

Współpraca międzysektorowa a wybrane problemy polskich miast

Adam Płoszaj

*Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG),
Uniwersytet Warszawski*

w: Borkowska Sylwia, Zielińska Ewa (red.) (2014) Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe. Warszawa: Fundacja Res Publica Nowa.

ISBN 9788393521180

Copyright: Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych 3.0 Polska

Preferowany sposób cytowania: Płoszaj Adam (2014) Współpraca międzysektorowa a wybrane problemy polskich miast [w:] Borkowska Sylwia, Zielińska Ewa (red.) Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe, Warszawa: Fundacja Res Publica Nowa, ss. 58-66.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA A WYBRANE PROBLEMY POLSKICH MIAST

Adam Płoszaj

Żyjemy w czasach, w których powszechnie podzielane jest przekonanie o fundamentalnym znaczeniu powiązań między różnymi elementami rzeczywistości. Przekonują o tym wysublimowane teorie naukowe, np. koncepcja chaosu deterministycznego rozpowszechniona przez przemawiającą do wyobraźni anegdotę o „efekcie motyla”: trzepot skrzydeł motyla może spowodować burzę piaskową wiele tysięcy kilometrów dalej. Podobne idee są także bardzo popularne w naukach społecznych. Być może najbardziej nośną z nich jest koncepcja społeczeństwa sieciowego sformułowana przez Manuela Castellsa (2007). W takim kontekście nie dziwi zwrócenie uwagi na różne aspekty współpracy w układach lokalnych zarówno tych mniejszych (osiedlach, wsiach, miasteczkach, itp.), jak i tych większych (metropoliach, obszarach metropolitalnych, regionach czy nawet w układach międzynarodowych). Do skali globalnej odwołuje się teoria miast światowych (ang. *global city*) holendersko-amerykańskiej badaczki Saskii Sassen (1991). Dla funkcjonowania i rozwoju miast światowych (Londyn, Nowy Jork, Tokio, Paryż, itd.) kluczowe są powiązania z innymi megalopoliami, często z innych kontynentów, natomiast relacje z najbliższym – regionalnym – otoczeniem mają znaczenie drugoplanowe.¹ Powiązania, współzależności, współpraca z narzucającą się oczywistością wydają się być istotne w zasadzie wszędzie. Stwierdzenie tyleż prawdziwe, co banalne.

Trzeba jednak pamiętać, że współpraca to nie tylko korzyści, ale także koszty. I nie można zakładać, że bilans współpracy zawsze będzie dodatni. Ponadto warto zauważyć, że współpraca jest raczej środkiem do celu niż celem samym w sobie. Dobrym przykładem pomieszczenia celów i środków są doświadczenia z tworzenia, działania (i upadku) kilku sieci tzw.

1. Takie zjawisko widoczne jest także w Polsce, szczególnie w przypadku Warszawy i województwa mazowieckiego, por.: Gorzelak, Smętkowski, 2005.

instytucji otoczenia biznesu w Polsce. Początkowo – w zasadzie przez wiele lat – pomysł wydawał się bardzo dobry. Jego istota była bardzo prosta i przekonująca. Polegała na tym, by stworzyć system, w którym instytucje otoczenia biznesu (parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, ośrodki szkoleniowo-doradcze, fundusze poręczeniowe itp.) z różnych części kraju będą ze sobą współpracować, wymieniać się wiedzą, uzupełniać swoje potencjały, kompleksowo obsługiwać swoich klientów. Niestety okazało się, że w zdecydowanej większości przypadków projekty nie przyniosły trwałych rezultatów. Współpraca kończyła się tak szybko, jak tylko wydawane były ostatnie środki na jej stymulowanie. W tym przypadku potencjalna wartość dodana wynikająca ze współpracy była po prostu zbyt mała. Przyjęto błędne założenie, że wystarczy stworzyć możliwości współpracy między instytucjami otoczenia biznesu, a pozytywne efekty pojawią się same.²

Czy zatem rosnące zainteresowanie współpracą w miastach – nie tylko na poziomie opisywanym, ale także dążące do stymulowania kooperacji i przekładające się na konkretne działania – jest jedynie nietrafnym zdiagnozowaniem środków i/lub celów, a może nawet przelotną modą? Czy też jest wręcz przeciwnie: współpraca w miastach jest konieczna, a zainteresowanie nią wynika z głębokiego rozpoznania rzeczywistości miejskiej? Omawiane w tej książce przykłady przemawiają za prawdziwością tezy pozytywnie waloryzującej fenomen współpracy miejskiej. Natomiast w niniejszym tekście zostaną wskazane trzy szerokie obszary miejskiej rzeczywistości, w których współpraca międzysektorowa pełni lub może pełnić istotną rolę. Omawiane zagadnienia są podstawą do pokazania różnych obszarów istniejącej lub potencjalnej współpracy oraz poziomu skomplikowania tego fenomenu. Usługi publiczne są obszarem, w którym partnerstwa międzysektorowe występują najczęściej. Z kolei działania rewitalizacyjne ze względu na swoją złożoność stwarzają wiele możliwości tworzenia złożonych i skutecznych partnerstw. Natomiast w przypadku suburbanizacji – przynajmniej w polskich warunkach – potencjał do współpracy międzysektorowej nie został jeszcze odkryty. Wymienione trzy obszary miejskiej rzeczywistości pokazują różne uwarunkowania i różne możliwości współpracy międzysektorowej.

USŁUGI PUBLICZNE I JAKOŚĆ ŻYCIA

Koncepcja jakości życia mieszkańców jest złożona i wielowymiarowa. Na jakość życia wpływa wiele czynników zarówno jednostkowych (np. stan zdrowia, majątek), jak i wynikających z otoczenia (np. stan infrastruktury, środowiska naturalnego, przestrzeni publicznych, dostęp do usług publicznych i niepublicznych, bezpieczeństwo). Samo poczucie jakości życia jest subiektywne – co może być źródłem sprzecznych oczekiwań wobec kierunków rozwoju miasta. Podczas gdy jedni chcieliby móc wszędzie dojechać prywatnym samochodem, inni marzą o mieście bez aut. Badania i opinie ekspertów nie są w stanie ostatecznie rozwiązać tych dylematów, gdyż dotyczą one prywatnych preferencji. Niemniej w wielu

2. Więcej na ten temat por.: Płoszaj, 2013.

względach panuje dość duża zgodność opinii. Trudno argumentować przeciwko wzrostowi bezpieczeństwa publicznego: dbałości o środowisko naturalne, efektywności transportu publicznego, wysokiej jakości opieki medycznej i edukacji, dobrej dostępności do instytucji kultury czy atrakcyjnym przestrzeniom publicznym itp.

Jednak o ile łatwo o zgodność w identyfikowaniu tych celów, o tyle trudniej mówić o jednomyślności co do sposobów ich osiągania. Ścierają się tu bowiem różne poglądy, które na poziomie lokalnym odzwierciedlają debaty o charakterze makroekonomicznym czy nawet światopoglądowym, dotyczące roli państwa i sektora prywatnego oraz zakresu regulacji/deregulacji. Nie wchodząc w szczegóły tych dylematów, należy stwierdzić, że jakość życia w miastach w znacznej mierze zależy od dostępności i jakości usług publicznych – niezależnie od tego, czy są dostarczane przez administrację i jej jednostki zależne, przez sektor prywatny lub w różnych układach współpracy między tymi dwoma.

Oczywiście we wszystkich rodzajach usług publicznych oczekiwania mieszkańców zazwyczaj zdecydowanie przekraczają możliwości. Ponadto wobec ograniczonych środków należy stale dokonywać wyborów, często trudnych, bo doinwestowanie jednej dziedziny najczęściej musi odbić się na zmniejszeniu finansowania innych. Do tego dochodzi kwestia efektywności wykorzystania dostępnych zasobów. Wszystko to sprawia, że wymienione obszary są idealnym miejscem dla funkcjonowania skutecznych partnerstw międzysektorowych (o czym świadczy także zestaw studiów przypadków opisywanych w niniejszej książce). Zapewne nie zawsze i nie każde działanie musi angażować różne (wszystkie) sektory. Jednakże wydaje się, że w dużej części przypadków choćby minimalne zaangażowanie różnych partnerów – polegające np. na aktywnym konsultowaniu – może zwiększyć efektywność podejmowanych działań. Niewątpliwie kluczowe wydaje się tu zaangażowanie strony społecznej zorganizowanej najczęściej w tematyczne grupy interesu (kultura, środowisko, transport publiczny, infrastruktura rowerowa itp.). Władze lokalne powinny nie tylko aktywnie włączać stronę społeczną w procesy decyzyjne, ale także wspierać jej rozwój, choćby poprzez wsparcie organizacji pozarządowych (takie działania są zresztą z sukcesem prowadzone w wielu polskich miastach). Władzom miast powinno zależeć na rozwoju silnego sektora obywatelskiego, ponieważ zaangażowanie obywateli w sprawy miasta nie tylko pozwala na trafniejsze określanie potrzeb i sposobów ich realizacji, ale także może być sposobem na ograniczenie kosztów lub na podniesienie efektywności. Silna strona społeczna może być ponadto naturalnym sojusznikiem administracji lokalnej w czasach trudnych kontaktach z wielkim kapitałem zainteresowanym raczej szybkimi zyskami niż rozwojem miasta w długim okresie. Oczywiście, biznes może – i często tak się dzieje – być cennym partnerem dla innych aktorów życia miejskiego. To przecież ostatecznie przedsiębiorstwa realizują większość inwestycji zlecanych przez władze lokalne. Koordynacja inwestycji prywatnych i publicznych może niewątpliwie przynosić duże obopólne korzyści. Ponadto część usług publicznych może być realizowana przez podmioty prywatne. Trzeba jednak po

pierwsze przełamać wzajemne uprzedzenia, a po drugie realistycznie podchodzić do możliwości i zagrożeń wynikających ze współpracy administracji i sektora biznesu, co szczególnie dobrze widoczne jest w przypadku projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), które czasami – mimo powszechnie pokładanych w nich nadziei – mogą być niekorzystne dla społeczeństwa w długim okresie (wyższe koszty, niższa jakość usług) (Sześciło, 2014). Nie znaczy to oczywiście, że należy zupełnie zrezygnować z PPP. Także i do tego narzędzia należy podchodzić z należytą rozważą i dokładnie ocenić przewidywane korzyści, ale też koszty i ryzyka.

REWITALIZACJA

Obszary wymagające rewitalizacji stanowią około 20% terenów zurbanizowanych i zainwestowanych w polskich miastach (Jarczewski, 2009). W ostatnich latach realizowanych jest coraz więcej projektów rewitalizacyjnych w znacznej mierze dzięki dostępności funduszy unijnych przeznaczonych na ten cel. Jednocześnie wiele ukończonych działań rewitalizacyjnych budzi wątpliwości pod względem osiągniętych efektów (Płoszaj, 2011). Uwagę przyciągają w szczególności niezbyt udane inwestycje infrastrukturalne. Przykładem może być szeroko dyskutowana w mediach w połowie 2014 roku rewitalizacja rynku we Włocławku, w wyniku której uprzednio zielona przestrzeń zmieniła się w dość posępny betonowy plac. Jednakże eksperci wskazują na poważniejszy problem. Otóż działania rewitalizacyjne bardzo często sprowadzają się tylko do struktury materialnej, a w niewystarczającym stopniu (lub w ogóle) nie uwzględniają przemian struktur społecznych i ekonomicznych. Odnowienie kamienicy to jeszcze nie rewitalizacja, to jedynie remont (modernizacja itp.). O rewitalizacji w ścisłym sensie możemy mówić dopiero, gdy nastąpi przemiana szerszej struktury społeczno-gospodarczej (np. powstaną nowe firmy, miejsca pracy, instytucje, ludzie zaangażują się w działania nakierowane na dobra wspólne). Istotną cechą rewitalizacji jest to, że w jej wyniku na danym obszarze tworzona jest nowa funkcja lub przywracana jest funkcja, którą dane miejsce miało, ale ją utraciło. Standardowym przykładem rewitalizacji jest nadawanie obszarom lub obiektom poprzemysłowym funkcji kulturalno-rozrywkowych, tak jak w przypadku przekształcenia londyńskiej elektrowni Bankside Power Station w galerię sztuki Tate Modern, Elektrowni Tramwajów Miejskich w Warszawie w Muzeum Powstania Warszawskiego czy w większej skali przekształcenia obszarów postindustrialnych w regionie Zagłębia Rudy w Niemczech. Aspekt nadawania nowych funkcji pozwala odróżnić rewitalizację od modernizacji (remontu). Jest to dość istotne, ponieważ obecnie w Polsce pojęcie rewitalizacji wydaje się być nadużywane. Zdarza się, że zwykle prace modernizacyjne często przedstawiane są jako projekty rewitalizacyjne.

Ze względu na swój skomplikowany charakter projekty rewitalizacyjne w miastach bardzo często angażują wiele podmiotów i przez to stają się dużym wyzwaniem z punktu widzenia zarządzania, wdrażania i koordynacji działań (Tosics, Dukes, 2005). Światowe doświadcze-

nia w zakresie rewitalizacji pokazują, że najlepiej sprawdza się tzw. zintegrowane podejście do rewitalizacji. Polega ono na tym, że inwestycjom w fizyczną infrastrukturę (renowacja i rozbudowa) towarzyszą działania miękkie skierowane do społeczności lokalnej, włączenie w proces rewitalizacji różnych aktorów życia społecznego i gospodarczego oraz innych interesariuszy, a także dbałość o jakość środowiska naturalnego i przestrzeganie zasad trwałego rozwoju. Efektywna rewitalizacja musi uwzględniać gospodarcze, społeczne i środowiskowe uwarunkowania występujące na danym obszarze, a sama interwencja powinna stanowić kompleks spójnych działań inwestycyjnych oraz tzw. działań miękkich (Rogers, Słowiński, 2004). Potrzeba uwzględnienia w projektach rewitalizacyjnych wielu aspektów sprawia, że są one doskonałym polem dla współpracy międzysektorowej. Każdy z sektorów ma tu swoje miejsce. Zaangażowanie władz lokalnych (administracji) jest konieczne, jeśli projekt rewitalizacyjny ma większą skalę przestrzenną. Takie zaangażowanie jest niezmiernie istotne także wtedy, jeżeli dany obszar należy do prywatnego inwestora – nawet w wersji minimalnego zaangażowania władz lokalnych konieczne jest właściwe planowanie przestrzenne na danym obszarze, a także działania pozwalające zintegrować ten obszar z otoczeniem (np. infrastruktura transportowa). Przedsiębiorstwa są zainteresowane rewitalizacją zarówno w zakresie wykonywania prac remontowych, jak również znalezienia nowych możliwości biznesowych, które rewitalizacja może otwierać. Zaangażowanie strony społecznej zależy w znacznej mierze od rodzaju projektu rewitalizacyjnego. W przypadku rewitalizacji obiektów zabytkowych szczególnie aktywną grupą są miłośnicy zabytków. Jeżeli rewitalizacja dotyczy terenów mieszkalnych, siłą rzeczy zainteresowani są nią ludzie tam mieszkający. Ponadto często mamy do czynienia z formalnymi lub nieformalnymi grupami po prostu zainteresowanymi rozwojem miasta i angażującymi się w różne inicjatywy, nawet gdy nie dotyczą ich bezpośrednio (np. jako mieszkańców danego obiektu). Z kolei główną rolą sektora nauki jest dostarczenie wysokiej jakości wiedzy (analiz, usług doradczych, ekspertów).

SUBURBANIZACJA

Niekontrolowane rozlewanie się miast, chaotyczne, ekstensywne, źle zaplanowane wkraczanie nowej zabudowy na tereny do tej pory niezagospodarowane to coraz bardziej palący problem w skali całego kraju, choć ze szczególną siłą widoczny przede wszystkim w największych, najbardziej dynamicznie rozwijających się polskich miastach. Motorem napędzającym zjawisko suburbanizacji są decyzje mieszkańców. Ludzie migrują pod miasto, ponieważ chcą żyć w cichej okolicy, mieć ogródek i widok na las, choć nie bez znaczenia są też relatywnie niskie koszty inwestycji. Dom pod miastem często jest tańszy niż mieszkanie w centrum. Niestety, w tych radosnych wizjach często nie dostrzega się minusów, a rachunek korzyści nie uwzględnia wszystkich kosztów. Wyprowadzka poza miasto oznacza zazwyczaj długie dojazdy do pracy, utrudniony dostęp do usług, a jak się ma mniej szczęścia, to widok na las bardzo szybko zasłonięty zostaje nowym osiedlem domków szeregowych. Bardzo często świadomość tych realnych lub potencjalnych problemów pojawia się wtedy,

gdy już jest za późno, aby łatwo wycofać się z podjętej decyzji (mieszkanie kupione, wieloletni kredyt zaciągnięty) (Kajdanek, 2012).

Problem suburbanizacji jest już dobrze zdiagnozowany (Zborowski, Raźniak, 2013). Jednak jak na razie wiedza ta nie przekłada się na skuteczne działania. Zresztą skala zjawiska w niektórych obszarach (szczególnie w Warszawie i okolicach – por. Celińska-Janowicz, 2011) jest tak duża, że nawet przy bardzo dobrze zaplanowanych i angażujących duże nakłady działaniach trudno spodziewać się radykalnego rozwiązania problemu. Znacznie bardziej realistyczne jest oczekiwanie efektywnego łagodzenia negatywnych skutków suburbanizacji oraz zahamowanie dynamiki tego zjawiska. Aby to osiągnąć, konieczne jest przede wszystkim dobre i konsekwentne planowanie przestrzenne – co już samo w sobie jest dużym wyzwaniem w polskich warunkach (można nawet spodziewać się pogorszenia sytuacji wobec planowanej deregulacji zawodu urbanisty czy rezygnacji z pozwolenia na budowę w przypadku domów jednorodzinnych). W przypadku suburbanizacji wyzwania związane z planowaniem przestrzennym są jeszcze większe. Wynika to z charakteru tego procesu, który przekracza granice miast i gmin. Aby go okiełznać, konieczna jest koordynacja planów oraz wynikających z nich decyzji inwestycyjnych w szerszych obszarach miejskich i metropolitalnych. Wydaje się jednak, że obecnie nie ma ani mechanizmów stymulujących taką współpracę, ani nie ma woli politycznej do jej prowadzenia.³ Przyczyną jest konkurencja między jednostkami samorządu terytorialnego, które w napływie nowych mieszkańców widzą szansę na zwiększenie swoich budżetów. W obliczu spodziewanego wzrostu dochodów łatwo zapomnieć o tym, że wzrost liczby mieszkańców to także rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne i infrastrukturę. Władze lokalne zazwyczaj cieszą się z wyższych dochodów z podatków pobieranych od nowych mieszkańców do momentu, gdy popatrzą na koszty rozwoju infrastruktury dla coraz mniej zadowolonych nowych wyborców. Jednak negatywne skutki suburbanizacji na poziomie mikro są *per saldo* mniej groźne niż na poziomie makro. Ponieważ nieefektywna, zdekoncentrowana struktura osadnicza przez lata będzie zwiększać koszty transportu i zapewnienia usług publicznych w obszarze metropolitalnym rozumianym jako całość. Korzyści z dopuszczenia do niekontrolowanego rozlewania się miast są zatem krótkoterminowe, a w długim okresie i w ujęciu całłościowym przeważają koszty.

Czy współpraca międzysektorowa może pomóc w okiełznaniu procesów suburbanizacji w Polsce? Wydaje się, że systemowym rozwiązaniem powinno być dobre i konsekwentne planowanie przestrzenne w obszarach metropolitalnych. Nadzieje na powstanie takiego systemu w nieodległej przyszłości są jednak bardzo małe. Współpraca międzysektorowa

3. Nowym rozwiązaniem, które może poprawić sytuację są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Mechanizm ten tworzy realne finansowe zachęty do współpracy międzygminnej w obszarach metropolitalnych. Jednak na ocenę skuteczności tego rozwiązania jest jeszcze za wcześnie. Ponadto ze względu na ograniczoną skalę trudno spodziewać się, że w wyniku wdrożenia ZIT sytuacja w polskich obszarach metropolitalnych szybko ulegnie diametralnej zmianie. Większe nadzieje można pokładać w postulowanej ustawie metropolitalnej – jednak nie wiadomo kiedy i w jakim kształcie zostanie uchwalona.

może spełniać funkcję pomocniczą. Szczególnie ważną rolę mają do odegrania naukowcy i strona społeczna (nowi oraz rdzenni mieszkańcy suburbiów). Wskazywanie kosztów i patologii suburbanizacji oraz sposobów rozwiązywania/unikania tego problemu może być pomocne zarówno dla ludzi podejmujących jednostkowe decyzje o zmianie miejsca zamieszkania, jak i dla administracji lokalnej, której często brakuje odpowiedniej wiedzy i kompetencji, aby zmierzyć się z tymi wyzwaniami. Najważniejsza jest jednak dobra współpraca między władzami lokalnymi i deweloperami. Przekonanie inwestorów do rezygnacji z inwestycji w danym miejscu może być bardzo trudne (jeżeli nie można powołać się na miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego), ale należy zachęcać ich do finansowania lub współfinansowania tworzenia nowej infrastruktury technicznej i/lub społecznej oraz przestrzeni publicznych stymulujących życie społeczne. Zadanie to wydaje się jednak bardzo trudne, bo jak zauważa Katarzyna Kajdanek z Uniwersytetu Wrocławskiego: *Plany zdecydowanej większości gmin nie przewidują terenów pod przestrzeń publiczną. Jeszcze rzadziej myślą o nich deweloperzy skupieni na skomercjalizowaniu każdego metra kwadratowego działki i niezainteresowani projektowaniem do społecznej i wypełnionej infrastrukturą społeczną przestrzeni publicznej* (Kajdanek, 2014, s. 24). Ponadto warto zauważyć, że jednym z czynników stymulujących suburbanizację, jest obniżanie się atrakcyjności mieszkaniowej centralnych części miast. Zatem zjawisko suburbanizacji łączy się z problemem rewitalizacji zaniedbanych obszarów miejskich. Jest to trafny przykład złożoności procesów zachodzących we współczesnych miastach.

PODSUMOWANIE

Rosnąca złożoność wyzwań, przed jakimi stoją miasta — nie tylko polskie — oraz ścieranie się różnych interesów i poglądów, co do sposobów reakcji na te wyzwania sprawiają, że stare metody, podejścia i rozwiązania zaczynają jawić się jako nieatrakcyjne. Przez wiele lat odpowiedzią wydawało się tzw. Nowe Zarządzanie Publiczne (ang. *New Public Management*), które postulowało szerokie urynkowanie sfery publicznej w nadziei, że zastosowanie rozwiązań z sektora prywatnego pozwoli zapewnić dobre efekty przy jednoczesnych oszczędnościach. Te oczekiwania zostały spełnione jedynie częściowo, a ponadto często pojawiły się nieprzewidziane skutki uboczne prywatyzacji. W efekcie w ostatnich latach daje się zauważyć odwrotną tendencję polegającą na remunicipalizacji wcześniej sprywatyzowanych usług publicznych, która czasami przekłada się na szybkie i spektakularne korzyści dla społeczeństwa. Na przykład w Paryżu już w pierwszym roku po remunicipalizacji zaopatrzenia w wodę miasto zaoszczędziło ponad 30 mln euro, redukując jednocześnie o 8% cenę wody dla odbiorców końcowych (Sześciło, 2014).

Miejsce Nowego Zarządzania Publicznego coraz pewniej zajmuje idea współzarządzania, która akcentuje sieciowość, zarządzanie wielopoziomowe, skłonność do kompromisu oraz partycypację. Stanisław Mazur i Karol Olejniczak napisali, że *Paradygmat współzarządzania*

eksponuje centralne znaczenie sposobu, w jaki zachodzą interakcje między aktorami o różnicowanym statusie uczestniczącymi w procesie podejmowania decyzji publicznych. Owe interakcje nie są determinowane poprzez władzę państwa, ale przez jego zdolność do sterowania relacjami sieciowymi odzwierciedlającymi dynamikę współzależności aktorów systemu zarządzania sprawami publicznymi. W tym podejściu problemy państwa i jego administracji wykraczają poza granice urzędów i organizacji publicznych, „rozlewają się” na terytorium przynależne innym aktorom społecznym (Mazur, Olejniczak, 2014, s. 37). Współpraca międzysektorowa bardzo dobrze wpisuje się w ten nowy paradygmat zarządzania publicznego. Szerokie włączenie różnych aktorów w rozwiązywanie spraw miejskich wydaje się atrakcyjnym rozwiązaniem. Jednak jak uczy historia, należy zachować odpowiednią wstrzeźliwość i nie popadać w zbyt daleko idący optymizm. Współpraca międzysektorowa w niektórych obszarach może być bardzo efektywna, a być może nawet nieodzowna, ale zapewne nie jest odpowiedzią na wszystkie problemy miast.

Adam Płoszaj – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w interdyscyplinarnych badaniach rozwoju regionalnego i lokalnego.

BIBLIOGRAFIA

- Castells M. (2007)**, *Spoteczeństwo sieci*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Celińska-Janowicz D. (2011)**, *Ocena wpływu polityki spójności 2004–2006 na przeciwdziałanie negatywnym skutkom suburbanizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, wydanie specjalne.
- Gorzela G., Smętkowski M. (2005)**, *Metropolia i jej region*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jarczewski W. (2009a)**, *Podsumowanie* [w:] Jarczewski W. (red.), *Przestrzenne aspekty rewitalizacji. Śródmieścia, blokowiska, tereny poprzemysłowe, pokolejowe i powojkowe*, Kraków, Instytut Rozwoju Miast.
- Kajdane K. (2012)**, *Suburbanizacja po polsku*, Kraków, Zakład Wydawniczy Nomos.
- Kajdane K. (2014)**, *Przyszłość suburbiów*, „Magazyn Miasta” nr 5/6.
- Mazur S., Olejniczak K. (2012)**, *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym* [w:] Olejniczak Karol (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Płoszaj A. (2011)**, *Rewitalizacja miast w polityce spójności 2004–2006*, „Studia Regionalne i Lokalne”, wydanie specjalne.
- Płoszaj A. (2013)**, *Sieci instytucji otoczenia biznesu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Rogers N., Słowinski K. (2004)**, *Towards an Evaluation Framework for Urban Regeneration in South Australia*, www.dcsi.sa.gov.au
- Sassen S. (1991)**, *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton, Princeton University Press.
- Sześciło D. (2014)**, *Odwrot od outsourcingu*, Instytut Obywatelski 27.08.2014 r., <http://www.institutobywatelski.pl/21904/komentarze/odwrot-od-outsourcingu>
- Sześciło D. (2014)**, *Rynek. Prywatyzacja. Interes publiczny. Wyzwania urynkowania usług publicznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tosics I., Dukes T. (2005)**, *Urban Development Programmes in the Context of Public Administration and Urban Policy*, „Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie” nr 96(4).
- Zborowski A., Raźniak P. (2013)**, *Suburbanizacja rezydencjonalna w Polsce – ocena procesu*, „Studia Miejskie” nr 9.