

**S. A. Horbliuk**, kandydat nauk zarządzania państwowego, docent Katedry Zarządzania Regionalnego, Samorządu Terytorialnego i Zarządzania Miastem Narodowej Akademii Zarządzania Państwowego przy Prezydencie Ukrainy

### **PARTNERSTWA NA RZECZ INNOWACYJNEGO ROZWOJU MIASTA**

*Miasta często podejmują współpracę na różnych szczeblach i zasadach. Zdają sobie sprawę z faktu, że działanie bez nawiązania partnerstwa pomiędzy wszystkimi interesariuszami innowacyjnej polityki na terenie miasta, sąsiedzkimi miastami i władzami na wyższych szczeblach nie będzie skuteczne w długim okresie. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, że właściwe wprowadzenie i wykorzystanie partnerstwa, zwłaszcza międzysektorowego, międzymiastowego i wielopoziomowego, pozwala miastom na rozwój w sposób innowacyjny.*

*Słowa kluczowe: miasto, partnerstwo, współpraca trójsektorowa, kapitał społeczny, współzarządzanie wielopoziomowe, innowacyjny rozwój miasta.*

#### **S. A. Horbliuk. Partnerships for urban innovative development**

*The article is devoted to analyzing the essence of cross-sectoral, inter-city and multi-level partnership for urban innovative development. Currently, the key factor for the urban development is a social capital, which shapes by the people's ability to trust each other, the will to cooperate, engage in social networks and social dialogue, common activity to challenges and goals of urban development. Pro-active three-sector cooperation (urban participants and leaders of the public, private and social sectors) influences on the effectiveness of using local opportunities towards the innovative development of the city.*

*Partnership plays a huge role in the strategic planning of the urban development. Urban development strategy must be created on the three-sector cooperation approach (in our opinion, the urban goals are to be determined as a result of using foresight). Foresight concerns shaping the future, discussing and thinking about it. It's a systematic process based on citizen participation. Foresight consists of the gathering information about the future and developing a medium- and long-term vision of urban innovative development.*

*In addition to the three-sector cooperation within the city, it is also necessary to develop cooperation between cities and multi-level governance. Co-management as a network depends on the cooperation of various participants of the public, private and social sectors. Multi-level governance can be defined as a system of the decision-making in which various public and private actors are engaged in negotiations and actions to plan urban development. The horizontal and the vertical approaches need to be coordinated. Cities must interact with participants of other government levels and strengthen cooperation and contacts with other cities in order to carry out joint investments and provide common services. That is why cities need to create a form of partnership for the implementation of integrated territorial investments in order to solve specific local problems.*

*Key words: city, partnership, three-sector cooperation, social capital, multi-level governance, urban innovative development.*

**Postawienie problemu.** Miasta odegrają kluczową rolę w realizacji strategii Europa 2020 w kierunku trzech założonych celów: inteligentny wzrost gospodarczy, rozwój ekologiczny oraz rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu. W miastach skupia się największy odsetek ludności posiadającej wykształcenie wyższe. Właśnie te osoby są głównie odpowiedzialne za wdrażanie innowacyjnych strategii. Ze wskaźników innowacyjności takich, jak liczba udzielanych patentów, wynika, że w miastach odnotowuje się większy poziom działań innowacyjnych niż w państwie jako całości.

© S. A. Horbliuk, 2019

Kluczowym elementem rozwoju ekologicznego jest promowanie ekologicznych, zwartych i energooszczędnych miast, co opiera się na strategicznym i zintegrowanym podejściu, zakładającym m.in. uzyskiwanie zdecydowanego wsparcia i zaangażowania władz lokalnych, zainteresowanych stron i obywateli. Niestety wykluczenie społeczne i segregacja społeczna są zjawiskami występującymi głównie na obszarach miejskich. Miasta stanowią źródło większości miejsc pracy, jednak charakteryzują się również wysoką stopą bezrobocia. One mogą przyczyniać się do rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, szczególnie w zakresie zwalczania polaryzacji społecznej i ubóstwa, unikania segregacji grup etnicznych i rozwiązywania problemów starzejącego się społeczeństwa.

Osiągnięcie założonych celów strategii Europa 2020 zależy od skuteczności partnerstwa na rzecz innowacyjnego rozwoju miasta, co jest przedmiotem tego artykułu.

**Analiza ostatnich badań.** W pracy przeanalizowano wyniki badań polskich naukowców [3–6; 10–11] na temat kształtowania partnerstwa w celu innowacyjnego rozwoju miasta. W nich częściowo chodziło o zbudowanie międzysektorowego, międzymiastowego i wielopoziomowego partnerstwa, co jest niezbędnym do kształtowania polityki miejskiej. Naszym zdaniem oddzielnie należy przeanalizować, jak kształtuje się partnerstwo pomiędzy wszystkimi interesariuszami innowacyjnej polityki na terenie miasta, oprócz tego jak odbywa się współpraca z sąsiedzkimi miastami i władzami na wyższych szczeblach, żeby złączyć potencjał i możliwości wszystkich dla osiągnięcia celów innowacyjnego rozwoju miasta.

**Cel artykułu.** Celem opracowania jest poznanie istoty międzysektorowego, międzymiastowego i wielopoziomowego partnerstwa na rzecz innowacyjnego rozwoju miasta.

**Wyniki badania i ich omawiania.** Większość badań nad miastami ma na celu wyjaśnić, w jaki sposób kumuluje się bogactwo, a samo istnienie miast przyczynia się do kumulacji kapitału, jak i postępu – w dzięki wdrożeniu innowacji.

Miasto to środowisko, gdzie powstają i rozwijają się różnego rodzaju kapitały. Przede wszystkim kapitał fizyczny – istniejący jako namacalne dobro (zasoby naturalnie, infrastruktura miasta). Ale nie można zakładać, że ten kapitał jest kluczowym dla rozwoju miasta, ponieważ istnieje dużo przykładów miast biednych, mających dobry potencjał naturalny, co potwierdza, że kapitał fizyczny (zasoby) nie wystarcza do zapewnienia rozwoju miasta. Naukowa debata wypracowała odpowiedź na pytania, co jest kluczowym czynnikiem rozwoju miasta – a to właśnie ludzie. Siła kapitału ludzkiego miasta tkwi w mieszkańcach, jednostkach posiadających wiedzę, umiejętności, zdolności. Natomiast siła kapitału społecznego – w relacjach między nimi. Wiedza jest gromadzona, wymieniana i rozwijana za pomocą relacji, sieci kontaktów międzyludzkich, pomiędzy strukturami sektora publicznego, prywatnego i społecznego [4, s. 82]. Wcześniej uważano, że najważniejszą jest potrzeba posiadania kapitału inwestycyjnego, później zdano sobie sprawę, że ważniejszy jest kapitał ludzki, a teraz istnieje głębokie rozumienie, że najważniejszy jest kapitał społeczny [3].

Należy podkreślić, że kapitał społeczny bazuje na wykształceniu i umiejętnościach, ale przede wszystkim kształtuje się w oparciu o zdolności ludzi do wzajemnego zaufania, woli współpracy, angażowania się w sieci społeczne i dialog społeczny, a także aktywności w odniesieniu do wyzwań i dzielenia wspólnych celów [2, s. 52]. Kapitał społeczny jest niezbędnym elementem przy wykorzystywaniu lokalnych możliwości w kierunku rozwoju gospodarki miejskiej w większym stopniu opartej na wiedzy.

Rozwój kapitału społecznego zależy od skuteczności aktywnej, partnerskiej współpracy trójsektorowej: miejskich uczestników i liderów sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

Partnerstwo trójsektorowe ma kilka podstawowych składników, które je spajają [10, s. 10]:

- kontekst terytorialny (warunki lokalne);
- wspólne wartości;

- akceptowany przez wszystkich wspólny cel;
- uczestników i liderów;
- struktury organizacyjne;
- regularnie oceniane wyniki i efekty działalności.

W tab. 1. została przedstawiona przykładowa lista potencjalnych partnerów do współpracy trójsektorowej w mieście, ich identyfikacja ma ogromne znaczenia dla zaangażowania w proces kształtowania innowacyjnej polityki miejskiej.

Partnerzy miejscy działają przy realizacji innowacyjnych programów i projektów miejskich w formie nowatorskich, formalnych lub nieformalnych struktur organizacyjnych. Współpraca ich powinna być oparta na zaufaniu i wiarygodności, wymianie wzajemnych kompetencji, umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Powinni oni racjonalnie wykorzystywać posiadane środki i możliwości, aby rozwijać nowatorskie inicjatywy, odpowiadać za konkretne rezultaty mające wpływ na rozwój miejski.

Tabela 1

**Lista potencjalnych partnerów do współpracy trójsektorowej w mieście**

Sektor publiczny	Sektor prywatny	Sektor społeczny
• organy samorządu terytorialnego	• przedsiębiorstwa	• związki zawodowe
• urzędy centralne, regionalne, subregionalne	• gospodarstwa agroturystyczne	• partie polityczne
• organizacje wspierania przedsiębiorczości	• banki, instytucje finansowe	• organizacje młodzieżowe, szkolne i studenckie
• uczelnie, szkoły	• media lokalne	• organizacje zawodowe i towarzystwa naukowe
• domy kultury	• fundusze poręczeń kredytowych	• organizacje, towarzystwa, grupy charytatywne
• ośrodki zdrowia	• organizacje przedsiębiorców	• grupy i organizacje ekologiczne
• ośrodki sportu i rekreacji	• izby rolnicze	• wspólnoty, grupy, ruchy i organizacje religijne
• ośrodki pomocy społecznej	• izby gospodarcze	• organizacje sportowe i turystyczne
• muzea, biblioteki	• grupy producenckie	• grupy i organizacje weteranów kombatantów, ofiar wojny
• zarządy dróg, parków	• prywatne instytucje oświatowe (szkoły)	• stowarzyszenia artystyczne np. chór, zespół taneczny
• policja, straż pożarna	• związki pracodawców	• stowarzyszenia działkowców, hodowców, wędkarzy, myśliwych
• związki JST		• kółka zainteresowań, towarzystwa przyjaciół, kluby hobbystów, fanów, kibiców grupy i organizacje emerytów, kluby seniora
		• grupy samopomocy, np. stowarzyszenia niepełnosprawnych, samotnych ojców itp.
		• aktywni mieszkańcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 105]

Budowa partnerstwa trójsektorowego wymaga wprowadzenia do praktyki procesu planowania, co wymaga w pierwszej kolejności identyfikacji podejścia każdego z partnerów do procesu planowania (zostało przedstawiono w tab. 2.).

W procesie kształtowania innowacyjnej polityki miejskiej ważne znaczenie odgrywa możliwość partnerów do wykorzystania mocnych stron każdego z nich w ramach opisanych wyżej podejść, a w rezultacie – wykreowania w ramach partnerstwa takiego procesu planowania, który będzie łączył ich najlepsze elementy.

Jednym z ważnych kierunków współpracy trójsektorowej w mieście jest zapewnienie procesów uczenia się w odniesieniu do ludzi, przedsiębiorstw, organizacji różnych sektorów. Istotny wpływ na innowacyjność i uczenie się miasta mogą mieć następujące czynniki [5, s. 278–279]:

- dostęp do różnych rodzajów sieci ułatwiający poznawanie możliwości, porównywanie spostrzeżeń oraz korzystanie z doświadczeń innych;
- dostępność wsparcia badawczego, czy to w formie publicznie finansowanych instytutów badawczych, uniwersytetów zainteresowanych pomocą biznesowi, czy też doradztwa w zakresie wiedzy specjalistycznej – zwykle są to czynniki pozytywne;
- sukces w pozyskiwaniu inwestycji wewnętrznych prowadzący do zmian strukturalnych;
- niskie koszty nieruchomości przyciągające inwestorów, powodują rozwój przez inwestycje, ale mogą być też czynnikiem negatywnym wywołującym wzrost czynszów;
- silna tendencja do innowacyjności może przyczyniać się do powstawania nowych przedsiębiorstw w dynamicznych sektorach, wywołując efekt klastrowania (biegun wzrostu).

W dzisiejszym czasie metodą strategicznego przewidywania pozwalająca na uświadomienie perspektyw miasta i przygotowanie do zmian jest foresight, wykorzystanie którego pozwala na lepsze zrozumienie realiów, możliwości i celów rozwoju miasta.

Foresight dotyczy kształtowania przyszłości oraz na dyskutowaniu i myśleniu o niej. Jest to systematyczny, oparty na społecznej partycypacji proces gromadzenia informacji o przyszłości i rozwijania średnio- i długoterminowej wizji, obejmujący bieżące decyzje i mobilizację do wspólnych działań. Jest to zestaw strukturalnych i opartych na partycypacji działań na rzecz budowy wizji i strategicznego planowania, które umożliwiają miastom myślenie i dyskutowanie o średnio- i długoterminowej przyszłości ich terytoriów, a także jej rozważanie i kształtowanie. Wiele spośród kluczowych elementów procesu foresight ma szerokie zastosowanie w planowaniu strategicznym: zapraszanie zespołów ekspertów; konsultowanie danych społeczno-ekonomicznych i danych środowiskowych; badanie tendencji i ekstrapolowanie trendów oraz określanie celów strategicznych. Szczególną cechą procesu foresight jest przewidywanie długoterminowych kierunków polityki,

Tabela 2

**Proces planowania według poszczególnych partnerów**

Sektor	Podejście do procesu
Publiczny	Używa modelu planowania opartego na zintegrowanym rozwoju wszystkich systemów i struktur. Ma tendencję do myślenia i działania w kategoriach świadczenia usług publicznych.
Prywatny	Używa modelu planowania opartego na wiedzy o rynkach, celach ekonomicznych, harmonogramach produkcji, informacjach o dostawach i kanałach dystrybucji. Ma tendencję do myślenia i działania w kategoriach wytwarzania dóbr.
Społeczny	Używa modelu opartego na konsultacjach i zasadach funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego, często wyznacza różnorodne cele dotyczące rozwoju. Ma tendencję do myślenia i działania w kategoriach wartości związanych z ochroną środowiska, zachowaniem pokoju i bezpieczeństwem oraz rozwojem społecznym.

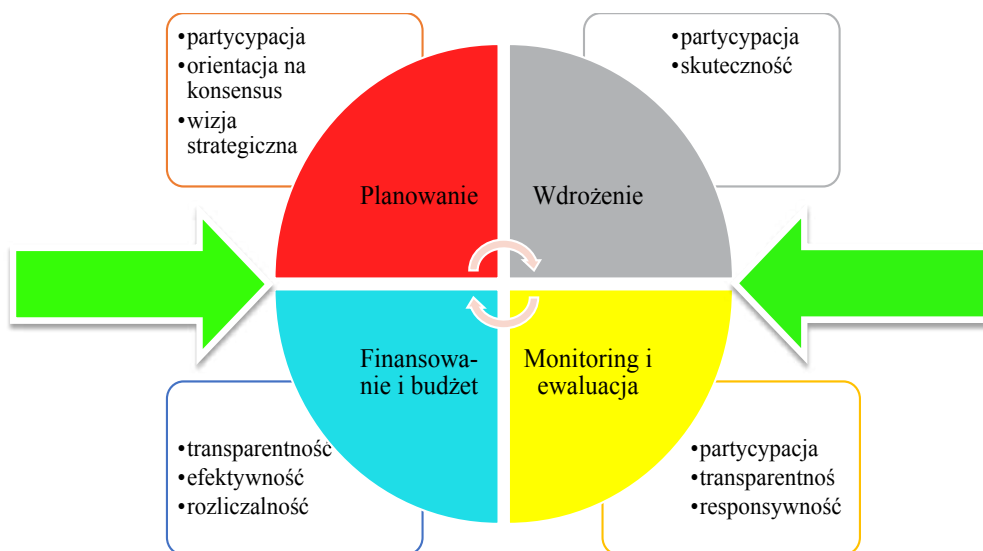
Źródło: [11, s. 13]

wykraczających poza najbliższe kwestie i problemy, a także korzystanie z takich metod, jak burza mózgów, budowanie scenariuszy i ich badanie za pomocą analizy SWOT (silne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia) lub podobnych technik. W przeciwieństwie do większości podejść do strategicznego planowania foresight opiera się na opiniach wielu zainteresowanych stron.

W ujęciu podstawowym zarządzanie strategiczne miastem należy rozumieć jako sposoby wykorzystywane przez osoby i instytucje publiczne oraz prywatne do planowania i pomiaru funkcjonowania miasta. Proces strategiczny w mieście przewiduje zaangażowanie różnego typu interesariuszy publicznych i prywatnych w celu planowania i wdrażania strategii rozwoju (zostało przedstawiono w tab. 1.). Na podejściu współpracy trójsektorowej musi powstać kompleksowy plan osiągnięcia celów rozwoju miasta (naszym zdaniem cele mają być określone w wyniku wykorzystania foresightu), co w ogóle wymaga realizacji pełnego cyklu strategicznego (rys. 1.).

Cykl strategiczny w mieście obejmuje procesy planowania, wdrożenia, finansowania, monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju miasta. W prawidłowo przebiegającym cyklu strategicznym poszczególne etapy zazębiają się i przenikają. Etap planowania strategicznego w kontekście rozwoju miast oznacza konieczność zaangażowania interesariuszy wewnętrznych – od radnych po dyrektorów wydziałów i szefów jednostek miejskich, a także szerokie uspołecznienie procesu – zarówno przez zapewnienie udziału czołowych instytucji i organizacji, jak i analizę opinii mieszkańców. W sytuacji planowania strategii wdrażanej przez urząd miasta już na początkowym etapie powinny powstać ustalenia organizacyjne i proceduralne pozwalające na jej wdrożenie. Zadania wynikające ze strategii powinny podlegać szacowaniu kosztów i powiązaniu z budżetem zadaniowym oraz zewnętrznymi źródłami finansowania, a wydatkowane nakłady powinny być na bieżąco monitorowane.

Oprócz współpracy trójsektorowej na terenie miasta, należy wydzielić także współpracę między miastami, co jest kluczową dla zrównoważonego rozwoju miast. Różni aktorzy miast prowadzą wymianę informacji i wiedzy na temat innowacyjnej polityki miejskiej, aby zapewnić budowanie potencjału społecznego, ukierunkowanego na rozwiązywanie wspólnych wyzwań związanych z obszarem miejskim.



Rys. 1. Cykl strategiczny w mieście a dobre zarządzanie

Źródło: [6, s. 184–185]

Na przestrzeni wieków miasta zarówno rywalizowały, jak i współpracowały ze sobą. Dokonująca się ostatnimi czasy ekspansja miast poza ich podstawowy obszar oraz ich coraz ściślejsza łączność ze znacznie większym obszarem spowodowała nie tylko zwiększenie możliwości wymiany gospodarczej (i społeczno-kulturalnej), ale również zwiększenie konkurencji.

W obecnych czasach miasta konkurują ze sobą w zakresie inwestycji zagranicznych i krajowych, kapitału ludzkiego, handlu, turystyki itp. Konkurencja ta często prowadzi do procesów produktywnego współzawodnictwa, jednak w niektórych przypadkach może mieć szkodliwy wpływ na rozwój gospodarczy i spójność terytorialną, a także może powodować nieoptymalne wykorzystanie zasobów. Przykładowo na danym terenie występuje ograniczone zapotrzebowanie na porty lotnicze, uczelnie, parki biznesowe czy ogromne stadiony. W przypadku ograniczonych zasobów publiczna współpraca w takich kwestiach strategicznych, jak usługi użyteczności publicznej, duże projekty na rzecz rozwoju, infrastruktura wiedzy i węzły komunikacyjne, staje się podstawą zrównoważonego rozwoju miejskiego i terytorialnego. Ważne jest zatem, aby miasta na sąsiadujących terytoriach angażowały się we „współkonkurencję” czyli w konkurencyjną współpracę, a nie w zwykłą konkurencję. Największym wyzwaniem dla współpracy miast jest rozwijanie procesu strategicznego, polegającego na kreatywnym i zróżnicowanym, a jednocześnie wspólnym myśleniu, mówieniu, planowaniu i działaniu w kierunku zrównoważonej, odpowiedzialnej i pomyślnej przyszłości [2, s. 85]. W zależności od zagadnienia współpraca może odbywać się z udziałem wszystkich zainteresowanych przedmiotów sektorów publicznego, prywatnego i społecznego różnych miast.

W zakresie koordynacji procesów rozwojowych w obszarach metropolitalnych warto wyodrębnić mechanizm zintegrowanych inwestycji terytorialnych (ZIT). To rozwiązanie przewiduje odejście od postrzegania obszarów miast tylko przez pryzmat ich granic administracyjnych. Pod pojęciem ZIT kryją się zestawy projektów, dzięki wdrożeniu których możliwe rozwiązywanie specyficznych lokalnych problemów. W kontekście ZIT samorzady z określonego obszaru muszą stworzyć formę partnerstwa (np. stowarzyszenia, związku międzygminnego) oraz wspólnie opracować strategię, która będzie określała cele, kierunki rozwoju, zasady współpracy oraz najważniejsze planowane działania.

Podstawowe wyzwania i obszary interwencji w zakresie zarządzania zintegrowanego w obszarach metropolitalnych dotyczą: ochrony środowiska, ochrony zdrowia, zarządzania kryzysowego, planowania i zagospodarowania przestrzennego, zarządzania drogami publicznymi, koordynowania i integracji polityki transportowej, spójności i budowy nowej infrastruktury komunalnej (szczególnie o charakterze sieciowym). Partnerstwa samorządów w kierunku ZIT mogą starać się o fundusze poziomu wyższego na wspólne przedsięwzięcia.

Warto podkreślić, że działania na rzecz wsparcia innowacyjności są realizowane na ponadnarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym (miast) poziomie. W kształtowanie i wdrażanie polityki jest włączanych coraz więcej podmiotów, w tym przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe, zaś władze publiczne przyjmują rolę moderatora ich aktywności [1, s. 4]. Ten system zarządzania określa się jako współzarządzanie wielopoziomowe (ang. multi-level governance).

Współzarządzanie wielopoziomowe można zdefiniować jako układ podejmowania wiążących decyzji, w ramach którego różnorodni aktorzy publiczni i prywatni, niezależni jak i współzależni politycznie, działający na różnych poziomach terytorialnej agregacji, angażowani są do ciągłych negocjacji oraz działań implementacyjnych, tak że nie da się przypisać żadnemu z poziomów wyłącznej kompetencji lub dominującej władzy politycznej [9, s. 6]. Dany proces wpisuje się w współzarządzanie wielopoziomowe, jeśli zostaną spełnione następujące warunki [8, s. 17]:

- różne poziomy rządów są równocześnie włączone w proces polityczny;
- na rozmaitych poziomach w procesy polityczne są włączeni aktorzy spoza rządów;

– współzależności między różnorodnymi poziomami a aktorami przyjmują głównie formę niehierarchicznych sieci i ignorują istniejące hierarchie. Według OECD [7, s. 237], współzarządzanie wielopoziomowe oznacza dostosowanie politycznych działań między różnymi ministerstwami, agencjami i interesariuszami oraz między różnymi poziomami rządzenia, także ponad granicami państw.

**Wnioski.** Obecnie kluczowym czynnikiem rozwoju miasta jest posiadania kapitału społecznego, który kształtuje się w oparciu o zdolności ludzi do wzajemnego zaufania, woli współpracy, angażowania się w sieci społeczne i dialog społeczny, a także aktywności w odniesieniu do wyzwań i dzielenia wspólnych celów. Od aktywnej, partnerskiej współpracy trójsektorowej (miejskich uczestników i liderów sektora publicznego, prywatnego i społecznego) zależy skuteczność wykorzystywania lokalnych możliwości w kierunku innowacyjnego rozwoju miasta. Ogromne znaczenie partnerstwo odgrywa przy planowaniu strategicznym w mieście, zwłaszcza na podejściu współpracy trójsektorowej musi powstać strategia rozwoju miasta (naszym zdaniem cele mają być określone w wyniku wykorzystania foresightu). Pokierowanie procesem planowania w partnerstwie jest koncentracją na świadczeniu usług cechującą sektor publiczny, efektywnością sektora prywatnego i poszanowaniem zasad rozwoju zrównoważonego i społeczeństwa obywatelskiego, istotnych dla sektora społecznego.

Oprócz współpracy trójsektorowej na terenie miasta, należy wydzielić także współpracę między miastami oraz współzarządzanie wielopoziomowe. Współzarządzanie, jako sieciowe czy wielopoziomowe, zależy od współpracy różnych podmiotów i partnerstwa. Konieczna jest koordynacja podejścia horyzontalnego i podejścia wertykalnego, ponieważ miasta muszą współdziałać z władzami innych szczebli zarządzania i zacieśniać współpracę i kontakty z innymi miastami w celu realizowania wspólnych inwestycji i świadczenia wspólnych usług. Dlatego miastom należy stworzyć formę partnerstwa dla wdrożenia zintegrowanych inwestycji terytorialnych w celu rozwiązywania specyficznych lokalnych problemów.

### Literatura:

1. Edquist, Ch., Borrás, S. (2013). The Choice of Innovation Policy Instruments, Paper, no. 04. CIRCLE, Lund University.
2. Europejska, K. (2011). Miasta przyszłości – Wyzwania, wizje, perspektywy, Luksemburg.
3. Kayser, T. (2010). Referat, Warsztaty 2 Cities of Tomorrow – Visions and models, Bruksela.
4. Kuchmacz, B. (2016). Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju lokalnego. CeDeWu, Warszawa.
5. Łązniewska, E. (2010). Konkurencyjność miast i regionów, w: Zarządzanie miastem. Studium Ekonomiczne i Organizacyjne. Cedewu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
6. Matusiak, M. (2015). Zarządzanie strategiczne w dużych miastach w Polsce. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny.
7. OECD (2015). The Innovation Imperative. OECD Publishing, Paris.
8. Piattoni, S. (2009). Multi-Level Governance in the EU. Does it work?, MIT, no. 8/9 maja.
9. Schmitter, P. (2002). Neo-neo-functionalism. European University Institute, Florence.
10. Serafin, R., Kazior, B., & Jarzębska, A. (Eds.). (2005). Grupy partnerskie: od idei do współdziałania: praktyczny poradnik. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.
11. Tennyson, R. (2005). Poradnik animatora partnerstwa. Jak skutecznie wspierać współpracę w ramach międzysektorowego partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju. The Partnering Initiative.

### References:

1. Edquist, Ch., Borrás, S. (2013). The Choice of Innovation Policy Instruments, Paper, no. 04. CIRCLE, Lund University.

