

ULOGA I ZNAČAJ STEJKHOLDERA U IMPLEMENTACIJI MEĐUNARODNIH INTERREG PROJEKATA

Milena Krklješ¹, Marina Carević Tomić², Dejana Nedučin³, Darko Reba⁴

^{1,2,3,4}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹mkrkljes@uns.ac.rs, ²marinac@uns.ac.rs, ³d.neducin@uns.ac.rs, ⁴rebad@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Interreg program predstavlja jedan od ključnih mehanizama teritorijalne saradnje Evropske unije, usmeren na rešavanje zajedničkih razvojnih izazova kroz prekograničnu, transnacionalnu i međuregionalnu saradnju. U takvom kontekstu, uloga stejkholdera ima poseban značaj, s obzirom na složenost institucionalnih, administrativnih i teritorijalnih okvira u kojima se projekti realizuju. Stejkholderi u Interreg projektima obuhvataju širok spektar aktera, uključujući projektne partnere, javne institucije na različitim nivoima upravljanja, stručne i istraživačke organizacije, kao i krajnje korisnike projektnih rezultata. Njihovo blagovremeno uključivanje u proces planiranja i kontinuirano učešće tokom implementacije doprinose boljem usklađivanju projektnih ciljeva sa stvarnim teritorijalnim potrebama i razvojnim politikama. Poseban izazov predstavlja upravljanje stejkholderima u uslovima različitih nacionalnih zakonodavnih okvira i administrativnih procedura, što zahteva jasno definisane uloge, efikasne mehanizme komunikacije i snažnu koordinaciju između vodećeg partnera i ostalih učesnika. Interreg program sve više podstiče participativne i ko-kreativne pristupe, čime se stejkholderi pozicioniraju kao aktivni nosioci znanja, dobre prakse i održivosti projektnih rezultata. Razumevanje njihove uloge ključno je za uspešnu implementaciju i dugoročne teritorijalne efekte Interreg projekata. U radu su prikazana iskustva tima sa Departmana za arhitekturu i urbanizam Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu iz saradnje sa stejkholderima na Interreg projektima.

Ključne reči: međunarodni projekti, stejkholderi, Interreg program

THE ROLE AND IMPORTANCE OF STAKEHOLDERS IN THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL INTERREG PROJECTS

Abstract: The Interreg programme represents one of the key mechanisms of the European Union's territorial cooperation, aimed at addressing shared development challenges through cross-border, transnational, and interregional collaboration. In this context, the role of stakeholders is of particular importance, given the complexity of the institutional, administrative, and territorial frameworks within which projects are implemented. Stakeholders in Interreg projects encompass a wide range of actors, including project partners, public institutions at different levels of governance, professional and research organizations, as well as end users of project results. Their timely involvement in the planning process and continuous participation throughout project implementation contribute to better alignment of project objectives with actual territorial needs and development policies. A specific challenge lies in stakeholder management under conditions of diverse national legislative frameworks and administrative procedures, which requires clearly defined roles, effective communication mechanisms, and strong coordination between the lead partner and other participants. The Interreg programme increasingly promotes participatory and co-creative approaches, positioning stakeholders as active contributors to knowledge exchange, good practices, and the sustainability of project results. Understanding their role is crucial for successful implementation and long-term territorial impacts of Interreg projects. The paper presents the experiences of the team from the Department of Architecture and Urban Planning, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, gained through collaboration with stakeholders within Interreg projects.

Key Words: international projects, stakeholders, Interreg programme

1. UVOD

Međunarodni projekti koji se realizuju u okviru programa Evropske unije predstavljaju složen okvir saradnje između aktera iz različitih institucionalnih, kulturnih i teritorijalnih okvira. Interreg program kao instrument teritorijalne saradnje ima za cilj rešavanje brojnih zajedničkih razvojnih izazova. Prekogranična priroda projekata, heterogenost partnera i raznovrsnost administrativnih sistema čine implementaciju kompleksnim procesom. Stejkholderi, odnosno zainteresovane strane, koje direktno ili indirektno utiču na projekat ili su pogođene njegovim rezultatima – predstavljaju ključni resurs. Njihovo uključivanje u projekat omogućava bolje razumevanje lokalnih potreba, usklađivanje projektnih aktivnosti sa politikama razvoja, transfer znanja i održivost rezultata [1], [2]. Cilj rada je da prikaže značaj saradnje sa stejkholderima u okviru Interreg projekata, analizira izazove u upravljanju, prikaže participativne i ko-kreativne pristupe, ilustruje praktična iskustva tima sa Departmana za arhitekturu i urbanizam Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu iz saradnje sa različitim stejkholderima, te doprinese razumevanju njihove uloge u povećanju efektivnosti i održivosti međunarodnih projekata.

2. ULOGA STEJKHOLDERA U MEĐUNARODNIM PROJEKTIMA

Iskustva i zaključci tima sa Departmana za arhitekturu i urbanizam o ulogama stejkholdera prepoznati su kroz različite zajedničke aktivnosti u Interreg programima, koji predstavljaju evropski instrument za prekograničnu, transnacionalnu i međuregionalnu saradnju, sa ciljem podrške projektima koji povezuju različite teritorije, omogućavaju inovacije i promovišu održivi razvoj [3]. Prekogranični karakter projekata povećava složenost implementacije zbog različitih pravnih i administrativnih sistema, kulturnih i jezičkih razlika, kao i razlika u institucionalnim praksama i kapacitetima. Upravo zbog toga uloga stejkholdera postaje ključna za koordinaciju i harmonizaciju aktivnosti, prilagođavanje projektnih ishoda lokalnim i regionalnim potrebama, te obezbeđivanje institucionalne podrške i održivosti rezultata.

Stejkholderi se definišu kao pojedinci, grupe ili organizacije koje utiču ili su pogođene projektom [4]. U međunarodnim projektima, mogu se klasifikovati kao:

- interni – projektni partneri, članovi tima, izvršni koordinatori;
- eksterni – javne institucije, lokalne zajednice, organizacije civilnog društva, krajnji korisnici;
- primarni – direktno uključeni u realizaciju projekta;
- sekundarni – posredno pogođeni projektom, kao što su regionalni planeri, donatori ili mediji.

Uloga stejkholdera varira u zavisnosti od faze projekta:

- Planiranje - identifikacija potreba, definisanje ciljeva i rezultata, razvoj logičkih matrica;
- Implementacija - koordinacija aktivnosti, testiranje rešenja, aktivno praćenje rezultata;
- Evaluacija i diseminacija - prenos znanja, preporuke za buduće projekte, širenje dobrih praksi.

Uključivanje stejkholdera u projektne aktivnosti doprinosi smanjenju rizika od neusaglašenosti sa lokalnim politikama i potrebama korisnika. Uprkos velikom benefit koji projektne aktivnosti i rezultati mogu imati, postoje i nesumnjivi izazovi kada se posmatraju veliki konzorcijumi koji učestvuju u projektima. Koordinacija njihovog učešća mora imati u vidu potencijalne poteškoće kao što su diverzitet zakonodavnih i administrativnih okvira jer različite zemlje imaju različite procedure za odobrenje aktivnosti, finansijsku kontrolu i evaluaciju, heterogenost partnerskih organizacija koje imaju različite kapacitete, resurse i iskustvo, konflikte interesa usled mogućnosti da različiti akteri mogu imati suprotstavljene ciljeve ili prioritete, te komunikaciju koja usled jezičkih barijera, vremenskih zona i tehničkih ograničenja može uticati na kvalitet razmene informacija.

Interreg program sve više promoviše participativne i ko-kreativne metode, koje imaju ključnu ulogu u radu sa stejkholderima u međunarodnim projektima, jer omogućavaju njihovo aktivno uključivanje u sve faze projektnog ciklusa – od identifikacije problema i definisanja ciljeva, do razvoja, testiranja i evaluacije projektnih rešenja.

Participativni pristupi u kojima učestvuju različiti stejkholderi omogućavaju:

- Testiranje i prilagođavanje rešenja specifičnim teritorijalnim uslovima;
- Jačanje kapaciteta institucija i lokalnih aktera;
- Promovisanje poverenja i međuregionalne saradnje;
- Transfer znanja i dobre prakse između partnera i krajnjih korisnika [3].

Kroz participativni pristup stejkholderi se uključuju u proces donošenja odluka, čime se obezbeđuje veći legitimitet projekta i usklađenost aktivnosti sa lokalnim potrebama i kontekstima, dok ko-kreativni pristup ide korak dalje, pozicionirajući stejkholdere kao ko-aktere i ko-autore projektnih ishoda. Ovakav način saradnje omogućava integraciju različitih tipova znanja – institucionalnog, stručnog, akademskog i iskustvenog – što je od posebnog značaja za međunarodne projekte, poput onih u okviru Interreg programa, koji se realizuju u složenim i raznolikim teritorijalnim i upravljačkim okruženjima i teže dugoročno održivim rezultatima.

3. ISKUSTVA SARADNJE SA STEJKHOLDERIMA KROZ MEĐUNARODNE INTERREG PROJEKTE

U okviru nekoliko međunarodnih Interreg projekata, koji su obuhvatali veliki broj univerziteta i organizacija iz dunavskog regiona, tim sa Departmana za arhitekturu i urbanizam, započeo je uspešnu saradnju sa stejkholderima koji su se priključili u aktivnosti kroz različite faze implementacije projekata. Prvi projekat koji je uključivao saradnju sa stejkholderima bio je *DANUrB – Danube Urban Brand – a regional network building through tourism and education to strengthen the Danube cultural identity and solidarity*, finansiran u okviru INTERREG – Danube Transnational Programme, u periodu 2017 – 2019. godine. Među više od 30 institucija koje su učestvovala u konzorcijumu (univerziteti, istraživački centri, lokalne samouprave, kulturne i turističke organizacije iz Mađarske, Austrije, Slovačke, Srbije, Rumunije i Bugarske), u projektne aktivnosti su se uključili i stejkholderi, koji su dali značajan doprinos ka boljem osmišljavanju kulturne mreže i definisanju zajedničkog brenda naselja duž Dunava, kako bi se postigao finalni rezultat na osmišljavanju „Dunavske kulturne promenade” koja bi imala jedinstven turistički potencijal i značaj, kako za lokalne zajednice, tako i na regionalnom nivou. Šira mreža i platforma za rad na održivoj kulturnoj i turističkoj strategiji planirani su kao povezujući element u definisanju zajedničkog urbanog brenda Dunava koji može doneti društvene i ekonomske koristi od šireg značaja. Na međunarodnom nivou, saradnja između aktera iz podunavskih zemalja obezbedila je održivost rezultata projekta, a osnov za ovo je bila saradnja stejkholdera na lokalnom i regionalnom nivou. Kao lokalni i regionalni akteri dunavskih zajednica definisani su svi učesnici čije su

aktivnosti i interesovanja povezana sa ciljevima projekta DANUrB. Zainteresovane strane mreže DANUrB bile su lokalne samouprave i javne institucije, kulturne institucije, organizacije civilnog društva i nevladine organizacije, lokalne razvojne i turističke agencije, mala i srednja preduzeća, i lokalna zajednica uopšte. U okviru Opštine Bačka Palanka, koja je bila prostorni okvir rada istraživača sa Departmana za arhitekturu i urbanizam, prepoznati su stejkholderi čije angažovanje može uticati na jačanje mreže „Dunavske kulturne promenade“. Kao primarni akter, sa kapacitetom da doprinese podsticanju interesa i posredovanju u uključivanju članova lokalne/regionalne institucionalne zajednice izdvojena je Opština Bačka Palanka, koja je pokazala spremnost da podrži aktivnosti DANUrB-a. Uz opštinu, kao značajan akter izdvojena je i Turistička organizacija Opštine Bačka Palanka, javna institucija kojoj su povereni zadaci unapređenja i promocije turizma lokalne samouprave, ali i druge institucije, sportsko-rekreativni centar, kulturni centar, lokalni muzeji, obrazovne institucije i preduzetnici direktno povezani sa kulturom, turizmom ili gastronomijom (hoteli, restorani, vinarije). Glavni izazov koji je prepoznat tokom identifikacije stejkholdera na teritoriji opštine Bačka Palanka odnosio se na njihovo interesovanje za projekat i motivisanje da razmotre i sagledaju svoju ulogu i neposredni benefit od uključivanja. Pokazalo se da u zajednici još uvek ne postoji svest o značaju povezivanja u šire interesne mreže i da su lični kontakti sa potencijalnim stejkholderima dragocen alat koji može doprineti njihovom interesovanju za program, aktivnosti i ciljeve. Bačka Palanka kao zajednica sa razvijenom industrijom, ali i vrednim potencijalom za razvoj turizma zasnovanog na prirodi, vodenim sportovima, ribolovu i lovu, festivalima, manifestacijama, kao i poljoprivrednoj proizvodnji, sa akcentom na vinogradarstvo, svoje kapacitete može iskoristiti saradnjom i umrežavanjem kako bi se postigla konkurentnost u odnosu na druge turistički već razvijene gradove. Uključivanje svih relevantnih zainteresovanih strana je i neophodno stanovište za izgradnju inkluzivne strategije razvoja šireg podunavskog područja, čemu je projekat DANUrB i težio kroz harmonizaciju različitih sektora sa Dunavom kao zajedničkom bazom, a sa ciljem boljeg socio-ekonomskog učinka za zajednice.

Iskustva stečena u okviru projekta DANUrB uzeta su u obzir u kreiranju strategije saradnje svih zainteresovanih strana na narednom projektu. U okviru projektnog ciklusa Dunavskog transnacionalnog programa teritorijalne saradnje Evropske unije (DTP - INTERREG), tim Departmana za arhitekturu i urbanizam je od 2020-2022. godine, nastavio istraživanja kao partner na projektu *LIVING DANUBE LIMES - Valorising cultural heritage and fostering sustainable tourism by LIVING the common history on the DANUBE LIMES as basis for a Cultural Route*. Istraživanje je fokus preusmerilo na zajedničko nasleđe gradova i područja kojima se protežu granice Rimskog carstva duž toka Dunava, imajući za cilj promovisanje „Puti kulture“ Dunavskog regiona i razvoj strategije očuvanja i održivog upravljanja prirodnim i kulturnim nasleđem. Kroz zajedničku istoriju i podržavanje razlike u kulturi duž Dunava kao nekadašnjeg kulturnog i ekonomskog plovnog puta Rimskog carstva, mreža partnera i platforma za rad na kulturnoj i turističkoj strategiji urbanog brendiranja rezultat su koji treba da doprinese razvoju Dunavskog regiona. Projektni konzorcijum činili su univerziteti, istraživačko-razvojni centri, muzeji, lokalne samouprave i nevladine organizacije u oblasti kulture, od kojih je 18 partnerskih institucija i 27 pridruženih strateških partnera iz 10 država. Uključivanje i uloga stejkholdera je u ovom projektu bila usmerena pre svega na odabir pilot lokacija i aktivnosti koje treba da budu uzorni modeli za razvoj i implementaciju transnacionalnih strategija za unapređenje održivog turizma, kao i za zaštitu kulturnih lokaliteta. U kombinaciji sa aktivnostima „žive istorije“ ovi lokaliteti treba da predstave Dunav kao široki rečni pojas različitih turističkih i obrazovnih proizvoda i time povećaju turistički značaj celokupnog područja. Diseminacija rezultata projekta prema lokalnim stejkholderima i široj javnosti bila je obezbeđena upravo kroz mrežu muzeja i posetilačkih centara. Aktivnosti usmerene ka lokalnim stejkholderima, uključivale su medijske posete, organizaciju ciljanih događaja poput lokalnih fokus grupa u svakoj partnerskoj zemlji radi participativnog uključivanja aktera, organizaciju tri međunarodne konferencije, kao i učešće partnera na drugim međunarodnim događajima. Sve aktivnosti na osmišljavanju „žive istorije“, prenos znanja i jačanje kapaciteta su praćene merama koje su usmerene ka informisanju, diseminaciji i promociji rezultata stejkholderima, kako bi se podstakao osećaj pripadnosti Dunavskom regionu i obezbedila održiva i odgovorna zaštita kulturnog nasleđa. Uspostavljanjem transnacionalnih klastera svih zainteresovanih aktera, očekuje se dugoročna održivost postignutih rezultata, kao i snažna integracija javnosti u projekat. Poseban interes lokalnih zajednica iskazan je u aktivnostima koje su započele sa rekonstrukcijom rimskog dunavskog broda, koji je plovio Dunavom i zaustavljao se na svakoj pilot lokaciji radi organizovanja koordinisanih događaja „žive istorije“. Ovi događaji su snažno uključili lokalne zajednice, povećali međusobnu povezanost u Dunavskom regionu i ojačali brendiranje Dunavskog limesa i identifikaciju sa granicama Rimskog carstva.

Projekat *Exploring the Roman Legacy: Creation of a theme region and cultural route along the Roman Danube Limes to empower the socio-economic development of shared European heritage*, realizuje se u okviru Interreg Danube Region programa od aprila 2025. godine i treći je u nizu projekata na kojima tim sa Departmana za arhitekturu i urbanizam ima aktivno učešće, kao i neposrednu saradnju sa stejkholderima. Glavni cilj projekta ROMAN LEGACY jeste jačanje kohezije i zajedničkog identiteta Podunavlja kroz njegovo bogato rimsko nasleđe, sa posebnim naglaskom na Rimski limes na Dunavu. Projekat ima za cilj podsticanje razvoja održivog turizma, naročito u oblastima „slow“ turizma i eko-turizma, zasnovanog na lokalnom rimskom nasleđu i aktivnom uključivanju regionalnih zajednica. Vodeći partner na projektu je University for Continuing Education iz Kremsa, a čitavo partnerstvo trenutno okuplja 54 institucije (19 punopravnih partnera i 35 pridruženih strateških partnera) iz 11 evropskih zemalja, među kojima su univerziteti, istraživački instituti, muzeji, opštine, regionalne vlasti i druge relevantne organizacije. Partneri iz Srbije su Pokrajinski sekretarijat za regionalni razvoj, međuregionalnu saradnju i lokalnu samoupravu i Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu. Uz konzorcijum, na projektu se od samog starta aktivno radi i na formiranju mreže „Rimsko nasleđe u Podunavlju“ koja okuplja proširenu mrežu stejkholdera sa idejom da, zajedno

sa sveobuhvatnom strategijom održivosti, obezbedi dugoročni uticaj projekta. Rastuća mreža „Rimsko nasleđe u Podunavlju” je za kratko vreme uspeła da okupi preko 120 zainteresovanih strana (iz Srbije šesnaest) – javnih ustanova, muzeja, arheoloških parkova, univerziteta i drugih obrazovnih institucija, turističkih organizacija, nevladinih organizacija, malih i srednjih preduzeća i drugih. Članovi mreže imaju slobodu da odaberu nivo angažovanja između aktivnog i pasivnog članstva. Svi članovi imaju pristup relevantnim informacijama o napretku projekta, razvoju i budućim prilikama, dok aktivni imaju i mogućnost učešća u kreiranju kulturne rute i u ostalim događajima umrežavanja. Članstvo u mreži donosi niz pogodnosti, među kojima su: učešće u međunarodnoj razmeni znanja i iskustava, zajednička vidljivost i brendiranje, saradnja na kreiranju turističkih i obrazovnih proizvoda, veći domet prema međunarodnoj publici i potencijalne ekonomske koristi za region. Tokom realizacije projekta periodično se održavaju sastanci i radionice projektnih partnera sa stejkholderima čime se razvija i održava kontinuitet saradnje. Sastanci su strukturirani na nivou čitavog partnerstva, uz mogućnost prilagođavanja lokalnom kontekstu. Konzorcijum dogovara teme koje će biti diskutovane sa stejkholderima i zadatke na kojima će se raditi u okviru sastanaka i radionica. Na ovaj način se obezbeđuje ujednačen kvalitet participacije zainteresovanih strana, a takođe i kontinuirano praćenje uspešnosti realizacije procesa, što predstavlja jedan od izazova participacije uopšte. Prvom sastanku zainteresovanih strana održanom u novembru 2025. godine u Novom Sadu prisustvovalo je 33 učesnika iz grupe organa regionalnih vlasti, javnih ustanova, sektorskih agencija i visokog obrazovanja. Sastanak je bio posvećen predstavljanju vizije projekta, ali i prenosu i razmeni znanja i iskustava, podsticanju novih aktivnosti i prikupljanju relevantnih informacija od učesnika, a pre svega je omogućio predstavnicima projektnog partnerstva i stejkholderima da se upoznaju i uspostave kontakt. Prisutni su upoznati sa važnostima prekogranične saradnje i njenim brojnim benefitima, postojećim inicijativama i aktivnostima, a takođe i sa specifičnim prednostima sertifikovanih kulturnih ruta Saveta Evrope, istovremeno, dali su i značajan doprinos razvoju projekta kroz svoje predloge. U cilju izgradnje snažne i kolaborativne osnove za novu kulturnu rutu partneri su u okviru radionice koja je održana u drugom delu sastanka sa prisutnima diskutovali o zajedničkom brendiranju kulturne rute kroz zajedničku viziju i utvrđene vrednosti, kao i zakonski, finansijski i upravljački okvir. Određeni broj zainteresovanih strana izrazio je spremnost da se aktivnije uključi u projekat i time utiče na ishode projekta, ali i na unapređenje sopstvenih kompetencija i pozicija kako na lokalnom, tako i na međunarodnom planu. Posebna pažnja u ovoj fazi je posvećena zajedničkoj izgradnji brenda kulturne rute zasnovane na rimskom nasleđu. Učesnici su na radionici imali priliku da iznesu svoje stavove o simbolima, utiscima i emocijama povezanim sa lokalnim rimskim nasleđem, a projektni partneri su po prikupljanju informacija sa svih nacionalnih sastanaka (ukupno 11) pristupili obradi podataka i kreiranju jedinstvenog identiteta rute zasnovanog na inputima dobijenim sa radionica. Očekuje se da uključivanje šire mreže stejkholdera u proces kreiranja brenda obezbedi prepoznatljivost rute, ali i njenu dugoročnu održivost. Ovakav pristup razvoju projektnih ideja i aktivnosti, predstavlja jedan od značajnih doprinosa projekta lokalnim zajednicama, ali i regionu u celini.

4. ZAKLJUČAK

Analizirajući uloge stejkholdera u Interreg projektima može se utvrditi da uključivanje različitih aktera doprinosi većoj relevantnosti i održivosti rezultata, a participativni pristupi jačaju institucionalne kapacitete i poverenje među partnerima, sistematsko upravljanje smanjuje rizik od neusaglašenosti aktivnosti i konflikata interesa. Uloga stejkholdera u Interreg projektima prevazilazi formalne okvire partnerske saradnje i predstavlja ključni faktor uspešne implementacije i održivosti projekata. Sistematsko upravljanje stejkholderima doprinosi efikasnijoj realizaciji aktivnosti, smanjenju rizika i jačanju dugoročnih teritorijalnih efekata. Efikasno upravljanje uključuje jasno definisanje uloga i odgovornosti, uspostavljanje mehanizama koordinacije i komunikacije, kao i kontinuirano uključivanje stejkholdera kroz radionice, sastanke i evaluacije. Kroz implementaciju navedena tri Interreg projekta, potvrđen je izuzetno pozitivan uticaj koji uključivanje stejkholdera ima na implementaciju rezultata projekta, ali i za formiranje kontinuirane saradnje među institucijama i u okviru šire mreže partnera koji imaju cilj da kroz određene rezultate doprinesu napretku lokalnih zajednica i regiona. Aktivno uključivanje stejkholdera, korišćenje participativnih i ko-kreativnih pristupa, kao i stalna komunikacija među partnerima i krajnjim korisnicima, predstavlja osnovu za uspešne međunarodne projekte i unapređenje prakse teritorijalne saradnje.

ZAHVALNICA

Rad je rezultat projekta „Inovativni pristup integraciji savremenog naučno-istraživačkog rada i umetničkih praksi u nastavnim procesima u oblasti arhitekture, urbanizma i scenskog dizajna s ciljem unapređenja znanja i diseminacije rezultata” Departmana za arhitekturu i urbanizam Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu, 2026.

5. LITERATURA

- [1] Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, 2004.
- [2] Reed, M. S., et al., Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949, 2009.
- [3] <https://interreg.eu/>, januar 2026.
- [4] Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.