|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **15-18 perc** | Mottó:  „Senkiből nem válhat nagy vezető, ha mindent egymaga akar felépíteni, vagy ha a teljes dicsőséget saját magának akarja.” (Andrew Carnegie) |

**Uniós projektek menedzselése**

**3 fejezet 1 olvasólecke**

**A donorfinanszírozott projektek stakeholderei**

A teljes projektciklus és a projektek tulajdonságainak ismertetését követően megvizsgáljuk a legfontosabb módszertani kérdéseket. Mivel a sikeres projektek generálásában kiemelkedő fontosságú a környezet minél pontosabb megismerése, az igények feltérképezése és új ötletek generálása, bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek ennek a részfeladatnak a teljesítését szolgálják, kitérünk a SWOT-elemzés speciális aspektusait, áttekintjük a fastruktúrák legfontosabb sajátosságait, illetve részletesen tárgyaljuk a módszertani alapokat biztosító logikai keretmátrix legfontosabb tulajdonságait.

Nézzük meg részletesen a projekt sikerességében gyakran meghatározó jelentőségű stakeholder-analízist. **A „stakeholder” fogalom fordítására több próbálkozás is történt, gyakran használják az érintettek, érdekeltek és résztvevők fogalmakat is.** A résztvevőelemzés (stakeholder-analízis) is a vállalati menedzsmentből átvett módszertan, a külső környezet elemzésére használják. A cégek gyakorlatában **a stakeholdereket úgy definiálják, mint azon szervezetek és személyek összességét, amelyek befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalati célkitűzések realizálódását.** Hasonló tartalommal jelentkezik a hazai szakirodalomban az érdekcsoportok kifejezés, amelyek azokat a szervezeteket, egyéneket takarja, akik valamilyen módon érintettek a cég tevékenységének eredményességében, hasznuk vagy káruk származik abból. Az adaptáció során a fogalom tartalma is változott a tevékenységek különbözőségének megfelelően.

Az uniós terminológia szerint **stakeholdernek tekinthető “minden személy, személyek csoportja, szervezet, vagy cég, amely kapcsolatba kerülhet a projekttel”.**

A projektek különbözőségéből következően az egyes projektekhez rendelhető érintettek eltérők. Azonban az esetek jelentős hányadában vannak biztos szereplők, ezekből a lehetséges stakeholder csoportokból ismertetünk néhányat:

* akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását,
* akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében,
* akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt,
* akik részt vesznek a projektben,
* a közszférában dolgozó érintett végrehajtók,
* a projekt végső kedvezményezettjei,
* a célcsoport: pl. az érintett lakosság, stb.

Most már tudjuk, hogy kik alkothatják a stakeholderek csoportját, de miért fontos ez számunkra? Azért, mert a résztvevőelemzés segítségével felmérhetővé válnak az alábbi területek:

* a projekt pozitív (és esetleges negatív) hatásai a különféle csoportok esetén,
* a lehetséges partnerek köre és
* a célcsoport eltérő igényei.

A résztvevők kezelésénél **a siker egyik kulcsa a folyamatos párbeszéd, az érdekek folyamatos egyeztetése.** Általában akkor járunk el megfelelően, ha már a koncepció kidolgozásánál figyelembe vesszük minden érdekelt véleményét. Általános tény, hogy az egyes érdekcsoportok véleményének feltérképezése meghatározó jelentőségű a közösségileg finanszírozott fejlesztések esetén. Az ilyen gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén számos potenciális stakeholder csoport kerülhet kapcsolatba a tevékenységgel.

A stakeholderek vizsgálata nyolc egymásra logikailag épülő lépésből állhat:

1. az érintettek azonosítása,
2. információgyűjtés az érintettekről,
3. az érintettek céljainak azonosítása,
4. az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése,
5. az érintettek stratégiájának meghatározása,
6. az érintettek viselkedésének elemzése,
7. az érintettek rangsorolása és
8. cselekvési terv kidolgozása.

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy bár ez egy standard, általánosságban jól használható módszertan, nem kell feltétlenül ragaszkodni minden egyes lépéséhez. **Az a fontos, hogy bármilyen eljárást is választunk, az analízis végére rendelkezésre álljanak az érintettekkel kapcsolatos döntéseinkhez szükséges információink,** és tisztában legyünk legfontosabb elvárásaikkal.

A stakeholderek kezelésének külön elmélete van, azonban két terület különösen fontos a helyi gazdaságfejlesztésben, ezért ezekkel tételesen is foglalkozunk. Az egyik kérdés a **stakeholderek felkutatása és döntéshozatalba történő bevonása.** Gyakori probléma, hogy a szereplők egy részét el sem érjük a tervezési fázisban, illetve hogy az érdektelenség és az alulmotiváltság miatt nem vagyunk képesek érdemi információkat szerezni tőlük. A másik kulcskérdés a **stakeholderek fontosságának meghatározása.** Láthattuk, hogy kevés olyan szereplő képzelhető el, aki valamilyen szinten nem érintett a gazdaságfejlesztési projektek során. A stakeholderek érintettségének és érdekérvényesítő képességének feltérképezését segíti az ún. **hatalom-érdekeltség mátrix,** amely segítségével könnyen kiválaszthatjuk a meghatározó szereplőket (4. ábra).

*4. ábra* A stakeholderek hatalom-érdekeltség mátrixa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Érdekeltségük:**  **Hatalmuk**: | **Gyenge** | **Erős** |
| **Nagy** | “Szürke eminenciás” | “Kulcsfigura” |
| **Kicsi** | “Kibic” | “Statiszta” |

*Forrás:* Dinya (1995, 77. o.)

Az elemzés során természetesen a **kulcsfigurákra fordítunk fokozott figyelmet,** illetve még két kategória meghatározott szereplőit érdemes érdemben vizsgálni. **A „szürke eminenciások” közül a pozitív attitűddel bíró szereplők érdeklődését érdemes felkelteni az elképzeléseink iránt,** illetve hasznos lehet annak a mérlegelése, hogy mely „statiszta” kategóriába tartozó szereplők tehetnek szert a közeljövőben nagyobb hatalomra.

Egy másik további lehetőség a stakeholderek finomabb elemzésére az uniós módszertan által támogatott ún. **stakeholder-tábla használata** (2. táblázat). Az összegző jellegű táblázatban a programokban kulcsfiguraként szereplő stakeholderek releváns és érdemi tulajdonságait lehet áttekinthető módon szintetizálni. A módszer alkalmazása mellett szól, hogy **az egyes csoportokat több vetületben is elemezhetők, kezdve a közvetlen hatásoktól egészen a horizontális célokhoz történő esetleges kapcsolódásukhoz**. Ezen elemzés a projektciklus első lépése, még a helyzetelemzést is megelőzi. Az analízis konkrét elvégzésére számos módszer létezik, az esetek nagy többségében ún. résztvevő-táblát készítenek, amelyeken feltüntetik a résztvevőket és a hozzájuk tartozó legfontosabb ismereteket. Egy lehetséges megoldás például, ha felsorolják:

* a résztvevőket,
* a résztvevők releváns tulajdonságait, jellemzőit,
* a résztvevők előtt álló lehetőségeket és
* a projekt potenciális hatásait az egyes résztvevőkre.

*2. táblázat*Stakeholder-tábla

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stakeholder | Tulajdonságok | Érdeklődés,  kilátások | EU horizontális  céljai | Lehetőségek,  hiányosságok | Következ-mények |
| X szervezet |  |  |  |  |  |
| Y vállalat |  |  |  |  |  |
| Z magánszemély |  |  |  |  |  |

*Forrás:* EC (2001)

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Garaj Erika Projektmenedzsment – a projekt érintettjei.*

[*https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\_35\_projektmenedzsment/ch01s04.html*](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01s04.html)

*12 perces olvasnivaló azoknak, akik még mélyítenék a tudásuk a projekt-ciklus menedzsment témakörében*

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Mi tekinthető stakeholdernek az uniós terminológia szerint?*

*b, Sorolj fel 5-6 lehetséges stakeholdert!*

*c, Igaz vagy hamis az alábbi állítás: a „szürke eminenciásnak” nagy az érdekeltségük, kicsi a hatalmuk.*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Képzelj el egy „saját fejlesztési projektet”! Ez lesz a gyakorló feladat, számos megoldást ezen lehet majd illusztrálni. Első lépésként konkrét(!) személyekkel, szervezetekkel töltsd ki a stakeholder listát.*

