

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 391

## Gospodarka lokalna w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Ryszard Brol  
Andrzej Raszkowski  
Andrzej Sztando



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-509-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Wanda Maria Gaczek:</b> Szanse i zagrożenia rozwoju wielkomiejskich obszarów funkcjonalnych na przykładzie Aglomeracji Poznańskiej .....	11
<b>Danuta Stawasz:</b> Trendy zagospodarowania przestrzeni polskich miast – przyczyny i konsekwencje dla ich rozwoju .....	23
<b>Florian Kuźnik:</b> Zarządzanie efektywnością miejskich usług publicznych ....	32
<b>Artur Myna:</b> Uwarunkowania przestrzennego zróżnicowania kosztów utrzymania wielorodzinnych zasobów mieszkaniowych .....	40
<b>Adam Drobniak, Klaudia Plac:</b> <i>Urban resilience</i> – studia przypadków oceny ekonomicznej prężności miejskiej .....	49
<b>Andrzej Raczyk, Iwona Majkowska:</b> Problemy identyfikacji gmin o zdominowanej strukturze gospodarki .....	62
<b>Ewelina Szczech-Pietkiewicz:</b> <i>Smart city</i> – próba definicji i pomiaru .....	71
<b>Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś:</b> Zarządzanie partycypacyjne we wspólnotach lokalnych .....	83
<b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Gminy wiejskie jako beneficjenci środków z UE w latach 2007–2013 na przykładzie województwa mazowieckiego .....	92
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Zestawienie silnych i słabych stron Dzierżoniowa oraz kluczowych zadań do realizacji w świetle badań ankietowych .....	101
<b>Cezary Brzeziński:</b> System planowania przestrzennego jako bariera realizacji komponentu miejskiego polityki spójności w Polsce .....	110
<b>Justyna Danielewicz:</b> Współpraca na obszarach wiejskich na przykładzie funkcjonowania lokalnej grupy działania Fundacja Rozwoju Gmin „PRYM” ....	119
<b>Sylwia Dolzblasz:</b> Otwartość transgraniczna placówek usługowych w mieście podzielonym Gubin/Guben .....	128
<b>Eliza Farelnik:</b> Innowacyjność w procesie rewitalizacji obszarów miejskich ....	137
<b>Anna Grochowska:</b> Zagrożenia i konflikty w zakresie zagospodarowania przestrzennego na terenie Parku Krajobrazowego Sudetów Wałbrzyskich .....	147
<b>Kamila Juchniewicz-Piotrowska:</b> Decyzja o warunkach zabudowy jako przyczyna braku ładu przestrzennego .....	156
<b>Alina Kulczyk-Dynowska:</b> Przestrzenne i finansowe aspekty funkcjonowania Białowieskiego Parku Narodowego .....	167
<b>Sławomir Olko:</b> Rola klastrów w przemysłach kreatywnych w rozwoju miast ...	175
<b>Katarzyna Przybyła:</b> Poziom życia w wybranych miastach województwa śląskiego .....	183
<b>Justyna Adamczuk:</b> Rola szkół wyższych w kreowaniu wizerunku miast. Studium przypadku Jeleniej Góry i Wałbrzycha .....	193

<b>Marta Kusterka-Jefmańska:</b> Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem lokalnym .....	202
<b>Arkadiusz Talik, Remigiusz Mazur:</b> Prawne instrumenty kształtowania podatków lokalnych przez gminy (na przykładzie podatku od nieruchomości) .....	211
<b>Ewelina Julita Tomaszewska:</b> Możliwości wsparcia rozwoju gminy w programie rozwoju obszarów wiejskich 2014–2020 .....	220
<b>Piotr Paczowski:</b> Znaczenie i wpływ kapitału społecznego na rozwój lokalny	229
<b>Maciej Turała:</b> Ocena wpływu zmiany regulacji na zdolność gmin w Polsce do obsługi i zaciągania zobowiązań .....	239
<b>Lech Jańczuk:</b> Samorząd terytorialny jako benchmark ładu zintegrowanego w procesie rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Jacek Witkowski:</b> Rola walorów przyrodniczych w rozwoju lokalnym w świetle dokumentów strategicznych na przykładzie wybranych gmin Lubelszczyzny .....	257
<b>Bożena Kuchmacz:</b> Partnerstwo trójsektorowe jako źródło lokalnego kapitału społecznego .....	266
<b>Agnieszka Krześ:</b> Znaczenie zasobów endogenicznych w rozwoju Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego – wybrane aspekty .....	275
<b>Katarzyna Wójtowicz:</b> Przejawy naruszeń zasady adekwatności w procesie decentralizacji zadań publicznych w Polsce .....	284
<b>Ewa M. Boryczka:</b> Współpraca sektora publicznego, prywatnego i społecznego w procesie rewitalizacji obszarów centralnych polskich miast .....	292
<b>Paweł Zawora:</b> Instrumenty rozwoju lokalnego wykorzystywane w samorządach gminnych .....	302

## Summaries

<b>Wanda Maria Gaczek:</b> Opportunities and threats for the development of urban functional areas – example of the Poznań agglomeration .....	11
<b>Danuta Stawasz:</b> Trends of Polish cities land planning – causes and consequences for their development .....	23
<b>Florian Kuźnik:</b> Managing the effectiveness of urban public services .....	32
<b>Artur Myna:</b> Conditions of spatial diversity of maintenance costs in multi-family dwelling stock .....	40
<b>Adam Drobnia, Klaudia Plac:</b> Urban resilience – case studies of economic urban resilience assessment .....	49
<b>Andrzej Raczyk, Iwona Majkowska:</b> Problems in the identification of communes with dominated economic structure .....	62
<b>Ewelina Szczech-Pietkiewicz:</b> Smart City – definition and measurement attempt .....	71

---

<b>Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś:</b> Participatory management in local communities .....	83
<b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Rural communes as beneficiaries of EU funds in 2007-2013 on the example of Mazowieckie Voivodeship .....	92
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Strengths and weaknesses of Dzierżoniów and the key tasks to be implemented in the light of survey research .....	101
<b>Cezary Brzeziński:</b> Spatial planning system as a barrier to the realization of urban component of cohesion policy in Poland .....	110
<b>Justyna Danielewicz:</b> Cooperation in rural areas. The case of local Action Group “Prym” .....	119
<b>Sylvia Dołzblasz:</b> Transborder openness of service providers in the divided city of Gubin/Guben .....	128
<b>Eliza Farelńnik:</b> Innovativeness in the process of urban revitalization .....	137
<b>Anna Grochowska:</b> Threats and conflicts in the field of spatial planning in the Wałbrzych Sudeten Landscape Park .....	147
<b>Kamila Juchniewicz-Piotrowska:</b> Planning permission as the reason for the lack of spatial organization .....	156
<b>Alina Kulczyk-Dynowska:</b> The spatial and financial aspects of functioning of Białowieża National Park .....	167
<b>Sławomir Olko:</b> Role of clusters in creative industries in the development of cities .....	175
<b>Katarzyna Przybyła:</b> Living standards in chosen Silesian cities .....	183
<b>Justyna Adamczuk:</b> The role of universities in city image creating. Case study of Jelenia Góra and Wałbrzych .....	193
<b>Marta Kusterka-Jefmańska:</b> Quality of life vs. processes of local development management .....	202
<b>Arkadiusz Talik, Remigiusz Mazur:</b> Legal instruments of local taxes shaping by municipalities (on the example of real estate tax) .....	211
<b>Ewelina Julita Tomaszewska:</b> The possibility of supporting the development of a community in the 2014-2020 Rural Development Programme .....	220
<b>Piotr Paczóska:</b> The significance and impact of social capital on the local development .....	229
<b>Maciej Turała:</b> Assessment of regulation change impact on Polish communes' capacity to service liabilities .....	239
<b>Lech Jańczuk:</b> Local government as the benchmark of integrated governance in the process of sustainable development .....	248
<b>Jacek Witkowski:</b> The role of natural values in the local development in the light of the strategic documents on the example of selected Lublin communes .....	257
<b>Bożena Kuchmacz:</b> Three sector partnership as a source of local social capital .....	266

---

<b>Agnieszka Krześ:</b> The significance of endogenous resources for the development of Wrocław Metropolitan Area – chosen aspects .....	275
<b>Katarzyna Wójtowicz:</b> Manifestations of adequacy violations in the process of fiscal decentralization in Poland .....	284
<b>Ewa M. Boryczka:</b> Cooperation between public, private and social sectors in the process of revitalization of the city centers in Poland .....	292
<b>Paweł Zawora:</b> Means used by local governments to enhance local development .....	302

**Bożena Kuchmacz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: bkuchmacz@interia.pl

---

## **PARTNERSTWO TRÓJSEKTOROWE JAKO ŹRÓDŁO LOKALNEGO KAPITAŁU SPOŁECZNEGO**

---

### **THREE SECTOR PARTNERSHIP AS A SOURCE OF LOCAL SOCIAL CAPITAL**

---

DOI:10.15611/PN.2015.391.28

**Streszczenie:** Obecnie na określonym terytorium systemu społecznego istotnym źródłem kapitału społecznego jest partnerstwo trójsektorowe utworzone pomiędzy przedstawicielami sektora gospodarczego, publicznego i społecznego. Stworzenie warunków do dobrej współpracy trójsektorowej przyczynia się do wzmocnienia lokalnych inicjatyw oraz wzajemnej integracji lokalnych liderów. Celem badawczym artykułu jest przedstawienie problematyki i zakresu pojęciowego partnerstwa, jak również określenie, jakie korzyści płyną ze współpracy trójsektorowej. Badania przeprowadzono we wschodniej części Borów Dolnośląskich w latach 2008–2014. Na tym obszarze zidentyfikowano potencjalnych partnerów do współpracy trójsektorowej, określono silne i słabe strony poszczególnych sektorów oraz korzyści wynikające ze współpracy partnerów. Efektem zbudowania partnerstwa trójsektorowego jako źródła lokalnego kapitału społecznego była poprawa jakości życia mieszkańców na badanym obszarze.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo trójsektorowe, lokalny kapitał społeczny, strumienie korzyści.

**Summary:** Currently on a specific territory of the social system an important source of social capital is partnership formed among the representatives of the economic, public and social life sectors. Creating the conditions for good three-sector cooperation contributes to strengthening local initiatives and integration among local leaders. The aim of the research article is to present the issues and conceptual scope of the partnership, as well as to determine the benefits of the three-sector cooperation. The study was conducted in the eastern part of the Bory Dolnośląskie in the years 2008-14. In this area there were identified potential partners for the three-sector cooperation, set out the strengths and weaknesses of individual sectors and determined the advantages resulting from the cooperation of partners. The result of building of the three sector partnership as a source of local social capital was the improvement of the quality of life of residents in the study area.

**Keywords:** three sectors partnership, local social capital, streams of benefits.

## 1. Wstęp

Od chwili powstania samorządu terytorialnego w 1990 r. znacznie wzrosło poczucie możliwości współdecydowania społeczności lokalnej o rozwoju wspólnie zamieszkiwanego terytorium. Społeczność zaistnieje, jeżeli będzie „żywa”, zdolna do samoorganizacji, głównie w formie dobrowolnych stowarzyszeń. Przykładem takich sformalizowanych działań jest partnerstwo pomiędzy sektorem społecznym, publicznym i gospodarczym, tzw. partnerstwo trójsektorowe. Jeżeli aktywność liderów w związku partnerskim właściwie funkcjonuje, może budować lokalny kapitał społeczny i powodować stały napływ korzyści, tym większy, im aktywniejsze jest partnerstwo i jego działania na rzecz określonego terytorium. Celem badawczym artykułu jest przedstawienie problematyki i zakresu pojęciowego partnerstwa, jak również określenie, jakie korzyści płyną ze współpracy trójsektorowej. Na tej podstawie sformułowano hipotezę badawczą, że istotnym źródłem lokalnego kapitału społecznego przynoszącym strumień korzyści jest partnerstwo trójsektorowe. Badaniami objęto Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Wrzosowa Kraina”. Stowarzyszenie realizowało Program Leader w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2007–2013.

## 2. Lokalny kapitał społeczny

Wieloznaczność terminu „kapitał społeczny” obejmuje zagadnienia znajdujące się na pograniczu ekonomii i socjologii. Pierwsze koncepcje pojmowania kapitału społecznego zostały sformułowane przez P. Bourdieu, J. Coleman, R. Putnama oraz F. Fukuyamę [Gajowskiak 2012]. Kapitał społeczny określa relacje powstające między ludźmi podczas działań zarówno w formalnych, jak i nieformalnych sieciach, uwzględniające takie atrybuty, jak np. wiarygodność, zaufanie, uczciwość, solidarność. Sieci stanowią zasób umożliwiający swym uczestnikom dostęp do informacji oraz pozwalający na obniżenie kosztów transakcyjnych [Przymeński 2005]. Kapitał społeczny powinien zapewniać dochody, jako że „relacje społeczne mogą zapewnić partnerom współpracę, dzięki to której zasoby jednostek są uzupełniane, łączone oraz zwielokrotniane celem uzyskania wzajemnej korzyści” [Warren 2008]. Kapitał społeczny rozumiany jest głównie jako forma kapitału, czyli „nagromadzone bogactwo” lub „fundusz” wymagający inwestycji w celu uzyskania przyszłego zysku [Van Deth 2008]. Jak zauważa J. Czapiński, indywidualne inwestowanie w kapitał ludzki (przez wykształcenie) nie ma już znaczenia – niezbędny jest wzrost kapitału społecznego umożliwiający wzrost wspólnotowy [Żakowski 2009, s. 18-20]. Obecnie kapitał społeczny uważa się za jeden z najważniejszych czynników rozwoju lokalnego [Januszek (red.) 2005].

Funkcją tego kapitału jest podejmowanie wspólnych działań mających lepsze skutki niż rozproszone działania poszczególnych osób [Działek 2011]. Dzięki na-



wiązaniu relacji z innymi jednostka może zdobyć wsparcie, nowe informacje, uczy się działań zbiorowych, zaufania, zawierania nowych znajomości, integracji z innymi osobami. Wiedza jest gromadzona, wymieniana i rozwijana za pomocą relacji i sieci kontaktów pomiędzy strukturami i normami sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

Lokalny kapitał społeczny stanowi aktywną, partnerską współpracę liderów sektora publicznego, społecznego i gospodarczego mającą na celu stały napływ strumienia korzyści. Partnerzy działają przy realizacji programów i projektów w formie nowatorskich, formalnych lub nieformalnych struktur organizacyjnych. Ich współpraca powinna być oparta na zaufaniu i wiarygodności, wzajemnej wymianie kompetencji, umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Partnerzy powinni w pełni racjonalnie wykorzystywać posiadane środki i możliwości, aby rozwijać swą strategiczną inicjatywę, odpowiadać za konkretne rezultaty mające wpływ na rozwój lokalnego kapitału społecznego.

Lokalny kapitał społeczny stanowi istotę społeczności lokalnej (społeczeństwa obywatelskiego). Rozciąga on swoje efekty na szeroko rozumianą jakość życia społeczeństwa [Czapiński 2006].

W artykule poddano badaniu trójsektorowe partnerstwo funkcjonujące w postaci Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania (LGD) „Wrzosowa Kraina”. Obszar działania stowarzyszenia obejmuje sześć gmin: dwie gminy miejsko-wiejskie (Chocianów, Przemków) i cztery gminy wiejskie (Bolesławiec, Gromadka, Chojnów, Lubin). Gminy łączy obszar wschodniej części Borów Dolnośląskich<sup>1</sup> leżący w północno-zachodniej części województwa dolnośląskiego. Stowarzyszenie wdrażało na tym terenie europejski program Leader zgodnie z wytycznymi zawartymi w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Program Leader opierał się na nowatorskim podejściu. Jego realizacja wymagała aktywizacji trójsektorowych partnerów w opracowaniu i wdrażaniu (za pomocą projektów) lokalnych strategii rozwoju na określonym terytorium. Partnerstwo trójsektorowe to jedna z zasad wdrażania Funduszy Strukturalnych.

Całkowity budżet, jakim dysponowało stowarzyszenie w ramach realizacji Osi 4 Leader – Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, wynosił 9 018 232,00 zł. Działania współfinansowane były w 80% z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (w formie refundacji) oraz w 20% ze środków krajowych przeznaczonych na ten cel w ustawie budżetowej (również w formie refundacji). Efektem działań stowarzyszenia miała być poprawa jakości życia oraz różnicowanie działalności na badanym obszarze.

---

<sup>1</sup> Mezoregion fizyczno-geograficzny utworzony przez największy w Polsce zwarty kompleks leśny (za: [Lokalna Strategia... 2008]).

### 3. Atrybuty trzech sektorów

Przedmiotem badania są trzy sektory:

- prywatny (gospodarczy),
- publiczny,
- społeczny (trzeci sektor).

Poszczególne sektory charakteryzują odmienne cechy i zadania, jak również inne cechy i zasoby kapitału społecznego.

Głównymi cechami sektora prywatnego są koncentracja na zyskach, inwencja, produktywność, wysoka motywacja i sprawne zarządzanie. Zadaniem sektora jest wytwarzanie towarów, świadczenie usług, tworzenie miejsc pracy, rozwój gospodarczy.

Aktywność sektora publicznego opiera się na zobowiązaniach do ponoszenia odpowiedzialności m.in. za ochronę zdrowia, mieszkalnictwo o charakterze komunalnym, bezpieczeństwo, problemy ekologiczne i inne [Šmid 2007]. Do głównych cech sektora publicznego zalicza się koncentrację na prawach i obowiązkach, zapewnienie stabilności i usankcjonowania prawnego w państwie. Sektor publiczny zajmuje się dostarczaniem dóbr i usług dla państwa i obywateli [Gajda 2003].

Podstawowym celem sektora społecznego (najczęściej określanego terminem „trzeci sektor” lub „organizacje non profit”) jest działalność wynikająca z własnej inicjatywy na rzecz wybranego interesu publicznego, bez osiągnięcia zysku. Główną cechą tego sektora jest koncentracja na wartościach, takich jak np. wrażliwość, ekspresja, wyobraźnia, otwartość. Zadaniem sektora jest kreowanie możliwości rozwoju danego terytorium, wspieranie osób potrzebujących i wykluczonych, stanie na straży dobra publicznego, myślenie i działanie w kategoriach wartości związanych z ochroną środowiska, zachowaniem pokoju i bezpieczeństwa [Kietlińska 2010].

Przed podjęciem współpracy trójsektorowej zidentyfikowano partnerów należących do Stowarzyszenia LGD „Wrzosowa Kraina”, co zostało przedstawione w tab. 1.

Członkowie stowarzyszenia reprezentują różne pod względem prowadzonej działalności instytucje i organizacje. Przeważają partnerzy reprezentujący sektor publiczny (43,8%), potem społeczny (31,2%) i prywatny (25,0%). Organem decyzyjnym w stowarzyszeniu jest Rada, w której procentowy udział przedstawicieli sektora społecznego i prywatnego wynosi ponad 50%. Jest to zgodne z europejskimi kryteriami dostępu dla lokalnych grup działania realizujących projekty zgodnie z wymogami programu Leader. W składzie Rady został zachowany parytet płci (nie mniej niż 40% kobiet i nie mniej niż 40% mężczyzn).

W celu nawiązania współpracy przy realizacji projektów określono silne i słabe strony poszczególnych sektorów (tab. 2).

**Tabela 1.** Lista partnerów Stowarzyszenia LGD „Wrzosowa Kraina”

Sektor prywatny	Sektor publiczny	Sektor społeczny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank Spółdzielczy w Przemkowie</li> <li>• Bank Spółdzielczy we Wschowie</li> <li>• Biuro Rachunkowe w Chocianowie</li> <li>• Przedsiębiorstwo Rolno-Usługowe „HODROL” w Żabicach (gmina Chocianów)</li> <li>• PPHU „Pasja” w Chocianowie</li> <li>• Gospodarstwo Agroturystyczne „Gajówka Gluszc” w Borówkach</li> <li>• Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG SA w Legnicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 przedstawicieli samorządów terytorialnych gmin: Bolesławiec, Gromadka, Lubin, Chojnów, Chocianów, Przemków</li> <li>• 5 dyrektorów ośrodków kultury z gmin Gromadka, Bolesławiec, Lubin, Chocianów, Przemków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundacja „Wrzosowa Kraina” w Chocianowie</li> <li>• Stowarzyszenie Polska-Afryka w Chocianowie</li> <li>• Związek Pszczelarzy Ziemi Legnickiej w Legnicy</li> <li>• Ochotnicza Straż Pożarna Rokitki (gmina Chojnów)</li> <li>• Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi Gogołowice (gmina Lubin)</li> <li>• Stowarzyszenie Wiejskie Dialog, Rozwój, Ekologia w Pieszkowie (gmina Lubin)</li> <li>• Stowarzyszenie „Tęczowa Dolina” z Nowej Kuźni (gmina Gromadka)</li> <li>• Fundacja Ekologiczna „Zielona Akcja” z Legnicy</li> <li>• Fundacja Partnerstwo Doliny Środkowej Odry (Legnica)</li> <li>• Stowarzyszenie Ochrony Krajobrazu w Borach Dolnośląskich (gmina Chocianów)</li> </ul>

Źródło: [Lokalna Strategia... 2008].

**Tabela 2.** Silne i słabe strony sektorów

Sektor	Silne strony	Słabe strony
Prywatny (gospodarczy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał finansowy</li> <li>• realne spojrzenie (trzeźwe spojrzenie)</li> <li>• elastyczność</li> <li>• umiejętność wyszukiwania okazji do realizacji zamierzonych efektów</li> <li>• dążenie do maksymalnej efektywności</li> <li>• determinacja i skuteczność w działaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niskie zaangażowanie społeczne</li> <li>• korupcja</li> <li>• trudni do przekonania – nieufni</li> <li>• mała dyspozycyjność czasowa</li> <li>• wieczny brak wolnych środków finansowych</li> <li>• nieumiejętność dzielenia się doświadczeniem z innymi</li> <li>• niestabilność sytuacji ekonomicznej rynku</li> <li>• brak promocji</li> </ul>
Publiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umocowanie prawne [Kleer 2005]</li> <li>• regulacje [Matysiak 2010]</li> <li>• struktura [Karpiński, Paradysz 2005b]</li> <li>• siła oddziaływania (uprawnienia, finanse) [Karpiński, Paradysz 2005b]</li> <li>• zasoby ludzkie i informacyjne</li> <li>• mandat społeczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podatność na korupcję [Brol 2010a]</li> <li>• nadmierna biurokracja [Brol 2010a]</li> <li>• brak elastyczności</li> <li>• arogancja</li> <li>• upolitycznienie</li> <li>• nadużywanie pozycji</li> <li>• obawa utraty kontroli</li> </ul>
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania non profit</li> <li>• zapał i zaangażowanie członków organizacji</li> <li>• niezależność od władz lokalnych</li> <li>• elastyczność struktur organizacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak środków finansowych</li> <li>• brak wiedzy i umiejętności pozyskiwania funduszy</li> <li>• słaba promocja działalności organizacji</li> <li>• działalność głównie w sferze socjalnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie warsztatów, które odbyły się w lutym 2003 r. w Płocku z udziałem 11 przedstawicieli władzy publicznej, 12 przedstawicieli biznesu i 14 przedstawicieli organizacji pozarządowych [Serafin, Kaziór, Jarzębska 2005], obserwacji uczestniczących podczas warsztatów, które odbyły się w maju 2008 r. w Chocianowie w siedzibie Stowarzyszenia Lokalnej Grupy Działania „Wrzosowa Kraina”, oraz publikacji naukowych.

Partnerzy podczas współpracy przy projektach rekompensowali wzajemne słabości. Umiejętne wykorzystanie silnych stron poszczególnych partnerów stanowiło wartość dodaną partnerstwa.

Poszczególne sektory charakteryzują się różnymi zasobami i cechami kapitału społecznego. Próba ich zidentyfikowania została ujęta w tab. 3.

**Tabela 3.** Zasoby i cechy kapitału społecznego sektorów

Sektor	Zasoby i cechy kapitału społecznego
Prywatny (gospodarczy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formalne relacje między osobami</li> <li>– pionowe sieci zależności</li> <li>– wspólne dla określonych osób normy</li> <li>– kompetencje i umiejętności</li> <li>– wiedza i doświadczenie</li> <li>– brak relacji z lokalnym otoczeniem</li> <li>– dobro indywidualne</li> </ul>
Publiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formalne relacje między osobami</li> <li>– pionowe sieci zależności</li> <li>– wspólne dla określonych osób normy</li> <li>– kompetencje i umiejętności</li> <li>– wiedza i doświadczenie</li> <li>– dobro publiczne</li> </ul>
Spółeczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaufanie</li> <li>– poziome sieci zależności</li> <li>– sieci współpracy</li> <li>– kapitał wiążący</li> <li>– kapitał pomostowy</li> <li>– normy wzajemności</li> <li>– dobro publiczne i indywidualne</li> <li>– społeczne relacje</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczących w działaniach Stowarzyszenia LGD „Wrzosowa Kraina” w Chocianowie w latach 2008–2014.

Partnerzy łączyli swoje zasoby i wiedzę (aktywnie słuchali, obserwowali, analizowali aspekty współpracy partnerskiej), regularnie monitorowali wzajemne relacje, w razie potrzeby korygowali partnerski układ. Tworzyli „układ względnie odosobniony”, w którym zachodził zbiór interakcji społecznych, z zaufaniem na wejściu i wiarygodnością stowarzyszenia na wyjściu [Matysiak 2008].

#### 4. Strumienie korzyści współpracy trójsektorowej

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Wrzosowa Kraina” stanowi zorganizowaną i sprawnie zarządzaną jednostkę, szczyci się dobrą reputacją, zaufaniem i wiarygodnością wśród partnerów i na zewnątrz, zna wartości i wyzwania współpracy partnerskiej, posiada rozwinięte sieci kontaktów i efektywne systemy komunikacyjne.

Strumienie korzyści współpracy trójsektorowej zostały przedstawione w tab. 4.

**Tabela 4.** Strumienie korzyści współpracy trójsektorowej

Co zyskał sektor społeczny od:	
sektora prywatnego	sektora publicznego
<ul style="list-style-type: none"> <li>– sponsoring materiałów i usług</li> <li>– wiedzę w zakresie zarządzania i finansowania działań</li> <li>– zaangażowanie w organizację partnerstwa</li> <li>– tworzenie pozytywnego klimatu wokół działań</li> <li>– zwiększenie efektywności działań partnerstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– środki finansowe</li> <li>– zaplecze organizacyjne (biuro, spotkanie w terenie)</li> <li>– autoryzację działań (wiarygodność)</li> <li>– wiedzę prawną i informację</li> <li>– punkt wyjścia (obszar, strategia rozwoju)</li> </ul>
Co zyskał sektor publiczny od:	
sektora prywatnego	sektora społecznego
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomoc w tworzeniu wizji rozwoju lokalnego układu terytorialnego</li> <li>– znajomość rynku</li> <li>– współfinansowanie przedsięwzięć publicznych</li> <li>– zagospodarowanie niewykorzystywanego mienia publicznego</li> <li>– pozytywny wizerunek władzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomoc w tworzeniu wizji rozwoju lokalnego układu terytorialnego</li> <li>– mobilizację mieszkańców</li> <li>– współpracę przy realizacji przedsięwzięć publicznych</li> <li>– zaspokajanie potrzeb społecznych, których nie zaspokaja władza publiczna</li> </ul>
Co zyskał sektor prywatny od:	
sektora publicznego	sektora społecznego
<ul style="list-style-type: none"> <li>– stworzenie dogodnych warunków do rozwoju „trendy”</li> <li>– promocję firm</li> <li>– dostęp do informacji</li> <li>– szansę na wykorzystanie niszy rynkowych</li> <li>– wpływ na rozwój lokalny danego regionu</li> <li>– powiązania różnych sektorów w jedną całość i stwarzanie nowych możliwości rozwoju</li> <li>– zmniejszenie bezrobocia</li> <li>– przełamywanie stereotypów – stwarzanie klimatu do współpracy</li> <li>– poprawę atrakcyjności terenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w projektach</li> <li>– promocję firm</li> <li>– poparcie społeczne i budowa pozytywnego wizerunku</li> <li>– kuźnię kadr</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczących w działaniach Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Wrzosowa Kraina” w latach 2008–2014.

Wyjątkowy, partnerski układ zbudował kapitał społeczny i spowodował stały napływ korzyści, którego efektem był rozwój lokalny badanego obszaru.

## 5. Zakończenie

Głównym celem programu Leader było zainicjowanie współpracy możliwie szerokiego grona lokalnych mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji i władz. Stymulowanie lokalnych inicjatyw przez zwiększenie aktywności społecznej oraz zbu-

dowanie trwałego porozumienia pomiędzy różnymi podmiotami funkcjonującymi na badanym terenie ożywiło i rozwinęło badane gminy. Środki pozyskane przez lokalną grupę działania stały się źródłem finansowania projektów pobudzających rozwój lokalny tego obszaru. W wyniku partnerskich działań wyłoniono liderów i grupy aktywne społecznie. Wsparty został proces zrzeszania się, jak również wsparto działania integrujące społeczność lokalną regionu, umożliwiające nabywanie i wymianę doświadczeń. Cel Osi 4 Leader, jakim było zbudowanie kapitału społecznego przez aktywizację mieszkańców w formie partnerstwa trójsektorowego, został na tym terenie osiągnięty.

## Literatura

- Brol M., 2010a, *Korupcja*, [w:] *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Brol, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 93–98.
- Brol M., 2010b, *Biurokracja*, [w:] *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Brol, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 91–93.
- Czapiński J., 2006, *Kapitał społeczny*, [w:] *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, s. 270, <http://www.diagnoza.com> (4.09.2014).
- Działek J., 2011, *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gajda M., 2003, *Kontrowersje wokół metod pomiaru deficytu i długu sektora publicznego*, „Bank i Kredyt”, nr 11–12, s. 79–87.
- Gajowiak M., 2012, *Kapitał społeczny w świetle literatury*, [w:] *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa, s. 17.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, s. 160.
- Januszek H. (red.), 2005, *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 5.
- Karpiński A., Paradysz S., 2005a, *Struktura sektora publicznego w Unii Europejskiej*, [w:] *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, red. J. Kleer, wyd. 1, CeDeWu, Warszawa, s. 77–82.
- Karpiński A., Paradysz S., 2005b, *Finansowanie sektora publicznego w Unii Europejskiej*, [w:] *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, red. J. Kleer, wyd. 1, CeDeWu, Warszawa, s. 83–91.
- Kietlińska K., 2010, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa.
- Kleer J., 2005, *Identyfikacja rodzajów dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, [w:] *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, red. J. Kleer, wyd. 1, CeDeWu, Warszawa, s. 9.
- Lokalna Strategia Rozwoju Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Wrzosowa Kraina”*, 2008, Chocianów, s. 11–15, <http://www.wrzosowakraina.pl> (10.09.2014).
- Matysiak A., 2008, *Kapitał jako proces*, Zeszyty Naukowe nr 6, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 97.
- Matysiak A., 2010, *Regulacje*, [w:] *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Brol, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 22–26.

- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013*, <http://www.prow.umww.pl> (10.09.2014).
- Przymeński A., 2005, *Kapitał społeczny a społeczeństwo*, [w:] *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe nr 58, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 23.
- Šmid W., 2007, *Leksykon przedsiębiorcy*, [w:] *Przedsiębiorczość XXI wieku*, red. J.D. Antoszkiewicz, Poltex, Warszawa, s. 184.
- Serafin R., Kazior B., Jarzębska A., 2005, *Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Praktyczny poradnik*, wyd. 2 uaktualnione i poszerzone, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków, s. 18.
- Van Deth J.W., 2008, *Measuring social capital*, [w:] *The Handbook of Social Capital*, eds. D. Castiglione, J.W. Van Deth, G. Wolleb, Oxford University Press, Oxford, s. 151.
- Warren M.E., 2008, *The nature and logic of bad social capital*, [w:] *The Handbook of Social Capital*, eds. D. Castiglione, J.W. Van Deth, G. Wolleb, Oxford University Press, Oxford, s. 124.
- Żakowski J., *Polska smutna. Debata „Polityki”*. Rozmowa z prof. Januszem Czapińskim o kryzysie zaufania, nepotyzmie oraz dobrym i złym kapitale społecznym, „Polityka”, 9.04.2009, s. 18–20; [za:] B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 160.