



DLACZEGO JEST TAK DOBRZE, SKORO JEST TAK ŹŁE – AGLOMERACYJNA AKTYWNOŚĆ INTEGRACYJNA SAMORZĄDÓW W CZECHACH I POLSCE

WHY IS IT SO GOOD WHEN IT IS SO BAD –
INTEGRATION ACTIVITY OF LOCAL GOVERNMENT UNITS
IN AGGLOMERATIONS IN THE CZECH REPUBLIC AND POLAND

*Katarzyna Kuć-Czajkowska**

— ABSTRAKT —

Realizując cel artykułu – rozpoznanie trwałości współpracy samorządów w aglomeracjach na przykładzie Czech i Polski – starano się ustalić: jaka jest przyszłość kooperacji aglomeracyjnej? Czy partnerstwa Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych spełniają rolę kreowania kultury współpracy? Jakiego rodzaju bariery muszą przełamać samorzady w związku z działaniami integracyjnymi w aglomeracjach? W artykule wykorzystano metody: porównawczą i sondażu diagnostycznego (techniki ankiety online w Czechach i ankiety pocztowej w Polsce). Badania empiryczne przeprowadzono wśród członków struktur Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Stwierdzono, że problemy integracji w aglomeracjach to: trudności finansowe mniejszych gmin, dominująca pozycja głównego miasta/miast, styl przywództwa, zaufanie, obawy przedstawicieli władz o ograniczenie samodzielności, wpływ poglądów politycznych na relacje.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny; współpraca; aglomeracja; Czechy; Polska

— ABSTRACT —

When pursuing the aim of the paper – to determine the sustainability of cooperation between local governments in agglomerations – an attempt was made to establish: What is the future of cooperation between agglomerations in the Czech Republic and Poland? Do partnerships under Integrated Territorial Investments foster a culture of cooperation? What kind of barriers must be overcome by local governments in connection with integration activities in agglomerations? The paper uses the comparative and diagnostic survey methods (an online survey in the Czech Republic and a postal survey in Poland). The empirical research was conducted among the members of the structures of Integrated Territorial Investments. It was found that integration problems in agglomerations include: financial difficulties of smaller municipalities, dominant position of the main city/cities, leadership style, trust, authorities' fears about limiting their independence in the field of cooperation, influence of political views on relationships.

Keywords: local government; cooperation; agglomeration; the Czech Republic; Poland

* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Politologii i Dziennikarstwa.

WSTĘP

W celu rozwoju obszarów miejskich UE (wymiaru terytorialnego polityki spójności) stworzono mechanizm Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT). ZIT to instrument wsparcia adresowany do miast i samorządów otoczenia (m.in. gmin). Narzędzie to służy zintegrowanemu rozwojowi terytoriów, pobudzaniu współpracy jednostek samorządu terytorialnego (JST) w aglomeracjach (Kuć-Czajkowska, 2019, s. 65–74). To jeden ze sposobów rozwiązania wpisanych w aglomeracyjną rzeczywistość partykularyzmów, potęgowanych suburbanizacją¹. Ideą instrumentu ZIT stała się współpraca na rzecz maksymalnego wykorzystania wspólnych atutów oraz rozwiązywania problemów w ramach JST położonych w obszarze metropolitalnym/aglomeracji. Miasto/miasta i sąsiadujące samorządy (w Czechach gminy, w Polsce gminy i powiaty) miały ustalić wspólne cele i wskazać inwestycje do zrealizowania. Zadaniem ZIT było sprzyjanie rozwojowi obszarów poprzez promocję współpracy, realizację wspólnych, międzysektorowych projektów. Dofinansowywane projekty nie mogły być oderwanymi od siebie punktowymi inwestycjami. Planowane w ramach ZIT przedsięwzięcia miały być zróżnicowane tematycznie i komplementarne. Wsparcie przeznaczono na inwestycje i przedsięwzięcia związane, np. z rozwojem zrównoważonego transportu łączącego miasto i gminy otoczenia, budową systemu parkingów „parkuj i jedź”, rozwojem infrastruktury promującej transport ekologiczny; rewitalizacją, przywracaniem funkcji społeczno-gospodarczych zdegradowanym terenom; czy poprawą stanu środowiska przyrodniczego, projektami z zakresu gospodarki odpadami, zazieleniania przestrzeni. Instrumentowi ZIT przypisano cel stymulowania i tworzenia partnerstw dużego miasta i samorządów otoczenia, tak aby realizowały zintegrowane projekty odpowiadające na potrzeby i problemy danego obszaru, a także przygotowywały do przedłużania współpracy po 2020 r., czy zgodnie z unijną zasadą $n + 2$ – po 2022 r. (zob. Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 67, 70–71).

Celem artykułu jest ustalenie trwałości (kontynuowania) współpracy JST w aglomeracjach w Czechach i Polsce, a w szczególności: jaka jest przyszłość kooperacji aglomeracyjnej w tych państwach? Czy współpraca JST w strukturach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych spełnia rolę kreowania kultury integracji w ramach aglomeracji? Jakiego rodzaju bariery występują w związku z działaniami integracyjnymi w aglomeracji?

¹ Szerzej Mills, 1993, s. 135-147; Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 30-41; Binek, et al., 2016, s. 66.

Aby odnieść się do celu i uzyskać odpowiedź na pytania badawcze, wykorzystano metody: porównawczą i sondażu diagnostycznego (techniki ankiety online w Czechach i ankiety pocztowej w Polsce).

PRZEGLĄD LITERATURY I PODSTAWY TEORETYCZNE

Prace koncentrujące się na współpracy w aglomeracjach, obszarach metropolitalnych wskazują na dwa podejścia: koncepcję reformy metropolitalnej (*metropolitan reform*), reprezentowanej przez zwolenników tzw. twardego, ustawowego podejścia, i teorii *the public choice* (wyboru publicznego), broniącej fragmentacji municypalnej (miękkie podejście). Inicjowanie działań integracyjnych, zarządzanie metropolitalne sprowadza się zatem do wyboru modelu odgórnego, ustawowego (logika *top down*), albo oddolnego, dobrowolnego, partycypacyjnego (logika *bottom up*) (Kaczmarek, Ryder, 2015; Kaczmarek, Mikuła, 2007; Swianiewicz et al., 2016; Kuć-Czajkowska, 2019a; Heinelt, Kübler, 2005; Barlow, 1991; Asadie, 2007; Teles, 2015, s. 37–39).

Zintegrowane Inwestycje Terytorialne to rodzaj działań w zakresie koordynacji współpracy w obszarach metropolitalnych/aglomeracjach, który z jednej strony – zgodnie z podejściem *top down* – ma odgórny charakter. Założenia i wytyczne Komisji Europejskiej odnośnie mechanizmu ZIT zostały uzupełnione przez krajowe (czeskie, polskie) regulacje w tym względzie. Główne miasta zostały zobowiązane do utworzenia partnerstw ZIT, przygotowania strategii. Z drugiej strony, ZIT to mechanizm integracji zgodnie z podejściem *bottom up*. Jaką formę prawną przyjmie współpraca ZIT, ile JST oraz jakiego rodzaju JST – czy tylko gminy, czy gminy i powiaty – zostaną zaproszone do kooperacji, pozostawiono uzgodnieniom władz lokalnych. W ten sposób mamy do czynienia z odgórnymi wytycznymi i kształtowaniem rzeczywistej współpracy przez władze JST w oparciu o kontekst lokalny (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 72).

Współpraca to relacja wielowymiarowa, o twórczym potencjale i w założeniu obopólnych korzyściach. Zgodnie z teorią racjonalnego wyboru JST koncentrują się na kooperacji albo nie angażują się. Relacje występujące między współpracującymi liderami lokalnymi mogą zachęcać/zniechęcać do kooperacji. Niekiedy niski poziom kapitału społecznego, kapitału zaangażowanego, bariery mentalne, zniechęcają do kooperacji samorządowej, szczególnie w obliczu złożoności problemów w aglomeracji. Z kolei miękkie kompetencje liderów, komunikatywność,

cechy osobowe wskazują na opisywany m.in. przez R. Putnama, P. Bourdieu wysoki poziom kapitału społecznego, zaufania².

CEL I METODOLOGIA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W artykule wykorzystano część autorskich badań przeprowadzonych wśród samorządowców współpracujących w strukturach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Czechach i Polsce. Celem badań ankietowych było m.in. określenie przyszłości (trwałości) związanych partnerstw oraz barier (wyzwań) związanych z kooperacją międzysamorządową w aglomeracjach³. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy i objęła samorządowców w Czechach i Polsce współpracujących w ramach ZIT. Kwestionariusz ankiety skierowano w 2020 r. do czeskich przewodniczących organu wykonawczego miast/gmin, tj. burmistrzów (*primátorův*)/starostów kadencji 2018–2022, współpracujących w ramach struktur ZIT. Moment wysłania ankiety wyznaczał kończący się okres programowania UE 2014–2020. W Czechach na potrzeby ZIT utworzono 7 struktur (tab. 1). W sumie wysłano do 1378 miast/gmin prośbę o udział w badaniu. Ankietę odesłano z 284 JST, tj. 20,6%.

Tabela 1. Struktury Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Czechach

Nazwa	Struktura ZIT	Liczba członkowskich JST	Rodzaj obszaru
Obszar Metropolitalny Brna	brneńska	167	monocentryczny
Obszar Metropolitalny Ostrawy	ostrawska	119	policentryczny
Obszar Metropolitalny Pilzna	pilzneńska	117	monocentryczny
Obszar Metropolitalny Pragi	praska	515	monocentryczny

² Kapitał społeczny wg R. Putnama (1995, s. 258) odnosi się do cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy, powiązania, które mogą zwiększać sprawność społeczeństwa, ułatwiając działania skoordynowane. Kapitał społeczny wg P. Bourdieu to zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów związanych z posiadaniem trwałej sieci mniej/bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na znajomości, uznaniu, członkostwu w grupie (Za: Zarycki, 2004, s. 45–65; Szmigielska-Rawska, 2017, s. 23–26).

³ Kwestionariusz ankiety składał się z kilkunastu pytań, w tym zamkniętych, półotwartych i otwartego. Ostatnia część ankiety zawierała pytania metryczkowe. Pytania koncentrowały się na ustaleniu wzajemnych relacji między samorządowcami, atmosfery współpracy, czynników decydujących o sukcesie kooperacji, problemów, które – zdaniem samorządowców – przekładają się na współpracę.

Nazwa	Struktura ZIT	Liczba członkowskich JST	Rodzaj obszaru
Aglomeracja Hradecko-Pardubicka	hradecko-pardubicka	145	policentryczny
Aglomeracja Ołomuniecka	ołomuniecka	240	policentryczny
Aglomeracja Ustecko-Chomutowska	ustecko-chomutowska	75	policentryczny
Razem liczba samorządów		1378	

Źródło: Opracowanie własne.

Badania ilościowe w Polsce przeprowadzono w 2018 r. Moment wysłania ankiety to kończąca się kadencja władz samorządowych 2014–2018. Kwestionariusz skierowano do wójtów, burmistrzów, prezydentów miast, starostów współpracujących w ramach ZIT. W sumie przekazano 386 ankiet. Zwrot z 194 JST, tj. 50,25%. Na potrzeby ZIT utworzono 17 struktur (tab. 2).

Tabela 2. Struktury Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce

Nazwa/Forma prawna ZIT	Struktura ZIT	Liczba członkowskich JST*	Rodzaj obszaru
Stowarzyszenie Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego	białostocka	10	monocentryczny
porozumienie	bydgosko-toruńska	25	policentryczny
Stowarzyszenie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot	gdańska	53	policentryczny
porozumienie	gorzowska	5	monocentryczny
Związek Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego	katowicka	81	policentryczny
porozumienie	kielecka	12	monocentryczny
Stowarzyszenie Metropolia Krakowska	krakowska	15	monocentryczny
porozumienie	lubelska	16	monocentryczny
Stowarzyszenie Łódzki Obszar Metropolitalny	łódzka	31	monocentryczny
porozumienie	olsztyńska	7	monocentryczny
Stowarzyszenie Aglomeracja Opolska	opolska	21	monocentryczny
Stowarzyszenie Metropolia Poznań	poznańska	23	monocentryczny

Nazwa/Forma prawna ZIT	Struktura ZIT	Liczba członkowskich JST*	Rodzaj obszaru
Stowarzyszenie Rzeszowskiego Obszaru Funkcjonalnego	rzeszowska	13	monocentryczny
Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego	szczecińska	15	monocentryczny
porozumienie	warszawska	40	monocentryczny
porozumienie	wrocławska	15	monocentryczny
Związek Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego miasta wojewódzkiego Zielona Góra	zielonogórska	5	monocentryczny
Razem liczba samorządów		387	

*z badań wyłączone woj. zachodniopomorskie, członka szczecińskiego ZIT

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując struktury ZIT w Czechach i Polsce, trzeba stwierdzić, iż różnią się wielkością, największy praski ZIT liczy 515 JST, a najmniejszy ustecko-chohutowski 75. Tymczasem w Polsce największy śląski ZIT to 81 JST, a w najmniejszych: zielonogórskim i gorzowskim ZIT współpracuje po 5 JST. Ze względu na wielkość gmin w Czechach⁴ utworzono duże pod względem liczby współpracujących JST struktury, co stanowi wyzwanie dla zarządzania. Bardzo szeroka delimitacja potwierdza wolę dystrybucji środków do wielu JST. Ma to negatywne konsekwencje, gdyż spora grupa czeskich starostów nie słyszała, nie zna instrumentu ZIT (pomimo wyznaczenia w ramach delimitacji). Potwierdzają to wypowiedzi: „pierwszy raz słyszę termin ZIT” (O4113)⁵; „nawet nie wiedziałem, że istnieje coś takiego” (O4365); „ze skrótem ZIT spotkaliśmy się w materiałach prasowych, nie znamy jednak żadnych szczegółów” (PCi). Jeżeli starostowie znają ZIT, to mają niewielkie szanse na partycypację w projektach (efekt rozdrobnienia i sytuacji finansowej czeskich gmin): „jesteśmy małą gminą i nie mamy szans znalezienia się w tych programach” (M4381); „ze względu na to, że jesteśmy gminą o wielkości do 500 mieszkańców, to nie mamy szans” (M9953).

⁴ W państwie z 10 mln mieszkańców jest 6253 gminy.

⁵ W związku z gwarantowaną respondentom anonimowością wszystkie wypowiedzi badanych są podane w sposób zakodowany.

TRWAŁOŚĆ WSPÓŁPRACY

„Trzeba zacząć myśleć przez pryzmat całej [aglomeracji] i oderwać się od myślenia o tym, że każda gmina musi mieć wszystko” (A1) i „Z uświadomienia sobie, że współpraca gmin [...] opłaci się wszystkim. Wspólne podejście i działania mają większy sens i skutek dla całego [...] terenu” (U3560) – przytoczone cytaty, potwierdzają że część liderów lokalnych ma świadomość nieodzowności współdziałania w aglomeracji i związanych z tym możliwości rozwojowych, korzyści skali (Potkański, 2014, s. 163).

Uczestniczącym w ankiecie czeskich i polskich liderów poproszono o wyrażenie opinii na temat potrzeby współpracy w aglomeracji. Wyniki należy ocenić optymistycznie dla polskich i pesymistycznie dla czeskich JST. Odsetek 45% czeskich i dwa razy więcej 95% polskich samorządowców jest przekonanych o potrzebie współdziałania JST w ramach aglomeracji (tab. 3). Potwierdza to też liczba nieprzekonanych. W Polsce 1 badany uważa, że ten rodzaj integracji jest niepotrzebny, natomiast w Czechach jest to 5,6% pytanym. Wysoki odsetek niedostrzegających korzyści ze wspólnego działania może wynikać z rozdrobnienia na poziomie gminnym w Czechach. Siła, m.in. finansowa JST, jest niewielka, nie zauważają korzyści z takich projektów. Wiąże się z tym kwestia kapitału społecznego, brak urzędników, ekspertów, którzy rozwijałoby ten rodzaj współpracy. Ponadto czeskie JST współpracują w ramach gmin z rozszerzonymi uprawnieniami, a wspólne projekty aglomeracyjne są dla nich drugorzędne. Prawdopodobny jest też wątek fasadowości kooperacji w ZIT, utworzonej jedynie dla realizacji wspólnych projektów z funduszy UE. Trzeba pamiętać, że samorządowcy w ramach aktywności integracyjnej w aglomeracjach w Polsce czy Czechach są zwolennikami działań indywidualnych: „łatwiej jako pojedynczej gminie, dlatego że sami decydujemy o sobie, nie jesteśmy uzależnieni od innych” (R7). Podejmują inicjatywy integracyjne, gdy jest taka konieczność, np. dofinansowanie zewnętrzne, jak w ZIT (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 371).

Odnosząc się do poszczególnych partnerstw – ok. połowy uczestników ankiety w Czechach jest przekonanych o potrzebie kontynuowania współpracy aglomeracyjnej w brneńskim, ostrawskim, ustecko-chomutowskim ZIT. W przypadku praskiego, brneńskiego, ołomunieckiego i ostrawskiego ZIT część badanych stwierdziła, że współpraca aglomeracyjna jest niepotrzebna. W praskim ZIT to kwestia zbyt szerokiej delimitacji (515 JST). ZIT ołomuniecki i ostrawski to obszary policentryczne, gdzie z zasady współpraca jest trudniejsza, wymaga uzgodnień między rywalizującymi o przywództwo liderami. Prawdopodobnie

Tabela 3. Potrzeba współpracy samorządów w aglomeracji – podział na czeskie i polskie JST

Ocena potrzeby współpracy aglomeracyjnej	Czechy		Polska	
	Ogółem	%	Ogółem	%
jest potrzebna	128	45,1	184	94,8
jest niepotrzebna	16	5,6	1	0,5
trudno powiedzieć	84	29,6	8	4,1
brak odpowiedzi	56	19,7	1	0,5
Ogółem	284	100	194	100

Źródło: badania własne.

też to konsekwencja rozczarowania brakiem efektów dotychczasowej kooperacji, niezadowolenia z wyboru projektów, wzajemnych antagonizmów (por. Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 350).

W Polsce 100% ankietowanych jest przekonanych o potrzebie współpracy w: białostockim, gorzowskim, kieleckim, krakowskim, lubelskim, łódzkim, olsztyńskim, poznańskim, szczecińskim i warszawskim ZIT. W 7 ZIT – 3 policentrycznych (bydgosko-toruńskim, gdańskim, katowickim) i 4 monocentrycznych (opolskim, rzeszowskim, wrocławskim, zielonogórskim), przeważający odsetek (75–94%) pytanym opowiada się za potrzebą takiej współpracy.

Celem ustalenia trwałości kooperacji zapytano respondentów o kontynuowanie współpracy po zakończeniu perspektywy finansowej UE 2014–2020. Odpowiedzi czeskich i polskich liderów różnią się. Można było zakładać, że samorządowcy w Polsce w związku z tym, że zostali zapytani w 2018 r., będą niezdecydowani co do trwałości współpracy, gdyż mają jeszcze czas na podjęcie decyzji. Natomiast Czescy respondenci zapytani w 2020 r. (pod koniec okresu programowania UE) będą już znać decyzję. Okazało się odwrotnie. Czescy liderzy – 45,8% zadeklarowali przedłużenie związanej kooperacji, przy czym 32% badanych uzależniło trwałość partnerstw od wsparcia UE, a jedynie 14% nie warunkowało wydłużenia współpracy od możliwości skorzystania z dofinansowania (tab. 4). W Polsce zaś dwukrotnie więcej – 90% pytanym zadeklarowało przedłużenie współpracy aglomeracyjnej. Najwięcej (52%) nie warunkowało trwałości kooperacji dostępnością środków UE. Blisko 38% liderów uzależniło przedłużenie współpracy od pozyskania funduszy na ten cel. W Polsce nikt kategorycznie nie zaznaczył, że kooperacja nie będzie kontynuowana, w Czechach zaś było to 10% osób.

Tabela 4. Deklaracja kontynuowania współpracy w aglomeracji po zakończeniu perspektywy finansowej UE 2014–2020 – podział na czeskie i polskie JST

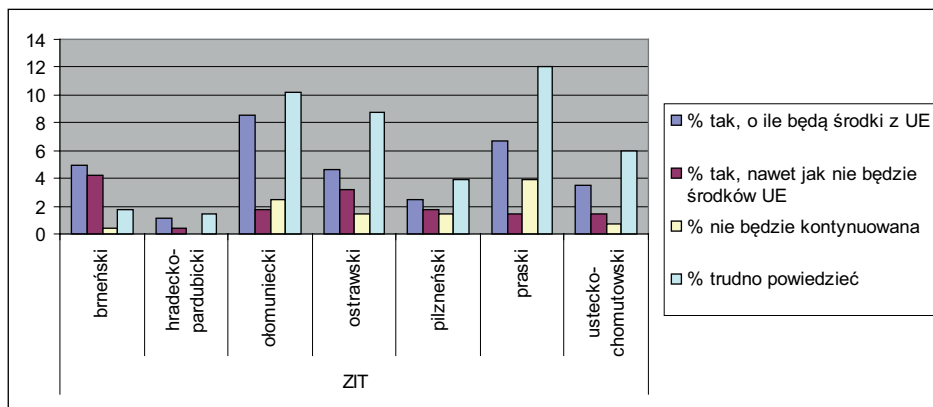
Deklaracja kontynuowania współpracy	Czechy		Polska	
	Ogółem	%	Ogółem	%
tak, o ile będą środki z UE	90	31,7	73	37,6
tak, nawet jak nie będzie środków UE	40	14,1	101	52,1
nie będzie kontynuowana	29	10,2	0	0
trudno powiedzieć	125	44	18	9,3
brak odpowiedzi	0	0	2	1,0
Ogółem	284	100	194	100

Źródło: badania własne.

W podziale na 7 struktur ZIT w Czechach zamiar przedłużenia współpracy po zakończeniu perspektywy finansowej UE zaznaczyli pytani w brneńskim i hradecko-pardubickim ZIT (wykres 1). W brneńskim, ołomunieckim, ostrawskim, pilzneńskim i ustecko-chomutowskim ZIT dość wysoki odsetek osób był zainteresowany przedłużeniem kooperacji bez wsparcia UE. Kontynuowanie współpracy pod warunkiem dostępności środków UE zaznaczyło najwięcej badanych w ołomunieckim, praskim, brneńskim, ostrawskim i ustecko-chomutowskim ZIT. Grupa nieprzekonanych do wydłużenia współpracy była w praskim i ołomunieckim ZIT. Prawdopodobnie to wspomniana już szeroka delimitacja przekłada się na brak mierzalnych efektów współpracy. Samorządy nie skorzystały ze środków ZIT, nie realizowały wspólnych projektów, a brak efektów współpracy powoduje, że nie zależy im na trwałości. Zniecierpliwienie brakiem albo niesatysfakcjonującymi efektami z członkowstwa w ZIT przekłada się na frustrację i opinię o fasadowości partnerstw międzysamorządowych (Swianiewicz, et al. 2016, s. 171), co potwierdza cytat: „projekty są przygotowane dla dużych miast, a małe gminy tworzą tylko obowiązkowe tło” (M0005).

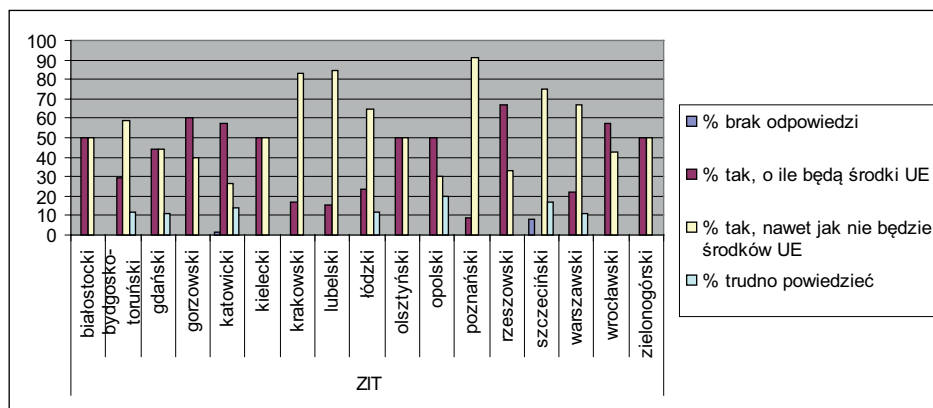
W Polsce w: bydgosko-toruńskim, krakowskim, lubelskim, łódzkim, poznańskim, szczecińskim, warszawskim ZIT zapytani liderzy w większości opowiedzieli się za kontynuowaniem współpracy bez wsparcia UE (wykres 2). Wysoka liczba respondentów nie zamierzała przedłużać kooperacji bez dofinansowania zewnętrznego w: gorzowskim, opolskim, rzeszowskim, wrocławskim i katowickim ZIT.

Celem ustalenia, czy współpraca będzie wydłużana poza okres unijnego wsparcia 2014–2020, liderów zapytano o powstanie innych, nowych form, dziedzin kooperacji w ramach JST objętych delimitacją ZIT. Z odpowiedzi (tab. 5) wynika, że w Czechach 8,5%, a w Polsce 26% respondentów wiedziało o nowych



Wykres 1. Deklaracja kontynuowania współpracy w aglomeracji po zakończeniu perspektywy finansowej UE 2014–2020 – podział na czeskie struktury ZIT

Źródło: badania własne.



Wykres 2. Deklaracja kontynuowania współpracy w aglomeracji po zakończeniu perspektywy finansowej UE 2014–2020 – podział na polskie struktury ZIT

Źródło: badania własne.

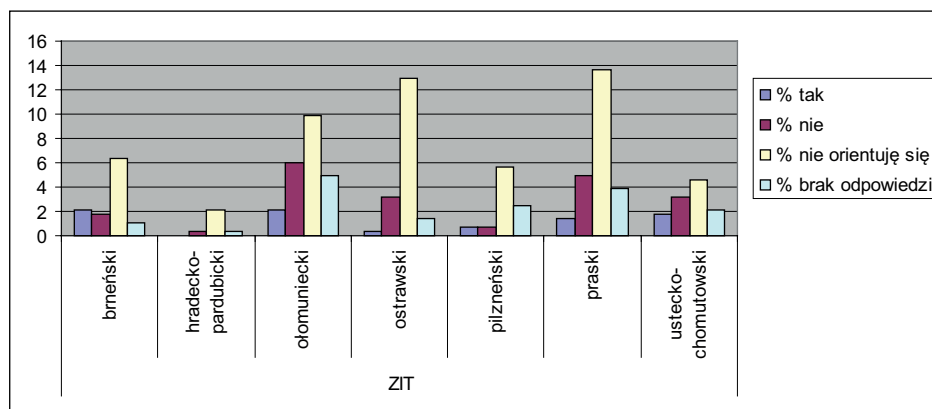
obszarach, dziedzinach współpracy JST utworzonych przy okazji funkcjonowania w strukturach ZIT. Ponad 20% czeskich i 48% polskich liderów zaznaczyło, że nie zainicjowano żadnych nowych dziedzin kooperacji. Duża grupa pytaných w Polsce – 25% i jeszcze wyższa w Czechach – 55% nie orientowała się, czy inne obszary współpracy miasta i gmin otoczenia powstały. Oznacza to, że takich projektów nie rozpoczęto lub badani nie byli zapraszani do nowych inicjatyw kooperacyjnych. Będzie to potwierdzać brak chęci przedłużania współpracy.

Tabela 5. Nowe formy kooperacji samorządów przy okazji współpracy w strukturach ZIT – podział na czeskie i polskie JST

Zainicjowanie innych/nowych form/dziedzin współpracy	Czechy		Polska	
	Ogółem	%	Ogółem	%
tak	24	8,5	51	26,3
nie	57	20,1	93	47,9
nie orientuję się	157	55,3	48	24,7
brak odpowiedzi	46	16,2	2	1,0
Ogółem	284	100	194	100

Źródło: badania własne.

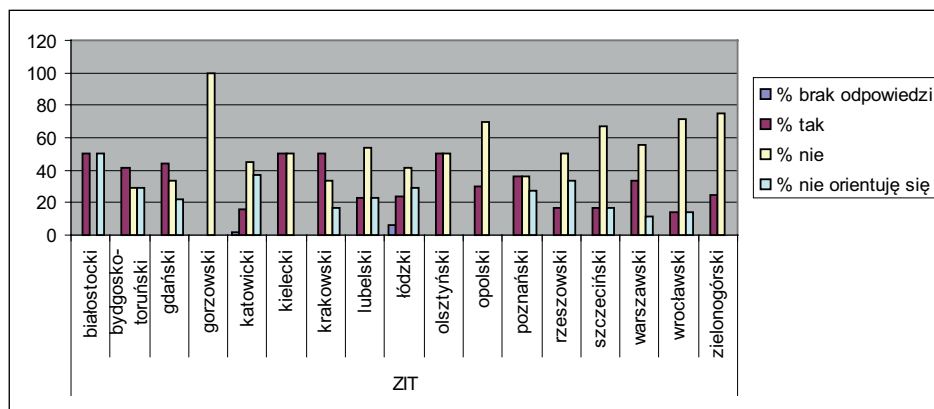
Biorąc pod uwagę poszczególne czeskie struktury (wykres 3), powstanie nowych obszarów współpracy JST potwierdzili badani z: brneńskiego, ołomunieckiego, ostrawskiego, pilzneńskiego, praskiego i ustecko-chomutowskiego ZIT. Ankietowani, np. z brneńskiego ZIT, obok kooperacji w dziedzinie „transportu, szkolnictwa, opieki socjalnej” (B0549), opisywali przygotowania do perspektywy UE 2021–2027, w ustecko-chomutowskim ZIT samorzady skupiły się m.in. na „współpracy między miastami i Strażą Miejską [...] w zakresie zapobiegania przestępczości” (U4226).

**Wykres 3.** Nowe formy kooperacji samorządów przy okazji współpracy w strukturach ZIT – podział na czeskie JST

Źródło: badania własne.

W Polsce najwięcej wskazań świadczących o zainicjowaniu nowych form/dziedzin współpracy było w katowickim, bydgosko-toruńskim, krakowskim,

gdańskim, łódzkim i poznańskim ZIT (wykres 4). Przejawy rozszerzania kooperacji to „sprawy transportu publicznego” (Ł10); „ochrony środowiska, szkolnictwa zawodowego” (H10); „współpracy kulturalnej” (A5); „zakupu energii elektrycznej” (B1); „wspólnych kampanii antysmogowych” (K5).



Wykres 4. Nowe formy kooperacji samorządów przy okazji współpracy w strukturach ZIT – podział na polskie ZIT

Źródło: badania własne.

Współpraca w ZIT to okazja do tworzenia innych, nowych płaszczyzn umożliwiających zwiększanie efektywności działań aglomeracyjnych. Doświadczenia podparte konkretnymi działaniami, identyfikacją wspólnych interesów, przygotowaniem i aplikowaniem o środki i realizacją wspólnych projektów świadczą o trwałości integracji. Przejawy takiej współpracy wykraczające poza alokację ZIT będą dowodziły kontynuacji partnerstw (Szmigiel-Rawska, 2017, s. 40; Wolański, et al., 2018, s. 32–33).

Strategie przedstawicieli JST w kształtowaniu aglomeracyjnej aktywności integracyjnej można podzielić na 2 rodzaje postaw: ideowa i rzeczowa. Pierwsza, to spojrzenie perspektywiczne, wykraczające poza okres wsparcia UE. Samorządowcy są świadomi istoty kooperacji JST, zdają sobie sprawę z korzyści rozwoju nie tylko swojej jednostki, ale całego obszaru: „trzeba zacząć myśleć przez pryzmat całego ZIT i oderwać się od myślenia o tym, że każda gmina musi mieć wszystko” (A1); „wyzwaniem jest utrzymanie nawiązanej współpracy w przypadku braku instrumentu ZIT” (H33) i „dalsza kontynuacja współpracy, gdy skończą się wspólne projekty” (D7). Opisana grupa liderów reprezentuje

wysoki poziom kapitału społecznego, kapitału relacyjnego, gdzie korzyści uzyskiwane z relacji (nie tylko funduszy) mają znaczenie dla aktywności integracyjnej w aglomeracji (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 334–335; Szmigiel-Rawska, 2017, s. 62).

Druga, postawa materialistyczna, ukierunkowana jest na absorpcję funduszy UE. Przedstawiciele JST traktują środki UE jako kolejną możliwość pozyskania wsparcia na zaspokojenie potrzeb lokalnych, a nie punkt odniesienia do dalszych działań integrujących, przyczyniających się do rozwoju całej aglomeracji. Świadczy to o niezrozumieniu założeń współpracy w ramach ZIT. Wypowiedź typu „konieczność budowania partnerstw, które według mnie nie są potrzebne” (W3) potwierdza, że część liderów nie dostrzega kontekstu aglomeracyjnego, perspektywy zysków ze współpracy dla całej aglomeracji (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 335, 337).

BARIERY INTEGRACJI

„Wszyscy są niby za, ale w gminach jest obawa, że Poznań je wykorzysta, a w Poznaniu odwrotnie, że mieszkańcy innych gmin korzystają z miejskiej infrastruktury, nie łożąc na ten cel” (Talaga, 2012; Kuć-Czajkowska, Wasil, 2015, s. 105) – wypowiedź Dyrektora Biura Stowarzyszenia Metropolia Poznań M. Musiała obrazuje relacje miasta i sąsiadujących JST, których cechą są konkurencja i konieczność współpracy. Dlaczego JST położone na obszarze aglomeracji niechętnie podejmują aktywność integracyjną? Powodów jest kilka.

Barierą współpracy aglomeracyjnej jest dominująca pozycja głównego miasta (miast w ośrodkach policentrycznych). Przedstawiciele gmin mają poczucie występowania w roli słabszego, mniej znaczącego partnera (petenta). Wiąże się to z autousytuowaniem liderów w ramach kooperacji i przekłada na brak poczucia sprawczości. Potwierdzają to wypowiedzi: „miasto nie traktuje okolicznych samorządów jako partnerów”, (A4); „asymetrycznie mocna pozycja Pragi” (P2084); „Praga uważa się za »naj...«” (P4513)⁶; „[są] próby zdominowania mniejszych partnerów przez miasto” (Ł16); „miasto statutowe interesuje się tylko wtedy, jeżeli coś chce uzyskać dla siebie, w przeciwnym razie nawet nie wie o naszym

⁶ W przypadku Czech obserwowane jest zjawisko „Pragocentryzmu” – uprzywilejowanej pozycji Pragi w dofinansowywaniu projektu UE w porównaniu z pozostałymi JST. Zob. Illner, 2007; za: Misiak, 2012, s. 78.

istnieniu” (M9953). Uprzywilejowana pozycja głównych miast dotyczy też obszarów policentrycznych: „realizowano tylko planowanie, włączanie do zespołów roboczych. [...] Po zatwierdzeniu strategii, zarządzanie przejęło wąskie grono z Ołomuńca, OLK [Kraju Ołomunieckiego] i największych miast” (M9097).

Dysproporcje między dużymi miastami a sąsiadującymi JST i związane z tym zróżnicowane potrzeby przekładają się na krzywdzący (w opinii badanych) podział środków: „jeżeli chodzi o inwestycje w ramach ZIT to środki finansowe idą zwykle tylko do dużych miast” (M7277); „zbyt dużo środków otrzymało miasto wojewódzkie. [...] Kryteria wyboru projektów faworyzowały większe ośrodki miejskie” (P8); „zbyt dużo otrzymały miasto wojewódzkie i najbliżsi sąsiedzi” (D2); „Brno »zabiera« większość dotacji” (B3745).

Dla trwałości współpracy kluczową rolę mają zasoby personalne. Rolą lidera (liderów) takiej struktury jest tworzenie atmosfery kooperacji, konsensusu, bez wyraźnego wyróżniania partnerów. Wiąże się to ze stylem przywództwa⁷. Zarządzanie podmiotem aglomeracyjnym to zadanie wymagające wiedzy, specyficznych umiejętności, cech charakteru. Od posiadanych przez przywódcę zdolności, stylu zarządzania (koncyliacyjnego vs. konfrontacyjnego), technik podejmowania decyzji zależy atmosfera kooperacji. Lider powinien dysponować siłą charakteru, temperamentem zdolnym do zintegrowania elit lokalnych w celu realizacji nakreślonej strategii.

J. MacGregor Burns wymienia 2 rodzaje przywództwa: transformacyjne, gdzie przywódcy i społeczność pracują dla wyższego, pożytecznego dla całej społeczności celu, i transakcyjne, typowe dla współpracy międzysamorządowej. Jest to kontrakt społeczny, występuje mniej emocjonalnych więzi i mniejsze zaangażowanie społeczne (za: Kotras, 2009, s. 70–71). Model transakcyjny, podkreślający instytucjonalny charakter relacji nawiązywanych między JST, najlepiej ilustruje przywództwo w ramach kooperacji aglomeracyjnej, gdzie umiejętności zarządzającego decydują o sukcesie i możliwościach rozwojowych. Lider współpracy powinien wykorzystać zasoby, miejscowy potencjał, podejmując decyzje przyczyniające się do rozwoju aglomeracji (Rychlewska, 2009, s. 88–89).

W związku z tym, że występuje różnica potencjałów: miasto (miasta w obszarach policentrycznych) i mniejsze gminy, bardzo ważną rolę lidera (liderów) współpracy jest takie zarządzanie, by przedstawiciele wszystkich JST mieli poczucie sprawstwa. W ten sposób omawiana bariera nie będzie prowadzić do

⁷ Nt. przywództwa Sidor, et al., 2020, s. 20-34; Sidor, et al., 2017, s. 93-104; Wasil, et al., 2017, s. 41-62.

ignorowania mniejszych JST przez główne miasto i tym samym przyczyniać się do zanikania relacji, aktywności (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 338). Zwłaszcza że kooperacja JST w ramach aglomeracji wiąże się z utratą autonomii i koniecznością przekazania części odpowiedzialności, niezależności w zakresie decydowania o projektach czy zarządzania sprawami lokalnymi podmiotowi koordynującemu współpracę. Czeski starosta trafnie opisuje dylemat kooperacji aglomeracyjnej: „»bawi się każdy sam, w swojej piaskownicy«, gminy nie chcą stracić samorządności (co jest logiczne), ale aktualnie nie mają dość środków finansowych na to, aby zapewnić dobre i dostępne usługi, każda osobno na swoim terenie, a miasto statutowe nie chce subsydiować usług i ich dostępności z własnych środków dla obywateli mieszkających poza ich terytorium” (B0281).

Czynnikiem destabilizującym kooperację jest też zmiana personalna (w wyniku wyborów samorządowych) na stanowisku lidera współpracy. Przekłada się to na pogorszenie atmosfery kooperacji, co trafnie opisuje czeski starosta: „we wcześniejszych okresach [kadencjach] wyglądało to inaczej. [...] Burmistrz miasta traktował starostów jak partnerów, wiedzieliśmy co się dzieje i czuliśmy się jak partnerzy. Po ostatnich dwóch wyborach byliśmy traktowani tylko jak natrętne owady. Starasz się dostać do burmistrza, ale sekretarka Cię zbywa, że Twój problem jest rozwiązywany, a pan burmistrz się odezwie. [...] Nigdy się nie odezwie, ponieważ nie grasz w ich drużynie” (M9953).

Kolejną barierą są wspomniane już możliwości finansowe małych JST i tym samym problemy z wkładem własnym do projektów UE (szczególnie w Czechach). Jest to skutek sytuacji ekonomicznej niewielkich gmin, których nie stać na udział w takim projekcie: „jesteśmy gminą z 1,7 tys. obywatelami, a projekty ZIT są dla tak małej gminy prawie bezużyteczne, opłacają się większym miastom” (PDv); „pracuję w małej gminie wiejskiej. Małym gminom bardzo trudno jest uzyskać dofinansowanie, większe miasta mają większe szanse” (H5); „ubieganie się o fundusze [...] zależy od możliwości budżetowych gminy, często konieczność zabezpieczenia środków w budżecie uniemożliwia ubieganie się o środki zewnętrzne” (P3).

„Partnerstwa zwiększają szanse na pozyskanie środków, jednak po ich uzyskaniu znacząco utrudniają realizację projektów” (W7) (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 371) i „Początkowo mieliśmy wejść do programu ZIT [...] w ramach szkolnictwa. [...] Uczestniczyłem w wielu spotkaniach w Pradze, ale niestety ten projekt był tak rozciągnięty, że znaleźliśmy inny tytuł dotacyjny” (PDv) – przytoczone cytaty potwierdzają niechęć przedstawicieli JST do współpracy w aglomeracyjnych projektach. Wynika to z braku dostrzeganych korzyści dla

własnej JST, zwłaszcza gdy problemy przy realizacji wspólnych przedsięwzięć przewyższają korzyści (Binek, et al., 2016, s. 67-68). Trzeba też pamiętać, że władze gmin kierują się partykularnym interesem, np. gdy chodzi o sprawy finansowe, niechętnie partycypują w kosztach usług istotnych dla całej aglomeracji, szczególnie gdy koszt jest trudny do oszacowania. Występuje też obawa o ponoszenie dodatkowych wydatków.

„Chęć oszukania innych partnerów i ugrania czegoś na boku” (T10) – tego rodzaju postawa tworzy atmosferę niechęci, braku zaufania, a w konsekwencji ograniczonych relacji, rozmów, spotkań sprowadzających się do formalnych zebrań. Zaufanie to naturalna zachęta dla kolejnych wspólnych przedsięwzięć i inicjatyw. Zaufanie buduje się w relacjach. Jest niezbędne do zainicjowania i skutecznego działania struktur aglomeracyjnych oraz kształtowania i utrzymania efektywnych kontaktów. Na poziomie pojedynczej JST nieufność skutkuje biernością, poczuciem nieskuteczności czy podejrzliwością we współpracy. Złaszcza zaufanie proceduralne (odmiana zaufania instytucjonalnego) to zaufanie do zinstytucjonalizowanych praktyk/procedur (jak w ZIT), oparte na przekonaniu, że ich przestrzeganie przyniesie najlepszy skutek (Sztompka, 2007, s. 105–110). Brak zaufania między partnerami to efekt niskiego poziomu kapitału społecznego – kapitału zaangażowanego zgodnie z koncepcją R.D. Putnama (1995, s. 258). Bez przełamania tego ograniczenia kooperacja będzie napotykać na problemy rozwojowe (Skarżyńska, 2019, s. 95; Swianiewicz, et al., 2016, s. 11).

Kolejną zrozumiałą barierą to kolektywny charakter projektów. Jak podkreślają badani: „projekty partnerskie mają złożoną formę i są problemy z koordynacją harmonogramów prac i ich rozliczania” (D2); „połączenie planowania i realizacji inwestycji na granicach poszczególnych gmin” (S5); czy „informowanie się i koordynacja projektów” (O1119). Podane przez badanych powody plus trudność w zaspokojeniu potrzeb inwestycyjnych wszystkich JST w równym stopniu przyczyniają się do zniechęcenia, braku przekonania o realizacji kolejnych projektów.

„Wydawało mi się na początku, że spojrzenie stricte partyjne jest tylko w tych największych samorządach, czyli reprezentujących największe miasta. Okazuje się, że to sięga [mniejszych JST] i jest pełne upartyjnienie” (U2w) – w opisanych relacjach międzysamorządowych nie można zapominać o rywalizacji politycznej. Partnerstwa w aglomeracjach cechuje duża liczba JST (ośrodków decyzyjnych). Zaangażowane są JST o różnym potencjale, uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, rodzaju (miasta, gminy wiejskie, powiaty). Problemy mogą się intensyfikować szczególnie tam, gdzie występują odmienne optyki

polityczne lidera i JST reprezentujących różne wizje funkcjonowania, odmienne spojrzenie na kwestię działań integracyjnych, sprawy rozwoju (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 276). Wpływ poglądów i postaw ideowo-politycznych na relacje występuje: między współpracującymi gminami (relacje poziome) oraz na linii lider/liderzy współpracy–gminy otoczenia (relacje pionowe). Badani skarżą się na „zaangażowanie polityczne liderów” (U5316), „promowanie [...] politycznych interesów poszczególnych uczestników” (O4093), „kwestie polityczne [...] z rozdzielaniem dotacji” (O3569). Wewnętrzne podziały polityczne między organami poszczególnych JST oraz w skali całego partnerstwa mogą konsekwentnie utrudniać współpracę, szczególnie, jeśli dotyczą relacji miasto–samorządy otoczenia.

Na podstawie czeskich i polskich doświadczeń problemy integracji w aglomeracjach można podzielić na: zewnętrzne (zmiennie niezależne) i wewnętrzne (zmiennie zależne). W pierwszej znajdują się niezależne od zaangażowanych JST problemy, które determinują wzajemne kontakty. W drugiej będą bariery wynikające z wewnętrznych (między członkami) relacji w strukturze ZIT (relacje poziome) oraz relacje pomiędzy liderami a sąsiadującymi JST w aglomeracji (relacje pionowe) (Swianiewicz, et al., 2016, s. 16–17). Wśród zewnętrznych, niezależnych od JST barier, są: problemy związane ze zmianą personalną na stanowisku lidera współpracy w wyniku wyborów samorządowych, wyzwania wynikające z suburbanizacji, trudności finansowe JST. Do barier wewnętrznych (zależnych od JST) należą: dominująca pozycja głównego miasta/miast, styl przywództwa, brak zaufania między współpracującymi, obawy władz JST o ograniczenie samodzielności w dziedzinach związanych z kooperacją, wpływ polityki na relacje czy kolektywny charakter projektów.

ZAKOŃCZENIE

Integracja samorządów w aglomeracjach jest inicjowana w związku z realizacją usług publicznych, działań na rzecz zaspokojenia zbiorowych potrzeb mieszkańców, pozyskiwania zewnętrznych środków, rzadziej w związku z wyzwaniem osiągnięcia wspólnych celów o charakterze rozwojowym. Dla części liderów jest charakterystyczna postawa materialistyczna, ukierunkowana na realizację polityki rozwoju na terytorium swojej JST, czy rywalizacja o inwestorów, mieszkańców z sąsiednimi JST. Oznacza to koncentrację na korzyściach dla własnej JST, partykularyzmach i brak zdolności do współpracy (Żak-Skwierczyńska, 2018, s. 228, 235). Tymczasem rozwój aglomeracji wymaga kooperacji i „dalszego

zacieśniania współpracy pozwalającej na realizację coraz większej liczby wspólnych przedsięwzięć” (R5). Nie można jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy współpraca samorządów w strukturach ZIT spełnia rolę kreowania kultury integracji. Inicjatywy integracyjne w aglomeracjach (np. ZIT) przyczyniają się do zacieśniania relacji między samorządowcami, ale głównie tam, gdzie JST mają doświadczenie sformalizowanej współpracy. Na obszarach bez doświadczeń integracyjnych z przeszłości prace nad przygotowaniem i realizacją projektów ZIT stanowiły szansę na poznanie się, budowę relacji. Jeżeli działania okazały się efektywne, to jest podstawa do kolejnych inicjatyw. Jeżeli do pozytywnych efektów współpracy w ZIT dodać dobrą wolę, wzajemne zaufanie, to współdziałanie staje się naturalnym procesem.

Odnosząc się do trwałości współpracy, można wyodrębnić kategorie obszarów:

- kontynuatorzy współpracy, czyli JST, które będą przedłużać kooperację w ramach aglomeracji niezależnie od dofinansowania UE (w Czechach brneński, ostrawski ZIT, a w Polsce gdański, poznański, szczeciński, zielonogórski, katowicki ZIT);
- potencjalni kontynuatorzy współpracy, czyli JST, które prawdopodobnie będą kontynuować współpracę w ramach aglomeracji (w Czechach ustecko-chomutowski, praski i ołomunieckiego ZIT, ale dwa ostatnie przy mniejszej liczbie JST; w Polsce: lubelski, olsztyński, wrocławski, warszawski, łódzki, bydgosko-toruński – w ostatnim przypadku współpracę będzie koordynować każde z miast oddzielnie z „swoimi” JST);
- potencjalni dezercerzy, czyli JST, które prawdopodobnie zrezygnują ze współpracy na obszarze aglomeracji po wyczerpaniu środków UE (w Czechach hradecko-pardubicki, pilzneński; w Polsce krakowski i białostocki ZIT);
- dezercerzy, czyli JST, które zrezygnują ze współpracy po wyczerpaniu finansowania UE (w Polsce gorzowski, kielecki, opolski, rzeszowski ZIT) (Kuć-Czajkowska, 2019a, s. 440–441; Kuć-Czajkowska, 2019b, s. 87–88).

Agglomeracyjna aktywność integracyjna JST będzie oznaczać trwałość kooperacji pod warunkiem:

- równości partnerów – wszystkie JST są zaangażowane w proces decyzyjny i realizację działań na podobnych zasadach;
- problemy, dla których utworzono partnerstwo, rozwiązywane są przez zainteresowanych uczestników, znających lokalne uwarunkowania;

- innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań – całościowe podejście do problemu, wykorzystanie wszystkich szans i zaangażowanie wszystkich partnerów;
- wśród członków kooperacji dominuje zaufanie, otwartość, jawność działań, sprawna komunikacja;
- współpracujący nie postrzegają się jako konkurenci, ale jako partnerzy; fundamentem jest konsensus, wspólne działanie, wypracowywanie mechanizmów łagodzenia konfliktów;
- identyfikowania i neutralizowania zagrożeń we współpracy JST, jak: występowanie nierozwiązanych konfliktów, nieskutecznego przywództwa (Sobolewski, et al., 2007, s. 25–27; Kotarba, 2014, s. 112; Torfing, 2005, s. 305–315).

Współczesne miasta na skutek procesów suburbanizacji nie są wyizolowanymi w przestrzeni JST. Mechanizm ZIT może okazać się istotnym elementem – podstawą przyszłej zinstytucjonalizowanej i stałej współpracy metropolitalnej. Wymaga to jednak stworzenia stabilnego systemu finansowania podmiotów metropolitalnych/aglomeracyjnych oraz nowych regulacji prawnych, które nie tylko będą odpowiadać na istniejące problemy, ale tworzyć możliwość właściwej reakcji zainteresowanych liderów samorządowych. Mechanizm ZIT tylko w przypadku niektórych struktur ZIT stał się podstawą przyszłej stałej współpracy metropolitalnej, tak bardzo potrzebnej w obu analizowanych państwach.

W okresie programowania UE 2021–2027 położono nacisk na horyzontalną zasadę partnerstwa – uwzględnienie partnerów społeczno-gospodarczych przy współpracy JST i wdrażaniu projektów ZIT. Aglomeracyjna aktywność integracyjna, a przede wszystkim utrzymanie tej kooperacji przy zróżnicowanej kategorii partnerów może okazać się jeszcze trudniejsze.

BIBLIOGRAFIA:

- Asadie, I. (2007). *Models of Metropolitan Regionalism: A comprehensive view*. W: J. E. Klausen, P. Swianiewicz (red.). *Cities in City Regions. Governing the Diversity*, Warsaw: Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego.
- Barlow, M. (1991). *Metropolitan Government*. London: Routledge.
- Binek, J., Opravil, Z., Chmelař, R., Svobodova, H. (2016). Cooperation and Mutual Relationships of Cities and Their Hinterlands with Regard to the Operation of EU Integrated Development Instruments, *Quaestiones Geographicae*, 35(2).
- Heinelt, H., Kübler, D. red. (2005). *Metropolitan Governance. Capacity, Democracy and the Dynamics of Place*. New York: Routledge.

- Illner, M. (2007). The Five Face of „pragocentrizm”. W: W. Strubelt, G. Gorzelak (red.). *City and Region*. Opladen: Budrich Uni Press Ltd.
- Kaczmarek, T., Mikuła, Ł. (2007). *Ustroje terytorialno-administracyjne obszarów metropolitalnych w Europie*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Kaczmarek, T., Ryder, A. (2015). Top-down and bottom-up metropolitan integration in Poland. W: J. Buček, A. Ryder (red.). *Governance in Transition*. Dordrecht: Springer Science+Business, Media B.V.
- Kotarba, B. (2014). Zasady partnerstwa w wybranych działaniach samorządów gminnych. W: A. Kołomycew, B. Kotarba (red.). *Partnerstwa w sferze publicznej*. Warszawa: Scholar.
- Kotras, M. (2009). *Przywództwo polityczne na poziomie regionu. Przykład województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kuć-Czajkowska, K. (2019a). *Obszary funkcjonalne miast wojewódzkich w Polsce. Przeszłość współpracy i konkurencji samorządów terytorialnych*. Lublin: Wyd. UMCS.
- Kuć-Czajkowska, K. (2019b). Współpraca w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych miast wojewódzkich w Polsce – perspektywa liderów lokalnych, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 47.
- Kuć-Czajkowska, K.A., Wasil, J. (2015). Coalition for the sake of development – forms, benefits, problems of the cooperation in frames of functional areas in Poland. W: A. Pawłowska, A. Gąsior-Niemiec (red.). *Partnership in the public sector*. Warsaw: Scholar.
- Mikuła, Ł. (2010). Reformy metropolitalne: doświadczenia europejskie w teorii i praktyce. W: A. Lutrzykowski, R. Gawłowski (red.). *Metropolie. Wyzwanie polskiej polityki miejskiej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Mills, E. (1993). The causes of metropolitan suburbanization, *Journal of Economic Perspectives* 7.
- Misiak, W. (2012). *Globalizacja Berlina, Pragi i Warszawy*. Warszawa: Difin.
- Potkański, T. (2014). Współpraca międzysamorządowa w Polsce: uwarunkowania instytucjonalne i prawne, skala zjawiska oraz agenda badawcza w kontekście wyzwań rozwojowych polskiego samorządu terytorialnego. Perspektywa praktyka samorządowego. W: A. Kołomycew, B. Kotarba (red.). *Partnerstwa w sferze publicznej*, Warszawa: Scholar.
- Putnam, R.D. (1995). *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Kraków: ZNAK.
- Rychlewska, P. (2009). Kim są urzędnicy polskich gmin wybierani na kolejną kadencję? Cechy osobowe i sposób zarządzania gminą. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(36).
- Sidor, M., Kuć-Czajkowska, K.A., Wasil, J. (2017). *Koabitacja na poziomie gminnym w Polsce*. Warszawa: Scholar.
- Sidor, M., Kuć-Czajkowska, K.A., Wasil, J. (2020). Przywództwo na poziomie gminnym w Polsce w warunkach koabitacji – oczekiwania versus rzeczywistość, *Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne*, 66(2).
- Skarżyńska, K. (2019). *My. Portret psychologiczno-społeczny Polaków z polityką w tle*. Warszawa: Scholar.

- Sobolewski, A. Krzewicka, R., Och, G., Olszowska-Urban, J., Piekutowski, J., Podławiak, G., Sobolewski, T. (2007). *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Warszawa: MPiPS.
- Swianiewicz, P. Gendźwiłł, A., Krukowska, J., Lackowska, M., Picej, A. (2016). *Współpraca międzygminna w Polsce. Związek z rozsądkiem*. Warszawa: Scholar.
- Szmiągł-Rawska, K. (2017). *Teorie współpracy terytorialnej*. Warszawa: Scholar.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Talaga P. w rozmowie z M. Musiałem Dyrektorem Biura Stowarzyszenia Metropolia Poznań (2012). *Nasz Głos Poznański*, 23.
- Teles, F. (2015). *Local governance and inter-municipal cooperation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Torfin, J. (2005). Governance network theory: towards a second generation. *European Political Science*, 4(3).
- Wasil, J., Kuć-Czajkowska, K.A., Sidor, M. (2017). Przywództwo lokalne w warunkach koabitacji. Przykład gmin z województwa świętokrzyskiego. *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(70).
- Wolański, M., Ledzion, B., Borowczak, A., Płoszaj, A., Kupiec, T., Popis, Z., Haber, A., Mrozowski, W. (2018). *Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020. Raport Końcowy – wersja II*. Warszawa: Wolański.
- Zarycki, T. (2004). Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności. *Kultura i Społeczeństwo*, 2.
- Żak-Skwierczyńska, M. (2018). *Bariery we współpracy jednostek samorządu terytorialnego miejskich obszarów funkcjonalnych. Przykład województwa łódzkiego*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.