

Anna Maria Wiśniewska
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Rola zarządzania w budowaniu pozycji *good governance* w partnerstwie publiczno-prywatnym

Streszczenie

Sprawne zarządzanie odgrywa istotną rolę tworząc podstawy do współpracy państwa z podmiotami prywatnymi. Jest to istotne w kontekście rozwoju polskich przedsiębiorstw, ale i tworzenia społeczeństwa obywatelskiego.

Celem artykułu jest przedstawienie roli zarządzania oraz pojęcia pozycji *good governance* w kontekście współpracy między sektorem publicznym i prywatnym.

Zawarto w nim informacje dotyczące barier dotyczących nawiązania współpracy oraz przedstawiono działania jakie zostały podjęte, aby ta współpraca mogła się rozwijać skutecznie.

Słowa kluczowe: dobre rządzenie, *good governance*, partnerstwo publiczno-prywatne

Kody JEL: H70

Wstęp

Pojęcie dobrego rządzenia, jak najprościej można wyjaśnić termin „*good governance*”, po raz pierwszy wprowadził do swoich dokumentów i programów pomocowych na początku lat 90. Bank Światowy, opisując programy wsparcia dla państw rozwijających się. Chodziło o to, aby pomagać skutecznie w osiągnięciu zakładanych celów rozwojowych. „Nieefektywność tej pomocy wiązana była głównie z brakiem odpowiedniego potencjału administracyjnego, który pozwalałby na właściwe wykorzystanie wewnętrznej pomocy finansowej” (Koncepcja... 2008, s. 5). W związku z powyższym, istotną rolę w budowaniu pozycji *good governance* odgrywa zarządzanie, czyli podejmowanie decyzji i sprawowanie władzy, racjonalne gospodarowanie zasobami i współpraca między administracją rządową a światem biznesu.

W Polsce współpraca ta nie odbywa się tak jak w krajach Europy Zachodniej. Wg informacji GUS i wliczeń W.M. Orłowskiego, „majątek trwały z jednej strony jest stosunkowo skromny (stanowi równowartość ok. 45% PKB, wobec typowego w Europie Zachodniej poziomu ok. 50% PKB), natomiast jest też w ogromnym stopniu zużyty (wg GUS skala zużycia wynosi 46%). Dodatkowo zapotrzebowanie na dobra publiczne będzie w najbliższych latach cały czas wzrastać, wraz z rozwojem gospodarczym” (Orłowski 2008, s. 10). Jednak cały czas istnieje dystans, który należy jak najszybciej nadrobić wprowadzając sprawdzone, skuteczne rozwiązania na grunt gospodarki naszego kraju.

Zasada *good governance* – elementy składowe

Próbując zdefiniować pojęcie dobrego rządzenia należy brać pod uwagę kilka elementów, mianowicie:

- *Efektywność rządów*, odbieraną jako zdolność, potencjał władz publicznych oraz administracji różnych szczebli do realizacji polityki publicznej skutecznie, efektywnie, sprawiedliwie, ale zarazem oszczędnie. Szczególnie odnosi się to do zapewnienia społeczeństwu podstawowych usług społecznych związanych z podnoszeniem jakości życia, zapewnienia rozwoju gospodarczego, walki z ubóstwem czy biedą i zapewnienia ochrony socjalnej, oraz prowadzenia skutecznej polityki zatrudnienia. Istotne jest również zagwarantowanie równych szans obywatelom i przeciwdziałanie korupcji.
- *Rozwój gospodarki* – zdolność do tworzenia wysokiej jakości polityk gospodarczych, które gwarantują funkcjonowanie wolnego rynku, stabilność makroekonomiczną, zapewnienie wzrostu gospodarczego. Istotne jest zapewnienie skutecznego systemu podatkowego i polityki długu publicznego.
- *Demokratyzacja* – przejrzystość funkcjonowania władzy publicznej oraz administracji, zdolność włączenia do prac administracyjnych obywateli (organizacji społecznych i porządowych) na zasadach odpowiedniej reprezentatywności.

Powyższe elementy dotyczą współpracy między społeczeństwem, rządem oraz administracją publiczną, ponieważ umiejętność zgodnego współdziałania może zapewnić skuteczną i efektywną realizację funkcji państwa. Zasadami, które to umożliwią, wg cytowanego raportu, są:

- otwartość, np. szerszy dostęp do informacji publicznej;
- partnerstwo – współuczestnictwo społeczeństwa w procesie sprawowania władzy;
- rozliczalność – odpowiedzialność polityczna za prowadzenie polityki publicznej;
- skuteczność i efektywność, budowa i wzmacnianie potencjału państwa;
- spójność realizowanych wszystkich funkcji państwa.

Dobre rządzenie to rozwijanie zdolności instytucji administracji publicznej przez m.in. podniesienie jakości kadr w celu poprawy jakości świadczonych usług publicznych. Zarządzanie ma istotne znaczenie, ponieważ działa na rzecz poprawy sytuacji danej organizacji ale również państwa.

Dobre rządzenie w Polsce

Już od niemal 10 lat mówi się w Polsce o kryzysie w gospodarce, niemniej jednak, o ile z roku na rok koniunktura się poprawia, a przedsiębiorstwa poprawiają wyniki finansowe napędzając tym samym gospodarkę, o tyle coraz bardziej uwypukla się kryzys zarządzania na poziomie przedsiębiorstw (Orłowski 2017).

Dobrych przykładów zarządzania jest sporo, jednak tych złych jeszcze więcej. Gdy gospodarstwo domowe nie jest odpowiednio zarządzane, pojawiają się problemy. Źle zarządzane przedsiębiorstwa upadają, pogarsza się ich sytuacja finansowa, co prowadzi do zadłużenia, a w końcu do upadłości. Zarządzanie to kierowanie ludźmi w taki sposób, aby chcieli iść za przywódcami, a nie jako „masa pracownicza” ślepo wykonująca polecenia przełożonych. Dziś należy motywować ludzi i kierować ich pracą w taki sposób, aby chcieli pozostać w firmie tak długo, jak tylko jest to możliwe.

Zasady *good governance* należy wprowadzać, przede wszystkim, dla tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Ideą społeczeństwa obywatelskiego jest współpraca możliwie najliczniejszych grup społecznych dla dobra ogółu. Chodzi o to, aby coraz więcej ludzi potrafiło ze sobą rozmawiać, współpracować i wyciągać wnioski z tej dobrej współpracy.

Wprowadzenie zasad dobrego rządzenia w Polsce interesuje naukowców, badaczy zjawiska oraz tych, którzy kompleksowo zajmują się wdrażaniem tego systemu, jednak najbardziej zainteresowaną grupę powinniśmy budować my wszyscy, ponieważ dotyczy to całego społeczeństwa. Jeśli klasa polityczna i centralna władza rozumieją potrzebę i znaczenie współpracy, to będzie ona lepiej zorganizowana na szczeblu samorządowym, a partnerzy prywatni będą mogli otrzymać bardziej przejrzyste warunki dla współpracy, poczują się wtedy bardziej zachęcani (Dorosz 2017).

Tabela 1
5 filarów rozwoju gospodarczego Polski

Silna polska gospodarka				
REINDUSTRIALIZACJA	ROZWÓJ INNOWACYJNYCH FIRM	KAPITAŁ DLA ROZWOJU	EKSPANSJA ZAGRANICZNA	ROZWÓJ SPOŁECZNY I REGIONALNY
1. Partnerstwo dla strategicznych działów gospodarki	1. Nowa „Konstytucja biznesu”	1. Budowanie oszczędności Polaków	1. Pion Wspierania eksportu w PFR	1. Kompleksowy program demograficzny
2. Krajowe Inteligentne Specjalizacje	2. Przyjazne otoczenie prawne	2. Środki europejskie	2. Oferta finansowa	2. Pakt dla obszarów wiejskich
3. Klastry i doliny przemysłowe	3. Reforma instytucji naukowo-badawczych	3. Polski Fundusz Rozwoju	3. Silna marka Polska	3. Skuteczna polityka regionalna
4. Inwestycje zagraniczne	4. Start in Poland	4. Plan Juncker’a, EBOR, EBI, AIIB	4. Reforma dyplomacji ekonomicznej	4. Edukacja

Źródło: opracowanie na podstawie: *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (2016).

Przeprowadzona analiza dokumentów dotyczących *good governance* pozwoliła na ocenę stanu realizacji tej koncepcji w Polsce, przez zawarte w nich tezy na temat wizerunku polskiej administracji, zarządzania państwem i stawiane w związku z nimi cele. Jednym z nich

jest „uwolnienie własnego potencjału dla odpowiedzialnego rozwoju Polski i podniesienia jakości życia Polaków”. Jak tego dokonać? Jak sprawić, aby Polska gospodarka była coraz silniejsza? Ministerstwo Rozwoju proponuje realizację tego celu przez pięć filarów rozwoju gospodarczego Polski (por. tabela 1).

Wg *Planu na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, rola partnerstwa publiczno-prywatnego jest bardzo dobrze promowana. Ministerstwo Rozwoju, przy udziale czynnika prywatnego, organizowała działania i konsultacje międzyresortowe oraz społeczne, na podstawie których dokonano analiz i przeglądów, natomiast w wyniku tych prac powstały ramy dokumentu, który rozwinie zapisy *Strategii na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju*.

Dnia 29 marca 2017 roku ogłoszono bazę zamówień publicznych jako bazę 145 potencjalnych projektów o łącznej wartości 48 mld zł, do realizacji przy udziale partnera prywatnego. Część z nich już została uruchomiona, natomiast znaczna większość jest jeszcze w fazie propozycji wstępnych. „Są to projekty pod względem ilości w większości realizowane przez samorządy, natomiast 8% tych projektów, to są projekty rządowe, które przeważają pod względem wartościowym” (Słowik 2017).

Wiceminister dodał również, że dotychczas około 20% inicjowanych projektów kończyło się sukcesem, ale docelowo ta wartość ma się zwiększyć do 40%.

Przedmiot umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym

Struktura przedmiotowa polskich projektów PPP bardzo różni się od struktury projektów, które realizuje się na świecie i w Europie. Formułę PPP w Polsce najczęściej stosuje się w przedsięwzięciach komunalnych, ochronie zdrowia, kulturze, oraz w zakresie szeroko rozumianej rekreacji i sportu. Jeśli chodzi o ten model współpracy, to na świecie największą część projektów należy do edukacji, ale też najwyższą wartość projektów notuje infrastruktura transportowa. Dzieje się tak dlatego, że inicjatorami PPP w Polsce są w dalszym ciągu przede wszystkim gminy, natomiast na świecie współpracę taką częściej inicjują władze regionalne i krajowe (Hausner 2013, s. 31). Widać, że liczą się również polityczne decyzje inwestycyjne, ponieważ zbudowanie infrastruktury sportowej oraz rekreacyjnej wydaje się być bardziej „nośne społecznie”, jednak powoli, w momencie nabywania doświadczeń, jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej zaczynają wykorzystywać formułę opartą na PPP do realizacji większego wachlarza zamierzeń inwestycyjnych.

Bariery związane z rozwojem PPP

W ramach zespołu powołanego do przeanalizowania partnerstwa publiczno-prywatnego powołano grupy robocze do określenia barier, których zidentyfikowano jak dotąd około

40, podzielono na cztery obszary, opisywane przez przedsiębiorców jako problematyczne (*Mapa barier...* 2017), tj.:

1. Instytucjonalne

- Brak jednostki odpowiedzialnej za politykę państwa wobec PPP, która jasno określałaby kierunki rozwoju PPP.
- Brak organizacji na wzór Partnership (Wielka Brytania), czyli organizacji na szczeblu centralnym, z udziałem i wsparciem strony rządowej, która zajęłaby się promocją PPP, doradztwem szczególnie dla samorządów, ale nie tylko; kreowaniem wizerunków postępowania w tych projektach, interpretacją przepisów ustawy o PPP.
- Stworzenie przez stronę publiczną listy potencjalnych projektów jako element zainteresowania dla partnera prywatnego.

2. Finansowe

- Brak przepisów wykonawczych do art. 18a ustawy o PPP, które jasno, w sposób bezsporny wyjaśniłyby wątpliwości i obawy samorządów, co do zaliczania inwestycji PPP do długu publicznego.
- Pozyskiwanie środków na realizację projektów PPP.
- Obawy instytucji kredytującej i wynikające z tego trudności finansowania projektów.

3. Prawne

- Problem zakwalifikowania zaangażowania partnera publicznego z punktu widzenia przepisów o finansach publicznych.
- Zasada prawa zamówień publicznych o zakazie zmian podmiotowych, w tym brak jakiegokolwiek regulacji dotyczącej zawierania umów z zakresu PPP przez tzw. spółki celowe, które są powoływane dla konkretnego przedsięwzięcia.

4. Postawa publiczna

- Tendencja partnera publicznego do przenoszenia na stronę prywatną jak największej liczby ryzyk pomijając konieczność szacowania niniejszych działań.
- Bariera komunikacyjna w wyniku obawy przed podejrzeniami o niedostateczną przejrzystość czy zarzut niegospodarności (*Mapa barier...* 2017).
- Obawa samorządowców przed naruszeniem dyscypliny ustawy o zamówieniach publicznych i finansów publicznych, strach przed ponoszeniem odpowiedzialności z uwagi na brak wiedzy.

Na temat powyższych barier trwają rozmowy, rząd stara się przygotować jak najlepsze rozwiązania. Obecnie trwają konsultacje społeczne, aby maksymalnie ułatwić uzyskanie finansowania, ochrony podwykonawców, ułatwienia odnalezienia partnera prywatnego oraz zmiany w umowach tak, aby współpraca okazała się owocna. Chodzi o wspieranie projektów przez rząd. Ministerstwo jest na etapie tworzenia wzorów umów, wzorów dobrych prak-

tyk, chce poszczególne projekty certyfikować. Podejmowane działania rządu mają na celu zwiększenie liczby umów do 2020 roku (100 nowych umów) oraz podniesienie ich wartości. Zakłada się, że 5% inwestycji do 2020 roku ma być realizowanych przy współpracy rządu, z wykorzystaniem formuły PPP. Chodzi o to, aby ułatwić negocjacje. Rząd chciałby, aby około 40% negocjowanych umów dochodziło do skutku (Słowik 2017).

Warto wskazać na temat istotności dobrych praktyk w naszym społeczeństwie. Ministerstwo na bazie realizowanego projektu chce tworzyć standardy, wzory umów, procedury oraz rozpowszechniać dobre praktyki. To pokazuje jak bardzo wyprzedzają nas państwa, w których to działa dobrze, jest efektywne i godne polecenia. W Polsce, mimo że omawiana formuła jest już od wielu lat znana, nie zajmowano się nią należycie, a w związku z tym infrastruktura nie jest doskonała, cały czas pozostawia wiele do życzenia, a projekty realizowane przy wykorzystaniu tej współpracy są realizowane z trudnościami (Szaciłło 2017).

Przy pomocy omawianego projektu Ministerstwo chce stworzyć 10 opisów dobrych praktyk. Nareszcie Ministerstwo chce praktycznie wykorzystywać PPP i obserwować, jak ta współpraca działa, a nie tylko zajmować się za biurkiem tworzeniem norm czy przepisów, z których niewiele wynika. Projekt będzie trwał do 2019 roku, a więc jest mało czasu, a wiele do zrobienia.

Trzecia strona we współpracy jest powszechnie słabo rozpoznawana i niedoceniana, ponieważ strona publiczna nie przewiduje w dłuższej perspektywie, ale działa tu i teraz.

Samorządy, co przedstawiono w tabeli 2, między styczniem 2009 a 31 grudnia 2016 roku otworzyły 470 (Korbus 2017, s. 10), postępowań, z czego podpisano 122 umowy (26%), bowiem państwo nie znalazło partnera prywatnego. Niestety, aż 76,17% postępowań nie doprowadziło do zawarcia umowy o PPP, z czego 46 postępowań znajduje się obecnie w toku. Spośród zawartych umów 8,2% nie zostało zrealizowanych (7 formalnie rozwiązano, a pozostałe 3, choć obowiązują, nie są faktycznie realizowane).

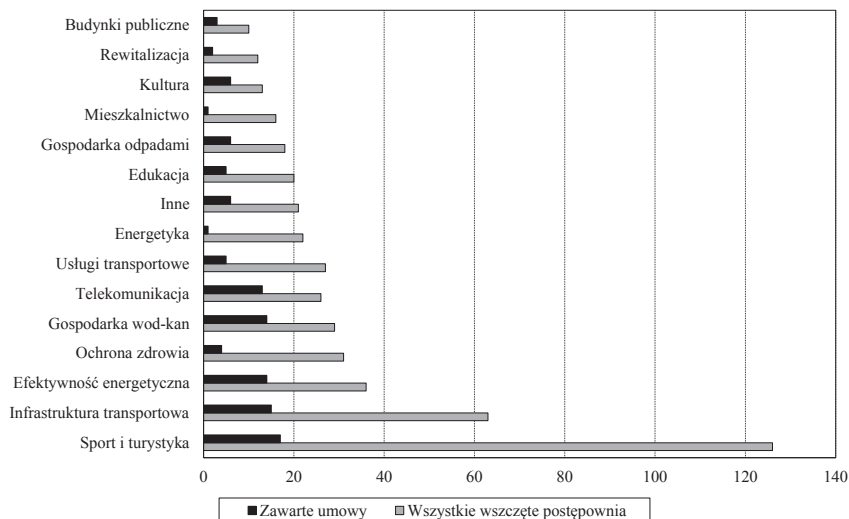
Tabela 2
Otwarte postępowania w formule PPP

Nazwa etapu	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	suma
Wszystkie wszczęte postępowania	43	60	43	81	70	52	61	60	470
Unikalne postępowania	36	48	36	67	51	39	41	44	362
Zawarte umowy	2	9	11	17	19	17	26	11	112
Postępowania w toku	0	0	0	2	2	3	11	28	46
Umowy rozwiązane	0	2	2	2	0	1	0	0	7
Umowy nierealizowane	0	1	0	0	2	0	0	0	7

Źródło: Korbus (2017, s. 10).

Wykres 1

Liczba postępowań z podziałem na sektory



Źródło: opracowanie na podstawie: Korbus (2017, s. 10).

Największym zainteresowaniem podmiotów publicznych cieszyły się przedsięwzięcia z zakresu sportu i turystyki (Korbus 2017, s. 10). W tym obszarze zawarto najwięcej umów o partnerstwo, jednak skuteczność wszystkich wszczętych postępowań w odniesieniu do 17 zawartych umów w tym sektorze jest relatywnie niska (13,49%). O wiele większą skuteczność odnotowano w sektorach: telekomunikacji (50,00%), gospodarki wodno-kanalizacyjnej (48,28%) czy też efektywności energetycznej (38,89%), przy średniej skuteczności we wszystkich sektorach wynoszącej 23,83%.

PPP należy postrzegać szerzej, w dłuższej perspektywie czasowej. Rząd pracuje nad przedstawieniem możliwości lepszej współpracy, ale i strona prywatna robi wiele, aby współpraca miała szansę rozwijać się skutecznie. Związek Powiatów Polskich wraz z Ministerstwem Rozwoju stworzą biuletyn dla partnerów prywatnych na temat współpracy opartej na formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

W Polsce wizerunek PPP jak dotąd był przedstawiany w sposób nieodpowiedni. W wyniku działania, a raczej w wyniku jego braku, partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce jest traktowane jako coś trudnego, drogiego, nieopłacalnego, bądź w szeroko rozumianej „szemranej/niejasnej” formule. Przedsięwzięcia, które realizowane są na terenie naszego kraju wzbudzają kontrowersje, aczkolwiek poziom wiedzy z roku na rok na temat współpracy wzrasta. Na świecie wspólne inwestowanie w przedsięwzięcie w omawianej formule budzi pozytywne skojarzenia, natomiast w Polsce, jak wyżej wspomniano, funkcjonuje

wiele stereotypów. Najlepszym sposobem na zmianę negatywnego postrzegania współpracy państwa z sektorem prywatnym jest zwiększenie roli komunikacji społecznej. Należy, na tyle szczegółowo jak się da, informować i konsultować z lokalną społecznością planowane projekty. Osoby, które biorą udział w podejmowaniu decyzji szybciej godzą się na wprowadzanie zmian infrastrukturalnych w danym miejscu, gminie, powiecie czy mieście. Istotne znaczenie więc ma odpowiedni przepływ informacji i wdrażanie odpowiednich procedur i standardów (Sobiech-Grabka 2016, s. 49).

PPP jest istotne dla gospodarki, dla przedsiębiorstw, ale i dla lokalnej społeczności. Konfederacja Lewiatan dba o to, aby współpraca była trwała, aby PPP stało się formułą postrzeganą nie jako zjawisko negatywne, ale jako motor rozwoju. W istocie, z punktu widzenia gospodarki kraju to bardzo ważne, istotne jest również z punktu widzenia jednostki, ale i coś z czego z powodzeniem skorzysta sektor małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ to one stanowią o sile rozwoju naszego kraju. Przez wiele lat ta formuła nie tylko była niedoceniana, ale również w dużej mierze niedostępna dla przedsiębiorstw z omawianego sektora, natomiast dzięki projektom oraz dobrym praktykom, ale przede wszystkim dzięki odpowiedniemu zarządzaniu, ta współpraca będzie mogła działać sprawnie i rozwijać się na szeroką skalę.

„Nawet jeżeli istniejące ramy prawne są adekwatne a władze publiczne dysponują potencjałem komercyjnym, przeszkodą może być brak jasno określonych uprawnień i procesów w sektorze publicznym na rzecz efektywnego zarządzania poszczególnymi fazami realizacji projektów PPP” (PPP – motywacja... 2016). Wiele państw uznało zarówno przygotowanie projektu, jak i udzielenie zamówienia, za przedsięwzięcie noszące znamiona zarządzania projektowego i w związku z tym opracowało własne podejścia do zarządzania projektami w sektorze publicznym, które obejmują:

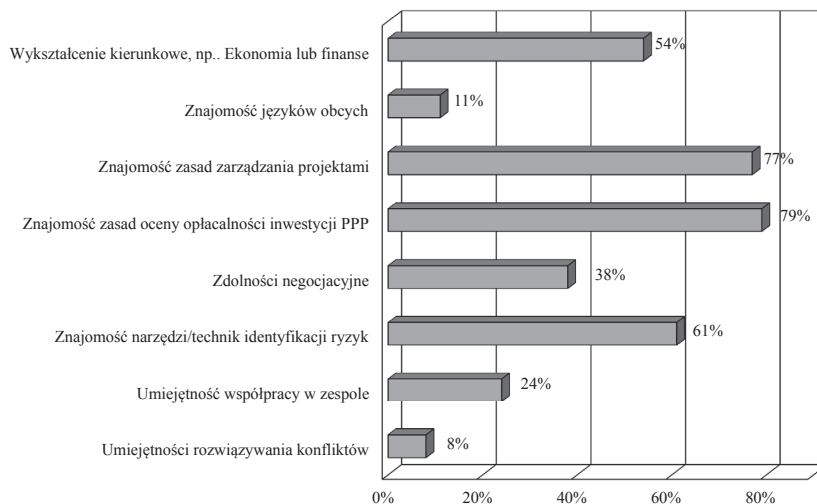
- Skupienie się na zespole do spraw realizacji projektu oraz sposobie jego organizacji w taki sposób, aby zapewniła ona odpowiednią przejrzystość w odniesieniu do ról, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.
- Proces zapewnienia wiarygodności projektu, który zakłada, że wszystkie projekty korzystają z wcześniej uzgodnionej metodologii podczas przygotowywania oraz wdrażania danego projektu.
- Proces zatwierdzania projektu, który jest uzupełnieniem procesu zapewniania wiarygodności projektu.
- Mechanizmy oceny *ex post* w celu ustalenia, czy korzyści przewidywane na starcie są faktycznie osiągane, a jeśli nie, to jakie są tego przyczyny. Omawiany mechanizm z powodzeniem może być wykorzystywany jako wiedza do informowania planujących realizację nowych projektów PPP, tworząc pozytywne sprzężenie zwrotne w postaci ciągłego uczenia się.

Instytut Rozwoju Miast, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju, w okresie od sierpnia do października 2016 roku, przeprowadził badanie postrzegania partnerstwa publiczno-prywatnego przez przedstawicieli instytucji publicznych jako jednego z mechanizmów realizacji

inwestycji publicznych. W badaniu zapytano ankietowanych, jakie są najważniejsze kwalifikacje /umiejętności, które powinni posiadać pracownicy zajmujący się inwestycjami w formule partnerstwa publiczno-prywatnego?

Wykres 2

Pożądanie kwalifikacje pracowników zajmujących się inwestycjami PPP



Źródło: Jabłońska i in. (2016, s. 35).

Z odpowiedzi wynika, że za najcenniejsze kwalifikacje pracowników którzy zajmują się lub będą się zajmować w przyszłości realizacją zadań z wykorzystaniem formuły PPP, jest znajomość zasad oceny opłacalności inwestycji PPP, jak również znajomość zasad zarządzania projektami. Dla ankietowanych istotne znaczenie miała również znajomość narzędzi i technik identyfikacji ryzyka. Ankietowani w jednym z pytań zostali również poproszeni o wskazanie preferowanych form zdobywania nowej wiedzy. W 85% przypadków podano warsztaty i szkolenia, natomiast 36% pytanym podało konferencje, a 26% chętnie otrzymałoby biuletyn poświęcony tematyce PPP.

Podsumowanie

Współpraca między partnerem prywatnym a światem biznesu ma istotne znaczenie dla rozwoju polskiej gospodarki, a zarządzanie odgrywa bardzo ważną rolę w budowaniu pozycji *good governance* w partnerstwie publiczno-prywatnym. Jak wynika z badań oraz działań podejmowanych przez Ministerstwo Rozwoju, Instytut Rozwoju Miast, Związek Miast

Polskich, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości i Konfederację Lewiatan trwają prace zmierzające do zidentyfikowania 10 dobrych praktyk, dzięki którym będą zrealizowane przedsięwzięcia PPP w Polsce, oraz do podniesienia wiedzy wśród pracowników i przedstawicieli obu sektorów, aby współpraca przynosiła gospodarce wymierne korzyści. Ważne są też dążenia, aby współpraca przebiegała sprawnie, a społeczeństwo postrzegało formułę PPP jako przydatne narzędzie do poprawiania stanu szeroko rozumianej infrastruktury.

Bibliografia

- Dorosz A. (2017), *Zasady good governance w centralnej administracji państwowej*, wystąpienie na konferencji pt. *Zasady good governance na szczeblu przedsiębiorstwa, gospodarki kraju, ugrupowania integracyjnego i świata*, Warszawa.
- Hausner J. (2013), *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, Centrum PPP, Warszawa.
- Jabłońska M., Jadach-Sepiolo A., Krystek-Kucewicz B., Spadło K., Szałaj M., Pakuła E., Szymczuk G., (2016), *Postrzeganie PPP przez przedstawicieli instytucji publicznych. Raport z badania*, Ministerstwo Rozwoju, Departament PPP, Warszawa.
- Koncepcja, good governance – refleksje do dyskusji* (2008), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa.
- Korbus B. (2017), *Analiza rynku PPP za okres od 2009 do 31 grudnia 2016 roku*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- Mapa barier rozwoju projektów PPP w Polsce w ocenie partnerów biznesowych* (2017), Raport, <http://www.pwc.pl> [dostęp: 22.03.2017].
- Orłowski W.M. (2011), *Potencjalne makroekonomiczne korzyści zastosowania PPP w Polsce*, Niezależny Ośrodek Badań Ekonomicznych NOBE, Warszawa.
- Orłowski W.M. (2017), *Otwarcie konferencji pt. Zasady good governance na szczeblu przedsiębiorstwa, gospodarki kraju, ugrupowania integracyjnego i świata*, AFIB, Warszawa.
- Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (2016), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- PPP – motywacja i wyzwania dla sektora publicznego. Dlaczego i w jaki sposób. Platforma PPP* (2016), Europejskie Centrum Wiedzy PPP, Warszawa.
- Słowik W. (2017), *wypowiedź z konferencji pt. Możliwość poszerzenia wiedzy i zdobycia umiejętności w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego w ramach projektu: „Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, z 29 marca*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- Sobiech-Grabka K. (red.) (2016), *Partnerstwo Publiczno-Prywatne Mini przewodnik dla instytucji publicznych*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.

The Role of Management in Building the Good Governance Position in Public-Private Partnership

Summary

Efficient management plays an important role laying the foundations for the cooperation between the country and private entities. It is significant not only in respect of Polish companies but also for the process of developing the civil society.

The main purpose of this article is to present the role of management and the term *good governance* within the meaning of cooperation between public and private sectors. The article includes information related to the barriers encountered while establishing that cooperation and it presents measures taken in order to develop the cooperation effectively.

Key words: good governance, public-private partnership.

JEL codes: H70

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Anna Maria Wiśniewska

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: a.wisniewska@vistula.edu.pl