



Authors' contribution/
Wkład autorów:
A. Zaplanowanie badań/
Study design
B. Zebranie danych/
Data collection
C. Analiza statystyczna/
Statistical analysis
D. Interpretacja danych/
Data interpretation
E. Przygotowanie tekstu/
Manuscript preparation
F. Opracowanie
piśmiennictwa/
Literature search
G. Pozyskanie funduszy/
Funds collection

COOPERATION BETWEEN LOCAL AUTHORITIES AND NON- -GOVERNMENTAL ORGANISATIONS FOR THE BENEFIT OF LOCAL DEVELOPMENT

WSPÓŁPRACA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH NA RZECZ ROZWOJU LOKALNEGO

Agnieszka Cyburt^(B,E,F), Patrycja Hołownia^(E), Marek Kuźmicki^(E,F)

Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Cyburt A., Hołownia P., Kuźmicki M. (2016), *Cooperation between local authorities and non-governmental organisations for the benefit of local development/ Współpraca jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych na rzecz rozwoju lokalnego*. Economic and Regional Studies, Vol. 9, No. 3, pp. 47-58.

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: H72, O17

Submitted:
November 2015
Accepted:
June 2016

Number of characters:
30950
Tables: 1
Figures: 3
References: 24

ORYGINALNY ARTYKUŁ
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: H72, O17

Zgłoszony:
Listopad 2015
Zaakceptowany:
Czerwiec 2016

Liczba znaków ze spacjami:
30193
Tabele: 1
Rysunki: 3
Literatura: 24

Summary

Subject and purpose of work: The aim of the article is to present forms of cooperation between local authorities and non-governmental organisations, taking into consideration the model of cooperation between public administration and NGOs and legal aspects.

Materials and methods: The research part of the article is based on the secondary data from "Barometr Współpracy 2009" (Cooperation Barometer 2009) report and the research results from the authors' analysis of the selected examples of good practices of cooperation undertaken by the units of territorial self-government in the Lublin Province. The forms of cooperation and the amount of public funds devoted to the activities of the non-governmental organisations have been analysed. Moreover, the examples of cooperation realized by self-governments in the Lublin Province have been provided.

Results: The present analysis has demonstrated that the development of cross-sectoral cooperation requires more commitment from its partners. The parties should adjust the model solutions to existing possibilities and local resources.

Conclusions: The creation of an appropriate model of cooperation between local authorities and non-governmental organisations is a positive example of creativity, activity and development of both types of sectors, which will unquestionably be appreciated by local communities.

Keywords: local authority, non-governmental organisations, cooperation, local development

Streszczenie

Przedmiot i cel pracy: Celem artykułu jest przedstawienie form współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych z uwzględnieniem modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych oraz aspektów prawnych.

Materiały i metody: W części badawczej wykorzystano zarówno dane wtórne pochodzące z Raportu „Barometr współpracy 2009” oraz wyniki badań własnych związanych z analizą wybranych przykładów dobrych praktyk współpracy podjętej przez jednostki samorządu terytorialnego w województwie lubelskim. Dokonano analizy form kooperacji oraz wielkości środków publicznych przeznaczonych na wydatki związane z finansowaniem działalności organizacji pozarządowych. Odniesiono się do przykładów współpracy zrealizowanych przez samorządy z województwa lubelskiego.

Wyniki: Z przeprowadzonych analiz wynika, że zagadnienie budowania współpracy międzysektorowej wymaga większego zaangażowania partnerów w tym zakresie. Powinni oni modelowe rozwiązania dostosowywać do istniejących potencjałów i zasobów lokalnych.

Wnioski: Wypracowanie właściwego modelu współpracy jednostki samorządowej i organizacji pozarządowej stanowi pozytywny przejaw kreatywności, aktywności i rozwoju obu sektorów, który z pewnością docenią społeczności lokalne.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny, organizacje pozarządowe, współpraca, rozwój lokalny

Address for correspondence/ Adres korespondencyjny: dr Agnieszka Cyburt, mgr Patrycja Hołownia, dr Marek Kuźmicki, Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska, Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska, Poland; phone: +48 83 344-99-05; e-mail: a.cyburt@wp.pl

Journal indexed in/ Czasopismo indeksowane w: AGRO, BazEkon, Index Copernicus Journal Master List, ICV 2015: 81.26; Polish Ministry of Science and Higher Education 2015: 9 points/ AGRO, BazEkon, Index Copernicus Journal Master List ICV 2015: 81,26; Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2015: 9 punktów. **Copyright:** © 2016 Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska. All articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

Introduction

A set of interdependent enterprises takes part in the local development¹. They function within the territory of the specific local authority and every one of them fulfils specific functions and strives to reach their own goals. These enterprises include: households, agricultural holdings, business units from production and service industries, various institutions, non-governmental and local – district or commune – authorities. These subjects create a local economy system. Self-government is an element which steers this system. Its role should not be limited to the sphere of regulating it, but it should encompass the impact on the shape of the real sphere, especially through which organizing, supporting and stimulating the economic development, rational land planning, and protects natural resources and cultural heritage (Zalewski 2005, p. 92).

The distinctive feature of local authorities' tasks is their public character and a focus on the satisfaction of the needs of the inhabitants of a given local community. The division of tasks between particular entities has been outlined in acts regulating the governing system of local authorities and is based on the constitutional principle of subsidiarity (Legislacja w samorządzie... 2010, p. 44).

The analyses of the contemporary public sector treat the creation and implementation of public management (The New Public Management) as a scientific discipline and a management practice (Kožuch 2005). As a result, the public sector becomes a subject to market rules especially in the area of responsibility for the effective provision of broadly understood public services, which is particularly important especially in the case of local authorities. The promotion and application of the idea of civil responsibility in all areas of activity also seems to be important in the development of this sector.

Non-governmental organisations² also concentrate on the realisation of socially beneficial objectives. The need for their existence and growth is a result of the necessity of democratic countries with the market economy to overcome the imperfections of the market and the state in its capability to supply common

Wstęp

W rozwoju lokalnym¹ uczestniczy zbiór współzależnych podmiotów gospodarujących, działających na terenie określonej jednostki samorządu terytorialnego, z których każdy spełnia określone funkcje i dąży do realizacji własnych celów. Są to: gospodarstwa domowe i gospodarstwa rolne, jednostki gospodarcze (produkcyjno-usługowe), różnego rodzaju instytucje, organizacje pozarządowe oraz lokalne (gminne, powiatowe) władze samorządowe. Podmioty te tworzą system gospodarki lokalnej. Samorząd jest elementem sterującym w tym systemie. Jego rola nie powinna ograniczać się do sfery regulacji, lecz obejmować również wpływ na kształt sfery realnej, zwłaszcza poprzez organizowanie, wspieranie i stymulowanie rozwoju gospodarczego, racjonalne zagospodarowanie przestrzeni, ochronę zasobów środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego (Zalewski 2005, s. 92).

Cechą szczególną zadań samorządu terytorialnego jest to, że mają one charakter publiczny i służą zaspokajaniu zbiorowych potrzeb mieszkańców danej wspólnoty samorządowej. Podział zadań pomiędzy poszczególne jednostki określony został w samorządowych ustawach ustrojowych i oparty na poszanowaniu konstytucyjnej zasady pomocniczości (Legislacja w samorządzie... 2010, s. 44).

Analizując specyfikę współczesnego sektora publicznego wskazuje się na tworzenie i implementację zarządzania publicznego (The New Public Management) jako dyscypliny naukowej i praktyki zarządzania (Kožuch 2005). 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 jednostkach samorządu terytorialnego. Ważne w rozwoju tego sektora wydaje się też być promowanie i stosowanie idei społecznej odpowiedzialności we wszelkich obszarach działalności.

Na realizacji celów społecznie użytecznych koncentrują się także organizacje pozarządowe². Zapotrzebowanie na ich istnienie i rozwój jest efektem przyjętej w państwach demokratycznych o gospodarce rynko-

¹ The local development is a harmonious and systematic activity of a community, public authority, and other subjects which function in a given territorial unit, with a goal to create new potential resources and improve the existing ones within a given territorial unit, create positive conditions for the economy, and ensure spatial and ecological order. Bról R. (1998), *Rozwój lokalny - nowa logika rozwoju gospodarczego*. W: Obrębalski M. (ed.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Prace Naukowe nr 785, AE im. Oskara Langego, Wrocław, p. 11-14; Local development consists of processes which are consciously initiated and created by local authorities, entrepreneurs, ecological lobby, civil and cultural associations, and residents, who aim to creatively, effectively, and rationally utilise material and immaterial local resources. Myna A. (1998), *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*. „Samorząd Terytorialny” nr 11.

² Non-governmental organisations are independent and private organisations which fulfil civil goals. If one considers economic criteria they are also characterised by the lack of property and the prohibition of the distribution of funds between the members of the organisation. Schmidt J. (2013), *Rola i rozwój lokalnych i regionalnych organizacji pozarządowych w świetle wyników badań własnych*. W: Pająk K., Polcyn J. (eds.), *Determinanty rozwoju regionalnego w Polsce, Społeczeństwo-gospodarka-środowisko*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, p. 205-212.

¹ Rozwój lokalny to zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności, władzy publicznej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w danej jednostce terytorialnej, zmierzające do kreowania nowych oraz poprawy istniejących walorów użytkowych w danej jednostce terytorialnej, tworzenia korzystnych warunków dla gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego. Bról R. (1998), *Rozwój lokalny - nowa logika rozwoju gospodarczego*. W: Obrębalski M. (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Prace Naukowe nr 785, AE im. Oskara Langego, Wrocław, s. 11-14; Rozwój lokalny to procesy świadome inicjowane i kreowane przez władze lokalne, przedsiębiorców, lobby ekologiczne, stowarzyszenia społeczne i kulturalne oraz mieszkańców, zmierzające do kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów niematerialnych i materialnych. Myna A. (1998), *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*. „Samorząd Terytorialny” nr 11.

² Organizacje pozarządowe (ang. non governmental organization-NGO) to organizacje niezależne i prywatne, realizujące cele społeczne, a biorąc pod uwagę kryteria ekonomiczne: charakteryzujące się także brakiem własności i zakazem dystrybucji zysków między członków organizacji. Schmidt J. (2013), *Rola i rozwój lokalnych i regionalnych organizacji pozarządowych w świetle wyników badań własnych*. W: Pająk K., Polcyn J. (red.), *Determinanty rozwoju regionalnego w Polsce, Społeczeństwo-gospodarka-środowisko*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 205-212.

goods to the society, the ability to react quickly to the structural changes in demand and supply of social services, and the ability to produce work places (Golinowska 1999). Depending on the character of the specific territorial unit, the non-governmental organisations concentrate available resources in such areas as: financial and/or professional support for small and medium enterprises, the restructuring of the governmental sector, education, protection of the environment, and the activation of the unemployed (Samorząd terytorialny w procesie... 2005).

Non-governmental organisations and local authorities have a common goal, i.e. local development related to the improvement of the well-being of local communities. However, they have different legal bases and functioning mechanisms and their complementary functioning is possible due to different methods of satisfying the needs of citizens. One can observe the effect of synergy stemming from the cooperation of both of these subjects (Roszkowska-Hołyśz 2002, p. 39). Non-governmental organisations increase their own credibility through the cooperation with local authorities. People supported by organisations receive professional help suited to their needs without the burden of bureaucracy typical for the governmental sector or the strive for profit characteristic for the private sector. Because of the cooperation with non-governmental organisations, local authorities can manage funds for the obligatory social benefits for the local community in a more cost-effective way (Lechwar 2000, p. 8-9). Establishing new relationships between local authorities and non-governmental organisations should be conducted on the basis of partnership relations. Every subject mentioned above has something to offer to the other and every one of them is necessary for the appropriate development of a particular region (Saar 2011, p. 40).

The aim of the article is to present forms of cooperation between local authorities and non-governmental organisations, considering the model of cooperation of public administration and NGOs and legal aspects. The characteristics conducted on the basis of secondary sources was enriched by some examples of good practices between the analysed subjects.

Legal aspects of cooperation between local authorities and non-governmental organisations

In 1995, the Gdynia City Council adopted the first document in Poland regulating the cooperation between local authorities and non-governmental organisations – “The Program of Cooperation with Non-Governmental Organisations” Territorial self-government and non-governmental organizations-Partners in development of social economy.). It was the first sign that it is possible to describe the phenomenon of cooperation with organisations in an a document of the local law. Models of bottom-up collaboration raised hope but were not developing

wey konieczności przewycięzania niedoskonałości rynku i państwa w zakresie dostarczania społeczeństwu dóbr zbiorowych, zdolności do szybkiej reakcji na zmiany strukturalne w popycie i podaży usług społecznych oraz zdolności do tworzenia miejsc pracy (Golinowska 1999). W zależności od specyfiki danej jednostki terytorialnej, organizacje pozarządowe koncentrują dostępne im zasoby na wybranych dziedzinach, takich jak: wsparcie finansowe i /lub merytoryczne sektora małych i średnich przedsiębiorstw, restrukturyzacja sektora państwowego, edukacja, ochrona środowiska oraz aktywizacja osób bezrobotnych (Samorząd terytorialny w procesie... 2005).

Organizacje pozarządowe i samorząd terytorialny mają wspólny cel, tj. rozwój lokalny związany z podnoszeniem dobrobytu lokalnych społeczności. Inne są jednak podstawy prawne i mechanizmy działania. Różne możliwości zaspokajania potrzeb mieszkańców przez samorząd lokalny i organizacje pozarządowe dają szansę na ich komplementarne funkcjonowanie. Współpracy tych podmiotów towarzyszy efekt synergii (Roszkowska-Hołyśz 2002, s. 39). Organizacje pozarządowe, poprzez współpracę z samorządem, zwiększają swoją wiarygodność. Podopieczni organizacji otrzymują profesjonalną, dostosowaną do swoich potrzeb pomoc, która nie jest obciążona ani biurokacją typową dla sektora państwowego, ani chęcią osiągnięcia zysku typową dla sektora prywatnego. Współdziałając z organizacjami pozarządowymi jednostki samorządu terytorialnego mogą oszczędniej gospodarować środkami przeznaczonymi na obowiązkowe świadczenia na rzecz lokalnej społeczności (Lechwar 2000, s. 8-9). Budowanie nowych relacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, a sektorem organizacji pozarządowych powinno odbywać się na podstawie relacji partnerskich. Każda z powyższych grup podmiotów ma sobie coś wzajemnie do zaoferowania, każda z nich jest również konieczna do prawidłowego rozwoju gospodarczego określonego terytorium (Saar 2011, s. 40).

Celem artykułu jest przedstawienie form współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych z uwzględnieniem modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych oraz aspektów prawnych. Dokonana na podstawie materiałów wtórnych charakterystyka została wzbogacona o przykłady dobrych praktyk dotyczących współpracy analizowanych podmiotów.

Prawne aspekty współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych

W 1995 r. pojawił się pierwszy w Polsce dokument regulujący współpracę jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych – „Program współpracy z organizacjami pozarządowymi” Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe – partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej? przyjęty przez Radę Miejską w Gdyni. To był pierwszy sygnał, że zjawisko współpracy można opisać i zawrzeć w dokumencie prawa lokalnego. Modele współpracy budowane oddolnie budziły nadzieje, ale nie rozwijały się wystarczająco szybko. W ramach działań rządu pod-

fast enough. Polish government took legislative action in order to regulate the situation. The regulations introduced at the beginning of 1999 in the Act on Public Finance enforced on local authorities the creation of rules governing the transfer of funds from public sector to entities outside of this sector. However, this regulation complicated the activities of both non-governmental organisations and local authorities. The cooperation between those institutions was rather freely shaped until the introduction of the Act on Public Benefit Activity and Volunteerism on 24 April 2003³. Previously, the provision on the cooperation with non-governmental organisations in the regulations of local authorities did not actually enforce any collaboration. The Act introduced legal bases for cooperation between non-governmental organisations and local authorities and also obliged the organs of public administration to enter into such collaboration. The cooperation focuses mainly on the joint completion of public tasks, informing each other about the intended direction of activities, consulting drafts of legislative acts, creating joint advisory and initiative teams comprised of the representatives of non-governmental organisations and specific organs of public administration (Schmidt 2013, p. 212).

The Act obliges local authorities to pass annual programmes of cooperation with non-governmental organisations which outline the scope and forms of collaboration and determine the amount of funds devoted to this cause. Figure 1 presents the most common forms of cooperation.

jęto więc działania legislacyjne w celu unormowania sytuacji. Regulacje wprowadzone z początkiem 1999 roku w ustawie o finansach publicznych wymuszały tworzenie przez wszystkie samorzady zasad przekazywania środków dla jednostek spoza sektora finansów publicznych, jednak spowodowało to znaczące trudności w działalności zarówno organizacji jak i samorządów terytorialnych. Do momentu wprowadzenia ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 24 kwietnia 2003 r.³ współpraca samorządów lokalnych z organizacjami kształtowała się dość swobodnie – zapis w zadaniach własnych samorządów stwierdzający, że mają współpracować z organizacjami, nie narzucał w praktyce żadnych działań. Ustawa ta stworzyła podstawy prawne do współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, nakładając na organy administracji publicznej obowiązek takiej współpracy. Polega ona głównie na wspólnej realizacji zadań publicznych, informowaniu się o planowanych kierunkach działania, konsultowaniu projektów aktów normatywnych, tworzeniu wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej (Schmidt 2013, s. 212).

Ustawa nakłada na samorzady lokalne obowiązek uchwalania rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi będących podstawą określającą zakres, ramy i formy współpracy samorządu oraz organizacji pozarządowych, a także środki publiczne przeznaczone na tę współpracę. Najczęściej wykorzystywane formy współpracy prezentuje rysunek. 1.



Figure 1. The forms of cooperation between local authorities and NGOs

Rysunek. 1 Formy współpracy JST i organizacji pozarządowych

Source: own elaboration.

Źródło: opracowanie własne.

³ Official Journal of the Republic of Poland No. 96, pos. 873

³ Dz. U. Nr 96 poz. 873.

The Act on public benefit activity and volunteerism does not determine how the obligation of cooperation is supposed to be realised and local authorities are free to decide upon it. The Act only enumerates the examples of possible forms of cooperation (Szreder 2004). As a result, the lack of systemic regulations enabling the collaboration between local authorities and non-governmental organisations is an obstacle in the cooperation of those bodies (Dresler 2006).

A model of cooperation has been created on the initiative of public and third sector entities as a response to the need of a model which would help the collaboration between partners from different sectors.

Model of Cooperation between Local Authorities and Non-Governmental Organisations

The problem of standardisation emerged in the discussions about its improvement and development. It resulted in an attempt at normalisation of collaboration in the form of the model of cooperation between public administration and non-governmental organizations (further on referred to as the Model). It was developed in 2010-2012 and was rooted in the existing legal solutions and provisions of the 2003 Act on Public Benefit Activity and Volunteerism. Among the few theoretical attempts at describing the quality of cooperation between local authorities and organisations from non-governmental sector in Poland special attention ought to be paid to the initiative of the Ministry of Labour and Social Policy, the Association of Polish Cities, Collegium Civitas, the Polish Rural Forum, the Institute of Public Affairs, and The Network of Information and Support for Non-Governmental Organizations SPLOT the results of which took the form of a model of cooperation between public administration and non-governmental organizations.

The Model is a product of the "Model of cooperation between public administration and non-governmental organisations – creation and popularisation of the standards of cooperation" project co-financed by the European Union from the European Social Fund as a part of Human Capital Operational Programme, Action 5.4, Sub-Action 5.4.1.

Every local authority is obliged by law to create each year, until November 30, a program of cooperation with the organisations of the third sector. However, Polish legislation does not oblige the self-governments to construct multiannual plans or local partnerships. All tools and actions depend only on the local culture of cooperation. The Model focuses on the most important forms of cooperation between non-governmental institutions and local authorities in the framework of law concerning them. It has been created for the needs of both partners of cooperation – the non-governmental organizations and the units of territorial self-government.

The solutions proposed within the Model serve the illustrative purpose and should be applicable to any local government unit regardless of its type and size, for they have not been classified. The backbone

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie nie przesądza jednak, jak obowiązek współpracy ma być realizowany, pozostawiając w tym zakresie wybór samorządom. Wymienia jedynie przykłady możliwych form współpracy (Szreder 2004). Poważną barierą współpracy tych podmiotów jest więc brak systemowych uregulowań umożliwiających ich współdziałanie (Dresler 2006).

Biorąc pod uwagę potrzebę wypracowania rozwiązań modelowych służących jako pomoc parterom z różnych sektorów z inicjatywy łączącej podmioty publiczne z sektorem pozarządowym stworzono model współpracy.

Model współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych

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). Zbudowany w latach 2010 - 2012 model osadzony jest w obowiązujących rozwiązaniach prawnych, zwłaszcza w zapisach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 r. Wśród nielicznych propozycji teoretycznych omawiających kwestie jakości współpracy jednostek samorządu terytorialnego w Polsce z organizacjami sektora pozarządowego, na szczególną uwagę zasługuje inicjatywa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Związku Miast Polskich, Collegium Civitas, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Instytutu Spraw Publicznych oraz Sieci SPLOT, której rezultaty przyjęły postać modelu współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych.

Wspomniany model współpracy powstał w wyniku realizacji projektu systemowego pn. „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnianie standardów współpracy”, współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 5.4, Poddziałanie 5.4.1.

Każda jednostka samorządu terytorialnego jest obligowana prawem do tworzenia corocznie (do 30 listopada) programów współpracy z organizacjami trzeciego sektora, jednak polskie prawo nie obliguje samorządów do budowania planów wieloletnich, czy też lokalnych partnerstw. Wszystkie narzędzia i działania zależą tylko i wyłącznie od kultury współpracy w danym regionie. Model skupia się na kluczowych formach współpracy organizacji pozarządowych z władzami samorządowymi w ramach prawa w tym zakresie. Opracowany został na potrzeby obydwu partnerów współpracy - zarówno organizacji pozarządowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego.

Zaprezentowane w modelu rozwiązania mają charakter modelowy, co oznacza, że powinny dać się stosować w jednostkach samorządu terytorialnego bez względu na ich rodzaj czy wielkość – nie wprowadzono podziału jednostek samorządu terytorialnego. Szkielet współpracy powinien pozostawać ten

of cooperation should remain the same, whilst its content should depend on the regional and local context. The Model is then a universal toolbox which can be used by any local authority according to its needs and capabilities. However, it has to be stressed that the main focus is on the culture of cooperation which is a phenomenon independent from the legislation. This is because some tasks featured in the Model, such as local partnerships, have its source not in the law, but in the aforementioned culture. Moreover, some solutions present in the legislation are obligatory (e.g. annual cooperation programmes), and some are optional (e.g. the councils for the activities for the public benefit and multiannual cooperation programmes). Partners should decide upon the application of optional solutions on the basis of their usefulness. The Model recommends to base the cooperation on three areas (figure 2).

Sam, natomiast wypełnianie go treścią powinno być zależne od regionalnego lub lokalnego kontekstu. Model jest więc w zamierzeniu zbiorem określonych narzędzi, które zgodnie z potrzebami i możliwościami mogą być wykorzystane przez każdy polski samorząd. Oznacza to, że pozostaje on uniwersalny, a każdy samorząd może wykorzystać odpowiednie narzędzia zawarte w modelu zgodnie ze swoimi potrzebami i możliwościami. 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. 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 (Rysunek 2).



Figure 2. A model of the three areas of cooperation between local authorities and non-governmental organizations
Rysunek. 2 Trzy płaszczyzny współpracy JST i organizacji pozarządowych – ujęcie modelowe

Source: own elaboration, based on *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, Co-financed by EU as a part of European Social Fund, Warszawa 2012.

Źródło: opracowanie własne na podstawie, *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, Publikacja współfinansowana ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2012.

The first surface, the cooperation between local authorities and non-governmental organisations in the scope of creating public policies, is the sum of systemic and organisational activities performed to resolve the most important problems of the members of local communities. The second surface describes the cooperation between local authorities and non-governmental organisations in order to complete public tasks by utilising various forms of financial and non-financial collaboration. The last surface focuses on a set of local factors which influence the functioning of non-governmental organisations and the cooperation between local

Pierwsza płaszczyzna - współpraca jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia polityk publicznych rozumiana jest jako suma systemowych i porządkowych działań, które podejmowane są dla rozwiązywania najważniejszych problemów dotyczących mieszkańców lokalnych społeczności. Płaszczyzna II zawiera opis współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi przy realizacji zadań publicznych z wykorzystaniem różnych form współpracy finansowej i niefinansowej. Ostatnia płaszczyzna uwzględnia ogół lokalnie ukształtowanych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji pozarządowych oraz

authorities and the third (non-governmental) sector. This surface encompasses institutions functioning for the benefit of non-governmental organisations, local law which binds them, and relationships and examples of performance in a given territory of the local authority.

Cooperation Between the Parties - Examples of Good Practices

Contracting services is common in the European Union, but it is a new phenomenon in Poland. The cooperation between non-governmental organisations and local authorities is not common in our country and both parties are starting to learn it. The biggest variety of the practical applications of various forms of cooperation can be seen on the commune level but, at the same time, its quality is the lowest there. Such joint cooperation seems better in the case of district and province authorities. The quality of cooperation between non-governmental organisations and local authorities is significant to the satisfaction of the needs of local communities (Dudkiewicz, Makowski 2011). The creation and implementation of appropriate collaboration practices could improve the speed and quality of the completion of tasks for the benefit of local communities.

The fact that there are certain differences between self-government and non-governmental organizations is quite obvious. However, we not always realize the nature of these differences and their significance. Local government possesses legal authorization to perform its tasks, being at disposal of financial resources and with an obligation to realize many tasks, including also cooperation with non-governmental organizations. Self-government may thus make attempts to delegate some authority to the non-governmental organizations which realize public tasks at the local or regional level. Non-governmental organization is a voluntary associations which acts according to a specified objective. And here, both parties may meet as partners, cooperating while creating public policies understood as planning and implementation of actions targeted at fulfilling the needs of inhabitants.

According to research by Klon/Jawor association, 60% of organisations perceive local authorities as the most important institutions to cooperate with (Przewłocka J. 2011, p. 68-69). Non-governmental organisations treat local authorities as their natural partner. The results of the "Cooperation Barometer 2009" report, which is regularly conducted by Klon/Jawor association⁴, indicate that real scope, priorities, and intensity of cooperation vary among the regions of Poland. According to the report, in 2007 24% of communes did not adopt any cooperation programmes, while in 2008 the percentage dropped to 15.3%. These were mainly rural communes. This data indicates that there is still much to do in this area.

⁴ Barometr współpracy 2009 – współpraca organów administracji lokalnej z organizacjami pozarządowymi – www.poradnik.ngo.pl (Access: 15 February 2015).

na współpracę pomiędzy sektorem samorządowym, a trzecim sektorem (pozarządowym). W tej płaszczyźnie mieszczą się więc zarówno instytucje działające na rzecz organizacji pozarządowych, dotyczące ich prawo miejscowe, jak i relacje oraz wzorce postępowania występujące w danej jednostce samorządu.

Współpraca partnerów - przykłady dobrych praktyk

Kontraktowanie usług jest powszechnie stosowane w Unii Europejskiej. W Polsce to nowe zjawisko. Współpraca organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego nie jest w kraju powszechną praktyką, a zatem samorzady i organizacje dopiero uczą się tej formy. Najwięcej różnorodnych form współpracy funkcjonuje w praktyce na poziomie gminnym. Niestety jakość współpracy wydaje się tu być najniższa. Współdziałanie układa się lepiej w przypadku samorządów powiatowych i wojewódzkich. Jakość współpracy jednostek samorządowych z organizacjami pozarządowymi ma ogromne znaczenie w realizacji potrzeb społeczności lokalnej (Dudkiewicz, Makowski 2011). Wypracowanie i wdrożenie odpowiednich praktyk w tym zakresie mogłoby znacznie się przyczynić do poprawy szybkości i poziomu realizacji zadań, które powinny być wykonywane na rzecz lokalnej społeczności.

Oczywistym jest fakt istnienia różnic między samorządem i organizacjami pozarządowymi. Jednak nie zawsze zdajemy sobie sprawę z charakteru tych różnic i ich sensu. Samorząd lokalny posiada wybraną legitymację do działania, dysponuje zasobami finansowymi i jest zobowiązany do realizacji wielu zadań, w tym także do współpracy z organizacjami pozarządowymi. Samorząd może zatem podjąć próby oddelegowania części władzy organizacjom pozarządowym realizującym zadania publiczne na poziomie lokalnym czy regionalnym. Organizacja pozarządowa jest dobrowolnym zrzeszeniem, działającym dla określonego celu. I właśnie tutaj obie strony mogą spotkać się jako partnerzy, którzy współpracują przy tworzeniu polityk publicznych rozumianych jako planowanie i wdrażanie działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb mieszkańców.

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor 60% organizacji widzi w jednostkach samorządu terytorialnego jedną z najważniejszych instytucji do współpracy (Przewłocka J. 2011, s. 68-69). Organizacje pozarządowe traktują samorząd terytorialny jako swego naturalnego partnera. Wyniki badania „Barometr współpracy 2009” przeprowadzanego cyklicznie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor⁴ wskazują, iż realny zakres, priorytety i intensywność współpracy znacznie różnią się w poszczególnych regionach kraju. W 2007 r. programów współpracy nie uchwalilo 24% gmin biorących udział w badaniu, w 2008 r. zaś 15,3%. Były to głównie gminy wiejskie. Te dane wskazują, iż nadal jednak jest dużo do zrobienia w tej sferze.

⁴ Barometr współpracy 2009 – współpraca organów administracji lokalnej z organizacjami pozarządowymi – www.poradnik.ngo.pl (dostęp 15.05.2015).

According to observations conducted by the Ministry of Labour and Social Policy, the majority of the commune and district authorities cooperate with non-governmental organisations in the financial aspect, e.g. by commissioning the completion of public tasks to non-governmental organisations through public tender procedure, and in non-financial aspect, e.g. by creating support centres for non-governmental organisations. Researches carried out so far indicate that the more financially dependent non-governmental organisations are on local authorities, the worse their relationships.

The analysis of good practices of cooperation between non-governmental organisations and local authorities includes the selected examples from Lublin Province. Facts have to be presented before the examination of the cooperation of self-government and non-governmental organizations in this province. The first important factor of the cooperation is the number and the range of subjects which may comprise it (Figure 3).

Z monitoringu wdrażania ustawy prowadzonego przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wynika, że większość samorządów gminnych i powiatowych współpracuje z organizacjami pozarządowymi, zarówno w wymiarze finansowym, np. powierzanie i zlecenie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych w trybie otwartego konkursu ofert, jak i niefinansowym, np. tworzenie centrów wsparcia dla organizacji pozarządowych. Przeprowadzone dotychczas badania wskazują, że im większa jest zależność finansowa organizacji pozarządowych od samorządów, tym gorsze stosunki między nimi.

Analiza dobrych praktyk współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi obejmuje wybrane przykłady zrealizowane na terenie województwa lubelskiego. Chcąc przeanalizować skalę współpracy samorządów i organizacji pozarządowych w województwie lubelskim należy rozpocząć od przedstawienia faktów. Pierwszym ważnym czynnikiem współpracy jest liczba i zasięg działalności podmiotów, które mogą ją współtworzyć (Rysunek 3).

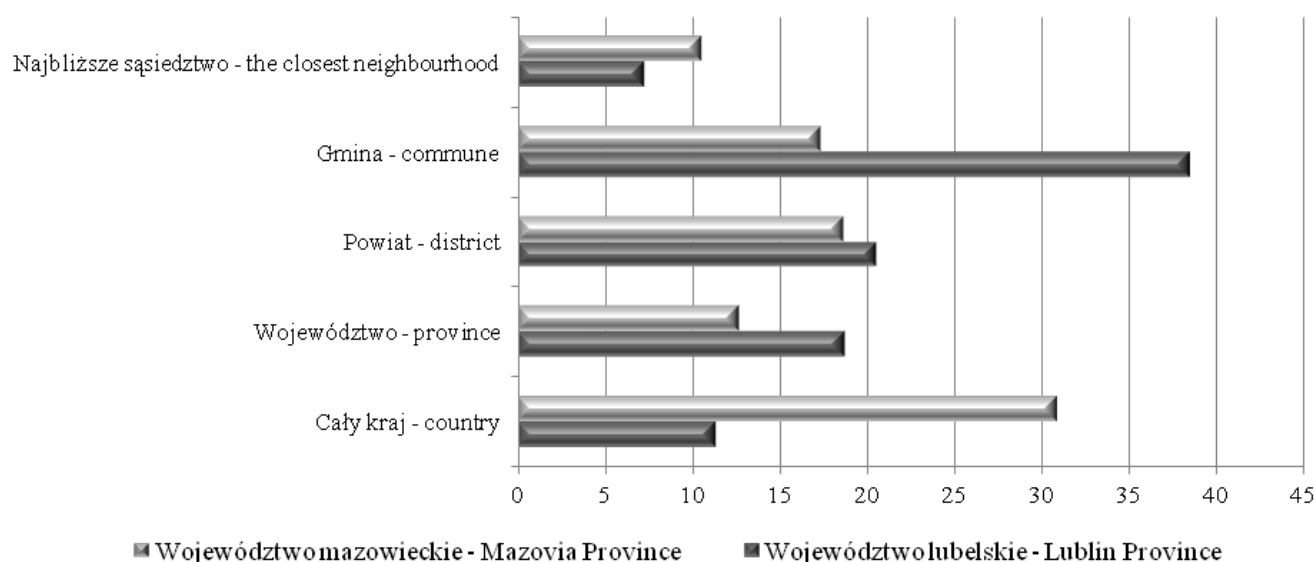


Figure 3. The organisations and associations by maximum territorial coverage of their main activities in 2012

Rysunek 3. Organizacje i stowarzyszenia według maksymalnego terytorialnego zasięgu głównej działalności w 2012r.

Source: created by authors, based on Local Data Bank of the Central Statistical Office of Poland (www.bdl.stat.gov.pl).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS (www.bdl.stat.gov.pl).

The data shows that the range of the majority of non-governmental organisations in the Lublin Province is limited to area of their communes. In the case of Mazovian Province the situation is different, because organisations often have a country-wide reach.

Another important factor of cooperation are the expenditures of local authorities on the financing of the activities of non-governmental organisations (table 1).

On the basis of the data presented in the table one could say that the amount of funds which is devoted to various public tasks and donated to non-governmental organisations can vary. A limited

Przedstawione dane pozwalają stwierdzić, iż najczęściej organizacje pozarządowych w województwie lubelskim ma zasięg ograniczający się do obszaru gminy. W przypadku województwa mazowieckiego sytuacja znacznie się różni, ponieważ organizacje często mają zasięg ogólnokrajowy.

Kolejnym istotnym czynnikiem współpracy są wydatki jednostek samorządowych przeznaczane na finansowanie działalności organizacji pozarządowych (Tabela 1).

Na podstawie zaprezentowanych danych można wnioskować, że wielkość środków finansowych na realizację poszczególnych zadań publicznych trafiających do organizacji pozarządowych może być bar-

Table 1. Expenditures of local authorities on the NGOs' activities**Tabela 1.** Wydatki JST na działalność organizacji pozarządowych

Scope of tasks/ Zakres zadań	The percentage of expenditures of local authorities on non-governmental organisations/ Odsetek wydatków jednostek samorządu terytorialnego na działalność organizacji pozarządowych (%)	
	Urban communes/ Gminy miejskie	Rural communes/ Gminy wiejskie
Welfare/ Pomoc społeczna	35,5	7,6
Physical education and sport/ Kultura fizyczna i sport	29,6	62,9
Health care/ Ochrona zdrowia	15,6	7,3
Culture and protection of national heritage/ Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	10,2	3,5
Public safety and fire protection/ Bezpieczeństwo publiczne i ochrona ppoż.	0,4	8,1

Source: Herbst J.(2008), „Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008. Bilans czterech lat”, Klon/Jawor Association, Warszawa, p. 35.

Źródło: Herbst J.(2008), „Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008. Bilans czterech lat”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, s. 35.

scope of public tasks in rural communes may encourage local authorities to conduct the majority of tasks through their own institutions in the form of Commune Welfare Centres. In the cities the situation is very different, because Urban Welfare Centres create a more varied and complex offer in response to the growing needs of residents. Local authorities more and more often seek partners and executors of various public policy tasks among non-governmental organisations. It has to be stressed that the scale of cooperation depends not only on the size of city or village but also on other factors.

One of the examples of good cooperation in the Lublin Province is Stoczek Łukowski town. The partnership called Initiative Group operates there and it is comprised of three institutions: Association of Social Creativity Incubator, Civic Culture Centre, and Civic Public Library. The partnership works on the project of the so called thematic city called “Stoczek Łukowski - miasto walki i oręża” (Stoczek Łukowski – the city of combat and weaponry), which aims to promote history, integrate citizens, institutions, non-governmental organisations, and fans of history, and attract tourists. The partners work on the multimedia museum, the November Uprising reconstruction group was created, and a database of ideas for educational outdoor games, quests, and multimedia walks was launched.

Another example of the partnership of non-governmental organisations and local authorities is Tomaszów Lubelski city. Since 2010 Social Activity Club has been functioning there due to the activity of the local partnership. This is a place where passions and interests can be shared and made into specific activities.

A partnership of local authorities, public institutions, organisations, and companies functions in Biłgoraj and Zwierzyniec communes. S.O.W.A. Space (Solidary, Open, Free, Active) project was created through the cooperation with the city in accordance with public space management plan. Due to the efforts of the partnership, S.O.W.A. became

dzo zróżnicowana. W gminach wiejskich ograniczony zakres zadań pomocy społecznej stanowi dla władz lokalnych pokusę, aby większość zadań realizować za pośrednictwem własnych jednostek – gminnych ośrodków pomocy społecznej. Zupełnie odmiennie wygląda sytuacja w miastach, gdzie miejskie ośrodki pomocy społecznej w odpowiedzi na rosnące oczekiwania mieszkańców tworzą bardziej zróżnicowaną i bardziej skomplikowaną ofertę wsparcia. Samorządy coraz częściej szukają partnerów i wykonawców różnorodnych zadań z zakresu polityki społecznej właśnie wśród organizacji pozarządowych. Należy podkreślić, iż skala współpracy zależy nie tylko od wielkości miejscowości, ale także od innych czynników.

Jednym z przykładów dobrej współpracy na terenie województwa lubelskiego jest miasto Stoczek Łukowski. Grupa Inicjatywna partnerstwa składa się z czterech instytucji: Stowarzyszenia Inkubator Kreatywności Społecznej, Miejskiego Ośrodka Kultury, Miejskiej Biblioteki Publicznej. Partnerstwo pracuje na rzecz stworzenia tzw. miasta tematycznego pod hasłem „Stoczek Łukowski - miasto walki i oręża”, gdzie poprzez szereg działań promowana jest historia, która służy integrowaniu mieszkańców, instytucji, organizacji pozarządowych i pasjonatów, a także przyciąganiu turystów. Partnerzy tworzą muzeum multimedialne, powstała grupa rekonstrukcyjna w strojach z powstania listopadowego, bazy gier terenowych, questów, spacerów multimedialnych pełniących rolę narzędzi edukacyjnych.

Kolejnym przykładem stworzenia partnerstwa samorządu i organizacji pozarządowej jest miasto Tomaszów Lubelski. Dzięki lokalnemu partnerstwu od sierpnia 2010 roku w Tomaszowie Lubelskim działa Klub Aktywności Społecznej. Wspólna praca partnerów sprawiła, że klub stał się miejscem, w którym pasje i zainteresowania można dzielić z innymi i przekuć na konkretne działania.

W gminach Biłgoraj i Zwierzyniec także powstało partnerstwo złożone z samorządów, instytucji publicznych, organizacji i firm. Projekt przestrzeni S.O.W.A. (Solidarni, Otwarci, Wolni, Aktywni) po-

a space where organisations, youth groups, folk groups, culture centres, and libraries can, free of charge, present their activities, talk with citizens, organise integrative events and campaigns, collect funds, recruit supporters and volunteers, teach about democracy, strengthen bonds with local community, and improve social capital.

The examples described above illustrate the first and the second surface of the model of cooperation with the focus on cooperating subjects and forms of cooperation. Unfortunately, due to the lack of data it was impossible to conduct the comprehensive analysis and to illustrate the third surface which focuses on relationships and models of conduct in partnerships.

Conclusions

An attempt at the evaluation of the cooperation between non-governmental organisations and local authorities has been made in the article. According to the analysis, the Model presented in the paper contains optimal and simplified example of the "perfect cooperation" between non-governmental organisations and local authorities. Moreover, not only the popularisation of the premises and elements of the Model is important, but also convincing institutions that it is not just another universal tool which is unfit for practical application. The model should be treated as a scheme which is helpful in the creation of local standards of the cross-sectoral cooperation.

The creation of convenient conditions of cooperation based on mutual trust may benefit not only the public administration in the area of responsibility for the effectiveness of the provision of public services and the development of civil society, but also non-governmental organisations which seek support for the effective realisation of their statutory goals. Therefore, every attempt at the implementation of rules which are included in the Model and which are based on mutual trust may support the development of civil activity.

Two tendencies can be observed in the contemporary public management. The first one promotes creativity and effectiveness in the problem-solving instead of repeatability, copying of solutions, and following instructions. The second one promotes the creation of partnerships in the public sector and cooperation with organisations from other ones, including the sector of non-governmental organizations. The theory of the new institutional economy may be useful in the examination of the increasing complexity of the activities of local authorities (Rudolf 2010). Public administration and non-governmental organisations share a common goal, which is the satisfaction of needs of local communities. However, both parties use different methods to fulfil this objective and have different

wstał we współpracy z miastem, zgodnie z planem zagospodarowania przestrzeni publicznej. Dzięki wysiłkom partnerstwa, S.O.W.A. stała się miejscem, w którym bezpłatnie aktywne organizacje, grupy młodzieżowe, zespoły folklorystyczne, ośrodki kultury, biblioteki, mogą zaprezentować swoją działalność, porozmawiać z mieszkańcami, prowadzić akcje i kampanie integrujące, zbierać fundusze na działalność, pozyskiwać zwolenników i wolontariuszy, uczyć demokracji i budować lepsze więzi ze społecznością lokalną, wzmacniać kapitał społeczny.

W omówionych przykładach wskazano dwie płaszczyzny modelu współpracy (pierwszą i drugą) skupiając się na podmiotach współpracujących i formach kooperacji. Niestety dokonanie dokładnej analizy i odniesienie się do trzeciej płaszczyzny uwzględniającej relacje oraz wzorce postępowania występujące w partnerstwach było niemożliwe ze względu na brak danych.

Podsumowanie i wnioski

W opracowaniu podjęto próbę oceny modelu współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż w zaprezentowanym modelu wskazano optymalny, ale jednocześnie uproszczony, stan „idealnej współpracy” na linii jednostki samorządu terytorialnego – organizacje pozarządowe (JST – NGO).

Istotnym zadaniem wydaje się być nie tyle upowszechnienie założeń i elementów składowych modelu, ale sprawienie, by nie był on uważany za kolejne uniwersalne i tym samym nikomu nie pasujące narzędzie. Model ten powinien stanowić schemat pomocny w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej.

Stwarzanie dogodnych, opartych na wzajemnym zaufaniu, warunków współpracy przynieść może korzyści zarówno dla administracji publicznej (w zakresie odpowiedzialności za skuteczność i efektywność świadczenia usług publicznych i rozwój społeczeństwa obywatelskiego) jak i dla organizacji pozarządowych szukających wsparcia dla efektywnej realizacji swoich celów statutowych. Dlatego też każda próba wprowadzająca życie opisane w modelu zasady, oparte na wzajemnym zaufaniu, służyć może wspieraniu rozwoju aktywności społecznej.

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.

Narzędzia nowej ekonomii instytucjonalnej mogą stanowić przydatne instrumentarium w próbach zrozumienia wzrastającej złożoności działań samorządów (Rudolf 2010). Administracja publiczna i organizacje pozarządowe mają wspólny cel - zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności, ale różnią się sposobami jego osiągnięcia. Każda z tych instytucji dysponuje

strengths. Non-governmental organisations are independent, can employ unconventional methods, are well-acquainted with the needs of society, reduce expenses due to the volunteer work, and may acquire funds from various sources. Volunteers are the most important asset of non-governmental organisations, because they have motivation to act and they introduce innovations which are increasingly important among the organisations of the third sector.

The presented examples of cooperation between public and non-governmental sector may serve as a proof that this collaboration improves the quality of life of local communities. This is a result of the increasingly improving recognition of needs of citizens and projects which are aimed at their satisfaction. Because of that local communities are more content with the realisation of public tasks and their perception of public authorities may improve in the future. To summarise, the creation of the appropriate model of cooperation between local authorities and a non-governmental organisations is a positive example of creativity, activity, and development of both types of institutions which will surely be appreciated by local communities.

własnymi atutami. 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. Najważniejszym atutem organizacji pozarządowych są ludzie, wolontariusze, posiadający motywację i zapał do działania. To oni są elementem sprawnym innowacji, które odgrywają coraz szerszą rolę w organizacjach trzeciego sektora.

Z przedstawionych przykładów współpracy sektora publicznego i pozarządowego wynika, iż dzięki podejmowanym próbom współpracy lokalne społeczności mogą pełniej korzystać z poprawy jakości swojego życia. Ich potrzeby są znacznie lepiej rozpoznawane, a działania zaproponowane przez organizacje pozarządowe stanowią bardziej dopasowaną ofertę, cieszącą się większym społecznym poparciem. Wszystko to prowadzi do zwiększenia stopnia satysfakcji mieszkańców z realizacji zadań publicznych, co w konsekwencji może doprowadzić do lepszej oceny i społecznej legitymizacji działalności władzy publicznej w przyszłości. Reasumując, wypracowanie właściwego modelu współpracy jednostki samorządowej i organizacji pozarządowej stanowi pozytywny przejaw kreatywności, aktywności i rozwoju obu sektorów, który z pewnością docenią społeczności lokalne.

References/ Literatura:

1. Brol R. (1998), *Rozwój lokalny - nowa logika rozwoju gospodarczego*, W: M. Obrębalski (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Prace Naukowe nr 785, AE im. Oskara Langego, Wrocław, s. 11-14.
2. *Barometr współpracy 2009 – współpraca organów administracji lokalnej z organizacjami pozarządowymi* – www.poradnik.ngo.pl, (data dostępu 15.05.2015r.)
3. Dresler E. (2006), *Stan współpracy samorządu lokalnego z organizacjami pozarządowymi na obszarach wiejskich w świetle opinii przedstawicieli samorządu terytorialnego*, W: M. Adamowicz (red.), *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnymi regionalnym*. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska, s. 281-288.
4. Dudkiewicz M., Makowski G. (2011), *Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Problemy, wyzwania i rekomendacje*. Instytut Spraw Publicznych.
5. Golinowska S. (1999), *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, W: D. Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem*. Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa, s. 14-18.
6. Herbst J. (2008), *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008. Bilans czterech lat*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
7. Kosiedowski W. (red.) (2005), *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
8. Koźuch B. (2005), *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*. Zarządzanie Publiczne, 1, s. 11-12
9. Lechwar M., Ślusarz G. (2000), *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu rozwoju gmin*, Małopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Krakowie, Zagłobice.
10. *Legislacja w samorządzie terytorialnym, Monitorowania prawa miejscowego przez przedstawicieli społeczności lokalnych* (2010). Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa, s. 46-51.
11. *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych* (2012). Publikacja współfinansowana ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa.
12. Myna A. (1998), *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*. Samorząd Terytorialny, nr 11, s. 30-48.
13. Przewłocka J. (2011), *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w roku 2009. Raport z badań*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
14. Roszkowska-Hołyś D. (2002), *Funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce*. W: Fic M. (red.), *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*. Wydawnictwo „Maria”, Zielona Góra, s. 33-42.
15. Rudolf S. (2010), *Nowa ekonomia instytucjonalna*. Przedsiębiorstwo Przyszłości 1, s. 9-21.
16. Saar M.A. (2011), *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*. CeDeWu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.
17. Schmidt J. (2013), *Rola i rozwój lokalnych i regionalnych organizacji pozarządowych w świetle wyników badań własnych*. W: K. Pająk, J. Polcyn (red.), *Determinanty rozwoju regionalnego w Polsce, Społeczeństwo-gospodarka-środowisko*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 205-212.
18. Sochacka-Krysiak H. (red.) (2003), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

19. Szreder J. (2004), *Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym*, WSZ, Słupsk 2004.
20. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz. U. Nr 96 poz. 873.
21. Załącznik do Uchwały Nr XV/208/2011 Sejmiku Województwa Lubelskiego z dnia 28 listopada 2011 r.
22. Zalewski A. (red.) (2005), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
23. www.poradnik.ngo.pl
24. www.bdl.stat.gov.pl