

*Joanna Świerk\**

## KONCEPCJA INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU STRATEGIĄ – ANALIZA PRZYPADKU GMINY INOWROCŁAW

**Streszczenie.** W artykule została zaprezentowana koncepcja interesariuszy w zarządzaniu organizacją. Przedstawiono podział interesariuszy według różnych kryteriów oraz sposoby angażowania interesariuszy w działalność organizacji. Następnie omówiono proces ustalania interesariuszy oraz propozycję wartości zawartą w strategii jednostki samorządu terytorialnego dla Gminy Inowrocław. Celem niniejszego artykułu jest próba opracowania perspektywy interesariuszy dla gminy Inowrocław jako nadrzędnej, warunkującej skuteczność wdrożenia strategii gminy. Dla poszczególnych celów tej perspektywy opracowano mierniki, umożliwiające monitorowanie osiągniętych efektów strategicznych.

**Słowa kluczowe:** interesariusze, strategia gminy, perspektywa interesariuszy

**JEL:** M10, G390

### 1. WSTĘP

Turbulentne otoczenie wymusza obecnie stosowanie przez jednostki sektora publicznego narzędzi i koncepcji zarządzania wykorzystywanych przez sektor prywatny. Organizacje publiczne muszą identyfikować relacje zachodzące pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, jak również związki organizacji z otoczeniem zewnętrznym. Konieczna jest zatem analiza interesariuszy jednostki. Interesariusze to grupy bądź osoby zainteresowane działalnością organizacji i wysuwające wobec niej żądania (Hąbek 2009). Na podstawie uzyskanych wyników formułowana jest strategia i kształtowane są relacje organizacji z interesariuszami. Skutecznym narzędziem w tym zakresie jest strategiczna karta wyników zawierająca perspektywę interesariuszy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji interesariuszy oraz praktycznego jej wykorzystania na przykładzie jednostki samorządu terytorialnego. Ponadto, zaprezentowano możliwość uwzględniania interesariuszy organizacji w nowoczesnym narzędziu, jakim jest strategiczna karta wyników, opracowując przykładowy układ mierników dla perspektywy interesariuszy.

---

\* Zakład Finansów Podmiotów Gospodarczych, Wydział Ekonomiczny UMCS w Lublinie, joanna.swierk@umcs.lublin.pl

## 2. POJĘCIE INTERESARIUSZY

Pojęcie interesariuszy (stakeholders) zostało zdefiniowane przez R.E. Freemana jako każda grupa lub jednostka, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji (Freeman 1984). W literaturze przedmiotu można także spotkać określenia „strategiczni kibice organizacji”, „grupy interesu”, „oddziaływacze” czy „partnerzy”. K. Obłój określa interesariuszy jako instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: mają swoją stawkę w działaniu (tj. w decyzjach i efektach) organizacji oraz są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację. Proponuje w analizie interesariuszy uwzględniać następujące kwestie: siłę nacisku interesariuszy (władzę), uprawnocnienie interesariuszy oraz pilność żądań interesariuszy (Obłój 2007). Siła nacisku interesariuszy oznacza identyfikację potencjalnych sprzymierzeńców realizowanej strategii oraz przeciwników mogących wpływać na konieczność zmiany celów strategicznych i zadań. Uprawnocnienie interesariuszy polega na oddaniu pewnego obszaru decyzyjnego partnerowi. Dotyczy to szczególnie zaangażowania społecznego i wspólnie realizowanych projektów społecznych. Pilność żądań interesariuszy to często subiektywna ocena ich oczekiwań, niemożliwa do zaplanowania w strategii i uzależniona od oceny sytuacji (Białas 2009).

Wśród założeń teorii interesariuszy należy zwrócić uwagę na poniższe uwarunkowania (Frączkiewicz-Wronka 2012):

- organizacja znajduje się w sieci relacji z wieloma interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej decyzje i zarazem pozostają pod jej wpływem,
- bardzo istotna jest natura tych relacji, z uwzględnieniem zarówno procesów jak i efektów działań dla organizacji i jej interesariuszy,
- interesy wszystkich grup posiadających umocowanie mają istotną wartość,
- kluczowym aspektem teoretycznym mającym znaczenie dla praktyki jest określenie warunków podejmowania decyzji menedżerskich w aspekcie wpływu interesariuszy.

Proces zarządzania interesariuszami w organizacji składa się z kilku etapów. Powinien obejmować następujące kroki (Savage, Nix, Whitehead, Blair 1991):

- 1) identyfikacja interesariuszy organizacji – następuje tutaj określenie interesariuszy *uniwersalnych*: właściwych dla każdej organizacji (np. pracownicy, klienci, konkurenci, dostawcy) oraz *specyficznych*: indywidualnych, właściwych ze względu na branżę, formę organizacji czy teren działania,
- 2) diagnoza i klasyfikacja interesariuszy – dokonywane jest określenie ważności interesariuszy dla organizacji, przy czym można wskazać dwa atrybuty: potencjał ich zagrożenia dla organizacji oraz potencjał współpracy z nią,
- 3) formułowanie odpowiednich strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z kluczowymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji,
- 4) efektywna implementacja tych strategii.

W ramach wyszczególnionych etapów konieczne jest podejmowanie wielu działań warunkujących sprawność i skuteczność zarządzania poszczególnymi interesariuszami. Klasyfikację interesariuszy konieczną do ich identyfikacji wraz podanymi przykładami prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podział interesariuszy

Kryterium podziału interesariuszy	Definicja interesariuszy
1	2
Stopień powiązania z organizacją	<b>Interesariusze pierwszego stopnia</b> – są to osoby fizyczne lub prawne zawierające z organizacją formalne kontrakty lub porozumienia. Bez ich zaangażowania firma nie może przetrwać. Należą do nich akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, inwestorzy oraz sektor publiczny: rząd i społeczności lokalne.
	<b>Interesariusze drugiego stopnia</b> – są to osoby lub grupy osób mogące zarówno wywierać wpływ na organizację, jak i pozostawać pod jej wpływem, jednak nie prowadząc z nią żadnych transakcji, przez co organizacja może funkcjonować bez ich udziału. Należą do tej grupy media i grupy interesów.
Miejsce występowania interesariuszy	<b>Interesariusze wewnętrzni</b> ( <i>insiders</i> ) to tacy, którzy kontrolują działalność organizacji bądź to z tytułu własności (akcjonariusze), bądź to z tytułu pozycji zajmowanej w organizacji (członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy).
	<b>Interesariusze zewnętrzni</b> ( <i>outsiders</i> ) uwzględniają klientów, dostawców i inne grupy znajdujące się na zewnątrz organizacji, ale zainteresowane jego działalnością.
Charakter relacji występujący między interesariuszem a organizacją	<b>Interesariusze substanowujący</b> – są to wszyscy ci, którzy dzięki nakładom swojej pracy, kompetencjom i umiejętnościom, wiedzy swymi kapitałami współtworzą przedsiębiorstwo. Są to interesariusze, którzy mieszczą się w obrębie przedsiębiorstwa: pracownicy, akcjonariusze, właściciele.
	<b>Interesariusze kontraktowi</b> – wywodzą się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa; ich związek z przedsiębiorstwem ma charakter formalnego kontraktu. Zaliczamy do nich: klientów przedsiębiorstwa, kooperantów, dostawców i konkurencję.
	<b>Interesariusze kontekstowi</b> – pełnią niejako funkcję fundamentalną w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo dobrego imienia i akceptacji dla swojej działalności, a także ci, którzy bronią wspólnych dóbr i przejawiają troskę o wspólne dobra (np. środowisko, pokój, bezpieczeństwo, wolność, sprawiedliwość). Grupę tę tworzą różne wspólnoty: od lokalnej, poprzez państwową aż do globalnej, a także instytucje społeczne i rządowe.
Rodzaj stawki zaangażowanej w organizacji	<b>Stawka (zależność) własnościowa</b> – dotyczy sytuacji, gdy wartość organizacji ma bezpośredni wpływ na dobrobyt interesariuszy.
	<b>Stawka (zależność) ekonomiczna</b> – interesariusz jest ekonomicznie zależny od organizacji, nie posiadając praw własności (np. pracownicy otrzymujący wynagrodzenie, instytucje państwowe, na rzecz których organizacja płaci podatki).

Tabela 1 (cd.)

1	2
Rodzaj stawki zaangażowanej w organizacji	<p><b>Stawka społeczna</b> – interesariusze nie są bezpośrednio związani z organizacją, ale są zainteresowani tym, aby działała ona odpowiedzialnie pod względem społecznym</p> <p><b>Milczący interesariusz (tzw. niemy)</b> to przykład środowiska naturalnego. Z uwagi na fakt, iż nie jest w stanie bezpośrednio przekazać swoich oczekiwań, w jego imieniu występują inni interesariusze np. środowiska proekologiczne.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rybak 2004, Sznajder 2013, Chodyński 2013, Bukowska 2008.

Odpowiednie rozpoznanie i zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy umożliwia zaangażowanie ich w działania organizacji. Wyróżnia się cztery główne formy angażowania interesariuszy (Grzybek, *Zarządzanie relacjami...*):

- komunikacja – najczęstsza i najprostsza forma angażowania interesariuszy. Umożliwia komunikowanie o funkcjonowaniu organizacji, podejmowanych inicjatywach zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Narzędziami wykorzystywanymi do komunikacji wewnętrznej mogą być: szkolenia pracowników, raporty, newslettery, strony intranetowe. Komunikacja zewnętrzna może odbywać się poprzez: konferencje tematyczne, strony internetowe, otwarte spotkania, informacje prasowe, komunikację marketingową.
- konsultacje – mają na celu poznanie opinii interesariuszy w sprawie będącej przedmiotem konsultacji. Narzędzia używane do konsultacji to np. badania ankietowe, grupy focusowe, spotkania z interesariuszami, pozyskiwanie informacji zwrotnych on-line.
- partnerstwo – forma tworzenia relacji z interesariuszami, która wymaga od nich największego zaangażowania. Jest zazwyczaj długotrwałą i wymagającą dużego nakładu pracy relacją. Przykładowymi formami partnerstw są: wspólne projekty na rzecz zrównoważonego rozwoju, wspólne inicjatywy z różnymi grupami interesariuszy, stowarzyszenia i współpraca strategiczna.
- dialog – w przypadku kiedy grupa kluczowych interesariuszy jest łatwo dostępna dla organizacji dialog może przybierać formę nieformalną. W sytuacji, kiedy lista interesariuszy jest długa, do narzędzi, z których skorzystać można w tym zakresie należą: panele doradcze, fora interesariuszy, spotkania podsumowujące z kluczowymi interesariuszami, wirtualne zaangażowanie w internecie.

### 3. INTERESARIUSZE W STRATEGII ORGANIZACJI

Uwzględnianie interesariuszy w strategii organizacji wydaje się być obecnie niezbędnym elementem zarządzania strategicznego. Informacje o kluczowych interesariuszach i ich oczekiwaniach wobec organizacji stanowią podstawę do tworzenia i modyfikowania misji, wizji i celów strategicznych. R.E. Freeman zaproponował proces zarządzania strategicznego uwzględniający istnienie interesariuszy w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji (rysunek 1).

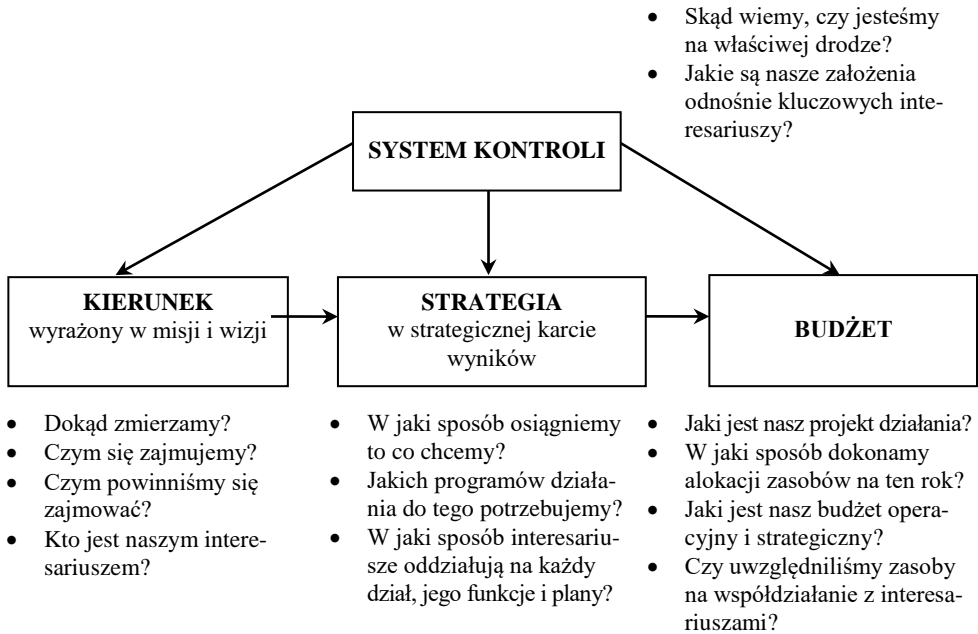
Formułowana strategia organizacji w obszarze analizy interesariuszy powinna udzielać odpowiedzi na pytania: jaki powinien być poziom satysfakcji klientów/interesariuszy, aby wypełnić misję organizacji? jaka powinna być propozycja wartości, aby zapewnić założoną satysfakcję interesariuszy organizacji? Od tego zależy między innymi skuteczna realizacja strategii. Idealnym narzędziem przyczyniającym się do skutecznego wdrożenia strategii i jej monitorowania jest koncepcja strategicznej karty wyników opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2001). Pierwotnie stosowana była wyłącznie przez przedsiębiorstwa sektora prywatnego. Z czasem, po jej sukcesie wdrożeniowym, twórcy karty dokonali odpowiedniej jej modyfikacji na potrzeby sektora publicznego, uwzględniając ogólny model kreacji wartości publicznej (Kaplan 2006). Specyfika strategicznej karty wyników dla gminy polega na usytuowaniu w nadrzędnej pozycji perspektywy klienta/ interesariuszy w stosunku do pozostałych perspektyw<sup>1</sup>. Propozycja wartości dla jednostki publicznej (*value proposition*) stanowi mix atrybutów oferty, relacji z interesariuszami, wizerunku organizacji i ceny (kosztu usługi) decydujący o możliwości i stopniu usatysfakcjonowania klienta (rysunek 2).

Głównymi atrybutami oferty mającymi wpływ na zadowolenie klienta są między innymi: jakość, funkcjonalność, kompleksowość, dostępność, design, a wśród relacji: obsługa i partnerstwo, oraz wizerunek i cena produktu/ usługi. Wyróżnia się dwa podstawowe kierunki zwiększania wartości dla klienta:

- poprawa atrybutów produktu/ usługi, relacji z klientem, wizerunku (bardziej znacząca dla klienta niż dotkliwość ewentualnego wzrostu ceny/ kosztu),
- obniżenie ceny/ kosztu (bardziej znacząca dla klienta niż dotkliwość ewentualnego pogarszania atrybutów produktu/ usługi, relacji z klientem, wizerunku) (Pietrzak 2006).

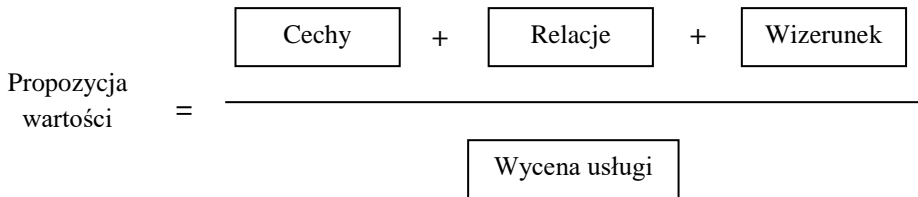
---

<sup>1</sup> Przykład opracowania strategicznej karty wyników wraz z poszczególnymi poprzedzającymi etapami zob. Świerk 2014.



Rysunek 1. Proces zarządzania strategicznego z uwzględnieniem interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podst.: Freeman 1984.



Rysunek 2. Istota tworzenia wartości dla klienta/interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podst.: Pietrzak 2006.

#### 4. ANALIZA INTERESARIUSZY GMINY INOWROCŁAW

Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego (gminą) wymaga uwzględnienia specyfiki tego obszaru, która polega na:

- istnieniu wielu interesariuszy, których interesy są niezbieżne bądź także konfliktowe,

- dużej sile oddziaływania interesariuszy mających znaczącą władzę (np. potężnych decydentów),
- podejmowaniu decyzji rzadko w sposób racjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu,
- braku zysku jako miary efektywności, przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych,
- mniejszej podatności uczestników na bodźce monetarne i większej ich orientacji na realizację misji organizacji, konieczności przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania różnych aspektów rozwiązywanych problemów, relatywnie dużej publicznej widoczności i przejrzystości wewnątrzorganizacyjnych aktywności (Frączkiewicz-Wronka 2012).

Gmina Inowrocław w strategii opracowanej na lata 2013–2020 w sposób szczegółowy uwzględniła swoich interesariuszy. Określiła, iż interesariuszami strategii są podmioty (osoby, grupy osób, społeczności, instytucje, organizacje), które mogą istotnie wpływać na gminę i których potrzeby gmina zamierza zaspokajać, świadcząc określone usługi publiczne. Dla Gminy Inowrocław na podstawie wywiadów przeprowadzanych z władzami Gminy oraz zespołem projektowym zdefiniowano następujących interesariuszy (*Strategia rozwoju Gminy...*):

- 1) mieszkańcy Gminy Inowrocław,
- 2) mieszkańcy spoza terenu Gminy Inowrocław,
- 3) młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław,
- 4) rodzice dzieci w wieku szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich,
- 5) osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby bezradne społecznie z terenu Gminy Inowrocław,
- 6) organizacje pozarządowe,
- 7) wojsko polskie.

Z analizy powyższych grup wynika, iż najistotniejszymi interesariuszami są mieszkańcy Gminy Inowrocław. Władze Gminy dążą do utrzymania dodatniego salda migracji poprzez zatrzymanie na terenie Gminy jej obecnych mieszkańców, a także zamierzają przyciągnąć nowych interesariuszy na swój teren (nowych mieszkańców, ludzi młodych w wieku szkolnym spoza terenu Gminy) oferując im atrakcyjną propozycję wartości, aby dzięki temu rozwijać społecznie i gospodarczo Gminę. Wykaz czynników kształtujących wartość dla każdego z wyodrębnionych interesariuszy zawiera tabela 2.

Tabela 2. Czynniki kształtujące atrakcyjność gminy dla każdego z interesariuszy

Interesariusz	Czynniki kształtujące atrakcyjność gminy dla danego interesariusza – składowe wartości oferowanej klientowi
<b>Mieszkańcy Gminy Inowrocław</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyposażenie w infrastrukturę techniczną,</li> <li>– dostęp do oświaty (przedszkoli i szkół) oraz ich oferta,</li> <li>– opieka medyczna i oferta z zakresu ochrony zdrowia,</li> <li>– komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacyjne do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia),</li> <li>– miejsca pracy,</li> <li>– estetyka i wizerunek gminy,</li> <li>– oferta mieszkaniowa,</li> <li>– poziom opieki społecznej,</li> <li>– ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywka),</li> <li>– bezpieczeństwo społeczne, drogowe i publiczne,</li> <li>– aktywność inwestycyjna gminy,</li> <li>– podejście pracowników urzędu do swoich obowiązków.</li> </ul>
<b>Mieszkańcy spoza terenu Gminy Inowrocław</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– atrakcyjne ceny działek budowlanych,</li> <li>– estetyka i wizerunek gminy,</li> <li>– spokój i cisza,</li> <li>– wyposażenie w infrastrukturę techniczną,</li> <li>– komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacji do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia),</li> <li>– ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywka),</li> <li>– bezpieczeństwo społeczne, drogowe i publiczne.</li> </ul>
<b>Młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– miejsca pracy,</li> <li>– oferta edukacyjna,</li> <li>– oferta mieszkaniowa,</li> <li>– ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywkowa),</li> <li>– estetyka i wizerunek gminy,</li> <li>– odległość do ważnych ośrodków miejskich.</li> </ul>
<b>Rodzice dzieci w wieku szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oferta edukacyjna szkół z terenu Gminy Inowrocław (dobrze wyposażone szkoły, oferta zajęć pozalekcyjnych, kompetentni i doświadczeni pracownicy),</li> <li>– odległość szkół zlokalizowanych na terenie gminy Inowrocław,</li> <li>– podejście nauczycieli do ucznia.</li> </ul>
<b>Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby bezradne społecznie z terenu Gminy Inowrocław</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– miejsca pracy,</li> <li>– bezpieczeństwo socjalne,</li> <li>– ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywkowa),</li> <li>– komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacji do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia),</li> </ul>
<b>Organizacje pozarządowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomoc ze strony gminy w prowadzeniu działalności,</li> <li>– dostęp do infrastruktury umożliwiającej organizowanie imprez,</li> </ul>
<b>Przedstawiciele wojska polskiego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oferta mieszkaniowa,</li> <li>– atrakcyjne ceny działek budowlanych,</li> <li>– spokój i cisza,</li> <li>– wyposażenie w infrastrukturę techniczną,</li> <li>– komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacji do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia).</li> </ul>

Źródło: *Strategia rozwoju Gminy...*



## 5. PROPOZYCJA WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY GMINY INOWROCLAW

W strategii Gminy Inowrocław zawarto propozycję wartości oferowanej klientowi Gminy Inowrocław. Stanowi ona podstawowy wyróżnik jej strategii i świadczy o wyróżniającej się pozycji konkurencyjnej. Wśród atrybutów produktu/ usługi zwrócono uwagę na cenę (koszt), jakość, wybór, terminowość, a także ich użyteczność. Uwzględniono także konieczność kształtowania relacji z interesariuszami oraz wizerunek gminy. Takie podejście świadczy o tym, iż gmina analizuje związki występujące pomiędzy nią a jej interesariuszami oraz uwzględnia korzyści, jakie mogą osiągnąć interesariusze gminy i sama gmina. Szczegółowe omówienie czynników determinujących wartość oferowaną interesariuszom Gminy Inowrocław prezentuje tabela 3.

## 6. PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY W STRATEGII GMINY INOWROCLAW

Na podstawie zdefiniowanych grup interesariuszy oraz opracowanej dla nich propozycji wartości sformułowano misję i wizję Gminy Inowrocław (*Strategia Rozwoju Gminy...*):

Misja Gminy Inowrocław

*Efektywne zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców Gminy Inowrocław oraz zapewnienie im szans na lepszą przyszłość.*

Wizja rozwoju Gminy Inowrocław

*Gmina Inowrocław miejscem, w którym jej mieszkańcy żyją godnie i bezpiecznie, współuczestnicząc i realnie decydując o jej rozwoju i sposobie działania. Coraz wyższy standard życia mieszkańców będzie wynikiem aktywizacji gospodarczej terenu Gminy Inowrocław oraz jej rosnącej konkurencyjności w stosunku do gmin sąsiednich opartej na trwałym, strategicznym i wieloaspektowym partnerstwie pomiędzy 3 sektorami: publicznym, społecznym i gospodarczym.*

Dla skutecznego wdrożenia strategii Gminy Inowrocław opracowano strategiczną kartę wyników z czterema perspektywami. Interesariuszom gminy poświęcono jedną perspektywę, kolejne natomiast nazwano perspektywą budżetową, procesów wewnętrznych i rozwoju. Dla wspomnianych czterech obszarów ustalono 18 celów strategicznych. Dodatkowo określono trzy wybory strategiczne, prezentujące kierunki i dążenia gminy do stworzenia wyjątkowej wartości dla swoich mieszkańców i interesariuszy: (1) zrównoważyć budżet gminy, (2) zbudować trwałe partnerstwo sektora publicznego, społecznego i gospodarczego, (3) zwiększyć konkurencyjność Gminy Inowrocław w stosunku do gmin sąsiednich (*Strategia Rozwoju Gminy...*).

Tabela 3. Czynniki wpływające na wartość dla interesariuszy Gminy Inowrocław

Interesariusze	Atrybuty produktu				Relacje z interesariuszem	Wizerunek
	Cena	Jakość	Wybór	Terminowość		
I Mieszkańcy Gminy Inowrocław			2		3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej (zwłaszcza drogi, oświetlenie uliczne, chodniki, kanalizacja)</li> <li>wysoka jakość świadczonych usług edukacyjnych</li> <li>atrakcyjna oferta spędzania czasu wolnego</li> <li>bezpłatne dowozy dzieci do szkół</li> <li>organizowanie integracyjnych imprez kulturowych</li> <li>szybkie załatwienie sprawy w urzędzie</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>przekazywanie rzetelnych informacji przez pracowników UG</li> <li>dobry system komunikacji z mieszkańcami</li> <li>komunikowanie mieszkańcom o wszystkich zmianach, które ich bezpośrednio dotyczą</li> <li>przyjazna i kompetentna obsługa przez pracowników UG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gmina konkurencyjna w stosunku do gmin sąsiednich</li> <li>bezpieczna gmina</li> <li>przyjazni urzędnicy</li> <li>dobrze zarządzana gmina</li> </ul>
Mieszkańcy miasta Inowrocław	<ul style="list-style-type: none"> <li>atrakcyjne ceny działek pod zabudowę mieszkaniową</li> <li>wysoka jakość infrastruktury technicznej (m.in. zapewnienie dostępu do podstawowej infrastruktury technicznej tj. kanalizacja, drogi, chodniki, oświetlenie)</li> <li>dostępność mieszkań komunalnych do wynajmu (nie każdego stać na budowę własnego domu, ale niekoniecznie chce mieszkać w Inowrocławiu)</li> <li>dostęp do Internetu</li> <li>atrakcyjna oferta kulturalna i zapewnienie dostępu do rozrywki dla dzieci (m.in. ścieżki rowerowe, place zabaw)</li> <li>dobrze zagospodarowana przestrzeń Gmina (mpzp)</li> <li>dobrze połączenie z miastem Inowrocław (PKS)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>przyjazna i kompetentna obsługa przez pracowników UG</li> <li>dobry system komunikacji między władzami a mieszkańcami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spokojne i bezpieczne miejsce do życia</li> <li>gmina o atrakcyjnych walorach środowiskowych</li> </ul>

1	2	3	4
<p>Młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>infrastruktura zapewniająca bezpieczeństwo (głównie chodniki, drogi, oświetlenie uliczne, przejścia dla pieszych, przystanki autobusowe)</li> <li>atrakcyjna oferta kulturalna i zapewnienie dostępu do rozrywki 7 dni w tygodniu (m.in. ścieżki rowerowe, place zabaw, boisko, świetlice wiejskie)</li> <li>dobre połączenie z miastem Inowrocław (PKS)</li> <li>dobrze funkcjonująca infrastruktura sportowa (w tym organizacje i kluby) umożliwiająca rozwijanie umiejętności sportowych</li> <li>ciekawa oferta edukacyjna, zwłaszcza w zakresie zajęć pozalekcyjnych oraz integracji uczniowskiej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uwzględnianie zdania młodych ludzi w podejmowaniu kluczowych decyzji strategicznych oraz planowaniu inwestycji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezpieczne miejsce do życia (w tym systematyczne patrole policji)</li> </ul>
<p>Rodzice dzieci w wieku szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysoki poziom zaangażowania nauczycieli w wykonywanie swoich obowiązków (w tym opiekę nad uczniem)</li> <li>dobrze połączenie komunikacyjne ze szkołami</li> <li>ciekawa oferta zajęć pozalekcyjnych</li> <li>dobrze wyposażone sale dydaktyczne wraz z przeszkolonymi pracownikami w zakresie ich obsługi</li> <li>wysoko wykwalifikowana kadra nauczycielska (specjalizacje i wykształcenie w kierunku takim, w którym uczą)</li> <li>przyjaźni nauczyciele i pozostali pracownicy szkół (w tym kierowca autobusu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indywidualne traktowanie każdego ucznia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gmina z miejscami pracy</li> </ul>
<p>Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby bezradne społecznie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie miejsc pracy</li> <li>zapewnienie pomocy na etapie poszukiwania pracy (przy wykorzystaniu doradców zawodowych)</li> <li>dobrze połączenie z miastem Inowrocław (PKS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pomoc pracowników CIS w poszukiwaniu pracy i reintegracji zawodowej i społecznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gmina z miejscami pracy</li> </ul>

Tabela 3 (cd.)

1	2	3	4
Organizacje pozarządowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>dofinansowywanie działalności stowarzyszeń</li> <li>zapewnienie dostępu do infrastruktury niezbędnej do organizowania imprez</li> <li>pomoc przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych na działalność stowarzyszeń</li> <li>organizowanie wyjazdów szkoleniowych, które pokażą nowe kierunki działalności poszczególnych stowarzyszeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>partnerstwo przy organizacji wspólnych imprez</li> <li>wyznaczona osoba do koordynacji zadań organizacji pozarządowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gmina dobrze zarządzana</li> <li>gmina o atrakcyjnych walorach środowiskowych</li> </ul>
Przedstawiciele wojsko polskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>tanie działki pod budowę mieszkaniową</li> <li>dostęp do lokali komunalnych, które można wynająć</li> <li>dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej</li> <li>dobra komunikacja z Miastem Inowrocław</li> </ul>		
<b>WARTOŚĆ OFEROWANA KLIENTOWI GMINY INOWROCLAW</b>			
GMINA INOWROCLAW	<ul style="list-style-type: none"> <li>infrastruktura zapewniająca bezpieczeństwo (głównie chodniki, drogi, oświetlenie uliczne, przejścia dla pieszych, przystanki autobusowe);</li> <li>dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej (tj. wodociągi, kanalizacja);</li> <li>atrakcyjna oferta kulturalna i zapewnienie dostępu do rozrywki 7 dni w tygodniu (m.in. ścieżki rowerowe, place zabaw, boiska, świetlice wiejskie);</li> <li>dobrze funkcjonujący system komunikacji publicznej z gminami sąsiednimi;</li> <li>organizowanie imprez integracyjnych;</li> <li>atrakcyjna oferta edukacyjna (zwłaszcza w zakresie zajęć pozalekcyjnych);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobry system komunikacji z mieszkańcami</li> <li>informowanie mieszkańców o wszystkich zmianach, które ich bezpośrednio dotyczą;</li> <li>przyjazna i kompetentna obsługa przez pracowników Urzędu Gminy;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spokojne i bezpieczne miejsce do życia, o atrakcyjnych walorach środowiskowych;</li> <li>dobrze zarządzana gmina;</li> <li>gmina konkurencyjna w stosunku do gmin sąsiednich.</li> </ul>

Źródło: *Strategia rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013–2020*, Westmor Consulting, Inowrocław 2013, s. 14–16.

W przypadku jednostki samorządu terytorialnego perspektywa klienta/ interesariusza jest perspektywą nadrzędną umieszczaną na górze mapy strategii. Dla tej perspektywy opracowano osiem mierników dla pięciu celów strategicznych, które zostały zobrazowane w tabeli 4.

Analiza tej perspektywy zwraca uwagę na fakt, iż dla władz Gminy Inowrocław potrzeby mieszkańców i pozostałych interesariuszy są uznawane za najważniejsze zadanie do wypełnienia. Opracowane cele i przyporządkowane mierniki służą monitorowaniu i ocenie postępów we wdrażaniu założonej strategii. Na poziom bezpieczeństwa ruchu drogowego w Gminie Inowrocław wpływa wiele czynników. Jednym z możliwych mierników będzie liczba zrealizowanych interwencji przez policję lub straż miejską. Jeśli wskaźnik będzie wykazywał tendencję malejącą, to oznacza większe poczucie bezpieczeństwa mieszkańców na drogach.

Tabela 4. Cele strategiczne i mierniki w perspektywie interesariusza dla Gminy Inowrocław

<b>Cele strategiczne</b>	<b>Mierniki</b>
1. Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego	1. Liczba interwencji policji/ straży miejskiej
2. Zapewnienie dostępu do podstawowej infrastruktury technicznej (zwłaszcza wodno-kanalizacyjnej)	1. Wartość nakładów na infrastrukturę techniczną 2. Liczba gospodarstw domowych z infrastrukturą wodno-kanalizacyjną
3. Dostarczenie mieszkańcom atrakcyjnej oferty spędzania czasu wolnego	1. Liczba organizowanych imprez kulturalnych 2. Długość tras rowerowych / szlaków turystycznych
4. Zwiększenie liczby uczniów uczęszczających do szkół na terenie Gminy	1. Liczba uczniów uczęszczających do szkół na terenie Gminy
5. Obsługiwanie mieszkańców gminy z największym zaangażowaniem i na najwyższym poziomie	1. Czas obsługi mieszkańców/ interesariuszy 2. Liczba skarg zgłaszanych przez mieszkańców

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia rozwoju Gminy...* 2013: 21–22.

Zapewnienie dostępu do podstawowej infrastruktury technicznej może zostać zmierzone wartością nakładów finansowych oraz liczbą gospodarstw podłączonych w danym roku do infrastruktury wodno-kanalizacyjnej. O dostarczeniu mieszkańcom atrakcyjnych możliwości spędzania czasu wolnego może świadczyć liczba imprez kulturalnych organizowanych przez gminę oraz dostępność tras rowerowych i szlaków turystycznych dla mieszkańców. Atrakcyjność oferty edukacyjnej szkół z terenu gminy może zostać zmierzona liczbą uczniów uczęszczających do tych szkół. Jako wskaźniki wysokiego poziomu obsługi mieszkańców gminy można przyjąć liczbę skarg zgłaszanych przez interesariuszy i przeciętny czas obsługi klienta w urzędzie.

## 7. PODSUMOWANIE

Zarządzanie interesariuszami organizacji publicznej stanowi w obecnych warunkach kluczowy element jej funkcjonowania. Analiza interesariuszy jednostki samorządu terytorialnego umożliwia dokładne poznanie ich oczekiwań i przygotowanie odpowiedniej strategii działania. Zaprezentowane podejście do analizy interesariuszy Gminy Inowrocław jest doskonałym przykładem uwzględniania zamierzeń i dostarczanych korzyści poszczególnym interesariuszom. Dodatkowo ujęcie perspektywy interesariuszy w strategicznej karcie wyników umożliwia władzom gminy bieżący monitoring realizacji celów strategicznych w stosunku do swoich mieszkańców i pozostałych interesariuszy. Respektowanie potrzeb interesariuszy, a także monitorowanie sposobu ich wypełniania przy użyciu mierników strategicznej karty wyników stanowi obecnie fundament zarządzania strategicznego jednostką publiczną.

## BIBLIOGRAFIA

- Białas T. (2009), *Komunikacja z interesariuszami w kontekście zarządzania bezpieczeństwem organizacji publicznej*, [w:] Białas T., Grzybowski M., Tomaszewski J. (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w sektorze publicznym i biznesie*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia, s. 53–54.
- Bukowska U. (2008), *Proces zarządzania interesariuszami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 784.
- Chodyński A. (2013), *Od jakości ekologicznej do odpowiedzialności biznesu*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, vol. LIV.
- Frączkiewicz-Wronka A., (red.) (2012), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Boston.
- Grzybek M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarządzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosc-biznesu/>.
- Hąbek P. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2 (6).
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kaplan R.S. (2006), *Balanced Scorecard w sektorze publicznym*, Materiały z konferencji zorganizowanej 2 lutego 2006 r. w Warszawie.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Pietrzak M. (2006), *Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mapa strategii*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 2.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders* 1991, „Academy of Management Executives”, vol. 5, nr 2.
- Strategia rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013–2020* (2013), Westmor Consulting, Inowrocław.

- Sznajder M. (2013), *Korzyści z wdrożenia społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, „Economics and Management” no 2.
- Świerk J. (2014), *Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Modele zarządzania kosztami i dokonaniem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 343.

*Joanna Świerk*

## **THE CONCEPTION OF STAKEHOLDERS IN MANAGING STRATEGY – CASE STUDY OF THE COMMUNITY OF INOWROCLAW**

**Abstract.** The objective of this article is to present the conception of the stakeholders in managing the organization. The paper discussed the typology of stakeholders and ways of engaging stakeholders in the activities of the organization. Next, the process of determining of stakeholders was analyzed and the proposition of value for stakeholders included in the strategy of community was presented on the example of Inowrocław. In order to obtain implementation and monitoring results of strategy prepared stakeholders perspective dedicated to Balanced Scorecard with measures to monitor the effects of realizing strategy goals.

**Keywords:** stakeholders, strategy of the community, stakeholders perspective

**JEL:** M10, G390