

Znaczenie kapitału intelektualnego w procesie współpracy podmiotów publicznych i prywatnych

Piotr Blicharz*

Streszczenie: W artykule zaprezentowano zmienne kapitału intelektualnego, które mają wpływ na realizację współpracy publiczno-prywatnej. Kapitał intelektualny został podzielony na trzy grupy: kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał organizacyjny. Wnioski zawarte w artykule powstały na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach prywatnych oraz jednostkach publicznych realizujących partnerstwo publiczno-prywatne lub przygotowujących się do takiej współpracy.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, partnerstwo, współpracy, publiczny, prywatny, sektor

Wprowadzenie

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) to forma wieloletniej współpracy sektora prywatnego oraz publicznego przy świadczeniu usług dla społeczeństwa. Celem tej współpracy jest osiągnięcie wspólnych korzyści, a priorytetową jej cechą stanowi ukierunkowanie na realizację zarówno celów społecznych, jak i komercyjnych takiego przedsięwzięcia. Ramy formalno-prawne rozwoju PPP w Polsce zdefiniowały pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego: „oparta na umowie współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, w ramach której partner prywatny poniesie lub zorganizuje, w całości lub znacznej części, nakład finansowy na wykonanie konkretnego przedsięwzięcia, będącego przedmiotem współpracy. Partnerstwo publiczno-prywatne może stanowić formę realizacji określonego przedsięwzięcia ze sfery zadań publicznych, w trybie i na zasadach określonych w ustawie o PPP, jedynie w przypadku, gdy forma ta przynosi korzyści dla interesu publicznego przeważające w stosunku do innych sposobów wykonania tego zadania publicznego lub przedsięwzięcia” (Wielkopolskie Centrum Ekspertyz Finansowych Strategor).

1. Zmienne kapitału intelektualnego w procesie współpracy

Realizacja PPP to proces zwiększania wartości poprzez tworzenie innowacji. Składa się z powstania pomysłu na zmianę (jaką jest zaangażowanie partnera w PPP), jego wdrożenia i utrzymania. W procesie tym przepływ informacji i tworzenie wiedzy prowadzi do uczenia się współpracujących partnerów PPP. Relacje kształtowane pomiędzy partnerami przynoszą

* dr inż. Piotr Blicharz – Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, ul. Nadbystrzycka 38d, 20-618 Lublin, e-mail: pioblich@wp.pl

im efekty synergetyczne w zakresie skuteczności PPP poprzez odpowiednie wykorzystanie i tworzenie kapitału intelektualnego, jak również wspólne uczenie się.

Decydenci organizacji stają się projektantami, nauczycielami, koordynują pracę zespołów, wskazują cele i sprawdzają działania pracowników. Zespoły powinny być wyodrębnione wśród pracowników, mieć odpowiednie kompetencje i umiejętności oraz wyznaczone konkretne cele do realizacji.

Podczas tworzenia i realizacji procesu PPP wykorzystuje się zmienne kapitału intelektualnego, które mają wpływ na skuteczną realizację PPP na bazie wykorzystanej i tworzonej wiedzy (tabela 1).

Kluczową rolę w strukturze kapitału intelektualnego (IC) odgrywają ludzie, którzy są źródłem i „nośnikiem” wiedzy. Możliwość współpracy jednostek publicznych i prywatnych jest zależna od efektywności ich pracy, kreatywności i innowacyjnych możliwości. Zarządzanie kapitałem intelektualnym odnosi się zatem najczęściej do zarządzania kapitałem ludzkim (Jurczak 2006: 44). Wskazuje się, że kompetencje pracownicze powinny być podstawą analizy kapitału intelektualnego organizacji (Jabłoński 2007: 31). Szczególną funkcję pełnią umiejętności rozwijane w długim okresie jako organizacyjna rutyna, procedury oraz mechanizmy, które transformują zasoby wejściowe w wyjściowe (Haffer 2006: 150).

Tabela 1

Elementy kapitału intelektualnego wykorzystywanego w procesie PPP

KAPITAŁ INTELEKTUALNY (IC)		
Kapitał ludzki	Kapitał organizacyjny	Kapitał społeczny (relacyjny)
– umiejętności (kompetencje) kadry	– sformułowanie jasnych celów strategicznych dotyczących PPP i nastawienie na ich realizację	– przejrzystość działań w ramach PPP
– wiedza pracowników	– zastosowanie benchmarkingu,	– wizerunek, renoma organizacji
– postawa przedsiębiorcza, innowacyjność pracowników	– organizacja działań i struktura procesu PPP	– pozycja organizacji, wartość
– współpraca pracowników w zakresie wykorzystania i rozwoju wiedzy na potrzeby PPP	– organizacja procesu współpracy z partnerami w PPP	– zdolność do dzielenia się wiedzą
– tworzenie systemów motywacji sprzyjających wdrażaniu i utrzymaniu PPP	– doskonalenie procesów organizacyjnych	– poziom zaufania do partnerów w PPP
– lojalność pracowników względem organizacji	– strukturalizowana wiedza organizacyjna	– lojalność interesariuszy w stosunku do organizacji
– satysfakcja pracowników z pracy	– systemy informacji	– satysfakcja klienta (społeczeństwa)
– otwartość pracowników na zmiany	– oprogramowanie, bazy wiedzy, umożliwiające dostęp do wiedzy, jej transfer, rozwój i twórcze wykorzystanie	– powiązania z odbiorcami usług publicznych (społeczeństwo)
– zdolność do naśladownictwa procesów PPP (wykorzystywanie doświadczenia innych jednostek)	– kultura organizacyjna nastawiona na zmiany	– występowanie niepisanych norm zachowań pomiędzy partnerami
– akceptowanie zmian	– poziom wdrożenia systemów jakości	– częstotliwość kontaktów z partnerami
– skłonność do zachowań etycznych	– rozwój systemu premiowania pracowników	– poziom odpowiedzialności wobec społeczeństwa
– akceptowanie decyzji przełożonych	– jasność procedur wewnętrznych	– satysfakcja ze współpracy
– zaangażowanie w zmiany organizacyjne	– szkolenia z zakresu PPP	– otwartość komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejszą rolę w tworzeniu i utrzymaniu PPP odgrywają pracownicy, którzy potrafią efektywnie współpracować ze sobą podczas wykorzystywania wspólnych zasobów wiedzy. Najważniejsi pracownicy, istotnie wpływający na skuteczność partnerstwa publiczno-prywatnego, to pracownicy wiedzy reprezentujący kapitał ludzki organizacji. Można ich opisać jako dynamiczny zbiór takich czynników, jak:

- cechy wnoszone przez człowieka: inteligencja, energia, wiarygodność, zaangażowanie;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, a także zdrowy rozsądek;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacjami i wiedzą: duch zespołowy i orientacja na cele (Fitz-Enz 2001: 9).

Opublikowane wyniki badań sprawności kapitału ludzkiego w urzędach gmin w Polsce (Swianiewicz i in. 2000: 30), oparte na siedmiu kryteriach: jakość obsługi, uczciwość, zdolność do przyjmowania innowacyjnych rozwiązań, planowe zarządzanie finansowe, jakość uchwalanego prawa, stabilność polityczna oraz polityka rozwoju gospodarczego – wykazały różnice w posiadanym kapitale jednostek. Organizacje zlokalizowane w zachodnich i południowo-zachodnich województwach wykazywały większą sprawność w zakresie wykorzystywania kapitału ludzkiego od wschodnich i północno-wschodnich. Zatem jednostki, które dysponują niższym poziomem kapitału ludzkiego, nie będą w stanie realizować partnerstwa tak skutecznie, jak jednostki z wyższym kapitałem. Potwierdzeniem tego są badania, które wykazały silną korelację innowacji w zarządzaniu ze zwiększoną wartością wskaźnika posiadanego kapitału.

Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach prywatnych jest niezwykle trudny do wyceny, przede wszystkim z powodu braku zależności właścicielskiej pomiędzy przedsiębiorstwem a jego pracownikami (Brdulak, Malinowski 2007: 248–249). W takich przedsiębiorstwach zauważa się wyższy poziom rotacji pracowników niż w organizacjach publicznych, co nie sprzyja pomiarowi kapitału szczególnie na przestrzeni lat. W jednostkach publicznych, w których zmiany personalne nie są tak częste, pomiar kapitału i jego analiza w różnych okresach jest łatwiejsza.

Pomiędzy pracownikami zachodzi również proces komunikacji, decydujący o skuteczności porozumiewania się i dzielenia wiedzą, który powinien cechować się wiarygodnością nadawcy, siłą źródła, odpowiednim wewnętrznym stanem odbiorcy, nienagannym zachowaniem partnerów komunikacyjnych, zgodnością komunikatów werbalnych i niewerbalnych, pokrewieństwem wykonywanych zadań, treścią przekazu, rodzajem używanych argumentów, wykorzystywaniem odpowiedniego kanału przekazu czy powtarzalnością pewnych treści (Strabala-Maksymiuk, Wodzińska 2007: 83). Elementy te zdecydowanie rozstrzygają o poziomie i sprawności porozumiewania się pracowników z jednej organizacji, ale również pracowników różnych organizacji. Proces komunikacji i jego elementy istotnie wpływają na relacje w trakcie wzajemnego porozumiewania się pracowników organizacji publicznych i prywatnych.

Marek Jabłoński (2007: 36) uważa pracowników organizacji uważa za bardzo istotnych w tworzeniu kluczowych czynników sukcesu organizacji. Kompetencje pracowników wzmacniają, osłabiają lub są neutralne również dla procesu PPP i powinny zostać właściwie dobrane w obszarach kapitału intelektualnego. Kompetencje mają również bezpośredni wpływ na zaufanie (Dobrzyński, Ryciuk 2007: 11).

Jacek Pasieczny stwierdza (2007: 109), że ważna jest dla organizacji publicznej jasno sformułowana misja instytucji i koncentracja na celach strategicznych. Takie nakierowanie

na osiągnięcie zamierzeń organizacji daje możliwość podejmowania szybkich i zarazem trafnych decyzji, gdyż są one zgodne z wyższymi celami organizacji. Dzięki temu jest możliwe skuteczne realizowanie inwestycji za pomocą wszystkich dostępnych form, w tym także partnerstwa publiczno-prywatnego.

Organizacje publiczne i prywatne powinny stosować w działaniach benchmarking, czerpiąc wzorce z już istniejących przedsięwzięć PPP, ucząc się na ich decyzjach, prawidłowych bądź błędnych. Szczególną rolę w tych działaniach odgrywa imitacja sposobów rozwoju kompetencji pracowniczych, ale należy pamiętać, że pozyskiwanie ich z innych organizacji jest stosunkowo trudne, ponieważ zdolność pozyskiwania tego typu informacji jest uzależniona od bliskości współpracy (Jabłoński 2008: 45). Proponowanym rozwiązaniem dla organizacji publicznych jest zawiązywanie bliskiej współpracy ze wzorcowymi jednostkami. Współpraca samorządów lokalnych może być prowadzona w formie (Gawroński 2010: 131):

- związków międzygminnych;
- porozumień międzygminnych (Lubecki 2009: 76);
- związków i porozumień powiatów;
- europejskich ugrupowań współpracy terytorialnej (EUWT);
- europejskiego Zgrupowania Interesów Gospodarczych;
- zrzeszeń międzynarodowych;
- programów współpracy transgranicznej, w tym współpracy miast i gmin partnerskich;
- lokalnych grup działania tworzonych w ramach programu „Leader+”;
- stowarzyszeń gmin i powiatów;
- innych form współpracy o charakterze ponadlokalnym.

Organizacje nastawione na wykorzystywanie PPP powinny skupić się na praktykowaniu myślenia systemowego oraz procesowego. Umożliwi to odpowiednie zarządzanie projektami, nastawienie organizacji na realizację celów związanych z PPP, jak również właściwe relacje z partnerem. Organizacje powinny być przygotowane pod względem organizacyjnym do sprawnego realizowania partnerstwa, stosując: doskonalenie procesów wewnętrznych, tworzenie systemów informatycznych, wdrażanie systemów jakości, tworzenie baz wiedzy, wprowadzanie jasnych procedur wewnętrznych, szkolenia z tematyki PPP oraz prowadzenia otwartej polityki informacyjnej poprzez pełne i rzetelne informowanie interesariuszy o problemach i zamierzeniach.

Ważną rolę w kapitale organizacyjnym odgrywa kultura organizacyjna nastawiona na zmiany, które obejmują następujące trzy poziomy: zmiany w obszarze kontaktów z otoczeniem (relacje z partnerem, reguły postępowania, obsługa klienta); zmiany w obszarze działań wewnętrznych (mechanizmy koordynacji, komunikacji, rozwiązywania problemów) oraz zmiany w obszarze kultury jednostek (lojalność, poziom integracji, znaczenie pracy w hierarchii wartości) (Czerska 2003: 38).

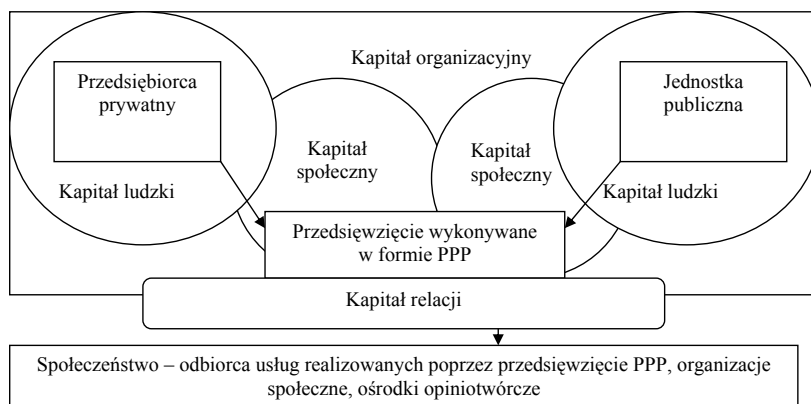
Jeżeli przyjmiemy, że nie samo rozpoczęcie współpracy jest wystarczające do skutecznego zrealizowania celów PPP, lecz jakość tej współpracy w sieci, to jawi się kategoria kapitału społecznego jako czynnika stymulującego jakość i skuteczność partnerstwa (Nowicka i in. 2006). Kapitał ten jest także szczególnym zasobem organizacji, który w trakcie nawiązywania relacji w grupie organizacji, a także rozwijania już istniejących zależności współdziałania nakierowanych na realizację konkretnych celów podlega procesowi samorozwoju. W ujęciu szerokim kapitał ten może być skorelowany z charakterem i zasięgiem zaangażowania organizacji w sieci formalne oraz nieformalne (Mendel 2008: 101).

Kapitał społeczny, podczas realizacji PPP, może być mierzony stopniem przejrzystości działań organizacji w trakcie trwania przedsięwzięcia, co powoduje zwiększenie wzajem-

nego zaufania partnerów. Już na etapie negocjacji w sprawie współpracy obie strony sprawdzają reputację potencjalnego partnera, opinie na jego temat. Wynik ma wpływ na decyzję o przystąpieniu do rozmów lub przetargu.

Rola kapitału społecznego przejawia się zarówno na etapie narodzin współpracy PPP, jak i w fazie jego rozwoju, w wymiarze współpracy pomiędzy podmiotami. Zasadnicze dla powodzenia współpracy stają się wzajemne zaufanie oraz nastawienie na zrealizowanie celów współpracy obu partnerów strategicznych, czyli czynniki, które stanowią podbudowę kapitału społecznego. Aspekt społeczny skutecznego funkcjonowania PPP ujawnia się w sposób wyjątkowy w procesie negocjacji jednostki publicznej z przedsiębiorcami, wymagającym powszechnej zgody co do wizji działania partnerstwa. Jest to również krytyczny czynnik z punktu widzenia zdolności innowacyjnych, które mogą być wynikiem współpracy (Pachura 2009: 48). Poszczególne wymiary kapitału społecznego mają także wpływ na zdolność pracowników do wymiany wiedzy między organizacjami. Taka zależność została wskazana przez Marcina Kozaka (2006: 115), który podkreśla, że wymiar strukturalny kapitału społecznego w postaci powiązań sieciowych (kanały transmisji informacji) oraz konfiguracji w sieci (zespolenie, gęstość i hierarchię) wpływa na dostępność pracowników organizacji do wymiany wiedzy i możliwość uczestniczenia w działaniach dotyczących wiedzy.

Graficzne przedstawienie wymiarów kapitału intelektualnego w przedsięwzięciu realizowanym przez jednostki publiczne i prywatne ukazano na rysunku 1. Nieodzownym składnikiem, który został tam wyszczególniony, jest kapitał relacji, czyli wiedza osadzona w relacjach międzyorganizacyjnych, wykorzystująca połączenia organizacyjne, relacje ze społeczeństwem, ośrodkami władzy a przedsiębiorcami, a także sieci technologiczne, które są dostępne w otoczeniu (Ujwary-Gil 2009: 37). Społwem, które łączy organizacje w sieć, jest ich aktywność w procesie tworzenia relacji. Należy nadmienić, że relacje z podmiotami niezależnymi od danej organizacji są tym lepsze i wyższa jest satysfakcja ze współpracy, im większa jest aktywność organizacji w sieci. Z badań przeprowadzonych przez Katarzynę Bilińską-Reformat (2009: 148–155) wynika, że najsilniejszy wpływ na siłę relacji wywiera zaangażowanie partnerów w budowę relacji.



Rysunek 1. Graficzne przedstawienie kapitału intelektualnego uczestników przedsięwzięcia PPP

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo coraz większej świadomości i znaczenia kapitału intelektualnego w organizacjach bardzo często pozostaje on niedoceniany i niezrozumiały, czego skutkiem może być nieodpowiednie zarządzanie nim i niewłaściwe wykorzystanie. Szczególną funkcję pełni w organizacjach, które tworzą sieć współpracy. Ważne jest, aby sukcesywnie zwiększać świadomość kadry organizacji w celu identyfikacji najcenniejszych elementów kapitału intelektualnego i umiejętnego wykorzystywania ich podczas tworzenia współpracy (Marrewijk i in. 2008: 592). Umożliwi to kreowanie i zwiększanie „wartości dodanej”. Definiując ten termin, większość organizacji za kreowanie wartości uznaje bezpośrednią konwersję aktywów w gotówkę lub zysk księgowy (Zaborowska 2009: 82–83), lecz w perspektywie długoterminowej wartość dodana to również tworzenie sieci organizacji, aliansów celem kreowania nowych możliwości.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że wpływ przedstawionych w powyższej analizie społeczno-intelektualnych uwarunkowań decyduje w znacznej mierze o kształtowaniu relacji podmiotów uczestniczących w sieci, a w szczególności relacji pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Sytuacja taka powinna skłaniać podmioty przystępujące do współpracy do poszukiwania narzędzi oraz sposobów do budowania trwałych, a zarazem skutecznych relacji, które umożliwią pokonanie siły wpływu prezentowanych zagrożeń i wykorzystanie szans związanych z realizacją partnerstwa. Należy przy tym zauważyć, że aby dokonać właściwego wyboru relacji, należy mieć na uwadze przede wszystkim własny kapitał intelektualny (organizacji). Brak lub niedobór pewnych zmiennych kapitału ogranicza wybór i skuteczną realizację partnerstwa. Partnerstwo publiczno-prywatne powinno się budować na podstawie właściwego zarządzania wymienionymi wcześniej zasobami organizacji. Nawiązywanie współpracy i budowanie powiązań jednostki publicznej z innymi organizacjami jest jednym ze sposobów na przezwyciężanie wewnętrznych i zewnętrznych barier realizacji zadań publicznych, w tym ograniczeń związanych z niedostatkami zasobów finansowych.

Literatura

- Bilińska-Reformat K. (2009), *Relacje przedsiębiorstw działających na rynku FMCG z wybranymi podmiotami rynkowymi i ich determinanty*, w: *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, red. K. Bilińska-Reformat, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Brdulak A., Malinowski P. (2007), *Znaczenie aktywów niematerialnych w przedsiębiorstwie*, w: *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Dobrzyński M.D., Ryciuk U. (2007), *Model zaufania i zaangażowania w łańcuchach dostaw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 7.
- Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Haffer R. (2006), *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

- Jabłoński M. (2007), *Analiza kapitału intelektualnego organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8.
- Jabłoński M. (2008), *Metodologiczne założenia rozwoju kompetencji pracowniczych w organizacji uczącej się*, w: *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, red. K. Perechuda, M. Sobińska, Difin, Warszawa.
- Jurczak J. (2006), *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 11.
- Kozak M. (2006), *Rozwój kapitału intelektualnego a ryzyko wykorzystania kapitału społecznego organizacji*, w: *Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej, cz. 2*, red. E. Sitek, Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Lubecki R. (2009), *Szansa na racjonalną gospodarkę*, „*Przegląd Komunalny*” nr 12.
- Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mendel I. (2008), *Organizacje pozarządowe w kształtowaniu kapitału społecznego w regionie. Zarys problematyki*, „*Organizacja i Zarządzanie*” nr 2.
- Pachura P. (2009), *Analiza potencjału budowy efektywnych struktur trans granicznych sieci innowacyjnych na przykładzie województwa śląskiego oraz regionów Czech i Słowacji*, Częstochowa, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/2_059.pdf.
- Pasieczny J. (2007), *Kapitał intelektualny w procesie rozwoju gmin i regionów*, „*Problemy Zarządzania*” nr 4.
- Stachowicz J., Machulik J. (2001), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Zuma-cher, Kielce.
- Strabala-Maksymiuk E., Wodzińska U. (2007), *Pracownicy wiedzy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 12.
- Swianiewicz P., Dziemianowicz W., Mackiewicz M. (2000), *Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w Polsce – zróżnicowanie regionalne*, ICnGR, Gdańsk.
- Swianiewicz P. (2006), *Innowacyjność w zarządzaniu samorządami gminnymi województwa warmińsko-mazurskiego*, w: *Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki Warmii i Mazur*, red. W. Dziemianowicz, M. Juchniewicz, W. Samulowski, K. Szmigiel, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Warszawa–Olsztyn.
- Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Marrewijk van A., Clegg S.R., Pitsis T.S., Veenswijk M. (2008), *Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design*, „*International Journal of Project Management*” 26.
- Wielkopolskie Centrum Ekspertyz Finansowych Strategor, www.strategor.pl/www.mi.gov.pl/moduly/jednostki/zakladka.php?id_jednostki=29&id_zakladki=46.
- Zaborowska R. (2009), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ars Boni et Aequi, Poznań.

SIGNIFICANCE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE PROCESS OF COOPERATION PUBLIC AND PRIVATE ENTITIES

Abstract: The article presents which variables of intellectual capital affect the implementation of public-private partnership. Intellectual capital was divided into three groups: human, social and organizational capital. The conclusions contained in the article are based on the research conducted in private companies and public entities pursuing public – private partnership or preparing for such cooperation.

Keywords: intellectual capital, partnership, cooperation, public, private, sector

Translated by Piotr Blicharz

