

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Jacek Szoltysek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PARTNERSTWO ŚWIADCZĄCE USŁUGI SPOŁECZNE W ŚWIETLE DOŚWIADCZEŃ LOGISTYKI SPOŁECZNEJ

Partnerstwo publiczno-społeczne – współpraca tworząca wartość dla społeczności lokalnej

Współczesna polityka społeczna znajduje się w polu zainteresowań wielu podmiotów o zróżnicowanym obszarze działania. Podmioty międzynarodowe, działające zarówno w skali globalnej, jak i na obszarze kontynentu europejskiego, skupiają się w głównej mierze na określeniu standardów ochrony socjalnej. Mogą także przejawiać aktywność w zakresie wspierania rządów, poprzez udzielanie pomocy finansowej. Wypracowując cele dla polityki społecznej, pozostawiają podmiotom krajowym możliwość swobodnego wyboru ścieżki ich osiągnięcia, co wynika bezpośrednio z powszechnego poszanowania zasady subsydiarności. W polu rozstrzygnięć podmiotów krajowych pozostaje określenie zakresu realizacji wytyczonych celów, określenie rozmiaru i kierunku alokacji funduszy publicznych przeznaczanych na szeroko rozumianą działalność socjalną państwa oraz wskazanie podmiotów zobligowanych do wykonywania poszczególnych zadań. Obecnie tendencjami charakterystycznymi dla podziału kompetencji są decentralizacja w administracji państwowej oraz deregulacja w administracji publicznej. Decentralizacja, oznaczająca zmniejszenie udziału organów administracji rządowej na rzecz wzrostu odpowiedzialności jednostek samorządu terytorialnego, dotyczy dziedzin działalności socjalnej zarezerwowanych dla państwa jako podmiotu prowadzącego politykę społeczną, w obszarach niewymagających przedsięwzięć prowadzonych na szczeblu centralnym. Deregulacja, związana z przekazaniem realizacji wybranych zadań publicznych oraz środków

na ich wykonanie podmiotom pozapaństwowym, jest konsekwencją ograniczania funkcji wykonawczych państwa w zakresie zaspokajania potrzeb społeczeństwa. Tendencje te przede wszystkim rozszerzają grupę podmiotów włączonych w realizację polityki społecznej. Ponadto, zmieniają role, których pełnienie należy do podmiotów rządowych – wzrasta znaczenie funkcji regulacyjnych, funkcji informacyjno-promocyjnych, diagnozy i monitorowania procesów decyzyjnych. Obserwowany kierunek zmian jest wynikiem zastosowania, także na gruncie podmiotów krajowych, zasady subsydiarności, której istotę zawiera trawersowane za N. Luhmannem stwierdzenie „tyle społeczeństwa ile można, tyle państwa ile konieczne”. Zgodnie z tą zasadą, społeczności lokalne znajdując się bliżej obywatela są w stanie lepiej zidentyfikować jego potrzeby oraz uwzględnić ich specyfikę wynikającą z lokalnych uwarunkowań, stąd też należy określić je jako właściwe miejsce zaspokajania potrzeb społeczeństwa.

Decentralizacja może być realizowana na różnych poziomach i w różnych etapach. Transfer władzy może się odbywać z poziomu centralnego na poziom regionalny lub z poziomu regionalnego na lokalny, lub jeszcze niżej na poziom gminy, społeczności lokalnej czy sąsiedztwa. Faktyczną samodzielność działania w zakresie określonych spraw publicznych uzyskują jednostki administracyjne lub poszczególne organizacje, co oznacza brak skrępowania w działaniu przez organ wyższego stopnia i związany z nią transfer zasobów niezbędnych do realizacji zdecentralizowanych zadań. Istotne jest, aby transfer ten pociągał za sobą zmianę paradygmatu działania w szeroko rozumianej tkance społecznej, a szczególnie zastosowanie instrumentarium zarządzania publicznego.

Nowe zarządzanie w organizacjach publicznych oznacza efektywne realizowanie potrzeb społecznych uznanych za ważne dla kształtowania podstaw rozwoju społecznego i gospodarczego danego terytorium.

Ewolucja zasad funkcjonowania sektora publicznego w kierunku dowartościowania mechanizmów rynkowych i zadowolenia interesariuszy jest siłą napędową zmiany w podmiotach działających w domenie polityki społecznej. Poszukując bardziej efektywnych sposobów dostarczania usług publicznych – w tym społecznych – organizacje podążają ku rozwiązaniom przekraczającym jednostkowe granice organizacji poszukując rozwiązań opartych na współpracy między partnerami z różnych sektorów, które stają się sposobem na osiągnięcie renty innowacyjnej i relacyjnej¹. Fenomen współpracy oznacza, że wchodzące w jej skład organizacje można postrzegać jako struktury budujące specyficzną formę działania, a raczej współdziałania podmiotów prywatnych i/lub społecznych i/lub podmiotów publicznych lub jako formy będące nowymi strukturami wy-

¹ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania.* Red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 10.

kreowanymi przez wspomniane podmioty w dążeniu do wspólnego celu². Pojawia się pytanie o to, jakie reguły zarządzania rządzą w tym nowo wykreowanym organizacyjnym świecie, który jest nowym obszarem praktyki zarówno dla menedżerów pracujących w tych organizacjach i polityków poszukujących dla siebie areny dla kontaktu z interesariuszami, jak i teorii dla badaczy problematyki współpracy organizacyjnej oraz zachowań w sieci. Rosnąca świadomość złożoności kwestii społecznych nakierowała Kompas badawczy na problemy szeroko definiowanej współpracy, którą z punktu widzenia nauk o zarządzaniu można opisać jako strukturę składającą się z wierzchołków oraz więzi je łączących. W tym rozumieniu współpraca międzyorganizacyjna to „[...] pole interakcji tworzone przez odrębnych i wzajemnie zależnych aktorów, gdzie zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sformalizowanych aktorów zbiorowych lub nieformalną w postaci sieci ad hoc i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczych relacji wymiany”³. Związki takie można określić jako dobrowolne powiązania między systemami, organizacjami i jednostkami, które angażują się w działania, zachowując jednak swoją autonomię. Podmioty działające w takiej strukturze mogą pozostawać w silnych relacjach bądź też relacje między podmiotami mogą być słabsze, jednak wciąż nakierowane na wspólną wizję⁴. Wymiarem realizacji owej wizji jest sukces osiągnięty na współczesnym konkurencyjnym rynku, czyli wytworzenie wartości dla klienta i innych interesariuszy.

Pojęcie wartości, można różnorodnie rozumieć. A. Koźmiński, D. Jemielniak piszą, że „[...] wartość to coś cennego, coś czego ludzie pragną, do czego dążą i co ukierunkowuje ich działania”⁵. Każda organizacja tworzy wartości dla najważniejszych interesariuszy. Każdy uczestnik procesu gospodarczego i społecznego tworzy swoistą wartość dodaną, dającą łańcuch wartości. Wskazani interesariusze, czyli ci wszyscy, którzy są żywotnie zainteresowani wartością wytwarzaną (produkowaną) przez organizację, mogą być zdefiniowani jako partnerzy, którym kontakty z organizacją muszą zapewnić przyrost wartości, organizacja jako taka, a ściślej różne grupy jej interesariuszy wewnętrznych, pośrednicy, którzy realizują wartość pomiędzy organizacją wytwarzającą produkt a jego ostatecznymi użytkownikami⁶.

² B. Koźuch: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 109-134.

³ L. Araujo, C. Brito: *Agency And Constitutional Ordering In Networks*. „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, No. 4, s. 22-46.

⁴ R.F. Chisholm: *On the Meaning of Networks*. „Group and Organization Management” 1996, nr 21(2), s. 216-236.

⁵ A. Koźmiński, D. Jemielniak: *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 419.

⁶ *Ibid.*, s. 421.

A. Koźmiński, D. Jemielniak wskazują, że „[...] zarządzanie wartością polega na takim kształtowaniu łańcucha wartości, by maksymalizować wartość dodaną tworzoną w organizacji. U podstaw leży analiza rynku pod kątem elementów łańcucha wartości w branży”⁷. Zarządzanie wartością, które ma szczególne znaczenie w organizacjach biznesowych, można odnieść do innego typu organizacji, gdyż „[...] zdolność do generowania wartości, takich np. jak edukacyjne czy kulturowe jest bowiem miarą społecznej użyteczności organizacji i w ostatecznym rachunku przekłada się na wsparcie, jakie uzyskuje ona od swego otoczenia”⁸. Tworzenie wartości w organizacji odbywa się dzięki zastosowaniu takich metod zarządzania, które pozwalają organizacji na koncentrację podejmowanych działań i skupienie uwagi na kluczowych czynnikach ich tworzenia, odpowiednią ich integrację oraz usprawnienie procesów podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Sukces organizacji zależy od tego, czy potrafi ona działać w sposób zintegrowany pozwalający na elastyczne dopasowanie do wymagań rynku/otoczenia, a poprzez dostarczenie większej wartości klientom uzyskiwać premię. Poszukujemy zatem takiego zorganizowania, które zapewni współpracującym organizacjom trwałe podstawy rozwoju; w naszej opinii może to być partnerstwo publiczno-społeczne.

Ontologicznie partnerstwo jest tworem z pogranicza wielu dyscyplin i w związku z tym istnieje pewna trudność w znalezieniu wspólnej płaszczyzny omawiania osiągniętych w trakcie badań rezultatów i tworzenia na tej podstawie uogólnień teorii. Jednakże to, co jawi się jako słabość partnerstwa z punktu widzenia teoriopoznawczego jest jego wielką siłą w praktyce działania, pozwala bowiem na kreowanie innowacyjnych rozwiązań w przestrzeni społecznej, a o to chodzi w zarządzaniu, rozwój bowiem społeczny jest wspierany ale również przyczynia się do rozwoju gospodarczego⁹. W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji jednoznacznie określającej czym jest lub nie jest partnerstwo potocznie rozumiane jako powiązane działanie organizacji z różnych sektorów nakierowane z reguły na dostarczanie usług społecznych w środowisku lokalnym. Tworzone w praktyce międzybranżowe/międzysektorowe partnerstwo z udziałem przedsiębiorstw, administracji i zinstytucjonalizowanych form działania typowych dla społeczeństwa obywatelskiego, które – przy wykorzystaniu reguł typowych dla praktyki zarządzania w sektorze biznesowym – angażuje się w poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów w konsekwencji wymiany informacji i za-

⁷ Ibid., s. 422.

⁸ Ibid., s. 430.

⁹ S. Sudoł: *Nauki o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2012, s. 15.

sobów środków¹⁰ na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej stanowi domenę dociekań identyfikowaną jako badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi¹¹. Istotą dalszych rozważań jest namysł nad możliwością wprowadzenia koncepcji logistyki społecznej do opisywania praktyki funkcjonowania partnerstwa publiczno-społecznego.

Logistyka społeczna jako praktyka zwiększająca efektywność działania partnerstwa publiczno-społecznego

Wzrost świadomości społecznej, wzrost znaczenia jednostki, implementacja zasad zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poszukiwania metod efektywnego zarządzania sektorem publicznym powodują, że podejmując decyzje zarządcze w coraz większym stopniu bierzemy pod uwagę inne niż dotychczasowe przesłanki. Realizacja celu funkcjonowania organizacji nie nastawionych na zysk zmienia perspektywę spojrzenia zarządczego na konfigurację wiązki celów. Coraz częściej zaczyna w niej dominować element społeczny, kształtując odmiennie od pozostałych rozpatrywanych wariantów kwestie kosztów realizacji osiągnięcia dostępności produktów czy, częściej w sferze społecznej, usług. Cel ten dotyczy również między innymi spraw motywacji i lojalności, poczucia bezpieczeństwa i rozwoju. Realizacja celu funkcjonowania opisywanych organizacji może być wspierana działaniami logistycznymi, by (zazwyczaj) zwiększać skuteczność, sprawność bądź korzystność działań, opartych na realizowanych przepływach materiałowych i informacyjnych. Jeżeli można stosować wsparcie logistyczne, to decyzje zarządcze w tej sferze również muszą bazować na zmodyfikowanej wiązce celów¹². Należy jed-

¹⁰ K.G. Provan, P. Kenis: *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. „Journal of Public Administration Research and Theory” 2009, No. 18, s. 229-252; M. Rein, L. Stott: *Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-sector Partnerships in Southern Africa*. „Journal of Business Ethics” 2009, No. 90, s. 79-89; M. Seitanidi, A. Crane: *Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Non-profit-Business Partnerships*. „Journal of Business Ethics” 2009, No. 85, s. 413-429.

¹¹ B. Gray: *Assessing Inter-organizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods*. W: *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*. Eds. D.O. Faulkner, M. DeRond. Oxford University Press, Oxford 2000, s. 243-260; K.R. Isett, K.G. Provan: *The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies*. „Journal of Public Administration Research and Theory” 2005, No. 15, s. 149-165.

¹² Więcej na ten temat: J. Szołtysek, S. Twaróg: *Establishing of an Objectives Bundle of Modern Supply Chain Management. Conditions of Social Logistics Establishment*. „Polish Journal of Management Studies” 2011, Vol. 4, s. 23-31.

nak zadać pytanie o to, kiedy taka zmiana wiązki celów (czy też innych uwarunkowań procesów logistycznych) nakłada na badacza obowiązek (lub zachęca go do) zbadania, czy nie mamy do czynienia z nowym, a zatem odmiennym od znanych, zastosowaniem logistyki, zasługującym na odrębne miejsce wśród ukonstytuowanych logistyki¹³. W centrum uwagi działania organizacji nienastawionych na zysk jest człowiek, wskutek czego przesłanki podejmowania decyzji są niekiedy nieekonomiczne, a społecznie czy politycznie ukierunkowane (umotywowane). Wyłaniający się nowy obszar zainteresowań badawczych logistyki został z racji dominujących w zarządczych decyzjach logistycznych pierwiastków społecznych nazwany logistyką społeczną¹⁴. Ów obszar zainteresowań jest na tyle specyficzny, że pozwala (a nawet nakazuje) otworzyć nowe pole badawcze. Ma on również swój istotny wymiar praktyczny.

Przykładem takich zastosowań mogą być: logistyka miejska, która w istocie zaczyna być uznawanym zastosowaniem koncepcji logistyki do zarządzania przepływami ładunków, osób i informacji w obszarach zurbanizowanych, logistyka akcji humanitarnych, logistyka imprez masowych, sytuacji kryzysowych, w sporcie, wypraw wysokogórskich, logistyka wyborów (municipalnych, krajowych), logistyka zakładów odosobnienia (np. zakładów penitencjarnych), logistyka w ochronie zdrowia. Prezentowane tu zastosowania logistyki nie tylko nie mieszczą się w badawczej tradycji, ale pozostają nieklasycznymi na gruncie teoretycznym.

Współczesna literatura w zakresie zarządzania coraz częściej odwołuje się do koncepcji łańcuchów i sieci, by opisać szczegółowo proces tworzenia wartości dla beneficjenta. Zazwyczaj znajdujemy odwołania do koncepcji łańcucha i systemu wartości Portera bądź wcześniejszej, znacznie prostszej koncepcji ciągu technologicznego czy łańcucha towarów. Istota łańcucha jest prosta i bazuje na założeniu, że dowolną działalność można przedstawić jako ciąg funkcji lub działań, których analiza pozwala wskazać na źródła przewagi przedsiębiorstwa nad jego konkurentami. Dzieje się tak dlatego, że organizacja, która w bardziej umiejętny sposób gospodaruje wartością, szybciej i efektywniej zaspokaja potrzeby beneficjentów. W literaturze przedmiotu pojęcie łańcuch wartości pojawia się często w kontekście działań tworzących wartość dla beneficjenta podejmowanych przez wiele podmiotów. Autorzy, którzy posługują się takim kontekstem, mają na myśli proces liniowy, który prowadzi do wytworzenia produktów i usług finalnym klientom, a rozpoczyna się od pozyskania surowców. Odbywają się one pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha, a wtedy łańcuch wartości

¹³ J. Szoltysek: *Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 8, s. 2-6.

¹⁴ J. Szoltysek: *Socialnaja logostika – novoje napravlenije razvitija teorii i praktiki logistiki*. „Logistyka i uravlenije cepiami postavok” 2011, nr 2(43), s. 13-18.

definiowany jest jako „[...] zbiór działań tworzących wartość od podstawowych surowców, przez komponenty, aż do ostatecznego użycia produktu dostarczonego do rąk klientów”¹⁵. Zatem możemy stwierdzić, że powstaje sieć organizacji, która jest konsekwencją nawiązanego przez nie partnerstwa. Szukając w teorii ekonomii odpowiedzi na pytanie, czym jest sieć, należy cofnąć się do 1937 roku, kiedy to została przedstawiona podstawowa myśl w perspektywie kosztów transakcyjnych. Jej autor, R.H. Coase, zauważył, że koordynacja działań w systemie gospodarczym nie jest wyłącznie domeną mechanizmu cenowego, działającego samoistnie w ramach rynku, ale występuje również planowanie przez jednostki-firmy, które uczestniczą w koordynacji działań gospodarczych¹⁶. Autor wysunął i rozwinął fundamentalną tezę, według której – jak twierdził – rynek i przedsiębiorstwo powinny być traktowane jako „alternatywne sposoby koordynacji działalności gospodarczej”, zdolne do wzajemnego zastępowania się. Kiedy koszty mechanizmu rynkowego rosną, mogą być zredukowane, ale nigdy nie będą wyeliminowane. Przyjmuje się, że przedsiębiorstwa powstają i rozwijają się, przejmując rolę rynku w warunkach, kiedy nie jest on wystarczająco skuteczny, a koordynacja w ramach wewnętrznych hierarchii dostarcza im potencjalnych rozwiązań dla sytuacji, w których warunki funkcjonowania rynku nie spełniają oczekiwań przedsiębiorstw. Z tego względu, jeśli koszty mechanizmu rynkowego są zbyt wysokie, przedsiębiorstwa mogą być skłonne do pomijania relacji rynkowych i zastępowania ich relacjami w ramach wewnętrznych hierarchii zarządzania, w warunkach bardziej rozbudowanej organizacji. Kluczową cechą relacji w ramach wewnętrznych hierarchii, w porównaniu do relacji rynkowych, jest to, że wymagają pewnej formy jawnej regulacji, uporządkowanych reguł i kierunku działania. Oznacza to, że potrzebują wyraźnie ukierunkowanej akcji, z celami lub określonymi wynikami docelowymi.

Organizowanie działalności w ramach wewnętrznej hierarchii może być podejmowane zarówno przez sektor publiczny, jak i prywatny. Niemniej występują różnice między prywatnymi i publicznymi formami hierarchicznej regulacji lub zarządzania. Sektor publiczny nie musi spełniać tych samych komercyjnych kryteriów, ograniczeń i przymusów, jakim poddawane są firmy sektora prywatnego. W szczególności sektor publiczny nie odczuwa w prowadzonej przez siebie działalności ograniczeń i przymusów bycia w końcowym efekcie koordynowanym przez system rynkowy. Organizacje publiczne nie odczuwają presji poddania swej działalności i jej efektów porównywalnym komercyjnym kryteriom rynkowym jak przedsiębiorstwa, ponieważ nie są eliminowane z biznesu tak gwałtownie w przypadku niepowodzeń w swych zadaniach organizacyjnych.

¹⁵ J. Shank, V. Govindarjan: *Strategic Cost Management*. Free Press, New York 1993.

¹⁶ R.H. Coase: *The Nature of the Firm*. „Economica New Series” 1937, Vol. 4, No. 16, s. 386-405.

Innymi słowy, ponieważ podmioty sektora publicznego są relatywnie autonomiczne i niezależne od zewnętrznych ograniczeń, to nie są zmuszone do dokonywania wyboru pomiędzy koordynowaniem działalności na rynku czy w ramach wewnętrznej hierarchii. Jak się jednak okazuje, model ujmujący sieci jako kontinuum na linii rynek versus hierarchia błędnie wyjaśnia wzory rozwoju ekonomicznego i nie zwraca uwagi na rolę, jaką odgrywają w relacjach między podmiotami obustronność i kolaboracja jako alternatywne mechanizmy koordynacji. Głównym założeniem, na którym oparte są relacje w ramach sieci, jest to, że każda ze stron wymiany polega na zasobach kontrolowanych przez drugą stronę i obie z nich odnoszą korzyści z czerpania z tych różnych źródeł zasobów. Dlatego wskazuje się, że sieć bazuje na bezpośrednich kontaktach osobistych i jest często rozważana jako nieformalna forma koordynacji i praktyka działania¹⁷. Można powiedzieć, że sieć charakteryzuje orientacja na określony cel, co będzie przejawiało się w promowaniu takich atrybutów jak „lojalność i zaufanie”, a nie administracyjne nakazy lub mechanizm cenowy. Z kolei bazowanie na lojalności i zaufaniu we wzajemnych relacjach wymusza dbanie o „reputację” podmiotu. Przyjmując, że sieć jest strukturą przestrzenną, obejmującą organizacje wchodzące ze sobą w relacje, by zrealizować zdefiniowany cel, wówczas łańcuch dostaw można określić jako konkretną, uproszczoną liniową realizację w środowisku sieciowym. Samo zaś środowisko sieciowe jest naturalnym obszarem realizacji partnerstw lokalnych. Wychodząc z tego założenia można stwierdzić, że świadczenie usług społecznych polega na organizowaniu działań w środowisku sieci, w ramach łańcucha dostaw i powinno podlegać monitoringowi i ocenie jego efektywności.

Realizacyjnie dystrybucja usług społecznych wykonywana jest w postaci klasycznych łańcuchów dostaw, które w praktyce niezależnie od miejsca ich stosowania mogą być oceniane z punktu widzenia ich dojrzałości organizacyjnej. Obejmuje ona następujące etapy:

1. Fazę wstępną, w której początkowe operacje łańcucha są niezwykle rozmyte, rozdrobnione i niezorganizowane.
2. Fazę zarządzaną, odnoszącą się do zakresu operacji, w ramach którego rozpoczyna się zbieranie danych związanych z działalnością operacyjną oraz rozpoczyna się wdrażanie i elementarna kontrola operacji biznesowych.
3. Fazę integrowania, w której zarządzający dokładają starań w zakresie dostosowania oraz integrowania zasobów w celu redukcji strat, jakie pojawiają się lub mogą się pojawić, w związku z powtarzającymi się operacjami (np. jak powtórnie wprowadzanymi do system danych, duplikowaniem raportów itp.).

¹⁷ G.F. Thompson: *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford University Press, Oxford 2003, s. 30.

4. Fazę współpracy, w której w zakresie operacyjnym system zarządzania optymalizuje operacje poprzez rozciągnięcie zarządzania na przepływy w sferze zasilania w zasoby oraz obsługę klienta. W tej fazie inicjowane są również program współpracy partnerów handlowych¹⁸.

Wymienione etapy w istocie polegają na właściwym ich zintegrowaniu, gdzie funkcje integratora wykonuje lider łańcucha. Jest to warunek sine qua non powodzenia w zakresie skuteczności świadczenia usług i zwiększania sprawność działania organizacji zajmujących się świadczeniem usług socjalnych. Problem wyłaniania się faktycznych liderów w łańcuchach dostaw nie został jednoznacznie i ostatecznie zbadany w warunkach biznesu, chociaż można założyć, że w naturalny sposób takim liderem zostaje to ogniwo łańcucha, które jest najbardziej zainteresowane (zmotywowane) w maksymalizowaniu efektu działań całego łańcucha bądź jest zasobowo najsilniejsze. Wówczas często przejmuje ono nie tylko władzę faktyczną, ale również formalną nad całym łańcuchem. Możliwe są jednak takie sytuacje, gdy zarządzanie łańcuchem jest powierzane podmiotowi spoza łańcucha. Mowa wówczas o tzw. trzecim uczestniku (3PL). Ta opcja jednak nie jest rozpatrywanym wariantem usytuowania władzy w łańcuchu dostaw usług społecznych.

Posiadanie władzy i pełnienie funkcji lidera związane jest z centralną pozycją wynikającą z kluczowych zasobów lidera w stworzonym w partnerstwie łańcuchu. Partnerstwo to w istocie współuczestniczenie i współdziałanie na zasadzie równości praw i obowiązków przy poszanowaniu odrębności. Dostarczanie usług społecznych może zostać usprawnione poprzez ich zorganizowanie w warunkach partnerstwa lokalnego. Takie partnerstwo stanowi centrum koordynacji działań dla stron godzących się współpracować w określonym przedziale czasu po to, aby wspólnie „[...] diagnozować lokalne potrzeby i ustalić najlepsze sposoby osiągnięcia zakładanych celów”¹⁹.

Warto podkreślić, że partnerstwo jest procesem, a nie pojedynczym aktem działania. Ma w założeniu tworzyć długookresową wartość, ale przede wszystkim zbliżać do siebie ludzi i jednoczyć wspólnotę. Główny cel partnerstwa to w przeważającej mierze zaktywizowanie lokalnej społeczności po to, aby sama działała i sama starała się rozwiązywać własne problemy. Zatem czynnikiem krytycznym, umożliwiającym osiągnięcie stabilności i trwałości struktur tworzonych łańcuchów dostaw usług społecznych, jest konieczność istnienia wspólnych przedsięwzięć, które kreują wartości zarówno dla swoich członków, jak

¹⁸ V. Lowndes, Ch. Skelcher: *The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*. „Public Administration” 1998, Vol. 76, s. 313-333.

¹⁹ A. Frączkiewicz-Wronka: *Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych*. UE, Katowice 2010, s. 30-31.

i dla szerszej społeczności. Partnerstwo jest więc formą spełnienia tych warunków brzegowych, którym odpowiada forma działania lidera w łańcuchach dostaw realizowanych w biznesie.

Podsumowanie

Sprawne dostarczanie usług społecznych ma istotne znaczenie nie tylko dla funkcjonowania członków społeczności, ale też dla doskonalenie praktyki świadczenia tychże usług. Dążenie do doskonałości może mieć swoje źródła w wielu obszarach funkcjonowania, w tym również ze sfery biznesu. Stąd poszukiwania możliwości doskonalenia u źródeł logistyki, w tym w szczególności logistyki społecznej. Zarządzanie łańcuchami dostaw, leżące u podstaw współczesnej logistyki, dostarcza wiele bardziej zaawansowanych sposobów usprawniania przepływów, z tym, że dla potrzeb opisanych w niniejszym artykule należy zastanowić się nad zakresem dostosowania narzędzi lub/i strategii do potrzeb realizacji dostaw usług społecznych. Określenie i analiza łańcucha wartości to sposób na poszukiwanie źródeł sprawności i niesprawności przedsiębiorstwa, możliwość zbadania sposobu zarządzania. Pamiętając, że „sieć organizacji” jest formą zbliżoną w sposobie funkcjonowania do jednostkowej organizacji możemy za pomocą łańcucha wartości zbadać sposób zarządzania w sieci jaką jest partnerstwo publiczno-społeczne. W podmiotach tym powoli wprowadzane są innowacje w zarządzaniu polegające na łączeniu organizacji dostarczających usługi społeczne w jeden łańcuch. Takie połączenie może być punktem wyjścia w stosowaniu podejścia logistycznego zarówno co do sposobu organizacji dostarczania usług społecznych, jak też ewaluacji skuteczności dostarczania usług osobom potrzebującym. Próba dostosowania doświadczeń logistycznych w tym obszarze otwiera nowe pole badawcze i jest szansą na zmianę sposobu konfigurowania zasobów, służących realizacji usług społecznych.

Bibliografia

- Araujo L., Brito C.: *Agency And Constitutional Ordering In Networks*. „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, No. 4.
- Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A.: *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne: wylaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*. „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3.

- Chisholm R.F.: *On the Meaning of Networks*. „Group and Organization Management” 1996, No. 21(2).
- Coase R.H.: *The Nature of the Firm*. „Economica New Series, Nov.” 1937, Vol. 4, No. 16.
- Gray B.: *Assessing Inter-organizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods*. W: *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*. Eds. D.O. Faulkener & M. DeRond. Oxford University Press, Oxford 2000.
- Isett K.R., Provan K.G.: *The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies*. „Journal of Public Administration Research and Theory” 2005, No. 15.
- Koźmiński A., Jemielniak D.: *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźuch B.: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.
- Lowndes V., Skelcher Ch.: *The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*. „Public Administration” 1998, Vol. 76.
- Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych*. Red. A. Frączkiewicz-Wronka. UE, Katowice 2010.
- Provan K.G., Kenis P.: *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. „Journal of Public Administration Research and Theory” 2009, No. 18.
- Rein M., Stott L.: *Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-sector Partnerships in Southern Africa*. „Journal of Business Ethics” 2009, No. 90.
- Seitanidi M., Crane A.: *Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-business Partnerships*. „Journal of Business Ethics” 2009, No. 85.
- Shank J., Govindarjan V.: *Strategic Cost Management*. Free Press, New York 1993.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Sudoł S.: *Nauki o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2012.
- Szołtysek J., Twaróg S.: *Establishing of an Objectives Bundle of Modern Supply Chain Management. Conditions o Social Logistics Establishment*. „Polish Journal of Management Studies” 2011, Vol. 4.
- Szołtysek J.: *Socialnaja logostika – novoje napravlenije razvitija teorii i praktiki logistiki*. „Logistyka i uravlenije cepiami postavok” 2011, nr 2(43).
- Szołtysek J.: *Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 8.
- Thompson G.F.: *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford University Press, Oxford 2003.

SOCIAL SERVICE PARTNERSHIPS IN THE EXPERIENCE OF SOCIAL LOGISTICS

Summary

The efficient delivery of social services is important not only for the functioning of the community, but also for the improvement of practice to provide these services. Striving for perfection can have its source in many areas of functioning, including the sphere of business. Hence the search for opportunities for improvement at the source of logistics, in particular social logistics. Managing supply chains underpinning modern logistics, provides a much more sophisticated ways to improve flow of elements, except that for the purposes described in this article the range of adjustment tools and/or strategies to meet the needs of delivery of social services needs to be considered. Identification and analysis of the value chain is a way to search for sources of both efficiency and inefficiency of an organization and serves as an opportunity to explore how it should be managed. Bearing in mind that „network organization” is a form similar to the functioning of the individual organizations, we can use the value chain in order to examine the management of the network, which in fact are public and social partnerships. These organizations providing social services have introduced innovations in management that are supposed to unite organizations providing social services in a single chain. Such a connection can be the starting point in the application of the logistic approach both in the organization of social service delivery, as well as to evaluate the effectiveness of providing services to beneficiaries. An attempt to adapt logistics experience in this area opens up a new field of research and gives an opportunity to change how to configure resources for social service delivery.