

Stakeholder

Pojem „**stakeholder**“ /*“stejkholdr“*/ zahrnuje osoby i instituce, které mají vliv na chod MAS nebo které jsou naopak jejím fungováním ovlivňovány. Proč si jich systematicky všimnout? Protože ovlivňují naše výsledky a podmínky naší práce. A pozor - společným zájmem stakeholderů (až na výjimky!) je dlouhodobá výkonnost naší MAS, její udržitelnost a bezproblémovost. Skupinám stakeholderů se někdy říká **zájmové skupiny**.

Analýzu „**okolí MAS**“ můžeme zjednodušit na **5 skupin vlivů**:

• chování dodavatelů	ovlivňují naše náklady
• chování poskytovatelů fin. prostředků	ovlivňují naše příjmy
• chování místních žadatelů	ovlivňují množství a charakter naší práce
• chování veřejné správy (z hlediska legislativy a předpisů)	ovlivňují složitost podpůrných aj. činností
• chování jiných „aktérů“ */	ovlivňují stabilitu činnosti naší MAS

*/ Např. dobrovolný svazek obcí, regionální rozvojová agentura, kraj, okresní agrární komora, ...

„Stejkholdři“ jako celek rozhodují o udržitelnosti vaší MAS! Na jejich předpokládané chování proto MAS musí reagovat mobilizací svých vlastních kapacit, řešením dosavadních slabín a uplatněním vlastní specifické přednosti (konkurenční výhody) – pokud nějakou má a rozezná. Především však s nimi musí komunikovat!

V rámci analýzy vnějších stakeholderů nás zajímá:

- spokojenost a výhodnost dodavatelů
- spokojenost a naši důvěryhodnost u sponzorů a poskytovatelů příspěvků
- spokojenost a aktivní zapojení žadatelů
- znalost, image a důvěra na veřejnosti

Místní žadatelé patří k nejdůležitějším – bez nich by MAS mohla stěží existovat, část jejího poslání (rozdělování prostředků) by neměla smysl, i jinak úspěšná a fungující MAS by zůstala jen místní rozvojovou agenturou.

Žadatele lze podle spokojenosti a aktivního zapojení rozdělit na čtyři základní skupiny:

- A – aktivní a spokojení (zdroj pozitivních referencí o MAS);
- B – aktivní, avšak nespokojení (jsou s naší MAS svázáni něčím, co jim brání odejít);
- C – spokojení, ale pasivní (ukazují, že MAS poskytuje dobré služby, příp. lepší než konkurence, ale je třeba jim nabídnout něco navíc, co je k MAS více připoutá);
- D – nespokojení a pasivní (zdroj nepříznivých referencí a pomluv, je třeba zlepšit alespoň jejich spokojenost anebo zapojení).

Ale jak se pozná, kdo je kdo? To by nám naznačila analýza klientů. Metody: pozorování, dotazník, rozhovory, zprávy z „front-office“ (tj. od konečných poskytovatelů služeb – např. příjemci projektových žádostí, poradci, lektoři).

Významnými stakeholdery je však i „**vnitřní veřejnost**“ MAS - zaměstnanci, členové a z nich především „funkcionáři“ MAS.

Ve vnitřním prostředí MAS nás většinou zajímá:

- spokojenost a efektivnost práce managementu
- spokojenost a motivovanost zaměstnanců
- míra angažovanosti funkcionářů MAS, dozorčí rady, sboru poradců apod.

Jak udržet spokojenost, motivovanost a efektivnost jejich práce? Jak minimalizovat jejich fluktuaci? Jak je vést k lepším výsledkům? Necháme-li stranou opatření z personalistiky a organizace práce, tak z marketingového hlediska je důležité zajistit

1. identifikaci lidí s vlastní MAS,
2. vědomí úspěchu (malé a rychlé výsledky jsou lepší než „čekání na velkou ránu“).

Je třeba analyzovat, kdo rozhoduje o rozvoji daného území. A toho přizvat do MAS a (pokud možno) s ním být zadobře.

Analýza stakeholderů

Provedení analýzy stakeholderů je předpokladem pro efektivnější zapojení významných subjektů do tvorby, ale později i do realizace Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD). Je třeba zmapovat si, které subjekty (organizace, instituce i jednotliví lidé) mohou mít významný vliv na činnost MAS, na přípravu a realizaci její strategie. Současně se tím mapují možné kapacity pro provádění SCLLD, okruh potenciálních příjemců (budoucích žadatelů) a také budoucích partnerů v realizační fázi. Celkový výsledek pak bude dokládat sílu místního společenství a celkový využitelný potenciál realizace SCLLD. Bude také dokladem širší zapojení místních subjektů (organizací i jednotlivců).

Analýzu lze provádět z hlediska sektorů, druhů aktivit, místa působení aj., ale nejdůležitější je provést to podle jejich významu („moci“, síly, vlivu) a tématicky – seskupovat stakeholdery podle předpokládané oblasti jejich vlivu. Vždy bude důležité odhadnout míru tohoto vlivu. Nevadí však ani to, když budeme mít zpočátku pouze neuspořádaný seznam subjektů.

místní (nutno dosadit konkrétní názvy a kontakty):

NNO veřejně prospěšné - poskytující služby (o.s., o.p.s., spolky)
NNO vzájemně prospěšné – členské, zájmové organizace
nadace a nadační fondy
příspěvkové organizace měst a obcí (většinou poskytují služby, tématicky patří k jednomu stolu s příslušnými NNO)
školy – ZŠ, SŠ, VŠ
nemocnice a zařízení soc. péče
města, obce, DSO
malé a střední podniky
jednotliví podnikatelé – jak zemědělci, tak živnostníci všeho druhu (OSVČ)
jednotliví, zvláště „zajímaví“ lidé – místní umělci, významní sportovci, odborníci v důchodu ?
místní úřady – pobočka úřadu práce, pracoviště Agentury pro sociální začleňování, ...
banky a pojišťovny
dosavadní významní a zkušení příjemci (i mimo Leader)

mimo region, ale vlivní (nutno dosadit konkrétní názvy a kontakty):

Krajský úřad (určité odbory, určití lidé)
krajští zastupitelé
poslanci, senátoři
územní pracoviště SZIF
NS MAS
MZe
krajská asociace MAS (pokud existuje)
krajský Spolek pro obnovu venkova
Okresní agrární komora
další profesní asociace
regionální média
Celostátní síť pro venkov (MZe) – reg. pracoviště

Sepište si **seznam osob, institucí a organizací**, které spolurozhodují o rozvoji vašeho regionu... Například:

instituce, organizace, osoba	oblast působení, vlivu	její důležitost pro nás (A, B, C) */
Okresní agrární komora		
náměstek hejtmána		
vedoucí odboru rozvoje KÚ		
...		

*/ A = velmi důležité (např. nejvlivnějších 25% subjektů), B = středně důležité, C = málo důležité

A pak je dobré sestavit **komunikační plán**: kdo z MAS koho navštíví, kdy a o čem komunikovat? Jaký by byl pro MAS ideální výsledek jednání, a to a) teď a krátkodobě, b) později a dlouhodobě.