

Anna Stepčenko, Laura Jaunromāne

Iesaistītās/ieinteresētās puses sociālo pakalpojumu organizāciju personāla un pakalpojumu galalietotāju spēcīgāšanā. Teorētisks ieskats un SEMPRE projekta empīrisko datu analīze

**Stakeholders of Social Service Provider
Organisation Staff and End User Empowerment.
Theoretical Insight and Analysis of Project
SEMPRE Empirical Data**

Summary

The aim of this article is to highlight the role of the stakeholders in social empowerment process and to characterize them as a tool of empowerment.

The article contains analysis of both theoretical aspect and empirical data characterising stakeholders' participation in the local empowerment networks of the eight Baltic sea region countries. The authors have implemented a theoretical analysis of stakeholders as a concept, its development, as well as the usual framework of the stakeholders' analysis is provided. The contemporary meaning of stakeholders is explored according to R. Edward Freeman, the theorist of business management, as viewed in his book "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984). It has become a landmark within fields of business and third sector. Many significant contemporary international organizations work in cooperation with their stakeholders. Those aspiring to protect general human ethical values include the United Nations Organization, World Health Organization, World Wildlife. The framework of stakeholders' analysis consists of three parts: 1. identifying stakeholders, 2. differentiating and categorizing stakeholders, 3. investigating relationships between stakeholders.

An empirical information on stakeholders of the SEMPRES project partners has been gathered at the very beginning of the project. A questionnaire was distributed among the partners. The content of the questionnaire consisted of information on status of stakeholders, their aims, resources, functions, and roles in the relevant Local Empowerment Network (LEN) and Regional Coordination Group (RCG), and, finally, their contact information.

As a result, there were received 17 completed questionnaires that contained information about 168 stakeholders. The main findings of the stakeholders' analysis of the SEMPRES project partners are being related to levels and types of stakeholders. Three levels of stakeholders were defined – those representing national, regional and local levels, as well seven types of stakeholders: 1. policy and decisions makers, 2. policy implementing stakeholders, 3. educational and research institutions, 4. professional education institutions, workshops, day care centers, 5. non-governmental organizations and their networks, 6. entrepreneurs, 7. individuals (relatives, friends).

The aims of stakeholders depend on the level and type they belong to. The classification of aims ranges from general social policy promotion to specific education, life-long learning, support, and philanthropy.

The resources at their disposal similarly depend on their level and type. They are placed in a scale including establishment of social policy, legislative regulations, impact on mass media, knowledge and experience to share, rooms and places to offer an emotional closeness for the end users.

Roles of the project SEMPRES stakeholders are divided into social policy makers, decision makers, educators, experts, consultants, researchers, analysts, leaders of opinions, supporters, involvers. Encouraging is also an important role for the end users. The most widespread functions are an exchange of knowledge, consultations, sharing experience.

Key words: stakeholders, empirical data on their aims, resources, functions, roles.

Kopsavilkums

Raksta mērķis ir teorētiski izskaidrot, ko nozīmē jēdziens “iesaistītās/ieinteresētās puses”, un analizēt empīriskos datus par SEMPRES projektā iesaistītām/ieinteresētām pusēm. Jēdziena *stakeholders*, kas latviešu valodā visbiežāk tiek tulkots kā “iesaistītās puses”, saturiskā loģika liek tā nozīmes precizēšanai pievienot apzīmējumu “ieinteresētās puses”. Tādēļ šai izdevumā tiek lietots jēdziens “iesaistītās/ieinteresētās puses”. Sākumā tiek sniegta jēdziena definīcija, tad aplūkotas jēdziena saturiskās nozīmes pārmaiņas laika gaitā un tā mūsdienu saturs. Šī raksta kontekstā iesaistītās puses ir sociālās spēcīnāšanas aģenti. Teorētisko ieskatu turpina projekta partneru sniegtās empīriskās informācijas analīze par iesaistītām/ieinteresētām pusēm, par šo pušu lokālo spēcīnāšanas tīklu sadarbību un pakalpojumu galalietotāju iesaistīšanu sociālo pakalpojumu veidošanā. 168 uzrādīto iesaistīto/ieinteresēto pušu analīzes

rezultātā ir radīta tipoloģija, ko veido septiņi iesaistīto/ieinteresēto pušu tipi. Ir analizēti iesaistīto/ieinteresēto pušu mērķi, resursi un lomas sociālās spēcīnāšanas procesā.

Atslēgvārdi: iesaistītās/ieinteresētās puses – jēdziena definīcija, saturs un atbilstība, empīriskie dati par iesaistīto pušu tipiem, funkcijām, mērķiem, resursiem un lomām.

Tematika. Jēdziena “iesaistītās/ieinteresētās puses” saturs, iesaistīto/ieinteresēto pušu analīzes struktūra. Sociālās spēcīnāšanas jēdziens iesaistīto/ieinteresēto pušu kontekstā. Empīrisko datu par SEMPRE partneru iesaistītām/ieinteresētām pusēm analīze. Iesaistīto/ieinteresēto pušu varas kapitāla un darbības līmeņa raksturojums. Iesaistīto/ieinteresēto pušu mērķu raksturojums. Iesaistīto/ieinteresēto pušu tipoloģija, resursi un lomas.

1. Jēdziena “iesaistītās/ieinteresētās puses” saturs

Šī iztīrējuma centrālais jēdziens un temats ir “iesaistītās/ieinteresētās puses”. Ar šo jēdzienu Rietumu autori vadīšanas teorijā un pārvaldības praksē apzīmē visu to dažkārt ļoti plašo grupu, institūciju un arī indivīdu kopumu, tai skaitā lobiju, kas kaut kādā mērā ir iesaistīts, iesaistījies un/vai ieinteresēts notikumam vai kāda procesa gaitā, lai to ietekmētu sev vēlamā virzienā. Iesaistīto/ieinteresēto pušu mērķis var būt arī iegūt zināšanas, kā dažādi masu vai grupu ietekmēšanas līdzekļi ietekmē grupu apziņu, uzvedību un rīcību.

Vārds *stakeholder* angļu valodā ir saliktenis, kas cēlies no vārdiem *stake* un *holder*. Abiem vārdiem, kā tas bieži mēdz būt angļu valodā, ir daudzas un visai atšķirīgas nozīmes, un vārda viena un tā pati forma var būt gan lietvārds, gan darbības vārds. Vārds *stake* var tikt tulkots kā “stabs”, “miets”, “atbalstīt ar stabu/mietu” vai arī kā “likme kāršu spēlē”, “likt uz spēles”. Vārds *holder* var tikt tulkots kā “tvēriens”, “ietekme”, “pakļaut ietekmei”, “pārvaldīt”, “būt īpašniekam”, “izturēt”, “atturēt”, “vadīt sapulci” u. c. Sākotnēji ar vārdu *stakeholder* ir saukts, apzīmēts cilvēks, kas liek likmes kāršu spēlē vai derībās. Vēlāk ar vārdu *stakeholder* sākts apzīmēt akciju vai paju īpašnieku uzņēmējdarbībā. Mūsdienās uzņēmējdarbības un citu sektoru vadīšanā ar jēdzienu *stakeholder* apzīmē visus, kas ir ieinteresēti un iesaistīti kādā notikumā un/vai norisē un mēģina to ietekmēt. Iesaistītie/ieinteresētie var būt visu līmeņu institūcijas, organizācijas un/vai indivīdi. Iesaistītie var

būt ieinteresēti norisi ārēji un iekšēji veicināt un atbalstīt, kā arī kavēt, likt šķēršļus, ja norise tiem nav izdevīga, tātad neatbilst šo darbojošos aktoru interesēm. Latviešu valodā jēdziens *stakeholder* tiek tulkots dažādi. To tulko kā 1) “iesaistītās puses”, 2) “ieinteresētās puses”, 3) “norisē iesaistījušies aktori” (angļu val. *actors*), 4) vēl cits veids, kā mēdz dēvēt iesaistījušās institūcijas, organizācijas, sociālās grupas un/vai indivīdus, ir “iesaistītās/ieinteresētās aģentu grupas” – tā jēdzienu *stakeholder* savā promocijas darbā tulkojusi Viola Korpa (2012, 65) un vēlāk pati to atzinusi par “diezgan smagnēju apzīmējumu”. Tādēļ, lai saprastu konkrētam gadījumam atbilstošāko jēdziena nozīmi, ir jāpārziņa tematiskais lauks un jāzina konteksts, kurā jēdziens tiek lietots. Šai rakstā atbilstoši temata saturam lietosim jēdzienu “**iesaistītās/ieinteresētās puses**” kā jēdziena *stakeholder* saturam atbilstošāko atveidojumu latviešu valodā.

2. Iesaistīto/ieinteresēto pušu analīzes struktūra

Iesaistīto/ieinteresēto pušu analīze vadīšanas jomā ir plaši izmantota metode, ko sāka lietot 19. gadsimtā biznesa vidē. Vēl plašāk to sāka izmantot uzņēmējdarbībā 20. gadsimta 30. gados, lai uzlabotu attiecības ar sabiedrību un palielinātu uzņēmēju peļņu. Sākotnēji iesaistītās puses tika apzīmētas arī ar jēdzienu *shareholders* vai *stockholders*. Šai gadījumā šo vārdu saturs ir tiešs un skaidrs. Tas ir šaurs grupējums, tātad biznesa uzņēmuma īpašnieku grupas jeb daļu turētāji, kuri piedalās biržu spekulācijās un kuru galvenās, ja ne vienīgās intereses ir gūt peļņu. 60. gadu beigās transnacionālās uzņēmumu kompānijas ievieš jēdzienu *stakeholders*, jo vairākas universālas transnacionālas un pārnacionālas organizācijas, jo īpaši Apvienoto Nāciju Organizācija, iestājas par universālām cilvēciskām tiesībām un vērtībām, pārredz un prognozē attīstības tendences. Tādēļ tās paplašina vērtību izpratni, iesaka ieviest normatīvu kontroli pār uzņēmējdarbību, radot **korporatīvās sociālās atbildības** jēdzienu un lietojot jaunu pieeju uzņēmējdarbības regulēšanai. Tādējādi tiek būtiski paplašināts ieinteresēto pušu loks. Korporatīvā sociālā atbildība nozīmē peļņas intereses sasaistīt ar dabas vides piesārņošanas ierobežošanu un ņemt vērā sabiedrības intereses, jo abas šīs vides – dabas vide un sociālā vide (galvenokārt

algotais darbspēks un tā atalgojuma līmenis) – ir pamatresursi un galvenie avoti, kas rada peļņu. Peļņas gūšanu kā vienīgo vai galveno uzņēmējdarbības motīvu ierobežo uzņēmēju rīcību regulējošas normas likumdošanā, ētiska standarta regulas un starptautiskas normas. Tādējādi būtiski paplašinās rīcību regulējošais ietvars un iesaistīto/ieinteresēto pušu skaits. Amerikāņu biznesa administrēšanas teorētiķis Roberts Edvards Frīmens (Freeman, 2010) apraksta un analizē jēdziena “iesaistītās puses” izcelsmi un attīstību.

R. E. Frīmens lieto jaunu pieeju iesaistīto/ieinteresēto pušu analīzei un ievērojami paplašina šauru iesaistīto/ieinteresēto uzņēmuma īpašnieku loku. Iesaistīto/ieinteresēto pušu korpusā ražošanas sfērā tagad ir iekļautas valdības iestādes, politiskās partijas, uzņēmējdarbības asociācijas, arodbiedrības, iedzīvotāju kopienas, finansisti/investori, piegādātāji, darba devēji, darba ņēmēji, patērētāji un arī konkurenti.

Frīmens definē jēdzienu “iesaistītās/ieinteresētās puses” kā grupas un indivīdus, kuri tiek ietekmēti un paši ietekmē konkrētus procesus. Iesaistītās/ieinteresētās puses tātad ir jebkuras identificējamās personu grupas un viņu pārstāvētās institūcijas, kas ietekmē uzņēmuma izdzīvošanu un nākotni. Tāda ir vienkāršā definīcija, kas īsā formā izsaka lietas būtību.

20. gadsimta 80. gados kā stratēģiskās vadīšanas pieeja tiek izstrādāta iesaistīto/ieinteresēto pušu teorija, kas attīstās joprojām, jo tai pievēršas aizvien vairāk autoru un praktiskās lietojamības dēļ tā kļūst populāra visās nozīmīgākajās darbības sfērās, kur jāpieņem lēmumi par attīstības plāniem un rīcību, lai tos īstenotu. Tātad iesaistīto/ieinteresēto pušu matricas kā universālu situācijas analīzes instrumentu ir lietderīgi lietot uzņēmējdarbībā, sabiedrības un valsts pārvaldībā, starptautiskā politikā, sociālā politikā, veselības aprūpes politikā, jebkuras citas nozares politikā un aktivitātēs, kā arī bezpeļņas sabiedrisko organizāciju darbībā. Daudzas nozīmīgas starptautiskas organizācijas – Apvienoto Nāciju Organizācija, Pasaules Veselības organizācija, Pasaules Dabas fonds – un starptautiskās profesionālās asociācijas lieto iesaistīto/ieinteresēto pušu analīzes metodi un ir izstrādājušas saviem mērķiem piemērotas vadlīnijas iesaistīto/ieinteresēto pušu analīzei. Paplašinātu iesaistīto/ieinteresēto pušu jēdzienu 1996. gadā ir lietojis tālaika britu premjerministrs Tonijs Blērs (*Tony Blair*), aicinot veidot iesaistīto/ieinteresēto pušu ekonomiku (*stakeholder economy*), kurā tiktu iesaistītas visas sabiedrības grupas (Davies, 1996).

Iesaistīto/ieinteresēto pušu teorijā tiek ieteikts iesaistītās/ieinteresētās puses analizēt noteiktā loģiski strukturētā secībā (Reed, 2009; Gijsselinckx, 2009, 4, 6). Ieteiktās secīgās darbības ir šādas:

- identificēt iesaistītās/ieinteresētās puses, tas nozīmē noteikt, kas ir iesaistītās/ieinteresētās puses un ko tās dod;
- tipoloģizēt jeb klasificēt iesaistītās/ieinteresētās puses, tas nozīmē sadalīt tās dažādos tipos saskaņā ar to varas pilnvarojumu;
- noteikt un izprast iesaistīto/ieinteresēto pušu mijiedarbību un savstarpējās attiecības.

Lai identificētu iesaistītās/ieinteresētās puses, var izmantot dažādas metodes. Tās var būt fokusgrupu intervijas, daļēji strukturētas intervijas, sniega bumbas metode, eksperta analīze. Kad iesaistītās/ieinteresētās puses ir identificētas, iespējams veidot to tipoloģiju un savstarpējo attiecību karti pēc to vietas varas hierarhijā un tām esošā varas resursa, pēc to racionalitātes līmeņa vai egocentriskām pretenzijām un spējas raisīt dialogu, kā arī pēc kritiskuma, iztīrājot iesaistīto/ieinteresēto pušu intereses, lomu lēmumu pieņemšanā un nozīmīgumu saikņu un attiecību veidošanā. Īsumā tas viss nozīmē ietekmēšanas un ietekmes potenciāla izvērtēšanu. Veidojot iesaistīto/ieinteresēto pušu tipoloģiju, var izmantot analītisko pieeju, izkārtējot iesaistītās/ieinteresētās puses hierarhiskā kārtībā pēc to funkcijām un varas resursa, lomām politikas veidošanā un lēmumu pieņemšanā. Iesaistīto/ieinteresēto pušu savstarpējo attiecību noskaidrošanā var veidot un lietot mijiedarbības matricas, izmantot zināšanu kartēšanu, sociālā tīkla analīzi.

Konkrēta iesaistīto/ieinteresēto pušu apzināšana un analīze ir veikta SEMPRES projektā. Eiropas Savienības *Interreg* Baltijas jūras reģiona valstu programmas SEMPRES projekta pamatmērķis ir sociālo pakalpojumu organizāciju personāla un sociālo pakalpojumu galalietotāju sociālā spēcīgāšana. Lai šo mērķi sasniegtu, ir apzinātas sociālo pakalpojumu lietotāju vajadzības un izzinātas barjeras un šķēršļi sociālo pakalpojumu sniegšanas organizāciju darbā. Pēc iegūtās informācijas apkopošanas lokālie spēcīgāšanas tīkli mikroprojektu veidā pārbaudīja praksē instrumentus, pieejas, metodes, lai pārliecinātos par to, vai organizācijas, kas sniedz sociālos pakalpojumus, reģionos kļūst spēcīgākas un varētu sociāli spēcīgāt sociālo pakalpojumu saņēmējus jeb lietotājus. Sākot īstenot projektu, viens no pirmajiem darbiem bija iegūt informāciju par tās vietas, kur darbojas lokālais spēcīgāšanas tīkls,

sociālekonomisko kontekstu, kā arī par iesaistītām/ieinteresētām pusēm jeb aktoriem, kas ietekmē darbu ar konkrēto sociālo pakalpojumu lietotāju grupu (tās bija izvēlētas vairākas un dažādas), kā arī analizēt iesaistītās/ieinteresētās puses. Iesaistīto/ieinteresēto pušu analīze šai projektā ir vajadzīga saistībā ar tā pamatmērķi – spēcīnāt sociālo pakalpojumu sniedzējus, kas varētu īstenot spēcīnāšanas ideju, iesaistot savas dzīves kvalitātes uzlabošanā sociālo pakalpojumu galalietotājus.

3. Sociālās spēcīnāšanas jēdziens iesaistīto/ieinteresēto pušu kontekstā

Sociālās spēcīnāšanas jēdziens ir attīstīts tajā pašā laikā, kad radās iesaistīto pušu jēdziena mūsdienu izpratne. Tas nonāca sarunu tematu, diskursu un sociālo protesta akciju aprītē pagājušā gadsimta 60. gadu beigās. Vēlāk tas kļuva par plaši lietotu jēdzienu, kas ietver ideju, ka tiesības uz varu ir arī vājām, mazāk aizsargātām sociālām grupām un ka tās var ietekmēt varas lēmumus. Tā kā stratificētā sabiedrībā sociālo grupu intereses ir ļoti atšķirīgas, tad varas lēmumu ietekmēšanai ir izveidota pat speciāla oficiāli atzīta institūcija, saukta par lobēšanu, lobiju. Legitimitāti ieguva ideja par nepieciešamību notikumos un norisēs un to apspriešanā iesaistīt vājās, viegli ievainojamās, maz aizsargātās sociālās grupas, jo īpaši tad, kad lēmumi varas institūcijās ietekmē viņu dzīves apstākļus. Arī šīs sociāli vājās grupas tāpat kā ekonomiski spēcīgās sociālās grupas var pārstāvēt lobījs.

4. Iesaistīto/ieinteresēto pušu empīrisku datu analīze

2016. gada aprīlī SEMPRES projekta partneri tika lūgti identificēt iesaistītās puses, kas ietekmē sociālo pakalpojumu piedāvājumu galalietotājiem, un aizpildīt tiem izsūtīto anketu, lai partneru datus varētu apkopot. Anketā tika iekļautas šādas informatīvas sadaļas: 1) iesaistītās/ieinteresētās puses nosaukums; 2) īss apraksts par to, ar ko tā nodarbojas; 3) iesaistītās/ieinteresētās puses mērķis vai intereses par SEMPRES partneri; 4) kādus resursus iesaistītās/ieinteresētās puses spēj

Tabula

Projekta partneru atrašanās vieta, galalietotāji un iesaistīto pušu skaits

Projekta partnera Nr.	Vieta, kur darbojas vietējais spēcīnāšanas tīkls vai reģionālā koordinācijas grupa	Sociālo pakalpojumu galalietotāju kategorijas	Iesaistīto/ieinteresēto pušu skaits
1.	Ditmāršene (<i>Dithmarschen</i>), Vācija	Viena vecāka ģimenes	12
2.	Plēne (<i>Plön</i>), Vācija	Ilgtermiņa bezdarbnieki, kam ir ģimene	8
3.	Ziemeļfrīzlande (<i>Nordfriesland</i>), Vācija	Bēgļi un imigranti	10
4.	Esterbotena (<i>Österbotten</i>), Somija	Vecāka gadagājuma personas	7
5.	Kokola (<i>Kokkola</i>) un Pietarsāri (<i>Pietarsaari</i>), Somija	Migranti, kas ir ilgtermiņa bezdarbnieki	6
6.	–	–	
7.	Grobiņa, Bārta, Dubēji, Rucava, Durbe, Liepāja. Kurzemes reģions, Latvija	Pieaugušas personas ar invaliditāti	27
8.	–	–	
9.1.	Jurbarka (<i>Jurbarkas</i>), Lietuva	Viena vecāka ģimenes	3
9.2.	Paģēģi (<i>Pagėgiai</i>), Lietuva	Vielatkarīgās personas	4
10.1.	Harkujerve (<i>Harkujärve</i>), Igaunija	Ģimenes ar bērniem. No ieslodzījuma atbrīvotas personas	14
10.2.	Austrumviru apriņķis (<i>Ida-Virumaa</i>), Igaunija	Ģimenes un personas ar invaliditāti	15
11.1.	Veru apriņķis (<i>Võrumaa</i>), Igaunija	Ģimenes ar bērniem	14
11.2.	Pelvas apriņķis (<i>Põlvamaa</i>), Igaunija	Ģimenes ar bērniem	6
12.	Ričivola (<i>Ryczywól</i>), Polija	Jaunieši	5
13.	Norbotena (<i>Norrbotten</i>), Zviedrija	Jaunieši bez darba ar zemu, nepabeigtu izglītību	7
14.	Ēvertornjo (<i>Övertorneå</i>), Zviedrija	Migranti, kas ieceļojuši nesen un kam nav uzturēšanās atļauju	9
15.	Tendere (<i>Tønder</i>) un Varde (<i>Varde</i>), Sanderjitlande (<i>Sønderjylland</i>), Dānija	Bēgļi	5 + 4
16.	–		
17.	Vidzemes reģions, Latvija	Jaunieši ar zemu izglītību, bez prasmēm un darba	12

piedāvāt; 5) kāda ir to loma – ko tās spēj izdarīt lokālā un reģionālā tīkla spēcīnāšanā; 6) kontaktinformācija.

No partneriem tika saņemtas 17 aizpildītas anketas. Aizpildīto anketu sarakstos iesaistīto pušu skaits bija no trīs (PP9 – 9. projekta partneris) līdz 27 (PP7). Kopējais iesūtīto iesaistīto/ieinteresēto pušu skaits ir 168. Daži projekta partneri strādā ar vairāk nekā vienu pakalpojumu galalietotāju grupu vai vairāk nekā vienā reģionā, tāpēc trijos gadījumos partneri ir iesūtījuši divus sarakstus.

Dati par projekta partneru atrašanās vietu, viņu galalietotāju grupām un iesaistītām/ieinteresētām pusēm, kurām ir lokālās spēcīnāšanas tīkli, ir apkopoti tabulā.

Iesaistīto/ieinteresēto pušu empīrisko datu analīze ir veikta divējādi – vispārīgi un konkrēti. Vispārīgi tiek raksturots iesaistīto/ieinteresēto pušu tipoloģiskais iedalījums pēc darbības mēroga, līmeņa, varas kapitāla un mērķiem. Resursu piedāvājums un lomu raksturojums tiek piesaistīts konkrētam iesaistīto/ieinteresēto pušu tipam.

5. Iesaistīto/ieinteresēto pušu varas kapitāla un darbības līmeņa raksturojums

Iesaistītās/ieinteresētās puses pēc to funkcionēšanas mēroga, varas un ietekmes var iedalīt trīs līmeņos:

- 1) valsts jeb nacionālā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses;
- 2) reģionālā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses;
- 3) vietējā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses.

Šie līmeņi norāda uz kontekstu, kādā iesaistītās/ieinteresētās puses darbojas, tomēr tie ne vienmēr ir nozīmīguma vai svarīguma rādītāji. Empīrisko datu analīzes rezultātā ir izveidota iesaistīto/ieinteresēto pušu tipoloģija, kas sastāv no septiņiem tipiem. Tie ir:

- 1) lēmumu pieņēmēji, politikas veidotāji;
- 2) politikas īstenotāji;
- 3) izglītības un pētniecības institūcijas;
- 4) darbnīcas, radošie centri, dienas centri;
- 5) nevalstiskās organizācijas un to sadarbības tīkli;
- 6) uzņēmēji;
- 7) individuālas personas.

Analīzes procesā atsevišķas iesaistītās/ieinteresētās puses ir atzīmētas kā piederīgas pie diviem tipiem, tomēr lielākoties katra iesaistītā/ieinteresētā puse ir tipoloģizēta atbilstoši tās galvenajai funkcijai. Acīmredzams izņēmums ir pašvaldības, kas ir gan nacionālās, gan lokālās politikas realizētājas.

Nacionālā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses ir dažādas ministrijas, valsts komisijas, organizācijas un aģentūras, piemēram, nodarbinātības aģentūras un integrācijas fondi, šo organizāciju reģionālie biroji, piemēram, Nodarbinātības valsts dienesta birojs pašvaldībā var būt attiecināms uz reģionāla vai vietēja līmeņa iesaistīto pušu partnerību. Reģionu vai pašvaldību domes un sociālie dienesti atkarībā no valsts administratīvā iedalījuma un pārvaldes organizācijas attiecināmi uz reģionālo vai vietējo līmeni. Nevalstiskās organizācijas un uzņēmumi var darboties visos trijos līmeņos, tāpat arī izglītības institūcijas, piemēram, vietējā skola un nacionāla mēroga universitāte. Darbnīcas, vietējo kopienu organizācijas un apvienības, indivīdi strādā kā vietējā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses. Dažādie līmeņi norāda uz mēroga kontekstu, kādā iesaistītās/ieinteresētās puses visbiežāk darbojas.

Kopumā partneru iesūtītajos sarakstos tika identificētas 33 nacionālā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses, 38 reģionālā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses (tajā skaitā viena gan nacionālajā, gan reģionālajā līmenī un astoņas gan reģionālajā, gan vietējā līmenī) un 106 vietējā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses. Tā kā projekts ir orientēts uz vietējā līmeņa sadarbības tīkla veidošanu un mikroprojektu izveidi, tad vietējā līmeņa iesaistītās/ieinteresētās puses partneru sarakstos dominē.

Reģionālais un vietējais līmenis dažkārt var būt grūti nodalāms, tas atkarīgs no pārvaldes sistēmas un administratīvā iedalījuma, kas dažādās valstīs atšķiras. Vācijā katrai federālajai zemei ir sava federālā valdība ar tai atbilstošām funkcijām, piemēram, Šlēsvigas-Holšteinas Sociālo lietu, veselības, zinātnes un vienlīdzības ministrija (*Schleswig-Holstein Ministry for Social Affairs, Health, Science and Equality*) ir reģionālā līmeņa iesaistītā/ieinteresētā puse. Latvijā nākamais pārvaldes līmenis pēc valsts līmeņa ir vietējā līmeņa pašvaldības, piemēram, Grobiņas, Priekules un Rucavas novada pašvaldības, kas atrodas Kurzemes reģionā, kurš ir klasificēts kā statistikas reģions, bet tam nav pārvaldības statusa. Visos trijos iesaistīto/ieinteresēto pušu līmeņos tiek veidota politika, pieņemti lēmumi un sadalīti un pārdalīti līdzekļi.

6. Iesaistīto/ieinteresēto pušu mērķu raksturojums

Nacionālā līmeņa iesaistītām/ieinteresētām pusēm mērķi ir vispārīgāki. Valsts ministrijas par savu misiju uzskata iedzīvotāju dzīves apstākļu uzlabošanu tajās jomās, kas ir to pārvaldībā. Ministriju pakļautībā esošās valsts aģentūras īsteno ministriju izvirzīto mērķu sasniegšanu. Piemēram, Vaivaru Tehnisko palīglīdzekļu centra mērķis ir nodrošināt tehnisko palīglīdzekļu pakalpojumus atbilstoši valsts finansētajām kvotām personām ar invaliditāti. Domājot par sadarbību ar šo iesaistīto/ieinteresēto pusi, projekta vadītājam jāņem vērā, ka šīs organizācijas resursi nevar tikt izlietoti tikai vietējā līmenī, tai jānodrošina pakalpojumi visiem tiem valsts iedzīvotājiem, kam tie ir nepieciešami. Tajā pašā laikā valsts aģentūru reģionālajiem birojiem ir izvirzīti mērķi tieši zemāka līmeņa administratīvām vienībām. Piemēram, Vācijas Federālai nodarbinātības aģentūrai reģionālie biroji ir četrās apdzīvotās vietās (*Job Centers Nordfriesland in Sylt, Wyk of Fohr, Husum, Breklum, Tønning, Leck and Niebull*). Iesaistīto/ieinteresēto pušu vadībā ir būtiski saprast organizāciju hierarhiju un varas sadalījumu, kā arī atrast un izcelt kopīgos projekta un attiecīgās organizācijas mērķus.

Izglītības institūciju mērķi var būt, piemēram, “atbalstīt ilgtspējīgu lauku reģionu attīstību” (to veic Šlēsvigas-Holšteinas federālās zemes lauku teritoriju akadēmija (*Akademie für die ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e. V.*) vai “mācīt bēgļus” (Dānijas *Sprogskole*). Universitāšu un pētniecības centru mērķi var būt sasniedzami starptautiskā, nacionālā, reģionālā līmenī. Bet pamatskolas mērķis nodrošināt “izglītības pieejamību un kvalitāti” (kā to Igaunijā definē iesaistītā/ieinteresētā puse – *Harkujärve Põhikool*) attiecināms uz vietējo līmeni. Lai arī izglītības un pētniecības institūciju mērķi var būt definēti ļoti vispārīgi, kā “izglītība un pētniecība” (piemēram, iesaistītās/ieinteresētās puses *Luleå tekniska universitet* un *Syddansk Universitet*), tās var sniegt atbalstu projektam vairākos nozīmīgos jautājumos – pētījumos, konsultācijās, tēmas aktualizēšanā un diskusijas veidošanā.

Darbnīcas, radošie centri, dienas centri par savu mērķi izvērza dažādas “mūžizglītības aktivitātes” un lielākoties darbojas vietējā līmenī, jo viena no šādu centru būtiskajām priekšrocībām ir ērta piekļuve, tuvu dzīvesvietai.

Nevalstiskās organizācijas un uzņēmēji savus mērķus var attiecināt uz visiem trim iesaistīto/ieinteresēto pušu līmeņiem. Nevalstisko

organizāciju mērķi parasti ir domāti kādas nelabvēlīgā situācijā esošas sociālas grupas interešu pārstāvēšanai, piemēram, “veicināt vājredzīgu un neredzīgu cilvēku integrāciju sabiedrībā, viņu interešu aizstāvību un dzīves kvalitātes celšanu” (Liepājas Neredzīgo biedrība), “ģimene kā labākā vide, kur bērnam uzaugt” (Igaunijas NVO *Igale Lapsele Pere*), “uzlabot dzīves apstākļus lauku reģionos, veicināt izglītību un apmācību, it īpaši sievietēm lauku reģionos” (Vācijas NVO *LandFrauen-Verband Schleswig-Holstein e. V.*), “palīdzēt veicināt gados jaunu migrantu nodarbinātību” (Somijas NVO *Ehjä Ry*).

Baznīcas organizāciju, it īpaši diakoniju, mērķi ir saistīti ar kalpošanas misiju un vērsti uz līdzcilvēku atbalstīšanu. Tie ir definēti daudzējādi: “marginalizētu cilvēku spēcīnāšana, piedāvājot sociālos pakalpojumus lauku reģionos (Vācijas NVO *Diakonie Plön-Segeberg*), “veidot dzīvošanai cienīgu vidi” (Vācijas NVO *Ortskirchen*) vai “baznīcas atbalsts ģimenēm un indivīdiem, kas nonākuši krīzē vai nedrošā situācijā” (Igaunijas NVO *EELK Diakoonia - ja ühiskonnatöö talitusel*).

Uzņēmējdarbības mērķis ir peļņa, tomēr tas neizslēdz dažādi motivētu gribu iesaistīties aktivitātēs sociālās atbildības jomā vai labdarības pasākumos. Tāpat arī praktiska nepieciešamība pēc darbaspēka var būt viens no iemesliem, kāpēc uzņēmējam ir interese iesaistīties kādā spēcīnāšanas projektā. Eiropas Savienības valstu nodokļu likumdošana parasti atbalsta sociālo atbildību, kā arī ziedojumu vākšanu. Tāpat arī tāds uzņēmējdarbības veids kā sociālā uzņēmējdarbība veicina “nodarbinātību un nodarbinātības iespējas” iedzīvotāju grupām nelabvēlīgā situācijā. Strādājot ar iesaistītām/ieinteresētām pusēm, kas ir uzņēmēji, būtiski ir atrast to projekta aspektu, kas sniegtu labumu viņu biznesam. Tomēr sociālā atbildība var būt arī pašu uzņēmēju mērķis, piemēram, “profesionāla attīstība, filantropija” (Igaunijā uzņēmums *OÜ Garden*).

7. Iesaistīto/ieinteresēto pušu tipoloģija, resursi un lomas

Analizējot partneru datus, kopumā tika identificēti septiņi iesaistīto/ieinteresēto pušu tipi, taču katra partnera sarakstā nebūt nebija iekļauti visi iesaistīto/ieinteresēto pušu tipi. Iesaistīto/ieinteresēto pušu identificēšana ļauj noteikt to lomu un to rīcībā esošos resursus.

Tādējādi projekta partneriem ir vieglāk orientēties, kur tiem meklējami vajadzīgie resursi un palīgi.

Turpmāk ir sniegta projekta partneru informācija par viņu iesaistītām/ieinteresētām pusēm to tipoloģijas secībā un saistībā ar šo aktoru resursiem un lomām.

1. Sociālās politikas veidotāju (ministriju, pašvaldību) resursi un lomas.

Sociālās politikas veidotāju līmenī partneri ir norādījuši šādas iesaistītās puses: *Schleswig-Holstein Ministry for Social Affairs, Health, Science and Equality (PP1)*, *Regional Council of Ostrobothnia (PP4)*, *Labklājības ministrija (PP7)*, *Ida-Viru County Government (PP10)*, *Võru County Government (PP11)*, *County Council of Norrbotten (PP13)*.

Resursi: iespēja noteikt un mainīt sociālo politiku, līdzekļu pārdaļi un budžeta izmantošanu, līdzdalība Eiropas Savienības regulu un prasību, kā arī citu starptautisko normatīvu ieviešanā.

Iespējamā loma: savstarpējas konsultācijas, atbalsts procesu virzīšanai birokrātiskajā aparātā, ietekme uz mediju ieinteresētību un aktivitātēm.

2. Sociālās politikas īstenotāju (valsts institūciju un pašvaldību) resursi un lomas.

Iesaistītās puses: *Kreis Dithmarschen (PP1)*, *Jobcenter Plön (PP2)*, *Job Centers Nordfriesland in Sylt, Wyk of Fohr, Husum, Breklum, Toning, Leck and Niebull (PP3)*, *Finnish Unemployment Office (PP5)*, *Priekules novada Sociālais dienests / Social Department of Priekule County Municipality (PP7)*, *Social Insurance Agency (PP13)*.

Resursi: ietekme uz politikas veidotājiem, specifiska normatīvā ietvara pārziņāšana, zināšanas par sociālo pakalpojumu galalietotājiem un iespējām viņus sasniegt, darba tirgus un reģionālā konteksta pārziņāšana, statistiskas informācijas pārvaldība.

Iespējamā loma: konsultācijas, dalīšanās pieredzē, ekspertu pakalpojumi, pieejamo komunikācijas kanālu izmantošana sociālo pakalpojumu galalietotāju sasniegšanai un iesaistīšanai, mobilizēšanai, arī uzņēmēju sasniegšana un mobilizēšana, ja tas ir nepieciešams.

3. Izglītības un pētniecības institūciju (skolu, universitāšu, akadēmiju, pētniecisko institūtu) resursi un lomas.

Iesaistītās puses: *Latvijas Universitāte (PP08)*, *Academy of Economics for Rural Areas (PP1)*, *Harkujärve Elementary School*

(PP10), *Estonian University of Life Sciences* (PP11), *University of Economics* (PP12), *Luleå University of Technology* (PP13), *Tornedals Folk High School* (PP14), *University of South Denmark* (PP15).

Resursi: zināšanas par sociālajām teorijām, pētījumu metodēm un datu analīzi, pieeja datubāzēm, akadēmisks skatījums, pedagoģiska pieredze, telpu pieejamība.

Iespējamā loma: konsultācijas, viedokļa līderība, sadarbības tīklu veidošana, līdzdalība jaunrades procesos, datu apkopošana un analīze, iekšēju un ārēju ekspertu piesaiste, atbalsts komunikācijas kanālu nodrošināšanā.

4. Darbnicu, radošo centru, dienas centru resursi un lomas.

Iesaistītās puses: partneru iesūtītajos sarakstos šis iesaistīto/ieinteresēto pušu tips dažkārt minēts vispārīgi – kā “darbnīcas, radošie centri, mājražotāji (pārtikas ražošana, lauksaimniecības ekoloģiskie, bioloģiskie produkti, amatniecība)” un “dienas centri”.

Resursi: vieta aktivitātēm, aprīkojums un zināšanas par mācībām, mūžizglītībai piemērotas telpas, tiešs kontakts ar sociālo pakalpojumu galalietotājiem, zināšanas un iemaņas darbā ar sociālo pakalpojumu galalietotājiem, izpratne un zināšanas par īpašām vajadzībām, praktiska pieredze.

Iespējamā loma: zināšanu apmaiņa, sociālo pakalpojumu galalietotāju iesaistīšana, ekspertu zināšanu piedāvājums arodniecībās, dalīšanās ar labo praksi piemēriem, līdzdalība jaunrades procesos.

5. Nevalstisko organizāciju un to sadarbības tīklu resursi un lomas.

Iesaistītās puses: *LandfrauenVerband Schleswig-Holstein e.V.* (PP1), *Diakonie Plön-Segeberg* (PP2), *Paritatisher Wohlfahrtsverband Schleswig-Holstein e.V.* (PP3), *Finlands Svenska Socialförbund* (PP4), *Silta club* (PP5), *Apeirons* (PP7), *Pagegiai Anonymous Alcoholics Club Stiprybės šaltinis* (PP9), *Foundation for Social Action* (PP10), *Pölvamaa Association of Large Families* (PP11).

Resursi: zināšanas par sociālo pakalpojumu galalietotājiem un viņu spēcīnāšanu, pieredze, sadarbības tīkls, kontakti, telpas, aprīkojums, zināšanas un iemaņas komandas darba veidošanā un sadarbības tīkla attīstīšanā, organizatoriskas un komunikācijas prasmes, jomas autoritāte.

Iespējamā loma: viedokļa līderi, konsultanti, sociālo pakalpojumu galalietotāju iesaistīšana, atbalsts mediju ieinteresēšanā, atbalsts

sabiedriskajās attiecībās, pienesums diskusijās un spēcīnāšanas idejas iedzīvināšanā, darbs sadarbības tīklu veidošanā un vadīšanā, iespējama līdzdalība pētījumu lauka darba stadijā.

6. Uzņēmēju, tai skaitā sociālo uzņēmēju, resursi un lomas.

Iesaistītās puses: *Wirtschaftsförderungs-agentur Kreis Plön (PP2)*, *Concordia (PP5)*, *OÜ Garden (PP10)*, *Samhall (PP13)*, *Jokarjo (PP14)*.

Resursi: ekspertīze, zināšanas, pieredze, mentoru pakalpojumi, praktiska pieeja, potenciālas vai jau esošas darbavietas, potenciāli vai jau esoši pakalpojumi un produkti.

Iespējamā loma: konsultācijas, zināšanu aprīte, pieredzes apmaiņa, sociālo pakalpojuma galalietotāju nodarbināšana, atbalsts uzņēmējdarbības pieejas izpratnei un uzsākšanai, komunikācijas prasmes un iemaņas.

7. Individuālo personu resursi un lomas.

Iesaistītās puses: ģimenes locekļi, draugi, paziņas.

Resursi: zināšanas, pieredze, tuvums sociālo pakalpojuma galalietotājam.

Iespējamā loma: psiholoģisks un informatīvs atbalsts un iedrošinājums, pieredzes un zināšanu apmaiņa.

Apkopojot empīrisko materiālu par partneru iesaistītām/ieinteresētām pusēm, jāsecina, ka zināšanu un pieredzes apmaiņa, kā arī konsultācijas ir to biežāk minētie resursu un funkciju piedāvājumi. Konsultācijas, zināšanu un pieredzes apmaiņa ir tas resurss, ar ko iesaistītās/ieinteresētās puses visbiežāk labprāt dalās. Tas nozīmē, ka veiksmīga komunikāciju platformas izveide ir būtisks priekšnosacījums, lai veidotos sadarbības tīkls, kurā informācijas, prasmju un ideju aprīte varētu norisināties.

Katrai iesaistīto/ieinteresēto pušu grupai, pēc partneru sniegtajām ziņām, ir atšķirīgs resursu pienesums un atšķirīga funkcionālā loma. Kaut partneru sniegtajās ziņās tas nav minēts, tomēr noteikti jāņem vērā praktiskā iespēja, ka var nākties sastapties arī ar tādu iesaistīto/ieinteresēto pusi, kas var likt šķēršļus sekmīgai darbībai, var būt nelabvēlīga, kavēt darbu. Iespējamo konfliktu paredzēšana, novēršana un risināšanas prasme ir būtiska iesaistīto/ieinteresēto pušu vadīšanas procesā. Konfliktu prevencijā un intervencijā ir noderīgas komandas darba organizēšanas un komunikācijas prasmes, kas ir svarīgas arī tīklošanās procesā.

Tīklošanās (*networking*) ir nozīmīgs atslēgvārds projekta partneru ziņās par iesaistīto/ieinteresēto pušu funkcionālām lomām. Tiek

izmantota jau esošo sadarbības tīklu pieredze un prasmes, kā arī veidoti jauni sociālie tīkli. Sadarbības tīkls ir nozīmīgs resurss, lai veidotu kopīgu projektu. Pašreizējo sadarbības tīklu pārstāvji var būt noderīgi konsultanti tieši komandas darba organizēšanā.

Analīze par iesaistīto/ieinteresēto pušu reālo veikumu lokālo spēcīnāšanas tīklu darbībā, to mijiedarbību un to savstarpējām attiecībām šajā pārskatā nav veikta, jo to kavē vairāku apstākļu kopums. Pirmkārt, atšķirīgas ir partneru izvēlētās sociālo pakalpojumu galalietotāju grupas, otrkārt, astoņās Eiropas Savienības Baltijas jūras reģiona valstīs ir atšķirīgs likumdošanas ietvars un sociālekonomiskais konteksts. Tik apjomīgu analīzi nepieļauj veikt šī projekta mērķi, uzdevumi un resursi. Taču vajadzības gadījumā to spēj izvērtēt katrs SEMPRE projekta partneris un lokālais spēcīnāšanas tīkls.

Secinājumi

Jēdziens “iesaistītās/ieinteresētās puses” ir izsenis lietots termins biznesa vadības vidē. Laika gaitā tā saturs ir paplašinājies un nozīme mainījies. Mūsdienās šī plaši lietotā jēdziena galvenais saturs ir iesaistīšanās, līdzdalība un griba ietekmēt notikumus un norises. Tā lietojums ir pārnests uz procesu vadīšanu visās darbības sfērās līdzīgi kā hrestomātiskā situācijas analīzes matrica.

Iesaistīto/ieinteresēto pušu analīze sastāv no trīs kanoniskām darbībām. Tās ir, pirmkārt, iesaistīto/ieinteresēto pušu identificēšana, otrkārt, iesaistīto/ieinteresēto pušu tipoloģijas izveide, treškārt, iesaistīto/ieinteresēto pušu ietekmes spēka/pozīcijas noteikšana varas hierarhijā un savstarpējo attiecību diagnosticēšana.

Kopumā iesaistīto/ieinteresēto pušu apzināšana un iesaistīšana ir veiksmīgas darbības un lietu gaitas svarīgs elements.

Sociālo pakalpojumu sniedzēju un galalietotāju sociālās spēcīnāšanas efektivitāte ir atkarīga no harmonijas pakāpes iesaistīto/ieinteresēto pušu attiecībās un mijiedarbībā. Citādas pieejas, metodes, jaunas zināšanas, kritiska domāšana spēcīcina abus aktorus – sociālo pakalpojumu sniedzējus un galalietotājus. Sociālā spēcīnāšana vājo un viegli ievainojamo sociālo grupu kontekstā nozīmē šo grupu piekļuvi dažāda veida resursiem, arī varai, un lēmumu pieņemšanas ietekmēšanu.

SEMPRE projekta partneru iesaistīto/ieinteresēto pušu empīrisku datu analīze rāda, ka projekta īstenošanā piedalās visu līmeņu iesaistītās/ieinteresētās puses. Tās pārstāv nacionālās, reģionālās un lokālās varas institūcijas un visi sabiedrības funkcionālie sektori – valsts vara, uzņēmējdarbība un pilsoniskā sabiedrība.

Identificētie iesaistīto/ieinteresēto pušu mērķi ir diapazonā no sociālās politikas veidošanas un tās ietekmēšanas līdz filantropijai un empātijai sociālās labklājības jomā. Biežāk minētie mērķi ir izglītošana, zināšanu pārnese, mūžizglītība, pētniecība, darbavietu radīšana.

Identificētie iesaistīto/ieinteresēto pušu resursi arī ir atkarīgi no to tipa un darbības līmeņa. Vislielākie varas resursi sociālās politikas veidošanā un masu mediju ietekmēšanā ir pirmā līmeņa iesaistītām/ieinteresētām pusēm. Konsultācijas, dažādu zināšanu un pieredzes apmaiņa ir tas resurss, kas tiek minēts visbiežāk, un ar to iesaistītās/ieinteresētās puses visbiežāk ir gatavas dalīties. Tīklošanās, telpu piedāvājums aktivitātēm, sociālās uzņēmējdarbības iedibināšana un tuvība galalietotājiem ir citi izmantotie resursi.

Identificētās iesaistīto/ieinteresēto pušu lomas jeb funkcijas izriet no to tipa, darbības līmeņa un resursiem. Biežāk SEMPRE projekta partneru minētās lomas ir lēmumu pieņēmēji, lobiji, vājo un viegli ievainojamo sociālo grupu advokāti, iesaistītāji daudzējādās aktivitātēs, viedokļu līderi, izglītotāji, eksperti, konsultanti, padomdevēji, atbalstītāji, iedrošinātāji.

Tā kā SEMPRE projekta savdabīga iezīme ir gan projekta partnerības valstu sastāva, gan sociālo pakalpojumu galalietotāju struktūras dažādība, tad iesaistīto/ieinteresēto pušu savstarpējo attiecību un mijiedarbības kvalitātes analīze ir paveicama vien lokāliem iesaistīto/ieinteresēto pušu pārzinātājiem.

Ieteikums

Iesaistīto/ieinteresēto pušu iniciatīvas un iesaistīšanās sociālos procesos spēj mainīt un uzlabot gan sociālo pakalpojumu sniedzēju, gan sociālo pakalpojumu galalietotāju situāciju sociālās labklājības jomā. Tādēļ sociālo pakalpojumu organizāciju/dienestu vadībai un personālam ir lietderīgi loģiski izsvērt, kādas iesaistītās/ieinteresētās

puses vēlams piesaistīt sadarbībai, lai veicinātu atsevišķas pozitīvas pārmaiņas un pozitīvo pārmaiņu procesu kopumā.

Atsauces

- Calves, A. E. (2009) *Empowerment: The History of a Key Concept in Contemporary Development Discourse*. Doi: 10.3917/rtm.200.0735.
- Clayton, M. (2014) The Origin of Stakeholders. In: *The Influence Agenda*. Palgrave Macmillan, London.
- Davies, G. (1996) Tony Blair Puts the Meat on the Stakeholder Bones. Available: <http://www.independent.co.uk/news/business/tony-blair-puts-meat-on-the-stakeholder-bones-1324167.html> [accessed: October 27, 2017].
- Freeman, R. E. (1984; 2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., Miles, S. (2006) *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Gijssels, C. (2009) *Co-operative Stakeholders. Who Counts in Co-operatives, and How? Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship*. Catholic University of Leuven.
- Korpa, V. (2012) *Darba un ģimenes dzīves saskaņošana privātā sektora organizācijās*. Promocijas darbs. Rīga: LU.
- Ramirez, R. (1999) Stakeholder Analysis and Conflict Management. In: Buckles, D. (ed.) *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*. Canada, Ottawa.
- Reed, M. S. et al. (2009) Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman> [accessed: October 27, 2017].
- Schmeer, K. (n. d.) Stakeholder Analyze Guidelines. Available: <http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf> [accessed: October 27, 2017].
- SEMPRE project. Available: <http://sempre-project.eu/about-the-project> [accessed: October 27, 2017].
- United Kingdom Government, Department for International Development. Guidance Note on How to do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes (1995). London. Available: https://beamexchange.org/uploads/filer_public/5d/4c/5d4c7b02-a25d-43ab-ae33-0e4811b7c5fb/guidance_stakeholderanalysis.pdf [accessed: October 27, 2017].
- World Bank. Stakeholder Analysis (2001) Available: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm> [accessed: October 27, 2017].
- World Wildlife Fund. Cross Cutting Tool: Stakeholder Analysis (2005). Available: www.panda.org/standards/1_1_stakeholder_analysis/ [accessed: October 27, 2017].