



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Institutul pentru
Politici și Reforme
Europene



Eastern Europe Studies Centre



Analiza stakeholderilor

Autor: Fala Alexandru

Proiectul este cofinanțat de Uniunea Europeană și Fundația Konrad Adenauer

Notă de limitare a responsabilității

Această publicație a fost elaborată în cadrul proiectului „Informează, abilitază și acționează! Societatea civilă pentru o mai bună guvernare bugetară în Moldova”, care este implementat de Centrul Analitic Independent „Expert-Grup”, în calitate de partener principal, în consorțiu cu Fundația Konrad Adenauer (KAS, Germania), Centrul pentru Studii Est-Europene (CSEE, Lituania) și Institutul pentru Politici și Reforme Europene (IPRE). Proiectul este cofinanțat de Uniunea Europeană și Fundația Konrad Adenauer. Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reprezintă neapărat punctele de vedere ale Uniunii Europene și Fundației Konrad Adenauer.

Ce reprezintă analiza stakeholderilor?

Promovarea unor programe/politici la nivel local afectează o varietate largă de actori. De asemenea, implicarea mai multor persoane în procesele participative de la nivel comunitar oferă avantaje, cum ar fi o mai bună înțelegere a contextului comunitar și generarea mai multor idei, ceea ce, în final, duce la eficientizarea mecanismelor decizionale. Totodată, pentru a dezvolta un proces participativ veritabil, trebuie să identificăm cine sunt actorii interesați, cum trebuie implicați și ce riscuri pot aduce. Acest exercițiu se realizează prin **analiza stakeholderilor**. Stakeholderii sunt actorii (persoane, grupuri, organizații) care câștigă sau pierd de pe urma unei activități/proiect/proces¹. Prin analiza stakeholderilor sunt identificate persoanele ce sunt conectate la un anumit proiect și sunt dezvoltate strategiile de implicare a acestor persoane.

Stakeholderii pot fi clasificați în dependență de relația lor față de un proiect:

- ✓ **Stakeholderi cheie** - persoane, grupuri sau instituții care pot influența semnificativ sau sunt deosebit de importanți pentru realizarea proiectului;
- ✓ **Stakeholderi primari** sunt actorii afectați direct, pozitiv sau negativ, de realizarea proiectului;
- ✓ **Stakeholderi secundari** sunt actorii afectați în mod indirect de realizarea proiectului.

Care sunt avantajele și când trebuie realizată analiza stakeholderilor?

Cea mai importantă cauză pentru identificarea și înțelegerea stakeholderilor este faptul că acest exercițiu permite să sporim șansele de reușită a proiectului prin implicarea mai multor actori. **Un proces participativ² care presupune reprezentarea tuturor părților interesate are o serie de avantaje:**

- ✓ Generarea mai multor idei față de situația când implementarea proiectului s-ar realiza de către o singură organizație sau de un grup restrâns de actori;
- ✓ Oferă o imagine completă privind contextul din comunitate în care va fi realizat proiectul ceea ce permite identificarea riscurilor și oportunităților;
- ✓ Sporește suportul acordat proiectului prin integrarea actorilor interesați în dezvoltarea, planificarea, implementarea și evaluarea lui. Astfel, actorii devin „posesorii” proiectului și se vor strădui să-l implementeze cu succes;
- ✓ Este o abordare corectă pentru toți actorii. Toate părțile interesate pot să-și exprime opinia pe marginea implementării unui proiect care îi poate afecta serios;
- ✓ Permite abordarea unor probleme înainte ca acestea să creeze blocaje pentru implementarea proiectului;
- ✓ Favorizează consolidarea capitalului social la nivel de comunitate. Capitalul social reprezintă o rețea de cunoștințe, prietenii, legături de familie, alte relații sociale care pot fi folosite pentru a consolida comunitatea. Un proces participativ sporește comunicarea și conexiunile la nivel de comunitate dintre persoanele ce aparțin unor grupuri distincte din punct de vedere: social, economic, religios, etc.

¹ În continuare în text nu se vor utiliza cuvintele activități/proiect/proces și se va opera doar cu termenul proiect.

² Informații mai detaliate privind participarea pot fi găsite în GHIDUL PRIVIND PARTICIPAREA ÎN PROCESUL BUGETAR

Identificarea stakeholderilor și a intereselor acestora ar trebui să fie unul dintre primii pași în realizarea proiectului. În acest fel, cel mai probabil, se vor putea evita sau aborda problemele ce ar putea afecta implementarea proiectului.

Care sunt etapele analizei stakeholderilor?

Analiza stakeholderilor constă din 4 etape:

1. Identificarea stakeholderilor;
2. Stabilirea intereselor stakeholderilor;
3. Prioritizarea stakeholderilor;
4. Înțelegerea stakeholderilor.

Identificarea stakeholderilor. Un instrument util ce poate fi utilizat pentru a identifica actorii interesați este modelul *PESTLE* - denumire ce vine de la primele litere din cuvintele engleze: **p**olitical, **e**conomical, **s**ocial/cultural, **t**ehnologica, **l**egal, **e**nvironmental (mediu). În baza acestui model stakeholderii pot fi separați în următoarele clase:

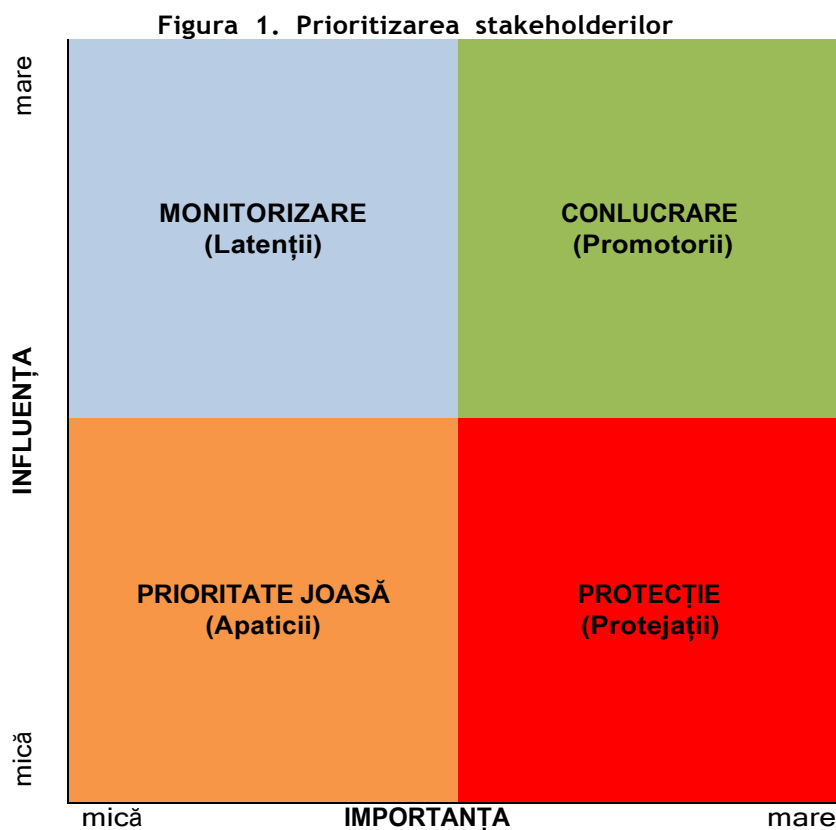
- ✓ Politic - autorități publice ce pot finanța proiecte, grupuri ce fac advocacy sau lobby;
- ✓ Economic - organizații finanțatoare (donatori externi), reprezentanți ai mediului de afaceri (pot fi interesați în programe ce determină creșterea veniturilor populației și, implicit, a cererii);
- ✓ Social/cultural - reprezentanți ai grupurilor vulnerabile (femei, bătrâni, persoane cu necesități speciale) ce pot fi favorizați/marginalizați de implementarea proiectului;
- ✓ Tehnologic - companiile ce oferă echipament pentru implementarea proiectului;
- ✓ Legal - diviziuni ale administrației publice ce curează proiectul;
- ✓ Mediul, la fel, poate fi considerat un stakeholder, deoarece este afectat pozitiv sau negativ de implementarea oricărui tip de proiect.

Stabilirea intereselor stakeholderilor. Interesele actorilor pot varia: unii doresc ca proiectul să fie implementat, iar alții manifestă ostilitate față de proiect. Din acest considerent, stakeholderii pot fi clasificați în câteva categorii: actori cu interes pozitiv în proiect, actori cu interes negativ și actori cu interes mixt.

Prioritizarea stakeholderilor. La această etapă actorii interesați sunt evaluați în dependență de *importanță* și *influență*. Importanța reflectă modul în care proiectul poate satisface interesele unui anumit tip de stakeholderi, iar influența reprezintă capacitatea stakeholderului de a modifica derularea proiectului. În dependență de influență și importanță pot fi identificate 4 grupe de actori, pentru care se aplică strategii specifice;

- ✓ *Apatici* (proiectul are o importanță mică și influență, la fel, e redusă) - grup căruia i se acordă o prioritate mică;
- ✓ *Protejații* (proiectul are o importanță mare, însă influența e mică) - grup ce necesită inițiative speciale de protecție;
- ✓ *Promotorii* (proiectul are o importanță mare și influența, la fel, e mare) - grup cu care se conlucrează;
- ✓ *Latenții* (proiectul are o importanță scăzută, însă influența este mare) - acest grup trebuie de monitorizat, deoarece poate reprezenta un risc pentru proiect

Această clasificare poate fi vizualizată grafic: linia orizontală reprezintă importanța, iar linia verticală este destinată influenței. În acest sistem putem identifica 4 cadrane, care vor reprezenta cele 4 grupe de stakeholderi.



Sursa: elaborat de autor

Înțelegerea stakeholderilor. Aceasta este etapa finală în analiză. În rezultatul parcurgerii acestui pas vom avea toată informația agregată, vom identifica riscurile potențiale și vom determina modul în care abordăm fiecare grupă de stakeholderi.

ANEXĂ

ANALIZA STAKEHOLDERILOR. STUDIU DE CAZ.

Proiectul constă în oferirea unui spațiu public pentru lărgirea pieții comerciale.

Etapa 1. Identificarea stakeholderilor. Au fost determinate următorii actori interesați: autoritățile publice, agenții economici, comunitatea, societatea civilă (organizațiile neguvernamentale) și jurnaliștii locali.

Etapa 2. Stabilirea intereselor stakeholderilor

STAKEHOLDERI	INTERESUL	INTERES NEGATIV POZITIV
Stakeholder cheie		
Autoritățile locale	Oportunități pentru dezvoltarea economică a comunității	Interes nedefinit (depinde de agenda politică a formațiunilor politice reprezentate în autorități)
Stakeholderi primari		
Agenții economici	Creșterea posibilităților de obținere a veniturilor	Interes pozitiv
Comunitatea	Sporirea veniturilor unei părți din comunitate și ușurarea procesului de procurare a bunurilor. Totodată e posibil ca o parte din comunitate, de exemplu tinerii să fie nemulțumiți, deoarece ar dori ca spațiul să fie oferit pentru construcția unui stadion în loc de lărgirea pieții.	În general, interesul ar fi pozitiv, însă ar putea fi grupuri nemulțumite (tineri, copii)
Stakeholderi secundari		
Societatea civilă	Asociațiile de business ar susține proiectul, ONG-urile ce promovează interesele tinerilor și copiilor ar putea fi contra	Interes nedefinit (depinde de raportul de forțe dintre ONG-urile ce susțin lărgirea pieții și cele care au o atitudine neutră sau negativă față de proiect)
Jurnaliști locali	Sursă de noutăți	Interes nedefinit (depinde de interesul personal, precum și de poziția agențiilor de presă în care activează)

Etapa 3. Prioritizarea stakeholderilor

Stakeholder	Influența asupra realizării proiectului	Descriere	Importanța proiectului pentru stakeholderi	Descriere
Autorități locale	mare	Au rol direct în realizarea proiectului	mică/medie	Proiectul poate determina îmbunătățirea imaginii autorităților
Agenții economici	mică/medie	Pot exercita influență asupra autorităților locale	mare	Sunt beneficiari direcția al proiectului
Comunitatea	mică/medie		mare	Sunt beneficiari direcția al proiectului
Societatea civilă	mică		mică	Proiectul nu are un impact direct asupra actorilor
Jurnaliștii	mică/medie	Într-o anumită măsură pot promova proiectul	mică	

Etapă 4. Înțelegerea stakeholderilor

Satkeholderi	Impactul asupra proiectului	Contribuția	Riscuri	Abordare
Autorități locale	mare	Importanță mare în realizarea propriu-zisă a proiectului	Pot crea obstacole pentru realizarea proiectului	Stabilirea contactelor și conlucrarea
Agenți economici	mic/mediu	Pot exercita influență asupra autorităților publice. Pot finanța parțial proiectul	-	Transparență și comunicare
Comunitate	mic/mediu	Pot exercita influență asupra autorităților publice. Pot finanța parțial proiectul	Pot încerca să blocheze realizarea proiectului prin proteste	
Societatea civilă	mic/mediu	Pot exercita influență asupra autorităților publice. Pot realiza studii alternative privind impactul proiectului asupra comunității.		
Jurnaliștii	mic	Pot exercita influență asupra autorităților publice.	Pot prezenta într-o imagine proastă proiectul	

Expert-Grup

+373 22 929 994

str. A. Bernardazzi 45
MD-2012, Chişinău
Republica Moldova

info@expert-grup.org

IPRE

+373 22 788 978
+373 22 788 986
+373 22 788 989

str. Bucureşti 90, of. 20
MD-2001, Chişinău
Republica Moldova

info@ipre.md



bugetulmeu.md