

**PRACE NAUKOWE**

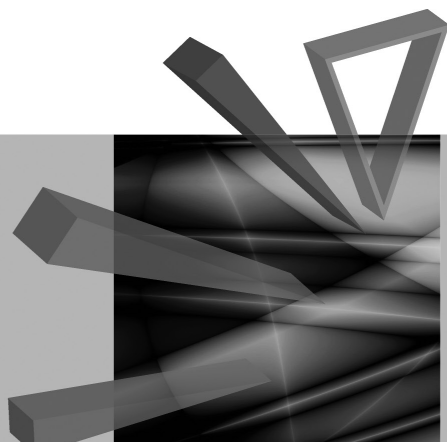
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**284**

# Gospodarka lokalna w teorii i praktyce



Redaktorzy naukowi

**Ryszard Brol**

**Andrzej Sztando**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-337-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Ryszard Broł:</b> Relacje między globalnością zmian a lokalnością rozwoju ....	11
<b>Andrzej Sztando:</b> Bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym związane z cechami osobowymi lokalnych władz.....	19
<b>Stanisław Korenik:</b> Rozwój lokalny w świetle globalnych trendów ze szczególnym uwzględnieniem kryzysu .....	31
<b>Marian Kachniarz:</b> Pomiar efektywności usług publicznych – zarys koncepcji i spodziewanych rezultatów .....	41
<b>Magdalena Kozera:</b> Rozwój lokalny w kontekście procesów decyzyjnych samorządu lokalnego .....	50
<b>Bożena Kuchmacz:</b> Działania grup partnerskich na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie grupy partnerskiej „Wrzosa-wa Kraina”.....	60
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Sondażowa ocena lokalnego rynku pracy – węzłowe problemy badań .....	71
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Emocjonalne wymiary marki miasta.....	81
<b>Małgorzata Januszewska:</b> Potencjał kooperacyjny uzdrowisk.....	90
<b>Maciej Turała:</b> Analiza sprawności instytucjonalnej gmin w województwie łódzkim.....	99
<b>Justyna Danielewicz:</b> Współpraca gmin w obszarach metropolitalnych w ramach związków międzygminnych .....	114
<b>Stanisław Minta, Julian Kalinowski:</b> Sprzedaż bezpośrednia realizowana przez rolników a rozwój lokalny .....	132
<b>Jan Polski:</b> Efekty zewnętrzne jako czynniki aglo- i deglomeracyjne .....	142
<b>Anna Jasińska-Biliczak:</b> Instrumenty samorządu gminnego wspierające sektor małych i średnich przedsiębiorstw .....	150
<b>Joanna Kenc:</b> Współpraca partnerska miast Dolnego Śląska z punktu widzenia władz miejskich oraz mieszkańców – wybrane aspekty.....	164
<b>Agnieszka Skowronek-Grądział, Wiktor Kołwzan:</b> Zastosowanie metody głównych składowych do analizy obszarów wiejskich w zakresie infrastruktury służącej ochronie środowiska.....	176
<b>Edward Wiśniewski:</b> Rola infrastruktury i prestiżowych imprez sportowych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej miasta na przykładzie Kołobrzegu .....	186
<b>Michał Kuriata:</b> Przekształcenia w strukturze gospodarki lokalnej Legnicy w latach 2005-2009.....	196
<b>Michał Flieger:</b> Kryteria i bariery lokalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw w procesie stymulowania rozwoju gmin – wyniki badań .....	207
<b>Marcin Gębarowski:</b> Rozwój Rzeszowa w opinii studentów .....	216

<b>Dariusz Gluszczyk, Joanna Gondurak, Joanna Kostuń:</b> Sondażowa diagnoza jeleniogórskiego rynku pracy w perspektywie osób aktywnych zawodowo .....	226
<b>Joanna Wiażewicz:</b> Mieszkańcy w komunikacji marketingowej gmin.....	235
<b>Iwona Ładysz:</b> Marketing terytorialny na przykładzie Wrocławia .....	244
<b>Elżbieta Szul:</b> Znaczenie firm rodzinnych dla lokalnej gospodarki. Opinie i oceny społeczne.....	252
<b>Artur Myna:</b> Przekształcenia własnościowe w podstawowych usługach komunalnych.....	262
<b>Dariusz Zawada:</b> Procedura badań dotyczących identyfikacji i oceny walorów użytkowych miasta – studium przypadku Bolesławca .....	270
<b>Justyna Weltrowska-Jęch:</b> Potrzeby kształcenia kadr administracji publicznej w zakresie zarządzania rozwojem .....	283

## Summaries

<b>Ryszard Broł:</b> Relationship between globality of changes and locality of development.....	18
<b>Andrzej Sztando:</b> Barriers of local development strategic management connected with local authorities' personal traits .....	29
<b>Stanisław Korenik:</b> Local development in the light of global trends with taking crisis into particular consideration.....	40
<b>Marian Kachniarz:</b> Measurement of efficiency of public services – the outline of concept and expected results .....	49
<b>Magdalena Kozera:</b> Local development in the context of the decision-making processes of local government.....	59
<b>Bożena Kuchmacz:</b> Partnership Groups actions and their impact on the sustainable development of rural areas.....	70
<b>Dariusz Gluszczyk:</b> Survey-based assessment of local job market – crucial research problems .....	80
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Emotional dimensions of a city brand.....	89
<b>Małgorzata Januszewska:</b> Cooperative potential of spas .....	98
<b>Maciej Turała:</b> Analysis of institutional capacity of communes in Łódzkie Voivodeship .....	113
<b>Justyna Danielewicz:</b> Cooperation of communes in metropolitan areas in the framework of inter-communal associations .....	131
<b>Stanisław Minta, Julian Kalinowski:</b> Direct sales conducted by farmers vs. local development.....	141
<b>Jan Polski:</b> External effects as the aggro- and deglomeration determinants... ..	149
<b>Anna Jasińska-Biliczak:</b> Commune self-government's instruments supporting SME's sector.....	163

---

<b>Joanna Kenc:</b> Town twinning in Lower Silesia from the local government's and society's point of view – selected aspects.....	175
<b>Agnieszka Skowronek-Grądział, Wiktor Kolwzan:</b> Application of principal component analysis in the field of rural infrastructure for environmental protection.....	185
<b>Edward Wiśniewski:</b> Role of infrastructure and prestigious sporting events in the creation of competitive advantage on the example of Kołobrzeg ....	195
<b>Michał Kuriata:</b> Transformations in the structure of local economy in the city of Legnica in the years 2005-2009 .....	206
<b>Michał Fliieger:</b> Criteria and barriers of companies localization in the process of local development support – research results.....	215
<b>Marcin Gębarowski:</b> Development of Rzeszów in the students' opinions ....	225
<b>Dariusz Głuszczyk, Joanna Gondurak, Joanna Kostuń:</b> Survey-based diagnosis of job market in Jelenia Góra in view of professionally active people.....	234
<b>Joanna Wiażewicz:</b> Role of inhabitants in marketing communications of communes.....	243
<b>Iwona Ładysz:</b> Territorial marketing on the example of Wrocław .....	251
<b>Elżbieta Szul:</b> Importance of family businesses to the local economy .....	261
<b>Artur Myna:</b> Ownership changes in basic communal services.....	269
<b>Dariusz Zawada:</b> Procedure of research relating to the identification and evaluation of usable values of the city –case study of Bolesławiec .....	282
<b>Justyna Weltrowska-Jęch:</b> Needs of national administration personnel education regarding the development management .....	293

**Joanna Kenc**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

---

## WSPÓŁPRACA PARTNERSKA MIAST DOLNEGO ŚLĄSKA Z PUNKTU WIDZENIA WŁADZ MIEJSKICH ORAZ MIESZKAŃCÓW – WYBRANE ASPEKTY

---

**Streszczenie:** Najważniejszą cechą ruchu miast partnerskich w Polsce jest przewaga związków jednostek samorządowych najniższego szczebla. Tworzenie tego rodzaju związków jest najbardziej efektywne, gdy inicjują je społeczności lokalne. W niniejszym artykule zaprezentowano wybrane efekty współpracy partnerskiej dolnośląskich miast. We wnioskach sformułowano rekomendacje dla dolnośląskich władz.

**Słowa kluczowe:** współpraca zagraniczna samorządów, partnerstwo miast

### 1. Wstęp

Najważniejszą cechą charakteryzującą ruch miast partnerskich w Polsce jest przewaga związków jednostek samorządu terytorialnego najniższego szczebla – aż 84% ogółu partnerstw zawartych na wszystkich szczeblach stanowią kontakty miast i gmin [*Współpraca partnerska...* 2009, s. 11-15]. Potwierdza się więc przekonanie, że tworzenie związków bliźniaczych jest najbardziej efektywne, gdy inicjują je małe społeczności lokalne [Kudłacz 2004, s. 39]. Ponadto otwarcie się polskich miast na szeroką i różnorodną współpracę z zagranicą stanowi dla wielu z nich ważny czynnik rozwojowy [Szromnik 2009, s. 34], pozwalając na korzystanie z wieloletnich doświadczeń samorządów innych krajów [*Wrocław u progu...* 2002, s. 167]. W efekcie współczesne kontakty zagraniczne rzadko są spychane na margines podstawowej działalności władz samorządowych i często uznaje się je za konieczny element sprawnego zarządzania jednostką lokalną [Swianiewicz 2005, s. 7].

W niniejszym artykule zaprezentowano fragment wyników badań przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2010 roku w województwie dolnośląskim, dotyczący współpracy miast partnerskich z punktu widzenia zarówno władz lokalnych, jak i mieszkańców miast<sup>1</sup>. Ponadto we wnioskach przedstawiono rekomendacje skiero-

---

<sup>1</sup> Badania całościowe (obejmujące m.in. kulturalną, społeczną i gospodarczą sferę współpracy) zostały przeprowadzone na potrzeby pracy doktorskiej: J. Kenc, *Współpraca miast partnerskich jako czynnik rozwoju lokalnego w Polsce*. Badaniem zostały objęte wszystkie urzędy miejskie na terenie

wane głównie do władz samorządowych (szczebla regionalnego i lokalnego) odnoszące się do szerszego, a nie tylko zaprezentowanego, zakresu wyników badań.

Udało się zrealizować 79 ankiet z populacji 91 wszystkich miast na terenie Dolnego Śląska, co daje podstawę do uznania, iż zaprezentowane wnioski sformułowane na podstawie wyników reprezentujących 86,8% populacji badawczej (zbadano 85,9% miast małych, 87,5% średnich i 100% dużych) odzwierciedlają rzeczywistą sytuację na terenie miast całego województwa dolnośląskiego<sup>2</sup>. Przeprowadzono ponadto 400 wywiadów z użyciem ankiet z mieszkańcami miast na terenie województwa dolnośląskiego<sup>3</sup>.

## 2. Porównanie wybranych zagadnień w relacji władze miasta – mieszkańcy

W ankiecie przeznaczony dla władz miast oraz tej przeznaczony dla mieszkańców zawarto cztery identyczne pytania, co daje podstawę do przeprowadzenia porównania odpowiedzi uzyskanych w tych dwóch grupach. Jeżeli chodzi o mieszkańców, to do analizy wybrano jedynie te osoby, które słyszały, że dane miasto posiada miasto partnerskie za granicą.

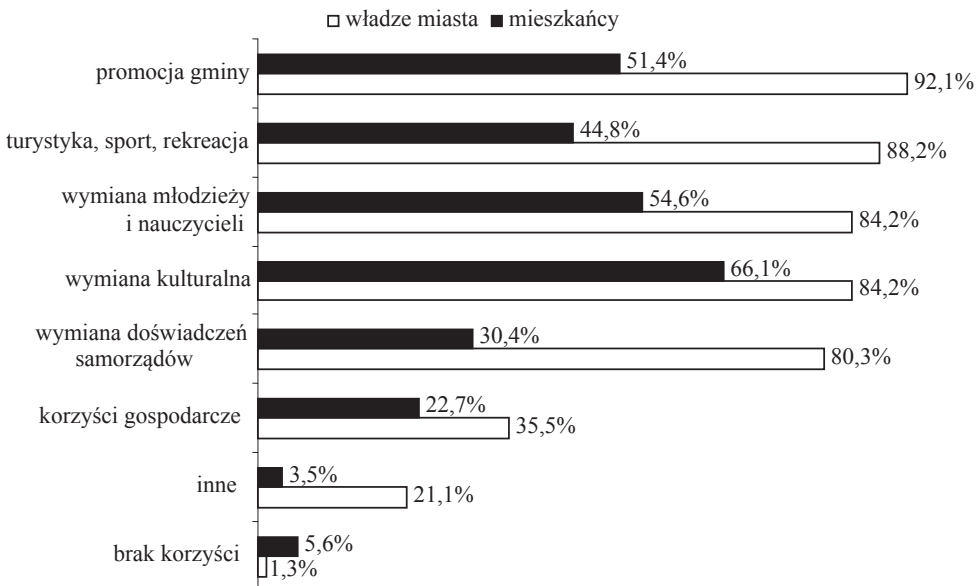
---

Dolnego Śląska, udostępniono 91 kwestionariuszy. Badanie było prowadzone techniką standaryzowanego wywiadu telefonicznego z użyciem ankiety. W założeniu wywiad był prowadzony z pracownikiem urzędu dysponującym odpowiednią wiedzą w zakresie współpracy zagranicznej miasta, najczęściej był to pracownik wydziału promocji czy współpracy z zagranicą.

<sup>2</sup> W 12 urzędach nie przeprowadzono ankiety z powodu: odmowy, niemożności skontaktowania się z osobą decyzyjną bądź wyraźnego utrudniania sprawy przez urzędników, co przy którejś z rzędu próbie zrealizowania ankiety było traktowane jako odmowa udziału w badaniu wyrażona nie wprost. Są to urzędy w następujących miastach: Chocianów, Lubin, Międzybórz, Oborniki Śląskie, Piława Górna, Sobótka, Syców, Ścinawa, Świebodzice, Twardogóra, Wleń i Ząbkowice Śląskie.

<sup>3</sup> Taka liczba jest wystarczająca do wnioskowania o opiniach całej populacji, czyli wszystkich mieszkańców miast województwa dolnośląskiego, przy założeniu 95% poziomu ufności, godząc się na maksymalny pięcioprocentowy błąd oszacowania. Założono podział kwotowy na płeć i wielkość miejscowości. Tak więc 50% respondentów stanowili mężczyźni i tyle samo kobiety. Założono również, że przy planowanym budżecie możliwie największą reprezentatywność opinii odda podział miast na: małe do 20 tys. mieszkańców, średnie między 20 a 80 tys. mieszkańców, duże powyżej 80 tys. mieszkańców oraz stolicę województwa. Oprócz Wrocławia (stolica województwa, która w założeniu musiała być uwzględniona) dokonano losowania miast, w których miało zostać przeprowadzone badanie. W efekcie ustalono, że reprezentatywny dla małych miast będzie Bierutów, dla średnich – Jawor, a dużych – Legnica. Dokonano też proporcjonalnego podziału wywiadów między miastami według udziału danej kategorii miast (małe, średnie, duże, stolica) w ogólnej populacji miejskiej województwa dolnośląskiego. Ze względu na to, że stolica to 31,3% populacji miejskiej, duże miasta – 15,4%, średnie – 28,3% a małe – 25,1%, we Wrocławiu przeprowadzono 125 wywiadów/ankiet, w Legnicy – 62, w Jaworze – 113, natomiast w Bierutowie – 100. Zrezygnowano z podziału kwotowego na regiony w obrębie województwa, gdyż taki model, choć bardziej restrykcyjny metodologicznie, podniósłby koszty badania przynajmniej dwukrotnie. Natomiast z punktu widzenia wnioskowania nie wpływa to na wyniki badania.

Na początek porównano uzyskane wyniki w zakresie korzyści uzyskiwanych przez miasta ze współpracy partnerskiej (rys. 1). Obydwe grupy wymieniają takie same 4 główne korzyści płynące z twinningu: promocję gminy (1), turystykę, sport, rekreację (2), wymianę młodzieży i nauczycieli (3) oraz wymianę kulturalną (4). W urzędach miast prawie tak samo często wskazywano dodatkowo na wymianę doświadczeń samorządów, co nie tak często już zauważali mieszkańcy. Jeżeli chodzi o najczęściej udzielane odpowiedzi, to najwięcej przedstawicieli władz miejskich wskazało na promocję gminy, a najwięcej mieszkańców – na wymianę kulturalną. Wśród respondentów obydwu grup znalazły się osoby, które nie widzą żadnych korzyści płynących dla nich czy dla miasta z prowadzonej współpracy bliźniaczej i w grupie badanych mieszkańców takich osób było ponadczterokrotnie więcej niż w grupie władz miejskich.

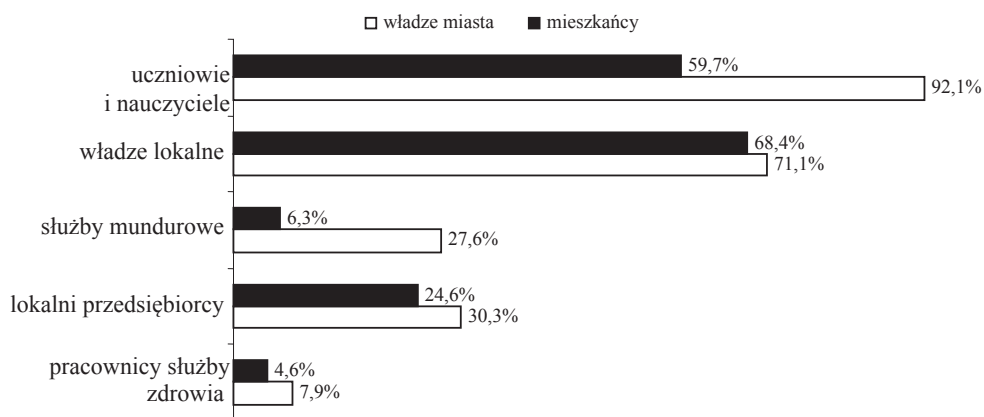


**Rys. 1.** Korzyści uzyskiwane przez miasta ze współpracy partnerskiej – w podziale na odpowiedzi udzielane przez władze i mieszkańców miast

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

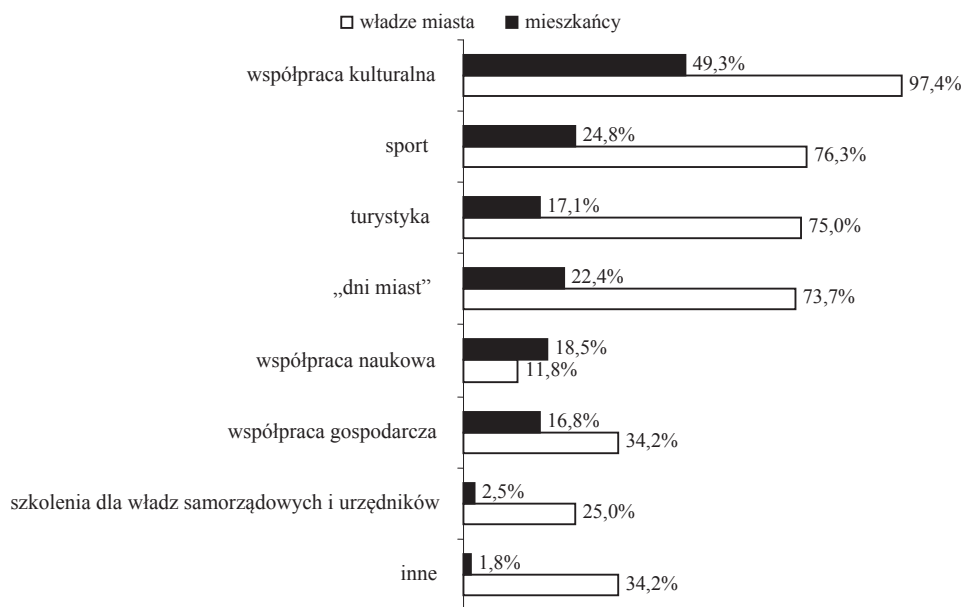
Kolejnym etapem było przeanalizowanie opinii zarówno władz, jak i mieszkańców na temat największych beneficjentów współpracy partnerskiej (rys. 2). W obydwu grupach najczęściej wskazywano na uczniów i nauczycieli oraz władze lokalne. Przy tym, o ile na władze lokalne wskazała porównywalna liczba osób w obydwu grupach, o tyle na uczniów i nauczycieli zdecydowanie częściej wskazywano w urzędach miejskich (92,1%) niż wśród mieszkańców (59,7%). Dość często w obydwu grupach wskazywano także na lokalnych przedsiębiorców, najrzadziej





**Rys. 2.** Opinia na temat największych beneficjentów współpracy partnerskiej – w podziale na odpowiedzi udzielane przez władze i mieszkańców miast

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.



**Rys. 3.** Wiedza na temat dziedzin współpracy oraz przedsięwzięć organizowanych wspólnie z zaprzyjaźnionymi gminami – w podziale na odpowiedzi udzielane przez władze i mieszkańców miast

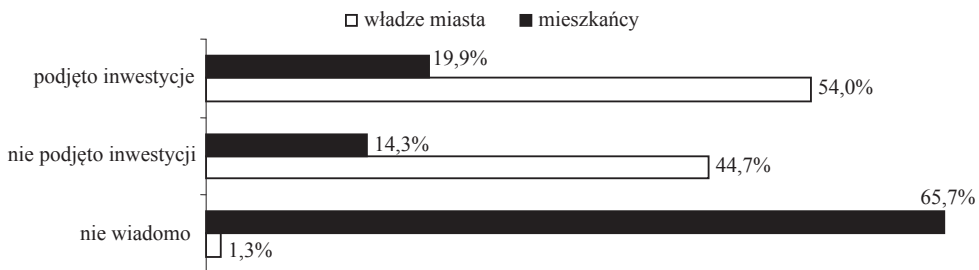
Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

natomiast wśród beneficjentów współpracy widziano pracowników służby zdrowia. Ponadczterokrotnie częściej w urzędach miejskich niż wśród mieszkańców jako grupę korzystającą ze współpracy partnerskiej miasta wymieniano służby mundurowe. Prawdopodobnie wynika to z niewystarczającego nagłaśniania współpracy, która często polega na wyjazdach służbowych mających na celu wzajemną wymianę doświadczeń, o czym nie zawsze informuje się media lokalne.

Porównano również wiedzę mieszkańców i władz miejskich na temat dziedzin współpracy oraz przedsięwzięć organizowanych wspólnie z zaprzyjaźnionymi gminami (rys. 3).

Zdecydowanie najczęściej w obydwu grupach twierdzono, że miasto współpracuje w dziedzinie kultury (władze miejskie – 97,4%, mieszkańcy – 49,3%). Władze miejskie równie często wskazywały na takie dziedziny, jak: sport, turystyka i „dni miast”, a mieszkańcy, oprócz wymienionych, także na współpracę naukową i współpracę gospodarczą. Ponadto w jednej trzeciej urzędów miejskich (prawie dwadzieścia razy częściej niż wśród mieszkańców) wskazano na inne dziedziny współpracy, o których wiedzą zapewne tylko urzędnicy jako pośrednicy prowadzonej współpracy oraz bezpośredni zainteresowani, a więc mieszkańcy biorący w niej bezpośredni udział – stąd bierze się rozbieżność w częstotliwości udzielania takiej odpowiedzi. Dziesięć razy częściej władze miejskie wskazywały także na dziedzinę, która ich bezpośrednio dotyczy: szkolenia dla władz samorządowych i urzędników.

Ostatnie identycznie brzmiące pytanie zadane zarówno władzom, jak i mieszkańcom miast dotyczyło ich wiedzy na temat podjęcia wspólnych inwestycji na terenie polskiej gminy w efekcie współpracy z miastami partnerskimi (rys. 4). Tego rodzaju inwestycje są niewątpliwie mierzalnym efektem współpracy bliźniaczej, stanowiącym przejaw nowoczesnego twinningu i będącym zarazem jednym z podstawowych czynników rozwoju lokalnego w sferze gospodarczej. Biorąc pod uwagę wyniki uzyskane w urzędach miast Dolnego Śląska, można stwierdzić, że sytuacja miast położonych w tym regionie okazuje się pod tym względem bardzo optymistyczna.



**Rys. 4.** Wiedza na temat podjęcia wspólnych inwestycji na terenie polskiej gminy w efekcie współpracy z miastami partnerskimi – w podziale na odpowiedzi udzielane przez władze i mieszkańców miast

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Znacząca większość mieszkańców (65,7%) nie wie, czy podjęto takie inwestycje, podczas gdy 54% władz miejskich wymienia takie inicjatywy inwestycyjne, podkreślając ich znaczenie wśród pozytywnych efektów dla miasta wynikających ze współpracy twinningowej.

### **3. Pozostałe aspekty współpracy bliźniaczej na Dolnym Śląsku – wybrane wyniki uzyskane wśród władz miast oraz mieszkańców**

W wyniku badań przeprowadzonych wśród mieszkańców stwierdzono, że ponad 70% z nich wie, że ich miasto posiada miasta partnerskie za granicą. Niespełna 57% ankietowanych potrafi wskazać co najmniej jedno miasto bliźniacze, z którym prowadzona jest współpraca.

Zbadano również źródła wiedzy Dolnoślązaków na temat partnerstwa miast i okazało się, że ankietowani wskazują na 5 głównych źródeł pozyskania przez nich wiedzy na wspomniany temat: prasa lokalna (23%), Internet (32%), szkoła/uczelnia/zakład pracy (31%), telewizja lokalna (23%) oraz własne doświadczenia (24%). Ponad 17% ankietowanych wskazuje na inne poza wymienionymi źródła wiedzy na temat kontaktów partnerskich ich miasta, a jedynie niewiele ponad 5% mieszkańców wspomina, że wiedzę na ten temat uzyskali z radia. Ponad 6% respondentów nie potrafi wypowiedzieć się na ten temat.

Ponad 65% mieszkańców badanych miast dolnośląskich uznaje, że współpraca partnerska ich miast nie jest wystarczająco nagłaśniana. Zadowolonych z częstotliwości przekazywania mieszkańcom informacji na ten temat jest zaledwie ok. 15% ankietowanych.

Sprawdzono także opinię respondentów na temat liczby posiadanych przez ich miasto kontaktów partnerskich. Ponad 65% mieszkańców uznaje liczbę posiadanych przez miasta bliźniaków za niewystarczającą. Społeczność lokalna zdaje sobie więc sprawę z korzyści, jakie niesie z sobą partnerstwo miast, i widzi w rozwoju tej idei szanse na rozwój nie tylko dla miasta, lecz również dla siebie. Usatysfakcjonowanych liczbą posiadanych przez miasta zagranicznych partnerów jest prawie 32% badanych mieszkańców. Ponad 70% z nich uważa natomiast, że władze nie zachęcają do udziału w imprezach organizowanych wspólnie z zaprzyjaźnionymi gminami bądź nie posiada opinii na ten temat.

Formuła miast partnerskich zakłada, że partnerzy powinni być tak dobierani, aby wzajemna współpraca przyniosła wszystkim stronom zawartego porozumienia jak najwięcej korzyści. Ze względu na to, że z założenia w dużym stopniu beneficjentami takiej współpracy powinni być mieszkańcy współpracujących miast, postanowiono przeanalizować ich opinię na temat krajów, z których powinni pochodzić partnerzy miast dolnośląskich, aby nawiązane kontakty były możliwie najbardziej korzystne zarówno dla nich, jak i dla miasta. Okazało się, iż prawie 70% responden-

tów jest zdania, że miasta bliźniacze powinny być położone w krajach, z którymi Polska graniczy, a ok. 25% osób podkreśla, że miasta bliźniacze powinny być położone w krajach Europy.

Zapytano także mieszkańców, jak oceniają całokształt współpracy partnerskiej swojego miasta. Największa grupa respondentów (48%) uważa, że prowadzona współpraca jest zadowalająca. Podobna liczba respondentów ocenia współpracę bliźniaczą prowadzoną przez miasto albo dobrze (25%), albo źle (23%). Wśród ankietowanych znalazły się również osoby, które bardzo źle oceniają współpracę partnerską swojego miasta (3%), oraz takie, które uważają ją za bardzo dobrą (1%).

W wyniku badań przeprowadzonych wśród władz dolnośląskich miast stwierdzono, że współpraca partnerska rozpoczynała się, jak dotąd, przede wszystkim z inicjatywy strony polskiej (79%). W nawiązaniu współpracy z prawie co drugim miastem zagranicznym ważną rolę odegrała także inicjatywa zagranicznego partnera oraz prywatne kontakty mieszkańców. Innym powodem, dla którego prawie co trzecie miasto dolnośląskie nawiązało współpracę z miastami za granicą, było poszukiwanie partnera do wspólnego projektu międzynarodowego. Obecnie coraz więcej partnerstw zawiera się na czas przeprowadzenia wspólnych projektów głównie ze względu na to, że miastom łatwiej (niż inwestorowi) jest z góry wyasygnować środki finansowe na poszczególne przedsięwzięcia zaplanowane w ramach projektu.

Jeżeli chodzi o bariery w nawiązywaniu i podtrzymywaniu współpracy partnerskiej, to w 37% miast dolnośląskich deklaruje się, że nie występują tego rodzaju trudności. Najwięcej jest wśród nich małych miast (48% miast tej kategorii). W pozostałych badanych miastach dostrzega się problemy, wśród których najczęściej wymieniana jest: zbyt duża odległość między miastami (38%) oraz brak środków finansowych (36%), co sprawia, że wiele planowanych przedsięwzięć nie dochodzi do skutku. Zbyt duża odległość wymieniana jest głównie we wszystkich miastach dużych oraz wyraźnej większości średnich (79%). Może to wynikać z tego, iż w większych miastach daje się zaobserwować większą tendencję do zawierania tzw. partnerstw „egzotycznych”, które w efekcie, jako wynik wygórowanych ambicji lokalnych władz, przekraczają ich późniejsze możliwości. Najmniej małych miast, które wskazywałyby na taką barierę, jest na Dolnym Śląsku.

W województwie dolnośląskim małe miasta najczęściej nawiązują współpracę w celu przeprowadzenia wspólnego projektu międzynarodowego, więc dobór partnerów jest w ich przypadku najbardziej odpowiedni, bo jak się okazuje, oparty na ocenie realnych możliwości miast i przez to najbardziej trafny. Nic więc dziwnego, że w prawie połowie z nich nie występują żadne trudności w podtrzymywaniu współpracy bliźniaczej. Jest to tym bardziej optymistyczne, że małych miast jest w województwie dolnośląskim najwięcej.

Rozwój współpracy partnerskiej w województwie dolnośląskim jest dynamiczny. Mimo to zdarza się, że kontakty między miastami zostają zerwane z różnych przyczyn. Jest to zjawisko naturalne i zerwanie kontaktu bliźniaczego nie oznacza, że miasto zupełnie zaprzestanie prowadzenia współpracy zagranicznej. W 13 mia-

stach dolnośląskich miała miejsce sytuacja zerwania kontaktu z zagranicznym samorządem i w 10 z nich winą za zaistniałą sytuację obarczano zagranicznego partnera i jego niewystarczające zainteresowanie współpracą. Ponadto w jednym mieście nie posiadającym obecnie „bliźniaków” – Wąsoszu, wskazuje się na zerwanie jedyne go posiadanego niegdyś kontaktu z powodu reorganizacji gminy holenderskiej.

Warto zauważyć, że wśród miast, w których nie nastąpiło zerwanie kontaktu bliźniaczego, dominują miasta małe, stanowiące 86% tej kategorii miast. Natomiast odsetek miast dużych i średnich w poszczególnych kategoriach miast jest odpowiednio o 11 oraz 15 punktów procentowych niższy. W ramach partnerstw zawieranych przez małe miasta rzadziej dochodzi zatem do rozbieżności interesów między partnerami bądź współpraca jest na tyle rozwinięta, że kontakt nie zostaje zerwany z mniej poważnych przyczyn.

W niemal 30% miast wciąż wskazuje się na barierę językową jako trudność w nawiązywaniu i podtrzymywaniu współpracy partnerskiej, prawie 20% za niedostatecznie ożywione kontakty winą obarcza partnera, a jedynie w ok. 4% miast przyznaje się, że trudność z nawiązywaniem czy utrzymywaniem współpracy leży po polskiej stronie i jest związana np. z biernością Polaków. Chęci wykazywane przez obydwie strony podpisanego porozumienia w bardzo dużym stopniu determinują dynamikę prowadzonej współpracy. Nie ma znaczenia, która strona zainicjowała kooperację. Bezwzględnie ważna jest natomiast obustronna inicjatywa, która jest niezbędna, aby zawarta umowa mogła być w pełni realizowana i by mogła przynosić spodziewane efekty.

#### **4. Rekomendacje dla władz samorządowych – wnioski z przeprowadzonych badań**

Doświadczenia zarówno przedstawicieli władz miejskich, bezpośrednio odpowiedzialnych za współpracę bliźniaczą, jak i mieszkańców, którzy z założenia samej idei powinni być jej największymi beneficjentami, stanowią cenne źródło informacji dla władz różnych szczebli odpowiedzialnych np. za stwarzanie warunków sprzyjających jej rozwojowi. Postanowiono sformułować rekomendacje dla władz, głównie samorządowych, wskazujące, jakie działania należałoby podjąć, aby zwiększyć efektywność prowadzonej przez miasta współpracy partnerskiej (tab. 1).

W znaczącej większości miast dolnośląskich oczekuje się pomocy w trakcie samego nawiązywania kontaktów partnerskich. Przydatne byłoby wsparcie władz samorządowych, samorządów zagranicznych oraz innych podmiotów posiadających doświadczenie w prowadzeniu tego rodzaju współpracy. Wskazuje się także na konieczność większego zainteresowania kontaktami nawiązywanymi na szczeblu lokalnym przez władze wojewódzkie i Ministerstwo Spraw Zagranicznych. W miastach podkreślano również wielokrotnie, że niezwykle pomocne dla gmin byłoby stworzenie przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego bazy danych

na wzór działającego w Europie tzw. *twinning* marketu<sup>4</sup>. Dzięki funkcjonowaniu „polskiego rynku partnerskiego” byłyby możliwe swobodne zgłoszenie chęci nawiązania współpracy z samorządami w innych krajach i jednocześnie za jego pośrednictwem następowałoby kojarzenie partnerów. Dzięki takiej formie dobierania miast bliźniaczych większa byłaby szansa na to, aby przyszłe partnerstwa były bardziej efektywne. Partnerów bowiem kojarzyliby specjaliści, którzy braliby pod uwagę eliminowanie wszelkich czynników, które, na bazie ich doświadczeń, mogłyby wpłynąć negatywnie na rozwój przyszłej współpracy miast.

**Tabela 1.** Postulaty dotyczące usprawnienia procesu nawiązywania i prowadzenia współpracy partnerskiej w miastach województwa dolnośląskiego

Lp.	Główny postulat
1	Organizowanie wsparcia ze strony podmiotów posiadających doświadczenie w prowadzeniu współpracy bliźniaczej
2	Utworzenie „polskiego rynku partnerskiego”
3	Przekazywanie obywatelom jak najwięcej informacji na temat posiadanych partnerów
4	Stworzenie niezależnego politycznie zespołu ludzi odpowiedzialnych za koordynowanie współpracy partnerskiej i uniezależnienie go od urzędów miast
5	Poprawienie znajomości języków obcych wśród urzędników i społeczności lokalnej
6	Zintensyfikowanie współpracy z Punktem Kontaktowym Europa dla Obywateli w Polsce w celu lepszego promowania programu na Dolnym Śląsku oraz wymiany doświadczeń z miastami, które z niego korzystają
7	Lepsze nagłaśnianie efektów prowadzonej współpracy partnerskiej
8	Utrzymanie wciąż dużego zaangażowania we współpracę nauczycieli i uczniów oraz zwiększenie zaangażowania lokalnych przedsiębiorców i osób niepełnosprawnych
9	Usieciowienie partnerstwa Wrocław – Wałbrzych – Hradec Králové
10	Poszukiwanie miast partnerskich w przyszłości wśród państw sąsiadujących z Polską lub przynajmniej położonych w Europie

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Zarówno przedstawiciele urzędów miast, jak i społeczności lokalnej postulują, aby przekazywać obywatelom jak najwięcej informacji na temat już posiadanych partnerów. W polskiej rzeczywistości często niestety bywa tak, że po zmianie władz w kolejnej kadencji kontakty zostają zaniedbane lub zanikają. Postuluje się zatem, aby stworzyć niezależne politycznie zespoły ludzi odpowiedzialnych za koordynowanie współpracy bliźniaczej, które zostałyby uniezależnione od urzędów miast,

<sup>4</sup> Jest to uruchomione przez Radę Gmin i Regionów Europy wirtualne biuro kontaktowe, które ma na celu ułatwienie poszukiwania partnerów miastom i gminom położonym w różnych krajach. Każda zgłoszona oferta zawiera informacje na temat położenia i wielkości miasta lub gminy, potencjałe społeczno-gospodarczym, historii, a także oczekiwania co do przyszłego partnera, przede wszystkim kraju, z którym kandydat poszukujący chciałby współpracować, ale również zakresu ewentualnej współpracy (np. wymiana młodzieży i nauczycieli, współpraca kulturalna, współpraca grup społecznych, kontakty biznesowe, techniczne itp.) [Kaczmarek 2005, s. 309].



a następnie uzyskałyby status organizacji pozarządowych. W badanym regionie działa już kilka tego typu zespołów, które zapewniają ciągłość prowadzonej współpracy bez względu na zachodzące w gminach zmiany. Są to tzw. stowarzyszenia miast partnerskich, jednak jest ich bardzo niewiele [Kenc 2011, s. 147].

W wielu miastach dolnośląskich wciąż wskazuje się na niedostateczną znajomość języków obcych jako barierę w podtrzymywaniu współpracy bliźniaczej. W związku z tym postuluje się, aby zwrócić większą uwagę na stałe doszkąlanie urzędników i społeczności lokalnej w tej sferze. Jest to element, który częstokroć decyduje o biernej postawie mieszkańców miast wobec prowadzonej współpracy. Inaczej bowiem wygląda spotkanie partnerów, którzy prowadzą w miarę swobodną rozmowę, a inaczej, gdy potrzebne jest zaangażowanie tłumaczy, co dodatkowo zwiększa koszty prowadzonej kooperacji.

Mimo iż wszystkie miasta korzystają z funduszy unijnych, współfinansując w ten sposób przedsięwzięcia podejmowane w ramach współpracy partnerskiej, to dość niepokojący jest fakt, że zaledwie ok. 17% miast dolnośląskich korzysta z programu Europa dla Obywateli, który został specjalnie powołany do finansowania współpracy bliźniaczej oraz obywatelstwa europejskiego w latach 2007-2013. Program ten, za którego upowszechnianie odpowiada Punkt Kontaktowy Europa dla Obywateli w Polsce, jest ewidentnie niedostatecznie promowany na Dolnym Śląsku, gdyż wielu urzędników nie wiedziało nawet, czego ten program dotyczy. W porównaniu z danymi dotyczącymi Polski ogółem, która znajduje się na 3-4 miejscu pod względem liczby projektów realizowanych w ramach tego programu, miasta położone w województwie dolnośląskim nie wypadły zatem najlepiej. Postuluje się zintensyfikowanie współpracy z punktem kontaktowym oraz organizowanie spotkań i szkoleń, podczas których byłaby możliwość uzyskania wszelkich, zwłaszcza praktycznych, informacji pomocnych przy aplikowaniu o środki w ramach tego działania, a także osobistej wymiany doświadczeń z innymi miastami w Polsce, które już wcześniej prowadziły finansowaną w ten sposób współpracę.

W wyraźnej większości miast dolnośląskich postuluje się, aby przywiązano większą wagę do nagłaśniania efektów współpracy partnerskiej, gdyż nawet zainteresowani współpracą mieszkańcy często nie wiedzą, gdzie i kiedy organizowane są wspólne przedsięwzięcia. Podkreśla się również, iż fakt ten świadczy o tym, że władze nie zachęcają mieszkańców do uczestniczenia we wspólnych imprezach. Niewystarczająco informuje się także mieszkańców o szkoleniach organizowanych dla różnych grup zawodowych oraz okolicznościach podejmowanych w mieście inwestycji i źródłach ich finansowania, w efekcie czego społeczność nie jest pewna, czy to lub inne wydarzenie bądź inwestycja jest właśnie efektem współpracy bliźniaczej ich miasta.

Ponadto postuluje się wciąż utrzymywanie tak dużego, jak dotychczas, zaangażowania we współpracę bliźniaczą nauczycieli i uczniów, którzy będą stanowić o kształcie przyszłej współpracy partnerskiej, a także większe zaangażowanie w kontakty bliźniacze takich grup, jak lokalni przedsiębiorcy i osoby niepełnosprawne.

Wymiana doświadczeń z podmiotami położonymi w innych krajach, w takich zakresach tematycznych, byłaby dla polskiej strony bardzo cenna, gdyż ciągle poszukuje się nowych możliwości przyjrzenia się doświadczeniom innych i przedyskutowania problemów, jakie są najistotniejsze we wspomnianych grupach.

W trakcie prowadzenia badań zauważono, iż w województwie dolnośląskim istnieje szansa na rozwinięcie interesującego partnerstwa. Wydaje się, że czekającą na inicjatywę ze strony władz miejskich byłaby sieć współpracy: Wrocław – Wałbrzych – Hradec Králové. Czeskie miasto jest partnerem dwóch głównych miast Dolnego Śląska i choć partnerem Wałbrzycha jest od 1991 roku, a Wrocławia od 2003 roku, to nie zorganizowano nigdy z udziałem tych trzech miast żadnych wspólnych przedsięwzięć.

Warto również podkreślić, że zarówno wśród przedstawicieli władz miejskich bezpośrednio odpowiedzialnych za współpracę partnerską, jak i społeczności lokalnej pojawiły się głosy postulujące bardziej przemyślany dobór miast partnerskich w przyszłości. Wskazuje się, iż niezmiernie ważne jest poszukiwanie partnerów w krajach niezbyt odległych, najlepiej sąsiadujących z Polską lub przynajmniej położonych w Europie. Widać zatem, że przedstawiciele obydwu badanych grup zdają sobie sprawę z tego, że nieprzemysłane wcześniej związki partnerskie, zwłaszcza te, których jedynym przejawem współpracy jest wymiana delegacji z urzędów miast, są z góry skazane na niepowodzenie i dla dobra potencjalnych beneficjentów należy unikać popełniania podstawowych błędów, aby takie sytuacje nie miały miejsca w przyszłości.

## Literatura

- Kaczmarek T., *Struktury terytorialno-administracyjne i ich reformy w krajach europejskich*, Wyd. Uniwersytetu A. Mickiewicza, Poznań 2005.
- Kenc J., *Rozwój współpracy partnerskiej miast Dolnego Śląska*, [w:] *Polityka spójności w okresie 2014-2020 a rozwój regionów Europy*, red. E. Pancer-Cybulska, E. Szostak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Kudłacz T., Kurleto M., *Układy partnerskie miast: motywy wyborów, formuły i efekty współpracy (na przykładzie miast województwa małopolskiego)*, [w:] *Obszary metropolitarne a rozwój regionalny i lokalny*, red. K. Szolek i A. Zakrzewska-Póttorak, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Swianiewicz P., *Kontakty międzynarodowe samorządów*, „Samorząd Terytorialny” nr 10/2005.
- Szromnik A., *Internacjonalizacja jako nowy czynnik i szansa rozwoju miast oraz regionów*, „Samorząd Terytorialny” nr 4/2009.
- Wrocław u progu III tysiąclecia. Raport o mieście*, Wyd. DTSK Silesia, Wrocław 2002.
- Współpraca partnerska samorządów – praktyczny przewodnik*, ZMP, Poznań 2009.



## **TOWN TWINNING IN LOWER SILESIA FROM THE LOCAL GOVERNMENT'S AND SOCIETY'S POINT OF VIEW – SELECTED ASPECTS**

**Summary:** The most important feature of Polish town twinning is the domination of partnership at the lowest level. Creating this kind of partnership is most effective when initiated by local societies. This article presents selected effects of town twinning cooperation in Lower Silesia. As the conclusion, the recommendations for local and regional governments have been formulated.

**Keywords:** international cooperation of local governments, town twinning.