

**Judyta PASIUT**

## **ANALIZA WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ WYBRANYCH MIAST NA PRAWACH POWIATU W UJĘCIU GOSPODARCZYM**

### **Streszczenie**

Zasadniczym celem artykułu jest omówienie i zaprezentowanie wyników badań nad prowadzoną przez wybrane miasta na prawach powiatu do 100 tys. mieszkańców współpracą zagraniczną, w ramach nawiązanych partnerstw z samorządami państw europejskich i pozaeuropejskich, w ujęciu gospodarczym. Analizie poddano cztery ośrodki miejskie: Nowy Sącz, Grudziądz, Siedlce i Jelenią Górę. Artykuł prezentuje przykłady podejmowanych przez samorządy działań, mających na celu nawiązanie międzynarodowych kontaktów biznesowych między przedsiębiorcami i promowanie oferty inwestycyjnej danego miasta poza granicami Polski. Poruszone zostały też kwestie efektów tych działań, jak również dokonano analizy zależności między intensywnością prowadzonej współpracy gospodarczej a bliskością geograficzną pomiędzy partnerskimi samorządami.

**Słowa kluczowe:** miasta partnerskie, współpraca gospodarcza, samorząd.

### **ANALYSIS OF INTERNATIONAL COOPERATION OF SELECTED CITIES WITH COUNTY RIGHTS AS AN ECONOMIC**

### **Summary**

Main aim of the article is to discuss and to present the analysis of economic international cooperation led by chosen cities with county rights, within partnerships established with European and non-European local government units. Four cities were analysed: Nowy Sącz, Grudziądz, Siedlce and Jelenia Góra. The article presents some examples of undertaken activities, which aim is to make business connections between companies and to promote city's investment offer outside Polish borders. Moreover, the effects of those activities were discussed, as well as connection between intensity of economic cooperation and geographical proximity of the twin towns.

**Key words:** twin towns, economic cooperation, local government.

### **Wprowadzenie**

Międzynarodowe partnerstwo samorządów stało się częścią lokalnej polityki i społeczeństwa. Ruch związków bliźniaczych między europejskimi jednostkami samorządu terytorialnego został ugruntowany na założeniu, że zachowanie pokoju na świecie jest ściśle powiązane ze wzajemną współpracą, opartą na przyjaźni społeczności lokalnych. Nadana mu nazwa „związki bliźniacze” miała na celu zaakcentowanie kwestii podobieństw i wspólnych cech społeczeństwa europejskiego, a jego rozwój następował równocześnie z procesem integracji europejskiej (Szewczyk, 2007, s. 260). Okres 25 lat po zakończeniu II wojny światowej charakteryzuje się geograficznym ograniczaniem partnerstw do Europy Zachodniej, a także koncentrowaniem się na wymianie młodzieży oraz współpracy kulturalnej, w myśl idei zbliżania i pojednania narodów, która m.in. miała zapobiegać powstawaniu nowych uprzedzeń oraz lokować politykę narodową państw Europy na szczeblu polityczno-instytucjonalnym (Kalitta, 2021, s. 38). Powstałe liczne związki partnerskie stanowiły tym samym swoistego rodzaju impuls do tworzenia zorganizowanych i sformalizowanych form współdziałania w postaci związków oraz porozumień komunalnych,

przyjmujących nazwę euroregionów (Korczak, 2009, s. 332). Lata 80. i 90. XX wieku przyniosły zmiany w układzie politycznym Europy i rozpoczęły okres transformacji ustrojowej w państwach Europy Środkowej i Wschodniej, co miało wpływ na zwiększenie się zasięgu przestrzennego aktywności w ramach ruchu związków bliźniaczych na jednostki samorządowe z tych regionów. Choć istniały formalne związki partnerskie pomiędzy miastami państw bloku wschodniego, sięgające nawet lat 60. XX wieku, to jednak dopiero obalenie komunizmu dało podstawę do pełnego i rzeczywistego stosowania idei związanej z współpracą międzynarodową samorządów lokalnych w tych państwach, a związki bliźniacze niejednokrotnie pomagały w umacnianiu młodych demokracji, wpływając na pogłębianie świadomości obywatelskiej. Rozwój kontaktów partnerskich miał wpływ także na rozwój turystyki, co dało mieszkańcom miast możliwość podróżowania i zwiedzenia miejsc, do których wcześniej nie było dostępu lub był on znacznie ograniczony. Idea związków bliźniaczych opiera się bowiem także na poznaniu państwa, miasta, regionu, w którym żyją mieszkańcy zaprzyjaźnionej jednostki, a także umożliwia podejmowanie działań mających na celu promocję swojego miasta na arenie międzynarodowej (Szewczyk, 2007, s. 261). Ważnym wydarzeniem w rozwoju współpracy międzynarodowej samorządów było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, co znacząco pogłębiło europejski wymiar tej współpracy (Nitschke-Szram, 2017, s. 17). Współcześnie, według danych prezentowanych przez Radę Gmin i Regionów Europy (CEMR), najwięcej związków partnerskich pomiędzy samorządami występuje w Niemczech ([www.twinning.org](http://www.twinning.org), dostęp: 10.03.2021), co zostało też potwierdzone w badaniach przeprowadzonych na 64 jednostkach samorządu terytorialnego przez A. Skorupską w 2014 roku (2015). Warto zaznaczyć, że rozpoczęcie kooperacji pomiędzy miastami w większości przypadków rozpoczyna się od szukania partnera na zasadzie podobieństw, np. liczby mieszkańców, położenia, gospodarki, historii, sprawy społecznych (Knecht, 2020, s. 128).

Zasadniczym celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań nad prowadzoną przez wybrane miasta na prawach powiatu współpracą zagraniczną, realizowaną w ramach nawiązanych kontaktów bliźniaczych, badaną przez pryzmat efektywności oraz charakterystyki podejmowanych w jej ramach działań w aspekcie gospodarczym. Analizie zostały poddane cztery ośrodki miejskie: Nowy Sącz (województwo małopolskie), Grudziądz (województwo kujawsko-pomorskie), Jelenia Góra (województwo dolnośląskie) i Siedlce (województwo mazowieckie). Kryterium wyboru tych miast nie jest przypadkowe. Po pierwsze, wzięto pod uwagę wyłącznie miasta na prawach powiatu, których liczba ludności mieści się w przedziale 75 000-99 999 mieszkańców, zgodnie z podziałem Głównego Urzędu Statystycznego. Z 10 miast spełniających dwa powyższe warunki zostały wybrane cztery, reprezentujące różne regiony bądź kierunki geograficzne Polski, tj. Nowy Sącz na południu (83 896 mieszkańców), Grudziądz na północy (95 045 mieszkańców), Siedlce na wschodzie (77 872 mieszkańców) i Jelenia Góra na zachodzie kraju (79 480 mieszkańców) (GUS, 2020). Dzięki temu możliwe stało się przeanalizowanie oraz ustalenie podobieństw i różnic uwarunkowań prowadzonej współpracy zagranicznej przez miasta o podobnym potencjale społecznym i gospodarczym. Analiza zawarta w niniejszym artykule obejmuje przedsięwzięcia realizowane przez wybrane miasta na prawach powiatu w okresie 16 lat, rozpoczynając od 2000 roku, pomimo funkcjonowania niektórych partnerstw już od lat 70. XX wieku. W tym miejscu należy zaznaczyć, że niestety większość dokumentów z lat 70.-90. XX wieku zostało zarchiwizowanych zgodnie z ówczesnie obowiązującymi zasadami oraz regulacjami archiwizacji dokumentów urzędowych i żaden z urzędów miast nie był w stanie udostępnić Autorce informacji dotyczących realizowanych działań w tamtym okresie.

Artykuł ma na celu weryfikację następujących hipotez:

- 1) Bliskość geograficzna miast partnerskich, rozumiana w kontekście przestrzennym jako bliska odległość pomiędzy partnerskimi samorządami, odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu współpracy natury gospodarczej.
- 2) Efektywność ekonomiczna współpracy zagranicznej miast, definiowana poprzez pryzmat przyciągniętych inwestycji i kapitału zagranicznego, jest znikoma.

Wśród użytych przez Autorkę metod badawczych należy wymienić: analizę źródeł pierwotnych, analizę historyczną, metodę porównawczą, analizę źródeł zastanych *desk research*. Analiza źródeł pierwotnych została priorytetowo ukierunkowana na interpretację umów partnerskich i listów intencyjnych, będących podstawą prowadzenia przez wybrane miasta współpracy zagranicznej. Analiza historyczna pozwoliła na wskazanie skali i cech charakterystycznych współpracy partnerskiej w ujęciu gospodarczym, prowadzonej w Nowym Sączu, Grudziądzu, Siedlcach i Jeleniej Górze. Metoda porównawcza znalazła z kolei swoje zastosowanie w trakcie badania podejmowanych działań w ramach współpracy międzynarodowej w ujęciu gospodarczym, realizowanych przez wybrane miasta na prawach powiatu ze swoimi zagranicznymi partnerami. Spośród źródeł danych zastanych wykorzystanych przez Autorkę podczas metody *desk research* wymienić należy: statystyki oraz zestawienia (w tym m.in. opracowania Głównego Urzędu Statystycznego), dokumenty urzędowe, wyniki badań społecznych (m.in. raporty z badań ZMP, ISP, PISM oraz NIST), dane i informacje dostępne online. Zastosowanie powyższych metod pozwoliło na przedstawienie wniosków końcowych.

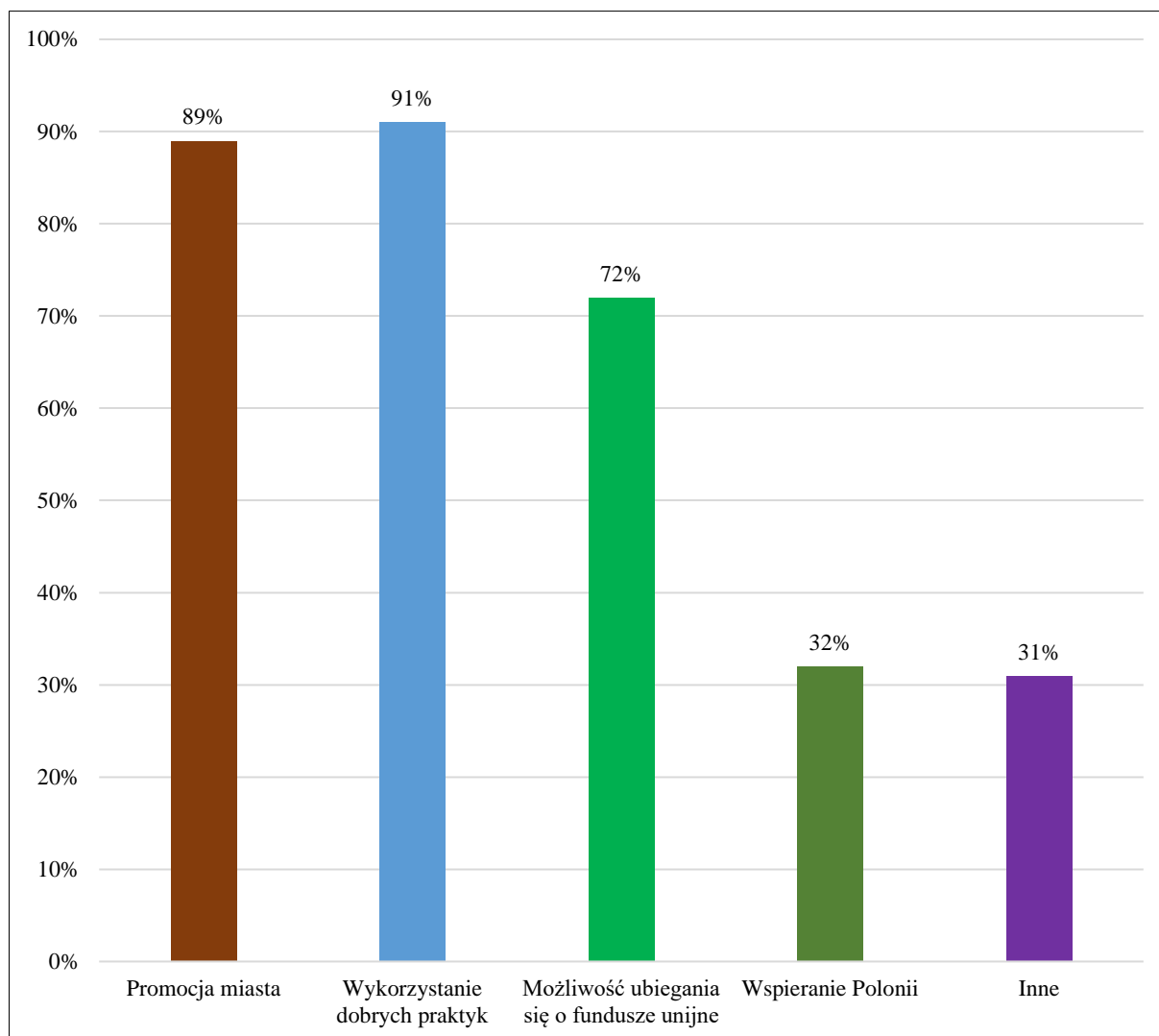
### **Priorytety działań prowadzonej przez polskie samorzady współpracy zagranicznej – zarys dotychczasowych badań naukowych**

Współpraca partnerska polskich samorządów była przedmiotem badań przeprowadzonych przez różne ośrodki badawcze w Polsce na przestrzeni lat, m.in. w 2000 i 2004 roku przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej (TNS OBOP) na zlecenie Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych (PISM), w 2012 roku przez Instytut Spraw Publicznych (ISP) na zlecenie Związku Miast Polskich (ZMP), w 2016 roku przez Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego (NIST). Dzisiejsza wiedza naukowa na temat kierunków współpracy czy też priorytetowych działań polskich samorządów, podejmowanych w ramach kontaktów bliźniaczych, opiera się m.in. na wynikach tych właśnie analiz.

Opierając się na nich, należy zaznaczyć, że do priorytetowych dziedzin współpracy samorządów lokalnych w Polsce należy przede wszystkim kultura (w tym promocja dziedzictwa narodowego), turystyka i sport, nauka i edukacja, współpraca gospodarcza i ochrona środowiska (Fuksiewicz, Łada, Wenerski, 2021, s. 22-23). Realizacja wspólnych inicjatyw kulturalnych oraz z zakresu dziedzictwa narodowego (jako najbardziej priorytetowego obszaru współpracy polskich miast) pozwala m.in. na wymianę artystów, menedżerów kultury, wolontariuszy czy studentów, natomiast przedsięwzięcia podejmowane na terenach przygranicznych często ukazują wspólną historię i tradycję regionu (Szewczak, Ganczar, Jaszczuk, 2016, s. 12). Należy podkreślić, że współpraca samorządów lokalnych, zwłaszcza miejskich, obejmuje niemal wszystkie wyżej wymienione dziedziny, niemniej intensywność podejmowanych działań w ramach poszczególnej dziedziny współpracy różni się w poszczególnych latach i jest uzależniona od aktualnych potrzeb danego samorządu. Badania wykazują, że wielkość danego miasta jest wyraźnie powiązana z zakresem, skalą i natężeniem prowadzonej współpracy międzynarodowej. W mniejszych miastach przedsięwzięcia w ramach kontaktów bliźniaczych polegają na pojedynczych projektach, które najczęściej dotyczą imprez młodzieżowych, sportowych lub kulturalnych, w myśl reprezentowanej

przez te miasta idei, że współpraca zagraniczna ma w głównej mierze służyć mieszkańcom, promować miasto, poszerzać horyzonty młodzieży, umożliwiać poznawanie obcej kultury i naukę języka, wzbogacać ofertę kulturalną, ułatwiać wymianę urzędniczą oraz przyczyniać się do zwiększenia ruchu turystycznego (Fuksiewicz, Łada, Wenerski, 2021, s. 44-47). Stąd też mniejsze miasta ukierunkowują się na przedsięwzięcia dotyczące wymian między mieszkańcami – głównie młodzieżą, ale również między grupami bibliotekarzy, nauczycieli czy seniorów. W dalszej kolejności, oprócz wskazanych już przedsięwzięć kulturalnych i sportowych, mniejsze miasta zabiegają także o wymianę doświadczeń oraz nawiązanie współpracy gospodarczej (Ibidem, s. 44-47). Ta ostatnia opiera się z reguły na wspieraniu przedsiębiorców lokalnych w nawiązywaniu kontaktów zagranicznych oraz inwestowaniu w partnerskich regionach lub miastach (Szewczak, Ganczar, Jaszczuk, 2016, s. 12). Z kolei największe miasta Polski aktywnie podejmują działania na arenie międzynarodowej w zakresie głównie promocji miasta oraz wymiany doświadczeń, obejmującej najczęściej kwestię zarządzania miastem oraz zagadnienia związane z ochroną środowiska, pomocą społeczną, organizacją imprez masowych, obsługą mieszkańców oraz funkcjonowaniem urzędów miejskich. Relacje partnerskie w tych miastach mają służyć także wspieraniu określonych podmiotów lokalnych, takich jak przedsiębiorcy, uczelnie czy instytucje kultury, w uaktywnianiu się na arenie międzynarodowej. W związku z tym poszczególne wydziały oraz jednostki organizacyjne urzędów w dużych miastach prowadzą i rozwijają stosunkowo autonomiczną (w zakresie przedmiotowym kooperacji, doboru partnerów i źródeł finansowania) współpracę międzynarodową. Z raportu badań ISP wynika, że priorytety działań urzędów dużych i mniejszych miast są zgoła odmienne, gdyż w dużych miastach współpraca edukacyjna, kulturalna i sportowa często leży w gestii instytucji bezpośrednio zaangażowanych (takich jak szkoły, kluby sportowe czy instytucje kultury) (Fuksiewicz, Łada, Wenerski, 2021, s. 44-46).

Badania przeprowadzone przez NIST w roku 2016 przy udziale 100 polskich miast z wszystkich województw, zarówno mniejszych (poniżej 100 tys. mieszkańców), średnich (100-300 tys. mieszkańców), jak też miast dużych (powyżej 300 tys. mieszkańców), obejmowało m.in. pytanie dotyczące celów przyświecających podejmowaniu współpracy międzynarodowej przez polskie miasta. Rysunek 1 prezentuje opracowanie graficzne wykonane przez Autorkę na podstawie danych NIST, obrazujące wyniki udzielonych przez biorące udział w badaniu jednostki miejskie odpowiedzi na to pytanie. Uzyskane rezultaty procentowe wykazane na wykresie obejmują sumę udzielonych przez badane miasta wskazań jako „najważniejsze” i „ważne” w zaproponowanych przez NIST wariantach odpowiedzi na pytanie: „Jakie cele przyświecają władzom miasta przy podejmowaniu współpracy międzynarodowej?”.



Wykres 1. Cele przyświecające podejmowaniu współpracy międzynarodowej przez polskie miasta według badań NIST z 2016 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań NIST z 2016 roku („Raport badawczy na temat Współpraca międzynarodowa miast polskich”, M. Szewczak, M. Ganczar, P. Jaszczuk, 2016, *Badania i raporty NIST*, 3, s. 6-7).

Jak można wnioskować z wykresu 1, niewątpliwie najważniejszym celem przyświecającym podejmowaniu współpracy międzynarodowej jest możliwość wykorzystania dobrych praktyk. Z kolei aż 89% samorządów miejskich uznaje promocję miasta (w szczególności turystyczną, kulturalną oraz gospodarczą) za najważniejszy i ważny cel inicjowania kooperacji na arenie międzynarodowej, a 72% docenia w aspekcie podejmowania tej współpracy możliwość ubiegania się o fundusze unijne. Jedynie 32% uznało wspieranie Polonii za najważniejszy i ważny cel podejmowania kooperacji zagranicznej. Wśród innych argumentów branych pod uwagę w procesie nawiązywania współpracy partnerskiej wskazywano m.in.: edukację pokojową; wymianę młodzieży; aktywizację i wspieranie kontaktów między mieszkańcami; wymianę kulturową i sportową; pozyskiwanie inwestorów i możliwość nawiązania współpracy gospodarczej; wizerunek miasta poza granicami państwa; wymianę doświadczeń w zakresie kultury, sportu, edukacji, sektora komunalnego i funkcjonowania samorządu; integrację środowisk lokalnych i grup społecznych; wspieranie Polaków na dawnych Kresach Wschodnich; podtrzymywanie historycznie ukształtowanych więzi i relacji współpracy między miastami (Szewczak, Ganczar, Jaszczuk, 2016, s. 7).

W samorządowych strategiach rozwoju rzadko klasyfikuje się aktywność gospodarczą na forum międzynarodowym w kategoriach szans na rozwój danej jednostki. Prowadzone przez polskie samorzady działania, których celem jest zainteresowanie zagranicznych przedsiębiorców inwestycyjnym potencjałem danego samorządu, charakteryzują się biernością – inwestorów rzadko się pozyskuje, a częściej się na nich czeka. Rekomendacje środowiska eksperckiego, które były prezentowane podczas debat organizowanych przez Regionalny Ośrodek Debaty Międzynarodowej w Krakowie, obejmują tezę, że pobudzenie aktywnej międzynarodowej promocji danego samorządu, która doprowadzi do pozyskania inwestorów zagranicznych, jest ściśle powiązane z działaniami obejmującymi m.in. uwzględnienie jej w planach strategicznych danej jednostki i prowadzenie stałej polityki informowania mieszkańców o podejmowanych działaniach (Natanek, 2013, s. 18-20).

### **Współpraca międzynarodowa wybranych miast na prawach powiatu w ujęciu gospodarczym**

W ujęciu rozważań badawczych w tematyce artykułu należy zaznaczyć, że każde z analizowanych miast na prawach powiatu posiada dokumenty w postaci umów partnerskich bądź listów intencyjnych o współpracy z określonymi samorządami bliźniaczymi tak w Europie, jak i poza nią, które określają zakres tej współpracy także w ujęciu gospodarczym. W teorii więc każde z badanych miast zakłada prowadzenie kooperacji gospodarczej z wybranymi partnerami zagranicznymi, której celem jest pobudzenie gospodarki lokalnej, aktywizacja podmiotów gospodarczych na arenie międzynarodowej, nawiązanie kontaktów biznesowych oraz promocja własnej oferty inwestycyjnej. Pytanie o efektywność tych zapisów pojawia się, gdy dokonywana jest analiza praktyki – tego, co faktycznie jest w ramach danego porozumienia o współpracy realizowane. Tabele 1-4 prezentują przykłady działań o charakterze gospodarczym, podjętych przez wybrane miasta na prawach powiatu w ramach prowadzonej międzynarodowej współpracy partnerskiej. Należy podkreślić, że zestawienia zawarte w tabelach 1-4 nie zawierają wszystkich zagranicznych samorządów partnerskich i zaprzyjaźnionych danego badanego miasta, lecz wyłącznie te, z którymi podpisane porozumienia, umowy czy listy intencyjne zawierają zapisy o współpracy gospodarczej. Wyszczególnione w tabelach przykłady działań o charakterze gospodarczym stanowią wynik własnych Analiz autorki, dokonanych w oparciu o informacje i dokumenty źródłowe udostępnione przez urzędy poszczególnych miast, informacje dostępne na stronach internetowych, artykuły prasowe, broszury i inne.

Tabela 1

Przykłady działań o charakterze gospodarczym, podjętych przez Nowy Sącz w ramach prowadzonej międzynarodowej współpracy partnerskiej

Badane miasto na prawach powiatu	Zagraniczny samorząd partnerski lub zaprzyjaźniony, z którym podpisane porozumienie obejmuje współpracę gospodarczą lub promowanie tej współpracy	Przykłady podjętych działań o charakterze gospodarczym w ramach nawiązanego partnerstwa
Nowy Sącz	Schwerte (Republika Federalna Niemiec)	Nie odnotowano
	Lipsk (Republika Federalna Niemiec)	– wizyty studyjne z udziałem spółek komunalnych
	La Baule-Escoublac (Republika Francuska)	Nie odnotowano
	Troki (Republika Litewska)	Nie odnotowano
	Narwik (Królestwo Norwegii)	– udział reprezentantów miast w seminarium gospodarczym dotyczącym Europejskiej Współpracy Ekonomicznej, zorganizowanym w Narwiku
	Dystrykt metropolitalny Wirral (Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej)	Nie odnotowano
	Preszów (Republika Słowacka)	– zaproszenie dla sądeckich architektów i projektantów do udziału w 5. Festiwalu Architektury i Designu w Preszowie
	Stara Lubowla (Republika Słowacka)	– realizacja w latach 2005-2006 mikroprojektu pt. „Rozwój i propagowanie przygranicznej współpracy partnerów rynku pracy z terenu powiatu Nowy Sącz i powiatu Stara Lubowia”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III A „Polska – Republika Słowacka” – realizacja projektu pn. „Partnerstwo na transgranicznym rynku pracy” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013
	Bardejów (Republika Słowacka)	Nie odnotowano
	Kiskunhalas (Węgry)	Nie odnotowano
	Stryj (Ukraina)	– wizyta w Stryju sądeckich przedsiębiorców w roku 2005 w celu nawiązania kontaktów biznesowych – realizacja w 2007 roku projektu pn. „Partnerstwo Miast Nowy Sącz – Stryj – dobre praktyki na drodze do Unii Europejskiej”, w ramach polskiego programu pomocy zagranicznej, udzielanej za pośrednictwem Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczpospolitej Polskiej, polegająca na organizacji cyklu szkoleń i seminarium z zakresu integracji europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania funduszy pomocowych Unii Europejskiej oraz demokratyzacji i budowy społeczeństwa obywatelskiego przez samorząd lokalny, przedsiębiorców i organizacje pozarządowe

Niecieszyn (Ukraina)	– wymiana delegacji oficjalnych obydwu miast, w tym udział delegacji ukraińskiej w Międzynarodowym Forum Gospodarczym „Unia Polska-Wschód” zorganizowanym w kampusie WSB-NLU w Nowym Sączu w 2016 roku
Gabrowo (Republika Bułgarii)	Nie odnotowano
Guadalajara (Królestwo Hiszpanii)	Nie odnotowano
Vranje (Republika Serbii)	– sądecka misja gospodarcza do Vranje
Isernia (Republika Włoska)	Nie odnotowano
Region Molise (Republika Włoska)	– otwarcie polsko-włoskiego biura przedstawicielskiego Związku Regionalnego Izb Handlowych Regionu Molise (już nie istnieje)
Columbia County (Stany Zjednoczone Ameryki)	Nie odnotowano
Suzhou (Chińska Republika Ludowa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wizyty delegacji oficjalnych z miasta Suzhou w Nowym Sączu, podczas których wielokrotnie spotykano się z sądeckimi przedsiębiorcami w celu nawiązania obustronnych kontaktów gospodarczych (m.in. w latach 2009, 2015, 2016)</li> <li>– organizacja misji gospodarczej Nowego Sącza podczas Międzynarodowego Festiwalu Turystyki w Suzhou w 2008 roku</li> <li>– udział delegacji miasta Nowego Sącza w konferencji poświęconej sprawom promocji miast, gospodarki komunalnej i budownictwa oraz rozwoju przedsiębiorczości w Suzhou w 2011 roku</li> <li>– organizacja wystawy <i>Suzhou Silk Exhibition</i> pt. „Brokat Song” w Nowym Sączu w 2015 roku, na której zaprezentowano oryginalny chiński jedwab, wpisany na listę dziedzictwa kulturowego UNESCO i promowano chińskiego przedsiębiorcę produkującego wyroby z jedwabiu</li> </ul>
Huangdao District (Chińska Republika Ludowa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– funkcjonowanie na terenie Huangdao District zakładu produkcyjnego sądeckiej firmy „Fakro”</li> <li>– wizyty chińskiej delegacji w Nowym Sączu m.in. w latach 2011, 2012, 2013, podczas których organizowano spotkania z sądeckimi przedsiębiorstwami w celu nawiązania współpracy gospodarczej oraz przedstawienia przez stronę chińską możliwości inwestowania w Chinach</li> </ul>
Avsallar (Republika Turcji)	Nie odnotowano

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z tabeli 1, z 21 podpisanych przez Nowy Sącz porozumień, uwzględniających szeroko rozumianą współpracę gospodarczą, w przypadku aż 11 partnerstw nie odnotowano żadnych przykładów działań, które potwierdzałyby realizację aspektu gospodarczego tej kooperacji.



Tabela 2

Przykłady działań o charakterze gospodarczym, podjętych przez Grudziądz w ramach prowadzonej międzynarodowej współpracy partnerskiej

Badane miasto na prawach powiatu	Zagraniczny samorząd partnerski lub zaprzyjaźniony, z którym podpisane porozumienie obejmuje współpracę gospodarczą lub promowanie tej współpracy	Przykłady podjętych działań o charakterze gospodarczym w ramach nawiązanego partnerstwa
Grudziądz	Gütersloh (Republika Federalna Niemiec)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymiana informacji i doświadczeń pomiędzy specjalistycznymi przedsiębiorstwami w zakresie produkcji maszyn rolniczych, krawiectwa i odlewni żelaza</li> <li>– udział przedstawicieli miasta Grudziądza w Wystawie Gospodarczej <i>GüWa'97</i> oraz <i>GüWa'99</i> w Gütersloh</li> <li>– promocja w Grudziądzu dostępnych w mieście Gütersloh ofert pracy</li> <li>– udział grudziądzkich przedsiębiorców w cyklicznie organizowanym regionalnym jarmarku żywności „Schinkenmarkt” w Gütersloh</li> </ul>
	Falun (Królestwo Szwecji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uczestnictwo grudziądzkich firm podczas festynów odbywających się w mieście Falun</li> <li>– pośrednictwo Urzędu Miasta Grudziądza w nawiązaniu kontaktów biznesowych między przedsiębiorcami Polski i Szwecji</li> </ul>
	Nanning (Chińska Republika Ludowa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacja misji gospodarczych miasta Grudziądza do Chin m.in. w 2011 roku w ramach projektu „Grudziądz – miasto otwarte dla biznesu”</li> <li>– przyjmowanie przez miasto Grudziądz delegacji chińskich przedsiębiorców w celu przedstawienia oferty inwestycyjnej miasta</li> <li>– promocja Grudziądza i jego oferty w 2013 roku na stoisku zadedykowanym miastom partnerskim Nanning w Centrum Wystawienniczym Urbanistyki oraz podczas Międzynarodowych Targów Ogrodniczych w Nanning</li> <li>– udział przedstawicieli Grudziądza w kilku edycjach Targów Wielobranżowych <i>CAEXPO</i> oraz Międzynarodowego Festiwalu Muzyki i Sztuki Ludowej w Nanning</li> <li>– wizyty delegacji Grudziądza w Nanning, podczas których m.in. prezentowano ofertę inwestycyjną dla chińskich firm poszukujących lokalizacji do prowadzenia działalności w Europie</li> <li>– udział obydwu miast w Forum Regionalnym Polska-Chiny, będącym platformą wymiany doświadczeń m.in. na polu współpracy gospodarczej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy tabeli 2 wynika, że Grudziądz podejmuje starania z każdym zagranicznym partnerem samorządowym, by realizować założony cel współpracy gospodarczej lub jej promowania. Należy jednak podkreślić, że miasto to posiada najmniejszą liczbę nawiązanych partnerstw zagranicznych w odniesieniu do pozostałych badanych miast.

Tabela 3

*Przykłady działań o charakterze gospodarczym, podjętych przez Siedlce w ramach prowadzonej międzynarodowej współpracy partnerskiej*

Badane miasto na prawach powiatu	Zagraniczny samorząd partnerski lub zaprzyjaźniony, z którym podpisane porozumienie obejmuje współpracę gospodarczą lub promowanie tej współpracy	Przykłady podjętych działań o charakterze gospodarczym w ramach nawiązanego partnerstwa
Siedlce	Pescantina (Republika Włoska)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział reprezentantów miasta Pescantina w Międzynarodowych Dniach z Doradztwem Rolniczym w Siedlcach</li> <li>– prezentacja miasta Siedlce i siedleckich przedsiębiorstw na włoskich targach pn. „Wyprodukowano w Pescantynie”</li> <li>– regularne wzajemne wizyty delegacji oficjalnych i przedstawicieli biznesowych m.in. podczas Międzynarodowych Targów Rolniczych w Siedlcach</li> </ul>
	Rejon Samorządu Wileńskiego (Republika Litewska)	Nie odnotowano
	Gmina Dasing (Republika Federalna Niemiec)	Nie odnotowano
	Rejon Wołkowysk (Republika Białorusi)	Nie odnotowano
	Berdyczów (Ukraina)	– udział przedstawicieli obu miast w konferencji organizowanej przez Izbę Gospodarczą w Żytomierzu
	Kirów (Federacja Rosyjska)	Nie odnotowano

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3, prezentująca działania o charakterze gospodarczym podjęte przez Siedlce, potwierdziła, że zaledwie w dwóch partnerstwach (na sześć możliwych) odnaleziono przykłady świadczące o podejmowaniu takich aktywności na arenie międzynarodowej.

Tabela 4

*Przykłady działań o charakterze gospodarczym podjętych przez Jelenią Górę w ramach prowadzonej międzynarodowej współpracy partnerskiej*

Badane miasto na prawach powiatu	Zagraniczny samorząd partnerski lub zaprzyjaźniony, z którym podpisane porozumienie obejmuje współpracę gospodarczą lub promowanie tej współpracy	Przykłady podjętych działań o charakterze gospodarczym w ramach nawiązanego partnerstwa
Jelenia Góra	Bautzen (Republika Federalna Niemiec)	– organizacja spotkań niemieckiego partnera z przedstawicielami Euroregionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej
	Erfstadt (Republika Federalna Niemiec)	– współpraca przedsiębiorstw transportowych w zakresie wymiany doświadczeń związanych z regulacjami prawnymi związanymi z działalnością firm transportowych
	Heidelberg (Republika Federalna Niemiec)	Nie odnotowano
	Gmina Boxberg (Republika Federalna Niemiec)	– realizacja projektów, finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007-2013 oraz budżetu państwa przy wsparciu Euroregionu Nysa, w tym m.in. pn. „Inwestycje w turystykę siłą

		rozwoju polsko-niemieckiego obszaru pogranicza” (2011), którego celem był rozwój kooperacji między samorządami i przedsiębiorcami w zakresie turystyki; pn. „Jelenia Góra i Boxberg\OL gminy wielkich szans i możliwości” (2012), który miał na celu promocję gospodarczą i inwestycyjną obu jednostek podczas Polsko-Niemiecko-Czeskiego Forum Kooperacji Firm
	Władimir (Federacja Rosyjska)	Nie odnotowano
	Siewierodoneck (Ukraina)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wizyta Klubu Biznesowego Siewierodonecka w 2003 roku w celu m.in. nawiązania kontaktów z Karkonoską Agencją Rozwoju Regionalnego dla wspólnej realizacji przedsięwzięć ukierunkowanych na sektor małych i średnich przedsiębiorstw obydwu miast</li> <li>– uczestnictwo przedstawicieli miasta Jeleniej Góry (w tym Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego) w dwóch konferencjach zorganizowanych w Siewierodonecku w roku 2004 w celu wymiany doświadczeń m.in. w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw</li> <li>– wizyty delegacji oficjalnej miasta Siewierodoneck, podczas których prowadzono rozmowy na temat nawiązania kooperacji między przedsiębiorcami</li> </ul>
	Tarnopol (Ukraina)	Nie odnotowano
	Jablonec nad Nysą (Republika Czeska)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Jeleniej Górze z Powiatową Izbą Gospodarczą w Jabloncu nad Nysą, objawiająca się realizacją szeregu projektów w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013: „Polsko-czeska kooperacja gospodarcza” (2008-2009); „Stworzenie sieci Punktów Kontaktowych Czesko – Polskiej Współpracy Gospodarczej” (jako partnerzy projektu w okresie 2009-2012); „Aktywizacja polsko-czeskich kontaktów gospodarczych” (2012); „Atrakcje przemysłu i techniki Euroregionu Nysa” (2010-2012); „Innowacja kontaktów gospodarczych w Euroregionie Nysa” (2014); „Wspieranie rozwoju regionalnych firm na pograniczu czesko-polskim” (2013-2015)</li> </ul>
	Cervia (Republika Włoska)	– promocja gospodarcza Jeleniej Góry w Cervii w 2001 roku podczas Targu Bożonarodzeniowego
	Randers (Królestwo Danii)	Nie odnotowano
	Tyler (Stany Zjednoczone Ameryki)	Nie odnotowano
	Changzhou (Chińska Republika Ludowa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wizyty delegacji chińskich w celu zapoznania się z ofertą inwestycyjną Jeleniej Góry (w latach 2009, 2013)</li> <li>– wizyta delegacji miasta Jelenia Góra, jeleniogórskich przedsiębiorców oraz prezesa Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego w Changzhou w 2011 roku</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak zaprezentowano w tabeli 4, Jelenia Góra podejmuje działania natury gospodarczej z siedmioma partnerami zagranicznymi na 12 partnerstw uwzględniających aspekt gospodarczy w podpisanych porozumieniach o współpracy. W przypadku Jeleniej Góry spora część tych działań przyjmuje formę projektową.

Analiza tabel 1-4 wykazała, że miastami, które wykazują wzmożoną aktywność w aspekcie gospodarczym, są Grudziądz i Jelenia Góra. Grudziądz jest największym z miast poddanych badaniu, posiadającym jednocześnie najmniej porozumień o partnerstwie. Mogłoby to sugerować, że miasto o większym potencjale społecznym (biorąc pod uwagę liczbę ludności) posiada większe możliwości pobudzania i realizowania międzynarodowej współpracy gospodarczej. Z kolei zagraniczna gospodarcza aktywność Jeleniej Góry jest w znacznej mierze powiązana z jej usytuowaniem na pograniczu polsko-czesko-niemieckim i na terenie Euroregionu Nysa, co umożliwia pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację projektów o różnorodnej tematyce. Zarówno w przypadku Grudziądza, jak też Jeleniej Góry współpraca gospodarcza jest dość intensywna w odniesieniu do partnerów niemieckich. Zauważalna jest także ogólna tendencja do rozwijania kontaktów natury gospodarczej z jednostkami terytorialnymi Chińskiej Republiki Ludowej, które wykazują największe zainteresowanie polskim kapitałem inwestycyjnym, wiedzą i doświadczeniem polskich przedsiębiorstw oraz promocją swoich produktów i ofert inwestycyjnych na polskim rynku – współpracę w aspekcie gospodarczym z chińskimi partnerami prowadzi: Grudziądz, Jelenia Góra i Nowy Sącz. Warto także zwrócić uwagę na podejmowane inicjatywy z samorządami ukraińskimi (w przypadku Jeleniej Góry, Siedlec i Nowego Sącza), dzięki czemu możliwa staje się wymiana wiedzy i doświadczeń gospodarczych, co stanowi szczególnie ciekawy aspekt współpracy dla przedsiębiorców ukraińskich. W rozwoju kooperacji gospodarczej nie bez znaczenia zdaje się być bliskość geograficzna – zarówno Jelenia Góra prowadzi dość intensywną kooperację ze swoim czeskim sąsiadem Jablonec nad Nysą, jak również Nowy Sącz z słowackim miastem partnerskim Stara Lubowla. Najmniejszą międzynarodową aktywność gospodarczą wykazują Siedlce, co w opinii Autorki jest powiązane z ich wielkością (Siedlce są najmniejszym pod względem liczby ludności miastem objętym badaniem).

## Podsumowanie

Pierwsza hipoteza badawcza, która brzmiała „Bliskość geograficzna miast partnerskich, rozumiana w kontekście przestrzennym jako bliska odległość pomiędzy partnerskimi samorządami, odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu współpracy natury gospodarczej”, została tylko częściowo potwierdzona. Wielokrotnie bowiem w badaniach wykazywano, że współpraca bliźniacza między samorządami znajdującymi się w niedalekiej odległości z reguły przybiera bardziej zintensyfikowaną formę. Na przykładzie Jeleniej Góry oraz Nowego Sącza zależność ta jest szczególnie obserwowana. Niemniej, współpraca gospodarcza rozwija się najbardziej z miastami azjatyckimi, co jest zauważalne we wszystkich samorządach posiadających swojego partnera w Chinach. Odległość Polski do Chin jest już znacząca, a co więcej – podróż do Chin wymaga uzyskania wiz, więc współpraca partnerska, także gospodarcza, jest naznaczona większymi wymaganiami natury formalnej niż w przypadku państw europejskich. Uwarunkowania produkcyjne i inwestycyjne rynku chińskiego są ciekawą alternatywą dla polskich przedsiębiorców, dlatego też często podejmowane są działania mające na celu nawiązanie kontaktów biznesowych w Chinach, pomimo odległości i „uciążliwości” formalnych związanych z podróżą do Chin. Wnioski Autorki znajdują potwierdzenie zarówno w wynikach badań przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych w 2012 roku, w ramach których już wtedy podkreślono rosnące znaczenie współpracy polsko-chińskiej, która zaczęła zastępować popularną w latach 90. XX wieku współpracę

polско-amerykańską (Fuksiewicz, Łada, Wenerski, 2012), jak też w analizach badawczych przeprowadzonych przez M. Lackowską, która wskazała Chiny w ścisłej czołówce państw, z którymi nawiązywana jest współpraca partnerska, głównie w wyniku stymulacji aktywnością gospodarczą (Lackowska, 2014, s. 224). Co więcej, także badanie NIST z 2016 roku wykazało bardzo wysoką pozycję Chin w zestawieniu państw, z którymi prowadzone są kontakty partnerskie przez polskie samorzady. Warto podkreślić, że Chiny nie były brane pod uwagę w zestawieniach badań z lat wcześniejszych (znajdowały się one na zbyt dalekiej pozycji, by uwzględnić to państwo w przygotowanym opracowaniu), co potwierdza omówioną tendencję do rozwoju kontaktów partnerskich z Państwem Środka (Szewczak, Ganczar, Jaszczuk, 2016).

Druga z postawionych hipotez została w opinii Autorki potwierdzona, tj. „Efektywność ekonomiczna współpracy zagranicznej miast, definiowana poprzez pryzmat przyciągniętych inwestycji i kapitału zagranicznego, jest znikoma”. Brak efektywności ekonomicznej współpracy zagranicznej miast jest skutkiem stosunkowo biernej i mało ekspansywnej aktywności samorządów w zakresie misji gospodarczych czy promocji gospodarczej poza granicami kraju. Jak można wywnioskować z przeprowadzonych analiz, aktywności gospodarcze nie są podejmowane często, a w porównaniu np. do inicjatyw społecznych, edukacyjnych czy kulturalnych stanowią niewielki odsetek ogólnej liczby działań międzynarodowych badanych miast. Znalazło to także potwierdzenie w wynikach badań ISP, które stanowiły, że zaledwie 23% samorządów-respondentów prowadzi misje i współpracę gospodarczą w ramach swojej aktywności międzynarodowej. Wśród kluczowych rodzajów międzynarodowej działalności polskich samorządów wskazano: oficjalne wizyty przedstawicieli władz lokalnych (93%), współpracę szkół i innych placówek oświatowych (84%), wspólne projekty (60%), wydarzenia sportowe (59%) i wymianę mieszkańców (48%) (Fuksiewicz, Łada, Wenerski, 2012, s. 20). Pomimo starań, Autorka nie dotarła do żadnych danych, które umożliwiłyby jej stwierdzenie, że podejmowane na arenie międzynarodowej przez badane miasta działania natury gospodarczej przyniosły oczekiwane efekty zwiększenia inwestycji zagranicznych w mieście.

Wspomniana już M. Lackowska w swoich analizach badawczych wysnuła tezę, że w ramach prowadzonej współpracy zagranicznej „w pierwszej kolejności miastom zależy na wzmocnieniu gospodarczej przewagi konkurencyjnej, która przynosi wymierne korzyści”, wobec czego wzmocnienie międzynarodowej pozycji politycznej danego miasta schodzi na drugi plan (2014, s. 117). M. Szewczak i I. Wieczorek w rozważaniach nad współpracą międzynarodową realizowaną przez samorzady miejskie podkreślają jej znaczenie i rolę jako ważnego elementu składowego polityki miejskiej oraz jako istotnego czynnika wpływającego na rozwój gospodarczy miast. Podkreślają też, że model triangularnej współpracy międzynarodowej, przy wykorzystaniu kooperacji między jednostkami samorządu terytorialnego, podmiotami z sektora gospodarki oraz sektora organizacji społecznych, sprawia, iż możliwym staje się wykorzystanie sieci wzajemnych powiązań, w efekcie czego działania mające największe szanse na sukces są intensyfikowane (Szewczak, Wieczorek, 2018, s. 37, 126-127). Założenia te pośrednio potwierdza także M. Lackowska, twierdząc, że partnerstwa miast są bardzo dobrym przykładem współzarządzania, a wstawiennictwo samorządu stanowi dla lokalnych podmiotów gospodarczych swoistą gwarancję i znacząco ułatwia nawiązanie międzynarodowej relacji biznesowej (Lackowska, 2014, s. 320). Biorąc powyższe pod uwagę, w opinii Autorki, zintensyfikowanie przedsięwzięć międzynarodowych podejmowanych przez miejskie jednostki samorządowe w wymiarze gospodarczym, przy współpracy z podmiotami z sektora gospodarki, skutkujących zwiększeniem inwestycji zagranicznych, pobudzeniem współdziałania pomiędzy przedsiębiorcami i tworzeniem nowych miejsc pracy, przyczyniłoby się do jeszcze większego uznania i docenienia znaczenia tej współpracy w aspekcie rozwoju

lokalnego oraz regionalnego. Niemniej, co warto podkreślić, z uwagi na wysokie koszty prowadzenia misji gospodarczych, rozwój kooperacji w wymiarze gospodarczym jest dla samorządów, w tym polskich miast, zadaniem stosunkowo trudnym.

## Bibliografia

### Porozumienia partnerskie badanych miast:

- Agreement Between Grudziądz City, Kuyavian-Pomeranian Voivodship of The Republic of Poland and Nanning City, Guangxi Autonomous Region of The People's Republic of China Regarding Establishment of a Sister-City Relationship z dn. 22 października 2011 r.
- Agreement between Suzhou, Jiangsu Province of the People's Republic of China and Nowy Sącz, Lesser Poland Voivodeship of the Republic of Poland on the Establishment of Friendship City Relationship, z dn. 14 czerwca 2016 r.
- Akt partnerstwa Miasta Gütersloh z Miastem Grudziądz z dn. 28 sierpnia 1989 r.
- Covenant – Porozumienie w zakresie współpracy miasta Nowego Sącza z Columbia County, Stany Zjednoczone Ameryki z dn. 23 października 1991 r.
- Deklaracja zamierzeń współpracy między Miastem Gütersloh w Republice Federalnej Niemiec i Miastem Grudziądz w Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej z dn. 28 sierpnia 1989 r.
- Dokument początkujący Proces Braterstwa dwu prowincji – Nowego Sącza w Polsce i Guadalajara w Hiszpanii z dn. 16 kwietnia 1994 r.
- Karta przyjaźni między Miastem Jelenia Góra i Miastem Heidelberg z dn. 5 października 2005 r.
- Letter of Friendly Exchanges 2016 Between Grudziądz City of The Republic of Poland and Nanning City of Guangxi Zhuang Autonomous Region of The People's Republic of China z dn. 21 października 2015 r.
- Letter of Intent Between Wirral Council, United Kingdom and Nowy Sącz, Poland on the Establishment of Sister City Exchange Relationship z dn. 28 września 2011 r.
- List intencyjny dotyczący współpracy pomiędzy miastem Falun w Królestwie Szwecji a miastem Grudziądz w Rzeczpospolitej Polskiej z dn. 4 maja 1991 r.
- List intencyjny o partnerskich stosunkach opartych na współpracy i wymianach pomiędzy miastem Nowy Sącz w Rzeczpospolitej Polskiej a Miastem Suzhou w Chińskiej Republice Ludowej z dn. 13 czerwca 2005 r.
- List intencyjny o przyjacielskiej współpracy i stosunkach pomiędzy Miastem Nowy Sącz – Rzeczpospolita Polska a Jiaonan – Chińska Republika Ludowa z dn. 14 maja 2012 r.
- List intencyjny o przyjacielskiej współpracy i stosunkach pomiędzy Huangdao District – Chińska Republika Ludowa i Miastem Nowy Sącz – Rzeczpospolita Polska z dn. 12 lipca 2013 r.
- List intencyjny o wzajemnej współpracy między miastem Nowy Sącz i miastem Avsallar (Turcja) z dn. 28 kwietnia 2008 r.;
- List intencyjny pomiędzy miastem La Baule, Republika Francji a Miastem Nowy Sącz, Rzeczpospolita Polska z dn. 15 września 2006 r.
- List intencyjny pomiędzy miastem Tarnopol (Ukraina) i miastem Jelenia Góra (Polska) z dn. 28 sierpnia 2016 r.
- List intencyjny w sprawie kontynuacji współpracy w dziedzinie gospodarki komunalnej pomiędzy Miastem Lipsk i Miastem Nowy Sącz z dn. 31 sierpnia 2000 r.
- List intencyjny w sprawie nawiązania współpracy partnerskiej pomiędzy Miastem Vranje z Federalnej Republiki Jugosławii a Miastem Nowy Sącz z Polski z dn. 25 lipca 2002 r.
- Porozumienie „Miast Siostrzanych” Miasto Tyler w stanie Texas, USA oraz Miasto Jelenia Góra, Polska, z dn. 29 maja 1993 r. Umowa o nawiązaniu przyjacielskiej współpracy między miastami Nowy Sącz i miastem Kiskunhalas z dn. 18 września 1993 r.
- Porozumienie intencyjne o partnerstwie i współpracy zawarte pomiędzy Miastem Nietyshyn (Ukraina) i Miastem Nowy Sącz (Polska) z dn. 17 września 2016 r.

- Porozumienie o kooperacji i współpracy między Regionem Molise (Włochy) a Miastem Nowy Sącz (Polska) z dn. 18 listopada 2003 r.
- Porozumienie o partnerskiej współpracy: Miasta Nowego Sącza, powiatu nowosądeckiego, powiatu gorlickiego, Miasta Stará L'ubovňa, Miasta Prešov, Miasta Bardejov z dn. 17 sierpnia 1999 r.
- Porozumienie o współpracy partnerskiej między Narwikiem i Nowym Sączem z dn. 16 czerwca 2003 r.
- Porozumienie partnerskie miast Jelenia Góra (Rzeczpospolita Polska) i Jablonec nad Nisou (Republika Czeska) z dn. 19 grudnia 2007 r.
- Porozumienie pomiędzy Miastem Changzhou (Chińska Republika Ludowa) i Miastem Jelenia Góra (Rzeczpospolita Polska) w sprawie ustanowienia przyjaznych stosunków między miastami z dn. 27 kwietnia 2011 r.
- Ramowe porozumienie o współpracy pomiędzy miastem Nowy Sącz w Rzeczypospolitej Polskiej a miastem Schwerte w Republice Federalnej Niemiec 14.08.1990 r.
- Sformalizowana umowa o przyjaźni pomiędzy Radą Miasta Jelenia Góra, Polska i Radą Miasta Randers, Dania z dn. 13 sierpnia 2004 r.
- Układ o partnerstwie miast między miastem Jelenia Góra i miastem Erfstadt z dn. 30 września 1995 r.
- Umowa o nawiązaniu łączności partnerskich między miastami Jelenia Góra (Polska) i Sewerdoneck (Ukraina) z dn. 28 maja 2006 r.
- Umowa o partnerskiej współpracy między Miastami Stara Lubovnia i Nowy Sącz z dn. 25 kwietnia 1995 r.
- Umowa o partnerskiej współpracy między Miastami Troki (Litwa) i Nowy Sącz (Polska) z dn. 2 lipca 1998 r.
- Umowa o partnerstwie pomiędzy Miastem Jelenia Góra (Polska) i Gminą Boxberg/O.L. (Niemcy) z dn. 13 stycznia 2012 r.
- Umowa o przyjaźni między Miastem Siedlce i gminą Dasing z dn. 26 lipca 1998 r.
- Umowa o współpracy i wymianie doświadczeń pomiędzy miastami Jelenia Góra (Polska) i Bautzen (Niemcy) z dn. 15 kwietnia 1994 r.
- Umowa o współpracy między miastami Nowy Sącz – Rzeczpospolita Polska i Presov – Czechosłowacka Federacyjna Republika z dn. 11 września 1992 r.
- Umowa o współpracy między miastami Siedlce (Polska) i Pescantina (Włochy) z dn. 10 listopada 1993 r.
- Umowa o współpracy między Miastem Siedlce i Miastem Berdyczów z dn. 14 października 2005 r.
- Umowa o współpracy między Miastem Siedlce i Miastem Kirów (Rosja) z dn. 30 czerwca 2008 r.
- Umowa o współpracy między Miastem Siedlce i Rejonem Wileńskim z dn. 30 maja 1998 r.
- Umowa o współpracy między Miastem Siedlce i Rejonem Wołkowysk z dn. 26 września 2000 r.
- Umowa o współpracy pomiędzy miastem Gabrowo, Republika Bułgarii, a miastem Nowy Sącz, Rzeczpospolita Polska z dn. 21 maja 2005 r.
- Umowa o zawiązaniu przyjacielskich i przyjaznych stosunków pomiędzy Miastem Stryj w obwodzie Lwowskim (Ukraina) i Miastem Nowy Sącz (Polska) z dn. 15 grudnia 1995 r. Protokół zamierzeń nawiązania więzi partnerskich między miastem Jelenia Góra – Rzeczpospolita Polska a miastem Władimir – Federacja Rosyjska z dn. 23 września 1996 r.
- Wola kontynuacji umowy o współpracy i wymianie doświadczeń pomiędzy miastami Jelenia Góra (Polska) i Cervia (Włochy) z dn. 8 października 1999 r.
- Wstępna umowa o współpracy partnerskiej pomiędzy Miastem Nowego Sącza a Miastem Isernia z dn. 15 listopada 2003 r.

#### **Literatura:**

- Fuksiewicz, A., Łada, A., Wenerski, Ł. (2012). *Współpraca zagraniczna polskich samorządów. Wnioski z badań*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Fundusz Mikroprojektów Nysa 2007-2013. Kompendium projektów realizowanych przez polskich beneficjentów w latach 2008-2015*. (2015). Jelenia Góra.
- GUS, Główny Urząd Statystyczny. (2020). *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2020 roku* (tabela 22). Pobrane z: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

- Kalitta, E. (2012). Związki partnerskie jako forma współpracy jednostek samorządu terytorialnego w świetle prawa krajowego, unijnego i międzynarodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, LXXIV(4), 37-50.
- Knecht, T. (2020). Idea miast partnerskich wobec wybranych uchwał samorządowych w Polsce w latach 2019-2020. *Rocznik Europeistyczny*, 5, 123-141.
- Korczak, J. (2009). Ewolucja form współdziałania jednostek samorządu terytorialnego na forum międzynarodowym. W: J. Sługocki (red.), *Samorząd terytorialny w Polsce i w Europie. Doświadczenia i dylematy dalszego rozwoju* (s. 331-345). Bydgoszcz: KPSW.
- Lackowska, M. (2014). *Miejska polityka „zagraniczna”. Koncepcja przeskalowania w doświadczeniach polskich miast*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Natanek, M. (red.). (2013). *Współpraca międzynarodowa jednostek samorządu terytorialnego*. Kraków.
- Nitschke-Szram, B. (2017). Międzynarodowa współpraca samorządów. *Opinie i Ekspertyzy*, 261, 3-19.
- Skorupska, A. (2005). Współpraca międzynarodowa samorządu gminnego na podstawie badań. W: A. Skorupska (red.), *Współpraca międzynarodowa samorządu gminnego*. Warszawa: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych.
- Skorupska, A. (2015). *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju*. Warszawa: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych.
- Szewczak, M., Ganczar, M., Jaszczuk, P. (2016). Raport badawczy na temat „Współpraca międzynarodowa miast polskich”. *Badania i raporty NIST*, 3.
- Szewczak, M., Wieczorek, I. (2018). *Współpraca międzynarodowa miast polskich. Doświadczenia JST*. Łódź: Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego.
- Szewczyk, J. (2007). Zagraniczne związki partnerskie polskich samorządów miast, powiatów i województw. *Prace Geograficzne*, 117. Kraków: Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ.

**Źródła internetowe:**

- [www.grudziadz.pl](http://www.grudziadz.pl).  
[www.jeleniagora.pl](http://www.jeleniagora.pl).  
[www.nowysacz.pl](http://www.nowysacz.pl).  
[www.siedlce.pl](http://www.siedlce.pl).  
[www.twinning.org](http://www.twinning.org).