

*Anita Perska-Tembłowska*

Katedra Zarządzania Strategicznego  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Interesariusze w procesie formułowania celów strategicznych gmin i zasady ich współdziałania

---

### Streszczenie

Proces formułowania celów strategicznych gminy następuje przy współdziałaniu różnych podmiotów i osób powiązanych z gminą. Zarządzający gminami angażują innych interesariuszy gminy, przede wszystkim w celu poznania ich opinii na temat sytuacji gminy i jej otoczenia oraz identyfikacji ich potrzeb. W artykule zawarto wybrane wyniki badania na temat kryteriów i uwarunkowań wyboru celów strategicznych gmin w perspektywie współzarządzania. Zrealizowane badanie miało charakter pilotażowy i objęto nim czterdzieści gmin województwa wielkopolskiego. Przeprowadzono wywiady bezpośrednie z osobami biorącymi udział w zarządzaniu gminami, w siedzibach urzędów gmin. W artykule zidentyfikowano podmioty, które zdaniem zarządzających gminami powinny uczestniczyć w procesie formułowania celów strategicznych gminy. Wskazano kryterium wyboru celów strategicznych, odnoszące się bezpośrednio do interesariuszy gminy. Ponadto rozpoznano zasady (warunki) dobrego współdziałania zarządzających gminami z interesariuszami przy wyborze celów strategicznych gmin.

**Słowa kluczowe:** strategia, cel strategiczny, interesariusze, współzarządzanie, zarządzanie strategiczne  
**Kody klasyfikacji JEL:** H70, R58

---

## 1. Wprowadzenie

Teoria interesariuszy najczęściej bywa odnoszona do organizacji komercyjnych i społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym ujęciu przedsiębiorstwa funkcjonują po to, aby realizować nie tylko własne cele, lecz także cele społeczeństwa i nie jest możliwe ich samodzielne działanie jako w pełni niezależnych podmiotów. Uzasadnione jest również rozpatrywanie interesariuszy w kontekście organizacji publicznych, których celem jest tworzenie wartości publicznej i których strategia powinna być formułowana w odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy [Austen, Czakon, 2012, s. 47–49].

Problem badawczy dotyczy wskazania interesariuszy gmin, którzy powinni być zaangażowani w proces formułowania celów strategicznych gmin. Nierozpoznane są zasady współdziałania interesariuszy gmin w wyborze tych celów. Od właściwego rozpoznania i ustalenia celów strategicznych gmin, zrozumienia tych celów przez podmioty i osoby związane z gminą, zależy determinacja do osiągnięcia celów, a w efekcie powodzenie we wdrożeniu strategii i satysfakcja interesariuszy gmin.

Celem artykułu była identyfikacja interesariuszy gmin, którzy powinni brać udział w formułowaniu celów strategicznych gmin i określenie zasad (warunków) współdziałania zarządzających z interesariuszami przy wyborze celów strategicznych gmin. Ponadto rozpoznano kryterium wyboru celów strategicznych gmin, które odnosi się bezpośrednio do interesariuszy gmin. W artykule zawarto wybrane wyniki projektu badawczego pt. *Uwarunkowania i kryteria wyboru celów strategicznych gmin w perspektywie współzarządzania* (działanie zostało sfinansowane przez Narodowe Centrum Nauki w konkursie Miniatura 1, nr rej. wniosku 2017/01/X/HS4/01878). Działanie miało charakter badania pilotażowego i polegało na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych z osobami biorącymi udział w zarządzaniu gminami. Wywiady przeprowadzono od lipca do listopada 2018 r.

## 2. Pojęcie interesariuszy w kontekście tworzenia strategii organizacji

Najbardziej popularna definicja interesariuszy (ang. *stakeholders*), autorstwa R.E. Freemana wskazuje, że to każda osoba lub grupa, która może wpływać na osiągnięcie celów organizacji lub jest pod ich wpływem [Bryson, 2004, s. 22; Austen, Czakon, 2012, s. 47; Cyfert, Krzakiewicz, 2009, s. 137]. K. Obłój [2014, s. 187] przez interesariuszy rozumie grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki – mają swoją „stawkę” w działaniu organizacji, w jej decyzjach i efektach oraz są w stanie wywrzeć presję na organizację. W teorii *stakeholders* organizacja traktowana jest jako układ powiązań, który zawiązuje się pomiędzy współpracującymi i konkurującymi jednostkami lub grupami [Cyfert, Krzakiewicz, 2009, s. 134]. Kluczowe jest znalezienie odpowiedzi na trzy pytania: kim są interesariusze, czego oczekują

i jak zamierzają to zdobyć [Frooman, 1999, s. 191]. Instytucje i grupy osób zainteresowane funkcjonowaniem organizacji można podzielić na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych [Cyfert, Krzakiewicz, 2017, s. 225].

Uniwersalna interpretacja teorii interesariuszy przejawia się w tym, że między organizacją a jej interesariuszami występuje zależność odnosząca się do wzajemnych oczekiwań [Austen, Czakon, 2012, s. 48]. Miernikiem sukcesu organizacji jest satysfakcja interesariuszy [Cyfert, Krzakiewicz, 2017, s. 226; Urbanowska-Sojkin, 2014, s. 172]. Korzyści, które wynikają z uwzględnienia w działaniach organizacji punktu widzenia interesariuszy, mają wpływ na efektywność organizacyjną, z kolei kompleksowa analiza interesariuszy pozwala poszerzyć wiedzę na temat rzeczywistości, która otacza organizację [Frączkiewicz-Wronka, 2012, s. 35]. Analizy interesariuszy powinny być podejmowane, ponieważ mogą mieć znaczący wkład w kreowanie wartości przez ich wpływ na funkcje i działania w zarządzaniu strategicznym [Bryson, 2004, s. 26].

Do sposobu harmonizowania celów organizacji i spowodowania przez organizację zachowań uczestników, które są zgodne z jej oczekiwaniami, nawiązuje teoria równowagi organizacyjnej opracowana przez H. Barnarda, następnie rozwinięta przez J. Marcha i H. Simona [Cyfert, Krzakiewicz, 2009, s. 115]. J. March i H. Simon za organizację przyjmowali system powiązanych między sobą zachowań społecznych ludzi, określanych mianem uczestników organizacji. W związku z powyższym można przyjąć, że organizacje nie mają jednego celu (może ich być wiele). Nerozerwalnym elementem struktury celów organizacji jest istnienie celów grupowych, a organizacja może być postrzegana jako zbiór grupowych lub indywidualnych interesów. Zbiór celów może ulegać zmianie, m.in. ze względu na wzajemną niezgodność celów.

S. Cyfert i K. Krzakiewicz [2009, s. 119] wysuwają tezy dotyczące natury organizacji i celów. Organizacje to złożone systemy, w których można zdefiniować wielu uczestników. Poszczególni uczestnicy mają swoje cele, a cele organizacji są wypadkową celów uczestników. Każdy z uczestników dąży do realizacji przede wszystkim własnych celów, a cele uczestników mogą być spreczne.

Na gruncie teorii interesariuszy można wyjaśnić sposób konstrukcji systemu celów również organizacji publicznych [Kozuch, 2004, s. 99]. Znaczenie tej teorii dla sektora publicznego przejawia się przede wszystkim we współpracy między różnymi interesariuszami [Austen, Czakon, 2012, s. 58]. H. Gawroński [2012, s. 270], odnosząc się do tworzenia strategii rozwoju lokalnego, wskazuje, że nadrzędną zasadą opracowywania i realizacji strategii powinno być nawiązanie realnej i intensywnej współpracy pomiędzy interesariuszami, w celu uzyskania efektu synergii we wdrażaniu działań rozwojowych. K. Wrana [2001, s. 170–171], pisząc o formułowaniu i wdrażaniu strategii wymienia zasady współpracy z podmiotami lokalnymi. W wymienionych zasadach odnosi się m.in. do włączania różnych podmiotów do prac o charakterze ogólnym i szczegółowym, zwracając przy tym uwagę, że wypracowane rozwiązania stanowić powinny odbicie interesów podmiotów lokalnych. Władzom lokalnym przypisana jest rola organizacyjna procesu formułowania strategii oraz ewentualnego zapewnienia konsultacji ekspertów zewnętrznych.

### 3. Metodyka badań

W artykule zawarto wybrane wyniki badania polegającego na przeprowadzeniu indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *in-depth interview*, IDI). Wywiady pogłębione należą do grupy metod jakościowych [Konecki, 2000, s. 21] i mogą dostarczyć danych szczególnie istotnych, które nie zostałyby ujawnione w innych metodach [Czepirska, 2014, s. 196]. Celem wywiadu pogłębionego jest rozwiązanie problemu poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „dlaczego” [Kaczmarek, Olejnik, 2013, s. 113–114].

Wywiady przeprowadzono z osobami zarządzającymi gminami (prezydentami/burmistrzami/wójtami, ich zastępcami bądź sekretarzami gmin, dyrektorami wydziałów rozwoju, osobami pełniącymi takie obowiązki) i miały one charakter częściowo strukturalizowany. Badaniem objęto 40 gmin województwa wielkopolskiego – 4 miasta na prawach powiatu i 36 gmin losowo wybranych z 4 grup gmin wyodrębnionych na podstawie kryterium ludności i zamożności gminy. Włączenie do badania miast na prawach powiatu (MnPP), czyli gmin wykonujących szerszy zakres zadań publicznych<sup>1</sup>, wynika z dużej aktywności tych miast w różnych obszarach ich funkcjonowania i bogatych doświadczeń związanych z planowaniem strategicznym. Gminy miejskie, miejsko-wiejskie i wiejskie, pomimo jednolitości rozwiązań<sup>2</sup>, cechuje duże zróżnicowanie pod względem sytuacji społeczno-gospodarczej, dlatego w celu uzyskania większego przekroju informacyjnego dokonano podziału tych gmin na cztery grupy, według liczby ludności i dochodów *per capita* (kryteria stosuje m.in. Związek Miast Polskich w bazie System Analiz Samorządowych). Wyodrębniono następujące grupy gmin: gminy duże bogatsze (G\_DBo), gminy duże biedniejsze (G\_DBi), gminy małe bogatsze (G\_MBo), gminy małe biedniejsze (G\_MBi). Dobór gmin z czterech wyodrębnionych grup miał charakter losowy w ramach każdej z wyodrębnionych grup. Gminy wykazywały różną otwartość w zakresie udzielenia zgody na przeprowadzenie wywiadu w przedmiotowym zakresie projektu (ostatecznie w badaniu udział wzięły: 4 MnPP, 8 G\_DBo, 8 G\_DBi, 9 G\_MBo, 11 G\_MBi).

### 4. Analiza wyników badania

W badanych gminach, w procesie wyboru celów strategicznych gmin brane były pod uwagę różne kryteria wyboru. Respondenci wskazali na występowanie w tym procesie kryterium odnoszącego się również do interesariuszy. W 90% badanych gmin jednym z kryteriów

<sup>1</sup> W trakcie reformy z 1998 r. wprowadzono miasto na prawach powiatu, które jest gminą wykonującą zadania powiatu [Dz.U. 1998 nr 91, poz. 578, art. 92 ust. 2].

<sup>2</sup> W 1990 r. do reaktywowanego samorządu gminnego przyjęto zasadę jednolitości rozwiązań. Ustawodawstwo z 1990 r. nie odróżnia gminy miejskiej i wiejskiej [Izdebski, 2011, s. 130–131]. Rozróżnienie takie było przyjęte w II Rzeczypospolitej, ale ulegało zacieraniu od lat 70. XX w. W zakresie prawa ustrojowego różnica między miastem a gminą wiejską wiąże się z nazewnictwem organów.

wyboru celów strategicznych były realne potrzeby i oczekiwania interesariuszy gminy (równocześnie było to kryterium najczęściej podawane przez respondentów spośród wszystkich wymienionych kryteriów). Można przypuszczać, że w tych gminach strategia rozwoju została zbudowana w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców i innych podmiotów oraz odpowiada na ich oczekiwania. Respondenci, którzy nie wskazali na to kryterium, byli przedstawicielami gmin małych biedniejszych. Innym kryterium wyboru celów strategicznych gmin wymienianym przez respondentów, które odnosiło się do interesariuszy gmin, była akceptowalność przez nich celów strategicznych (występowanie w nieco ponad połowie gmin, w szczególności w miastach na prawach powiatu i dużych gminach).

Poniżej zaprezentowano wyniki badania odnoszące się do zaangażowania interesariuszy w proces formułowania celów strategicznych gmin (do omawianego zagadnienia nie odniósł się jeden respondent). Większość respondentów (90%) w sposób zdecydowany zgadza się, że w proces formułowania celów strategicznych gmin powinny zostać zaangażowane różne grupy podmiotów, a pozostałe osoby zgadzają się z tym. W opinii respondentów w procesie wyboru celów strategicznych powinny brać udział przede wszystkim podmioty i osoby związane z gminą. Prawie wszyscy respondenci wyrażają opinię, że zaangażowanie różnych grup interesariuszy do ustalania celów strategicznych przyczynia się do lepszego poznania potrzeb tych grup. Zaangażowanie interesariuszy w formułowanie celów strategicznych (zdaniem 90% respondentów) wpływa na skuteczniejszą realizację celów.

Według opinii respondentów w procesie formułowania celów strategicznych gmin powinni brać udział mieszkańcy, radni, wójt/burmistrz/prezydent oraz przedstawiciele sektora prywatnego i publicznego (tabela 1, do omawianego zagadnienia nie odniósł się jeden respondent). Jednomyslność respondentów może potwierdzać rzeczywistą potrzebę zaangażowania tych podmiotów i osób. Zdecydowana większość respondentów wymieniła również konieczność wykorzystania opinii pracowników urzędu gminy i jednostek organizacyjnych oraz liderów lokalnych. Ponadto większość respondentów wskazała na istotną rolę konsultantów (pracowników firm doradczych) i pracowników naukowych. Nie zaobserwowano wyraźnego zróżnicowania w udzielonych przez respondentów odpowiedziach w wyróżnionych grupach gmin.

Respondenci wymienili zasady, jakimi powinno charakteryzować się współdziałanie z interesariuszami przy wyborze celów strategicznych gminy. Zasady te wskazywały na warunki współdziałania i odnosiły się do cech relacji z interesariuszami. Zaproponowane przez respondentów zasady były zbieżne i można je ująć w czterech grupach:

- 1) zasady dotyczące wzajemnego traktowania,
- 2) zasady dotyczące zaangażowania różnych grup podmiotów,
- 3) zasady dotyczące sposobów włączania interesariuszy w proces formułowania celów,
- 4) zasady dotyczące sposobów komunikowania z interesariuszami.

Zasady odnoszące się do wzajemnego traktowania uczestników procesu tworzenia celów strategicznych były najczęściej wskazywane przez respondentów. Odnoszą się one do postaw reprezentowanych przez podmioty uczestniczące w procesie formułowania celów

strategicznych gmin. Na podstawie wypowiedzi respondentów wśród tej grupy zasad wyróżniono wzajemne wysłuchanie i porozumienie podmiotów. Zdaniem respondentów, jeśli to, co zgłaszają interesariusze, ma szersze poparcie, należy to uwzględnić w strategii rozwoju, a jeśli to jest pojedynczy głos, to można go rozważyć, ale niekoniecznie uwzględnić. W opinii respondentów istotne jest mówienie prawdy, otwartość i dochodzenie do wspólnych ustaleń. Do tego potrzebne jest rozumienie drugiej strony i nienarzucanie własnej woli oraz nieoceniające osób, ale zgłaszanego problemu, w odniesieniu do dobra gminy. Zidentyfikowane zasady wzajemnego traktowania opierają się na partnerskim podejściu.

**Tabela 1. Podmioty, które zdaniem respondentów powinny brać udział w formułowaniu celów strategicznych gmin (% wskazań przez respondentów)**

Grupy gmin <sup>a</sup>	MnPP	G_DBo	G_DBi	G_MBo	G_MBi
Mieszkańcy	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0
Organ stanowiący gminy (radni)	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0
Organ wykonawczy gminy (wójt/burmistrz/prezydent)	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0
Przedstawiciele sektora prywatnego (przedsiębiorcy)	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0
Przedstawiciele sektora społecznego (organizacje pozarządowe)	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0
Pracownicy urzędu gminy i jednostek organizacyjnych	100,0	100,0	87,5	88,9	90,9
Liderzy lokalni	100,0	87,5	100,0	88,9	90,9
Konsultanci (pracownicy firm doradczych)	100,0	87,5	87,5	77,8	81,8
Pracownicy naukowcy	75,0	87,5	87,5	66,7	81,8

<sup>a</sup> Objasnienie: MnPP – miasta na prawach powiatu, G\_DBo – gminy duże bogatsze, G\_DBi – gminy duże biedniejsze, G\_MBo – gminy małe bogatsze, G\_MBi – gminy małe biedniejsze.

Źródło: opracowanie własne.

Druga wyróżniona grupa zasad dotyczy zaangażowania w proces formułowania celów strategicznych różnych grup podmiotów. Respondenci zwrócili uwagę na potrzebę włączenia różnych podmiotów, poczynając od analizowania zebranych i przedstawionych danych, informacji nt. sytuacji gmin i potrzeb (aby podmioty te były świadome, z czego cele wynikają) oraz skonsultowanie z możliwie wieloma podmiotami i osobami związanymi z gminą. Szczególnie użyteczne są spotkania prowadzone przez konsultanta, bez udziału wójta czy burmistrza. Mieszkańcy wówczas wypowiadają się bardziej swobodnie i rzetelniej. Za istotne uważane jest oddolne zaangażowanie, w szczególności liderów lokalnych.

Podsumowaniem tej części czynników może być spostrzeżenie respondentów o wzroście świadomości mieszkańców w zakresie wpływu na politykę gminy. Respondenci wyrażają opinię, że istotne jest wykształcenie u mieszkańców perspektywy „moje miasto, moje osiedle”, np. poprzez tworzenie małych planów rozwoju osiedli (wówczas mieszkańcy będą bardziej utożsamiać się, bo będzie to dla nich bardziej zrozumiałe). Wielu respondentów postuluje zaangażowanie większej liczby interesariuszy, w tym dużą rolę w kreowaniu procesów rozwojowych dostrzega w organizacjach pozarządowych.

Respondenci zwrócili również uwagę na sposoby włączania interesariuszy w proces formułowania celów strategicznych, postulując zasady odnoszące się do organizacji spotkań z interesariuszami gminy i sposobów zbierania ich opinii. Respondenci postulują organizowanie większej liczby spotkań. Zwracają uwagę na merytoryczne przygotowanie prelegentów do spotkania (np. z mieszkańcami), polegające na wcześniejszym zgromadzeniu materiałów do dyskusji. W zakresie zbierania informacji od interesariuszy gminy respondenci zwrócili uwagę na realizację badania ankietowego w wersji internetowej. Wówczas jest większa szansa na dotarcie do szerszego grona odbiorców, bowiem nie zawsze mieszkańcy mają czas na wypełnienie ankiety w urzędzie gminy. Ponadto respondenci postulowali łączenie różnych metod partycypacji (m.in. warsztaty, wywiady, spacer studyjne) i wykorzystywanie doświadczeń zdobytych przy tworzeniu innych dokumentów (m.in. programów rewitalizacji). Zdaniem respondentów istotne jest przemyślenie formy konsultacji (aby uzyskać większe zainteresowanie podjętym działaniem) oraz próby dotarcia do różnych środowisk i przeprowadzenia możliwie szerokich konsultacji. Należy zastanowić się nad zorganizowaniem spotkań z konkretną grupą odbiorców (np. przedsiębiorcy, organizacje społeczne, młodzież). Wielu respondentów zwraca uwagę na zwiększenie udziału stowarzyszeń (ich pomysły respondenci uważają za interesujące, ciekawe).

Proponując zasady współdziałania z interesariuszami przy wyborze celów strategicznych gminy, respondenci zwrócili uwagę również na sposoby komunikowania się z interesariuszami – potrzebę tworzenia komunikatów w Internecie, dobrą formę graficzną (zdaniem respondentów sam komunikat powinien być przyjazny i atrakcyjny). Respondenci proponują wprowadzenie na stronie internetowej tzw. skrzynki, żeby mieszkańcy mieli możliwość większego wypowiedzenia się i wyrażenia opinii oraz sformułowania oczekiwań. Zdaniem respondentów, dotarcie do świadomości interesariuszy gminy powinno zostać zaplanowane i przemyślane, natomiast interesariusze powinni być przekonani, że zarządzających gminą interesuje ich opinia. Zbieranie głosów o potrzebach mieszkańców może następować, zdaniem respondentów, podczas spotkań połączonych z organizowanym wydarzeniem (przykład pikniku śniadaniowego, w czasie którego postawiona zostaje tablica zgłaszania pomysłów, a następnie odbywa się dyskusja). Respondenci zauważyli, że dzięki włączeniu interesariuszy w proces wyboru celów strategicznych gmin, utożsamiają się oni bardziej z działaniami, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia deklarowanych celów strategicznych gmin.

## 5. Podsumowanie

Kryterium wyboru celów strategicznych gmin, odnoszącym się bezpośrednio do interesariuszy gminy, są realne potrzeby i oczekiwania interesariuszy gminy. Zdaniem zarządzających gminami w procesie formułowania celów strategicznych gmin powinni uczestniczyć mieszkańcy, radni, wójtowie/burmistrzowie/prezydenci oraz przedstawiciele sektora prywatnego i publicznego. Ponadto respondenci sugerowali udział pracowników urzędu gminy

i jednostek organizacyjnych oraz liderów lokalnych, a w dalszej kolejności konsultantów (pracowników firm doradczych) i pracowników naukowych. Nie zaobserwowano wyraźnego zróżnicowania w udzielonych odpowiedziach w grupach gmin wyróżnionych ze względu na wielkość i dochody *per capita*. Wśród warunków dobrego współdziałania w procesie wyboru celów strategicznych gmin, biorący udział w zarządzaniu gminami wymienili zasady: wzajemnego dobrego traktowania, angażowania różnych grup podmiotów i sposobów ich włączania, a także komunikowania z interesariuszami. Zdecydowana większość respondentów podkreśliła potrzebę większego uczestnictwa społeczeństwa w procesie formułowania celów strategicznych gmin.

## Bibliografia

### Dokumenty prawne

1. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 1998 r. nr 91, poz. 578.

### Wydawnictwa zwarte i artykuły

1. Austen A., Czakon W. [2012], *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*, w: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
2. Bryson J.M. [2004], *What to Do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*, „Public Management Review”, vol. 6, no. 1, s. 21–53.
3. Cyfert S., Krzakiewicz K. [2009], *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań.
4. Cyfert S., Krzakiewicz K. [2017], *Wprowadzenie do nauki o organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
5. Czepirska I. [2014], *Wady i zalety stosowania badań jakościowych w naukach ekonomicznych*, w: *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych*, red. K. Kuciński, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Frączkiewicz-Wronka A. [2012], *Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych*, w: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
7. Frooman J. [1999], *Stakeholder Influence Strategies*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 2, s. 191–205.
8. Gawroński H. [2010], *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
9. Izdebski H. [2011], *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, LexisNexis Polska, Warszawa.
10. Kaczmarek M., Olejnik I. [2013], *Badania jakościowe. Metody i zastosowania*, CeDeWu, Warszawa.
11. Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



12. Koźuch B. [2004], *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
13. Oblój K. [2014], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
14. Urbanowska-Sojkin E. [2014], *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, vol. 2, no. 11(272).
15. Wrana K. [2001], *Partnerstwo w strategiach rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

---

## Identifying Strategic Goals in Communes: Stakeholders in the Process and Principles of Their Co-operation

---

### Summary

Identification of strategic goals in communes engages various entities and people whose interests are linked with the commune. Municipal authorities involve other stakeholders in the process to learn what they think about the commune, its neighbourhood, and, predominantly, to identify their needs. The paper discusses selected results of the study on the criteria and conditions applied to the selection of municipal strategic goals in a co-governance perspective. It was a pilot study covering forty communes in the Wielkopolskie voivodeship (province). Direct interviews were conducted at municipal offices with people involved in municipal governance. In the paper we identified entities, which, according to municipal authorities, should take part in defining strategic goals in communes. In addition, we specified the criterion for the selection of strategic goals directly linked with municipal stakeholders. On top of that, we identified principles (conditions) of good cooperation between municipal authorities and stakeholders in selecting strategic goals of communes.

**Keywords:** strategy, strategic goal, stakeholders, co-governance, strategic management

---