



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ГРУППАМИ И СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Проектные команды в процессе работы сталкиваются с различными людьми и организациями. Все они в той или иной степени оказывают влияние друг на друга. Процесс этого взаимодействия важно понимать и управлять им.

Этот процесс состоит из этапов:

- определение стейкхолдеров,
- оценка влияния и важности стейкхолдеров,
- выбор стратегии работы со стейкхолдерами.

### Стейкхолдеры

*(или заинтересованные стороны проекта)*



*(от английского stakeholder) буквально переводится на русский язык как «держатель интереса»*

**Заинтересованными сторонами** являются люди или группы людей, которые имеют или считают, что они имеют, законные требования к некоторым аспектам проекта.

*Требуют внимания к их законным или надуманным (намышленным) интересам*

**Стейкхолдер** с английского дословно переводится как «держатель интереса», встречаются варианты перевода «заинтересованная сторона», «заинтересованное лицо». Целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к проекту; эта

цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в проекте и даже до выставления законных претензий.

**Стейкхолдер** – любое лицо, группа лиц или организация, которые могут положительно или отрицательно, прямо или косвенно повлиять на ход выполнения вашего проекта, и наоборот. Заинтересованные стороны могут принимать участие во всех этапах жизненного цикла проекта.

Не существует какого-то единого списка стейкхолдеров. Их перечень для каждой конкретной организации может определяться и ее географией, и миссией, и направлениями деятельности. С каждым новым проектом список стейкхолдеров расширяется, для каких-то проектов, в зависимости от их направленности, стейкхолдером, например, может быть руководитель градообразующего предприятия, глава города и т.п.

А список типичных стейкхолдеров для некоммерческой организации может выглядеть так:

- сотрудники и члены организации,
- учредители,
- клиенты, благополучатели группа пользователей результатами (продуктами, услугами) проекта,
- попечительский совет,
- местная администрация,
- фонды,
- бизнес,
- местное сообщество,
- средства массовой информации.

Стейкхолдеров можно определять, как для организации в целом, так и для конкретных проектов.

Чтобы определить круг заинтересованных сторон для вашего проекта важно изучить ваши отношения с другими людьми и организациями (например, анализ переговоров, встреч, переписки). Проанализировать имеющийся у вас опыт взаимодействия с другими лицами/организациями.

Существует Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES, разработанный Институтом социальной и этической отчетности, который определяет критерии выбора стейкхолдеров:



- ответственность – определите стейкхолдеров, перед которыми у вас уже есть или могут появиться в будущем обязательства;
- зависимость – определите тех, кто прямо или косвенно зависит от вашей деятельности;
- влияние – определите тех, кто влияет на вашу деятельность;
- представительство – определите стороны, обладающие законным правом представлять интересы различных групп;
- стратегические намерения – определите стороны, на которые прямо или косвенно ориентированы планы, проекты и программы вашей организации.

После того, как вы определились с перечнем своих стейкхолдеров, нужно выбрать механизм вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способы управления его действиями.

#### **Есть 4 стратегии управления стейкхолдерами:**

1. Максимальное вовлечение. Это основные стейкхолдеры вашего проекта, максимально привлекаются к принятию решений в проекте. При взаимодействии с ними активно используется принцип партнерства, необходимо постоянно поддерживать их интерес в вашем проекте.
2. Консультативный характер отношений. Это второстепенные стейкхолдеры, обычно привлекаются в качестве консультантов, с ними согласуют обычно только важные стратегические решения по проекту.
3. Получение поддержки для проекта. Данные стейкхолдеры должны быть ознакомлены со всеми ключевыми решениями по проекту, несмотря на то, что прямого участия в решениях не принимают. Их можно привлекать к обсуждению проблем в ходе реализации проекта, заручаться поддержкой по важным решениям.
4. Игнорирование. Такие стейкхолдеры как временные работники привлекаются к выполнению требуемых задач, они не погружены в детали проекта.

Взаимодействовать с заинтересованными сторонами необходимо прежде всего для эффективной работы и перспективного развития вашего проекта.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами на системной основе поможет вашему проекту:

- понять какие ожидания есть у заинтересованных сторон в отношении проекта;
- получить от стейкхолдеров информацию, которая поможет повысить эффективность реализации проекта;
- выявить скрытые проблемы и угрозы;

- преодолеть недоверие к организации и ее деятельности со стороны местных властей, СМИ, бизнеса и населения;
  - выявить и привлечь потенциальных партнеров, добровольцев и доноров;
- ос,
- определить новые возможности для достижения цели проекта или его дальнейшего развития;
  - повысить эффективность внутрипроектных коммуникаций.

**Важно! Советы по взаимодействию с заинтересованными сторонами:**

- определите наиболее оптимальные методы и формы взаимодействия со стейкхолдером; важно помнить, что будет эффективно для одного, для другого стейкхолдера может быть неприемлемо; Возможные формы: форум, семинар, консультации, контрольный комитет, круглый стол и т.д.. Возможные методы взаимодействия: фокус-группа, опрос, презентация и т.д.
- делайте анализ ожиданий и потребностей своих стейкхолдеров;
- важно вести постоянный мониторинг мероприятий, организованных по результатам взаимодействия;
- организовать обратную связь со стейкхолдерами (благодарственные письма, личные встречи, конференции, регулярная подготовка и рассылка нефинансовых отчетов об устойчивом развитии/результатах реализации проекта и т.д.);
- не ожидайте от заинтересованных сторон невыполнимого;
- не перекладывайте на стейкхолдеров решение своих проблем;
- выступайте инициатором взаимодействия;
- иницируя взаимодействие с заинтересованными сторонами, вы берете на себя обязательства перед ними;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами – не разовое мероприятие, а процесс, который требует системного подхода и постоянного пересмотра целей и задач взаимодействия, групп заинтересованных сторон и своих возможностей;
- при вступлении во взаимодействие (диалог) существует риск: если ожидания четко не определены, если стороны не понимают, чего они хотят друг от друга, то возникает полное разочарование как со стороны стейкхолдеров, так и со стороны проектной команды

Памятка составлена Ольгой Симон специалистом Ресурсного центра поддержки общественных инициатив города Боготола по материалам Курса «Социальное проектирование», разработанного в рамках Онлайн-школы городских изменений Центра социальных программ компании РУСАЛ