstawiając ją jako pozytywne zmiany społeczne.

W literaturze przedmiotu M. Porter i M. Kramer (2011), F. Laloux (2015) i cytowani wcześniej J. Hausner formułują pogląd, iż to właśnie wartość dodana, np. zaangażowanie społeczne marki, jej odpowiedzialność ekologiczna czy zaufanie, jest dzisiaj celem funkcjonowania organizacji. W ten sposób pojęcie wartości ewoluowało w naukach o zarządzaniu od znaczenia ekonomicznej wyceny do pojęcia wartości społecznej rozumianej jako tzw. kapitał miękki, będący przykładem wartości niematerialnej decydującej współcześnie o przewadze konkurencyjnej podmiotów rynku (Zmysłony 2016, s. 9–42). Wobec powyższego podmioty prywatne coraz częściej podejmują współpracę z podmiotami publicznymi w celu wprowadzania w życie pożądanych zmian społecznych, czyniąc to często w warunkach najbliższych społeczności – czyli na gruncie lokalnym. Jak podkreślają M. Geddes i J. Benington (2001, s. 5), partnerstwo podejmowane na poziomie lokalnym oddziałuje pozytywnie na efektywność realizowania zdefiniowanych celów zrównoważonego rozwoju. W szerszym znaczeniu mowa tu o „wprowadzeniu w życie partnerstwa na rzecz rozwoju społeczności lokalnej o zasięgu regionalnym”, a w węższym – „o wspólnej realizacji działania lub projektu”.

Partnerstwo międzysektorowe stanowi specyficzny rodzaj partnerstwa³, w którym możliwa jest krytyczna analiza danego problemu oparta na wymianie wiedzy, informacji i doświadczeń (Rymsza i in. 2004, s. 180). W konsekwencji zostaje on rozwiązany na drodze konsensusu, w sposób, którego nie udałoby się osiągnąć, gdyby każdy z partnerów pracował osobno. Partnerstwo międzysektorowe wymaga zaangażowania przynajmniej dwóch różnych sektorów społeczeństwa: rządu, sektora prywatnego, organizacji pozarządowych, grup społecznych lub osób prywatnych. Podejście to sprawdza się szczególnie, kiedy rozwiązanie złożonego problemu społecznego wykracza poza zakres i zasoby jednego sektora (Salunke, Lal 2017).

S. Borkowska (2014) tłumaczy, że współczesne sektory stają się obecnie coraz bardziej od siebie zależne. Pierwotnie przypisane poszczególnym aktorom funkcje na skutek podejmowanej współpracy, podyktowanej m.in. zmianami rynkowymi, zaczynają się wzajemnie przenikać i nie są już zarezerwowane tylko dla jednej z grup, co przejawia się choćby w takich działaniach jak tworzenie przez organizacje pozarządowe i uczelnie własnych modeli biznesowych, a także świadczenie usług komercyjnych, zlecenie przez administrację realizacji zadań publicznych innym sektorom czy poszukiwanie przez biznes nowych form dotarcia do klienta przez uspołecznianie swych usług.

Każdy z partnerów charakteryzuje się inną logiką instytucjonalną: innymi standardowymi procedurami operacyjnymi, zasadami, strategiami, taktykami, a także motywacjami działań (UNRISD 2016). We współpracy wielosektorowej różnice te jednak postrzegane są jako atut pozwalający uzyskać wartość dodaną przy rozwiązywaniu wspólnych problemów. Jako że każdy z podmiotów wnosi charakterystyczną dla siebie wiedzę oraz wprowadza indywidualny kontekst analizy problemów lokalnych, uznaje się, że partnerstwa międzysektorowe mają wpływ na wzrost kreatywności decyzji i innowacyjności miejskiej (Baraniewicz, Haber 2018). Mają więc już wartość samą w sobie. Sektor publiczny ponadto dysponuje niezbędnym zapleczem administracyjnym, opracowuje regulacje i standardy, umożliwia wsparcie polityczne i usankcjonowanie prawne dla poszczególnych działań. Biznes, skoncentrowany na zyskach, charakteryzuje się wysoką produktywnością, przedsiębiorczością, motywacją i kreatywnością. Nie tyle dysponuje funduszami, ile także wytwarza towary i świadczy usługi, a ponadto stymuluje rozwój gospodarczy i tworzy nowe miejsca pracy. Do współpracy międzysektorowej trzeci sektor wnosi społeczną wrażliwość i otwartość. Dostarcza niezbędnej wiedzy o potrzebach i problemach społeczności, a także wspiera grupy zmarginalizowane i stoi na straży dobra publicznego (Tennyson 2003). Warto w tym kontekście wyjaśnić, że o ile działalność na rzecz poprawiania warunków bytowych

³ Istnieje wiele typów partnerstwa. Wyróżnia się m.in.: partnerstwo publiczno-prywatne (tworzone na mocy umowy między instytucją publiczną i organizacją prywatną w celu realizacji określonego zadania publicznego), partnerstwo projektowe (zawijazywane w celu realizacji projektu nierzadko jako wymóg podmiotu finansującego działanie; rozwiązuje się je najczęściej wraz z zakończeniem projektu), partnerstwo branżowe (zawijazywane przez organizacje prowadzące zbliżoną działalność w celu wymiany doświadczeń i wiedzy z branży). Więcej zob. Serafin i in. 2005.

należy głównie do zadań władz publicznych i stanowi aktywność wspomnianych organizacji pozarządowych, o tyle niekoniecznie już jest priorytetem podmiotów prywatnych. B. Rok (2004, s. 17) podkreśla jednak wagę dialogu społecznego na poziomie lokalnym realizowanego w ramach koncepcji CSR, przyczynia się on bowiem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym. Skutkuje to kształtowaniem korzystnych warunków dla rozwoju społeczno-ekonomicznego. Mowa więc o łączeniu wartości społecznych i ekonomicznych, a mianowicie o wartości wspólnej. M. Porter i M. Kramer (2011, s. 66) zdefiniowali ją jako strategię i praktyki operacyjne, które „podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w których otoczeniu prowadzi ono swoją działalność”. CSR pozwala więc jednocześnie kreować wartość społeczną i osiągać zyski finansowe⁴, a ponadto jest zjawiskiem szczególnie korzystnym w zakresie *public relations* organizacji prywatnych.

W metodach podejścia do problemów społecznych można i należy doszukiwać się nowych, wartościowych sposobów ich rozwiązań. W przypadku partnerstw międzysektorowych strony reprezentujące różne kierunki widzenia danego problemu mogą konstruktywnie odkrywać ich źródła i poszukiwać rozwiązań dalece wykraczających poza ich ograniczone pole widzenia (Gray 1989, s. 5). W literaturze zagranicznej ten aspekt systemu wartości każdego z partnerów podkreślany jest jako punkt wyjściowy do dobrej współpracy, a konflikt na tle wartości jako główna bariera w osiągnięciu sukcesu (OECD LEED 2006). Podejmowanie decyzji w grupie o podobnym profilu działania pozbawione jest już jednak tej wieloaspektowej perspektywy. W dalszej części artykułu autorki dokonują analizy konkretnych działań podejmowanych w warunkach współpracy międzysektorowej, aby określić wartość społeczną kreowaną w jej ramach, z podziałem na zaproponowane przez K. Mazur (2011, s. 5) oraz A. Betlej (2017, s. 122) kategorie: ekonomiczne, poznawcze oraz społeczne, rozróżnione w tym artykule na ekologiczne i prospołeczne. Taka systematyzacja pozwoliła lepiej ukazać spektrum wartości kreowanych w ramach współpracy różnych partnerów ukierunkowanej na realizację projektów o zrównoważonych celach.

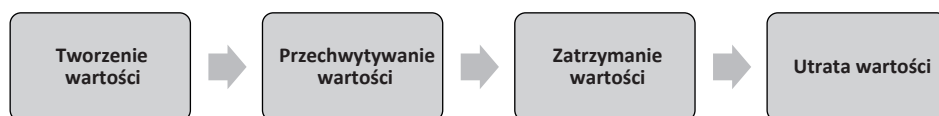
Tworzenie wspólnej wartości społecznej – analiza oparta na studiach przypadku

Można wskazać, iż realizowane we współpracy międzysektorowej projekty oparte na zrównoważonym rozwoju kreują szeroko rozumianą wartość społeczną. Warto wymienić tu m.in. wzajemną troskę o dobra wspólne, wrażliwość i zaangażowanie, chęć polepszania jakości usług i życia, szacunek dla różnych poglądów i motywacji czy dbanie o wspólne środowisko naturalne. W celu rozpoznania wartości społecznej generowanej podczas współpracy między różnymi sektorami przeprowadzono studia przypadków wybranych projektów wpisujących się

⁴ Związki wartości ekonomicznych ze społecznymi szerzej opisuje Ch. Laszlo (2008), nazywając wspomniany proces koncepcją zrównoważonej wartości.

w zrównoważony rozwój. Przy doborze przypadków zwrócono uwagę na dwa kryteria: po pierwsze, zróżnicowanie geograficzno-terytorialne (Kraków, Konin, Lublin i jeden projekt ogólnopolski), a po drugie, zebranie przykładów projektów, z których każdy charakteryzowałby się wywodzącym się z innego sektora inicjatorem działania. Warunkiem niezbędnym była także realizacja projektu w warunkach międzysektorowych (tj. z udziałem partnerów wywodzących się przynajmniej z dwóch różnych sektorów). Rozwiązanie to, ze względu na inne pośrednie cele podejmowania współpracy przez dany podmiot, daje możliwość wskazania szerszego spektrum wartości społecznej kreowanej w ramach tych inicjatyw. Poddane badaniu projekty zestawiono w tabeli 1.

Analizując wybrane studia przypadków pod kątem tworzonej wartości, odniesiono się także do przedstawionego w literaturze przedmiotu procesu jej powstawania, z którego wynika, że wielość podmiotów we współpracy pozwala na szerszy dostęp do zasobów, co dzięki wymianie, amalgamacji i synergii kreuje nową wartość (Mazur 2011, s. 75–82). Jako że w procesie tworzenia wartości uczestniczy duża liczba partnerów i ich interesariuszy, większego znaczenia nabiera także wartość użytkowa i wartość wymiany; szerszy jest zakres użytkowania i wymiany wartości (ekonomia dzielenia się, współdzielenie) (ryc. 1) (Lepak i in. 2007, s. 180–194; Bowman, Ambrosini 2000, s. 1–15). W kontekście omawianego problemu badawczego wyjaśnia to walor motywujący różnych interesariuszy do podjęcia współpracy międzysektorowej. Dzięki połączeniu możliwości każdego z partnerów współpraca w realizacji celu projektu „gwarantuje nowy, lepszy rozwój” (Kadry.abc 2016), który przekłada się na powstanie nowej, unikatowej wartości (Mazur 2011, s. 27–43).



Ryc. 1. Proces tworzenia wartości zdefiniowany przez V. Ambrosiniego i C. Bowmana – wartość użytkowa i wartość wymiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lepak i in. 2007, s. 180–194; Bowman, Ambrosini 2000, s. 1–15.

Zaprezentowana analiza procesu tworzenia wartości pozwoliła na wyodrębnienie w wybranych studiach przypadku wartości o wymiarze społecznym. Badanie *case study* oparto na metodzie *desk research* z wykorzystaniem źródeł pierwotnych (raporty, dokumenty) i wtórnych (strony internetowe partnerów i poświęcone projektom). Przykłady kreowanej w przebadanych projektach wartości społecznej zestawiono w tabeli 2.

Zaprezentowane studia przypadków wskazują na zróżnicowanie form wartości społecznej kreowanej we współpracy międzysektorowej. W jej ramach wszyscy partnerzy dbają o jakość wspólnie przyjętych rozwiązań i ich dalsze użytkowanie, a powstała wartość społeczna odpowiada problemowi społecznemu, którego

Tab. 1. Projekty poddane studium przypadku w ramach prowadzonego badania

Nazwa projektu	Rok realizacji	Organizator	Partnerzy	Obszar realizacji
Climathon Kraków 2016	2016	I i III sektor (samorząd lokalny i organizacja pozarządowa): Urząd Miasta Krakowa i Fundacja Aeris Futuro	organizacje pozarządowe, ośrodki naukowe, biznes, środowisko lokalnych aktywistów, mieszkańcy	lokalny (Kraków)
Budowanie kompetencji do współpracy międzysektorowej i międzysektorowej jako narzędzia rozwoju lokalnego i regionalnego	2012–2016	I sektor (organizacja samorządów miejskich): Związek Miast Polskich	organizacje samorządowe (gminy) oraz ich partnerzy z sektora społecznego, naukowego i prywatnego, Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych, Związek Powiatów Polskich i Związek Gmin Wiejskich RP	ogólnopolski
Konin 2050	2015	II sektor (przedsiębiorstwo): Pracownia Miejska	przedstawiciele administracji publicznej (z gmin powiatu konińskiego), lokalne organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, eksperci naukowci, mieszkańcy	lokalny (powiat koniński)
Miasto dla ludzi	2014–2016	III sektor (organizacja pozarządowa): Fundacja tu obok	Urząd Miasta Lublin, mieszkańcy	lokalny (Lublin)

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Wartość społeczna wytworzona w projektach zrównoważonych partnerów międzysektorowych

Nazwa projektu	Cel projektu	Wartość społeczna
Climathon Kraków 2016	Wypracowanie zainicjowanego oddolnie rozwiązania, którego celem jest poprawa jakości życia mieszkańców w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatu; promowanie działań z zakresu nowych technologii i dziedzin kreatywnych; wzmocnienie instytucjonalnej i środowiskowej współpracy na rzecz ochrony klimatu.	Wdrażanie oddolnych rozwiązań; poznanie opinii społeczności lokalnej i interesariuszy; wartości informacyjne, edukacyjne, rozwojowe – wzrost świadomości problematyki wśród mieszkańców; rozwój i podnoszenie kompetencji; korzyści psychologiczne; wzmocnienie relacji w środowisku lokalnym; dialog i partycypacja społeczna; integracja; dzielenie się wiedzą – wykorzystanie potencjału poszczególnych sektorów na poziomie technologicznym i know-how; realizacja projektu opartego na wzajemnych korzyściach przedstawicieli różnych sektorów; wdrożenie projektu zgodnego z misją, polityką, strategią władz miasta przy jednoczesnej akceptacji społeczności lokalnej dla planowanych działań; zmiany w mentalności; usprawnianie działań koncepcyjnych samorządu miejskiego; wspólna troska o wspólne środowisko.
Budowanie kompetencji do współpracy międzysektorowej i międzysektorowej jako narzędzia rozwoju lokalnego i regionalnego	Utworzenie nowej jakości – zintegrowanego zarządzania terytorialnego. Szeroka promocja podejścia partnerskiego w strategicznym planowaniu obszarów funkcjonalnych wśród JST w kraju, a także równoległe identyfikacja barier dla współpracy międzysektorowej występujących w systemie prawnym; próba wpływu na kształt zmian w tym zakresie. Wzmocnienie potencjału rozwojowego regionu.	Wzmocnienie potencjału rozwojowego regionu; wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi samorządami; nawiązywanie kontaktów międzynarodowych; poznanie i adaptacja dobrych rozwiązań; tworzenie wspólnych wizji rozwoju; standaryzacja procesów; nowocześniejsze metod i technik działania; łączenie zasobów w celu rozwiązania wspólnie zdefiniowanych problemów; dialog partnerów samorządowych, organizacji pozarządowych i partnerów z sektora prywatnego; nawiązywanie stałej współpracy; dbałość o jakość przestrzeni wspólnych; promocja idei współpracy; konsensus dla projektowanych rozwiązań; podnoszenie kompetencji współpracy.
Konin 2050	Wypracowanie wspólnej, długookresowej wizji rozwoju Konina dzięki wykorzystaniu metody kształtowania przyszłości i zarządzania nią zwanej <i>foresight</i> .	Aktywizacja społeczności zaangażowanej w życie miasta; budowanie kapitału społecznego; artykulacja potrzeb i oddolnych propozycji rozwiązania miejskich problemów; tworzenie spójnych wizji rozwoju miasta; zmniejszenie ryzyka wystąpienia konfliktów społecznych; dostarczenie władzom miasta wypracowanych wskazówek dla prowadzenia odpowiedzialnej polityki rozwoju; współdecyzyjność; współodpowiedzialność; wspólne zdefiniowanie wyzwań gospodarki; zwiększenie świadomości na temat potencjalnych kierunków rozwoju miasta.

Miasto dla ludzi

Podnoszenie jakości życia mieszkańców i budowanie społeczeństwa obywatelskiego wraz z powiększaniem kapitału społecznego poprzez realizację projektu dotyczącego zwiększenia bezpieczeństwa, projektowania przestrzeni przyjaznej pieszym.

Wdrożenie oddolnego działania; artykulacja problemu na poziomie oddolnym; dbanie o bezpieczeństwo mieszkańców; troska o środowisko naturalne; aktywizacja społeczeństwa wokół wspólnego celu; tworzenie warunków dla rozwoju miasta przyjaznego mieszkańcom; poczucie wpływu na rzeczywistość; promoga poruszania się po mieście pieszo; zachęcanie do spędzania czasu na świeżym powietrzu; tworzenie dobrych praktyk życia społecznego we wspólnej przestrzeni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adler 2019; Potkański, Wiktorczyk-Nadolna 2016; Climate-KIC 2016; Czajor i in. 2015; Lublin.eu 2017; Miasto dla ludzi 2017.

rozwiązanie jest korzystne dla wszystkich organizacji i ich interesariuszy. Proces ten odbywa się dzięki amalgamacji i synergii zasobów współpracujących ze sobą partnerów. Powstała wartość jest użytkowana i dzielona wśród szerokiego grona partnerów i ich interesariuszy. Jest ona na tyle trwała, że nie ulega szybkiej utracie, a w niektórych przypadkach nigdy nie zostanie utracona (np. wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi samorządami, budowanie kapitału społecznego, unowocześnianie metod i technik działania).

Wartość społeczna może być wspólna dla wszystkich projektów, co wynika ze skutecznego podjęcia działań w ramach wielostronnych partnerstw i zaangażowania mieszkańców do aktywności. Wartością społeczną powstałą na skutek takiej współpracy jest przede wszystkim rozwój społeczności lokalnej i rozwiązywanie lokalnych problemów, komunikacja i integracja partnerów. Wiedza zdobyta w ramach takich doświadczeń dostarcza samorządom informacji o oddolnych potrzebach, których rozwiązanie może zostać wdrożone przy akceptacji i zadowoleniu społecznym, a także poprawia kolejne działania koncepcyjne dzięki uzyskanym propozycjom interesariuszy. O ile tworzenie wartości społecznej jest wpisane w misję działania organizacji publicznych, o tyle jednostki biznesowe także współdziałają w tych obszarach w ramach strategii CSR i CSV, widząc w nich szansę realizacji celów nie tylko ekonomicznych, lecz także społecznych i poznawczych. Same są również inicjatorami działań międzysektorowych. Przykładem tego jest przeanalizowany w niniejszym studium przypadku projekt Pracowni Miejskiej. Wartość społeczna w postaci rozwoju kompetencji zasobów ludzkich każdej ze stron przyczynia się do tworzenia zrównoważonych przedsiębiorstw, do rozwoju odpowiedzialności społecznej ludzi i organizacji, jak również konstruowania nowych modeli współpracy. Tworzenie wartości społecznej przez szkolenia (Climathon Kraków 2016), warsztaty (Konin 2050) lub filmy edukacyjne (Miasto dla ludzi) uwrażliwiają na tematy ważne społecznie, w tym na problemy ekologiczne, przyczynia się do kształtowania postaw i zachowań proekologicznych, zdrowego i oszczędnego trybu życia w społeczeństwie, czyli do zmian społecznych i większej wrażliwości. Kapitał społeczny jest więc warunkiem efektywnej współpracy i rozwoju nowoczesnej gospodarki. Jak wynika z przeanalizowanych studiów przypadków, dbając wspólnie o jakość przyjętych rozwiązań, partnerzy projektu wpływają na poprawę jakości życia zarówno swojej, jak i przyszłych pokoleń zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Istotnym walorem przeanalizowanych przedsięwzięć może być wpływ na zmianę myślenia o zarządzaniu miastem jako zjawisku zarezerwowanym tylko dla jednego sektora i popularyzacja współpracy międzysektorowej, np. sporządzone w ramach realizowanej przez Fundację tu obok inicjatywy Miasto dla ludzi raporty: *Projekt Lubelskich Standardów Piesznych* i *Atlas sytuacji pieszych*, przekazano na ręce prezydenta Lublina po uzyskaniu dla nich społecznego poparcia w formie petycji. W efekcie prezydent Lublina podpisał zarządzenie w sprawie wdrożenia *Standardów pieszych* – dokumentu przedstawiającego rozwiązanie z zakresu poprawy bezpieczeństwa i wygody poruszania się po mieście opracowanego na podstawie raportów Fundacji tu obok (Lublin.eu 2017). To potwierdza, iż w takim partnerstwie interesariusze, wprowadzając do projektu indywidualny

Tab. 3. Wartość społeczna kreowana w ramach projektów zrównoważonego rozwoju realizowanych w partnerstwach międzysektorowych

Wartość społeczna

Wartość społeczna o charakterze ekonomicznym

- Wzmocnienie potencjału rozwojowego regionu.
 - Wdrażanie nowych modeli zarządzania (oparte na partnerstwach i innowacjach).
 - Realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu.
 - Kreacja wartości wspólnej.
 - Łączenie zasobów w celu rozwiązania wspólnie zdefiniowanych problemów.
 - Wspólne definiowanie wyzwań gospodarki.
 - Realizacja projektu opartego na wzajemnych korzyściach przedstawicieli różnych sektorów.
-

Wartość społeczna o charakterze poznawczym

- Dzielenie się wiedzą – wykorzystanie potencjału poszczególnych sektorów na poziomie technologicznym i know-how. Unowocześnienie metod i technik działania.
 - Wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi partnerami.
 - Poznawanie i adaptacja dobrych rozwiązań.
 - Rozwój i podnoszenie kompetencji partnerów, także w zakresie podejmowania międzysektorowej współpracy.
 - Wartości informacyjne, edukacyjne, rozwojowe.
 - Wzrost świadomości problematyki wśród mieszkańców.
-

Wartość społeczna o charakterze ekologicznym

- Ochrona i szacunek dla środowiska naturalnego, nieingerowanie w naturę.
 - Poszanowanie zasad zrównoważonego rozwoju.
 - Kształtowanie proekologicznych postaw.
 - Dbłość o jakość przestrzeni wspólnych. Troska o wspólne środowisko.
-

Wartość społeczna o charakterze prospołecznym

- Podnoszenie jakości życia.
 - Społeczna przydatność, wrażliwość i zaangażowanie.
 - Wartości związane z lokalnością i patriotyzmem.
 - Poznanie opinii społeczności lokalnej i interesariuszy. Artykulacja potrzeb i oddolnych propozycji rozwiązania miejskich problemów.
 - Wzmocnienie relacji w środowisku lokalnym.
 - Dialog, aktywizacja i partycypacja społeczna. Budowanie kapitału społecznego.
 - Zmiany w mentalności mieszkańców dotyczącej sensu partycypacji społecznej.
 - Szacunek dla ludzkiej różnorodności, różnych poglądów.
 - Integracja społeczności wokół wspólnego celu.
 - Promocja idei współpracy.
 - Konsensus dla projektowanych rozwiązań. Tworzenie wspólnych wizji rozwoju.
 - Usprawnianie działań koncepcyjnych samorządu miejskiego.
 - Nawiązywanie stałej współpracy.
 - Nawiązywanie kontaktów międzynarodowych.
 - Poczucie wpływu na rzeczywistość.
 - Tworzenie warunków dla rozwoju miasta przyjaznego mieszkańcom
 - Współdecyzyjność i współodpowiedzialność. Zmniejszenie ryzyka wystąpienia konfliktów społecznych.
-

Źródło: opracowanie własne.

kontekst analizy problemów miejskich, mają wpływ na wzrost kreatywności decyzyjnej i innowacyjności miejskiej. Pokazuje także, że projekty wdrażane w stylu *bottom-up* (oddolnie) mogą mieć praktyczną implikację, co przekłada się na zmianę postrzegania sensu udziału w działaniach społecznych i rozwija poczucie wpływu na rzeczywistość.

Warto zaznaczyć, iż choć wiele wykreowanych w ramach przeanalizowanych przypadków nowych form wartości społecznej jest wspólnych dla każdego projektu, to część z nich jest unikatowa i stanowi wynik niepowtarzalnego charakteru danej kooperacji. W tabeli 3 na podstawie przeprowadzonego badania wyszczególniono te przykłady wartości społecznej, którym można nadać uniwersalny charakter dla projektów realizowanych w ramach zrównoważonego rozwoju w partnerstwie międzysektorowym. Mając na względzie realizację celów metodologicznych, jak uzasadniono uprzednio, wyróżnioną wartość społeczną przeanalizowano w kategoriach o charakterze: ekonomicznym, poznawczym, ekologicznym i prospołecznym.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na przeanalizowanie współpracy międzysektorowej jako szczególnego przypadku zarządzania relacjami w sposób zrównoważony, podejmowanej nie tylko z myślą o osiągnięciu celu projektu, lecz także tworzenia wartości społecznej, np.: ochrony środowiska, dzielenia się wiedzą, podnoszenia jakości życia czy nawiązywania stałej współpracy. Świadomość najróżniejszych wyzwań powinna zwiększać zdolność reakcji władz na zmieniającą się rzeczywistość i umożliwiać kształtowanie jej w sposób, który mógłby służyć realizacji celów wszystkich grup społecznych danego miasta, nie tylko dziś, lecz także w przyszłości. Większe zadowolenie społeczne, konsensus i bardziej dogłębna analiza problemów wynikająca ze współdziałania pokazują, że zarządzanie miastem nie jest zjawiskiem zarezerwowanym tylko dla jednego sektora, co znajduje swe uzasadnienie w teorii i praktyce *governance* (zob. Furmankiewicz 2013; Machelski 2015; Opióła 2017b).

Badania jakościowe pozwoliły na sformułowanie poniższych konkluzji:

1. Wartość społeczna w modelu lokalnej współpracy ma uniwersalny charakter w kategoriach wdrażania, tworzenia i użytkowania dla różnych międzysektorowych projektów zrównoważonego rozwoju.
2. Dzięki współpracy międzysektorowej działania można realizować efektywniej, przy jednoczesnym zapewnieniu wyższej jakości dostarczanych mieszkańcom usług, co oznacza duże zróżnicowanie tworzonej wartości społecznej w kategoriach ekonomicznych, poznawczych, ekologicznych i prospołecznych.
3. Współdziałanie partnerów sprzyja procesowi kreowania wartości, stwarzając szersze pole użyteczności, zapewniając mniejsze prawdopodobieństwo utraty oraz dalsze pozytywne przełożenie. Wartość społeczna jest użytkowana i dzielona wśród szerokiego grona partnerów i ich interesariuszy. Proces ten odbywa się dzięki amalgamacji i synergii zasobów współpracujących ze sobą partnerów.

Podsumowując, warto nadmienić, iż najcenniejszą wartością społeczną realizowanych projektów w ramach współpracy międzysektorowej jest rzeczywiste rozwiązanie zdiagnozowanego problemu przy ogólnym zadowoleniu różnych grup interesariuszy. Celem niniejszego artykułu nie była jednak ocena samego

rozwiązania ani stopnia zadowolenia partnerów z osiągniętych efektów współpracy (ta wymagałaby podjęcia dodatkowej analizy opartej na kolejnych metodach badawczych, jak również znacznie poszerzyłaby treść niniejszej publikacji⁵), lecz rozpoznanie spektrum wartości kreowanych w ramach różnych kategorii wartości społecznej. Nawiązując jednak do przytoczonej uprzednio definicji wartości społecznej B. Glinki i M. Kostery (2012, s. 241–244), przedstawiającej ją jako pozytywne zmiany społeczne, można zauważyć, że w każdym przypadku analizowanej współpracy partnerskiej nastąpiły pewne zmiany, stosownie do skali i rodzaju rozwiązywanego problemu, a ich przykłady odnaleźć można w tabeli 2. Niewątpliwie jest to jednak warte eksploracji pole badawcze, które pozwoli ocenić efektywność podejmowanych projektów w ramach współpracy międzysektorowej.

Literatura

- Adler D., 2019, „Społeczna odpowiedzialność administracji publicznej na przykładzie międzynarodowego projektu Climathon – studium przypadku”, w: A. Wontorczyk, A. Bańka, *Jakość życia w pracy i codzienności* (s. 119–130), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Baraniewicz S., Haber G., 2018, „Współpraca międzysektorowa w *smart city* ze szczególnym uwzględnieniem roli NGO”, w: D. Plecka, E. Ganowicz, P. Rutkowska (red.), *Administracja publiczna. Zadania publiczne administracji samorządowej i ich realizacja przez NGO* (s. 65–76), Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Bąk M., 2017, „Propagowanie idei zrównoważonego rozwoju w serwisach społecznościowych”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, nr 104, s. 131–144.
- Bekefi T., 2006, *The Global Road Safety Partnership and Lessons in Multisectoral Collaboration. Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 6*, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, http://www.daedalusadvising.com/Road_Safety_Business_Partnership.pdf (dostęp: 18.02.2019).
- Betlej A., 2017, „Wyzwania zrównoważonego rozwoju w społeczeństwie sieci”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, nr 106, s. 115–124.
- Borkowska S., 2014, „Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych”, w: S. Borkowska, E. Zielińska (red.), *Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe* (s. 17–41), Warszawa: Respublica.
- Bowman C., Ambrosini V., 2000, „Value creation versus value capture. Towards a coherent definition of value in strategy”, *British Journal of Management*, t. 11, nr 1, s. 1–15.
- Climate-KIC, 2016, *Dokumentacja międzynarodowego projektu Climathon – edycja krakowska*, Kraków: Fundacja Aeris Futuro, Urząd Miasta Krakowa.
- Compact Voice Organization, 2014, *Understanding Social Value: A Guide for Local Compacts and the Voluntary Sector*, http://compactvoice.org.uk/sites/default/files/social_value_guidance_2014.pdf (dostęp: 04.11.2017).

⁵ Por. wyniki badań ankietowych uczestników projektu Climathon 2016 na temat ich motywacji do wzięcia udziału w projekcie, postaw oraz postrzeganej tworzonej wartości (Adler 2019, s. 119–130).

- Czajor M., Koszewska M., Król J., Kuźmińska A., Słupiński M., 2015, *Jaka przyszłość czeka Konin? Foresight miejski*, Konin: Pracownia Miejska i Format Project, http://miasta2050.pl/wp-content/uploads/2015/10/Konin2050_raportko%C5%84cowy.pdf (dostęp: 15.10.2017).
- Duda-Jastrzębska A., 2016, *Miasto dla ludzi. Lubelskie standardy infrastruktury pieszej. Raport ewaluacyjny*, <http://mdl.ulublin.eu/wp-content/uploads/sites/5/2016/02/20160329-MdL-raport-ewaluacyjny-z-aneksem.pdf> (dostęp: 15.10.2017).
- Furmankiewicz M., 2013, „Współrzędzenie czy ukryta dominacja sektora publicznego? Koncepcja *governance* w praktyce lokalnych grup działania LEADER”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1, s. 71–89.
- Geddes M., Benington J., 2001, *Local Partnership and Social Exclusion in European Union: New Forms of Local Social Governance*, London: Routledge.
- Glinka B., Kostera M. (red.), 2012, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gray B., 1989, *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco–London: Jossey-Bass Inc. Publishers – Jossey-Bass Limited.
- Hausner J., 2017, „Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna”, w: B. Biga, H. Izdebski, J. Hausner, M. Kudłacz, K. Obłój, W. Paprocki, P. Sztompka, *Open Eyes Book 2* (s. 23–76), Kraków: Fundacja GAP.
- Izdebski H., 2007, „Od administracji publicznej do *public governance*”, *Zarządzanie Publiczne*, t. 1, nr 1, s. 7–20.
- Kadry.abc, 2016, *Współpraca międzysektorowa jako narzędzie promowania CSR na terenie Warmii i Mazur*, <http://kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/wspolpraca-miedzysektorowa-jako-narzedzie-promowania-csr-na-terenie-warmii-i-mazur> (dostęp: 27.02.2017).
- Kaliszewska M., 2012, „Partnerstwo międzysektorowe w ekonomii społecznej – współpraca z administracją publiczną i biznesem”, w: A. Handzlik, J. Głowacki (red.), *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Kampania 17. Celów, 2019, <https://kampania17celow.pl/cele/cel-17-partnerstwa-na-rzecz-celow/> (dostęp: 12.09.2019).
- Kotler P., Hermawan K., Iwan S., 2016, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kuruvilla S., Hinton R., Boerma T., Bunney R., Casamitjana N., Cortez R. i in., 2018, „Business not as usual: How multisectoral collaboration can promote transformative change for health and sustainable development”, *BMJ*, t. 363/4771.
- Laloux F., 2015, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości* (przeł. M. Konieczniak), Warszawa: Studio EMKA.
- Laszlo Ch., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, przeł. A. Rogalińska, Warszawa: Studio EMKA.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., 2007, „Value creation and value capture: A multi-level perspective”, *Academy of Management Review*, t. 32, nr 1, s. 180–194.
- Loek H., 2010, „Wartości polityczne”, w: R.J. Dalton, H.D. Klingemann (red.), *Zachowania polityczne*, przeł. A. Brzóška i in., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lublin.eu, 2017, *Lublin przyjmuje Standardy Piesze*, <http://lublin.eu/lublin/aktualnosci/lublin-pryjmuje-standardy-piesze,139,471,1> (dostęp: 24.11.2017).

- Łyżwa P., 2012, „Aksjologiczne uwarunkowania polityki jako sfery społecznej – zarys problemu”, *Wrocławskie Studia Politologiczne*, nr 13, s. 23–36.
- Machelski Z., 2015, „Lokalny wymiar polityk publicznych”, *Wrocławskie Studia Politologiczne*, nr 18, s. 73–88.
- Mazur K., 2011, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości – perspektywa pracownik–organizacja*, Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Miasto dla ludzi, 2017, <http://mdl.ulublin.eu/o-projekcie> (dostęp: 22.11.2017).
- Oczkowska R., 2015, „Alliances amongst companies in the network model of international expansion”, w: W. Sroka, Š. Hittmár (red.), *Management of Network Organizations: Theoretical Problems and the Dilemmas in Practice* (s. 23–38), Heidelberg–New York–Dordrecht–London: Springer.
- OECD LEED, 2006, *Successful Partnership – a Guide*, Forum on Partnerships and Local Governance at ZSI (Centre for Social Innovation), <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf> (dostęp: 12.09.2019).
- Opiola W., 2017a, *Diagnoza współpracy pomiędzy administracją publiczną a trzecim sektorem w województwie opolskim*, Opole: Europa Iuvenis.
- Opiola W., 2017b, „Współpraca między I i III sektorem: funkcjonalny rozrost państwa?”, w: R. Kmiecik, P. Antkowiak (red.), *Wielowymiarowość polityk publicznych – między centralizmem a lokalizmem* (s. 7–19), Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Porter M., Kramer M., 2011, „Creating shared value”, *Harvard Business Review*, t. 89, nr 1/2, s. 62–77.
- Potkański T., Wiktorczyk-Nadolna A. (red.), 2016, *Rozwój współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej w Polsce. Doświadczenia Projektu Predefiniowanego „Budowanie kompetencji do współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej jako narzędzia rozwoju lokalnego i regionalnego w latach 2012–2016”*, Poznań: Związek Miast Polskich.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rymsza A., 2013, *Zagubiona tożsamość? Analiza porównawcza sektora pozarządowego w Polsce i w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Rymsza M., Hryniewiecka A., Derwich P., 2004, „Zasada pomocniczości państwa w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie”, w: M. Rymsza (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną* (s. 171–194), Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Salunke S., Lal D.K., 2017, „Multisectoral approach for promoting public health”, *Indian Journal of Public Health*, t. 61, nr 3, s. 163–168.
- Schrade U., 1992, *Etyka: główne systemy*, Warszawa: Placet.
- Serafin R., Kazior B., Jarzębska A., 2005, *Grupy partnerskie. Od idei do współdziałania*, Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.
- Social Value International, 2017, *The Seven Principles of Social Value*, http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2015/05/Principles-of-Social-Value_Pages.compressed.pdf (dostęp: 04.11.2017).
- Szczepański J., 1970, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Sztompka P., 2017, „Wartości – warunek dobrobytu i rozwoju społeczeństwa”, w: B. Biga, H. Izdebski, J. Hausner, M. Kudłacz, K. Oblój, W. Paprocki, P. Sztompka, *Open Eyes Book 2* (s. 9–22), Kraków: Fundacja GAP.
- Szymczyk J., 2010, „Wokół wartości i więzi społecznych Polaków. Wybrane aspekty i tendencje”, *Zeszyty Naukowe KUL*, nr 4, s. 3–22.
- Śleszyński P., 2016, *Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze*, Warszawa: PAN, http://pfr.pl/media/arts/attachments/92549cf5/Delimitacja_miaста_srednie_Sleszynski_SOR_listopad.pdf (dostęp: 08.11.2017).
- Tennyson R., 2003, *Poradnik partnerstwa*, przeł. M. Serafin, Kraków: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.
- United Nations, 1987, *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. UN Documents Gathering a body of global agreements*, <http://un-documents.net/our-common-future.pdf> (dostęp: 02.11.2017).
- UNRISD, 2016, *Multi-Sectoral Partnerships and Power*, [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/CA910973B03CB947C1258061006504BB/\\$file/Faul%20BP.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/CA910973B03CB947C1258061006504BB/$file/Faul%20BP.pdf) (dostęp: 12.09.2019).
- Zmysłony M., 2016, „Wprowadzenie: Marka jako kultura – kultura jako marka”, w: E. Bendyk, J. Buzek, J. Hausner, M. Kudłacz, A.D. Rotfeld, M. Zmysłony, *Open Eyes Book* (s. 9–42), Kraków: Fundacja GAP.