



Anna Kozak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
anna.kozak@edu.uekat.pl

WSPÓŁPRACA JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO Z INTERESARIUSZAMI W ZAKRESIE POLITYKI KULTURALNEJ

Streszczenie: Kultura interpretowana jest na wiele sposobów, w tym rozumie się ją jako dobro publiczne i jeden z obszarów życia społecznego, w którym powinna być realizowana polityka publiczna. Niniejszy artykuł podejmuje problematykę współpracy władz lokalnych z interesariuszami w zakresie polityki kulturalnej. Rozważania umiejscowiono na poziomie miasta, które pełni kluczową funkcję w planowaniu i dostarczaniu usług społecznych, w tym kulturalnych. Aktualnie jako najbardziej efektywny sposób dostarczania usług społecznych postrzega się współpracę, dlatego należy poszukiwać różnorodnych możliwości wsparcia i form współdziałania władzy lokalnej z aktorami ich otoczenia. Celem podjętych badań była analiza otoczenia miasta jako podmiotu polityki kulturalnej. Poszukiwano w nich odpowiedzi na pytanie, z jakimi podmiotami otoczenia władze miasta mogą podejmować współpracę w dziedzinie kultury? Do realizacji tego celu zastosowano metodę analizy interesariuszy z wykorzystaniem danych gromadzonych na drodze analizy dokumentów oraz obserwacji nieuczestniczącej. W efekcie zidentyfikowano aż 14 grup interesariuszy stanowiących ważnych potencjalnych partnerów dla władz miasta w obszarze kultury. Współpraca z nimi może przyczynić się nie tylko do zwiększania ilości i jakości działań w obszarze kultury w mieście, ale także do lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego oraz wzrostu jakości życia w mieście.

Słowa kluczowe: kultura, rozwój społeczno-gospodarczy, polityka kulturalna, JST, miasto, współpraca, analiza interesariuszy.

JEL Classification: H41, H44, H75, I30, L38.

Wprowadzenie

Kiedy podczas II wojny światowej zapytano W. Churchilla: „Czy nie powinniśmy obciążyć wydatków na sztukę i przeznaczyć więcej zasobów na woj-

ska?”, ten miał odpowiedzieć: „Jeśli nie dbamy o sztukę, to o co walczymy?”. Dlaczego zatem jednostka samorządu terytorialnego (JST) powinna zajmować się kulturą? Szczególnie popularną ostatnimi czasy odpowiedzią jest wskazywanie na znaczenie działalności kulturalnej dla rozwoju lokalnego. Jedną z linii argumentacji staje się upatrywanie w kulturze źródła kreatywności i innowacji, które mają stanowić motor napędowy rozwoju społeczno-gospodarczego [Hau-sner, 2013]. Kulturze przypisuje się współcześnie również wartość strictly ekonomiczną, rozpatrując ją w kategoriach przemysłu [Throsby, 2010]. Sposoby postrzegania kultury przez przywołanych autorów wpisują się w jeden z trzech rodzajów wartości kultury wyróżnionych przez J. Holdena w teorii wartości kultury – instrumentalnej wartości kultury, czyli możliwości wykorzystania jej do osiągnięcia korzyści społecznych lub ekonomicznych. Według J. Holdena [2004] kultura jest też wartością autoteliczną, samą w sobie, związaną z subiektywnymi przeżyciami i doświadczeniami intelektualnymi, emocjonalnymi i duchowymi odbiorcy. W myśl teorii Holdena kultura posiada również wartość instytucjonalną „wynikającą ze stosunku organizacji działających w sektorze kultury do swoich interesariuszy, sposobu gospodarowania powierzonymi im finansami publicznymi i poziomu komunikacji z otoczeniem” [Świętochowska, 2017, s. 67]. Którakolwiek z tych przesłanek jest motywacją do uznania kultury za dobro publiczne i przedmiot publicznej troski, otwiera to drogę do realizowania w tym obszarze życia społecznego polityki publicznej, tutaj w postaci polityki kulturalnej [Prawelska-Skrzypek, 2003].

Ponadto wyróżnienie przez J. Holdena instytucjonalnej wartości kultury zwraca uwagę na rolę i znaczenie relacji podmiotów polityki kulturalnej z ich interesariuszami. Współcześnie relacje te są głębsze i intensywniejsze, coraz częściej przybierając postać partnerstw, kooperacji czy sieci, a współpraca międzysektorowa jest aktualnie postrzegana jako najbardziej efektywny sposób dostarczania usług publicznych, do których zaliczają się usługi kultury [Rosenau, red., 2000; Pollitt, Bouckaert, 2004; Grewiński, Karwacki 2010; Powell, 2010; Pestoff, 2012; Frączkiewicz-Wronka, 2014; Sicilia i in., 2016]. Należy zatem poszukiwać różnorodnych możliwości wsparcia i form współpracy władzy lokalnej z aktorami ich otoczenia, których aktywność przyczynia się do wzrostu ilości i jakości działań w obszarze kultury w jednostce samorządu terytorialnego. Jednak pierwszym krokiem, poprzedzającym nawiązanie współpracy i wybranie jej formy, jest identyfikacja tych aktorów, którzy mogą wpływać na realizację celów polityki kulturalnej JST i na których działania podejmowane w jej ramach mają wpływ, czyli interesariuszy.

Celem podjętych badań stała się analiza otoczenia jednostki samorządu terytorialnego (szczegółowo miasta) w obszarze działalności kulturalnej. Poszukiwano w nich odpowiedzi na pytanie, z jakimi podmiotami władze lokalne mogą podejmować współpracę w dziedzinie kultury? W badaniach wykorzystano metodę analizę interesariuszy, którą uważa się za niezwykle skuteczną, jeżeli chodzi o identyfikację instrumentów czy też budowanie strategii współpracy organizacji z otoczeniem [Frączkiewicz-Wronka, Kotowski, Wronka, 2009]. Podjęcie tego tematu uzasadnia również przyjęcie instytucjonalnej wartości kultury wyróżnionej w teorii wartości kultury J. Holdena, która akcentuje wagę relacji z interesariuszami w sektorze kultury, a także podkreślane wspólnie znaczenia współpracy w praktyce zarządzania publicznego.

1. Gmina jako podmiot polityki kulturalnej

Podmiotami polityki kulturalnej są te instytucje społeczne, które posiadają moc kształtowania świadomości jednostek w zakresie wartości intelektualno-estetycznych, a ich funkcją staje się kreowanie, upowszechnianie i propagowanie takiego systemu wartości w społeczeństwie. Taką zdolność posiadają różne instytucje i organizacje, jednak to państwo i wydzielone przez niego jednostki samorządu terytorialnego ze względu na zasięg oddziaływania, zakres i siłę stosowanych środków oraz metodyczność i systematyczność działań są głównymi i najważniejszymi podmiotami polityki kulturalnej, a także tymi, na których spoczywa największa odpowiedzialność za kulturę [Lipski, 1995].

Zgodnie z Ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej jest ona „zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego (w tym gmin miejskich) o charakterze obowiązkowym” [Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, 1991]. Natomiast według Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej [1997] podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina. Należy przyjrzeć się zatem ustawowej roli gminy w zakresie polityki kulturalnej. Według Ustawy o samorządzie gminnym w zakres kompetencji JST wchodzi „wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów”, do których zalicza się m.in. kulturę, ochronę zabytków i opiekę nad nimi, kulturę fizyczną i turystykę, edukację publiczną, utrzymanie gminnych obiektów oraz urządzeń użyteczności publicznej, promocję gminy, współpracę na rzecz organizacji pozarządowych [Ustawa o samorządzie gminnym..., 1990], a więc zagadnienia bezpośrednio i pośrednio związane z polityką kulturalną. W Polsce wyróżni się trzy rodzaje gmin: miejskie, miejsko-

-wiejskie i wiejskie. Gmina miejska jest gminą o statusie miasta, czyli gminą będącą miastem, których w Polsce funkcjonuje aktualnie 302 [www 1]. Z uwagi na charakterystykę, warunki instytucjonalne, zaplecze infrastrukturalne, możliwości oraz zasoby ten typ gminy wybrany został jako przedmiot analiz.

Rola miasta w obszarze kultury sprowadza się do sprawowania mecenatu nad działalnością kulturalną, który może przybierać formę finansowego bądź pozafinansowego wsparcia w realizacji zadań związanych z polityką kulturalną (wspierania i promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych oraz opieki nad zabytkami), prowadzonych przez podmioty wszystkich sektorów [Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, 1991]. Zatem chociaż główna odpowiedzialność za kulturę spoczywa na państwie i wydzielonych przez nie jednostkach samorządu terytorialnego, w szerokim ujęciu podmiotami polityki kulturalnej są także m.in. organizacje pozarządowe oraz sektor przedsiębiorstw [Throsby, 2010, s. 134]. Takie podejście otwiera pole do współdziałania sektora publicznego, społecznego i prywatnego w zakresie planowania i realizowania polityki kulturalnej w mieście, a zagadnienie to obecne jest w krajowych i międzynarodowych badaniach oraz konwencjach w zakresie polityki kulturalnej.

2. Współpraca w obszarze polityki kulturalnej na poziomie miasta

Współpraca to wielopodmiotowe działania zmierzające do osiągnięcia wzajemnie zbieżnych zamierzeń i celów [Lichtarski, 1992]. Wielość i różnorodność zaangażowanych podmiotów z jednej strony stanowi wyzwanie w obszarze zarządzania [Klimas, 2013], z drugiej jednak dzięki współpracy możliwe jest uzupełnianie się tych podmiotów i wzajemne wykorzystywanie swoich kompetencji, zasobów i wiedzy, co przyczynia się do sprawniejszego osiągania ustalonych celów i tym samym kreowania wartości dla społeczności lokalnej [Frączkiewicz-Wronka, 2011; Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek, 2013]. W praktyce zarządzania publicznego współpraca, w szczególności międzysektorowa, jest coraz częściej uważana za niezbędną i pożądaną strategię radzenia sobie z wieloma najtrudniejszymi publicznymi wyzwaniami społecznymi [Agranoff, McGuire, 2003; Goldsmith, Eggers, 2004; Rethemeyer, 2005; Frączkiewicz-Wronka, 2011; Pierścieniak, 2016]. Podmioty sektora publicznego, które chcą osiągać korzystne wyniki społeczne, zaczynają rozumieć, że wszystkie sektory demokratycznego społeczeństwa – rząd, biznes, organizacje pozarządowe i filantropia,

media, społeczności i/lub ogół społeczeństwa – muszą ze sobą współdziałać [Bryson, Crosby, Stone, 2006]. Zdolność do współpracy decyduje o skuteczności ich działań, gdyż jak pisze B. Kożuch [2007, s. 206]: „współdziałanie to niezbędna właściwość każdego zorganizowanego działania ludzi”, a jak dodaje A. Frączkiewicz-Wronka [2014, s. 58]: „[jest to również – A.K.] katalizator wyzwalający możliwości skutecznego dostarczania usług obywatelom”. Ponadto współpraca międzysektorowa uznawana jest przez wielu naukowców i praktyków za ważny czynnik rozwoju lokalnego [Wendt, 2007; Churski, 2008; Szewczuk, Kogut-Jaworska, Ziolo, 2011; Parysek, 2015]. Pole do takiej współpracy istnieje również w obszarze polityki kulturalnej jako jednej z polityk publicznych.

Znaczenie zarządzania opartego na współpracy i kształtowania polityki przez wielu interesariuszy w dziedzinie kultury, gospodarki kreatywnej i edukacji kulturalnej podkreślane jest wielokrotnie przez UNESCO w *The 2005 Convention for the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* [UNESCO, 2015; 2018]. Jednym z celów dla sektora publicznego wskazanych w konwencji jest wzmacnianie partnerstwa ze społeczeństwem obywatelskim, organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym w zakresie wspierania i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego. Ponadto zwraca się uwagę na konieczność podnoszenia świadomości dotyczącej wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz znaczenia uwzględnienia jego wymiaru kulturowego wśród władz publicznych i ich partnerów, lokalnych interesariuszy i różnych elementów społeczeństwa [UNESCO, 2015]. Niemniej jednak ani konwencja, ani raport z jej realizacji nie wskazują konkretnych „partnerów” czy „interesariuszy”, z którymi władze publiczne mogą podejmować współpracę w obszarze polityki kulturalnej.

W skali kraju zwrócić należy uwagę na badania *Miejskie Polityki Kulturalne* realizowane przez zespół DNA Miasta z Fundacji Res Publica im. H. Krzeczowskiego, w których znajdujemy cenne informacje dotyczące m.in. tworzenia polityki kulturalnej w Polskich miastach. Jak do tej pory odbyły się dwie edycje tego badania, w 2012 r. i 2016 r. Z ostatnich badań wynika, że to urzędy miast tworzą politykę kulturalną, a instytucje i osoby pracujące poza nimi nie odgrywają znaczącej roli w tym procesie. Wyniki badania przeprowadzonego w 2012 r. nie są w pełni porównywalne z edycją z 2016 r. (kategorie odpowiedzi były inne), ich zestawienie pokazuje jednak pewne zmiany w społecznym postrzeganiu procesu tworzenia miejskich polityk kulturalnych. Choć prawie wszystkie miasta twierdzą, iż opracowują politykę kulturalną we współpracy z reprezentacją środowisk twórczych i niemal wszystkie deklarują korzystanie z doświadczeń

innych miast, to porównanie kategorii występujących w obu badaniach pokazuje zwiększenie roli prezydentów miast (widać to w opiniach reprezentantów domów kultury i organizacji pozarządowych) oraz zmniejszenie roli osób spoza UM, np. artystów i działaczy. Mimo że respondenci (urzędnicy, reprezentanci domów kultury i działacze NGO-sów) podkreślali, iż polityka kulturalna w ich miastach tworzona jest przy udziale różnych stron – mieszkańców, organizacji pozarządowych czy instytucji kultury, to nie ulega wątpliwości, że kluczowa jest rola prezydenta. W polskich miastach to od jego zaangażowania w sprawy kultury, wrażliwości, poglądów i priorytetów zależy kierunek działań miasta w sferze kultury [Celiński i in., 2016]. Z perspektywy podjętej w niniejszym artykule problematyki badania te są o tyle cenne, że pośrednio wskazują na interesariuszy polityki kulturalnej miast, nie było to jednak ich bezpośrednim celem i nie znajdujemy w nich listy potencjalnych partnerów władz lokalnych, z którymi mogłyby współtworzyć politykę kulturalną w mieście.

Innym istotnym badaniem podkreślającym rolę współpracy w tworzeniu i realizacji polityki kulturalnej jest ranking *Kreatorzy rozwoju kultury miejskiej*, również zrealizowany przez zespół DNA Miasta z Fundacji Res Publica im. H. Krzeczkowskiego we współpracy z zewnętrznymi ekspertami w 2016 r. W badaniach porównano zesobą 101 największych polskich miast pod względem warunków, jakie stwarzają dla rozwoju kultury [www 2]. Jednym zanalizowanych priorytetów było „Otoczenie formalno-prawne działalności kulturalnej”, na który składały się dwa elementy: strategiczne myślenie o kulturze oraz współpraca wewnątrz sektora i z innymi sektorami. Z perspektywy podjętych przez autorkę rozważań istotna jest druga składowa. Mierząc ten aspekt sprzyjania kulturze w mieście, sprawdzano obecność rad kultury lub innych ciał konsultacyjnych (np. Rad Działalności Pożytku Publicznego) w mieście [*Wskaźnik Sprzyjania Kulturze...*, 2017]. W metodologii badań nie wyróżniono innych partnerów, z którymi władze miasta mogą współpracować w realizacji polityki kulturalnej. W tym obszarze oceny miasto mogło uzyskać 1, 4 bądź 10 punktów. Maksymalną notę, przyznawaną w przypadku obecności Rady Kultury w mieście, otrzymały jedynie 4 miasta (Poznań, Wrocław, Opole i Bydgoszcz), 63 miasta uzyskały 4 punkty (posiadają Rady Działalności Pożytku Publicznego), a 34 jedynie 1 punkt, nie posiadając żadnych ciał konsultacyjnych w obszarze kultury. Liczby te potwierdzają wnioski płynące z badań *Miejskie Polityki Kulturalne. Edycja 2016* [Celiński i in., 2016], mianowicie, że władze miasta deklarują chęć współpracy z otoczeniem w procesie tworzenia miejskich polityk kulturalnych, w rzeczywistości jednak współpraca nie jest częstą praktyką.

Reasumując, główna odpowiedzialność za kulturę spoczywa na państwie i wydzielonych przez nie jednostkach samorządu terytorialnego – w tym miastach – i to one mogą i powinny być inicjatorami współpracy międzysektorowej w dziedzinie kultury. Takie wnioski i rekomendacje płyną też z krajowych i międzynarodowych badań i analiz, w których jednak brak jednoznacznego wskazania, z kim władze mogą podejmować współpracę, projektując i realizując politykę kulturalną w mieście. Wypełniając rolę inicjatora współdziałania, lokalne władze muszą nie tylko mieć na uwadze zaspokojenie potrzeb i wzrost jakości życia społeczności lokalnej w ogóle, ale również muszą dążyć do identyfikacji różnorodnych i wielowymiarowych współzależności pomiędzy interesariuszami oraz często ich sprzecznych interesów [Mitchell, Agle, Wood, 1997]. Skutecznym narzędziem pomocnym przy identyfikacji i rozwiązywaniu złożonych problemów związanych ze współdziałaniem jest analiza interesariuszy [Friedman, Miles, 2006].

3. Metodyka badań

Cel podjętych badań stanowiła analiza otoczenia miasta jako podmiotu polityki kulturalnej. Poszukiwano w nich odpowiedzi na pytanie, z jakimi podmiotami otoczenia władze miasta mogą podejmować współpracę ukierunkowaną na realizację celów polityki kulturalnej? Do realizacji tego celu wykorzystano metodę analizy interesariuszy.

Zgodnie z klasycznym ujęciem, zaproponowanym przez R.E. Freemana [1984], interesariuszem jest jednostka bądź grupa, która może wpływać na możliwość osiągnięcia celów przez organizację (instytucję) lub na którą organizacja (instytucja) może wpływać, osiągając swoje cele. Odnosząc się do kluczowych założeń teorii interesariuszy, można wskazać, że: (1) organizacja wchodzi w relacje z wieloma interesariuszami; (2) teoria interesariuszy koncentruje się na naturze relacji zarówno w obszarze procesu, jak i wyników dla organizacji; (3) interesy wszystkich uprawnionych interesariuszy mają istotną wartość i żadne z nich nie powinny dominować nad innymi [Jones, Wicks, 1999].

Analiza interesariuszy to jedna z metod analizy strategicznej stosowana w celu zbadania otoczenia ogólnego (makrootoczenia) organizacji [Lisiński, 2004]. Jako narzędzie zarządzania strategicznego, jest procesem systematycznego zbierania i zestawiania danych (ilościowych oraz jakościowych). To metoda niezwykle skuteczna, jeżeli chodzi o identyfikację instrumentów, czy też budowanie strategii współpracy organizacji z otoczeniem [Frączkiewicz-Wronka,

Kotowski, Wronka, 2009]. Analiza interesariuszy przyczynia się do zdobycia użytecznych i dokładnych informacji dotyczących wszystkich stron zainteresowanych realizowanym projektem [Frączkiewicz-Wronka, Kotowski, Wronka, 2009], które pozwalają na wypracowanie strategii zmierzającej do pozyskania ich wsparcia [Kozłowski, Jemielniak, 2008] oraz kształtowanie relacji z interesariuszami w taki sposób, aby zaspokoić ich oczekiwania i zmaksymalizować potencjalne korzyści [Schneider, 2009].

W zrealizowanej analizie wykorzystano dane zebrane na drodze analizy dokumentów oraz obserwacji nieuczestniczącej, przyjmując metodologię opisaną przez A. Frączkiewicz-Wronkę, P. Kotowskiego i M. Wronkę [2009], składającą się z następujących kroków:

- I. Stworzenie listy interesariuszy za pomocą narzędzie do identyfikacji interesariuszy (*Stakeholders Listing Tool*).
- II. Analiza korzyści i interesów (oczekiwań) wynikających z przedsięwzięcia dla interesariuszy za pomocą narzędzia do identyfikacji interesów interesariuszy (*Stakeholders Interest Tool*).
- III. Ocena wpływu i znaczenia interesariuszy za pomocą *Stakeholders Influence and Importance Tool* – narzędzia do identyfikacji znaczenia i wpływu interesariuszy.
- IV. Łączenie wpływu i znaczenia w układzie macierzowym za pomocą *Stakeholders Clarification Tool*, które pozwala na zidentyfikowanie potencjalnych grup wsparcia dla projektu oraz kluczowych interesariuszy, charakteryzujących się wysokim stopniem zaangażowania i/lub wpływu, którzy tworzą podstawę do budowania „koalicji wsparcia” oraz stanowią potencjalnych partnerów na etapie planowania i implementacji przedsięwzięcia.
- V. Identyfikacja ryzyka związanego z interesariuszami za pomocą narzędzia *Stakeholders Risk Assessment Tool*.
- VI. Identyfikacja właściwego zaangażowania interesariuszy za pomocą narzędzia do oceny uczestnictwa interesariuszy (*Summary Stakeholders Participation Matrix Tool*), które pozwala określić stopień uczestnictwa każdego z interesariuszy oraz najwyższy poziom komunikacji (informowanie, konsultowanie, partnerstwo) w stosunku do niego.

Na potrzeby podjętych w niniejszym artykule rozważań i identyfikacji interesariuszy miejskiej polityki kulturalnej przedstawione zostaną wyniki pierwszych czterech etapów analizy. W opinii autorki są one wystarczające dla wskazania tych podmiotów i grup, z którymi władze miasta powinny utrzymywać jak najlepsze relacje i współpracować w obszarze kultury, a zatem do udzielenia

odpowiedzi na postawione pytanie badawcze. To właśnie perspektywa władza miasta, jako jednostki samorządu terytorialnego odpowiedzialnej za realizację celów polityki kulturalnej na poziomie lokalnym, została przyjęta w przeprowadzonej analizie. Jako kryterium wyróżniania i klasyfikacji interesariuszy wybrano ich potrzeby i oczekiwania w obszarze kultury kierowane do władz miasta, gdyż jak zauważa G. Praweńska-Skrzypek [2003, s. 17]: „dobra i usługi kultury mają zróżnicowany charakter, tak jak zróżnicowane są potrzeby ludzi”.

Podczas analizy wzięto pod uwagę przede wszystkim takie cechy interesariuszy, jak ich pozycja, wiedza na temat oferty i polityki kulturalnej miast, znaczenie dla działalności i oferty kulturalnej w mieście, interesy i korzyści wynikające dla nich z realizowania polityki kulturalnej oraz jej poparcie lub jego brak, zdolność i zakres wpływu na tę politykę, a także potencjalne sojusze między interesariuszami, wynikające ze wspólnoty interesów. Ponieważ dokonana analiza charakteryzuje się dość wysokim stopniem uogólnienia – nie dotyczy konkretnego miasta, ale miejskiej polityki kulturalnej jako takiej – traktować ją należy jako analizę wstępną. Jej wyniki dostarczają podstawowych informacji na temat tego, którzy interesariusze powinni być postrzegani przez władze miasta jako partnerzy w planowaniu i realizacji polityki kulturalnej oraz czyje zdolności/możliwości powinny być wzmocnione, ażeby zachęcić go do współpracy w tym zakresie.

4. Wyniki analizy interesariuszy

Przeprowadzona analiza interesariuszy pozwoliła na zidentyfikowanie grup interesu polityki kulturalnej gminy miejskiej, ich wpływu i znaczenia oraz kluczowych interesariuszy. Na I etapie analizy zidentyfikowano 14 interesariuszy miejskiej polityki kulturalnej, aby następnie przeanalizować ich interesy związane z polityką kulturalną miasta, co stanowi II etap analizy interesariuszy. Najważniejsze z interesów (korzyści i oczekiwań) analizowanych grup przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Zidentyfikowani interesariusze i ich interesy

| Interesariusz <i>1</i> | Interes <i>2</i> |
|--|---|
| Mieszkańcy miasta (lokalna społeczność) | <ul style="list-style-type: none"> – Zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu – Zapewnienie zróżnicowanej i atrakcyjnej oferty kulturalnej – Łatwy dostęp do instytucji kultury oraz infrastruktury kulturalnej – Zapobieganie wykluczeniu z życia kulturalnego – Rozwój intelektualny i społeczny – Pobudzanie aspiracji kulturalnych |

cd. tabeli 1

| 1 | 2 |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Udział w wydarzeniach o artystyczno-kulturalnych - Zaangażowanie w określenie sposobów realizacji potrzeb kulturalnych - Wolontariat - Poparcie dla działań i wydarzeń kulturalnych - Budowanie kapitału społecznego poprzez działania o charakterze kulturalnym |
| Zewnętrzni odbiorcy kultury (turyści, przyjezdni) | <ul style="list-style-type: none"> - Zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu i aspiracji kulturalnych - Wydarzenia artystyczne wysokiej rangi - Udogodnienia dla zwiedzających - Odwiedzanie miasta i osiedlanie się w nim ze względu na jego dziedzictwo i ofertę kulturalną, możliwość pracy w sektorze kultury lub przemysłach kreatywnych - Promowanie oferty kulturalnej miasta poza jego granicami |
| Artyści (twórcy kultury) | <ul style="list-style-type: none"> - Tworzenie sprzyjających warunków tworzenia, prezentowania i rozwoju dla artystów oraz wspieranie powstawania miejsc pracy w tym obszarze - Popularyzacja twórczości artystów - Wykorzystanie potencjału lokalnych twórców kultury i sztuki - Reprezentowanie i promowanie miasta poprzez swoją twórczość - Tworzenie wizerunku miasta opartego na jego potencjale kulturalnym i artystycznym |
| Publiczne (gminne) instytucje kultury | <ul style="list-style-type: none"> - Zapewnienie środków materialnych na prowadzenie działalności statutowej - Rozwój infrastruktury kulturalnej - Wspieranie działalności lokalnych artystów - Prowadzenie działalności edukacyjnej, informacyjnej i popularyzatorskiej - Profesjonalizm i wysoka jakość działań - Współpraca z instytucjami i twórcami kultury spoza miasta - Zwiększenie spójności społecznej przez realizowane projekty - Rozwijanie idei turystyki kulturalnej |
| Szkoły miejskie (specjalistyczne i ogólnokształcące) | <ul style="list-style-type: none"> - Edukacja kulturalna dzieci i młodzieży - Zapewnienie oferty kulturalnej dopasowanej do potrzeb młodych ludzi - Zapewnienie środków materialnych na prowadzenie działań kulturalnych (projektów, konkursów, stypendiów) - Zapewnienie wysokiej jakości infrastruktury kulturalnej - Łatwy dostęp do instytucji kultury - Zapraszanie udziału w wydarzeniach kulturalnych na preferencyjnych warunkach - Zapewnienie przyszłości w mieście absolwentom specjalistycznych szkół artystycznych - Pobudzanie kulturalnych aspiracji dzieci i młodzieży - Konkursy i projekty popularyzujące kulturę wysoką - Zachęcanie uczniów do uczestnictwa i wolontariatu w kulturze |
| Organizatorzy wydarzeń kulturalnych (niebędący publicznymi instytucjami kultury) | <ul style="list-style-type: none"> - Wsparcie ze strony miasta - Współpraca i partnerstwo – realizacja wspólnych projektów, wymiana know-how i kompetencji, wzajemna promocja, szersza skala działań - Podnoszenie rangi organizowanych wydarzeń - Budowanie kapitału i spójności społecznej - Rozwijanie idei turystyki kulturalnej poprzez organizację wydarzeń o znaczeniu ponadlokalnym - Realizowanie projektów popularyzujących kulturę wysoką - Profesjonalizm i wysoka jakość działań - Reprezentowanie i tworzenie wizerunku miasta |
| Organizacje pozarządowe zajmujące się kulturą | <ul style="list-style-type: none"> - Wsparcie ze strony miasta - Rozwój infrastruktury kulturalnej - Współpraca i partnerstwo |

cd. tabeli 1

| 1 | 2 |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Tworzenie sprzyjających warunków dla twórczości artystycznej, jej prezentacji i działalności kulturalnych - Popularyzacja twórczości miejscowych artystów - Rozwój sektora kultury i przemysłów kreatywnych - Wspieranie rozwoju poszczególnych dziedzin działalności kulturalnych - Działalność wolontariuszy na rzecz działalności kulturalnych - Czerpanie satysfakcji z współtworzenia kultury w mieście |
| Mecenasi kultury (niepubliczne podmioty finansujące kulturę, w tym instytucje bankowe) | <ul style="list-style-type: none"> - Wysokiej jakości oferta kulturalna - Rozgłos i poprawa wizerunku - Społeczna odpowiedzialność biznesu - Wsparcie finansowe - Udzielanie niskooprocentowanych pożyczek - Promowanie działalności kulturalnych i twórczości artystycznej - Wspieranie indywidualnego rozwoju artystów oraz poszczególnych dziedzin działalności kulturalnych - Inwestowanie w infrastrukturę kulturalną |
| Lokalny biznes | <ul style="list-style-type: none"> - Inwestowanie w kapitał społeczny poprzez wspieranie działań kulturalnych i naukowych - Wspieranie rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych - Wspieranie tworzenia miejsc pracy dla przedstawicieli zawodów kreatywnych - Rozgłos i poprawa wizerunku firmy - Społeczna odpowiedzialność biznesu - Wspieranie działalności badawczo-rozwojowej - Zachęcanie pracowników do udziału w wydarzeniach kulturalnych - Wsparcie finansowe - Inwestowanie w infrastrukturę kulturalną - Poparcie dla działań i wydarzeń kulturalnych - Prezentowanie i popularyzacja twórczości miejscowych artystów |
| Media lokalne | <ul style="list-style-type: none"> - Reakcja na prowadzoną politykę kulturalną, realizowane projekty i organizowane wydarzenia - Informowanie mieszkańców o ofercie kulturalnej miasta - Artykułowanie potrzeb kulturalnych społeczności lokalnej i preferowanych sposobów ich zaspokojenia - Poparcie dla działań i wydarzeń kulturalnych - Rozgłos i popularyzacja prowadzonych działań wśród lokalnej społeczności |
| Media ogólnokrajowe | <ul style="list-style-type: none"> - Informowanie o ofercie kulturalnej miasta i jego atrakcjach turystycznych - Rozgłos i popularyzacja prowadzonych działań i wydarzeń kulturalnych poza granicami miasta - Prezentowanie różnorodności i dziedzictwa miasta, jego potencjału kultury i sztuki - Kreowanie wizerunku miasta jako ośrodka dużym potencjale kulturowym i artystycznym - Wzrost znajomości miasta oraz jego oferty kulturalnej w regionie i kraju |
| Liderzy opinii publicznej | <ul style="list-style-type: none"> - Lobbowanie na rzecz kultury jako ważnego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego - Popularyzacja twórczości lokalnych artystów - Promowanie dóbr kultury i dziedzictwa kulturalnego miasta - Rozgłos i popularyzacja prowadzonych działań i wydarzeń kulturalnych - Pobudzanie aspiracji kulturalnych mieszkańców - Wpływanie na potrzeby kulturalne mieszkańców i sposób ich realizacji w stronę kultury wysokiej |
| Sąsiadujące JST | <ul style="list-style-type: none"> - Realizacja wspólnych projektów - Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk - Wspólne pozyskiwanie środków (np. unijnych) |

cd. tabeli 1

| 1 | 2 |
|--------------------------|---|
| JST poza granicami kraju | <ul style="list-style-type: none"> – Rozszerzanie skali wpływu i działania – Realizacja wspólnych projektów – Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk – Wzajemna promocja miasta, jego dziedzictwa, artystów i oferty kulturalnej |

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Na III etapie analizy autorka dokonała oceny wpływu i znaczenia, jakie interesariusze mogą mieć dla miejskiej polityki kulturalnej. W tabeli 2 widoczne są wyniki tego etapu analiz wraz z objaśnieniem użytej skali (z pominięciem uzasadnienia). Zastosowana została skala zawarta w metodologii analizy interesariuszy opisaną przez A. Frączkiewicz-Wronkę i jej zespół badawczy [Frączkiewicz-Wronka, Kotowski, Wronka, 2009]. Podczas oceny brano pod uwagę wpływ, jaki interesariusz może mieć na kształt polityki kulturalnej w mieście (od znikomego po bardzo dużego) oraz z drugiej strony jego znaczenie dla skutecznej realizacji celów polityki kulturalnej i efektywnego dostarczania usług kulturalnych (od interesariuszy mało ważnych po kluczowych graczy).

Tabela 2. Wpływ i znaczenie interesariuszy

| Interesariusz | Wpływ* | Znaczenie** |
|--|--------|-------------|
| Mieszkańcy miasta (lokalna społeczność) | 4 | 4 |
| Zewnętrzni odbiorcy kultury (turyści, przyjezdni) | 2 | 3 |
| Artyści (twórcy kultury) | 5 | 5 |
| Publiczne instytucje kultury | 5 | 5 |
| Szkoły miejskie (specjalistyczne i ogólnokształcące) | 4 | 3 |
| Organizatorzy wydarzeń kulturalnych | 3 | 4 |
| Organizacje pozarządowe zajmujące się kulturą | 3 | 4 |
| Mecenasi kultury | 3 | 4 |
| Lokalne firmy | 2 | 4 |
| Media lokalne | 3 | 2 |
| Media ogólnokrajowe | 2 | 1 |
| Liderzy opinii publicznej | 3 | 2 |
| Sąsiadujące JST | 2 | 4 |
| JST poza granicami kraju | 2 | 4 |

* 1 – znikomy/brak wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – umiarkowany wpływ, 4 – znaczący wpływ, 5 – bardzo wpływowy.

**1 – mało ważny/nieważny, 2 – niezbyt ważny, 3 – umiarkowanie ważny, 4 – bardzo ważny, 5 – kluczowy gracz.

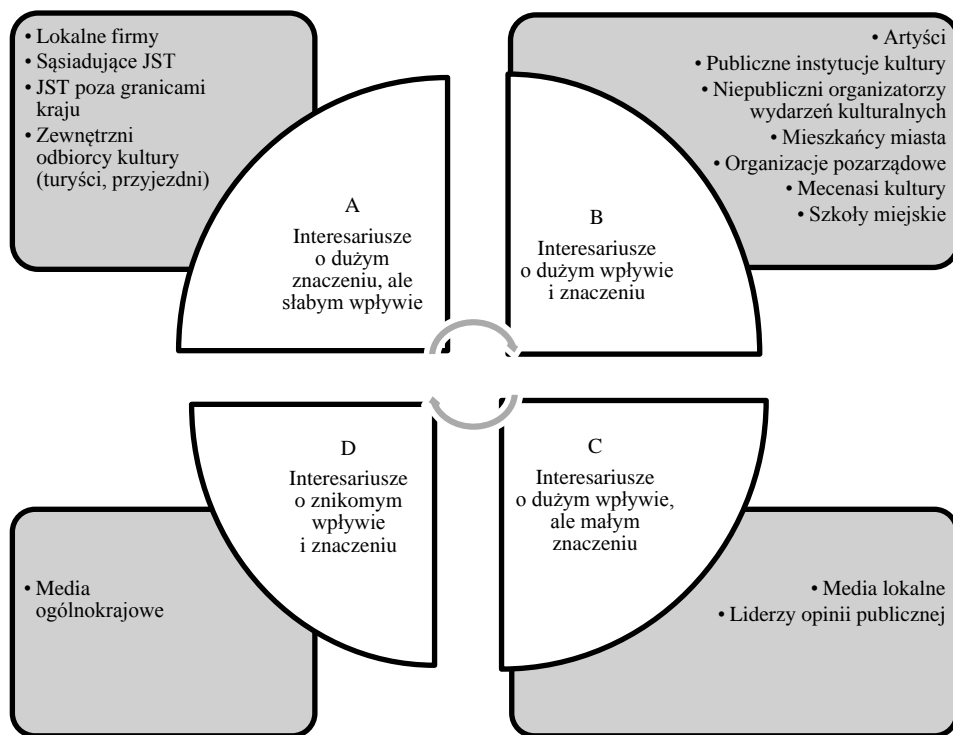
Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Dla polityki kulturalnej prowadzonej przez miasto największy wpływ i znaczenie mają interesariusze najściślej z nią związani, czyli artyści oraz gminne instytucje kultury. Interesariusze ci najsilniej wpływają na proces kształtowania polityki kulturalnej miasta, ponieważ bez ich aktywności kultura w mieście nie

miałaby szansę istnieć i się rozwijać. To te grupy nadają kształt i kierunek działaniom kulturalnym oraz wyznaczają poziom oferty kulturalnej miasta. Z drugiej strony polityka kulturalna miasta ma dla nich kluczowe znaczenie, ponieważ wsparcie władz lokalnych oznacza dla artystów możliwość tworzenia w sprzyjających warunkach i prezentowania swojej twórczości oraz realny wpływ na kształt swojej dziedziny sztuki w mieście, a dla gminnych instytucji kultury – uzyskiwanie środków na działalność z budżetu miasta, od których są uzależnione, a których ilość zależy od polityki prowadzonej przez władze miasta i ich podejścia do kultury.

Z perspektywy współpracy z miastem istotną grupą interesariuszy są organizatorzy wydarzeń kulturalnych oraz organizacje non-profit zajmujące się kulturą, którym przypisano umiarkowany wpływ i bardzo duże znaczenie. Wydarzenia kulturalne organizowane przez podmioty niepubliczne i organizacje non-profit wzbogacają oraz urozmaicają ofertę kulturalną miasta, zwiększając jej atrakcyjność. Ich działalność pomaga zapewniać warunki do tworzenia oraz miejsca pracy dla artystów, a także edukację kulturalną wśród młodych ludzi. Z drugiej strony liczą oni na współpracę z miastem w organizowaniu wydarzeń kulturalnych najwyższej rangi i tworzeniu sprzyjających warunków dla rozwoju artystów i ich twórczości, jego patronat nad podejmowanymi działaniami czy dostęp do dogodny dostęp do infrastruktury kulturalnej.

Następny, IV etap analizy polegał na łączeniu wpływu i znaczenia zidentyfikowanych interesariuszy w układzie macierzowym. Ćwiartki macierzy wyznaczają cztery grupy interesariuszy: (A) o dużym znaczeniu, ale słabym wpływie; (B) o dużym wpływie i dużym znaczeniu; (C) o dużym wpływie, ale małym znaczeniu; (D) o małym wpływie i niewielkim znaczeniu. Interesariuszy z obszaru D należy usunąć z listy, natomiast znajdujący się w obszarach A, B i C są kluczowymi interesariuszami dla przedsięwzięcia, czyli takimi, którzy mogą w znacznym stopniu wpłynąć na jego realizację i jednocześnie tymi, z którymi należy stworzyć strategię współpracy. Graficzne przedstawienie wyników tego etapu analizy widoczne jest na rysunku 1.



Rys. 1. Łączenie wpływu i znaczenia zidentyfikowanych interesariuszy

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

W analizowanym przypadku z listy interesariuszy usunąć należy jedynie media ogólnokrajowe (ćwiartka D). Pozostali interesariusze zidentyfikowanie na pierwszym etapie analizy znaleźli się w ćwiartkach A, B i C. Szczególnie ważną grupę stanowią artyści (twórcy kultury), publiczne instytucje kultury, niepubliczni organizatorzy wydarzeń kulturalnych, mieszkańcy miasta (lokalna społeczność), szkoły miejskie, organizacje pozarządowe zajmujące się działalnością kulturalną oraz mecenasi kultury (ćwiartka B). Są to interesariusze o dużym wpływie na politykę kulturalną, mający jednocześnie duże znaczenie dla jej skuteczności. W ćwiartce C znalazły się media lokalne oraz liderzy opinii publicznej jako interesariusze o małym znaczeniu dla miejskiej polityki kulturalnej, ale dużym wpływie na jej projektowanie i realizację, dlatego też ważna jest ich przychylność oraz poparcie dla realizowanych działań. Ćwiartka A to interesariusze o dużym znaczeniu do powodzenia w realizacji celów polityki kulturalnej, ale małym wpływem na jej kształt, wśród których znalazły się lokalne firmy, zewnętrzni odbiorcy kultury oraz sąsiadujące i znajdujące się poza granicami

kraju JST. Ich zaangażowanie będzie ważne dla miejskiej polityki kulturalnej, ale bez starań ze strony władz miasta mogą nie być one zainteresowane współpracą w tym obszarze. Niemniej jednak interesariusze z trzech pierwszych ćwiartek (A, B i C) stanowią potencjalnych partnerów dla władz miasta w projektowaniu i implementacji miejskiej polityki kulturalnej, lecz zakres, intensywność i rodzaj współpracy będą się dla nich różnić.

Podsumowanie

Analiza teorii z zakresu zarządzania publicznego oraz badań w zakresie lokalnych polityk kulturalnych wskazują, że współpraca z interesariuszami jest pożądanym sposobem projektowania i realizowania polityki kulturalnej w mieście, stanowiącym jedną z podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Brak jednak konkretnego wyróżnienia interesariuszy, z którymi władze miasta mogłyby podejmować współpracę w obszarze kultury. W analizach zespołu DNA Miasta znaleźć można odniesienia do współpracy miast z reprezentacją środowisk twórczych, korzystania z doświadczeń innych miast czy tworzenia polityki kulturalnej w mieście przy udziale różnych stron – mieszkańców, organizacji pozarządowych czy instytucji kultury – ale są to jedynie wzmianki w różnych częściach publikowanych opracowań, a nie systematyczna analiza.

W niniejszych rozważaniach podjęty został problem identyfikacji podmiotów i grup otoczenia jednostki samorządu terytorialnego, szczególnie miasta, z którymi może podejmować ona współpracę ukierunkowaną na realizację celów polityki kulturalnej. Przeprowadzona analiza interesariuszy miejskiej polityki kulturalnej pozwoliła na zidentyfikowanie 14 grup interesariuszy według kryterium ich potrzeb i oczekiwań w stosunku do polityki kulturalnej w mieście. W jej efekcie wyróżniono 7 grup interesu – artystów, publiczne instytucje kultury, mieszkańców miasta, organizacje pozarządowe, niepublicznych organizatorów wydarzeń kulturalnych, mecenasów kultury oraz szkoły miejskie – tych, którzy powinni w pierwszej kolejności być rozważani przez władze miasta jako partnerzy w procesie planowania i realizacji polityki kulturalnej. Znaczenie miejskiej polityki kulturalnej dla tych interesariuszy jest na tyle duże, że mogą być oni bardziej zainteresowani współpracą choćby ze względu na swój własny interes. Z drugiej strony ich zaangażowanie jest kluczowe dla skutecznej realizacji celów polityki kulturalnej i efektywnego dostarczania usług kulturalnych.

Z analizy interesariuszy wynika również, że ważnymi interesariuszami, którzy powinni być pozyskani przez władze miasta jako partnerzy w obszarze dzia-

łań kulturalnych, są media lokalne oraz liderzy opinii publicznej. Mogą mieć oni duży wpływ na skuteczność polityki kulturalnej, jednak to po stronie miasta leży odpowiedzialność za nawiązanie relacji i zainicjowanie współpracy z tymi aktorami otoczenia, gdyż (dopóki nie mówimy o liderach i mediach zakorzenionych w kulturze) ich zainteresowanie niekoniecznie musi być skupione na problemach dóbr i usług kultury. Jak wskazują wyniki analizy, władze miasta nie powinny ograniczać się do współpracy w swoich granicach terytorialnych ani nawet granicach państwa, gdyż bardzo cenne i wartościowe z perspektywy projektowania i implementacji polityki kulturalnej w mieście mogą być partnerstwa nawiązywane z innymi miastami czy międzynarodowe, na co też wskazują wyniki badań zespołu DNA Miasta oraz co podkreślane jest wielokrotnie w konwencji UNESCO *The 2005 Convention for the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*.

Wśród ograniczeń procesu badawczego wskazać należy dwie kwestie. Pierwszą z nich jest przyjęcie jako kryterium wyróżniania i klasyfikacji interesariuszy ich potrzeby i oczekiwań związanych z dobrami i usługami kultury w mieście. Nie jest to podział ostry, ponieważ np. mieszkańiec miasta może być równocześnie twórcą kultury, organizacje pozarządowe zajmujące się kulturą mogą być również organizatorami wydarzeń kulturalnych, a artysta może być także liderem opinii publicznej. Kryterium potrzeb i oczekiwań pozwala na pewną identyfikację i klasyfikację interesariuszy, możliwy jest jednak wybór innego kryterium, co dałoby inne wyniki analizy. Po drugie, analizie poddana została miejska polityka kulturalna w ogóle, nie konkretnego miasta, co powoduje, że w analizie nie wzięto pod uwagę jego specyfiki, kontekstu oraz lokalnej sytuacji społecznej, ekonomicznej i politycznej. Zastosowanie wyników przeprowadzonej analizy dla konkretnego przypadku miejskiej polityki kulturalnej może wymagać jej zweryfikowania pod kątem wymienionych uwarunkowań.

Reasumując, współpraca w każdym z obszarów zarządzania publicznego czy polityk publicznych stanowi wyzwanie oraz jest zadaniem trudnym, posiada jednak potencjał przyczyniania się do sprawniejszego osiągania ustalonych celów i tym samym kreowanie wartości dla społeczności lokalnej. Nie inaczej jest w dziedzinie kultury. Przeprowadzona analiza pokazuje, z jak wieloma podmiotami swojego otoczenia może współpracować miasto, planując i realizując lokalną politykę kulturalną. Wielość interesariuszy stanowi wyzwanie, ale też niewątpliwą szansę na kreowanie większej ilości i wyższej jakości działań w obszarze kultury w mieście, co będzie przekładać się na rozwój społeczno-gospodarczy w skali lokalnej oraz jakość życia w mieście.

Literatura

- Agranoff R., McGuire M. (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington.
- Austen A., Frączkiewicz-Wronka A. (2011), *Budowanie relacji jednostki samorządu terytorialnego z interesariuszami* [w:] A. Adamus-Matuszyńska, A. Austen (red.), *Public relations w jednostce samorządu terytorialnego*, C.H.Beck, Warszawa, s. 115-138.
- Bryson J.M., Crosby B.C., Stone M.M. (2006), *The Design and Implementation of Cross-sector Collaborations: Propositions from the Literature*, "Public Administration Review", Special Issue, s. 44-55.
- Celiński A., Burszta J., Penza Z., Sęk M., Wenzel M. (2016), *Miejskie polityki kulturalne. Edycja 2016*, DNA Miasta, Fundacja Res Publica im. H. Krzeczkowskiego.
- Churski P. (2008), *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2011), *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 219, J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wrocław, s. 72-80.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2014), *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa.
- Frączkiewicz-Wronka A., Kotowski P., Wronka M. (2009), *Koncentracja na zewnętrznym otoczeniu jednostki ochrony zdrowia: wyznaczenie kierunków działania przez przywódcę* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen-Tynda (red.), *Przywództwo w ochronie zdrowia: idee i instrumenty*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 77-108.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman A.L., Miles S. (2006), *Stakeholders. The Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Goldsmith S., Eggers W.D. (2004), *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*, Brookings Institution, Washington.
- Grewiński M., Karwacki A. (2010), *Pluralizm i międzysektorowa współpraca w realizacji usług społecznych*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa.
- Hausner J. (2013), *Rozwój społeczno-gospodarczy* [w:] J. Hausner, A. Karwińska, *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 21-38.
- Holden J. (2004), *Capturing Cultural Value. How Culture Has Become a Tool of Government Policy*, Demos, <http://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf> (dostęp: 31.12.2018).
- Jones T., Wicks A. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, "Academy of Management Review", Vol. 24(2), s. 206-221.

- Klimas P. (2013), *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 141, s. 185-198.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.
- Koźmiński A., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kożuch B. (2007), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 168, s. 82-95.
- Lichtarski J. (1992), *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw* [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 134-156.
- Lipski A. (1995), *Teoretyczne i praktyczne problemy polityki kulturalnej. Wprowadzenie do tematu. Materiały do studiowania*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice.
- Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, s. 853-886.
- Parysek J.J. (2015), *Rola lokalnego samorządu terytorialnego w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym gmin*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 3, s. 27-46.
- Pestoff V. (2012), *Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence*, „Voluntas”, Vol. 23, s. 1102-1118.
- Pierścieniak A. (2016), *Jakość jako kryterium oceny współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 9, cz. II, s. 101-114.
- Pollitt Ch., Bouckaert G. (2004), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, 2nd Edition, Oxford University Press, New York.
- Powell M. (2010), *Wielosektorowa gospodarka i społeczny podział dobrobytu* [w:] Powell M. (red.), *Zrozumieć wielosektorową gospodarkę dobrobytu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Warszawa, s. 19-41.
- Prawelska-Skrzypek G. (2003), *Polityka kulturalna polskich samorządów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Rethemeyer R.K. (2005), *Conceptualizing and Measuring Collaborative Networks*, „Public Administration Review”, No. 65, Vol. 1, s. 117-121.
- Rosenau P., ed. (2000), *Public-private Policy Partnerships*, Massachusetts Institute of Technology, Westwood, Massachusetts.

- Schneider M. (2009), *A Stakeholder Model of Organizational Leadership*, „Organization Science”, Vol. 13, Iss. 2, s. 209-220.
- Sicilia M., Guarini E., Sancino A., Andreani M., Ruffini R. (2016), *Public Services Management and Co-production in Multi-level Governance Settings*, “International Review of Administrative Science”, Vol. 82(1), s. 8-27.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. (2011), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, C.H.Beck, Warszawa.
- Świętochowska A. (2017), *Wartość kultury w perspektywie polityki publicznej*, „Kultura i Rozwój”, nr 1(2), s. 61-72.
- Throsby D. (2010), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- UNESCO (2015), *The 2005 Convention for the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Diversity of Cultural Expressions, Culture Sector.
- UNESCO (2018), *Re-shaping Cultural Policies. Advancing Creativity for Development*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Diversity of Cultural Expressions, Culture Sector.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 1991 r., nr 114, poz. 493.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r., nr 96, poz. 873.
- Wendt J. (2007), *Wymiar przestrzenny struktur i aktywności społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, Prace Geograficzne, nr 208, Polska Akademia Nauk, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. S. Leszczyńskiego, Warszawa.
- Wskaźnik Sprzyjania Kulturze. Metodologia, Kreatorzy rozwoju kultury miejskiej. Ranking* (2017), DNA Miasta, Fundacja Res Publica im. H. Krzeczковского.
- [www 1] <http://eteryt.stat.gov.pl/eteryt/raporty/WebRaportZestawienie.aspx> (dostęp: 31.12.2018).
- [www 2] <https://nck.pl/badania/raporty/ranking-kreatorzy-rozwoju-kultury-miejskiej> (dostęp: 31.12.2018).

COOPERATION OF THE LOCAL GOVERNMENT UNIT WITH THE STAKEHOLDERS IN THE FIELD OF CULTURAL POLICY

Summary: Culture is interpreted in many ways, among other as a public good and one of the areas of social life in which public policy should be implemented. This article addresses the issues of cooperation between local authorities and the stakeholders in the field of cultural policy. The considerations are located at the city level, which plays a key role in the planning and providing social services, including cultural ones. Cooperation is currently perceived as the most effective way of providing social services, there-

fore it is necessary to look for various forms of support and types of cooperation between local authorities and their stakeholders. The aim of the research was to analyze the city's environment, considering the city as a subject of cultural policy. The research question was: With which stakeholders the city authorities can cooperate in the field of culture? The method of stakeholder analysis using data collected through document analysis and non-participant observation was used for this purpose. As a result, 14 groups of stakeholders were identified as important potential partners for the city's authorities in the field of culture. Cooperation with them can contribute not only to increasing the number and quality of activities in the field of culture in the city, but also to local socio-economic development and the quality of life in the city.

Keywords: culture, socio-economic development, cultural policy, local government unit, city, collaboration, stakeholder analysis.