

B( )Š

Beogradska  
otvorena  
škola

**Заинтересоване стране  
(стејкхолдери)  
идентификација и анализа**

**Милорад Бјелетић**

30. новембар 2009.

*Non scholae, sed vitae discimus!*

# Стејкхолдери (stakeholders) и анализа стејкхолдера (stakeholder analysis)

## Шта су нам циљеви:

- разјашњење ових модерних речи и концепата (стејкхолдери, заинтересоване стране, актери, мулти-стејкхолдер приступ, анализа свега тога...)
- схваћен значај анализе стејкхолдера за успех...
- (започета) идентификација стејкхолдера битних за даљи развој ромске заједнице у Србији ...
- представљено неколико метода и инструмената за анализу

# Питања:

- ко је све заинтересован у три сектора друштва?
- шта подразумевамо под стејкхолдерима?
- како анализирамо стејкхолдере?
- ... а чему све то служи и зашто, зашто нам је то потребено?
- ...и где смо ту ми?

## Стејкхолдер

**Stake** (удео) + **holder** (држалац)

а код нас, може наћи и као:

- заинтересоване стране, заинтересовани, заинтересовани актери...

(Бујаклија: актер - вршилац, извршилац, учесник у некој радњи или догађају)

# Дефиниције стејкхолдера

## Стејкхолдер је

организација, заједница, група или индивидуа која

– има (директан или индиректан) ИНТЕРЕС у конкретном „случају“ (пројекту, програму, послу, практичној политици...),

– или која УТИЧЕ,

– или НА КОЈУ СЕ УТИЧЕ,

ПОЗИТИВНО или НЕГАТИВНО, резултатима активности у конкретном „случају“.

# Једна домаћа...

Заинтересовани (стејкхолдери) су сви,  
појединци, групе, организације,

- који утичу на пројекат,
- на које пројекат утиче,
- који могу да подрже пројекат
- или буду против њега.

# Једна компликована (из Канаде)

## Стејкхолдери су

групе, друштвене средине, социјални актери или институције, различите по величини и повезаности, који

- делују на једном или више нивоа (домаћем, локалном, регионалном, националном, интернационалном, приватном, јавном...) и
- имају значајан и посебан удео у датој конкретној „ситуацији“ или
- могу да интервенишу кроз средства која имају на располагању.

# Једна једноставнија (из Немачке)

Реч стејкхолдер данас упућује на

сваког ко значајно утиче

или на кога утиче

нечије доношење одлука.



Још једна једноставна...

... индивидуа или група  
која битно утиче  
или на коју утиче  
ситуација или акција.

... а за крај једна из куће,  
превод из књиге у издању БОШ-а

Заинтересовани актери  
(стејкхолдери) су сви припадници  
једне заједнице који имају

интерес када је у питању решавање  
одређеног проблема,  
односно сви они на које би утицао избор  
једне или друге опције.

# Дефиниција анализе стејкхолдера (компликована)

То је:

- приступ разумевању система кроз идентификацију кључних актера – стејкхолдера – у систему и процену њихових властитих интереса (и умешаности) у тај систем
- упућује на: низ средстава за идентификацију и опис стејкхолдера на бази њихових особина, међусобне повезаности и интереса повезаних са датом конкретном иницијативом или ресурсима
- увек је део шире анализе постојећег стања.

# Анализа стејкхолдера, једно по једно...1/3

приступ разумевању система кроз  
идентификацију кључних актера –  
стејкхолдера – у систему и  
процену њихових властитих  
интереса (и умешаности) у тај систем

## Анализа, једно по једно...2/3

- упућује на:  
низ средстава за идентификацију и опис  
стејкхолдера на бази њихових особина,  
међусобне повезаности и  
интереса повезаних са  
датом конкретном иницијативом или  
ресурсима

# Анализа, једно по једно...3/3

- увек је део  
шире анализе постојећег стања !

# Анализа стејкхолдера служи да:

- идентификује стејкхолдере умешане у „ситуацију“ и
- истражи како ће њихови интереси бити предмет утицаја постојећих или предложених „акција“

# 1. Идентификација, почетак анализе стејкхолдера!

- одредити прави метод за идентификацију кључних актера и стејхолдера укључених у проблем?
- прављење разлике између стејкхолдера:
  - који могу да утичу на ситуацију или след догађаја
  - на које се утиче



# Како користимо инструменте за идентификацију стејкхолдера:

1.

Идентификујте главни проблем или активност за коју нам је потребна идентификација стејкхолдера

Што јасније то боље !

# Могући методи за идентификацију кључних актера и стејкхолдера 1/2:

- од стране експерата (агенције, наука, консултанти, они који познају...)
- кроз само-селекцију (оглас, ТВ, новине, ко се препозна..., ко верује да може нешто да добије...)
- од стране других стејкхолдера (почните од једног или два па..., нека они предложе кога још позвати)

## ...методи за идентификацију 2/2

- користећи објављене пописе, извештаје и друге податке о становништву (корисни бројеви...)
- користећи битан догађај у развоју проблема и људе који су тада били укључени
- идентификација уз помоћ листе за подсећање и листе са питањима

# Идентификација, дугачка листа за подсећање:

- власти (све могуће)
- остала слична тела
- грађанско друштво (синдикати, коморе, НВО, верске заједнице...)
- појединци (утицајни)
- пословна заједница (бизнис)
- међународни чиниоци
- ...
- ...

## Идентификација, питања за подсећање:

- ко је битан у систему у вези нашег проблема или активности?
- који су им интереси, погледи, циљеви?
- како на њих утиче?
- како они утичу на резултате нашег “случаја”?
- колико су важни?
- која врста односа је у питању?
- како могу да учествују или да допринесу?

# Вежбамо идентификацију заинтересованих страна:

## 1. Корак у анализи

Мало подсећање:

“Идентификујте главни проблем или активност за коју нам је потребна идентификација стејкхолдера

Што јасније то боље !”

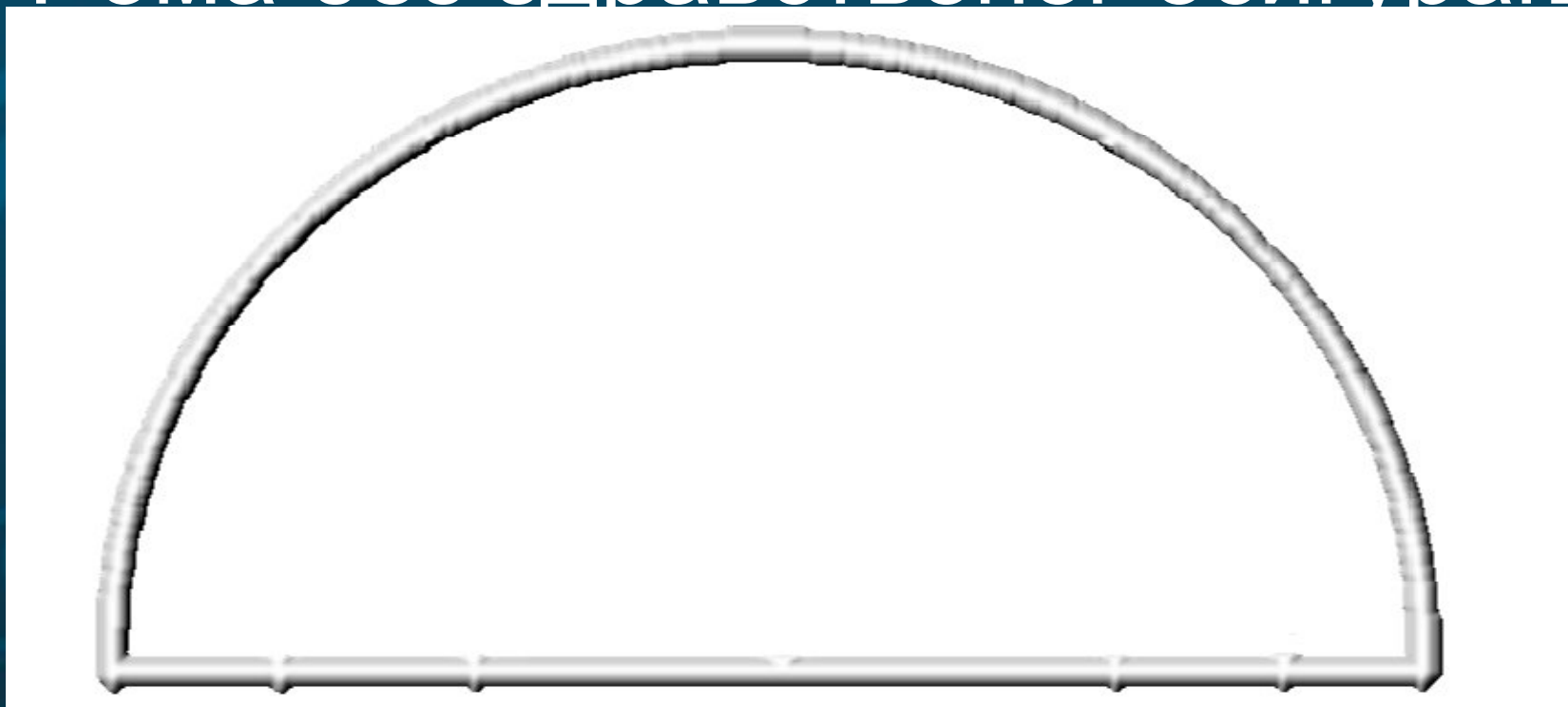
Епидемија новог грипа и заштита  
Рома без здравственог осигурања

# Идентификујемо стејкхолдере: 15 минута

Стејкхолдери у случају:

## Епидемија новог грипа и заштита

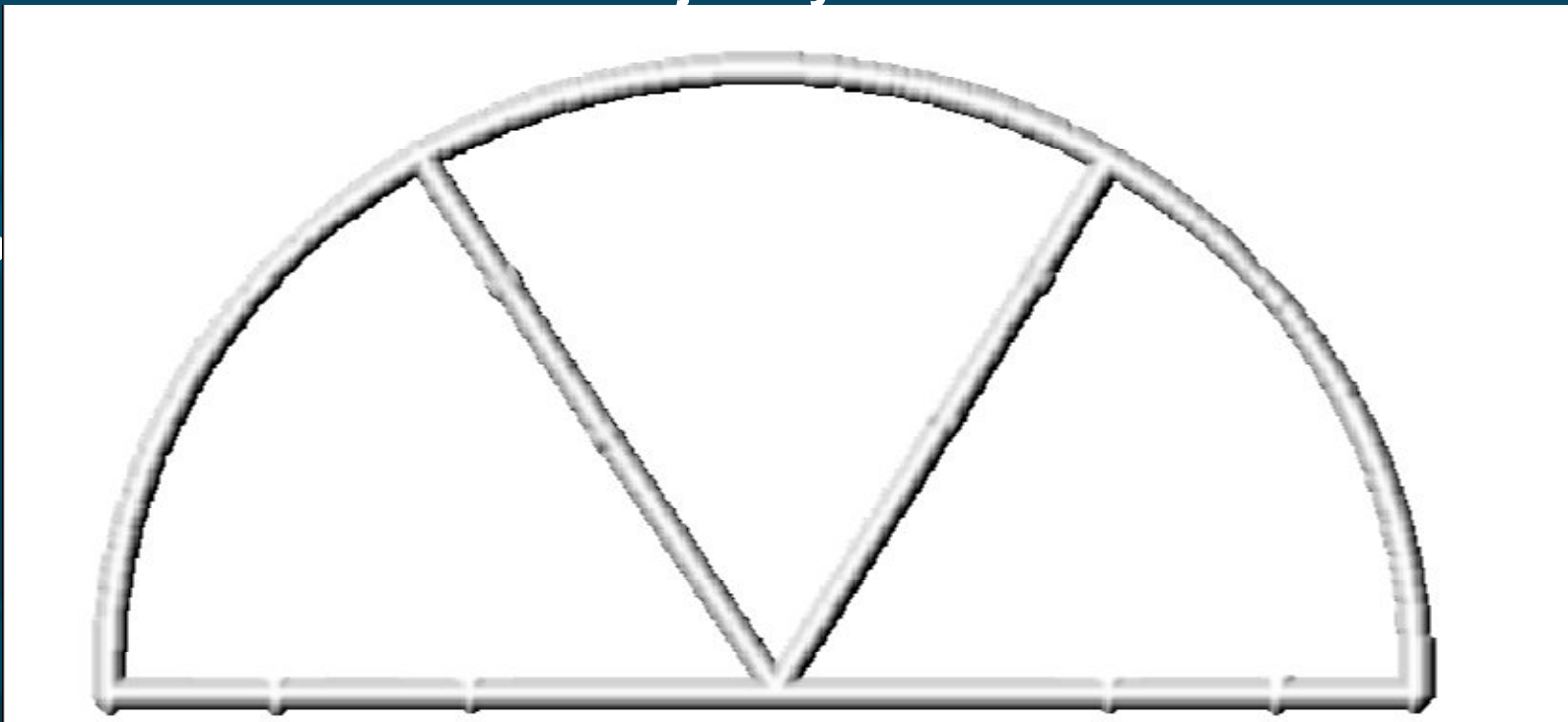
## Рома без здравственог осигурања



анализирамо даље... још 5 мин

Који утичу и на  
које се утиче

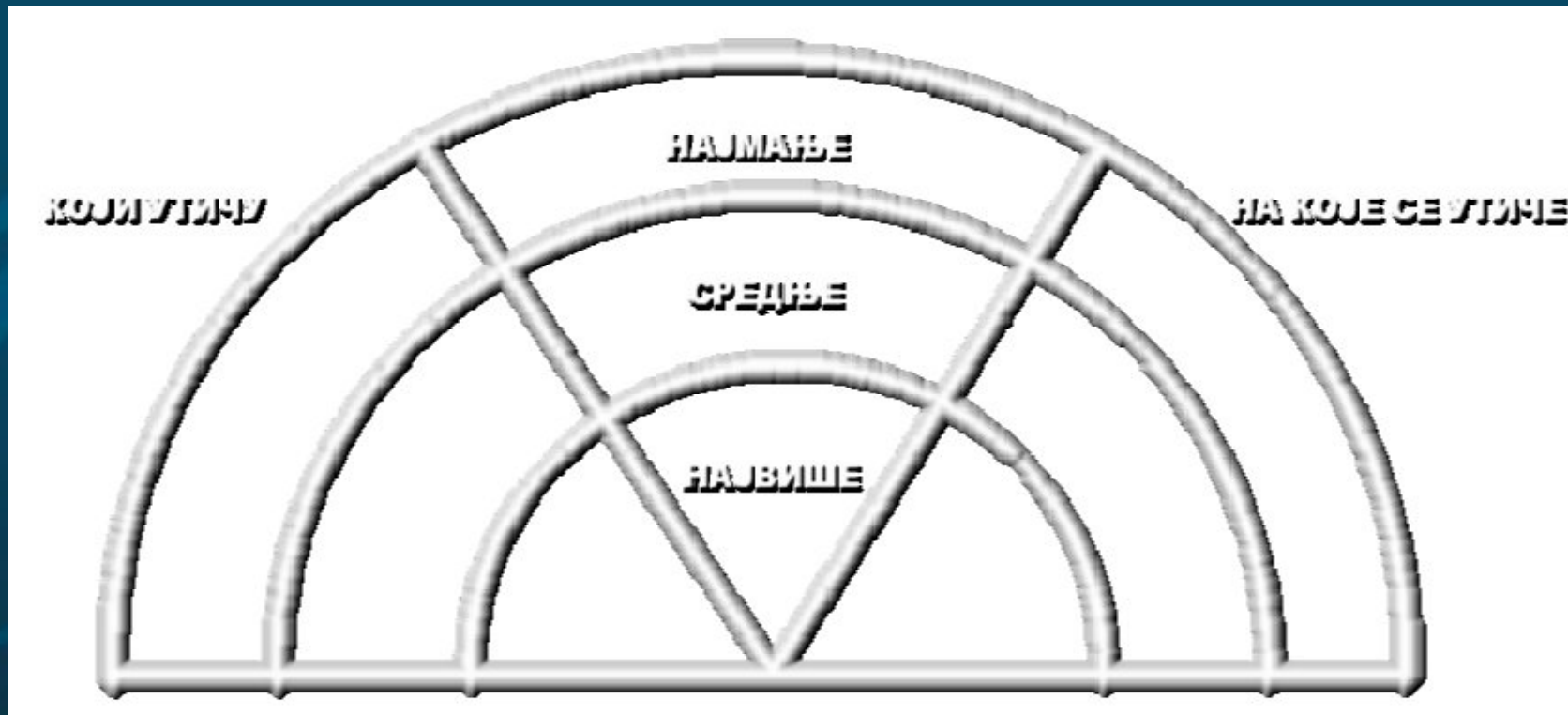
Ко





...још 10 минута

Који утичу и на  
које се утиче



Настављамо са причом...

...после идентификације  
следи анализа...

# Једна матрица за анализу

Стејкхолдери	Потребе - Интерес	Улоге	Могући утицај	Закључци

## ...ПОНОВО МАТРИЦА

Стејкхолдери - карактеристике	Какав утицај имају проблеми	Интерес и могуће активности	Потенцијал, капацитет и мотивација за остваривање промена

# Матрица: утицај / значај

Моћ стејкхолдера / потенцијал	Висок удео / значај	Низак удео / значај
Висок утицај / моћ	?	?
Низак утицај / моћ	?	?

# Утицај / значај: шта да радимо?

Моћ стејкхолдера / потенцијал	Висок “удео” / значај	Низак “удео” / значај
Висок утицај / моћ	Најкритичнија група: Сарађујте с њима!	Корисни за одлучивање и формулисање става...  Спремите одбрану
Низак утицај / моћ	Значајна група, али захтева оснажење, изградњу капацитета..	Најмање значајна група: осматрајте или игноришите

# SWOT анализа

**ПРЕДНОСТИ**

**СЛАБОСТИ**

**ШАНСЕ**

**ПРЕТЊЕ**

# Инструменти за анализу...

- многи други (дијаграми, матрице, координатни системи, графикони...)

врло су корисни

(ма како некад изгледали...другачије...)!



# Зашто је анализа стејхолдера (SA) модерна и популарна ?!

- добро уређено друштво, одрживи развој...  
немогуће постићи без разумевања сложених  
односа моћи и конфликтних интереса !
- АС признаје сталну међузависност интереса,  
локалних и глобалних фактора
- инклузивна је и допуњава наивно замишљен  
партиципативни приступ (“самоуправљање”)
- преиспитује класичне економске анализе које „не  
брину о дистрибуцији добара...између  
различитих..., победницима и губитницима...”

# Зашто је анализа стејхолдера (SA) модерна и популарна!?

- помаже нам да се снађемо у друштву
- прагматична, увек у складу са специфичним ситуацијама
- високо веродостојнона (посебно када је партиципативна и репрезентативна)
- наглашава односе моћи и интересе  
(има ли ишта битније?)

# А зашто нам све то треба?

- као средство за “добро управљање” и у креирању политике...
- у иницијалној фази планирања
- да емпиријски откријемо постојеће моделе међузависности
- да покренемо главне стејкхолдере и изградимо партнерство...
- да одредимо мере и приступе проблему...
- као средство за предвиђање и управљање (потенцијалним) конфликтима
- за управљање променама (change management)

Хвала!

Милорад Бјелетић

[milorad@bos.rs](mailto:milorad@bos.rs)