

Kurs online: Mobilizimi i palëve të interesuara për reforma të suksesshme strukturore

KËSHILLA DHE SUGJERIME PËR IDENTIFIKIMIN, ANALIZIMIN DHE ANGAZHIMIN E PALËVE TË INTERESUARA

Ky udhëzues u përgatit nga ekspertë të CEF-it të cilët ishin të gjithë të angazhuar fuqishëm në konsultime me palët e interesuara derisa mbanin pozita të ndryshme në qeveri. Udhëzuesi bazohet në përvojën e tyre dhe ka për qëllim të shërbejë si udhëzues praktik për kolegët e tyre të cilët angazhohen me palët e interesuara në përgatitjen dhe zbatimin e PRE-së. Ai gjithashtu shërben si material i përgjithshëm mësimor për ushtrime gjatë punëtorive brenda vendit për angazhimin e palëve të interesuara.

Udhëzuesi është i organizuar në katër pjesë të cilat kanë të bëjnë me katër hapa, ose faza, të procesit të angazhimit të palëve të interesuara. Tre hapat e parë duhet të ndërmerren në mënyrë të brendshme nga ministritë e linjës përgjegjëse për një reformë të caktuar strukturore dhe nga koordinatorët e PRE-së. Këta hapa janë hapa përgatitorë për konsultimet që do të bëhen dhe përfshijnë (1) identifikimin e palëve të interesuara në reformë, (2) analizën etributeve dhe roleve të tyre dhe (3) zhvillimin e një strategjie për qasje dhe komunikim me palët e interesuara. Hapi i fundit (4) është angazhimi aktiv dhe menaxhimi i konsultimit që do të bëhet me palët e interesuara për një masë të caktuar ose për PRE-në në tërësi.

HAPI 1 - Identifikimi i palëve të interesuara

Secili projekt, masë ose reformë ka shumë palë të interesuara ose "klientë" të brendshëm dhe të jashtëm. Shpesh këta individë ndryshojnë ose ndryshojnë interesat e tyre gjatë fazave të ndryshme të procesit të reformës. Zakonisht ka fitues dhe humbës. Nëse harrohet të plotësohen nevojat e vetëm një pale të interesuar me ndikim dhe të fuqishme në një kohë kritike ka mundësi të shkatërrojë një reformë. Prandaj, identifikimi i palëve të interesuara është hapi thelbësor në procesin e angazhimit të palëve të interesuara. Qëllimi i këtij hapi është të identifikojë dhe të kuptojë nevojat dhe pritjet e interesave kryesorë brenda dhe jashtë modelit të reformës strukturore.

Është e dobishme që të **filloni duke përgatitur një listë të plotë të palëve të interesuara** për reformën ose fushën e reformës nën përgjegjësinë tuaj. Si udhëzim, në Shtojcën 1 është paraqitur një tabelë me grupet tipike të palëve të interesuara për çdo reformë me disa shembuj dhe disa palë të mundshme të interesit sipas fushave të PRE-së.

Nuk është qëllimi që lista e palëve të interesuara të bëhet sa më e gjatë që të jetë e mundur. Ajo duhet të përfshijë palët e interesuara relevante për reformën ose PRE-në. Në përgjithësi, këto janë palët e interesuara të cilat

- janë të rëndësishme për aprovimin (miratimin) e reformës / PRE-së tuaj,
- janë të rëndësishme për zbatimin e reformës / PRE-së,
- përfaqësojnë grupe shoqërore dhe ekonomike të cilat do të preken nga reforma,
- mund të kontribuojnë në planifikimin ose zbatimin më të mirë të reformës me mendimin/ekspertizën e tyre,
- ndikojnë në opinionin e gjerë publik lidhur me reformat dhe pranimin e tyre.

Në procesin e identifikimit, ju duhet **emërtoni palët e interesuara** (nganjëherë individë, d.m.th. ekspertë ose opinionistë) - për shembull, nuk mjafton të theksohet se do të konsultoheni me shoqatat e biznesit dhe sindikatën, duhet të tregoni se cilat shoqata dhe sindikata i keni në mendje. Gjatë procesit të identifikimit, është e dobishme të shënohen edhe kontaktet dhe personat përgjegjës të secilës palë të interesuar.

Shumica e palëve të interesuara do të jenë të njohura tashmë për zyrtarët e ministrive të linjës të ngarkuar me reformën. Megjithatë shkrimi i tyre në një format të organizuar është i dobishëm për t'u siguruar që nuk e lini askënd jashtë. Në rast se jeni i ri në fushën e reformës, ose thjesht nuk jeni i sigurt se keni identifikuar të gjithë, mund të jetë mirë të konsultoheni me kolegë të vjetër, ose kolegë nga ministri të tjera, ose me vetë palët e interesuara (për shembull, mund të pyesni një OJQ që e njihni nëse ka të tjera që ata mendojnë se duhet të përfshihen në konsultime.

Një tabelë udhëzuese për identifikimin e palëve të interesuara:

Grupi i palëve të interesuara	Shembuj
Palët e interesuara të brendshme	Njësitë e brendshme të ministrisë dhe agjencitë nën përgjegjësinë e ministrisë të cilat do të duhet të kontribuojnë në planifikimin dhe zbatimin e reformës.
Palët e interesuara brenda qeverisë	Ministri të tjera të linjës, agjenci dhe organe qeveritare që ose duhet të kontribuojnë në reformë ose janë duke zbatuar reformat e lidhura. Ministria e Financave dhe koordinatorët e PRE.
Vendimmarrësit në nivelin politik	Anëtarët e qeverisë dhe kabinetet e tyre; komisionet parlamentare dhe parlamentarët, partitë e koalicionit, partitë opozitare.
Organet zyrtare të konsultimit publik	Komiteti ekonomik dhe social, këshillat këshilluese (p.sh. këshillat e politikave shkencore ose kërkimore), këshillat fiskalë.
Ekspertiza e jashtme	Universitetet, institutet, forumet, ekspertë individualë me njohuri të specializuara, projektet (ofruesit?) e asistencës teknike?
Shoqatat e bizneseve	Shoqatat që përfaqësojnë interesin e biznesit në sektorë të përgjithshëm ose specifik ose në grupe të ndërmarrjeve; kompanitë ose grupet e kompanive më të prekura nga masa (p.sh. eksportuesit e mëdhenj, kompanitë e mëdha të energjisë, NVM-të).
Përfaqësuesit e punonjësve	Sindikatat që përfaqësojnë interesat e punonjësve në përgjithësi ose në sektorë ose profesione specifike; shoqatat profesionale (p.sh. të mjekëve, hulumtuesve).
Organizatrat joqeveritare dhe të shoqërisë civile (OJQ dhe OSHC)	Organizatrat e angazhuara në fushën e reformës me aktivitetet e tyre ose përmes avokimit për politika; OJQ-të/ OSHC-të që mbrojnë interesin e grupeve të caktuara shoqërore dhe të pakicave
Palët e interesuara lokale dhe rajonale	Administratat dhe këshillat komunalë dhe rajonalë, OJQ-të specifike të territorit, OSHC-të, përfaqësuesit e biznesit ose punonjësve
Palët e interesuara ndërkombëtare	Delegacioni i BE-së dhe Komisioni Evropian, organizatat e tjera ndërkombëtare dhe partnerë zhvillimorë (për shembull FMN, OECD, BB, UNDP, donatorë të rëndësishëm dhe ambasadat).
Media dhe opinionistët (ndikuesit)	Mediat e përgjithshme dhe mediat e specializuara në çështje ekonomike; opinionistët individual me ndikim.
Të tjerë	Aktorë të tjerë specifik për reformën e mësipërme

HAPI 2 - Analiza e palëve të interesuara

*"Analiza e palëve të interesuara është një proces i mbledhjes dhe analizimit sistematik të informatave cilësore për të përcaktuar interesat e kujt duhet të merren parasysh gjatë zhvillimit dhe/ose zbatimit të një reforme strukturore."*¹

Pasi të bëhet lista e palëve të interesuara relevante, ju duhet të përgatiteni për dialogun me palët e interesuara. Para se të mendoni se si t'u qaseni palëve të interesuara dhe të organizoni dhe menaxhoni konsultimet, është mirë të bëni një analizë të palëve të interesuara. Qëllimi i përgjithshëm i analizës së palëve të interesuara është që të **kuptohen atributet, marrëdhëniet e ndërlidhura, bashkëveprimet midis dhe ndërmjet mbrojtësve dhe kundërshtarëve të reformës** në procesin e planifikimit strategjik.

Këto janë disa **pyetje udhëzuese për analizën e palëve të interesuara**, për secilën palë përkatëse të interesuar ose për secilin grup të palëve të interesuara me attribute të ngjashme:

- si do të ndikohet pala e interesuar nga reforma (çfarë nënkupton reforma për ta),
- sa e interesuar do të jetë pala për suksesin e reformës (çfarë përfitimesh do t'u sjellë reforma atyre),
- sa ka njohuri pala e interesuar lidhur me fushën e reformës dhe të kuptuarit e nevojës për reformë,
- a ka gjasa që pala e interesuar të mbështes ose kundërshtoj reformën, dhe sa fuqishëm,
- cilat mund të jenë argumentet kryesore të palës së interesuar në procesin e konsultimit,
- cilat janë burimet e palës së interesuar për të ndikuar në vendimin për reformën ose në zbatimin e saj (mjetet financiare, kontaktet, ndikimi politik, ndikimi në opinionin publik, ndikimi mbi palët e tjera të interesit) - d.m.th. sa mund të jetë efektiv një palë e interesuar në mbrojtjen ose promovimin e pozitës së tyre,
- a mundet pala e interesuar të jetë e dobishme për t'iu qasur atyre palëve të interesuara që kanë më shumë gjasa të ndërmarrin hapa aktivë për të kundërshtuar reformën
- a mund të jetë pala e interesuar e dobishme në hartimin ose zbatimin e reformës (përmes njohurive, përvojës, angazhimit të tyre).

¹ Kammi Schmer: Udhëzimet për analizën e palëve të interesuara

HAPI 3 - Strategjitë për angazhimin e palëve të interesuara

Në të njëjtën mënyrë siç u qaseni ndryshe njerëzve të ndryshëm në jetën e përditshme, duhet tu qaseni ndryshe edhe palëve të ndryshme të interesuara. Se si doni tu qaseni atyre dhe të angazhoni ata varet nga atributet e tyre, d.m.th. nga gjetjet e analizës suaj mbi palët e interesuara.

1) Qëndrimi ndaj reformës

Shumica e palëve të interesuara do të kenë **qëndrimet** e tyre **a priori ndaj reformës**. Qëllimi i konsultimeve është të binden të paktën disa nga kundërshtarët fillestarë që të mbështesin, ose të paktën të pranojnë reformën. Intensiteti me të cilin palët e interesuara e mbështesin ose kundërshtojnë reformën do të dallojë, prandaj është mirë të mendoni për të në terma të një spektri qëndrimesh:

Spektri i qëndrimit të palës së interesuar



2) Fuqia (ndikimi) dhe njohuritë e palëve të interesuara

Palët e interesuara që kanë më shumë fuqi dhe/ose njohuri, d.m.th. ato që kanë më shumë gjasa të ndikojnë në planifikimin, miratimin ose zbatimin e reformës, duhet të angazhohen në mënyrë më intensive. Ndikimi i mundshëm dhe rëndësia e palëve të interesuara po ashtu varet nga ajo që ju prisni/ keni nevojë prej tyre në procesin e konsultimeve, për shembull:

- Palët e interesuara që dëshironi/keni nevojë të bien dakord me reformën dhe të marrin vendime,
- Palët e interesuara të cilat mund të marrin vendime në lidhje me përdorimin e burimeve,
- Palët e interesuara prej të cilave keni nevojë për bashkëpunim në zbatim,
- Palët e interesuara prej të cilave ju duhet vetëm një mendim dhe sugjerime.

Fuqia e palëve përkatëse të interesit sa i përket qëndrimit të tyre ndaj reformës mund të mendohet në termat e matricës në vijim:

	Mbështetës	Neutral	Kundërshtues
Fuqi të lartë			
Fuqi mesatare			
Fuqi të ulët			

3) Kur duhet të përfshihen dhe fuqizohen palët e interesuara

Ju gjithashtu duhet të mendoni se cilën palë të interesuar dëshironi ta angazhoni herët në zhvillimin e reformës dhe në mënyrë më intensive, cilën palë të interesuar e përfshini vetëm për komente mbi draftin, dhe të ngjashme (ka disa modalitete ndërmjet angazhimit më intensiv dhe më të lehtë).

Llojet e palëve të interesuara, sa i përket rolit të tyre në proces dhe intensitetin e angazhimit:

	Informon	Konsulton	Partneritet	Vendos
Fillimi				
Planifikimi				
Ekzekutimi				
Monitorimi dhe vlerësimi				
Përmbyllja				

Disa palë të interesuara mund të **angazhohen edhe në komunikimin e reformës**, gjatë tërë procesit të reformës, për shembull opinionistët, ekspertët dhe media.

4) Cilat platforma duhet përdorur për angazhimin dhe bashkëpunimin e palëve të interesuara

Zgjidhni mekanizmat përkatës për secilin grup të palëve të interesuara pasi një model/shabllon nuk u përshtatet të gjithëve.

Ju mund të përdorni:

- dialogun social (qeveria, sindikatat, shoqatat e punëdhënësve),
- intervistat,
- punëtoritë,
- diskutimet në grupe të fokusit (OJQ-të),
- takimet publike (media, ndikuesit politikë, ekspertët),
- sondazhet,
- mjetet për pjesëmarrje (media sociale),
- panelet e palëve të interesuara
- komunikimin joformal

HAPI 4 - Konsultimet me palët e interesuara

Konsultimet me palët e interesuara mund të jenë të vështira, veçanërisht për reformat ambicioze dhe të thella strukturore. Këtu janë disa këshilla se si t'i qaseni konsultimit.

1) Qëndroni pozitivë dhe fokusohuni në përfitimet nga konsultimet

Pavarësisht se sa të vështira, konsultimet e suksesshme do të sjellin përfitime të rëndësishme për ju:

- kuptim më të mirë të ndikimit të mundshëm pozitiv dhe negativ në palë të ndryshme të interesuara dhe objektiva (efekti ekonomik, social, mjedisor, teknologjik i reformës së propozuar),
- kuptim më të mirë të pikëpamjeve dhe shqetësimeve të ndryshme të palëve të interesuara,
- planifikim më të mirë të masave për të përmirësuar efektivitetin dhe pranimin e tyre,
- zbatim më të mirë përmes bashkëpunimit me palët e interesuara,
- optimizim i përfitimeve afatmesme dhe afatgjata të reformës,
- kënaqshmëri relative e të gjitha palëve për një periudhë afatmesme.

2) Ndërtoni besimin dhe ndjenjën e bashkëpunimit me palët e interesuara

Mënyra më e mirë për të ndërtuar besimin është të jeni të sinqertë dhe të hapur në komunikimin tuaj për reformën dhe jepni sinjal për pronësi të fortë, d.m.th. se jeni të bindur që reforma është vërtet e nevojshme dhe se jeni të gatshëm dhe të aftë ta zbatoni atë.

Në konsultim, përdorni një komunikim bashkëpunues dhe mbështetës:

- diskutoni çështje me interes për palët e interesuara,
- jini të gatshëm të dëgjoni të gjithë dhe të vlerësoni këndvështrimet e ndryshme,
- përqendrohuni në gjetjen e gjuhës së përbashkët dhe përafrimin e pikëpamjeve të ndryshme,
- ndihmoni në krijimin e besimit dhe mirëkuptimit të ndërsjellë midis palëve të interesuara.

3) Përgatituni mirë për menaxhimin e palëve të interesuara të vështira/ kundërshtuese

Angazhimi i palëve të interesuara është proces i dyanshëm. Përcaktoni çështjet me prioritet nga ana juaj dhe nga pikëpamja e palëve të interesuara, duke kuptuar problemet e palëve të interesuara që janë më të rëndësishmet për to. Duhet të jeni realistë për atë që mund të arrihet dhe të përgatitur për kundërshtim dhe për të bërë kompromis.

Në të njëjtën kohë, përcaktoni "vijat e kuqe" se çka pranoni dhe përpikuni të parashikoni cilat janë vijat e kuqe ose ato që palët e interesuara do të ishin të gatshme të pranonin. Për ju, vija e kuqe duhet të jetë ashtu që sado larg që të shkoni drejt qëndrimeve të atyre që janë kundër reformës, duhet të siguroni që reforma prapëseprapë do të ketë ndikim dhe ia vlen të bëhen përpjekje për të.

Në komunikim, qëndroni konsekuent, mos reagoni në mënyrë të tepruar, jini të durueshëm, dëgjoni, por përdorni argumente, mbani balancën midis pikëpamjeve të ekspertit dhe palëve të interesit.

Bashkëpunimi dhe komunikimi mund të bëjnë dallimin ndërmjet suksesit dhe dështimit të një reforme, prandaj marrja e përkrahjes së të gjitha palëve të interesuara relevante në kohën e duhur dhe me preken e duhur është sekreti i suksesit.

Fat dhe suksese në angazhimin tuaj me palët e interesuara!

Burimi:

Smith, L. W. (2000). Analiza e palëve të interesuara: praktika kryesore e projekteve të suksesshme. Punim i prezantuar në Seminaret & Simpoziumin Vjetor të Menaxhimit të Projekteve, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.