

От слов к делу  
Взаимодействие  
с заинтересованными сторонами:

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



От слов к делу

# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Выпуск 2: Практическое руководство  
по организации взаимодействия со стейкхолдерами  
(ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО)

ACCOUNTABILITY, ПРОГРАММА ООН ПО ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES

Accountability

Томас Крик

Майя Форстейтер

Филип Монаган

Мария Силанпа

При участии:

Корнис Ван Дер Лугт (Программа ООН по охране окружающей среды)

Кэтрин Партридж, Чарльз Джексон, Асаф Зохар (Stakeholder Research Associates)

Авторы выражают благодарность

участникам группы экспертов, которые помогли в работе над этим изданием:

Абра Брин (International Social and Environmental Accreditation and Labelling (ISEAL) Alliance), Амбрин Вахид (Responsible Business Initiative Pakistan), Клаус Фриер (Novozymes), Давид Кингма (British American Tobacco), Давид Шандлер (Commonground),  
Эд Фриман (Olsson Center for Applied Ethics, University of Virginia), Эстер Трухильо Гименес (Telefonica),  
Эва Бересфорд (The Environment Council), Гэвин Андерссон (Keystone), Гарриет Эйзнер (Amicus Union), Ивар Ойлинграт (Norsk Hydro), Джайнати Дюраи и Анна Патберг (The Camelot Group), Джейн Хардинг (FTSE4Good), Кавита Пракаш-Мани (SustainAbility),  
Люциэнн Вербью (Philips), Марина Либоракина (РАО ЕС России), Натали Ледрич (Services Industriels de Geneve), Оливер Гринфилд (Worldwide Fund for Nature), Петер Крол (Southern African Institute for Environmental Assessment), Шон Ансетт (Gap Inc.), Стейси Смит (Business for Social Responsibility), Виктор Тараж (Department of Environmental Affairs and Tourism in South Africa).

Многие другие люди и организации внесли свой вклад в разработку этого справочника; их полный список находится в приложении.

Первое издание, Октябрь 2005

Перевод с английского: Международное проектное бюро «Деловая культура».

Последнюю редакцию текста на русском языке вы найдете на [www.dkipb.com](http://www.dkipb.com)

ISBN xxx

Copyright 2005: AccountAbility, Программа ООН по охране окружающей среды, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Эта публикация может быть воспроизведена частично или полностью для образовательных или иных некоммерческих целей с обязательной ссылкой на источник. Не допускается распространение этого издания в каких-либо коммерческих целях без предварительного письменного разрешения обладателей авторских прав. В обозначениях и презентации материала не содержится никаких мнений со стороны ЮНЕП относительно юридического статуса какой-либо страны, региона, города или территории, или их границ. Более того, выражаемые в материале взгляды не обязательно отражают решения или принятую ЮНЕП политику, так же как упоминания торговых марок или коммерческих процессов не означают их одобрения.

PDF – версии этого издания находятся на: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com), [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org)

Перевод

Этот перевод одобрен AccountAbility, ЮНЕП и Stakeholder Research Associates, которые сохраняют право интеллектуальной собственности на его публикацию. Перевод на русский язык был подготовлен на основе оригинала на английском языке. При том, что были предприняты все меры, чтобы обеспечить точность перевода, включая независимое экспертное рецензирование, текст на английском языке остается наиболее авторитетным источником. Последние версии английского текста можно найти на [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).

## Предисловие Accountability

Чтобы выйти на путь устойчивого развития, людям потребуется объединить свои знания и ресурсы, согласовать различные взгляды. Ни один отдельно взятый человек ни организация, или даже целый сегмент глобального общества не сможет сам по себе найти и реализовать такой способ развития, который соответствовал бы масштабу вызовов, с которыми сегодня сталкивается человечество.

Необходимость взаимодействия для решения этих проблем, таким образом, актуальна как для каждого отдельного игрока, так и для общества в целом.

Мы не должны забывать и о другой причине, побуждающей нас учитывать мнение окружающих и прислушиваться к ним, прежде чем принимать важные решения. Мы все являемся частью этого мира. Последствия многих наших действий не ограничены нашим собственным «двором». Они, прямо или косвенно, влияют и на других. Вот почему необходимо быть уверенным, что те, кто испытывает воздействие деятельности той или иной организации, имеют право быть услышанными.

Поэтому AccountAbility считает поддержку практики эффективного взаимодействия со стейкхолдерами важнейшей частью своей миссии по продвижению социальной отчетности организаций в интересах устойчивого развития. В течение последних десяти лет мы работали с организациями-первопроходцами в этой области. Мы вырастили команду профессионалов в сфере выработки стандартов и практических решений для интеграции мнений стейкхолдеров в процесс принятия решений. Одним из плодов этих усилий стала недавняя публикация проекта стандарта AA1000 по организации взаимодействия со стейкхолдерами (AA 1000 Stakeholder Engagement Standard). Эту тему развивает и настоящее практическое пособие, подготовленное в сотрудничестве с Программой ООН по охране окружающей среды и компанией Stakeholder Research Associates.

Одна из целей данного справочника состоит в том, чтобы помочь корпорациям использовать взаимодействие со стейкхолдерами, чтобы умножить свои знания, увеличить свой потенциал и укрепить соответствие своей деятельности законодательству. Этот процесс приведет к повышению эффективности деятельности корпораций и позволит им достичь более амбициозных результатов в их собственном бизнесе. Это также позволит им внести свой вклад в создание более устойчивого мира. Помочь определить пространство для синергии этих двух полезных результатов путем координации стратегии корпораций с интересами устойчивого развития — вот главная цель создания этого справочника.

Мы бы хотели выразить признательность Программе ООН по охране окружающей среды, инициировавшей создание этого проекта. Мы также благодарим Stakeholder Research Associates, чья работа над первым выпуском этого пособия обеспечила отличный старт для дальнейших исследований и разветвления деятельности, которая привела в итоге к публикации настоящей книги. Мы бы также хотели поблагодарить экспертов, принявших участие в работе над справочником, и множество других людей, которые принимали участие в интервью, консультациях и рабочих группах, за их вклад в эту работу. Наконец, мы признательны спонсорам этой публикации, которые не только внесли свои средства, но и поделились с нами богатством опыта и знаний.

И да принесет эта работа пользу.

**Мария Силанпаа**  
Управляющий директор  
AccountAbility

## Предисловие Программы ООН по охране окружающей среды

Каким образом должна действовать железнодорожная компания, если ей нужно проложить новую ветку через территорию, жителям которой, в результате, возможно, придется переезжать в другое место? Что должна предпринять телекоммуникационная компания, если установка новой мачтовой антенны напротив местной школы вызывает протест местной общины? Как компания, производящая продукты питания и напитки, будет восстанавливать свою репутацию после ущерба, нанесенного ей тем, что в одном из выпускаемых ею продуктов обнаружены вещества, опасные для здоровья? Может ли химическая компания поручиться, что соседствующие с ней местные общины проинформированы о том, какие меры она предпринимает для предотвращения возможных несчастных случаев, для снижения рисков и обеспечения безопасности на местном предприятии компании? Как добывающей компании поднять моральный дух своих работников после взрыва в шахте, повлекшем гибель их товарищей?

Это лишь несколько примеров трудных проблем, с которыми сталкивались различные компании. Они показывают тесную взаимосвязь, существующую между интересами бизнеса и общества. Это самые простые примеры драматических событий, которые часто указывают на то, что предшествовавшее им планирование и принятие решений имело грубые недостатки. Отсюда следует более общий и важный вопрос. Как компания, предпочитающая занимать активную позицию, а не пассивно следовать за развитием событий, может вовлечь в решение проблемы все заинтересованные стороны в долгосрочном, стратегическом плане? Знает ли она, кто действительно является заинтересованной стороной по отношению к ее деятельности? Если да, то как она может улучшить свою способность слышать своих стейкхолдеров — тех, кто чувствует на себе последствия ее

деятельности или может в свою очередь как-то повлиять на нее, и способность работать с ними, вовлекая их в определение своей миссии и ценностей, разработку новых продуктов и технологий производства, а также в поиск ответа на вопрос о том, какую ответственность она принимает на себя за последствия своих операций в долгосрочной перспективе.

Данное практическое пособие по взаимодействию со стейкхолдерами проведет такую компанию через некоторые базовые этапы и идеи, касающиеся планирования и подготовки такого взаимодействия. Этот, второй выпуск Руководства по взаимодействию со стейкхолдерами, созданного ЮНЕП, AccountAbility и Stakeholder Research Associates, базируется на разработках первого выпуска, в котором были отражены различные точки зрения на данную тему, включая позиции компаний, отраслевых промышленных ассоциаций, профсоюзов, неправительственных организаций. Оба тома подтверждают растущее признание важности участия стейкхолдеров в продвижении идеи социально ответственного поведения компаний во всех секторах экономики, в том числе в сфере охраны окружающей среды.

Начало созданию этого «Руководства» было положено на 19-й ежегодной консультативной конференции ЮНЕП с отраслевыми промышленными ассоциациями и связанными с ними стейкхолдерами, которая состоялась в 2002 году. В ходе дискуссии на этой конференции и при дальнейшей работе над данным «Руководством» стало очевидно, что взаимодействие со стейкхолдерами может быть чрезвычайно ценно для организаций любого рода в любой части света.

Выражаю признательность AccountAbility, Stakeholder Research Associates, всем, кто принял участие в работе, и тем, кого мы интервьюировали, за их вклад в создание второго выпуска «Руководства». Давайте же приниматься за работу, используя плоды этого труда.

#### **Моник Барбю**

Директор отделения технологий, промышленности и экономики, ЮНЕП

## **Предисловие Stakeholder Research Associates**

Мы убеждены, что участие всех заинтересованных сторон в решении общих проблем является фундаментальным условием успешного бизнеса в 21 веке. Для того, чтобы создавать стоимость, всем участвующим в деле необходимо определить общую цель и совместными усилиями решать те сложные проблемы, с которыми сталкивается планета.

Данное «Руководство» базируется на разработках, представленных в Выпуске 1, где освещались взгляды практиков на взаимодействие со стейкхолдерами. Все они согласны, что успешно развивающиеся компании все больше осознают взаимосвязь, существующую между проблемами сохранения окружающей среды, социальными и экономическими вопросами. Бизнес все яснее понимает невозможность найти решение этих проблем в одиночку. Взаимодействие со стейкхолдерами быстро превращается в жизненно важный инструмент для развития и для понимания того, что именно «устойчивое развитие» означает для компаний, как оно может создавать добавленную стоимость и увеличивать жизнеспособность их дела.

Обосновывая эту точку зрения, компании признают, что для того, чтобы быть эффективным, взаимодействие со стейкхолдерами должно перерасти рамки инструмента управления рисками. Оно должно превратиться в один из основных элементов корпоративного стратегического планирования. Это, в частности, означает важность вовлечения в процесс внутренних стейкхолдеров – специалистов в штаб-квартире и региональных офисах, профессиональных союзов и менеджмента. Это нужно для того, чтобы определить общий интерес и возможности для эффективного участия заинтересованных сторон в процессе.

Исследования, проведенные для первого выпуска «Руководства», показывают, что точки зрения заинтересованных сторон и предпочитаемые ими способы участия в процессе могут сильно различаться в зависимости от группы стейкхолдеров, темы, геогра-

фии, культуры и т.д. Это означает, что участие стейкхолдеров в развитии того или иного сюжета может быть столь же многогранным, как и темы, которые предполагается совместно рассмотреть. Таким образом, становится ясно, что участие стейкхолдеров может быть успешным, когда это постоянный процесс, построенный на активном участии самих стейкхолдеров.

Настоящее «Руководство» дает ясные пошаговые указания по управлению процессом вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие. Мы призываем все корпорации, заинтересованные в создании стоимости для своих организаций (хотя бы они запустили программу по взаимодействию со стейкхолдерами или улучшить уже существующую программу такого рода), сделать это частью своих ежедневных операций. Мы призываем помнить при этом, что их цель – вписать процессы взаимодействия в свои стратегические решения путем построения диалога и налаживания сотрудничества со своими стейкхолдерами.

Мы выражаем признательность ЮНЕП, инициировавшей работу над этим важным проектом, а также нашим коллегам из AccountAbility за их ведущую роль в создании этого «Руководства».

#### **Кэтрин Партридж**

**Чарльз Джексон**

**Асаф Зохар**

**Лара Корба**

**Давид Уилер**

Stakeholder Research Associates

ВВЕДЕНИЕ	<b>Введение</b>	5
	Предварительные замечания	7
	Зачем нужно взаимодействие?	9
	Что вы найдете в этом пособии	12
	Как пользоваться этим пособием	14
	Как использовать это пособие	15
	Принципы и стандарты взаимодействия со стейкхолдерами	16
Схема процесса	19	
ЭТАП 1	<b>Взаимодействие со стейкхолдерами: мыслите стратегически</b>	29
	P1: Составление карты ваших стейкхолдеров	34
	P2: Наметить стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами	40
	P3: Определение проблем	51
	P4: Расставьте приоритеты	58
ЭТАП 2	<b>Анализ и планирование взаимодействия</b>	68
	P5: Оцените прогресс	74
	P6: Учиться у других и выявить потенциальных партнеров	77
	P7: Оценить ход текущего взаимодействия и наметить цели по группам стейкхолдеров	81
	P8: Понять и изучить стейкхолдеров и их представителей	87
	P9: Найти ресурсы и определить "границы движения"	94
	P10: Создать план взаимодействия со стейкхолдерами, сфокусированный на ключевых вопросах	99
ЭТАП 3	<b>Развивайте способность вашей организации к взаимодействию со стейкхолдерами</b>	102
	P11: Развитие способности вашей компании к реагированию	107
	P12: Развитие внутри компании навыков и качеств, необходимых для взаимодействия со стейкхолдерами	116
	P13: Оцените, насколько характеристики ваших стейкхолдеров соответствуют требованиям успешного взаимодействия	121
	ЭТАП 4	<b>Используйте эффективные способы взаимодействия со стейкхолдерами</b>
P14: Определение наиболее эффективных методов взаимодействия		126
P15: Проектирование процесса взаимодействия		144
ЭТАП 5	<b>Принимайте меры, анализируйте результаты взаимодействия</b>	151
	P16: Разработка плана действий	154
	P17: Отчетность и обеспечение достоверности информации для ваших стейкхолдеров	161
	P18: Обзор процесса вовлечения	170
ПРИЛОЖЕНИЕ	<b>Приложение</b>	172
	Список терминов	172
	Дополнительные источники	173
	Библиография	174
	Дополнительные благодарности	176

**«Руководство по взаимодействию со стейкхолдерами», которое включает настоящее практическое пособие по организации взаимодействия со стейкхолдерами и предшествующий выпуск, обобщающий опыт практиков в этой области, подготовленный Stakeholder Research Associates, является результатом стремления ЮНЕП создать наилучшее практическое руководство по взаимодействию со стейкхолдерами. Более общая задача состоит в том, чтобы продвигать использование практики взаимодействия со стейкхолдерами по всему миру в качестве инструмента достижения цели устойчивого развития**

Мы приветствуем читателя этого «Руководства», которое должно послужить справочником, советчиком и «дорожным указателем», подсказывающим направление движения и поискам более обширной информации. Оно адресовано тем, кто хочет сделать взаимодействие со стейкхолдерами более эффективным и благотворным для организации и для всех заинтересованных сторон. Если первый выпуск «Руководства» представлял собой обзор взглядов различных заинтересованных сторон на содержание, возможности и проблемы взаимодействия, то данный, второй выпуск рассматривает взаимодействие со стейкхолдерами прежде всего с точки зрения компаний и нацелен в первую очередь на внедрение рекомендаций в корпоративную практику. Значительная часть этого «Руководства» может использоваться в практике и других институтов (организаций, не преследующих цели извлечения прибыли). Мы надеемся, что широкий круг пользователей может взять его за основу и адаптировать к своим конкретным обстоятельствам. Как и все исследовательские проекты, результаты которых могут использоваться достаточно широко, инициатива по созданию этого пособия родилась из простого предложения обсудить проблему. Участники ежегодной консультативной встречи ЮНЕП с отраслевыми промышленными ассоциациями в октябре 2002 года высказали пожелание получить подобное руководство, касающееся налаживания целенаправленного диалога со стейкхолдерами. ЮНЕП начала исследование предмета с наблюдения за примерно дюжиной лидирующих корпораций. Задача состояла в том, чтобы понять основные подходы к взаимодействию со стейкхолдерами, которые используют корпорации, и основные трудности, с которыми они при этом сталкиваются. Это исследование показало, что тема выглядит по-разному в зависимости от групп стейкхолдеров. Стало очевидно, что необходимо взглянуть на нее с разных точек зрения, включая позиции

неправительственных организаций, профсоюзов и деловых ассоциаций. Это побудило нас провести серию дополнительных интервью в рамках исследования. Они охватывали высшее руководство различных организаций по всему миру. Это и послужило основой для первого выпуска.

Предпосылки создания  
Выпуска 2:  
«Практическое руководство  
по организации взаимодействия  
со стейкхолдерами»

По мере того, как исследование, начатое в рамках работы над первым выпуском, углублялось, стало ясно, что для практической деятельности корпораций, независимо от степени их вовлеченности в этот процесс, необходимо практическое и руководство. Это и стало поводом для создания данного пособия. Он, основан, на работе, результаты которой были отражены в первом выпуске, а также на последующих исследованиях и интервью, которые были проведены специально в рамках работы над данным проектом. Исходный материал стал предметом для серии международных консультаций, проведенных в Японии, Великобритании, Южной Африке и США. Отдельные темы обсуждались на двух однодневных рабочих группах, состоявшихся в Лондоне в апреле 2005 года с участием представителей корпораций и многочисленных стейкхолдеров. Международная группа экспертов, которая была образована специально для работы над данным справочником, также внесла значительный вклад в процесс. При этом ее роль не ограничилась только критическим анализом имевшихся материалов. Участники группы помогли своими познаниями и пониманием процесса.

Наконец, для создания пособия были использованы материалы и опыт, полученные в ходе большого количества других проектов и инициатив, связанных с развитием взаимодействия заинтересованных сторон – инициатив, которые были предприняты AccountAbility, или к которым эта организация присоединилась в течение последних лет. Эти проекты включают, в частности, форум MFA – Многостороннего соглашения по текстилю. (MFA представляет собой проект с участием многих заинтересованных сторон, которые пытаются найти пути смягчения негативного социального эффекта отказа от системы торговых квот по текстилю). Они включают также Сеть Глобальных Лидеров (Global Leadership Network), проект, который исследует взаимодействие со стейкхолдерами с точки зрения корпоративной

стратегии. И, разумеется, разработку серии документов AA1000, включая стандарты AA1000 Assurance Standard (стандарт заверения отчетности) и AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (стандарт организации процесса взаимодействия со стейкхолдерами), которые сами были разработаны и согласованы в результате многостороннего процесса с участием многих заинтересованных сторон.

Результат, как мы надеемся, поможет в практической работе сотрудникам корпораций, роль которых подразумевает взаимодействие и коммуникации со стейкхолдерами. Особенно полезным оно должно быть для тех корпоративных менеджеров и специалистов, которые хотят освоить более стратегический подход по отношению к этому направлению деятельности. Такие специалисты могут входить в команду, занимающуюся вопросами корпоративной ответственности, но могут работать и в других департаментах, включая департамент управления рисками, общественных связей или в кадровых службах. Они могут работать как в штаб-квартире, так и на отдельных локальных рынках, в бизнес-подразделениях или филиалах. Пособие предназначено для компаний любого размера. Мелкие компании могут пропустить те разделы, где речь идет о деталях, не совсем соответствующих их ситуации. Компании, которые только начинают процесс взаимодействия со стейкхолдерами, найдут здесь руководство которое подскажет, с чего и как начать этот процесс. Те, кто уже сработался со своими стейкхолдерами, также найдут это пособие полезным. С его помощью они найдут возможности для улучшения этой работы и/или ее дальнейшей систематизации. Мы также надеемся, что это издание будет использоваться консультантами, оказывающими услуги бизнесу в этой области, так же, как и некорпоративными участниками процесса, которые хотят глубже понять корпоративный подход к взаимодействию со стейкхолдерами.



Краткое содержание выпуска 1:  
«Обзор взглядов практиков  
на взаимодействие  
со стейкхолдерами»

Содержание первого выпуска дополняет данное пособие, давая общее представление о спектре взглядов на проблемы взаимодействия со стейкхолдерами со стороны ряда различных заинтересованных групп, и ценную информацию об особенностях точек зрения отдельных групп стейкхолдеров. На основе этого опыта в там сформулированы общие советы, применимые на практике. В отличие от Выпуска 2, целевой группой здесь является весь спектр стейкхолдеров, а не только корпоративные пользователи.

Выпуск 1 отражает точку зрения практиков из различных сфер:

- Бизнес – международные корпорации, оперирующие в 12 секторах на пяти континентах (добывающая промышленность, металлургия, нефтяная и газовая промышленности, электроэнергетика, строительство, фармацевтика, водоснабжение и коммунальные услуги, телекоммуникации, потребительские товары, финансы, автомобильная промышленность, производство продуктов питания).
- Неправительственные организации – имеющие отношение к вопросам охраны окружающей среды, прав потребителей, здоровья, проблемам обеспечения справедливости и управления.
- Профсоюзные организации, представляющие национальные и международные союзы в 15 странах на шести континентах.
- Торговые и промышленные ассоциации – в 10 секторах экономики (добывающая и металлургическая промышленности, производство стали и металлов, нефти и газа, водоснабжение, химическая промышленность, воздушный транспорт, производство продуктов питания и напитков, цементная промышленность и бухгалтерское дело).

Практики, которые дали интервью для Выпуска 1, любезно согласились

поделиться своим опытом также при подготовке Выпуска 2. Они рассказали о своем опыте взаимодействия со стейкхолдерами и о том, какова была их мотивация, какие инструменты они использовали и какую внешнюю экспертизу привлекали; что сработало, а что нет, и какие советы, полезные для других, они бы дали на основе своего личного конкретного опыта.

Задача двух выпусков «Руководства по взаимодействию со стейкхолдерами», подготовленного ЮНЕП, AccountAbility и Stakeholder Research Associates, состоит не в том, чтобы заменить существующие модели взаимодействия, заново изобретая колесо. Скорее, цель состоит в том, чтобы дополнить их, рассказав о взглядах практиков на данный вопрос. Цель также состоит в том, чтобы создать на этой основе практическое руководство и помочь дальнейшему развитию основных инструментов, которые компании уже используют.

Мы надеемся, что эта работа внесет свой вклад в развитие восприятия темы взаимодействия заинтересованных сторон, поможет снизить уровень взаимного недоверия и подозрительности и перейти к поискам взаимной выгоды. Комментарии всех заинтересованных сторон можно присылать по следующим электронным адресам: [thomas@accountability.org.uk](mailto:thomas@accountability.org.uk), [kpartridge@StakeholderResearch.com](mailto:kpartridge@StakeholderResearch.com), и [cornis.lugt@unep.fr](mailto:cornis.lugt@unep.fr).

За последние несколько десятилетий роль корпораций в обществе резко возросла. Некоторые из ключевых тенденций, приведших к этому, заключаются в глобализации рынков, возникновении глобальных социальных и экологических вызовов. С одной стороны, человечество сталкивается с такими проблемами, как ВИЧ-инфекция и глобальное изменение климата. С другой стороны, все более явным становится, что возможности отдельных национальных правительств в борьбе с такого рода проблемами явно недостаточны. Кроме того, мы наблюдаем растущее влияние организаций гражданского общества. В результате развития этих тенденций, внешняя среда для деятельности организаций любого рода, включая бизнес, становится все сложнее, и ее динамику все труднее учитывать. Для того, чтобы надлежащим образом понимать проблемы, вытекающие из этой динамической сложности, и справляться с ними, индивидуальные игроки, (будь-то бизнес, организации гражданского общества или правительства) должны делиться своими знаниями и работать вместе. При чем со временем эта взаимозависимость будет становиться сильнее.

В современном изменяющемся мире бизнес играет большую роль, чем когда-либо прежде. Деятельность бизнеса воздействует на экономику, окружающую среду, имеет социальные последствия. Бизнес влияет на общество как на локальном уровне, так и в глобальном масштабе. Во многих странах он играет активную роль в совершенствовании государственной политики и государственного регулирования. Более того, волна приватизации во многих частях света и растущее число частно-государственных партнерств привели к повышению роли частного сектора в обеспечении традиционных функций государственных служб. Другим примечательным феноменом в этом контексте стала растущая вовлеченность корпораций в международную деятельность, часто в сотрудничестве с международными и наднациональными организациями.

Реакцией на возросшую роль бизнеса стали требования, которые все чаще предъявляют ему представители и члены социальных групп, чьи интересы он затрагивает. Они заявляют, что имеют право на то, чтобы корпорации информировали их о своей деятельности и консультировались с ними, вовлекая в процесс принятия решений. Во многих развитых странах эти требования были отражены в законодательстве, предусматривающем обязательные консультации с заинтересованными сторонами при принятии решений, влекущих за собой значительные социальные и экологические последствия, например, решения о выборе места для размещения промышленного предприятия.

### ТРИ ПОКОЛЕНИЯ МОДЕЛЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАЦИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



Соответственно, многие корпорации стали относиться к взаимодействию со всем разнообразием людей и организаций по поводу социальных и экономических проблем, вопросов охраны окружающей среды как к важному аспекту управления своей деятельностью. Между тем, первые шаги в организации взаимодействия со стейкхолдерами (Поколение 1) представляли собой реакцию на конкретные события и ограничивались проблемами, вызывавшими конфликты. Многие компании, осознав выгоды более активного, упреждающего, широкого и непрерывного диалога, стали развивать усовершенствованный, систематический подход к проблеме. Работа в рамках этого второго поколения моделей взаимодействия доказала, что такой подход может улучшать понимание между сторонами, помогать управлять рисками и более эффективно разрешать конфликты.

Сегодня лидирующие компании начали оценивать взаимодействие со стейкхолдерами как инструмент, который может способствовать инновациям в создании продуктов и организации процессов, усиливать ориентацию стратегических решений на устойчивость как внутри, так и вовне компании. Третье поколение моделей взаимодействия дает возможность компаниям привести свои социальные и экономические показатели, а также показатели, относящиеся к охране окружающей среды, в соответствие со своей общей стратегией. Взаимодействие этого поколения предполагает объединение ресурсов (в т.ч. «ноу-хау», финансовых, человеческих и операционных ресурсов). Это может помочь всем вовлеченным в процесс сторонам получать доступ к информации, решать проблемы и достигать целей, которых ни одна из сторон не смогла бы достичь в одиночку.

#### Выгоды взаимодействия

##### **Эффективное и стратегически выверенное взаимодействие со стейкхолдерами может:**

- Привести к более справедливому и устойчивому социальному развитию, предоставляя тем, кто имеет право быть услышанным, возможность стать участниками процесса принятия решений;
- Обеспечить лучшее управление рисками и репутацией;
- Позволяет объединить ресурсы (знания, кадры, деньги и технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть достигнуты организацией в одиночку;
- Позволяет комплексно оценивать внешнюю среду бизнеса, включая развитие рынков и определение новых стратегических возможностей;
- Позволяет корпорациям получать от стейкхолдеров информацию, которая может привести к совершенствованию корпоративного продукта и корпоративных бизнес-процессов;
- Позволяет информировать, воспитывать, влиять на стейкхолдеров и на деловую среду с целью улучшения процесса принятия решений и осуществления действий, которые воздействуют и на компанию и на общество;
- Выстраивает доверие между компанией и ее стейкхолдерами

Несмотря на очевидные проблемы, связанные с организацией взаимодействия с различными заинтересованными группами, результаты наиболее удачных практических примеров, безусловно, оправдывают усилия, помогая компаниям упрочить свое лидерство во все более сложной и непрерывно изменяющейся окружающей обстановке, а также содействуя осуществлению системных изменений в направлении устойчивого развития.

### ЭТО РУКОВОДСТВО ПРЕДСТАВЛЯЕТ ПРОЦЕСС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПЯТЬ ЭТАПОВ:

- Первый этап представляет собой рассмотрение общих стратегических бизнес-целей компании в их отношении к стейкхолдерам и конкретным общественным проблемам. На этом этапе показывается, каким образом можно в первом приближении наметить приоритетные группы стейкхолдеров и конкретные вопросы для их дальнейшего анализа.
- На втором этапе вводится понятие различных уровней взаимодействия. Пособие помогает вам проанализировать существующие взаимоотношения, имеющиеся ресурсы и организационные ограничения, больше узнать о разных представителях стейкхолдеров. Это даст вам основу для того, чтобы решить, какого типа отношения вы хотели бы наладить с ними.
- На третьем этапе рассматриваются вопросы внутренней и внешней готовности и способности к взаимодействию; даются рекомендации относительно того, каким образом вы можете обеспечить возможность вовлечения и эффективного участия всех сторон.
- Четвертый этап посвящен различным техникам взаимодействия и, на базе предыдущих шагов, помогает вам разработать подход, соответствующий вашей конкретной ситуации и ведущий к достижению намеченных вами целей.
- Наконец, на пятом этапе мы обсудим, какие шаги следует предпринять по результатам взаимодействия, как использовать эти результаты и гарантировать удовлетворенность стейкхолдеров качеством ваших усилий.



Для ясности и простоты использования справочник представляет процесс взаимодействия со стейкхолдерами как последовательность отдельных этапов. На каждом этапе представлены группы необходимых вопросов и процессов планирования и управления взаимодействием. Но это не всегда означает, что данные вопросы будут наилучшим образом решены именно на этом отрезке. Возможно, у вас возникнет необходимость осуществлять несколько описанных действий одновременно или вернуться на шаг назад для лучшего понимания или переосмысления того или иного действия.

Процесс взаимодействия со стейкхолдерами, представленный здесь, базируется на принципах существенности, полноты и способности к реагированию. Важность этих принципов на отдельных этапах процесса описана в каждой главе. Они также развиваются далее в этом введении.

Пособие включает большое количество таблиц, инструментов и шаблонов, которые пользователь может адаптировать к собственным задачам и ситуации. В электронном виде их можно найти на сайте [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk). (русский перевод на сайте [www.dkipb.com](http://www.dkipb.com))

#### ***Каждая глава состоит из следующих частей:***

- **Цели:** Изложение целей и логическое обоснование необходимости прохождения данного этапа.
- **Принципы:** Объяснение того, как этот этап связан с принципами существенности, полноты и способности к реагированию.
- **Процесс:** Практическое руководство по каждому из ключевых процессов, решения и действия, необходимые на этом этапе.
- **Практические примеры:** Политика организаций, опыт и комментарии практиков «из первых рук».

СТРУКТУРА РАЗВИТИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ:  
ПЯТЬ ЭТАПОВ



НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО «РУКОВОДСТВА» РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ РЕСУРСОВ ОБОЗНАЧЕНЫ СЛЕДУЮЩИМИ ИКОНКАМИ



**Информация к сведению:**

общая характеристика идей, процессов и терминов, используемых на каждом этапе.



**Инструменты и ресурсы,**

которые задают инфраструктуру для реализации концепции взаимодействия в вашей организации.



**Примеры из жизни:**

кейсы и комментарии практиков.



**Рекомендуемые методики,**

применимые к отдельным этапам взаимодействия, и руководство по применению инструментов, предлагаемых в данном справочнике.



**Важные моменты, которые надо принять во внимание**

в связи с тем или иным процессом или методикой.



**Сводные шаблоны**

которые помогают фиксировать результаты различных шагов в процессе взаимодействия. Эти шаблоны служат скорее подсказкой, и вы, возможно, захотите переделать их, чтобы использовать в собственной практике, добавив или изменив отдельные элементы или упростив их. Эти шаблоны доступны в электронном виде в форматах Microsoft Word или Microsoft Excel на сайте [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) (русский перевод - на сайте [www.dkipb.com](http://www.dkipb.com))

#### ПРИЛОЖЕНИЯ ВКЛЮЧАЮТ:

- Список терминов, используемых в справочнике, а также других терминов, которые могут вам встретиться в ходе работы над данной темой.
- Список дополнительных ресурсов, публикаций и источников сведений о практическом опыте.

#### СОПРОВОЖДАЮЩИЕ WEB-САЙТЫ ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ:

- Текст каждого фрагмента, пригодный для распечатывания;
- Шаблоны и схемы, используемые в настоящем справочнике, которые можно распечатывать и модифицировать.

Дополнительные ресурсы, касающиеся подхода к теме в отдельных секторах экономики, так же, как и новые версии этого пособия, предполагается сделать в будущем доступным через Интернет.

**Если вы хотите всегда иметь полную информацию о дальнейшей работе над данным пособием и обновленных версиях, пожалуйста, отправьте письмо по электронной почте, пометив в строке «тема сообщения» “Subscribe to SE Handbook Updates” по адресу [services-enquiries@accountability.org.uk](mailto:services-enquiries@accountability.org.uk). Мы будем признательны, если вы приложите к письму ваш короткий отзыв, информацию о вашей организации и то, с какой целью вы собираетесь использовать это пособие!**

#### КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО ПОСОБИЕ

Это пособие было разработано для использования как в рамках организаций в целом, так и для реализации отдельных проектов или процессов. Вы можете настроить его на ваши индивидуальные потребности, вытекающие из особенностей проекта или нужд организации. Вы можете сделать это, добавляя дополнительные страницы, или, напротив, сокращая отдельные части материала. В шаблоны и инструменты, которые вы найдете на сайте [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), также можно вносить изменения.

Структура этой книги, представленная выше, дает рекомендации по поводу всех важнейших решений, которые вы должны принять, планируя и осуществляя процесс взаимодействия. Тем не менее, в некоторых случаях ваши потребности могут оказаться более узкими. Тогда вам будет достаточно проконсультироваться по поводу одного или двух этапов процесса, описанных в этом издании, или воспользоваться только некоторыми из инструментов, предлагаемых в нем.

Помните, что этапы выделенные в пособии, помогают сгруппировать и представить основные вопросы и процессы, связанные с управлением организации взаимодействия со стейкхолдерами. Однако эту последовательность не следует рассматривать как жестко определенный цикл взаимодействия, задающий последовательность шагов. Которой надо придерживаться во всех случаях. Вполне возможно, что у вас возникнет необходимость проводить несколько из описанных действий одновременно или возвращаться к предыдущему этапу, чтобы что-то выяснить или переосмыслить.

Существует ряд форматов, стандартов и кодексов, которые организации могут выбрать для управления процессом взаимодействия со стейкхолдерами. Цель этих стандартов состоит в том, чтобы улучшить способность организации к устойчивому развитию. Они включают Руководство по отчетности об устойчивом развитии GRI (касается правил составления и показателей отчетности), SA8000 (касается сертификации предприятий в области трудовых отношений), серию документов AA1000 (касается систематической подготовки социальных отчетов на базе диалога со стейкхолдерами)<sup>1</sup> и модель управления качеством EFQM. На национальном уровне различные организации выпустили свои руководства и стандарты, касающиеся социальной ответственности корпораций. Так, например, во Франции это стандарт SD21000; в Великобритании - SIGMA; в Австралии - AS8003; в Израиле - Стандарт SI 10000. На международном уровне они будут дополнены ведущейся в настоящее время Международной Организацией по Стандартизации (ISO) разработкой международного руководства по социальной ответственности, в котором взаимодействие со стейкхолдерами будет играть весьма важную роль. Существует также ряд полезных ресурсов, разработанных такими организациями, как «Мировой деловой совет по устойчивому развитию», «Бизнес за социальную ответственность», «Корпоративная социальная ответственность в Европе», Инициатива «Будущее 500», «Британский Совет по окружающей среде», южноафриканский «Проект Калабаш», Бразильский институт этики, индийская «Группа по разработке альтернатив развития» и «Международная ассоциация общественного участия». Перечень этих инициатив приведен в Приложении 1.

Обеспечение качества процедур взаимодействия не обязательно имеет отношение к основной деятельности компании и вопросам, имеющим существенное значение. Многие стандарты, рамочные конструкции и источники, предлагающие практическое руководство, действительно помогают измерить уровень качества процедуры и помочь повысить его (включая документы, разработанные с участием общественных институтов и институтов гражданского общества). Но многие из них дают гораздо меньше рекомендаций по поводу определения специфических для каждого индивидуального бизнеса существенных вопросов и по работе с такими вопросами. Серия AA1000 и особенно Стандарт AA1000 по взаимодействию со стейкхолдерами (Проект для обсуждения) представляет собой руководство по использованию взаимодействия со стейкхолдерами для управления вопросами, имеющими существенную значимость и для бизнеса, и для заинтересованных сторон, а также по согласованию деятельности, направленной на взаимодействие со стейкхолдерами, с основной стратегией компании. Поэтому именно этот стандарт был использован в качестве основы для составления данного пособия.

Серия документов AA1000 помогает организациям наладить процессы систематической отчетности. Эти процессы позволяют вовлечь стейкхолдеров в генерирование стратегий, политики и программ, а также связанных с социальной отчетностью индикаторов, целей и коммуникационных систем. Это, в свою очередь, позволяет эффективно управлять принятием решений, показателями и, в целом, результатами деятельности организации.

В основе системы AA1000 лежит обязательство опираться на базовый принцип **«включенности»**<sup>2</sup>.

«Стремление организации обеспечить «включенность» означает, что она взяла себе за правило учитывать взгляды и потребности всех заинтересованных сторон на всех стадиях процесса управления. Взгляды стейкхолдеров выясняются в процессе взаимодействия, который позволяет им выражать свое мнение, не опасаясь каких-либо ограничений. Принцип «включенности» требует учитывать и интересы стейкхолдеров, не имеющих возможности высказать свое мнение, таких как будущие поколения и окружающая среда.»

<sup>1</sup>Серия AA1000 включает стандарт верификации отчетов, а также стандарт организации взаимодействия со стейкхолдерами. Взаимодействие со стейкхолдерами является ключевым понятием для всех составляющих Серии AA1000.

<sup>2</sup>Принцип включенности (inclusivity - англ.) предполагает охват всех заинтересованных сторон, право всех стейкхолдеров высказать свои запросы и мнения и быть услышанными



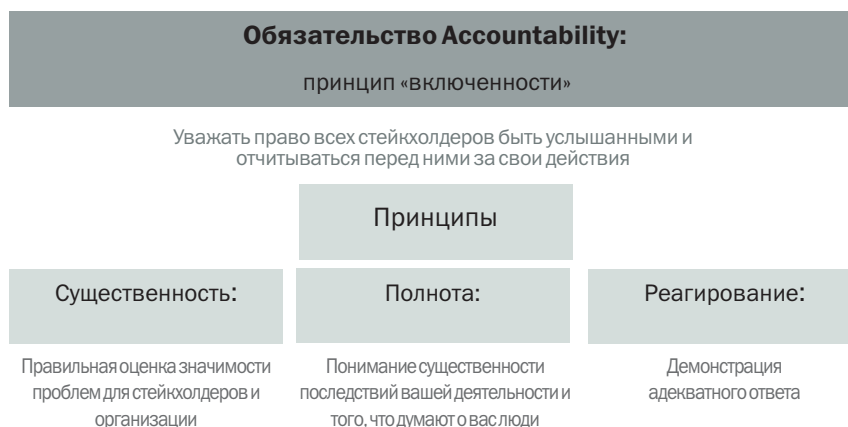
Включенность может быть достигнута при соблюдении следующих трех принципов:

**Существенность:** требует знания того, что действительно важно для вас и ваших стейкхолдеров.

**Полнота:** требует понимания комплекса существенных последствий деятельности корпорации и управления ими, а также понимания всего круга мнений и потребностей стейкхолдеров в связи с деятельностью корпорации, умения влиять на их ожидания и восприятие результатов.

**Реагирование:** требует принятия адекватных мер по вопросам, существенным для стейкхолдеров и организации

## ОБЯЗАТЕЛЬСТВО И ПРИНЦИПЫ ACCOUNTABILITY



Эти принципы свойственны не только серии AA1000. Они должны быть интерпретированы в контексте вашего корпоративного словаря и сложившихся в вашей компании принципов. Например, Altria развернула процесс взаимодействия со стейкхолдерами на базе этих принципов. Но она сформулировала и собственную систему принципов, поставив во главу угла включенность, искренность, существенность, обучение и действие. В «Руководстве по отчетности в области устойчивого развития» GRI тоже используется принцип включенности в качестве ключевого принципа. Вокруг него выстроена конструкция отчета об устойчивом развитии, который предполагает систематическое вовлечение стейкхолдеров в процесс создания и совершенствования социальной отчетности. GRI определяет принцип «полноты» иначе, применяя его в контексте составления отчетности и применительно к области, охватываемой докладом (с точки зрения периодов времени, вопросов и подразделений компании). Это может быть, опять таки, связано с вышеперечисленными принципами, применяемыми в контексте взаимодействия со стейкхолдерами, повестка которого должна быть четко проработана с точки зрения временных рамок, круга тем и охватываемых подразделений компании.

В контексте данного руководства эти три принципа понимаются в связи с ключевыми вопросами, которые люди (как внутри, так и вне организации) будут вам задавать, рассматривая ваши отношения со стейкхолдерами и качество взаимодействия с ними:

- Во-первых, **«Искренне ли это?»**. Вы проводите консультации в рамках PR активности или действительно серьезно хотите получить полную и сбалансированную картину существенных последствий деятельности вашей организации?
- Во-вторых, **«Будет ли информация честной и достоверной?»**. Действительно ли процесс взаимодействия со стейкхолдерами позволяет учесть мнения всех заинтересованных сторон? Или может оказаться, что будут проигнорированы стейкхолдеры, на которых деятельность компании оказывает существенное воздействие? Существуют ли внутренние и внешние процедуры, которые дают организации возможность получить хорошее понимание последствий своей деятельности и того, что их стейкхолдеры думают об этом?
- И, наконец, **«А что это меняет?»**. Что вы собираетесь делать по поводу поднятых проблем? Как это скажется на других аспектах вашей деятельности? Каким образом это может благотворно повлиять на ваш бизнес? Готовы ли вы к изменениям, необходимым для того, чтобы интегрировать возможные новые направления в процессы менеджмента и стратегию вашей компании? И опять-таки: каким образом это должно пойти на пользу вашему бизнесу? Это пособие будет направлять вас при разработке ваших подходов к взаимодействию с заинтересованными сторонами. Ваше взаимодействие со стейкхолдерами будет устойчивым, если вы будете базироваться на названных здесь трех главных принципах. Хотя все эти принципы применяются на всех этапах, каждый из них приобретает особую значимость в определенные моменты процесса. Закрашенные ячейки в следующей таблице показывают, какой принцип наиболее важен на конкретной стадии.

### ВАЖНОСТЬ ПРИНЦИПОВ СУЩЕСТВЕННОСТИ, ПОЛНОТЫ И РЕАГИРОВАНИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Краткая схема процесса взаимодействия						
Основной Принцип:	Этапы	Мыслите стратегически	Анализируйте и планируйте	Наращивайте способность к взаимодействию	Взаимодействуйте со стейкхолдерами	Действуйте и анализируйте результаты
Существенность						
Полнота						
Реагирование						

## СХЕМА ПРОЦЕССА

### ЭТАП 1

#### Мыслить стратегически

<b>Цель</b>	Определить стратегические приоритеты stakeholder engagement для вашей организации.		
<b>Принципы</b>	<p><b>Это ключевой этап для того, чтобы выявить существенные проблемы и ваших стейкхолдеров:</b></p> <input type="checkbox"/> Определители ли вы, какие направления, вопросы и какие стейкхолдеры представляются наиболее важными с точки зрения долгосрочного успеха и устойчивого развития?		
<b>Ключевые шаги</b>	<b>Инструменты и ресурсы</b> 	<b>Рекомендуемая методология и шаблоны</b>	

Рассмотрите весь круг стейкхолдеров, которые могут иметь влияние на вашу организацию и которые испытывают воздействие вашей организации (политики принятия решений/проектов/расположения конкретных подразделений компании и т.д.)

<input type="checkbox"/> Выявите, кто является вашим стейкхолдером.	• Карта стейкхолдеров	M1 – T1
<input type="checkbox"/> Выявите и оцените стратегические риски вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие с организацией, а также связанные с этим возможности и цели	• Перечень побудительных мотивов для взаимодействия в их динамике • Перечень выгод от взаимодействия	M2 - T2
<input type="checkbox"/> Определите ваши стратегические цели, подчеркивая при этом, насколько важными они выглядят для разных групп стейкхолдеров. Расставьте приоритеты.	• тест на существенность 5-ти этапный • 4 этапа зрелости проблемы • Матрица влияния стейкхолдеров на организацию и их зависимости от нее	M3 - T3 M4 - T4

### ЭТАП 2

#### Анализировать и планировать


<b>Цель</b>	Создать информационно-аналитическую базу понимания организации и ее стейкхолдеров, чтобы выстроить приоритеты и в дальнейшем разработать план взаимодействия.		
<b>Принципы</b>	<p><b>Этот этап является ключевым для развития вашего понимания существенности проблем и значения различных стейкхолдеров, которое позволит реализовать принцип полноты во взаимодействии со стейкхолдерами по этим проблемам</b></p> <input type="checkbox"/> Достаточно ли хорошо вы понимаете суть проблем и ваших стейкхолдеров, чтобы построить процесс взаимодействия в соответствии с ожиданиями стейкхолдеров?		
<b>Ключевые шаги</b>	<b>Инструменты и ресурсы</b> 	<b>Рекомендуемая методология и шаблоны</b>	

Наращивайте ваше понимание существенных проблем, и значимых стейкхолдеров, которых на этапе 1 вы определили как стратегически важных:

<input type="checkbox"/> Посмотрите, как с этими проблемами справляется ваша организации в настоящее время.	• Схема, показывающая этапы изучения проблем вашей организацией • Матрица вопросов/ответов	M5 - T5
<input type="checkbox"/> Заимствуйте опыт других организаций и сообществ в решении этих вопросов.	• Ссылки на организации, опыт которых полезен для изучения • Дальнейшие ресурсы (Приложения)	M6
<input type="checkbox"/> Просмотрите еще раз текущее состояние ваших отношений со стейкхолдерами.	• Уровни взаимодействия со стейкхолдерами	M7
<input type="checkbox"/> Составьте профиль ваших стейкхолдеров -- их ожиданий, влияния, характеристик и предпочитаемого подхода к проблеме взаимодействия.	• Профиль стейкхолдера – ключевые вопросы	M8 - T8
<input type="checkbox"/> Обдумайте, что организация может сделать и чего не может в связи с этими проблемами и ожиданиями стейкхолдеров.		M9 - T9
<input type="checkbox"/> Разработайте стратегический план взаимодействия со стейкхолдерами, в котором указывается, с какими группами вам имеет смысл вступить в диалог, на каком уровне, и чего вы хотите достичь.		M10 - T10


### ЭТАП 3

#### **Наращивать способность к взаимодействию**

<b>Цель</b>	Развить комплекс индивидуальных навыков и организационные системы, необходимые для эффективного процесса вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие.		
<b>Принципы</b>	<p><b>Этот этап является ключевым для того, чтобы убедиться, что ваша организация способна понять проблемы (принцип полноты) и реагировать на них надлежащим образом (принцип реагирования):</b></p> <input type="checkbox"/> Имеются ли в организации внутренние возможности, чтобы адекватно понять проблему, эффективно выстроить взаимодействие со стейкхолдерами и принять по его итогам соответствующие меры		
<b>Ключевые шаги</b>	<b>Инструменты и ресурсы</b> 	<b>Рекомендуемая методология и шаблоны</b>	
Посмотрите внимательно на вашу собственную организацию, а также на ваших стейкхолдеров:			
<input type="checkbox"/> Обдумайте сильные стороны и выявите слабые места вашей организационной системы..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Этапы изучения вашей организации</li> <li>• Способы наращивания способности к взаимодействию.</li> </ul>	M11-T11	
<input type="checkbox"/> Обдумайте, какие индивидуальные навыки и характеристики нужны для взаимодействия со стейкхолдерами и выявите области, где требуется усилить эти навыки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Карта навыков и характеристик для взаимодействия со стейкхолдерами</li> </ul>	M12-T12	
<input type="checkbox"/> Рассмотрите способности и проблемы, имеющие практическое значение для ваших стейкхолдеров, определите возможные пути ответа на них.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препятствия для участия</li> </ul>	M13	
<input type="checkbox"/> Разработайте и проведите в жизнь план укрепления способностей, необходимых для эффективного взаимодействия.		M11,M12,M13, T11 T12	

### ЭТАП 4

#### **Организовать взаимодействие со стейкхолдерами**

<b>Цель</b>	Планировать и эффективно организовать взаимодействие с вашими стейкхолдерами.		
<b>Принципы</b>	<p><b>Эта стадия - ключевая для обеспечения принципов существенности, полноты и реагирования</b></p> <input type="checkbox"/> Отвечает ли процесс взаимодействия со стейкхолдерами потребностям как компании, так и их самих?		
<b>Ключевые шаги</b>	<b>Инструменты и ресурсы</b> 	<b>Рекомендуемая методология и шаблоны</b>	
Организация процесса взаимодействия			
<input type="checkbox"/> Выберите лучший способ вступить в диалог с вашими стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровни взаимодействия</li> <li>• Вопросы для выбора методов взаимодействия</li> <li>• Общие подходы к взаимодействию со стейкхолдерами</li> </ul>	M14	
<input type="checkbox"/> Разработайте процесс взаимодействия и подготовьтесь к нему	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контрольный список практических вопросов</li> <li>• Указания, когда привлекать специалиста, призванного облегчить процесс</li> </ul>	M15 - T15	
<input type="checkbox"/> Взаимодействуйте со своими стейкхолдерами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Указатель к руководству по конкретным методам взаимодействия(Приложение)</li> </ul>	(Конкретные методы, выбранные на шаге M14)	



## ЭТАП 5

### Действовать, анализировать и отчитывайтесь

<b>Цель</b>	Претворить новые знания, идеи и соглашения в практические действия		
<b>Принцип</b>	<p><b>Этот этап - ключевой для обеспечения вашего адекватного ответа (принцип реагирования) и для подтверждения правильности вашего понимания существенных проблем:</b></p> <input type="checkbox"/> Способны ли вы реагировать на мнения и пожелания стейкхолдеров, на высказываемое ими беспокойство и учиться на этом опыте?		
<b>Ключевые шаги</b>	<b>Инструменты и ресурсы</b>	<b>Рекомендуемая методология и шаблоны</b>	

Анализ результатов процесса взаимодействия со стейкхолдерами:

<input type="checkbox"/> Разработайте план действий.	• SMART цели	M16-T16
<input type="checkbox"/> Отчитайтесь перед стейкхолдерами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Влияние модели отчетности)</li> <li>• Контрольная таблица Стандарта заверения отчетов AA1000</li> <li>• Продумайте процесс заверения отчетности</li> </ul>	M17
<input type="checkbox"/> Оцените процесс в целом для того, чтобы улучшить будущее взаимодействие со стейкхолдерами.		M18-T18 (p133)
<input type="checkbox"/> Претворите знание в действие.		M16M17,M18



Прежде чем приступить к делу

**Определите масштаб и границы проекта**

Процесс, описанный в этом справочнике, может быть реализован на разных уровнях. Точно определите, к чему именно вы предполагаете применить его на данном этапе:

- Применительно ко всей компании
- Сфокусироваться на одном из направлений бизнеса (или предприятии или департаменте):
- Сфокусироваться на конкретной программе, инициативе или продукте:

**Обеспечьте общую приверженность организации взаимодействию со стейкхолдерами на этом уровне.**

Вы должны обеспечить базовую приверженность идее взаимодействия со стейкхолдерами до того, как начать процесс. Эта приверженность должна будет подтверждаться в ходе процесса, конкретизируясь в решениях о необходимых расходах, уточненных представлениях о пользе взаимодействия со стейкхолдерами и требованиях к процессу взаимодействия.

**Углубляйте понимание принципов существенности, полноты и реагирования в их приложении к взаимодействию со стейкхолдерами и в контексте ценностей вашей организации.**

Понимаете ли вы эти принципы? Насколько они отличаются или, напротив, близки к принципам, которыми ваша организация руководствуется в повседневной деловой практике? Как лучше их применить в вашем случае?

**Соберите межфункциональную группу людей, имеющих отношение к проблеме как внутри вашей организации и извне.**

Диалог с заинтересованными сторонами должен в идеале начинаться с изучения внутренней ситуации и взаимодействия с внутренними стейкхолдерами. Те, кто обладает знаниями об организации, пониманием проблемы, которая вызывает озабоченность стейкхолдеров, а также те, кто должен это понимание претворить в практическое русло, должны участвовать в процессе на всех его стадиях. Начните с выявления этих людей. Их список может изменяться и становиться шире по мере развития процесса. Он может включать ответственных работников компании из департамента стратегического планирования, юридического департамента, департаментов управления рисками, внешних коммуникаций, операционного, маркетингового, охраны труда, экологии, кадровой службы или департамента, занимающегося отношениями с инвесторами. Он может также включать внешних консультантов или стейкхолдеров, с которыми вы реально взаимодействуете. На многих этапах вам надо будет накапливать информацию. Надо будет инициировать дискуссию с этими людьми посредством интервью, рабочих групп или встреч, а также информировать их и поддерживать уровень их информированности о ходе самого процесса взаимодействия. Вы можете также решить, что необходимо создать официально оформленную группу для управления процессом.

**Обдумайте, как вы будете работать с информацией**

Процесс, обрисованный в этом справочнике, может генерировать обширный поток информации. Сначала – об общих категориях, таких, как стейкхолдеры, направления и проблемы. Позднее – о конкретных стейкхолдерах, источниках информации, примерах деловой практики и точках зрения. Вам нужен надежный механизм для организации этой информации, чтобы сделать ее полезной и доступной для стейкхолдеров и менеджеров, и для обеспечения, в случае необходимости, ее внешнего заверения. На каждом этапе используется определенное число сводных шаблонов, которые являются полезным инструментом для фиксации результатов на ключевых этапах процесса. Вы можете также создать базу данных для отслеживания деталей контактов и вопросов, беспокоящих отдельных стейкхолдеров.

**ЦЕЛЬ:**

Основная цель первого этапа состоит в том, чтобы четко представить себе аргументы в пользу взаимодействия со стейкхолдерами, определить их основные группы, а также очертить круг тем, которые могут стать поводом или предметом взаимодействия с ними. Это создаст фундамент для того, чтобы взаимодействие действительно наполнилось содержанием и стало частью вашей бизнес-стратегии.



Важно не перескакивать этот этап, переходя непосредственно к диалогу с заинтересованными сторонами. Начните со стратегического осмысления ситуации. Почему вы и ваши стейкхолдеры хотите взаимодействовать? С кем вам нужно вступать в диалог? По каким вопросам? Чего вы хотите достичь и как узнать, что вы достигли успеха?

**ПРИНЦИПЫ:**

Ключевой принцип на этом этапе – принцип существенности.



## ПРОЦЕСС:

Выбор действий и инструментов, очерченных на этом этапе, базируется на ответах на три взаимосвязанных вопроса. Эти ответы должны быть даны таким образом, чтобы процесс взаимодействия со стейкхолдерами вписывался в стратегические цели вашей организации.



**Вам не обязательно в ходе работы на этом этапе придерживаться того порядка вопросов, который представлен в данной главе. Откуда начнете работу вы – зависит от вашей ситуации и от того, вовлечены ли вы уже в этот процесс или только начинаете его. Четыре приведенных ниже примера показывают варианты, выбранные четырьмя разными организациями, каждая из которых начинала работу со своей, отличной от других стартовой позиции.**

## ЭТАП 1. МЫСЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ



### Примеры последовательности шагов при стратегическом подходе к взаимодействию со стейкхолдерами:

Компания по производству цемента	Компания, выпускающая брендованную спортивную одежду	Глобальный ритейлер	Отраслевая ассоциация промышленников
<b>В чем вопрос?</b> Где мы должны расположить новый завод?	<b>Зачем?</b> Мы должны ответить на критику и кампанию в СМИ, наносящую ущерб нашей репутации.	<b>Кто?</b> Потенциальные новые клиенты, сотрудники и местные сообщества на развивающихся рынках.	<b>Зачем?</b> Для разработки и реализации стратегии устойчивого развития сектора
∇	∇	∇	∇
<b>Зачем?</b> Вступайте в диалог с местным сообществом, чтобы выявить проблемы, связанные с различными вариантами расположения завода, и снизить риск блокирования строительства уже после получения разрешения на него	<b>В чем вопрос?</b> Стандарты, касающиеся охраны труда у наших поставщиков.	<b>Зачем?</b> Понять их и их социальные и культурные ожидания.	<b>Кто?</b> Компании-члены ассоциации и стейкхолдеры в широком понимании.
∇	∇	∇	∇
<b>Кто?</b> Локальные группы и отдельные индивидуумы.	<b>Кто?</b> С какими негосударственными организациями и другими группами мы можем конструктивно работать?	<b>В чем вопрос?</b> Выявить темы, которые группы стейкхолдеров считают важными.	<b>В чем вопрос?</b> Выявить с участием стейкхолдеров проблемы и угрозы, для устойчивого развития сектора.



Процесс, обрисованный на этом этапе, нацелен на всесторонний обзор существенных проблем и соответствующих групп стейкхолдеров. Эти действия не обязательно должны предприниматься на старте каждого отдельного процесса по взаимодействию со стейкхолдерами. Часто бывает нужно реагировать гибко и быстро на те или иные действия конкретной группы стейкхолдеров или на возникающие неожиданно конкретные проблемы. Тем не менее, при этом следует руководствоваться существенностью данной темы. Стратегический подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами обеспечивает вашей организации способность понимать и отвечать на любую существенную проблему или угрозу, с которыми она сталкивается, а не идти, спотыкаясь, от одного кризиса к другому.

В целом процесс нацелен на то, чтобы дать предварительную оценку - всестороннюю и устремленную в будущее - которая бы помогла компаниям понять относительную важность ключевых проблем и тех групп стейкхолдеров, с которыми ей придется сталкиваться. Компании не обязательно проходить весь процесс от начала до конца. Но она должна удостовериться, что у нее есть ответы на наиболее важные вопросы:

- Кто является стейкхолдерами организации?
- Каковы наиболее важные задачи, решение которых должно помочь взаимодействию с заинтересованными сторонами
- Насколько обострились проблемы, которые компания намерена решать?



#### Партнерство Telefonica с наиболее представительной ассоциацией инвалидов

В рамках более широкой инициативы Telefonica Accessible, наладила партнерские отношения с CERMI, самой большой в Испании организацией, представляющей 3,5 млн инвалидов и членов их семей. Это сотрудничество позволяет компании полностью понимать их потребности и ожидания, учиться на этом опыте и вводить новшества в интересах инвалидов. Таким образом обеспечивается соответствие предлагаемых продуктов их запросам и ведется подготовка к ожидаемым актам регулирующих органов относительно доступности услуг компании.



### К СВЕДЕНИЮ

Стейкхолдеры (заинтересованные стороны) – **любая группа или отдельное лицо, которые могут влиять на организацию и ее деятельность или испытывают на себе ее воздействие.**

Не существует общего списка стейкхолдеров для всех компаний или даже для одной компании (он будет изменяться во времени). Крут тех, кто воздействует и тех, на кого оказывается влияние, зависит от отрасли, компании, географии и рассматриваемой проблемы. Новая бизнес стратегия и изменения в бизнес окружении очень часто будут означать включение новых групп стейкхолдеров. В рамке показаны некоторые из широкого перечня групп, которые обычно рассматривают в качестве заинтересованных сторон.

Ниже приведены некоторые признаки, которые вы должны учитывать, выявляя ваших стейкхолдеров.

- 1. Уровень ответственности:** люди, перед которыми вы имеете или в будущем можете иметь юридические, финансовые и операционные обязательства, зафиксированные в виде регулирующих документов, контрактов, политик или корпоративных кодексов.
- 2. Степень влияния:** люди, которые могут, или в будущем смогут повлиять на способность достичь поставленных целей вашей организацией - в той степени, в которой их действия могут способствовать или мешать достижению результатов. Эта группа может включать людей, имеющих неформальное влияние, и людей, облеченных формальной властью.
- 3. Степень близости:** люди, с которыми ваша организация взаимодействует наиболее тесным образом. Эта группа может включать внутренних стейкхолдеров; стейкхолдеров, с которыми у организации имеются длительные отношения или от которых вы зависите в своих повседневных операциях, а также тех, кто проживает рядом с вашими производственными предприятиями.
- 4. Степени зависимости:** люди, которые в наибольшей степени зависят от вашей организации. Например, сотрудники и их семьи, клиенты. Это люди, которые зависят от вашей продукции с точки зрения их безопасности, получения средств к жизни, здоровья или благополучия. Это могут быть поставщики, для которых вы являетесь основным клиентом.
- 5. Уровень представительности:** люди, которым в связи с их принадлежностью к регулирующим органам или в соответствии с культурой/традициями даны полномочия представлять других индивидуумов. Например, руководители местных сообществ, представители профсоюзов, советники, представители других организаций, действующих на основе членства и т.д.

### Стейкхолдеры могут включать в себя следующие группы (этот список – не исчерпывающий):

- > Инвесторы/ акционеры/ члены
- > Клиенты и потенциальные клиенты
- > Поставщики/партнеры по бизнесу
- > Служащие
- > Правительство и регулирующие органы
- > СМИ
- > Профсоюзы
- > Негосударственные организации и группы давления
- > Местные сообщества
- > Конкуренты/компании, сходные по масштабам и сфере деятельности
- > Лидеры общественного мнения
- > Академические и научные сообщества
- > Наднациональные институты



## РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДИКА М1 : СОСТАВЬТЕ КАРТУ ВАШИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

*Основная цель методики – гарантировать, насколько это возможно, выявление всех стейкхолдеров.*

Организируйте межфункциональную группу сотрудников, которые имеют обширные познания об организации, проекте, департаменте или даже конкретной проблеме, - всех, кого вы считаете необходимым привлечь для выявления стейкхолдеров. Эта группа может включать (но не ограничиваться ими) представителей юридического департамента, департаментов управления рисками, внешних коммуникаций, снабжения, охраны труда и экологии, кадров и департамента по связям с инвесторами. Вы можете также привлекать внешних консультантов и специалистов.

Проведите мозговой штурм и определите категории стейкхолдеров, используя технику трех измерений, приведенную ниже (В зависимости от размера группы вы можете провести обсуждение сначала в небольших группах, а потом представить выводы каждой для всей аудитории).




## СВОДНЫЙ ШАБЛОН Т1: КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ



## Анализ и планирование взаимодействия



Сгруппируйте стейкхолдеров по категориям. Вы можете использовать общие категории, перечисленные выше, или же использовать свою разбивку на категории. Категории разбейте на подгруппы, которые, по вашему мнению, могут придерживаться близких взглядов. Например, категория «Неправительственные организации» может включать гуманитарные организации; организации по борьбе за права человека, группы защиты животных и группы по защите окружающей среды. Их дифференциация имеет огромную важность. Дело в том, что с этого момента характеристики стейкхолдеров становятся очень значимыми и конкретными, помогая понять, насколько существенными являются проблемы и какие дальнейшие шаги можно будет предпринять.

 <b>Это развернутая карта стейкхолдеров, разработанная одной фармацевтической компанией из Великобритании:</b>			
Категории стейкхолдеров	Подгруппы	Категории стейкхолдеров	Подгруппы
<b>Сотрудники</b>	Совет директоров и высокопоставленные менеджеры Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию Институциональные инвесторы	<b>Конкуренция</b>	Фармацевтические компании Биотехнологические компании
		<b>Правительство и регулирующие органы</b>	Департамент здравоохранения Инстанции, регулирующие фармацевтический сектор Управление по контролю за продуктами и лекарствами (США) Всемирная организация здравоохранения (ООН)
<b>Инвесторы</b>	Пенсионные фонды Менеджеры и аналитики фондов Рейтинговые агентства Движение за социально ответственное инвестирование	<b>Деловые Партнеры</b>	Лицензиаты Партнеры по НИОКР Другие фармацевтические компании Клиники / Университеты
<b>Клиенты</b>	Национальные фонды охраны здоровья Доктора Пациенты Частные клиники Госпитали Фармацевты Оптовики Лица, имеющие влияние на выписывание рецептов (т.е. медсестры, социальные работники, учителя, психологи) Внутренние клиенты	<b>Местные сообщества</b>	Соседи Местные власти / департамент Планирования Благотворительные и волонтерские организации Группы по защите окружающей среды
		<b>Университетская наука и научное сообщество</b>	Университетские исследовательские центры Научные работники Студенты
<b>Поставщики</b>	Поставщики материалов и ингредиентов Субподрядчики Врачи (в качестве консультантов по НИОКР) Клинические испытательские центры Добровольцы и пациенты, на которых апробируются лекарства Провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре	<b>СМИ</b>	ТВ и радио медицинские / научные публикации Национальные / местные газеты Финансовые газеты
		<b>Неправительственные организации и группы давления</b>	Организации пациентов Организации по защите прав человека Организации по защите животных Организации по охране окружающей среды Ассоциации альтернативной медицины



### К СВЕДЕНИЮ

На этом этапе принимайте во внимание только общие группы стейкхолдеров, (т.е. «неправительственные организации», а не «Гринпис», например). Руководство, как определить отдельные группы представителей стейкхолдеров, будет дано на Этапе 2.

Если группы стейкхолдеров будут включены более, чем в одну из этих категорий, вы можете «разместить» их там, где круги перекрывают друг друга.

Анализ показывает, что карта стейкхолдеров имеет далеко не исчерпывающий характер. Это инструмент, который иллюстрирует спектр стейкхолдеров и помогает вам разработать ваш план по взаимодействию с ними.

Не исключайте никого из стейкхолдеров на этом этапе -- даже если у вас нет с этой группой или человеком хороших отношений, или вы думаете, что они не захотят вступить с вами в диалог.

Карта стейкхолдеров будет изменяться по мере того, как процесс взаимодействия с ними будет продвигаться и вы будете больше узнавать о ваших стейкхолдерах.

Если вы вступили во взаимодействие со стейкхолдерами, то вы должны заинтересоваться у них, с кем, по их мнению, еще вам нужно вести диалог.



### Восемь групп стейкхолдеров Camelot

Camelot, оператор национальной лотереи в Великобритании, управляет своей социальной ответственностью и социальными результатами своей деятельности, консультируясь с восемью группами стейкхолдеров:

**Игроки и выигравшие игроки:** Резиденты Великобритании, которые регулярно играют в игры Национальной Лотереи, и игроки, выигравшие как крупные, так и мелкие суммы.

**Служащие:** около 900 служащих, почасовая занятость которых эквивалентна полному рабочему дню;

**Местные сообщества:** сообщества, представленные местными благотворительными, добровольческими и общественными организациями

**Правительственные органы:** Департамент культуры; Департамент, занимающийся СМИ и вопросами спорта, другие правительственные департаменты, Комиссия по Национальной лотерее

**Розничные распространители:** сеть из примерно 28,000 розничных распространителей, от разветвленных сетей супермаркетов до мелких магазинов

**Поставщики и партнеры:** Около 600 крупных и мелких поставщиков товаров и услуг, а также стратегические партнеры

**Группы, представляющие общественные интересы:** Научные учреждения, благотворительные, религиозные группы, организации, проводящие ту или иную кампанию, и группы социальной поддержки, представляющие тех, кто может оказаться в «зоне риска» из-за зависимости от игры включая молодежь, людей с низкими доходами, чрезмерно играющих людей или тех, кто занимается вопросами охраны окружающей среды

**Акционеры:** пять корпоративных акционеров компании

# Анализ и планирование взаимодействия

## Р2: НАМЕТИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



### РЕЗЮМЕ

Для чего вам следует включаться в диалог со стейкхолдерами? На самом деле вы уже в нем участвуете. Взаимоотношения со стейкхолдерами – это не новое увлечение, это старый бизнес. Процесс общения с акционерами, клиентами, сотрудниками, деловыми партнерами и является взаимодействием со стейкхолдерами. В этих случаях стратегическая важность взаимодействия с ними сразу очевидна. Между тем, как мы видели, есть немало серьезных стратегических причин и резонансов, связанных с текущей деятельностью, вступать во взаимоотношения не с такими привычными группами и не по таким привычным поводам. Приведенная ниже таблица показывает, как меняется характер взаимоотношений с заинтересованными сторонами.



### Norsk Hydro в регионе Баренцева моря

Норвежская нефтяная и алюминиевая компания Norsk Hydro начала работать с местными сообществами для того, чтобы помочь развитию своих местных поставщиков в регионе Баренцева моря. Она начала эту работу еще до того, как приняла окончательное решение построить там производственное предприятие. Просто развивать в одиночку свою базу снабжения сырьем было бы для Norsk Hydro невыполнимой задачей. Трудности объяснялись недостатком знаний и понимания местной ситуации и требований, касающихся развития территории. Работа с местными сообществами и региональной администрацией позволила им лучше узнать друг друга, построить отношения, основанные на доверии и выявить наилучшие возможности для развития региона ко взаимной пользе.

### ИЗМЕНЕНИЕ ХАРАКТЕРА ОТНОШЕНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Кто является вашими стейкхолдерами?			
От традиционного бизнеса:	Служащие, клиенты, поставщики, инвесторы и регулирующие органы.	К более широким группам	Местные сообщества, сотрудники ваших поставщиков, семьи служащих, организации гражданского общества, ...
Какие проблемы вы должны решать вместе с ними?			
От юридических вопросов и тем, связанных с заключением контрактов	Маркетинг, отношения в индустрии, выбор месторасположения, бизнес-планирование, закупка.	К новым возникающим проблемам и новым видам ответственности	Коррупция, асоциальное поведение, права человека, риски для здоровья, экономическое развитие, условия труда у поставщиков, влияние на окружающую среду...
Как это делать?			
От односторонних коммуникаций	Маркетинговые исследования, корпоративные коммуникации, реклама и СМИ.	К диалогу и партнерству:	Консультации, совещательные комиссии со стейкхолдерами, обратная связь через Интернет, форумы и партнерство со многими стейкхолдерами, создание сети стейкхолдеров.

Эти изменения были связаны с широким разнообразием взаимосвязанных перемен в бизнес окружении, которые включают в себя эффекты от технологических инноваций, развития политической ситуации, изменений в регулировании, тенденций развития общества, а также развития рынков. Следующая таблица дает об этом краткое представление.

**Изменение побудительных мотивов взаимодействия со стейкхолдерами**

<b>Новые обязательства</b>	<p>Новые юридически закрепленные и добровольные обязательства по раскрытию информации и взаимодействию со стейкхолдерами, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон Сарбейнса-Оксли, Федеральное руководство по вынесению приговоров, Перечень токсичных веществ и закон “О реинвестировании в сообщества” в США</li> <li>– Закон об операционной и финансовой отчетности и Закон о пенсиях в Великобритании, новое экономическое законодательство во Франции, законы о финансовых отчетах в Дании, Германии и Швеции</li> <li>– Японское законодательство, поддерживающее экологически ответственную деловую практику, австралийский закон о реформе финансовых услуг</li> <li>– В то время как правительства различных европейских стран только начинают разрабатывать национальные программы по корпоративной ответственности, ключевым элементом которых является взаимодействие с заинтересованными сторонами, международные финансовые институты (такие, как Международная финансовая корпорация и Мировой банк) сегодня уже предъявляют требования, касающиеся взаимодействия со стейкхолдерами до начала рассмотрения крупнейших проектов.</li> </ul>
<b>Повышенное внимание общества</b>	<p>За прошедшее десятилетие больше людей стало интересоваться поведением бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– За прошедшее десятилетие больше людей стало интересоваться поведением бизнеса:</li> <li>– Число неправительственных организаций в мире выросло за последние 20 лет с 3 600 до 44 000.</li> <li>– Один доллар из каждых восьми долларов в США инвестируется в соответствии с тем или иным этическим, социальным критерием или критерием, связанным с охраной окружающей среды.</li> <li>– Интернет сделал информацию вездесущей и мгновенно доступной.</li> </ul>
<b>Новые рынки</b>	<p>Компаниям необходимо понимать своих потребителей, работников и связанные с ними сообщества, все большая часть которых концентрируется на рынках стран с быстро растущей экономикой:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Двое из пяти человек живут в Индии или Китае.</li> <li>– 50% людей в мире живут меньше, чем на 2 доллара в день.</li> <li>– К 2015 на земле будет жить на 2 миллиарда людей больше, и почти весь этот прирост произойдет за счет развивающихся стран.</li> </ul>
<b>Ожидания общества</b>	<p>Общество все больше ожидает от бизнеса участия в поиске решения таких проблем, как равенство, здоровье и безопасность.</p> <p>За прошедшее десятилетие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Идеи серьезного вмешательства государства и «государства всеобщего благосостояния» во многих странах потеряли актуальность.</li> <li>– Прямые иностранные инвестиции резко выросли и теперь в шесть раз превышают объем международной помощи.</li> <li>– Партнерство и инициативы с участием многих стейкхолдеров стали локомотивами, двигающими бизнес вперед.</li> </ul>
<b>Новые технологии</b>	<p>Технологические открытия вызывают часто весьма сложные этические проблемы и противоречия, связанные с рисками их применения.</p> <p>Во многих случаях компании в одиночку не могут ответить на эти вопросы. Им требуется диалог с обществом для того, чтобы прийти к совместному пониманию приемлемого уровня риска, связанного, например, с такими проблемами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Генетически модифицированные организмы</li> <li>– Нанотехнологии</li> <li>– Технологии, используемые в мобильных телефонах</li> <li>– Ядерная энергия</li> </ul>
<b>Кризисные события</b>	<p>Зачастую компаниям требовалось пройти через серьезные инциденты для того, чтобы понять, что им нужна лучшая система взаимодействия со стейкхолдерами.</p> <p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Трагедия в Бхопале в Индии привела химические компании к решению вступить в диалог с заинтересованными сторонами по поводу вопросов охраны окружающей среды и разработки инициативы по Ответственному отношению к окружающей среде</li> <li>– Shell поняла, что должна взаимодействовать с критикующими ее группами после того, как она столкнулась с кампанией против того как она вела себя в ситуации с Brent Spar и по отношению к племени Огони в Нигерии.</li> <li>– Разоблачения в прессе, касающиеся использования детского труда, принудительного труда и плохих условий труда у подрядчиков компаний по производству шоколада, спортивной одежды и мобильных телефонов, привели к решению компаний вступить в партнерство с неправительственными организациями для борьбы с этими явлениями;</li> <li>– Частые промышленные аварии в мире подтолкнули ЮНЕП и Международный Совет Ассоциаций химической промышленности (International Council of Chemical Associations (ICCA) к разработке Программы APELL «Осведомленность и готовность к аварийным ситуациям на местном уровне») (см. информацию в рамке ниже).</li> </ul>

# Анализ и планирование взаимодействия

## R2: НАМЕТИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

**Многие компании, которые активно взаимодействуют со своими стейкхолдерами, смогли улучшить процесс принятия решений как вне, так и внутри компании. Они использовали это как стратегический инструмент для улучшения своих бизнес-показателей:**

 Примеры выгоды для бизнеса от взаимодействия с заинтересованными сторонами	
<b>Укрепили способность оценивать и управлять рисками</b>	Сельскохозяйственная компания Monsanto признает, что в 1990-е годы она вела себя надменно и скрытно по отношению к внешнему миру по вопросам генетически модифицированных зерновых. В результате это сильно навредило ее репутации, подорвав доверие рынков и инвесторов. В настоящее время фирма заявляет о своей приверженности 'Новой клятве Монсанта', в которой речь идет о диалоге, прозрачности, предоставлении информации об используемой технологии и уважении ко всем заинтересованным сторонам.
<b>Узнали больше о продуктах и процессах</b>	Американская компания IBM всегда учитывает потребности и интересы местных сообществ, когда проводит исследования и разработки при создании новых продуктов. Иногда IBM обращается к местным сообществам для тестирования новых продуктов еще до вывода их на рынок. Двойная выгода от этого подхода состоит в том, что местные сообщества получают раньше других и более дешевый доступ к полезным продуктам. А IBM получает ценную информацию о данном продукте до его вывода на рынок.
<b>Более высокий уровень доверия у стейкхолдеров</b>	Nike учредила многосторонний Комитет с участием многих стейкхолдеров, чтобы консультироваться с ними в процессе работы над отчетом по корпоративной социальной ответственности за 2005 год. В результате консультаций и переговоров с этими стейкхолдерами, Nike раскрыла беспрецедентный объем информации по поводу своих поставщиков и подрядчиков, включая нарушения трудового законодательства и прав человека. Поступая таким образом, Nike повысила стандарт, касающийся информационной прозрачности корпораций. Nike способствовала переводу общественного диалога по корпоративной ответственности на более высокий уровень
<b>Лучшие возможности для найма и удерживания сотрудников</b>	Испанская телекоммуникационная компания Telefonica уже имеет опыт серьезной комплексной поддержки инвалидов, предоставления доступа к телекоммуникационным услугам малообеспеченным, и других общественных инициатив. Служащие компании вознаградили ее за это необыкновенно высоким уровнем удовлетворения от работы в компании. Исследование, проделанное в 2004 году, показало, что 77% из 174,000 служащих Telefonica ответили «да, я счастлив (а) работать в этой компании». Культура высокой социальной ответственности корпорации питается такими инициативами, как ATAM. ATAM – это ассоциация в рамках Telefonica, которая обеспечивает уход за инвалидами. ATAM была основана по решению служащих компании в партнерстве с профсоюзами и самой компанией в 1973 году. Служащие Telefonica внесли 1% своей зарплаты в этот проект, затем Telefonica удвоила эту сумму. Служащие, компании и профсоюзы представлены в управляющих органах ATAM. Подробнее см. <a href="http://www.atam.es">www.atam.es</a> .
<b>Получение формальной и неформальной «лицензии» правительства, регулирующих органов и местных сообществ на ведение бизнеса</b>	Orange, телекоммуникационная компания из Великобритании, взаимодействует с местными сообществами и властями с тем, чтобы выбрать наилучший вариант размещения новой мачтовой антенны для мобильной связи. Поскольку количество мачтовых антенн определяет емкость сети и ее бизнес-потенциал, контакты с местными сообществами исключают «шероховатости» при расширении их сети, являются стратегическим приоритетом компании.
<b>Получение новой информации и новых идей из нетрадиционных источников</b>	Подразделение IBM, занимающееся отношениями с местными сообществами, организовало сотрудничество между исследовательскими лабораториями IBM и неправительственной организацией SeniorNet. Цель сотрудничества - лучше понять потребности пользователей с нарушениями зрения, моторики и памяти, разработать и апробировать варианты решения этой проблемы.
<b>Сотрудничество с целью решения проблем, изучения возможностей и изменения «правил игры»</b>	Норвежская нефтяная и алюминиевая компания Norsk Hydro постоянно обсуждает общие стандарты корпоративной ответственности со своими коллегами по отрасли. Ключевой задачей при этом является попытка вывести социальные вопросы и проблемы, связанные с охраной окружающей среды, за пределы конкурентной борьбы в бизнесе, поскольку давление конкурентов может сдерживать компании в ведении более ответственной деловой практики. В рамках IPIECA (Международной ассоциации нефтяной промышленности за сохранение окружающей среды - International Petroleum Industry Environmental Conservation Association), конкуренты пришли к соглашению по поводу социальных стандартов, производимых ассоциацией в сотрудничестве с правительствами. Suez, французская компания, занимающаяся водоснабжением, работает с правительствами, неправительственными организациями и гражданами для того, чтобы снизить стоимость доставки воды и услуг по очистке сточных вод для бедных сообществ. В Боливии, Аргентине и на Филиппинах, чтобы обеспечить прибыль компании и доступность услуг, местные сообщества были привлечены к проектированию, земляным работам и монтажу трубопровода.





## Программа обеспечения осведомленности и готовности к аварийным ситуациям на местном уровне (APELL)

В конце 1986 года в связи с различными авариями на химических предприятиях, ЮНЕП разработала ряд мер. Они были призваны помочь правительствам, особенно развивающихся стран, снизить риски возникновения технологических аварий и чрезвычайных ситуаций и уменьшить их губительные последствия. Ключевым результатом этих действий стала программа, где главное место отводилось взаимодействию с заинтересованными сторонами - в виде совместной работы местных предприятий и местных сообществ.

Программа APELL была начата ЮНЕП вместе с Международным советом ассоциаций химической промышленности (International Council of Chemical Associations (ICCA)) и другими промышленными ассоциациями, правительствами и местными сообществами.

Задача состояла в том, чтобы, повышая осведомленность местных сообществ и улучшая коммуникации между сторонами, минимизировать число технологических аварий и чрезвычайных ситуаций, а также уменьшить их пагубные последствия. APELL предложила хорошо структурированный, детализированный процесс разработки функционирующего комплексного плана действий для местных сообществ на случай чрезвычайных ситуаций. Это инструмент для того, чтобы собрать людей и обеспечить их эффективное общение друг с другом по поводу рисков и действий в таких ситуациях.

Процесс нацелен на то, чтобы:

- Снизить риск;
- Усилить эффективность принимаемых при аварии мер
- Позволить людям грамотно реагировать в случае аварии

Программа APELL признает тот факт, что промышленность должна отвечать как за минимизацию рисков, так и за эффективное планирование действий на случай аварийных ситуаций. И это, несмотря на то, что обычно именно государственные агентства несут предписанную законом ответственность за управление аварийными ситуациями вне промышленных предприятий. Концепция APELL была успешно внедрена в более, чем 30 странах и 80 промышленных сообществах по всему миру.

APELL была также представлена на Всемирной конференции по снижению вероятности катастроф (World Conference on Disaster Reduction (WCDR)), которая состоялась в Кобе (Япония) в январе 2005 года, на которой определялись международные приоритеты и полномочия на ближайшие 10 лет в сфере предупреждения катастроф. См. подробнее: <http://www.unep.org/pc/apell/home.html>



#### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДИКА М2: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ:**

*Смысл этой методики в том, чтобы представить самим себе общие доводы в пользу взаимодействия со стейкхолдерами и то, как они связаны с более широкими стратегическими задачами бизнеса.*

Примеры, приведенные выше, иллюстрируют некоторые из деловых преимуществ, которые может дать процесс взаимодействия со стейкхолдерами. Между тем, очень важно оценивать потенциальную выгоду, которую имеет это взаимодействие для вашей конкретной компании в вашей конкретной ситуации. Включиться в неправильные отношения со стейкхолдерами означает неправильно использовать ресурсы и отвлекаться от действительно настоятельных и срочных задач.

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами вписывается в вашу бизнес-стратегию и ориентируется на нее. Устанавливая стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами, вы совершаете полезный шаг на пути разработки серьезного подхода к диалогу с заинтересованными сторонами и к оценке его успешности.

- **Обдумайте стратегические цели и задачи бизнеса** – либо на уровне компании в целом, либо для департамента или проекта, который находится в центре этого процесса. Если подобные цели и задачи не совсем конкретизированы, убедитесь в том, что с выявленными вами целями и задачами согласно руководству, возглавляющее данный департамент или отвечающее за данный проект. Стратегические бизнес-цели могут быть, например, такие:
  - «Увеличить продажи на 10% в регионе X в течение ближайших пяти лет.»
  - «Соответствовать большинству ожиданий клиентов по поводу социально ответственных товаров».
  - «Гарантировать получение долгосрочной лицензии на работу в странах, где расположены наши предприятия».
  - «Выявить и использовать новые возможности для работы в развивающихся странах»
  - «Обеспечить соответствие наших продуктов всем текущим и будущим законодательным требованиям на европейском рынке.»
  - «Минимизировать негативные социальные последствия от закрытия производственных предприятий».

**Ведите дискуссию вокруг этих целей и задач, специально фокусируясь на последствиях, которые они будут иметь для ваших отношений со стейкхолдерами. Обдумайте нижеприведенные вопросы и занесите наиболее важные ответы в шаблон 2.**

- Как ваши глобальные цели и задачи в бизнесе соотносятся с ожиданиями самых широких групп стейкхолдеров?
- Какие внешние факторы заставляют вас заниматься вовлечением стейкхолдеров во взаимодействие с компанией? (и каковы риски провала?)



- Чего мы хотим достичь с помощью контактов со стейкхолдерами? Как, по нашему мнению, можно оценить успешность проекта?
- Почему это для нас важно? Как это работает на решение наших задач в бизнесе и на нашу стратегию?

Примеры даны в сводном шаблоне Т2.

**Выявите стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами и зафиксируйте их в качестве кратких тезисов, увязывающих это взаимодействие со стратегическими бизнес-целями и задачами:**

- «Управлять рисками, связанными с...»
- «Разработать новый подход к...»
- «Больше узнать о...»
- «Сотрудничать в области...»
- «Укрепить наши отношения с...»
- «Прийти к соглашению по...»
- «Разработать нашу политику в области...»
- «Привести наши решения в соответствии с...»

Примеры даны в сводном шаблоне 2.

#### **ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ:**



- Вовлечение стейкхолдеров во взаимодействие с организацией требует времени, ресурсов и решимости. Часто недооценивается, до какой степени это важно. Хотя объем необходимых ресурсов не проявится, пока вы не разработаете более детальный план и не станете лучше понимать ожидания ваших стейкхолдеров, важно начинать процесс с того, чтобы заручиться поддержкой руководителей компании. Участие высшего руководства в определении целей и задач помогает обеспечить их заинтересованное участие.
- Вы можете сгруппировать цели и задачи взаимоотношений с заинтересованными сторонами и/или сформулировать их и разбить их на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели.
- Более детально цели и задачи процесса взаимодействия со стейкхолдерами вы определите на этапе 2.



### СВОДНЫЙ ШАБЛОН T2: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: (Частично заполнен на основе примеров бизнес-задач, упомянутых выше)

Каковы внешние побудительные причины взаимодействия со стейкхолдерами?	Какие выгоды мы можем извлечь из взаимодействия со стейкхолдерами?
<p><b>Примеры:</b></p> <p><i>Сложное и динамичное развитие рынков в регионе X.</i></p> <p><i>Изменение ожиданий клиентов по поводу «социально ответственного» производства продуктов и услуг.</i></p> <p><i>Важность сохранения «лицензии на проведение операций».</i></p> <p><i>Новые масштабные возможности на развивающихся рынках.</i></p> <p><i>Усиление регулирования на рынке данных продуктов и услуг.</i></p> <p><i>Снижение морального духа сотрудников и негативное внимание СМИ в связи с закрытием предприятий.</i></p>	<p><b>Примеры:</b></p> <p><i>Понимание рынка и нахождение партнера, важного для успеха на рынке в регионе X.</i></p> <p><i>Лучшее понимание ожиданий и требований клиентов.</i></p> <p><i>Гарантия, что лицензия на проведение операций будет продлена.</i></p> <p><i>Выявление и использование новых возможностей.</i></p> <p><i>Усилить возможности опережать действия регулирующих органов и оказывать влияние на них.</i></p> <p><i>Повышение морального духа сотрудников, благосклонное отношение местных сообществ к открытию новых предприятий.</i></p>

#### Каковы риски?

**Примеры:**

*Совершить ошибки в определении перспектив развития и потерпеть неудачу в налаживании отношений с теми контрагентами, которые необходимы для успеха на рынке региона X.*

*Несоответствие ожиданий клиентов по поводу «социально ответственного» производства товаров и услуг.*

*Потерять лицензию на проведение операций в принимающих странах.*

*Упустить возможности для расширения бизнеса в развивающихся странах, не воспользоваться помощью для его развития.*

*Несоответствие наших продуктов и услуг или деятельности в области НИОКР изменениям в регулировании данных областей.*

*Потеря привлекательности в качестве работодателя и все менее дружелюбное отношение местных сообществ.*

#### Стратегические цели и задачи взаимодействия со стейкхолдерами:

**Примеры:**

*Изучить и понять долгосрочные тренды в поведении стейкхолдеров, характерные для рынка в регионе X. Наладить отношения, которые являются ключевыми для успеха в регионе X.*

*Понять ожидания клиентов, касающиеся «социально ответственного» производства товаров.*

*Сформировать наше представление о социальном менеджменте и об отношении к вопросам сохранения окружающей среды в компаниях, являющихся нашими поставщиками и подрядчиками.*

*Управлять рисками, связанными с лицензиями на проведение операций в принимающих странах.*

*Наладить партнерские отношения с теми стейкхолдерами, от которых зависит развитие операций и успех компании на развивающихся рынках.*

*Быть в курсе событий, участвовать в процессе внесения текущих и потенциальных изменений в законодательные акты, в целом участвовать в развитии регулирования на интересующих нас рынках продуктов и услуг.*

*Работать с соответствующими группами стейкхолдеров над пониманием и смягчением социально-экономических последствий закрытия предприятий.*

*Укрепить нашу репутацию в плане ответственной политики в области занятости и в практике управления.*

**ДЛЯ СВЕДЕНИЯ**

Уже при постановке стратегических задач, которые обсуждались выше, выясняются многие проблемы, которые необходимо обсуждать вместе со стейкхолдерами. Тем не менее, есть вопросы, стратегическое значение которых может показаться сразу не очевидным, однако их также необходимо решать, поскольку в будущем они могут повлиять на результаты деятельности.

Эти проблемы, связанные с конкретными или самими общими аспектами деятельности компании или процесса принятия решений, возникают, если:

- считается, что организация оказывает позитивное или негативное воздействие на стейкхолдеров

И

- образуется противоречие между тем, что компания делает (или тем, как ее действия воспринимаются), и тем, какие действия, по ожиданиям стейкхолдеров, она должна предпринять, как она должна себя вести и какие результаты демонстрировать.

Такое понимание выходит за рамки весьма ограниченного определения существенности, используемого в стандартах финансовой отчетности. Там оно консервативно толкуется как краткосрочное влияние на состояние финансов компании, которое можно измерить. Это определение «существенности» не учитывает более широкие экономические, социальные проблемы, а также вопросы охраны окружающей среды, и тем самым не защищает организации от неожиданных рисков. Это может также ограничить способность организации видеть новые возможности для развития бизнеса. С другой стороны, если корпорация не может ранжировать проблемы, влияющие на результаты ее деятельности, по степени их важности, то при взаимодействии со стейкхолдерами она рискует оказаться в плену краткосрочных тенденций и временных общественных настроений.

Ключевая задача - выявить те проблемы, которые существенны для долгосрочного успеха бизнеса. Подход AccountAbility к оценке существенности описывается ниже:

**Тест на существенность**

AccountAbility разработала тест на существенность, представляя его в виде перечня пяти признаков. Вопросы считаются существенными, если они имеют один или более 5 из нижеследующих признаков

<b>A</b>	Проблемы, имеющие краткосрочное прямое влияние на финансовое состояние компании
<b>B</b>	Вопросы, по которым компания делает политические заявления стратегического характера (обычно обязательства перед ключевыми заинтересованными сторонами).
<b>C</b>	Проблемы, которые считают существенными сопоставимые организации, т.е. являются общепризнанными.
<b>D</b>	Вопросы, которые ваши стейкхолдеры считают достаточно важными для того, чтобы предпринять по этому поводу какие-либо действия (в настоящее время или в будущем).
<b>E</b>	Вопросы соответствия социальным нормам (что зафиксировано или возможно, будет зафиксировано в регулирующих актах, предусмотрено институциональными нормами и стандартами).

Этот тест допускает множество субъективных толкований (например, о том, переведут ли стейкхолдеры свою озабоченность той или иной проблемой в конкретные инвестиционные решения и отразятся ли они на их потребительском поведении). Признак D напоминает проблему «курицы и яйца», когда выявить проблемы для обсуждения со стейкхолдерами могут только сами стейкхолдеры, тем или иным способом выражая свою озабоченность. Тем не менее, на практике предполагается, что тест будет использоваться многократно, он дает представление о том, как на текущий момент компания понимает озабоченность стейкхолдеров. Однако необходимо пересматривать ответы, которые вы даете «сейчас», по мере того, как у вас будут накапливаться контакты со стейкхолдерами.



### РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДОЛОГИЯ М3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМ

Задача этой работы состоит в том, чтобы наиболее полно выявить проблемы, связанные с деятельностью организации, ее проектами и решениями, и понять, как они соотносятся с конкретными ожиданиями или опасениями стейкхолдеров..

Это можно сделать на заседании рабочей группы/рабочем семинаре или в процессе изучения проблемы командой, отвечающей за взаимодействия со стейкхолдерами (или с помощью внешнего подрядчика).

Используйте 5 признаков существенности для определения соответствующих проблем:



### Источники информации для определения существенности

Тест на существенность	Соответствующие источники информации (см. также Этап 2)
А. Краткосрочные последствия для финансового состояния	Проблемы, связанные с бизнес стратегией и планами, бизнес моделью, оценкой рисков, расходы на оплату последствий несчастных случаев, лоббирования, штрафы и взыскания, ..
В. Политические обязательства	Корпоративные политики и имеющиеся обязательства перед стейкхолдерами.
С. Общепринятые нормы	Политика и практика конкурентов или аналогичных организаций. Вопросы, поднимаемые промышленными ассоциациями и организациями, занимающимися корпоративной ответственностью (такими, как the International Business Leaders Forum, the World Business Council for Sustainable Development).
Д. Поведение стейкхолдеров, их опасения.	(См. ниже об источниках информации о стейкхолдерах)
Е. Социальные нормы.	Области регулирования, проекты законов, международные соглашения, добровольные кодексы поведения и организации/инициативы с участием многих стейкхолдеров (такие, как инициатива добровольного Глобального договора ООН и «Руководство» GRI. Нормы, инициируемые правительствами, межправительственными и негосударственными организациями.



Выявите проблемы, вызывающие потенциальную озабоченность стейкхолдеров (признак D), используя существующую в организации информацию, данные исследований или, если это возможно, устройте пробные контакты со стейкхолдерами. Источники информации для выявления вызывающих озабоченность стейкхолдеров проблем, включают:

**Источники информации об ожиданиях и опасениях стейкхолдеров**

<b>Что нам известно</b>	Благодаря своим текущим контактам, отдельные сотрудники имеют уже некоторое представление о проблемах, которые вызывают озабоченность стейкхолдеров, и касающихся того подразделения организации, где они служат. Стейкхолдеры скорее всего уже поднимали эти вопросы по имеющимся каналам обратной связи - от горячих линий до конференций для инвесторов. Это уже имеющееся разрозненное знание можно соединить путем систематических обзоров, интервью и семинаров с участием ключевых фигур компании и близких вашей компании стейкхолдеров.
<b>Что они говорят нам</b>	В некоторых случаях лучше оставить тему идентификации вопросов в покое и составить повестку диалога со стейкхолдерами непосредственно в ходе самого этого диалога. Хотя в этом случае максимальное число стейкхолдеров может участвовать в выявлении проблем, такой диалог может оказаться неуправляемым. Его трудно использовать в процессе принятия решений и, к тому же, он оставляет у стейкхолдеров чувство разочарования: одни разговоры - и никаких действий.
<b>Что они говорят о нас</b>	Более пассивный способ изучения мнений стейкхолдеров о деятельности компании и влиянии отрасли не дает эффекта завышенных ожиданий стейкхолдеров. Он может включать мониторинг информационных источников на национальном и локальном уровнях; охватывать специальные и научные издания, доклады и издания правительственных и межправительственных организаций; кампании, проводимые неправительственными организациями, исследования общественного мнения и соответствующие дискуссии на интернет-форумах.

**Сопоставьте стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами с проблемами, которые вы выявили с помощью теста на существенность.**

Каждая из ваших стратегических целей вероятно, будет охватывать не одну, а сразу несколько проблем. Для того, например, чтобы удовлетворить ожидания ваших клиентов по поводу «социально ответственного» производства товаров, вам придется учесть многие аспекты: права человека, охрану здоровья и окружающей среды. Если вы чувствуете, что какой-то важной темы не хватает, то убедитесь, что включили ее в список проблем и оцените ее по тому же тесту на существенность.

**Используя вышеназванные источники информации, впишите, действуя по обстановке, проблемы в матрицу (ТЗ).** Затем внесите в нее уже выявленные группы или подгруппы стейкхолдеров.

**Примените тест** на существенность, рассматривая каждую из проблем по всем пяти признакам. Используйте цветовую кодировку, как это предлагается в матрице и/или опишите собственную оценку существенности проблемы, введя таким образом отдельный признак существенности.

**Учтите, какой уровень беспокойства данная проблема вызывает у стейкхолдеров** и снова зафиксируйте ваш результат в таблице, используя предлагаемую систему подсчета очков, и /или опишите, как вы оцениваете их озабоченность.

**Обеспечьте этому документу официальный статус.** Матрица фиксирует перечень существенных проблем и результаты анализа групп стейкхолдеров. Ее необходимо завизировать у соответствующих менеджеров и руководителей департаментов, а также групп стейкхолдеров или экспертов, с которыми вы уже работаете.

**Матрица дает предварительную расстановку приоритетности стейкхолдеров,** показывая, кто из них больше обеспокоен и какими проблемами. За этим следуют дальнейшие шаги по выстраиванию приоритетов. См. также указатель «Как использовать».

# Мыслите стратегически

## РЗ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ



### СВОДНЫЙ ШАБЛОН ТЗ – МАТРИЦА «ЦЕЛИ - ПРОБЛЕМЫ - СТЕЙКХОЛДЕРЫ».

(Для первой стратегической цели шаблон был заполнен Co-operative Group из Великобритании для учета последствий использования в бизнес компании генетически модифицированных организмов)

Матрица целей, вопросов и стейкхолдеров		Тест на существенность					Группа стейкхолдеров 1	Группа стейкхолдеров 2	Группа стейкхолдеров 3	Группа стейкхолдеров 4	Группа стейкхолдеров 5
Цели стратегического взаимодействия со стейкхолдерами	Проблемы	A	B	C	D	E	Потребители	Члены Co-operative Group	Фермеры (Сельскохозяйственный бизнес группы)	Неправительственные организации	Поставщики непищевых продуктов
1. Погасить значительное беспокойство стейкхолдеров по поводу использования генетически модифицированных организмов	Безопасность генетически модифицированных (ГМ) продуктов	Красный	Красный	Желтый	Красный	Желтый	4	4	5	5	1
	Воздействие ГМ на биологические виды	Желтый	Красный	Желтый	Оранжевый	Желтый	3	4	5	5	1
	Влияние исключения ГМ из непищевых товаров	Желтый	Оранжевый	Желтый	Желтый	Желтый	1	3	0	4	1
	Влияние исключения ГМ из упаковочных материалов	Оранжевый	Оранжевый	Желтый	Желтый	Желтый	1	3	1	4	3
	Внутренние риски для тех, кто проводит эту политику	Красный	Красный	Зеленый	Зеленый	Зеленый	0	4	4	0	1
2. (вставьте следующую стратегическую цель, если это уместно...)	Прочие примеры										

**Зеленый:**

не соответствует

**Желтый:** низкий

уровень соответствия

**Оранжевый:**

средний уровень

**Красный:** высокий

уровень соответствия

#### Как использовать:

1. Впишите стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами и детализируйте проблемы, где это возможно (одни могут одновременно иметь отношение к нескольким целям – другие – прямо не связанными со стратегическими целями)
2. Поставьте количество очков в зависимости от степени существенности проблем (см. выше)
3. Оцените восприятие этих проблем стейкхолдерами - с помощью описания и/или используя рейтинг такого типа:

- 0- не имеет отношения,
- 1- осведомлено небольшое количество человек и нет реальной озабоченности проблемой,
- 2- более широкая осведомленность, но уровень озабоченности невысокий,
- 3- значительная озабоченность проблемой среди меньшинства,
- 4- значительная озабоченность проблемой среди многих,
- 5- высокий уровень всеобщей озабоченности по проблеме.

Таблица дает краткий перечень ключевых проблем, объясняет, почему они существенны и к какой группе стейкхолдеров имеют отношение. Решите, какое количество очков можно считать пороговым уровнем существенности (или выразите это цветом).





### ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ:

Это лишь предварительное определение проблем и оценка того, какие стейкхолдеры и к каким проблемам наиболее чувствительны. Дальнейшие шаги для выстраивания приоритетов освещаются ниже.

**Проверьте полученные вами результаты.** Покажите матрицу соответствующему ответственному лицу, некоторым стейкхолдерам, с которыми у вас уже сложились хорошие взаимоотношения, или попросите экспертов в конкретных областях посмотреть матрицу. Это повысит достоверность предварительной оценки.

Не все существенные проблемы можно сопоставить с стратегическими целями. Но это не означает, что их можно проигнорировать. Для составления полного перечня важно проявлять **широту взглядов и гибкость** и включать туда те проблемы, которые важны для стейкхолдеров, но, на первый взгляд - не для организации. Только в таком случае список может быть полным.

Матрица проблем/стейкхолдеров не высечена из камня, она может меняться вместе с развитием вашего понимания и стейкхолдеров, и проблем, их волнующих. **Пересматривайте эту таблицу по мере того, как вы будете узнавать больше о стейкхолдерах.**

Матрица выявит ситуацию, когда одна и та же проблема вызывает беспокойство сразу нескольких групп стейкхолдеров. Здесь уместен подход, предусматривающий участие многих стейкхолдеров одновременно, а не индивидуальные соглашения (более подробная информация по многостороннему взаимодействию со стейкхолдерами - см. этап 2).



### К СВЕДЕНИЮ

Взаимодействовать сразу со всеми стейкхолдерами или обсуждать сразу все проблемы одновременно нежелательно, да и невозможно. На это ушли бы силы сверх всех разумных пределов, да и трудно было бы дать адекватный ответ сразу всем стейкхолдерам, что неизбежно привело бы к разочарованию. Поэтому нужно попытаться выстроить приоритеты среди ваших стейкхолдеров и обсуждаемых вопросов, с тем, чтобы быть уверенными: вы справитесь с проблемами времени, ресурсов и ожиданий.

Предшествующий этап дал первое представление о существенности проблем, беспокойств и ожиданий стейкхолдеров, и о том, как они соотносятся со стратегическими целями компании. Однако, прежде чем принять решение о том, с какими стейкхолдерами вступать во взаимодействие, следует учесть дополнительные факторы.

Выстраивание приоритетов — трудная работа, из-за невозможности дать количественную оценку отдельным «кускам» проблем и объективно их сопоставить. Тем не менее, устанавливая четкие критерии, ориентированные на бизнес-процессы и бизнес-стратегию компании, вы сможете с большей вероятностью избежать ситуации, когда взаимодействие со стейкхолдерами пошло в сторону от стратегических соображений. Подобное происходит, когда наиболее «шумные» заинтересованные лица перетягивают одеяло на себя, на оценку приоритетов влияет всплеск внимания СМИ, или же менеджеры предпочитают оставаться в «зоне комфорта». Ниже описываются два способа ранжирования стейкхолдеров по степени приоритетности.

### Расставляйте приоритеты согласно степени общественного осознания проблем

Весьма полезный способ разобраться с большим набором проблем, исходящим из разнообразия стейкхолдеров, — учитывать степень их осознания обществом. .



### Предварительное определение приоритетов и категорий стейкхолдеров компаний SIG.

Швейцарская компания SIG, занимающаяся водоснабжением, начала процесс определения приоритетов с обсуждения темы между руководителями. Группа, занимающаяся вопросами устойчивого развития, помогла организовать и провести это обсуждение. Оно выявило группу стейкхолдеров, которые должны быть включены в процесс в любом случае. Это акционеры, клиенты, деловые партнеры, сотрудники, государственные заказчики и группы гражданского общества, представляющие различные интересы.

Ожидания этих групп и степень их удовлетворенности достижениями SIG были последовательно оценены в ходе разнообразных диалогов со стейкхолдерами. Существующие обзоры клиентов также оказались полезны и пролили дополнительный свет на эти вопросы. В выстраивании приоритетов стейкхолдеров SIG учитывала их важность с точки зрения стратегических бизнес-целей и их уровня удовлетворения работой SIG на текущий момент.

**Четыре ступени осознания проблем обществом**

Латентная (скрытый)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– О вопросе информированы некоторые сообщества активистов и неправительственные организации.</li> <li>– Не существует твердых научных или других доказательств.</li> <li>– Вопрос совершенно игнорируется бизнес сообществом.</li> </ul>
Возникающая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– О данной социальной проблеме осведомлены политические круги и СМИ.</li> <li>– Создано специальное учреждение, изучающее эту проблему, но его данные пока ненадежны.</li> <li>– Ведущие компании экспериментируют, пытаются нащупать подходы к решению проблемы.</li> </ul>
Консолидирующая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Появляется организация, занимающаяся разработкой правил ведения бизнеса в связи с проблемой.</li> <li>– В отрасли принимаются добровольные инициативы.</li> <li>– Появляются судебные разбирательства, и растет понимание того, что необходимо законодательно регулировать данную сферу.</li> </ul>
Институционализирующая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разрабатываются добровольные стандарты и предпринимаются коллективные действия</li> <li>– Устанавливаются законодательные или деловые нормы.</li> <li>– Зафиксированные правила становятся общепринятым образцом успешного ведения бизнеса.</li> </ul>

Одна и та же проблема может находиться на разных стадиях осознания их обществом в различных регионах, странах и отраслях. Например, биологическая вариативность является институционализированной проблемой для европейского бизнеса, но она лишь возникает в Северной Америке. В то же время вопрос о праве служащих на невмешательство в их частную жизнь пока только начинает возникать в Европе, но уже институционализирован в США. Подобным же образом, защита прав животных включена давно в повестку дня компаний фармацевтического сектора (в связи с опытами на животных), а деловые нормы, касающиеся испытаний на животных получили статус закона. В то же время, газовая и нефтяная промышленности только начинают становиться сферой полемики и дебатов. Причем не в последнюю очередь - из-за большой обеспокоенности НПО защитой животных в связи с их использованием для испытаний нефтехимических продуктов.

Как правило, к вопросам, занявшим высокую ступень на «лестнице общественной зрелости», приковано большое внимание. Но это далеко не всегда означает, что общественная дискуссия вокруг их решения завершена, а само решение, обеспечивающее устойчивый рост бизнеса, уже найдено - во всяком случае, приемлемое для большинства стейкхолдеров. Таким образом, эффективный процесс взаимодействия со стейкхолдерами должен оставлять возможности для постоянных изменений и привлечения новых групп стейкхолдеров, даже если вопрос выходит на уровень законодательного оформления. Хороший пример тому - 20-ти летняя практика корпоративной отчетности по охране окружающей среды.

На каждой ступени общественного осознания проблемы наблюдается причудливая смесь ожиданий стейкхолдеров, внешнего давления, рисков и новых возможностей. Каждый из этих элементов чрезвычайно важен для выстраивания ранжирования тем диалогов со стейкхолдерами и планирования текущих процессов взаимодействия с ними.



### Novo Nordisk борется с диабетом в развивающихся странах

Основной деятельностью датской компании Novo Nordisk, работающей в области здравоохранения, является профилактика и лечение диабета. Диабет в настоящее время признан пандемией. Число людей, страдающих диабетом, в 2003 году оценивалось в 194 миллиона, а к 2025 году ожидается, что оно достигнет 333 миллионов. Предполагается, что две трети новых случаев заболевания будут зафиксированы в развивающихся странах.

В странах со средним и низким доходом на душу населения часто недостаточно развита инфраструктура для удовлетворения потребностей растущего числа страдающих диабетом. Эта проблема осложняется недостатком осведомленности и просвещения населения. Поэтому многие эксперты полагают, что нужно сочетать повышение информированности с усилиями в области просвещения и профилактики и повышать доступность лечения.

Novo Nordisk совместно с государствами, организациями, объединяющих больных людей и другими партнерами работает над улучшением лечения диабета в бедных странах, используя свой опыт и знания для решения некоторых из перечисленных выше вопросов. В то же время, Novo Nordisk создает долгосрочное преимущество для устойчивого ведения бизнеса и сохранения своей лидирующей роли в лечении диабета в развивающемся мире, реагирует на растущее давление со стороны общества и требования облегчить доступ к лекарствам в развивающихся странах.

Эта стратегия была выстроена согласно рекомендациям Всемирной Организации Здравоохранения (ВОЗ). Novo Nordisk поддерживает создание, развитие и наращивание потенциала национальных проектов по охране здоровья в рамках Национальной программы по диабету, которая охватывает восемь развивающихся стран. Эта деятельность включает обучение медсестер, поставку оборудования для диабетических клиник, поддержку организаций, объединяющих пациентов, и работу с правительствами. Novo Nordisk также поставила инсулин в государственные системы здравоохранения примерно 50 наименее развитым странам, как это определяется правилами ООН, по ценам, которые не превышают цен в высоко развитых странах Северной Америки, Европы и Японии в среднем более, чем на 20%.

**Таким образом, чем глубже общество осознает проблему, тем важнее для компании ее решить.** Тем не менее, многое зависит от подхода компании к системе взаимодействия со стейкхолдерами и в более широком смысле – от ее позиции в отношении корпоративной ответственности в целом. В приведенной ниже таблице сравнивается два типа реагирования на ту или иную проблему на каждой ступени ее развития: со стороны компании, считающей взаимодействие со стейкхолдерами новой возможностью для своего бизнеса, и компанией, занимающей оборонительную позицию.



### Четыре ступени осознания проблем обществом

Зрелость проблемы \ Реакция компании	Реакция лидера, сфокусированного на новых возможностях:	Как взаимодействует со стейкхолдерами лидер.	Реакция компании в оборонительном ключе
Латентная (скрытый)	Выявлять и рассматривать новые риски и новые возможности, принимать необходимые меры предосторожности.	Поддерживать текущий диалог с неправительственными организациями и лидерами стейкхолдеров, формирующими их мнение.	«Это не наше дело»
Возникающая	Заниматься проблемой как можно раньше для того, чтобы завоевать долю рынка, добиться конкурентных преимуществ и укрепить репутацию.	Совместно с международными организациями разрабатывать новые упреждающие методы управления, производства и маркетинговых подходов, снижая обеспокоенность стейкхолдеров.	«Нас не касаются эти проблемы»
Консолидированная	Присоединяться к альянсам для поддержки и продвижения передового опыта управления и решения данных проблем, не допускать подрывных действий со стороны компаний, игнорирующих эту проблематику.	Быть лидером в своей и отрасли и за ее пределами, продвигая передовой опыт и развивая стандарты.	«Развивать стандарты – не наша забота»
Институционализированная	Добиваться, чтобы бизнес-практика соответствовала социальным нормам и обязательствам.	Формализовать процессы взаимодействия со стейкхолдерами подобно тому, как формализованы отношения с профсоюзами или правительствами.	«Мы сделаем это, только если будем вынуждены»

Важно отметить, что диалог не обязательно прерывается или становится формализованным, как только та или иная проблема переходит в плоскость регулирующей нормы.

Между оборонительным подходом и подходом, нацеленным на новые возможности, существует целый спектр позиций, когда компании все более активно действуют на опережение проблем, поднимаемых стейкхолдерами.

**Расстановка приоритетов по степени влияния стейкхолдеров на бизнес и их зависимости от него.**

Другой способ придерживаться стратегических ориентиров в бизнесе - определить тех стейкхолдеров, которые, с одной стороны могут больше всего воздействовать на стратегические цели компании, а с другой - тех, на кого ее операционная деятельность оказывает самое сильное позитивное или негативное влияние. Это позволит уделять внимание и фокусировать свои усилия на приоритетных направлениях, обеспечивая при этом достижение стратегических задач и уважая права тех лиц, которые сильнее всего страдают от деятельности компании.

Компания может расставить приоритеты среди стейкхолдеров следующим образом:

		Влияние стейкхолдеров на организацию	
		Высокое	Низкое
Зависимость стейкхолдеров от организации	Высокое	<b>Ведите себя честно</b> – соблюдайте обязательства перед стейкхолдерами в русле политики компании, общих и отраслевых норм, стремитесь удовлетворить требования стейкхолдеров в границах баланса прибылей и издержек.	<b>Стратегические возможности и угрозы</b> – инвестируйте в процессы взаимодействия со стейкхолдерами, чтобы осознавать проблемы и решать их.
	Низкое	<b>Низкий приоритет</b> – обеспечьте стейкхолдерам доступ к общим каналам информации и обратной связи.	<b>Привлекайте к диалогу и информируйте</b> , обеспечивая сбалансированное соотношение между обеспокоенными стейкхолдерами с высоким влиянием на бизнес и теми, на которых влияют ваши решения.

Тем не менее, подобную матрицу нужно специально «подгонять» для каждой конкретной компании или проблемы - тогда она будет правильно отражать критерии расстановки приоритетов. Например, вместо зависимости от стейкхолдеров, компания в целом может учитывать зависимость отдельных стратегических бизнес-целей или отдельных подразделений. Это позволит более четко определить приоритетность стейкхолдеров.

Важно также знать, как взаимодействуют различные группы стейкхолдеров между собой - например, через лоббирование или с помощью адвокатов. В последнее время получила большое распространения практика создания коалиций различными стейкхолдерами для совместных действий по ключевым проблемам, что стало важнейшим фактором развития идеи корпоративной ответственности. В частности, высоко влиятельные или малозависимые стейкхолдеры, такие, как инвесторы и потребители, «поделались» своим влиянием со стейкхолдерами с низким уровнем влияния и высоким уровнем зависимости. Такими, например, как работники компаний-подрядчиков крупных организаций из развивающихся стран, будущие поколения и животные. «Влиятельные» стейкхолдеры заставили корпорации сфокусировать внимание на таких вопросах, как условия труда в компаниях-подрядчиках, забота об окружающей среде и охрана животных.



### ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА М4: ВЫСТРАИВАЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ.

*Суть в том, чтобы определить, какие проблемы должны стать предметом взаимодействия, и с какими стейкхолдерами следует установить отношения в первую очередь.*

Решите для себя, на что в первую очередь обратить внимание при ранжировании проблем или групп стейкхолдеров. Это будет зависеть от конкретной ситуации. Если вы уже определили с какими стейкхолдерами вам нужно вступить во взаимодействие, то расставьте приоритеты для проблем. Если именно проблема побудила вас начать контакты со стейкхолдерами, то определите с какими из них нужно взаимодействовать в первую голову.

В обоих случаях соберите совещание руководителей всех департаментов, пригласите и тех сотрудников, которые, возможно, хорошо осведомлены о стейкхолдерах и проблемах и которым интересны результаты взаимодействия, так как они будут отвечать за претворение их в жизнь. Подумайте о приглашении внешних экспертов, обладающих соответствующими знаниями, или представителей вовлеченных в проблему групп стейкхолдеров.

Выберите сотрудника компании или пригласите кого-то извне для координации и ведения совещания.

Вы можете использовать матрицу целей, проблем и стейкхолдеров (Г 3) в качестве базы для обсуждения.

#### Ранжируйте проблемы по приоритетности

Разбейте проблемы на категории, в соответствии с матрицей проблемы/стейкхолдеры, согласно следующим критериям:

<b>Рейтинг проблем по степени осознанности их обществом</b>			
Уровни осознанности	Данные	Осведомленность	Ожидания
Латентный	Слабые научные или другие данные	Некоторые сообщества активистов, научные работники, учебные заведения и неправительственные организации осведомлены о вопросе.	Не существует регулирования или признанных стандартов для бизнеса.
Возникающий	Возникают специальные исследовательские организации, но еще нет четкого согласия по поводу результатов исследований	Мелкий бизнес мало осведомлен о вопросе. Центральная тема кампаний, организуемых неправительственными организациями, осведомленность политических кругов и СМИ. Лидеры бизнеса экспериментируют, пытаются решить проблему	Рамки ответственности бизнеса - предмет дискуссий в обществе.
Консолидирующий	Бесспорные данные. Меньше внимания сосредоточено на сборе данных: факты собраны и приняты.	Высокий уровень осведомленности в деловых кругах, гражданском обществе и государственных организациях.	Получают развитие и признание лучшие примеры деловой практики. Устанавливаются добровольные стандарты, могут предлагаться проекты законов.
Институционализированный	Меньше внимания сосредоточено на сборе данных: факты собраны и приняты.	Решение данной проблемы является обычной практикой успешного бизнеса.	Установлены строгие законодательные или деловые нормы



Обсудите цели вашей организации в связи с данной проблемой в соответствии со всеми четырьмя ступенями осознанности проблемы обществом. Рассмотрите сопутствующие риски и возможности, а также типы стейкхолдеров, имеющих отношение к проблеме. Обдумайте, какие могут быть подходы к проблемам на каждой ступени ее развития и определите нужны ли дополнительные критерии для выстраивания приоритетов.

Используйте анализ степени осознания проблемы обществом для определения приоритетов или общих подходов к взаимодействию со стейкхолдерами по каждой из них.

### Определить приоритетные группы стейкхолдеров

Решите, по каким критериям вы будете ранжировать стейкхолдеров. Влияние, зависимость и желание взаимодействовать с организацией являются хорошими точками отсчета, но могут понадобиться и другие, специфические критерии.

Проанализируйте каждую группу стейкхолдеров по следующим критериям.

<p>Группы стейкхолдеров, имеющих большое влияние, это те, кто способен сделать следующее:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Изъять, предоставить «лицензию на деятельность» или повлиять на нее</li> <li>— Ограничить доступ к ресурсам, местам возможного размещения предприятий или к интеллектуальному капиталу.</li> <li>— Нанести ущерб или, напротив, создать репутацию компании</li> <li>— Способствовать или мешать компании получать информацию и внедрять инновации</li> <li>— Ограничить или обеспечить доступ к инвестиционным фондам</li> <li>— На ранней стадии подать предупредительные сигналы по поводу возникающих серьезных проблем и рисков с ними связанных или наоборот, отвлекать внимание и время менеджмента от основной деятельности.</li> <li>— (в зависимости от конкретного случая вы можете фокусироваться на некоторых или на всех этих группах влияния)</li> </ul>
<p>Высокозависимые группы стейкхолдеров это те группы, которые находятся в следующем положении:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Прямая финансовая зависимость (т.е. те, кто зависит от выплачиваемой вами зарплаты, закупок, грантов)</li> <li>— Косвенная финансовая зависимость (т.е. те, чьи средства к существованию зависят от вашего вклада в региональную экономику). Это могут быть также, например, клиенты с низким доходом, которые зависят от низких цен на базовые товары, производимые вами.</li> <li>— Нефинансовая зависимость (т.е. те, кто зависит от вас, будучи получателем основных услуг, которые вы предоставляете)</li> <li>— Ухудшение нефинансовых условий или появление рисков, из-за ваших операций (т.е. из-за загрязнения воздуха, повышения шума или из-за риска здоровью потребителей, связанного с вашими продуктами)</li> <li>— Недостаточная возможность выбора /отсутствие выбора (т.е. служащие, сталкивающиеся с принудительным увольнением, люди, живущие рядом с производственным предприятием, люди, испытывающие зависимость от продуктов, вызывающих привыкание; потребители, уязвимые из-за их неграмотности и т.д.)</li> </ul>
<p>По желанию и способности вступать во взаимодействие стейкхолдеры могут быть классифицированы как:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Противостоящие/ враждебные</li> <li>— Незвестные</li> <li>— Незаинтересованные</li> <li>— Включенные в процесс через формальные механизмы (т.е. через властные органы, регулирование, переговорный процесс)</li> <li>— Готовые сотрудничать</li> <li>— Конкурентные</li> </ul>



Расположите каждую группу стейкхолдеров в следующей сетке относительно осей «влияние» - «зависимость»

# Мыслите стратегически

## Р4: РАССТАВЬТЕ ПРИОРИТЕТЫ



### СВОДНЫЙ ШАБЛОН Т4: МАТРИЦА ВЛИЯНИЯ/ЗАВИСИМОСТИ СТЕЙХОЛДЕРОВ

Влияние стейкхолдеров на компании (или цели, проекты и направления бизнеса)

		Нет влияния	Низкое влияние	Некоторое влияние	Формальная власть/ высокое влияние
○  ○ Зависимость стейкхолдеров от компании (или проекта, цели или направления бизнеса...)	Высокая зависимость - нет выбора				
	Нет прямой зависимости стейкхолдеры имеют большой выбор вариантов поведения				



Дополнительно: проиллюстрируйте отношения между стейкхолдерами, используя стрелки, показывающие влияние одних стейкхолдеров на других.

Обсудите полученные результаты; обдумайте подходы к стейкхолдерам, оказавшимся в каждом из секторов. Решите, нужны ли еще дополнительные критерии для определения приоритетов.

Используйте анализ стейкхолдеров для того, чтобы определить степень приоритетности или общий подход к взаимоотношениям для каждой группы стейкхолдеров.





### ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ

Вы можете сначала расставить проблемы по приоритетам, а затем перейти к соответствующему ранжированию стейкхолдеров, которые имеют отношение к высокоприоритетным проблемам и взаимодействие с которыми признано необходимым.

Может случиться, что вы не сможете однозначно отнести проблему к одному из четырех уровней, поскольку она характеризуется несколькими признаками. Часто, например, бывает так, что общественность знает о проблеме и озабочена ею, но при этом нет достаточных доказательств и научного консенсуса этому поводу.

Матрица приоритетов должна непрерывно обновляться, так как могут появляться новые стейкхолдеры и возникать новые проблемы.



## Интегрированная схема приоритетов проблем и стейкхолдеров компании Camelot

*Основываясь на своих стратегических целях и миссии организации, Camelot, оператор национальной лотереи в Великобритании, построил двухуровневую схему приоритетов стейкхолдеров, увязав конкретные важные проблемы с конкретными группами стейкхолдеров. Ниже приведен фрагмент из социального отчета компании:*

### КЛЮЧЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

#### Распространители, игроки и победители:

Квалификация наших распространителей, выпуск новых игр, опыт участия в игре и получения выигрышей имеют огромное значение для развития Национальной лотереи, и непосредственно затрагивают интересы многих наших стейкхолдеров – общества и игроков, розничных продавцов, групп давления, поставщиков и акционеров

#### Добрые дела

Обеспечивать максимальный доход и использования средств для добрых дел, показывать обществу широкий размах проектов, которые финансируются благодаря Национальной лотерее, имеет важнейшее значение для уважительного отношения к ней. Этот вопрос затрагивает общество, розничных распространителей, местные сообщества и акционеров.

#### Наше будущее:

Дискуссии вокруг распределения лотерейных фондов, того, кому будет предоставлена третья лицензия на управление лотерей и вокруг изменений в регулировании игровой сферы чрезвычайно важны для будущего Национальной лотереи. Результат этих дискуссий будет иметь серьезное влияние на всех наших стейкхолдеров – общество и игроков, служащих, розничных распространителей, местные сообщества, группы давления, на поставщиков и акционеров.

#### Наши сотрудники:

Навыки, мотивация и приверженность работе наших сотрудников чрезвычайно важны для достижения стратегической цели обеспечения роста компании и уважения к ней. Кроме того, наш персонал, его поведение и выбор будут прямо влиять на последствия нашей деятельности в местных сообществах и на окружение, в котором мы оперируем. Этот вопрос имеет прямое отношение к нашим служащим и акционерам.

#### Ответственная игра:

Способность обеспечить защиту групп риска, таких, как молодежь, люди с низким доходом или люди, подверженные риску зависимости от игры. Это ключ к тому, чтобы обеспечить отношение к Национальной Лотерее как к уважаемому институту. Этот вопрос имеет большое значение для общества, розничных распространителей и групп давления.

### ПРИОРИТЕТЫ ВТОРОГО ПЛАНА

#### Инвестиции в розничную сеть:

Оказание нашим партнерам, занимающимся розничным распространением, помощи, в которой они нуждаются, важно для обеспечения роста Национальной Лотереи. Этот вопрос касается общества, розничных распространителей, местных общин, групп давления, наших поставщиков и акционеров.

#### Наши поставщики:

Мы управляем одной из самых эффективных лотерей в мире. Ценность денег и честность всех поставщиков важны для того, чтобы мы могли эффективно управлять лотереей и обеспечить уважение к Национальной лотерее. Мы также внимательно следим за воздействием наших поставщиков на состояние окружающей среды. Этот вопрос касается, прежде всего, наших поставщиков и акционеров.

#### Окружающая среда:

Забота об окружающей среде со стороны Camelot и наших поставщиков – необходимый элемент для того, чтобы быть уважаемым оператором Национальной Лотереи. Эта сфера касается наших сотрудников и стейкхолдеров, которые беспокоятся об охране окружающей среды.

#### Участие местных общин:

Вклад Camelot в развитие местных сообществ является неотъемлемой частью ее деятельности как уважаемой компании и является вопросом, имеющим очень важное значение для стейкхолдеров в лице служащих компании, групп давления и местных общин.

### ОБЗОР 1 ЭТАПА

К концу этого этапа у вас должно сложиться первоначальное понимание соотношения между вашей бизнес-стратегией в целом и взаимоотношениями со стейкхолдерами. Вы уже можете определить соответствующие стратегические цели для взаимодействий с ними. Тем не менее, вы должны осознавать, что правильность вашего понимания вопроса должны подтвердить ваши стейкхолдеры. Вы должны также определить ключевые группы людей, на которые оказывает воздействие деятельность вашей организации, и группы, которые могут повлиять на ее стратегические перспективы. Вы должны также составить перечень потенциальных проблем, касающихся каждой группы стейкхолдеров. Кроме того, необходимо определить приоритетность групп стейкхолдеров и проблем, которые вы намерены обсуждать.

#### Результаты

- Стратегические цели вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие
- Матрица «цели – проблемы – стейкхолдеры»
- Первичное определение приоритетности стейкхолдеров и проблем

**ЦЕЛЬ:**

Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы собрать информацию и разработать план, построенный на стратегических приоритетах вашего взаимодействия и на базе ваших текущих возможностей.

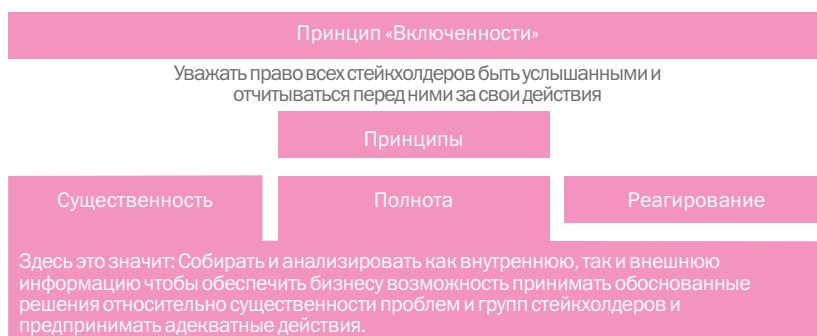


Во взаимодействии с заинтересованными сторонами всегда присутствует элемент «обучения в ходе работы». Здесь требуется гибкость. Часто компании начинают с общения с теми стейкхолдерами, которых они уже хорошо знают, а потом уже начинают разговаривать с другими, находящимися вне их традиционной зоны комфорта. Другие компании начинают процесс, отвечая на какую-то конкретную кризисную или, напротив, благоприятную ситуацию. Сам процесс взаимодействия - это цикл взаимного изучения, в котором и компании, и их стейкхолдеры узнают больше о мотивации друг друга, методах работы и сферах влияния.

Тем не менее, это не означает, что взаимодействие со стейкхолдерами не должно и не может быть запланировано таким же образом, как планируются другие виды деловой деятельности. Без хорошего планирования оно вряд ли приведет к тому результату, на который рассчитывает бизнес. Напротив, непродуманное взаимодействие может привести к разочарованию, взаимным обвинениям и повредить отношениям с теми людьми, которых вы сочли весьма важными для успеха вашей организации.

### ПРИНЦИПЫ:

Ключевые принципы, которые должны наполниться содержанием на этом этапе, это принцип существенности и принцип полноты предоставления информации.



### ПРОЦЕСС:

С помощью действий и шагов, обрисованных на этом этапе, вы сможете ответить на четыре взаимосвязанных вопроса, что поможет вам разработать план действий основанный на ясном понимании разрыва в ожиданиях вашей организации, ее стейкхолдеров и «коллег»- конкурентов, а также изменений и ресурсов, которые могут понадобиться для преодоления этого разрыва. Это поможет вам разработать стратегически выверенный и эффективный подход к планированию взаимодействия. Это поможет также начать внутри компании процесс обучения и вовлечения ключевых департаментов и конкретных лиц, без которых идея взаимодействия со стейкхолдерами может остаться просто разговорами.

Вам надо будет добиться ясного понимания следующих вопросов:

- Каким образом в вашей организации строится в настоящий момент работа по тем вопросам и проблемам, которые вы сочли приоритетными;
- Каким образом вы сейчас обсуждаете эти вопросы с вашими стейкхолдерами;
- Что делают по этому поводу другие, и с кем вы могли бы сотрудничать;
- Что вы можете и хотите сделать по тому или иному конкретному вопросу;
- Каких конкретных представителей заинтересованных сторон вы хотите вовлечь во взаимодействие, и чего ожидают они от этого взаимодействия.

Этот этап разделен на пять шагов, которые составляют процесс сбора информации, необходимой для успешного взаимодействия со стейкхолдерами. Но отдельные элементы и прилагаемые инструменты могут также использоваться в рамках существующего у вас менеджмента и планирования других процессов, в рамках которых взаимодействие со стейкхолдерами рассматривается как неотъемлемая часть достижения различных бизнес-целей.





### К СВЕДЕНИЮ

Перед началом планирования процесса взаимодействия со стейкхолдерами совершенно необходимо знать, где вы находитесь в данный момент по отношению к существенным вопросам, которые имеют отношение к вашим планам по взаимодействию со стейкхолдерами.

- Каким образом данный вопрос управляется в вашей организации в настоящее время?
- Какая политика и какие системы в этой области у вас уже внедрены?
- Что вы можете и что вы хотите сделать по поводу этих вопросов?

Эта информация дает практическую базу для построения более основательного и гибкого процесса взаимодействия со стейкхолдерами, а также базу, относительно которой можно оценивать вашу текущую практику в связи с поставленными вами целями и в связи с уровнем актуальности и остроты восприятия рассматриваемых вопросов.

Практика взаимодействия со стейкхолдерами, существующая в вашей организации по отношению к конкретным вопросам может быть отнесена по своим характеристикам к одному из пяти этапов развития (см. ниже) .



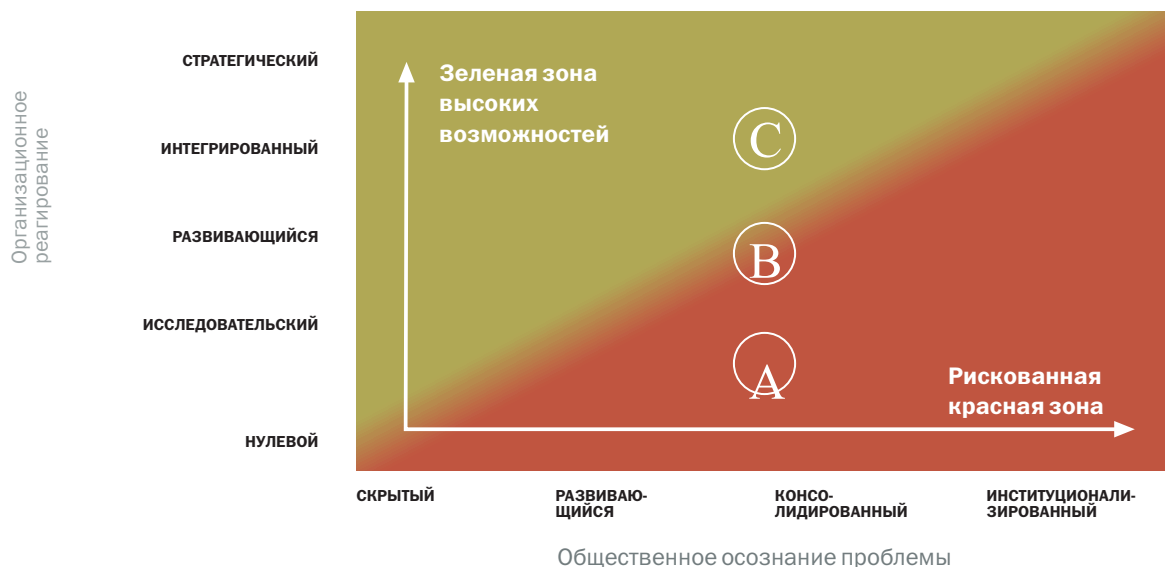
### Этапы обучения организации

Нет никакого взаимодействия	Вопрос о взаимодействии не рассматривается
Исследовательский этап	Отдельные взаимодействия со стейкхолдерами в ситуациях, когда для этого возникают возможности или когда необходимо ответить на конкретные вызовы. На этом этапе усилия сфокусированы на изучении и анализе вопросов и ход взаимодействия часто зависит от индивидуальной приверженности этой идее.
Этап развития	Хорошее качество процесса взаимодействия, включающего некоторые размышления по поводу его структуры и потребностей стейкхолдеров. Но системы менеджмента остаются фрагментарными, воздействие этого процесса на принятие решений неясен и нет ясно установленных показателей и характеристик, касающихся данного вопроса.. Хорошее качество процесса взаимодействия, включающего некоторые размышления по поводу его структуры и потребностей стейкхолдеров. Но системы менеджмента остаются фрагментарными, воздействие этого процесса на принятие решений неясен и нет ясно установленных показателей и характеристик, касающихся данного вопроса..
Этап внедрения	Высокое качество процессов взаимодействия, которые включены в действующий процесс принятия решений и интегрированы в ключевые процессы менеджмента. Взаимодействия организовано таким образом, чтобы обеспечить адекватное рассмотрение и решение проблемы.
Стратегический этап	Взаимодействие высокого уровня, интегрировано в процессы менеджмента и корпоративного управления компании, связано с ее бизнес-стратегией. Вопросы рассматриваются глубоко, часто с целью проведения системных изменений в компании, на глобальном и на локальном уровнях.

Можно сопоставить зрелость восприятия организацией смысла взаимодействия с заинтересованными сторонами и «зрелость» проблем, которую мы оценивали с вами на Этапе 1. Эта операция может быть проведена с помощью матрицы, которая приведена ниже.



### Матрица организационного реагирования на проблемы



Эта матрица, соотносящая проблемы и уровень реагирования на них поможет вам сопоставить ваш подход к проблеме с уровнем ее обсуждения в обществе. Таким образом, вы сможете определить, где вы находитесь на лидирующих позициях, а где – в зоне риска. С другой стороны, она также поможет вам определить, какую позицию вы хотите занять по отношению к рассматриваемому вопросу.



#### Пример использования матрицы организационного реагирования: детский труд на предприятиях - подрядчиках крупных компаний

Существует повсеместный консенсус среди граждан, потребителей, деловых кругов и правительств о том, что не должно существовать принуждения детей к такому труду, который наносит ущерб их здоровью, безопасности и обучению. Около полутора ста стран ратифицировали соответствующие Конвенции МОТ. Большая часть из этих стран имеет соответствующее законодательство, направленное на пресечение использования детского труда. Многие страны имеют программы борьбы с использованием детского труда, причем они получают для этих целей техническую или финансовую помощь МОТ и других международных организаций-доноров. Большое число промышленных ассоциаций, неправительственных организации и инициатив с участием представителей из различных секторов промышленности тоже занимаются этой проблемой. На эту тему было разработано добровольное руководство для компаний-покупателей. Многие компании работают в связи с этим над улучшением менеджмента и системы мониторинга, которые помогают избежать детского труда на их предприятиях – подрядчиках. Эта тема находится на «консолидированном» этапе зрелости.

Тем не менее, по оценкам МОТ, 1 из каждых 6 детей работает вместо того, чтобы учиться в школе, причем три четверти из них заняты на случайных работах.

Среди компаний, которые ведут операции или пользуются услугами поставщиков и подрядчиков в странах, где распространен детский труд, представляют разные уровни реагирования на эту проблему.

- Компании, которые только разрабатывают свою политику по базовым вопросам. В этом случае любая полученная компанией информация о применении детского труда у их подрядчиков и поставщиков вовсе не обязательно учитывается в процессе принятия управленческих решений. Такие компании не ставят себе целей в данной области, и они будут реагировать на проблему, выбирая вариант А. В данном случае, бизнес окажется уязвимым для атак, его бренду может быть нанесен ущерб. Компания оказывается не готова к потенциальному введению регулирования этого вопроса, а другие компании, занимающие передовые позиции в данном вопросе, могут избегать сотрудничества с нею.
- Компания, имеющая систематизированные процессы менеджмента и мониторинга, свою политику в данных вопросах. Она ставит перед собой определенные задачи в этой области и имеет текущие инициативы в плане взаимодействия с поставщиками на местах с целью минимизации использования детского труда. Она выберет вариант ответа, расположенный в районе точки В. Такие компании могут считать, что они идут в ногу с общественным развитием в этой области.
- Компания, которая разработала весьма совершенную политику в сфере управления этими вопросами. В компании назначен высокопоставленный руководитель, ответственный за исключение использования детского труда. Компания вовлечена во взаимодействие с большим количеством стейкхолдеров, таких, как промышленные союзы, правительства, неправительственные организации, в рамках реализации инициатив, нацеленных на преодоление вызовов, связанных с этой проблемой. Такая компания, скорее всего, разместила бы свой ответ на схеме на уровне С. Такой стратегический подход может дать этой компании возможность позиционировать себя на рынке и перед регулирующими организациями как в высшей степени социально ответственный бизнес.



### ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА М5: ОЦЕНИТЬ УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РЕАГИРОВАНИЯ

*Смысл этой методики состоит в том, чтобы установить более ясную картину относительно уровня реагирования бизнеса на ту или иную проблему, а также – тех механизмов, которые он использует. Она включает оценку текущих процессов управления и взаимодействия со стейкхолдерами в отношении данной проблемы и помогает выявить те направления, где вы должны укрепить свои позиции.*

- Используя шаблон 5 в качестве руководства, выясните, какого уровня развития достигла ваша организация по каждому из вопросов, включенных вами в список приоритетов. Отметьте также отдельные области, в которых ответ вашей организации на конкретный вопрос остается слабым. Шаблон направит вас в этом деле и поможет зафиксировать результаты этой оценки.
- Матрица организационного реагирования (см. выше) покажет те области, где вы попадаете в «красную» зону риска или в «зеленую» зону новых возможностей.
- Определите целевые уровни отдельных аспектов вашего подхода к выбранным вами приоритетным вопросам или к карте стейкхолдеров.
- И, наконец, учтите финансовые ресурсы, которые могут понадобиться для организации взаимодействия со стейкхолдерами, а также в связи с его возможными результатами. Согласны ли ключевые фигуры в компании, занимающиеся распределением бюджета, поддержать этот процесс? Ясно ли вам, на какой максимальный объем финансирования вы можете рассчитывать?



### ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ

- Этот процесс должен базироваться на источниках знаний и опыта, которые есть в самой компании. Это могут быть те аспекты управления отношениями со стейкхолдерами, которые уже задокументированы в принятой компанией политике и нормативных документах, а также сведения, которые получены в ходе интервью, семинаров или встреч с ключевыми персонами внутри компании.
- Строчка «Текущая деятельность в сфере взаимодействия» должна в идеале рассматриваться в сопряжении с анализом взаимодействия в более широком контексте.

### Объяснения к шаблону 5:

Различные строки этой таблицы помогут вам оценить, является ли ваша нынешняя система/политика управления и процессы управления адекватными степени зрелости рассматриваемых вопросов.

Если вы выбрали ответ «1» по всем пунктам, то ваша организация занимает хорошую позицию для того, чтобы отвечать на эти вопросы на стратегическом уровне.

Если вы выбрали ответ «2» по всем пунктам, то можно считать, что ваша компания находится на этапе внедрения.

Если вы выбрали ответ «3» по всем пунктам, то, значит, процесс в вашей компании находится в стадии разработки и развития. Ответы «4» указывают на исследовательский подход.

И, наконец, большая часть «5» в ответах указывает на то, что ваша компания не занимается данным вопросом.





## ОЦЕНКА СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТВЕЧАТЬ НА ПРОБЛЕМЫ

<p>Приоритетная проблема:</p>	
<p>Общественная зрелость данного вопроса:</p> <p> <input type="checkbox"/> Латентная                    <input type="checkbox"/> Развивающаяся                    <input type="checkbox"/> Консолидированная                    <input type="checkbox"/> Институционализированная             </p>	
<p>Фактор</p> <p style="text-align: center;">Возможные уровни действий</p>	
<p>Поддержка руководства и менеджмента</p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Формально зафиксированная приверженность этому вопросу, причем это направление возглавляет член совета директоров.  <input type="checkbox"/> 2. Формально зафиксированная приверженность этому вопросу, причем это направление возглавляет один из ведущих менеджеров  <input type="checkbox"/> 3. Формальное заявление или политика оглашены, но нет формально ответственного за это направление человека, занимающего высокий уровень в иерархии компании.  <input type="checkbox"/> 4. Действия в данном направлении, которыми движет личная приверженность и информированность по данному вопросу.  <input type="checkbox"/> 5. Никакой информированности/действий в данной области.                      Укажите детали: _____                 </p>
<p>Политика в отношении данного вопроса</p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Формализованная политика с конкретными целями, связанными с бизнес-стратегией.  <input type="checkbox"/> 2. Формализованная политика с целями, не связанными с бизнес-стратегией.  <input type="checkbox"/> 3. Наличие политики или ее набросков, но без конкретных целей.  <input type="checkbox"/> 4. Начальные дискуссии по поводу политики.  <input type="checkbox"/> 5. Отсутствие политики.                      Укажите детали: _____                 </p>
<p>Текущая деятельность по организации взаимодействия, относящегося к данной проблеме</p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Формализованная и интегрированная в процессы менеджмента и руководства с ясной документацией и системой отчетности.  <input type="checkbox"/> 2. Систематизированный подход к взаимодействию с соответствующей документацией и некоторой связью с процессом принятия решений.  <input type="checkbox"/> 3. Упорядоченные процессы в отношении некоторых стейкхолдеров/вопросов.  <input type="checkbox"/> 4. Спорадические взаимодействия, ограниченный внутренний контроль.  <input type="checkbox"/> 5. Никакого взаимодействия.                      Укажите детали _____                 </p>
<p>Индикаторы/показатели, позволяющие оценить достигнутые результаты</p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Стратегические цели и SMART Ключевые показатели эффективности (КПЭ), разработанные, чтобы удовлетворить потребность в информации как стейкхолдеров, так и менеджмента. Есть механизмы внутренней и внешней отчетности и ее заверения.  <input type="checkbox"/> 2. КПЭ, которые отвечают только потребностям менеджмента внутри компании, внутренняя отчетность с некоторыми элементами заверения или без заверения.  <input type="checkbox"/> 3. КПЭ, которые только частично соответствуют потребностям стейкхолдеров в информации.  <input type="checkbox"/> 4. Начало дискуссии, относящейся к разработке КПЭ и мониторинга.  <input type="checkbox"/> 5. Задачи не ставятся, нет КПЭ.                      Укажите детали _____                 </p>
<p>Наличие в компании ответственных и уровня компетентности для того, чтобы заниматься данными вопросами</p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Цели, связанные с вопросами в данной области, входят в число показателей, по которым оценивается работа отдельных сотрудников. Этот аспект учитывается, когда принимается решение о возможном вознаграждении за достигнутые в работе результаты.  <input type="checkbox"/> 2. Требуемая квалификация учитывается при приеме на работу, в организации тренингов и при вознаграждении за достижение высоких результатов в работе.  <input type="checkbox"/> 3. Ответственные назначаются, но нет формальных механизмов, которые ставят вознаграждение, прием на работу и тренинги в зависимость от компетентности в этой области.  <input type="checkbox"/> 4. Начало дискуссий, касающихся распределения ответственности и понимания того, какие знания и умения необходимы.  <input type="checkbox"/> 5. Тема распределения ответственности внутри компании в связи с вопросами/стейкхолдерами не рассматривается.                      Укажите детали: _____                 </p>
<p>Анализ процессов, касающихся рассматриваемых вопросов и дальнейшее обучение в этой области</p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Постоянная переоценка ситуации и изучение нового с целью обновления и адаптации политики организации и ее бизнес-процессов, внедрение результатов, полученных в ходе взаимодействия, в процесс принятия стратегических решений организации.  <input type="checkbox"/> 2. Процессы переоценки ситуации и изучения нового порождают ограниченные изменения, касающиеся отдельных вопросов и функций департаментов. Управление организационными изменениями только начинает устанавливать связи с анализом стейкхолдеров.  <input type="checkbox"/> 3. Специально организованный процесс переоценки и изучения нового, который ведет к нарастающим изменениям.  <input type="checkbox"/> 4. Процесс переоценки и изучения нового инициируется индивидуальными сотрудниками и ими ограничивается.  <input type="checkbox"/> 5. Никакого взаимодействия со стейкхолдерами по данному вопросу.                      Укажите детали: _____                 </p>
<p>Полное соответствие вашей способности реагировать / области, которые требуют усиления:</p> <p>Какие меры необходимы для усиления позиций компании в 6 областях, перечисленных выше?</p> <p>(Пример 1: «Оценка результатов и индикаторы»: «<i>Необходимо разработать КПЭ, которые давали бы ориентиры для управления</i>».)</p> <p>(Пример 2: «Пересмотр и изучение процессов»: «<i>Требуется наладить аналитику и обучение таким образом, чтобы учитывать в ближайше и организационных процессах ожидания стейкхолдеров и потребности организации</i>».)</p>	



### К СВЕДЕНИЮ

Всегда стоит знать, что другие делают в отношении похожих вопросов и /или групп стейкхолдеров. С какими вызовами они столкнулись, и как они достигли успеха? Чему мы можем у них научиться? Когда можно говорить об очевидном положительном влиянии взаимодействия со стейкхолдерами на решение конкретной задачи или на конкретную сферу бизнеса? Существуют ли действующие партнерские инициативы или ассоциации, занимающиеся вопросами, где совместная работа была бы полезной?

Вам совершенно не обязательно начинать проектирование взаимодействия со стейкхолдерами «с чистого листа». На самом деле, во многих случаях может оказаться, что вопрос, признанный вами существенным, не может быть решен отдельной компанией или на двусторонней основе с каким-то из ее стейкхолдеров. Может оказаться, что он требует совместных действий в рамках всего сектора или даже многих секторов промышленности. Взаимодействие со стейкхолдерами порождает цикл обучения и инноваций в самой организации, но он может также быть частью более широкого цикла гражданского обучения и действия, касающегося как смысла взаимодействия со стейкхолдерами, так и того, как именно заниматься поднятыми вопросами. Этот цикл изучения проходит быстрее, когда организации могут учиться на лучших образцах работы и на ошибках других. Подобная учеба становится все доступнее благодаря сетям контактов и партнерств, разработке ресурсов в виде досье и разборов конкретных ситуаций из практики, инструментов и стандартов, которые позволяют передать урок от одной организации к другой. «Источники вдохновения», к которым вы можете обращаться, работая по важным для вас проблемам и с группами стейкхолдеров, которые вы для себя выделили, представлены в следующей таблице.



Сети, аккумулирующие информацию, обучающие ресурсы

Источники информации	Примеры
<p><b>Кодексы, Стандарты, Рамочные соглашения, Руководства и Инструменты</b>                      Дают руководство, базирующееся на основных принципах, или пошаговое руководство для действий, а также контрольные показатели для оценки ваших действий.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 14001 (стандарты в области охраны окружающей среды)</li> <li>• Стандарты Международной Организации Труда (МОТ)</li> <li>• SA8000 стандарт сертификации предприятий в области трудовых отношений (</li> <li>• Деловые принципы против коррупции ( TI и SA International)</li> <li>• Руководство ОЭСР для многонациональных корпораций</li> <li>• Глобальная инициатива по отчетности в области устойчивого развития (GRI)</li> <li>• Серия документов AA1000 (система качества отчетности организаций)</li> <li>• Руководство Sigma (<a href="http://www.projectsigma.com">www.projectsigma.com</a>)</li> </ul>
<p><b>Разбор конкретных практических случаев, наилучшая практика и исследовательские доклады.</b>                      Могут вдохновить на размышления по поводу вашего собственного подхода; вы сможете научиться на опыте (и ошибках) других.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководство по взаимодействию со стейкхолдерами, выпуск 1 «Обзор взглядов практиков бизнеса на взаимодействие со стейкхолдерами», Stakeholder Research Associates, UNEP, AccountAbility</li> <li>• Анализ конкретных ситуаций области корпоративной социальной ответственности на <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a> (Мировой деловой совет по устойчивому развитию) и на <a href="http://www.conversations-with-disbelievers.net/">www.conversations-with-disbelievers.net/</a></li> <li>• «Как заставить взаимодействие со стейкхолдерами работать» <a href="http://www.csircampaign.org">http://www.csircampaign.org</a></li> <li>• «Риск и возможности: лучший опыт нефинансовой отчетности», UNEP/ Sustainability <a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a></li> <li>• Отраслевые доклады по бизнесу и экономическому развитию <a href="http://www.economicfootprint.org">www.economicfootprint.org</a></li> <li>• Промышленность как партнер для устойчивого развития, доклады 22 промышленных секторов, подготовленные для встречи на высшем уровне в Йоханнесбурге в 2002 году <a href="http://www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports.htm">http://www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports.htm</a></li> </ul>
<p><b>Показатели и Индексы</b>                      Дают возможность оценить ваше положение по отношению к конкурентам или коллегам с продвинутой практикой в этой области. Используйте их с целью сравнительной оценки вашей деятельности.</p>	<p>Примеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс устойчивости Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Index)</li> <li>• Рейтинг Accountability 2005</li> <li>• FTSE4Good</li> <li>• Индекс корпоративной ответственности Бизнес в сообществе (Business in the Community Corporate Responsibility Index)</li> </ul>
<p><b>Конкуренты и другие компании, сталкивающиеся с подобными вопросами</b>                      Могут быть богатым источником информации. Они могут даже захотеть сотрудничать с вами по тем или иным вопросам.</p>	<p>Конференции, мероприятия и бизнес-сотрудничество по соответствующим вопросам демонстрируют наилучшие практические примеры и предоставляют возможности встретиться с другими компаниями, сталкивающимися с подобными вопросами.</p> <p>Доклады об устойчивом развитии являются хорошим источником информации :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> (доклады разбитые по категориям согласно of GRI Guidelines)</li> <li>• <a href="http://www.corporateregister.com">www.corporateregister.com</a> (онлайнная база данных по нефинансовой отчетности)</li> </ul>
<p><b>Партнерства, промышленные ассоциации, неправительственные организации</b>                      Могут быть мощным и эффективным инструментом для того, чтобы заниматься данными вопросами. В то же время такие ассоциации часто являются хорошим источником информации.</p>	<p>Сотрудничество между компаниями, гражданским обществом и правительствами на глобальном уровне, уровне сектора, региона или на уровне отдельных инициатив:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальный договор ООН (United Nations Global Compact)</li> <li>• Добровольные инициативы, связанные с ЮНЕП, такие как Финансовая инициатива ЮНЕП, Глобальная инициатива «е-Устойчивость», Инициатива туроператоров, Форум Mobility, Форум по рекламе и коммуникациям (Advertising and Communications Forum) <a href="http://www.unep.fr/outreach/home.htm">http://www.unep.fr/outreach/home.htm</a></li> <li>• Секторальные инициативы Мирового делового совета по устойчивому развитию (WBCSD), см. "Sector Projects" @ <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a></li> <li>• Ассоциации, организованные в связи с какой-либо общественной проблемой или отраслевыми ассоциациями, например, Ассоциация справедливого труда (Fair Labour Association), Международный совет по добывающей промышленности и минералам (International Council on Mining and Metals), Международная ассоциация нефтяной индустрии по сохранению окружающей среды (IPIECA) (примеры деятельности 19 ассоциаций см. на <a href="http://www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm">http://www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm</a>)</li> <li>• (Суб)Региональные специальные инициативы, например, «Проект Калабаш» в Южной Африке (<a href="http://www.saiea.com/calabash">www.saiea.com/calabash</a>)</li> </ul>

© См. подробнее в приложении



#### ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА М6: УЧИТЬСЯ У ДРУГИХ

*Смысл этих действий состоит в том, чтобы определить наиболее подходящие источники сведений, а также некоторых потенциальных партнеров для взаимодействия*

Выявите аналогичные компании, партнерства, организации, инструменты и стандарты, относящиеся к соответствующим приоритетным вопросам или группам стейкхолдеров. Используйте таблицу, приведенную выше, в качестве путеводителя в ваших поисках.

#### Вопросы, которые следует задать, обдумывая эту информацию:

- Что сделали другие организации для того, чтобы вовлечь во взаимодействие похожих стейкхолдеров или для решения похожих вопросов?
- Какие ошибки других организаций мы должны учесть, какой опыт доказал свою успешность?
- Какие стандарты и рамки обеспечивают соответствующее управление процессом?
- Каким образом другим удалось превратить вызовы в возможности?
- Вызывают ли эти инициативы доверие с точки зрения основных групп стейкхолдеров моей компании?

Обдумайте, в каких областях вы могли бы взаимодействовать с равными вам организациями. Например, в виде формального или неформального соглашения, подписав совместный кодекс поведения или принципы поведения (в духе Глобального договора ООН). Или – присоединиться к партнерской инициативе в той или иной области, а может быть, инициировать ее.

Создайте электронный или бумажный файл для информации о соответствующих случаях из практики, документах, организациях, инициативах и стандартах, чтобы иметь под рукой справочную информацию. Наиболее интересные ссылки занесите в шаблон 9.



#### ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ

Стремясь воспользоваться чужим опытом, не забывайте и о собранной вами информации, полученной из теста на существенность, который вы провели в ходе Этапа 1. Вы можете также переоценить результаты этого теста в свете любой новой информации.



### К СВЕДЕНИЮ

Выяснив внутреннюю готовность вашей организации заняться взаимодействием со стейкхолдерами и изучая чужой опыт в этой сфере, вам, конечно, очень важно оценить, где вы находитесь сейчас. По сути, вы должны обдумать следующие вопросы:

- Каким образом вы в настоящее время взаимодействуете с заинтересованными сторонами по приоритетным для вас вопросам?
- Каким образом вы должны улучшить взаимодействие, и каких результатов вы хотите добиться?

Ваш подход к взаимодействию может относиться к разным уровням вовлечения стейкхолдеров: от пассивного/отсутствия взаимодействия с ними до предоставления им полномочий принимать решения.

# Анализ и планирование взаимодействия

## Р7: ОЦЕНИТЬ ХОД ТЕКУЩЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И НАМЕТИТЬ ЦЕЛИ ПО ГРУППАМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

### Уровни взаимодействия

Уровень	Цель	Коммуникации	Характер отношений	Подход к Engagement
Пассивный	Нет целей. Нет взаимодействия.	Нет активных коммуникаций	Нет отношений	Никаких попыток взаимодействия со стороны компании. Озабоченность стейкхолдеров выражается через протесты, послания, СМИ, интернет-сайты и т.д.
Мониторинг	Мониторинг взглядов стейкхолдеров.	Односторонние коммуникации: от стейкхолдеров к компании.	Нет отношений	Отслеживание сообщений в СМИ и Интернете. Доклады «из вторых рук» от других стейкхолдеров (целевые опросы).
Информирование	Информировать или образовывать стейкхолдеров	Односторонние коммуникации: от компании к стейкхолдерам, приглашения стейкхолдерам отвечать не предусмотрено	Краткосрочные или долгосрочные отношения со стейкхолдерами. «Мы будем информировать вас.»	Биюлетени и информационные листки. Брошюры, доклады и интернет-сайты. Выступления, конференции и публичные презентации. «Дни открытых дверей» или экскурсии по предприятию. Выездные презентации и публичные демонстрации Пресс-релизы, пресс-конференции и реклама в СМИ
Заключение сделок	Работать совместно на контрактной основе, где один из партнеров определяет цели и обеспечивает финансирование	Ограниченное двустороннее движение: определение и мониторинг показателей в соответствии с условиями контракта.	Условия отношений, установленные контрактом. «Мы сделаем то, что мы скажем» или «Мы дадим вам средства для того, чтобы вы смогли сделать то, с чем мы согласны».	Частно-государственные партнерства, инициативы частных финансистов, Предоставление грантов, Социальный marketing, лоббирование.
Консультации	Получать информацию и обратную реакцию стейкхолдеров, используемую для решений, принимаемых внутри компании.	Ограниченное двустороннее движение: компания задает вопросы, а стейкхолдеры отвечают.	Краткосрочное или долгосрочное участие «Мы будем держать вас в курсе дела, выслушивать ваши заботы, учитывать ваши взгляды и обеспечивать обратную связь по нашему решению.»	Обзоры Фокус-группы Оценка рабочих мест Встречи один-на-один Встречи с общественностью и семинары. Образование консультативных форумов стейкхолдеров. Обратная связь и дискуссионные форумы в «онлайновом» режиме.
Включение	Работать напрямую со стейкхолдерами для того, чтобы быть уверенным, что их беспокойства понимаются и учитываются полностью и при принятии решений	Двустороннее или многостороннее движение между компанией и ее стейкхолдерами. Обе стороны занимаются изучением. Стейкхолдеры и компания предпринимают индивидуальные шаги.	Возможно однократное или более долгосрочное взаимодействие. «Мы будем работать с вами для того, чтобы ваши заботы были поняты, чтобы были разработаны альтернативные предложения и было обеспечена обратная связь, показывающая, как мнения стейкхолдеров повлияли на процесс принятия решений».	Совещательное голосование Форумы с участием многих стейкхолдеров Консультативные группы Процессы для выработки консенсуса. Совместный процесс принятия решений.
Сотрудничество	Сотрудничать со стейкхолдерами или создавать рамки для разработки согласованных решений и совместных планов действий	Двустороннее или многостороннее движение между компанией и ее стейкхолдерами. Изучение, ведение переговоров и принятие решений с обеих сторон. Стейкхолдеры работают вместе над конкретными мерами.	Долгосрочное «Мы прямо спросим у вас совета и участия в поиске и реализации решений по вызовам, касающимся обеих сторон.»	Совместные проекты, добровольные инициативы с участием дух или многих сторон
Уполномочивать	Делегировать принятие решение стейкхолдерам по некоторым вопросам.	Новые организационные формы отчетности: стейкхолдеры имеют формализованную роль в управлении или некоторые решения делегируются стейкхолдерам.	Долгосрочное «Мы выполним то, что вы решите».	Демократическое управление с участием стейкхолдеров (т.е. в качестве членов отдельных комитетов, акционеров и т.д.)

## РАЗЛИЧНЫЕ УРОВНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ — РАЗНЫЙ МАСШТАБ ИЗМЕНЕНИЙ

В целом, сравнительно низкий уровень взаимодействия, предусматривающий, например, мониторинг или информирование, может рассматриваться, как адекватный для ответа на незначительные вызовы поведению и стратегии корпорации, связанные со стейкхолдерами. В то же время, факт взаимодействия на более высоком уровне имеет потенциал для более серьезных изменений и трансформации. Это дает возможность решения более системных и глубоко укоренившихся проблем, касающихся управления последствиями деятельности корпорации или вопросами устойчивого роста.

Тем не менее, это не означает, что, например, предоставление информации вашим стейкхолдерам не может привести к значительным изменениям в ваших отношениях и в их поведении. На самом деле, эффективные взаимодействия обычно являются комбинацией подходов на разных уровнях, и информирование является важнейшей частью большинства взаимодействий на высоких уровнях, таких, как консультирование и сотрудничество.



**Важное замечание:** Первые три модели (пассивное отношение, мониторинг, информирование) не являются собственно взаимодействием как таковым, поскольку настоящее взаимодействие должно быть интерактивным. Тем не менее, они являются первыми шагами в развитии отношений со стейкхолдерами и могут привести к взаимодействию с большей степенью вовлеченности.

Ключевая разница между высоким и низким уровнями взаимодействия состоит в степени, в которой вы аккумулируете ресурсы (знания, человеческие ресурсы, операционные возможности, финансы, влияние и т.д.) для того, чтобы достичь намеченной цели. **В целом, чем более фундаментальные трансформации задуманы вами и вашими стейкхолдерами, тем важнее ваша тесная совместная работа и наиболее эффективное использование ресурсов, которыми располагает каждый из вас.**

Например, вы просто хотите разобраться с озабоченностью ваших стейкхолдеров из-за недостатка информированности по поводу, скажем, последствий для здоровья, связанных с использованием одного из ваших продуктов. Здесь вполне достаточно может оказаться простого информирования. Предположим, что вы хотите сформировать политику компании, которая бы служила руководством для разработки всех ее продуктов с учетом озабоченности стейкхолдеров воздействием этих продуктов на здоровье. Тогда вам может понадобиться провести более основательные консультации с большим количеством стейкхолдеров (т.е. по линии «внутренние НИОКР - клиенты») с тем, чтобы убедиться, что ваша политика соответствует ожиданиям различных стейкхолдеров. Наконец, если вы хотите поддержать всю вашу отрасль в плане соответствия требованиям клиентов к безопасности продуктов и их маркетинга, то вам придется сотрудничать с еще более широким кругом стейкхолдеров. Этот круг должен будет включать промышленные ассоциации и ассоциации потребителей, правительства, компании, аналогичные вашей, причем часто — на высоком уровне — для того, чтобы добиться результата. **Таким образом, уровень подхода и сам подход к взаимодействию, который выбираете вы и ваши стейкхолдеры, зависят от стратегических целей взаимодействия. Иначе говоря, от того, предполагает ли оно только незначительное изменение или же системные перемены, а также от общественной зрелости вопроса.** Если вопрос находится на латентной стадии зрелости, то мониторинг мнений стейкхолдеров может быть вполне достаточным реагированием. Но если вопрос находится на этапе консолидации и, возможно, перейдет на этап институционализации, то важно сотрудничать с широким кругом стейкхолдеров, чтобы быть уверенным, что вы реагируете на этот вопрос подходящим образом.

# Анализ и планирование взаимодействия

## Р7: ОЦЕНИТЬ ХОД ТЕКУЩЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И НАМЕТИТЬ ЦЕЛИ ПО ГРУППАМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ



### Стейкхолдеры компании Philips и основные подходы к взаимодействию

Следующая таблица иллюстрирует некоторые из путей, которые голландская электронная компания Philips использует, чтобы вовлечь различных стейкхолдеров к взаимодействию.

Стейкхолдеры	Основные средства взаимодействия
<b>Экономические стейкхолдеры</b>	
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"><li>• (B2C) Обзоры (касающиеся трендов, удовлетворенности клиентов, прикладные исследования), работа с жалобами, Фокус-группы,</li><li>• (B2B) Наблюдательные советы, совместные исследования и согласованная стратегия развития</li></ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Опросы сотрудников, общее собрание, системы управления производительностью труда, система управления карьерой, независимые консультанты/ арбитры</li></ul>
Поставщики/бизнес-партнеры	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дни поставщиков, совместные исследования, членство в союзах промышленников (WBCSD)</li></ul>
Основные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выездные презентации (например, Road shows), встречи аналитиков, рейтинг</li></ul>
Социальные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Опросы</li></ul>
Провайдеры финансовых услуг	<ul style="list-style-type: none"><li>• Текущие специальные проекты, финансовые рейтинги</li></ul>
<b>Социальные стейкхолдеры</b>	
Местные общины Локальный/национальный/ международный уровни	<ul style="list-style-type: none"><li>• Социальные инвестиции сфокусированные на образовании, здравоохранении и местной инфраструктуре</li><li>• Местное сообщество. Участие в работе регулирующих и наблюдательных органов, участие в проектах местных общин</li></ul>
Неправительственные организации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Опросы, развитие проектов и участие в специальных акциях</li></ul>
Научные круги	<ul style="list-style-type: none"><li>• Совместные исследования, программы научного обмена, местное сообщество</li></ul>
СМИ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Местное сообщество, опросы</li></ul>





## РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДИКА М7: ОЦЕНИТЬ ВАШИ ТЕКУЩИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И НАМЕТИТЬ ЦЕЛИ, КАСАЮЩИЕСЯ КОНКРЕТНЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

*Смысл методики состоит в том, чтобы определить сегодняшние модели взаимодействия со стейкхолдерами по существенным вопросам, которые вы сочли приоритетными. В то же время вы можете начать думать о том, хотите ли вы и каким образом будете развивать эти отношения в дальнейшем. Полученные результаты помогут заполнить шаблон по оценке стейкхолдеров (шаблон 6) и приведут к дальнейшим решениям.*

Собрать семинар или провести серию внутренних обсуждений с теми, кто участвует в управлении отношениями со стейкхолдерами. Собраться вместе с теми сотрудниками вашей компании, кто в настоящее время имеет дело с внутренними и внешними стейкхолдерами (это могут быть ответственные за закупки, за отношения с клиентами, за внешние связи и т.д.) по вопросам, которые вы сочли приоритетными.

**Изучить текущие отношения со стейкхолдерами и то, как они соотносятся с вопросами, которые вы выявили для каждой отдельной группы стейкхолдеров.**

**Обсудить возможности для взаимодействия с этими стейкхолдерами.**

Является ли текущая комбинация подходов достаточной для того, чтобы заниматься данным вопросом надлежащим образом? Не требуется ли других подходов, может быть, на ином уровне? Окажется ли у стейкхолдеров достаточно возможностей (т.е. человеческих и других ресурсов, глобального присутствия) для того, чтобы принимать участие в реализации различных подходов к взаимодействию?

**Сформулируйте простые конкретные цели**, которые имеют отношение и к вопросам, и к стейкхолдерам (с учетом возможного уровня взаимодействия) используя такие фразы, как:

- «Убедиться, что они все информированы о нашем подходе к тому-то и тому-то»
- «Убедиться, что они не становятся враждебными нам»
- «Быть информированным об их действиях...»
- «Убедить их в том, что...»
- «Быть уверенным, что наша политика по отношению к ХХХ соответствует их ожиданиям»
- «Разделить с ними ответственность за...»

Для некоторых стейкхолдеров вы захотите сформулировать сразу несколько целей. Убедитесь, что это вписывается в ваши общие стратегические цели.



#### **Зафиксируйте документально результаты бесед в шаблоне 8.**

Отметьте темы, по которым вы взаимодействуете, кто ведет отношения с данными стейкхолдерами на сегодняшний день, историю взаимодействия, текущий уровень и подходы, а также уровни и подходы, возможные в будущем. Вы можете это проделать либо для групп стейкхолдеров целиком, либо, в идеале, уже для конкретных представителей стейкхолдеров. Выбирайте тот вариант, который в наибольшей степени подходит к вашей ситуации.

**Используйте ваши переговоры, чтобы составить представление о том, каких представителей стейкхолдеров вам понадобится в дальнейшем выявить для того, чтобы успешно заниматься вашими приоритетными вопросами.** Опять-таки, шаблон 8 – так же, как и следующий шаг – даст вам возможность составить общее впечатление по ряду факторов, которые вы, возможно, захотите принять во внимание.



#### **ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ**

Важно знать, что вы еще не принимаете никаких окончательных решений относительно того, каким образом вы будете развивать отношения с этими стейкхолдерами; это произойдет на этапе 4. Это все еще начальная оценка. Она необходима для достижения более глубокого понимания адекватности текущего взаимодействия, так же, как и существующего потенциала для «чего-то большего». Это также означает, что заполнение шаблона 8 является предварительным, вы должны будете пересматривать ваши записи по мере того, как вы будете больше узнавать о ваших стейкхолдерах. **Шаблон должен использоваться в качестве постоянно эволюционирующего документального свидетельства ваших отношений со стейкхолдерами.** Если по той или иной причине вы чувствуете, что у вас недостаточно информации для заполнения какой-то части шаблона, просто оставьте ее пустой. Вы можете вернуться к этому позднее. Следующий шаг также подскажет, как лучше узнать ваших стейкхолдеров.

Действия, описанные выше, отчасти пересекаются со следующим этапом оценки представителей стейкхолдеров. Там, где это возможно, вы можете захотеть скомбинировать оба этих действия и проработать их в ходе тех же самых бесед и /или семинаров.

**К СВЕДЕНИЮ**

**Для того, чтобы разработать эффективный процесс взаимодействия со стейкхолдерами, вы должны иметь четкое представление о том, кто они такие, как и почему они могут захотеть взаимодействовать с вами.**

В некоторых случаях вам может потребоваться взаимодействовать непосредственно с самими стейкхолдерами, выбранными либо на основании их собственного желания, либо представляющими статистически репрезентативную группу. В других случаях вы захотите взаимодействовать с формальными или неформальными представителями стейкхолдеров. Это могут быть те, кто формирует мнения, выбранные представители, лидеры местных общин или адвокаты, или членские организации.

В этой части вводится более детальная оценка стейкхолдеров. Она включает руководство по выбору представителей стейкхолдеров, подходящих для взаимодействия.

Важные моменты, которые следует учесть специально, касаются географического масштаба, в котором оперируют представители стейкхолдеров и их отношения с тем уровнем, на котором результаты должны будут претворяться в жизнь. Например, в случае взаимодействий, касающихся глобального вопроса изменения климата, многие организации, представляющие стейкхолдеров, сами являются большими глобальными организациями. И они могут не иметь необходимого понимания ожиданий стейкхолдеров на локальном уровне. В таких случаях важно убедиться, что диалог на более локальном уровне имеет место. В дальнейшем он дополнит, обогатит и поможет подтвердить результаты диалога на глобальном уровне.

В процессе сбора более подробной информации о представителях стейкхолдеров, вы должны учитывать следующие факторы:

# Анализ и планирование взаимодействия

## Р8: ПОНЯТЬ И ИЗУЧИТЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ И ИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ



### Профиль стейкхолдера – ключевые вопросы

Ожидания стейкхолдеров	Стейкхолдеры будут иметь собственный взгляд на потенциальные проблемы, их причины и возможные решения. Более того, стейкхолдеры, инвестирующие время во взаимодействие с вами, будут ожидать «прибыли на инвестированный капитал» в виде определенных действий и реагирования. Постарайтесь иметь предельно ясное представление и об общих взглядах стейкхолдеров на вопрос, и об их ожиданиях в отношении вашей компании. Некоторые стейкхолдеры ожидают от вас всего лишь открытого и честного разговора с ними, другие могут ожидать от вас проведения специфических изменений в операциях или присоединения к определенной группе норм, предусмотренных тем или иным договором. Сравните ожидания с тем, что вы действительно хотите и можете сделать в данном направлении, учитывая ваши ресурсы и стратегические задачи (эти «ограничители движения» рассматриваются в следующих шагах).
Знание предмета	Составьте четкое представление о познаниях представителей стейкхолдеров в данном вопросе. Некоторые стейкхолдеры будут знать столько же, и даже больше, чем вы. В таких случаях вы можете захотеть поучиться у них. Другие будут знать гораздо меньше, и вы можете захотеть информировать или образовывать их. Это может быть особенно важно, если их действия могут иметь серьезное прямое или косвенное воздействие на вас, например, воздействуя на общественное мнение по данному вопросу.
Легитимность представителя стейкхолдеров	Когда вы взаимодействуете с индивидуумом или организацией, то хотите, чтобы ваш контрагент выступил в качестве представителя более широкой группы стейкхолдеров. Вы должны иметь четкое представление по поводу любого предъявления прав или заявлений по поводу того, от чьего лица говорит данный представитель. Являются ли они выбранными или признанными представителями? Легитимны ли они в плане наличия широкой поддержки или признанной компетенции? Или вам нужен просто пример мнения индивидуального лица, отражающего более широкий социальный состав местного сообщества?
Желание взаимодействовать	Успешное взаимодействие требует стремления к нему с обеих сторон. Если наличие нежелание одной из сторон, то очень рекомендуется выяснить причины этого. Иногда это может объясняться обстоятельствами, которые мы можете контролировать и изменить. В другом случае важно признать право стейкхолдера не участвовать во взаимодействии.
Возможное воздействие представителя (негативное или позитивное)	Четко представляйте себе конкретные возможные воздействия стейкхолдеров на ваш бизнес. Каким образом она / он может способствовать достижению ваших целей? Каким образом она / он могут вам помешать достигнуть их? При этом вы должны также учитывать и косвенное их воздействие через других стейкхолдеров. Потенциальное воздействие некоторых стейкхолдеров на ваш бизнес или на процесс взаимодействия со стейкхолдерами может быть настолько значительным, что может быть совершенно необходимо их вовлечь.
Культурный контекст	Учитывайте специфический культурный контекст взаимодействия, включая язык, обычаи в отношении социальных взаимодействий, гендерные вопросы. Эти факторы могут иметь очень важное влияние на методы, которые вы выберете для взаимодействия, а также на необходимые для этого ресурсы. Учет культурного фактора должен в идеале проводиться совместно с кем-то (будь-то внутри организации или извне), кто хорошо разбирается в данной культуре.
Географический масштаб, в котором они оперируют	Географический масштаб, в котором оперирует или хочет оперировать представитель стейкхолдеров, должен учитываться вами при планировании взаимодействия и определении его целей. Нужен ли вам кто-то, кто может участвовать в обсуждении по глобальному вопросу (например, изменения климата)? Такой проект потребует, чтобы представляющая организация обладала значительным уровнем доверия, легитимностью и масштабом (например, WWF – Фонд защиты дикой природы). Вопрос, касающийся последствий строительства нового предприятия для окружающей среды, относится, скорее, к компетенции локальной администрации и/или местного сообщества.
Возможности и способность стейкхолдеров к взаимодействию	К стейкхолдерам нужно относиться как к редкому ресурсу, что подразумевает уважительное отношение к их времени и вниманию. Более мелкие организации могут иметь очень ограниченные финансовые и кадровые возможности. См. этап 3 для дальнейшего учета возможностей стейкхолдеров.
Отношения стейкхолдеров друг с другом	Если вы намерены взаимодействовать с различными стейкхолдерами одновременно, или, может быть даже вовлечь их в ту же деятельность или в одной и той же местности, то важно понимать их точку зрения и отношения друг с другом. Напряжения между вашими стейкхолдерами может, особенно, если они не были приняты во внимание, оказать очень негативное воздействие на результаты вашего взаимодействия с ними.



## Партнеры компании Novozymes в Китае:

Развитие бизнеса в Китае ставит перед любой компанией необычные вызовы. Особенно это справедливо для компаний из западного полушария. Другой культурный, экономический контекст, другое регулирование рынка – все это уникальные вызовы для компании. Кроме того, Китай сталкивается с очень сильным давлением в сфере достижения сбалансированности между экономическим развитием, социальным развитием и сохранением окружающей среды.

Датская биотехнологическая компания Novozymes приняла на вооружение «кооперативный» подход для управления подобными вызовами. Novozymes стала действовать совместно с китайскими и иностранными компаниями, чтобы создать в январе 2005 года Совет деловых кругов Китая по устойчивому развитию (CBCSD). В настоящее время ее представитель занимает в нем пост вице-президента. Это дает возможность Novozymes лучше продвигать понимание связи между экономическим ростом и устойчивым развитием в Китае.

Другой пример – разнообразные варианты партнерства Novozymes с китайскими университетами. Это позволяет Novozymes воспользоваться традиционно высоким уровнем развития микробиологии в Китае. На практике это часто позволяет китайским студентам из университета из южной провинции Юньнань, например, работать совместно с исследователями Novozymes в лабораториях компании. Novozymes также приглашает клиентов для сотрудничества в сфере изучения свойств различных энзимов и, таким образом, позволяет им влиять на процесс разработки решений, отвечающих потребностям клиентов. В более долгосрочном плане, Novozymes ожидает, что подобное взаимодействие с клиентами и университетами и поможет найти новые сферы применения энзимов.



### РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДИКА М8:

#### СОЗДАТЬ ПРОФИЛИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

*Смысл этих действий состоит в том, чтобы составить профили представителей стейкхолдеров, их ожиданий, предпочитаемого уровня взаимодействия, и их потенциального воздействия.*

- Выявите потенциальных представителей от намеченных вами групп стейкхолдеров.
- Рассмотрите стейкхолдеров, с которыми вы уже взаимодействуете, и тех из них, на которых вы выходили в ходе ваших предыдущих исследований и аналитических работ.
- Вы также можете решить как можно шире распространять ваше сообщение о том, что вы ищете партнеров для взаимодействия. Вы можете опубликовать статьи в промышленных или специализированных в данной области изданиях, приглашая стейкхолдеров, желающих вступить в контакт, обратиться к вам. Это предотвратит критику в ваш адрес по поводу того, что вы имеете дело «все с теми же старыми добрыми представителями стейкхолдеров», которые никогда вас особенно не подгоняют. Те не менее, если вы пойдете на это, то убедитесь, что у вас хватит ресурсов хотя бы ответить всем стейкхолдерам, которые обратятся к вам.

Используйте приведенную выше таблицу в качестве руководства по возможно более подробному изучению представителей стейкхолдеров. Посетите их сайты, прочитайте их доклады, изучите их мнения. Поговорите с людьми внутри компании и с теми вне её, кто соприкасался с этими стейкхолдерами. Вы можете также захотеть провести некоторые первоначальные беседы со стейкхолдерами, но будьте осторожны, дабы не создать никаких ложных ожиданий на этом этапе.

Суммируйте ваши соображения, заполняя части сводного шаблона 8 (приводится ниже) по каждому представителю стейкхолдеров, с кем вы уже имеете дело или серьезно рассматриваете его кандидатуру.

Базируясь на заполненных шаблонах, обдумайте преимущества и неудобства каждого из оцениваемых представителей стейкхолдеров и составьте список представителей (с указанием приоритетов) с которыми вы бы хотели иметь дело по конкретным вопросам. Вы можете решить, что вам лучше взаимодействовать сразу с несколькими представителями в некоторых вопросах. Подобный вариант весьма рекомендуется, когда нет единого легитимного представителя группы стейкхолдеров (а это очень распространенный случай!). Тогда взаимодействие с несколькими представителями стейкхолдеров сразу «балансирует» ситуацию и будет способствовать полноте вашего реагирования.



#### ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ

Этот шаблон заполняется по результатам ваших действий на предыдущем и на данном этапе, когда вы оценивали ваши текущие взаимодействия, а также на основании тех данных, которые вы получите в их ходе. Поэтому важно понимать, **что вам не нужно заполнять весь шаблон с самого начала**. Шаблон должен быть «живым документом», призванным фиксировать ваш развивающийся и изменяющийся по мере узнавания стейкхолдеров опыт по мере развития истории взаимодействия. Возможно, вы сможете заполнить некоторые ячейки, когда пройдете весь цикл взаимодействия с данным стейкхолдером.

Постоянно перепроверяйте ваши ответы, консультируясь с людьми внутри и вне вашей организации, которые имеют опыт общения с этими представителями. Некоторые из аспектов вы сможете прямо обсудить со стейкхолдерами.

Имейте в виду, что шаблон, рекомендуемый здесь, это только один из возможных вариантов сбора и организации информации. Вы можете захотеть упростить его или добавить дополнительные строки. Один из альтернативных вариантов, которые вы можете принять, состоит в том, чтобы использовать таблицу 2.4, с третьей колонкой, где вы можете суммировать информацию о ваших стейкхолдерах.



СВОДНЫЙ ШАБЛОН Т8: ПРОФИЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРА

Профиль стейкхолдера

Последнее обновление

Группа стейкхолдеров

Первичная тема / вопрос для взаимодействия с данной группой	
Цель стейкхолдеров	
Предпочтительный уровень взаимодействия с этой группой	

Профиль стейкхолдеров:

Конкретный представитель / представляющая организация	
Человек для внутренних контактов	
Общий взгляд стейкхолдеров на вопрос	
Ожидания, связанные с отношением бизнеса к вопросу	[заполнять, если вы уже в процессе взаимодействия]
История взаимодействия / текущий наиболее высокий уровень подходов и сами подходы к взаимодействию	
Обычный или предпочитаемый стейкхолдерами наиболее высокий уровень подхода к взаимодействию	
Источник финансирования стейкхолдеров	
Отношения/конфликты с остальными стейкхолдерами	
Знание вопроса	Мнение лидеров / Уровень познаний <input type="checkbox"/> Хороший <input type="checkbox"/> Средний <input type="checkbox"/> Недостаточный <input type="checkbox"/> Никакой Опишите детали: _____
Легитимность или воспринимаемая легитимность	<input type="checkbox"/> Высокая легитимность <input type="checkbox"/> ограниченная легитимность <input type="checkbox"/> низкая легитимность <input type="checkbox"/> отсутствие легитимности Опишите детали: Конфликт между воспринимаемой и реальной легитимностью. Опишите детали: _____
Отношение к идее взаимодействия	<input type="checkbox"/> Отношение <input type="checkbox"/> Умеренно заинтересованное, но дружественное <input type="checkbox"/> Незаинтересованное <input type="checkbox"/> Враждебное
Имеющееся и/или потенциальное воздействие стейкхолдеров на бизнес, связанные с этим риски и возможности	Позитивное воздействие / возможности: Негативное воздействие / Риски:
Масштаб, в котором они оперируют	<input type="checkbox"/> Глобальный <input type="checkbox"/> Региональный <input type="checkbox"/> Национальный <input type="checkbox"/> Субнациональный <input type="checkbox"/> Локальный Опишите детали: _____
Культурные вопросы, которые следует учесть	
Практические вопросы, которые следует учесть (в том числе, способность стейкхолдеров привлекать установленные ресурсы, сотрудников и т.д.) (см. также этап 3)	
Действительно ли необходимо взаимодействие с этим стейкхолдером?	
Другие комментарии	

# Анализ и планирование взаимодействия

## Р8: ПОНЯТЬ И ИЗУЧИТЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ И ИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ



### Philips анализирует необходимую реакцию на тенденции и проблемы

Голландская электронная компания Philips использует другой подход для выбора своего способа реагирования на конкретные вопросы, отличающийся от того, о котором речь шла выше. Оба этих подхода могут дополнять друг друга

Philips раличает 5 сфер, имеющих важное стратегическое значение: демографические факторы, общественные, поведение потребителей, технологии и бизнес. Основные тенденции в этих сферах оцениваются и в связи с этим выделяются конкретные вопросы. Это делается под влияние информации, получаемой из таких источников, как Мировой банк, Мировой деловой совет по устойчивому развитию, Мировой Саммит в Йоханнесбурге и Всемирный Экономический Форум, которая сопоставляется с собственными исследованиями и оценками Philips. Базируясь на этой информации, компания определяет одну или несколько линий стратегического реагирования на каждый из выделенных вопросов.

Следующая схема иллюстрирует результирующий обзор по двум из рассматриваемых сфер.

Сфера	Тренды	Вопросы	Линии стратегического реагирования Philips
Демография	Растущее население со все более возрастающим спросом на высокое качество жизни	Здоровье и заразные болезни Изменение климата (глобальное потепление) Ограниченные ресурсы (энергоресурсы, сырье) Образование Искоренение бедности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фокус – на здоровые продукты</li> <li>Программа социального инвестирования, сфокусированная на вопросах здоровья</li> <li>Программа EcoVision</li> <li>Экодизайн продуктов, предусматривающий снижение их веса, потребляемой ими энергии и возможность их рециклирования</li> <li>Программа социального инвестирования в сфере образования</li> <li>Быть на новых рынках проводником идеи устойчивого развития в деловых кругах</li> </ul>
	Стареющее население с более высокими требованиями к качеству жизни	Фокус на раннее обнаружение болезни и лечении Растущие расходы на здравоохранение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продукты профилактического типа</li> <li>Продукты индивидуальной гигиены</li> </ul>
Общество	Отступающие правительства и растущая роль промышленных и неправительственных организаций	Ограниченное наднациональное регулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Диалог со стейкхолдерами</li> <li>Неправительственные организации и правительства в качестве бизнес-партнеров</li> <li>Активная роль в таких организациях, как WBCSD, GRI, ЮНЕПи др.</li> </ul>
	Требование снизить содержание опасных веществ в продуктах. Уменьшение отходов производства	Пайка без свинца Уменьшение использования ртути Обратная приемка электронной продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа по продвижению пайки без свинца</li> <li>Программа ЭкоДизайна, сфокусированная на отсутствии в продукции опасных веществ.</li> </ul>
	Спрос на уменьшение сложности продуктов	Сложности использования электронных продуктов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активная роль и участие в программах рециклирования продукции</li> </ul>
	Повышенное внимание к соблюдению прав человека	Требование прозрачности компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фокусировка на простоте продукта, подчеркиваемой обещанием бренда – “здоровый смысл и простота”.</li> </ul>
	Требования безопасности	Работать, соблюдая неприкосновенность частной жизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общие принципы ведения бизнеса</li> <li>Программа устойчивого развития поставщиков</li> </ul>
	Развитие он- и оффлайн-коммуникации на развитых и развивающихся рынках	Изменение бизнес-моделей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие бизнеса RFID</li> <li>Политика относительно частной жизни</li> <li>Освещение как требование безопасности</li> </ul>
	Развитие отчетности	Безопасность продуктов Здоровье и безопасность служащих	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совместные предприятия и партнерства</li> <li>Неправительственные организации, научные круги и правительства в качестве бизнес-партнеров</li> <li>Принцип «Подключенная планета»</li> </ul>
	Распространение СПИДа	Возрастающая неопределенность Сильное воздействие на качество жизни в развивающихся странах	<ul style="list-style-type: none"> <li>Глобальная политика в области безопасности продукции</li> <li>Глобальная система отчетности, касающаяся здоровья и безопасности сотрудников</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Общие принципы ведения бизнеса. Разработка политики в этой области для служащих</li> <li>Социальные инвестиционные программы в местных общинах, сфокусированные на образовании и здоровье</li> </ul>





### К СВЕДЕНИЮ

Успешное взаимодействие может потребовать значительных ресурсов. Ресурсы нужны и для самого процесса взаимодействия, но в еще большей степени - для проведения любых необходимых изменений в порядке реагирования на его результаты.

Наличие ресурсов, степень приверженности организации идее взаимодействия и оперативные и стратегические потребности бизнеса сильно влияют на «границы движения» бизнеса в том или ином вопросе. Результаты взаимодействия могут иметь существенные последствия для ваших бизнес-операций и стратегии. Поэтому весьма важно заранее обдумать эти возможные результаты, касающиеся конкретных вопросов и увязать это с теми границами, в которых вы можете двигаться в данном вопросе. Вам следует учесть возможную стоимость процесса и степень, до которой его результаты и последующие действия будут противоречить или будут требовать корректировки в свете других целей компании. Если существует серьезное расхождение между тем, что, как вы предполагаете, может стать результатом взаимодействия и целями компании, то проверьте наличие в вашей компании стремления так адаптировать свои цели и стратегию, чтобы соответствовать ожиданиям стейкхолдеров. Знайте, что вы можете взаимодействовать на стратегическом уровне, если ваша компания действительно хочет и может пересмотреть свои цели и стратегию. Это должно рассматриваться как новая возможность для развития, так как коррекция целей и стратегии компании в соответствии с существенными ожиданиями стейкхолдеров является одним из ключевых положительных результатов хорошего взаимодействия со стейкхолдерами!



#### Учет местных особенностей при оценке рисков в компании Telefónica

Результаты оценки страновых рисков, проводимые в компании Telefónica, сформулированы в отдельных докладах по каждой стране. Эти доклады создают базу для обсуждения и совместного развития стратегии. Первый важный шаг в этом процессе состоит в том, чтобы удостовериться, что взгляд департамента компании, оценивающего страновые риски, на вызовы и приоритеты действительно соответствует реальности и имеющемуся опыту в локальном контексте.

Определение границ действий, т.е. знание, каким ожиданиям вы можете пойти навстречу, а каким нет, является ключевым шагом на вашем пути к разработке плана действий и к выявлению подходящих представителей стейкхолдеров, с кем вы можете взаимодействовать. Иметь ясное представление о границах ваших действий также важно для того, чтобы и вы, и ваши стейкхолдеры ясно понимали возможности и ограничения процесса взаимодействия..

Когда вы оцениваете ваши ресурсы для внедрения результатов взаимодействия и границы ваших действий, необходимо учитывать следующие факторы.

# Анализ и планирование взаимодействия

Р9: НАЙТИ РЕСУРСЫ И ОПРЕДЕЛИТЬ «ГРАНИЦЫ ДВИЖЕНИЯ»



## Оценка компаний SIG своего позиционирования в отношении ожиданий стейкхолдеров

В продолжение ряда проведенных обзоров, консультаций и семинаров по оценке ожиданий и обеспокоенности стейкхолдеров, швейцарская компания SIG, занимающаяся водоснабжением, решила провести внутренний диалог для уточнения позиции компании по отношению к выявленным вопросам и ожиданиям стейкхолдеров.

Кроме всего прочего, внутренний диалог вовлек в обсуждение исполнительное высшее руководство компании. Диалог был сфокусирован на определении путей обеспечения того, чтобы существенные ожидания стейкхолдеров были удовлетворены. Это включало оценку ограничений действий компании с тем, чтобы SIG не приняло на себя обязательства, превышающие ее возможности. Одновременно учитывались потенциальные стратегические возможности для развития, которые были указаны стейкхолдерами.



### К СВЕДЕНИЮ

#### Факторы, которые касаются самого взаимодействия

- Конфликт интересов и противоречия (внутри и вне компании), которые могут помешать успешному взаимодействию или привести к его провалу.
- Возможность использования сложившихся процессов и структур взаимодействия как внутри, так и вне компании (включая группы клиентов, конференции с инвесторами, промышленные организации, инициативы с участием многих стейкхолдеров).
- Географический масштаб взаимодействия. Какого именно уровня взаимодействия требуется – локального, регионального или глобального?

#### В отношении ответов и результатов

- Внутренние ресурсы (системы, люди, бюджеты и т.д.) необходимые для претворения в жизнь вашего представления и возможных обязательств в практику.
- Конфликт интересов и дилеммы (внутри и вне компании), которые могут помешать успешным действиям или привести к их провалу (например, жесткие требования относительно расходов на поставки против улучшения условий труда в цепи поставщиков).
- Ограничения в действиях по отношению к конкретным вопросам. То есть то, что может и что не может быть сделано в данном вопросе. Каким ожиданиям стейкхолдеров вы можете соответствовать в данных обстоятельствах, а каким – нет?



Это руководящие принципы, которые американская холдинговая компания Altria использует для того, чтобы решить, уместно ли взаимодействие со стейкхолдерами

#### Используйте взаимодействие со стейкхолдерами, когда:

- Существует крупная проблема, с которой сталкивается компания
- Существует значительное совпадение целей и забот компании с целями и заботами стейкхолдеров.
- Существует озабоченность по поводу цели компании или ее стратегии
- Когда необходимо улучшить информированность и познания компании в данном вопросе.
- Когда есть возможность уточнить цели компании и стратегии.
- Когда компания располагает достаточным контролем или влиянием на будущие решения
- Компании нужно создать больше вариантов действий для запланированной акции.
- Когда все решения, касающиеся данного вопроса, еще не приняты.

#### Не используйте взаимодействие со стейкхолдерами, когда:

- Существует низкая или нулевая приверженность компании к рассмотрению данного вопроса.
- Компания уже приняла ключевые решения по этому вопросу.
- Недостаточно времени, для того, чтобы вовлечь стейкхолдеров
- Рассмотрение данного вопроса является относительно краткосрочной бизнес-целью.
- Первой заботой компании является смягчение рисков.
- Компания стремится завоевать общественную поддержку средствами пропаганды



### РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДИКА М9:

#### ОЦЕНИТЬ ГРАНИЦЫ ВОЗМОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ

*Смысл этого действия состоит в том, чтобы обеспечить организации способность и готовность адекватно реагировать на результаты взаимодействия со стейкхолдерами и четко представлять себе границы маневрирования.*

**Проведите семинар или индивидуальные беседы** со старшими менеджерами и теми, от кого зависит распределение бюджета, с представителями штаб-квартиры соответствующего уровня. Убедитесь, что вы включаете всех внутренних игроков, которые могут значительным образом повлиять на сам процесс и на внедрение его результатов.

**Обсудите возможные результаты** взаимодействия со стейкхолдерами, так же, как и возможные последствия отказа от взаимодействия с ними (используйте таблицу оценки представителей стейкхолдеров в качестве базы). Обдумайте худший и лучший сценарии развития событий и зафиксируйте возможные результаты.

**Выясните, какими ресурсами вы можете располагать** для взаимодействия со стейкхолдерами и обсудите вашу предварительную оценку требуемых ресурсов с теми, кто влияет на распределение бюджета и принимает решения в компании.

**Обсудите бизнес-цели и планы, касающиеся вопросов, по которым вы намерены вступить во взаимодействие.** Придите к соглашению со всеми индивидуальными сотрудниками или департаментами относительно «ограничений движения» вашего бизнеса по данному вопросу.

Используйте приведенную ниже таблицу в качестве руководства для обдумывания этих вопросов и суммирования полученных результатов.



#### ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ

Если у вас складывается впечатление, что есть противоречия между тем, что говорят разные люди, постарайтесь обобщить эти противоречия, чтобы учесть их в дальнейшем.

Ресурсы требуемые для того, чтобы реализовать результаты взаимодействия, могут оказаться гораздо более значительными, чем непосредственные расходы на сам процесс. Поэтому очень важно не только фокусироваться на расходах на организацию взаимодействия, но и учитывать возможные расходы на претворение в жизнь его результатов.

# Анализ и планирование взаимодействия

Р9: НАЙТИ РЕСУРСЫ И ОПРЕДЕЛИТЬ «ГРАНИЦЫ ДВИЖЕНИЯ»



## ИТОГОВЫЙ ШАБЛОН Т9

### Наличие ресурсов и оценка имеющихся ограничений

Группы стейкхолдеров, участвующие во взаимодействии		
Предмет взаимодействия		
Ожидания стейкхолдеров (шаблон 6)		
<b>Бизнес-смысл движения</b>		
Чего мы хотим достичь?		
Что является предметом дискуссии со стейкхолдерами?	Что не является предметом дискуссии со стейкхолдерами?	
<b>Возможные результаты of Engagement</b>		
Возможные результаты взаимодействия	Наилучший вариант:	Наилучший вариант:
Возможные последствия в случае отказа от взаимодействия	Наилучший вариант:	Наилучший вариант:
Действия /возможности и ресурсы, требуемые для получения результата	↓	↓
Действия /возможности и ресурсы, требуемые для получения результата	↓	↓
<p><b>Возможности компании и наличие ресурсов для претворения в жизнь потенциальных результатов (базируется на предварительной оценке и пересматривается после того, как вы приняли решение включиться в процесс взаимодействия и по мере дальнейшего развития ваших возможностей (Этап3, Т 11))</b></p>		
Возможности и наличные ресурсы на данный момент		
Очевидно недостающие возможности и ресурсы		
Недостающие в данный момент возможности и ресурсы, но имеющаяся приверженность идее развития		
Другие комментарии		

## P10: СОЗДАТЬ ПЛАН ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ, СФОКУСИРОВАННЫЙ НА КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСАХ

**К СВЕДЕНИЮ**

Информация, которую вы собрали на предыдущих этапах, так же, как и предварительные решения и выбор очередности приоритетов, теперь образуют базу, на которой вы можете строить план для дальнейшего продвижения к целям взаимодействия.

Этот план даст вам общую картину, включающую различных стейкхолдеров, которых вы думаете вовлечь по данному вопросу, и он поможет вам на этапе 4 решить, какие конкретно подходы использовать.

**РЕКОМЕНДУЕМАЯ МЕТОДИКА M10: СОЗДАТЬ ПЛАН, СФОКУСИРОВАННЫЙ НА КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСАХ.**

*Этот шаг в начале представляет собой краткое изложение некоторых итогов предыдущих шагов, которое будет чрезвычайно полезным в ходе последующего процесса развития способностей организации, и при принятии решения по конкретному методу взаимодействия:*

- Заполните один суммирующий шаблон по каждому вопросу, по которому вы намерены взаимодействовать.
- Учтите результаты предыдущих исследований, лучший опыт подобных проектов и зрелость вопроса, когда будете переоценивать стратегические цели взаимодействия, которые вы наметили по данному вопросу на этапе 1. Если вы меняете матрицу стратегического взаимодействия, помните, что вам надо также внести изменения в шаблон 3 «Матрица целей, вопросов и стейкхолдеров».
- Выпишите различные группы стейкхолдеров, с которыми вы хотели бы взаимодействовать по данному вопросу и там же перечислите различных представителей стейкхолдеров. Справьтесь с итоговой таблицей различных уровней взаимодействия, когда будете фиксировать как его текущий, так и целевой уровень. Если необходимо, добавьте дополнительные строки.

# Анализ и планирование взаимодействия

P10: СОЗДАТЬ ПЛАН ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ, СФОКУСИРОВАННЫЙ НА КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСАХ



## СВОДНЫЙ ШАБЛОН T10 – ОБЗОР ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ И КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Предмет взаимодействия: \_\_\_\_\_ Описание этапа зрелости вопроса: \_\_\_\_\_



Стратегическая цель(цели) взаимодействия по данному вопросу:

Группы стейкхолдеров по данному вопросу (шаблон 4):	Представители стейкхолдеров	Текущий уровень взаимодействия (если это применимо)	Предпочитаемый уровень взаимодействия для бизнеса	Конкретные цели стейкхолдеров



Возможные примеры опыта других компаний и источники информации (в том числе стандарты, наилучшая практика, индексы и т.д.):

## ОБЗОР ЭТАПА 2

К концу этого этапа вы получите лучшее понимание того разрыва в ожиданиях, который существует между вашей организацией и ее стейкхолдерами. Вы узнаете о том, что делают ваши коллеги и конкуренты в отношении приоритетных для вас вопросов и стейкхолдеров. Вы сможете определить возможных представителей стейкхолдеров, с которыми вы смогли бы взаимодействовать. Вы также получите понимание того, какими ресурсами вы располагаете для достижения предполагаемого результата, а также представление об имеющихся ограничениях движения.

### Результаты

- Оценка стейкхолдеров по каждой приоритетной группе
- Оценка ваших ресурсов для внедрения возможных результатов
- Понимание пределов ваших возможных действий
- Оценка способности бизнеса реагировать на данный вопрос
- Обзор представителей стейкхолдеров и конкретных целей стейкхолдеров

**ЦЕЛЬ**

Цель данного этапа – обеспечить наличие у компании и ее стейкхолдеров организационных систем и навыков, позволяющих наладить продуктивные взаимоотношения. Здесь же рассматриваются способы преодоления барьеров, которые могут этому препятствовать.



Деятельность, описанную в этой главе, следует рассматривать как последовательные усилия по созданию и поддержанию у компании и ее стейкхолдеров установки на сотрудничество и способности к нему. Речь идет не только о навыках ведения диалога между сторонами и организации других процессов, непосредственно связанных с вовлечением заинтересованных сторон во взаимодействие. Здесь имеются в виду все виды постоянной деятельности компании, которые в конечном итоге приводят к вовлечению стейкхолдеров во взаимодействие с ней, а также деятельность, которая происходит по результатам взаимодействия, как это описано в главах, посвященных этапу 1, 2 и 5. Таким образом, вся деятельность компании – найм сотрудников, их обучение, оценка эффективности деятельности, развитие корпоративного управления, политик и систем менеджмента – должна соответствовать требованиям, предъявляемым к «взаимодействующей компании». В этом разделе изложены основные рекомендации относительно того, как этого добиться.

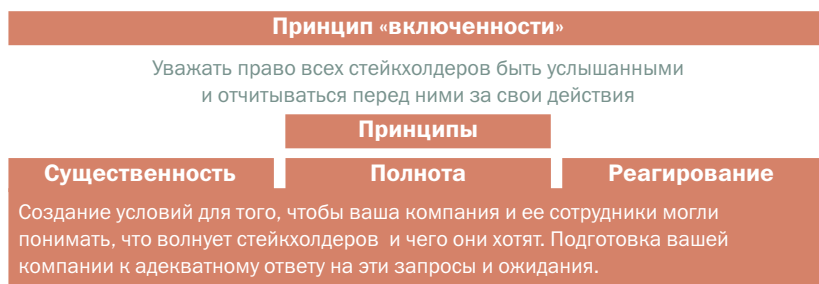
Следует взвесить и возможности самих стейкхолдеров, готовых включаться в процесс взаимодействия, и в некоторых случаях – способствовать развитию этих возможностей.



# Развивайте способность к взаимодействию

## ПРИНЦИПЫ

Принципы существенности, полноты и реагирования позволяют сделать так, чтобы вовлечение стейкхолдеров во взаимодействие с организацией служило задачам развития корпоративной ответственности и отчетности. Цель данного этапа – развить способность компании отвечать всем трем принципам.



## ПРОЦЕСС



**К СВЕДЕНИЮ**

Способность организации к адекватному реагированию на те или иные внешние факторы была рассмотрена в главе, посвященной Этапу 2. Здесь главным образом будет сказано о том, как развить эту способность.

**Samarco**

Бразильская компания Samarco активизировала взаимодействие со своими сотрудниками на всех уровнях своей деятельности как с целью повышения их квалификации, так и для того, чтобы улучшить системы управления в области охраны окружающей среды и повысить свой инновационный потенциал. Эта компания, производящая железные окатыши, принадлежит Companhia Vale do Rio Doce и BHP Billiton. Под давлением со стороны зарубежных акционеров, компания начала переход на стандарты ISO 14000 и ISO 9000 с тем, чтобы пройти сертификацию в середине 90-х гг. Разработанная компанией модель под названием “Дом Качества” четко формулирует задачи, обеспечивает регулярную вовлеченность сотрудников на всех уровнях и поощряет креативное использование имеющихся в компании знаний. В результате была выработана такая экологическая политика и система управления, за которые ответственен не только отдел по защите окружающей среды, но все работающие в компании. Сотрудники из всех подразделений добровольно вызываются помогать отделу по охране окружающей среды в мониторинге ситуации и подготовке отчетов. Запуск по инициативе президента компании программы “Поле Идей” также подстегнул сотрудников высказывать инновационные идеи относительно того, как улучшить результаты компании в различных областях.

Основными механизмами, обеспечивающими способность реагировать на те или иные ситуации, как уже было сказано при описании Этапа 2, являются следующие:

- Корпоративное управление и приверженность менеджмента идее взаимодействия со стейкхолдерами
- Политика, выработанная по отношению к проблеме
- Показатели эффективности/измерения применительно к данной ситуации
- Четкое распределение ответственности между специалистами компании в данной области
- Накопление опыта и обучение с тем, чтобы управление тем или иным процессом постоянно корректировалось.

**Norsk Hydro и Amnesty International**

Норвежская компания по добыче нефти и по производству алюминия Norsk Hydro установила долгосрочное успешное партнерство с Amnesty International (AI), в рамках которого Amnesty International дает рекомендации Norsk Hydro относительно развития систем и принципов решения вопросов, связанных с коррупцией и нарушением прав человека. К примеру, когда Norsk Hydro приступила к разработке планов работы в Китае, Transparency International проинформировала соответствующих менеджеров компании о ситуации с правами человека в этой стране. Хотя Norsk Hydro оказывает TI финансовую поддержку, TI оставляет за собой право подвергать критике некоторые действия Norsk Hydro. Несмотря на расхождения во мнениях по некоторым вопросам, обе стороны согласны с тем, что им есть чему поучиться друг у друга.

Развитие этих механизмов является частью постоянного процесса совершенствования. Каждой организации необходимо найти здесь собственный подход, который впишется в уже сложившуюся систему управления. В приведенной ниже таблице предложены некоторые действия, которые могут быть предприняты для развития способности организации к установлению обратной связи со стейкхолдерами и вовлечению их во взаимодействие.

# Развивайте способность к взаимодействию

## P11: РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ К РЕАГИРОВАНИЮ

### **Ключевые механизмы, обеспечивающие адекватное реагирование на запросы стейкхолдеров**

Механизм	Пути совершенствования механизма
<p><b>Участие совета директоров и менеджмента в решении проблемы</b> Высший руководящий состав хорошо представляет себе проблему, необходимые ресурсы, понимает взаимосвязи с бизнес-стратегией и задачами, а также осознает возможности и риски, связанные с вовлечением стейкхолдеров.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджеры высшего звена, отвечающие за решение конкретной проблемы, могут привлечь к ней внимание на высоком уровне. Для доведения тех или иных проблем до сведения руководства можно опереться на внутренних союзников, которые могут находиться в разных отделах компании (это могут быть, например, риск-менеджеры, менеджеры по связям с инвесторами, сотрудники отдела маркетинга или отдела по контролю за качеством).</li> <li>• Материальное вознаграждение лиц, занимающих руководящие посты, может быть увязано с конкретными результатами их работы по решению конкретной проблемы.</li> <li>• Ключевых держателей бюджета надо привлечь к диалогу о необходимых бюджетах и доступности финансовых ресурсов. Их понимание проблемы имеет решающее значение при решении вопроса о финансировании.</li> <li>• Желательно, чтобы Совет директоров и менеджмент взял на себя лидирующую роль в активной работе над решением возникшего вопроса.</li> </ul>
<p><b>Согласованные стратегии и процедуры, связанные с проблемой</b> Политики, выработанные посредством диалога между теми, кто ответствен за их внедрение, теми, кто будет подвержен их влиянию, и теми, кто отвечает за выделение ресурсов, необходимых для их внедрения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не все внутренние подразделения будут принимать участие в разработке первоначального проекта политики, но они должны принимать участие в доработке окончательного варианта посредством, например, участия в диалогах с группами стейкхолдеров или консультаций.</li> <li>• Корпоративные стандарты ответственности или же стандарты, выработанные другими компаниями, могут быть использованы для выработки политик с учетом ожидания стейкхолдеров стейкхолдеров.</li> </ul>
<p><b>Текущая деятельность по организации взаимодействия со стейкхолдерами, касающаяся данной проблемы</b> Деятельность по привлечению стейкхолдеров увязывается с процессами корпоративного управления и менеджмента.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• График взаимодействия со стейкхолдерами должен быть составлен с учетом циклов внутренней отчетности, планирования и бюджетирования, чтобы результаты взаимодействия могли быть отражены в соответствующих документах и при принятии решений.</li> <li>• Процессы корпоративного управления и менеджмента должны включать в себя специальные механизмы контроля за качеством реагирования организации.</li> </ul>
<p><b>Показатели эффективности и целевые показатели по конкретной проблеме</b> Показатели эффективности, различные измерения и цели, уясненные в процессе диалога со стейкхолдерами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Первоначальная внутренняя дискуссия о показателях и целях, особенно рассматриваемых в контексте других бизнес-задач и систем измерения, может стать основой для обсуждения с более широким кругом внутренних и внешних стейкхолдеров.</li> </ul>
<p><b>Внутрикорпоративная ответственность и компетентность, необходимая для работы над проблемой</b> Привлеченный к делу персонал обладает необходимыми навыками, соответствующими и качествами и квалификацией для решения проблемы совместно со стейкхолдерами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень важно интегрирование соответствующих навыков в требования политики найма персонала, разработки должностных обязанностей и систем оценки результатов работы. Это должно касаться как сотрудников, чья работа предполагает интенсивные контакты с внешними стейкхолдерами, так и менеджеров со значительным влиянием на внутренних стейкхолдеров.</li> </ul>
<p><b>Аналитические и обучающие процессы, связанные с решением проблемы</b> Существуют процессы, обеспечивающие анализ ситуации и обучение, направленное на развитие инноваций и адаптации организационной политики и процессов к решению проблем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целостное видение всего процесса взаимодействия и комплексный подход к его анализу рассматривается в ходе Этапа 5. Однако и в меньшем масштабе механизмы обмена знаниями, дискуссионные форумы и сети контактов как внутри компании, так и между различными компаниями или стейкхолдерами представляют собой полезный механизм.</li> </ul>



### Политика социальной ответственности компании Novozymes

Датская биотехнологическая компания Novozymes будет постоянно работать над повышением своей социальной ответственности.

Мы поставим перед собой амбициозные задачи и будем интегрировать свои представления о социальной эффективности и правах человека в свой повседневный бизнес.

Мы концентрируем наши усилия на моментах, особенно важных для нас на уровне отдельной личности, государства, региона и на глобальном уровне.

- Мы ответственны за определение и оценку областей и проблем, где наша социальная ответственность может быть выше
- Мы должны осознавать нашу социальную ответственность и уважать друг друга
- Мы должны всегда прислушиваться к пожеланиям наших стейкхолдеров относительно социальной ответственности и открыто отвечать на вопросы
- Мы будем строить тесные отношения с местными сообществами, в рамках которых мы работаем, и вести себя как добропорядочные корпоративные граждане
- Мы будем постоянно стремиться к улучшению наших показателей социальной эффективности и отвечать местным и общемировым требованиям
- Мы должны сделать так, чтобы у всех нас были равные возможности дальнейшего роста и полного развития своего потенциала
- Мы будем уважать основные права человека и трудовые нормы путем мониторинга нашей собственной деятельности, и будем совместно со своими поставщиками и подрядчиками способствовать культивации общественно-ответственного поведения
- Мы сделаем все, что в наших силах, для того, чтобы наша деловая практика была открытой и честной
- Мы будем искать партнеров, главные ценности которых аналогичны нашим
- При разработке новой продукции, мы будем учитывать ее влияние на общество
- Безопасность продукции является одним из основных приоритетов — начиная от процесса разработки и до представления потребителю
- Мы не станем продавать продукцию, если нам будет известно, что она может быть использована каким-либо образом, противоречащим требованиям безопасности
- Мы будем на регулярной основе открыто и честно отчитываться о показателях, связанных с нашей социальной ответственностью.



### «Пятизвездочная» система компании Newmont Mining Corporation для оценки внутренних и внешних взаимоотношений

Эта американская компания по добыче золота разработала систему «5 звезд» для оценки внешних общественных связей и отношений с местными сообществами, охватывающую все ступени управления — от топ-менеджмента в штаб-квартире до отдельного предприятия. 31 элемент системы менеджмента, учитываемый в рамках этого механизма рейтингования, включает такие аспекты, как:

- Лидерство и отношение к делу
- Задачи, цели, ключевые показатели эффективности деятельности и программы по совершенствованию
- Внутренние коммуникации и консультации
- Вовлечение стейкхолдеров и коммуникация с ними
- Риск-менеджмент
- Обучение, компетентность и осведомленность;
- Мониторинг эффективности деятельности, измерение показателей и отчетность
- Осведомленность о проблемах соблюдения прав человека

Каждый элемент снабжен определением пяти различных уровней достижений и требований, которым должны удовлетворять менеджеры и работники, чтобы показать высокий уровень достижений. Это служит эффективным руководством и, в сочетании с процедурами внутреннего и внешнего аудита, способствует постоянному мониторингу результатов работы и их улучшению



### **ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА МП: ДЛЯ РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТИ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

*Цель этой методики начать постоянный процесс развития способности вашей компании более эффективно решать конкретные острые проблемы, в том числе через взаимодействие со стейкхолдерами, а также, в более широком плане, совершенствовать систему разрешения проблем, связанных с корпоративной ответственностью.*

- Используйте результаты оценки, которую вы провели на этапе 2 и отразили в шаблоне 4, в качестве отправной точки при определении тех областей, где ваши политики, системы менеджмента и структуры управления должны быть улучшены. Кроме того, учтите потенциальные последствия, к которым вы должны подготовиться (что отражено в шаблоне 11).
- Вспомните о том, что вы уже узнали о способах решения этих проблем ругими на этапе 2. Например, вам может потребоваться использовать стандарты корпоративной ответственности при выработке политик для решения определенных задач, или же вы захотите просто посмотреть, какие системы были разработаны в других сферах бизнеса для решения целого ряда проблем.
- Учтите рекомендации, данные в таблице “Ключевые механизмы, обеспечивающие адекватное реагирование”, и выберите наиболее адекватный путь развития вашей способности реагировать на отдельные проблемы и вступать во взаимодействия в актуальном для вас контексте. Отрадите ваши планы в шаблоне-резюме 10, приведенном ниже.
- Обозначьте приоритеты для совершенствования.
- Определите источники материала для обучения.



### **К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

- Имейте в виду, что сам по себе факт вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие с организацией является важнейшим шагом к укреплению многих управленческих механизмов. Например, если вам нужно выработать некую политику, может иметь смысл использовать один из методов, приведенных в рекомендациях Этапа 4, то есть создать подкомитет в рамках совета директоров, который будет изучать и докладывать совету приоритетные вопросы, способствуя участию топ-менеджеров.



**ШАБЛОН 11: ПЛАН СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ**

Ключевой механизм	Меры по совершенствованию механизма	Приоритет	Временные рамки	Ресурсы (например, инструменты, стандарты, примеры успешного опыта, стейкхолдеры)
Участие совета директоров и менеджмента				
Согласованные политики и процедуры				
Текущая деятельность по взаимодействию со стейкхолдерами				
Показатели эффективности/системы измерения и цели в конкретной области				
Внутрикорпоративная ответственность за решение проблемы				
Процессы анализа и обучения, связанные с решаемой проблемой				

### **P12: РАЗВИТИЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ НАВЫКОВ И КАЧЕСТВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**



#### **ДЛЯ СВЕДЕНИЯ**

Когда вы принимаете решение о вступлении в процесс взаимодействия со стейкхолдерами, очень важно подумать над тем, какие для этого потребуются навыки сотрудникам вашей компании. Внутри каждой организации есть люди, которые налаживают связи за их пределами. Они распознают во внешней среде угрозы и открывающиеся возможности делают возможным сотрудничество в рамках сложной системы взаимоотношений. Многие новаторские процессы вовлечения стейкхолдеров проходят при участии или под влиянием этих «наводчиков мостов», как их назвал Шон Ансетт<sup>1</sup>. Однако процессы вовлечения стейкхолдеров скорее всего затронут более широкий контингент людей с разным уровнем подготовки и опыта в данной области. Это означает, что усилия по развитию навыков, необходимых для взаимодействия со стейкхолдерами, не должны быть сосредоточены только на менеджерах по устойчивому развитию или корпоративной социальной ответственности, но должны распространяться и на менеджеров других специализаций.

Какого-либо универсального набора таких навыков не существует. Для успешного взаимодействия с разработчиками государственной политики, работы с поставщиками, модерирования Интернет-форума, который посещают активные потребители, могут потребоваться разные знания и опыт. Однако круг основных навыков и качеств все же можно наметить. Иногда практичнее развивать эти навыки с людьми, которые непосредственно работают со стейкхолдерами, не являясь «специалистами по взаимодействию». В других случаях может оказаться разумным воспользоваться экспертными знаниями практиков в таких областях, как трудовые отношения, лоббирование, связи с общественностью и исследование рынка. Помимо отработанных навыков, ключевым моментом является доверие. Фасилитаторы, принадлежащие к тому же кругу, что и определенная группа стейкхолдеров, скорее найдут верный стиль общения, и с ними стейкхолдеры будут чувствовать себя более раскованно.

Полезными качествами являются навыки: управления проектами, аналитические способности, а также некоторые личные качества. Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует эту необходимую комбинацию навыков и отличительных черт.



#### **Внутрикорпоративные тренинги в компании Telefonica**

Департаменты по корпоративной социальной ответственности и по управлению персоналом компании Telefonica сотрудничают, чтобы интегрировать проблематику КСО и вопросы взаимодействия со стейкхолдерами в учебные курсы для сотрудников компании из разных отделов. Внимание здесь сосредоточено на том, чтобы внедрить понимание существующей связи между брендом, репутацией и социальной ответственностью. Эта часть тренинга привязана к введению в ценности, политику и миссию компании Telefonica. Это также способствует пониманию стратегии Telefonica в области социальной ответственности и ее позиционирования.

<sup>1</sup> См.: статью Шона Ансетта в Accountability Forum No.6, London, 2005

**Карта навыков и качеств, необходимых при взаимодействии со стейкхолдерами**



 **Навыки и качества, актуальные для взаимодействия со стейкхолдерами**

Область	Описание полезных навыков и качеств	Возможные пути развития и улучшения
<b>Управление проектом и анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность и своевременность взаимодействия со стейкхолдерами, соблюдение рамок бюджета.</li> <li>• Способность рассматривать и интерпретировать результаты таким образом, чтобы выявить ключевые факты и цифры, а также поучительную информацию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации и тренинги в области управления проектами можно получить в Институте управления проектами <a href="http://www.pmi.org">http://www.pmi.org</a>.</li> <li>• Индивидуальные способности должны быть дополнены и направлены в нужное русло с помощью соответствующих политик и процедур.</li> </ul>
<b>Индивидуальное поведение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрация таких индивидуальных черт, как целостность личности, способность концентрироваться на решении проблем, наличие мотивации, креативность и т.п.</li> <li>• Некоторые из них могут быть более или менее важными в зависимости от характера взаимоотношений со стейкхолдерами. Например, в отличие от процессов решения трудовых конфликтов с помощью дискуссий с работниками, фокус-группы потребителей призваны определить предпочтения при покупках и не обязаны быть ориентированы на общее решение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выработать этические установки и политики, касающиеся индивидуального поведения, а также внутренние программы для их продвижения и совершенствования</li> </ul>



## Развивайте способность к взаимодействию

### Р12: РАЗВИТИЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ НАВЫКОВ И КАЧЕСТВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



#### Навыки и качества, актуальные для взаимодействия со стейкхолдерами (продолжение)

Область	Описание полезных навыков и качеств	Возможные пути развития и улучшения
<b>Технологии вовлечения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ключевым является знание соответствующих подходов к вовлечению стейкхолдеров. (Как описано в общих чертах на стадии 4.)</li> <li>• Набор навыков, нужных для более тесного взаимодействия, такого как партнерство, развитие связей с местными сообществами или решение конфликтов, отличается от более «традиционных» и подчас односторонних приемов исследования рынка – таких как опросы, фокус-группы и т.п.</li> <li>• Вряд ли всеми этими навыками может обладать один человек (или малая группа), так что может потребоваться интегрированная команда специалистов в разных областях, например, из отделов по управлению персоналом, отдела по общественным связям, по отношениям с клиентами и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутренние самообучающиеся группы создают возможность обмена опытом среди тех, кто взаимодействует со стейкхолдерами в разных подразделениях одной и той же компании.</li> <li>• Многочисленные организации предоставляют услуги по обучению и помощь в повышении компетентности профессионалов. Например - BSR и Environment Council, <a href="http://www.bsr.org">http://www.bsr.org</a> и <a href="http://www.environment-council.org.uk">http://www.environment-council.org.uk</a> соответственно.</li> <li>• Организация AccountAbility разработала тренинги, систему сертификации (с IRCA) и стандарты качества применительно к привлечению стейкхолдеров, которые стоят в одном ряду с серией AA1000. Дополнительная информация доступна на <a href="http://www.accountability.org.uk/training">http://www.accountability.org.uk/training</a>.</li> </ul>
<b>Знание проблемы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт работы в областях, имеющих отношение к предмету взаимодействия, важен при выборе персонала, вовлеченного в этот процесс. Это может быть знание проблем устойчивого развития трудового законодательства или изменения климата, а также понимание ситуации в промышленности и политике.</li> <li>• При работе со сложными задачами может потребоваться создание команды, объединяющей специалистов различного профиля, которые бы использовали ноу-хау разных отделов компании. Может потребоваться и привлечение специалистов извне.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Источники, обозначенные в разделе стадии 2 («Учиться у других»), могут оказаться здесь кстати. Полезным ресурсом, к которому можно прибегнуть для получения справочной информации, является база данных по отдельным проблемам, которой могли бы воспользоваться сотрудники из разных подразделений.</li> <li>• Многие организации предоставляют услуги по консультированию и поддержке специалистов для повышения их квалификации в решении ряда специфических проблем (см. приложение).</li> </ul>
<b>Доверие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько вам удастся завоевать доверие стейкхолдеров, может зависеть и от того, какие отношения с той или иной группой стейкхолдеров выстраивают люди, с ними работающие, как они будут этой группой восприниматься.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доверие требует правильного понимания людьми, участвующими в процессе взаимодействия социальной среды, с которой они имеют дело. Обычно найм сотрудников из местного сообщества (при обеспечении равных возможностей вне зависимости от пола, религии, национальности, сексуальной ориентации и т.п.) способствует тому, чтобы персонал компании отражал все многообразие стейкхолдеров.</li> <li>• Может возникнуть необходимость привлечь людей или организации «со стороны» в качестве независимых фасилитаторов.</li> </ul>



**Gap Inc. проводит тренинги по вовлечению стейкхолдеров для персонала**

Американская компания по производству одежды Gap Inc. признала, что работники, занятые в сфере мониторинга условий труда и соблюдения трудового законодательства все чаще оказываются вовлеченными в работу со стейкхолдерами. Так, чтобы разобраться с ситуацией на конкретном заводе им иногда приходится одновременно взаимодействовать с руководством местных фабрик, рабочими и местной общественностью. Стало ясно, что настало время сделать следующий шаг, переходя от контроля за соблюдением условий к активному, упреждающему взаимодействию с разнообразными группами стейкхолдеров, без чего было бы трудно обеспечить должный уровень доверия, необходимого для многостороннего партнерства. В то же время стало очевидно, что топ-менеджерам следует больше знать о взаимодействии со стейкхолдерами и его связи с задачами бизнеса. В результате компания запустила ряд учебных программ, чтобы лучше подготовить сотрудников к работе над проблемами, требующими взаимодействия со стейкхолдерами.



**ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА M12: ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

*Цель этой методики – выработать план развития способности организации выявлять знания и опыт, необходимые для вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие.*

- Установить стандарты эффективности работы, исходя из необходимых и желаемых результатов, выявить пробелы в навыках.
- Определить приоритеты для мер коррекции (например, дальнейшее обучение, найм новых сотрудников или реорганизация рабочих команд).
- Определить необходимые ресурсы и источники материала для обучения.



**ИТОГОВАЯ ТАБЛИЦА T12: РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Шаблон-резюме T12: Развитие персонала

Роль подразделения:		Ответственность:		
Навыки или отличительные качества	Меры по их развитию	Приоритет	Временные рамки	Ресурсы
Управление проектом и анализ				
Индивидуальное поведение				
Технологии вовлечения				
Знание проблем				

### **P13: ОЦЕНИТЕ, НАСКОЛЬКО ХАРАКТЕРИСТИКИ ВАШИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ СООТВЕТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯМ УСПЕШНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**



#### **ДЛЯ СВЕДЕНИЯ**

Необходимо осознавать, что некоторым людям или группам может быть трудно принять ваше предложение о взаимодействии. Иногда существуют обстоятельства, которые могут этому препятствовать. Это может быть, например, языковой или культурный барьеры, низкий уровень грамотности, далекие расстояния, недостаток времени или пробелы в их знаниях по отдельным вопросам.

Возможно, что вам придется заняться проблемой ограниченных возможностей ваших стейкхолдеров, чтобы избежать их выпадения из процесса или отказа от взаимодействия. Во всяком случае, следует внимательно относиться к условиям их вовлечения. В Камбодже, например, буддийские монастыри зарекомендовали себя как хорошие площадки для тренингов по вопросам прав человека, потому что они являются признанными общественными образовательными центрами. Люди будут там чувствовать себя более комфортно и говорить более открыто, чем в других местах, которые считаются нейтрально-благоприятными, как, например, местная миссия ООН. Языковые барьеры также могут оказаться очень важным обстоятельством, и понятия, кажущиеся кому-то очевидными, как, например, «развитие», могут быть восприняты совершенно иначе в контексте другой культуры.

Наконец, очень важен способ обмена информацией. Доступность современных коммуникационных технологий, особенно, Интернет, не следует считать само собой разумеющейся. Иногда приходится использовать альтернативные информационные каналы. В приведенной ниже таблице дан обзор ряда факторов, которые могут негативно сказаться на способности стейкхолдеров к вовлечению, а также указаны возможные пути решения этих проблем:

 **Обстоятельства, препятствующие участию стейкхолдеров во взаимодействии**

Области	Проблемы	Возможные решения / механизмы
<b>Знания / Образование / Коммуникация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень знания специфических проблем</li> <li>• Уровень способности использовать информационные технологии (IT)</li> <li>• Уровень грамотности</li> <li>• Стили коммуникации</li> <li>• Язык</li> <li>• Ограниченность доступа к СМИ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставляйте своевременную информацию</li> <li>• Используйте разные каналы связи (например, печатная и онлайн-овая пресса, местное радио, местный театр)</li> <li>• Проводите тренинги</li> <li>• Предоставляйте информацию на разных языках</li> <li>• Дни открытых дверей</li> </ul>
<b>Инфраструктура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Степень доступности современных информационных и коммуникационных технологий</li> <li>• Степень обеспеченности транспортом</li> <li>• Степень надежности инфраструктуры (например, подверженность сезонной зависимости)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выбирайте доступные места</li> <li>• Обеспечьте помощь с транспортом</li> <li>• Предоставьте в случае нужды информационное и коммуникационное оборудование, проведите соответствующие тренинги</li> <li>• Правильно выбирайте время (например, избегайте назначать встречи во время сезона муссонных дождей)</li> </ul>
<b>Социально-культурный контекст</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальные иерархии (например, основанные на кастовости, родовых различиях, благосостоянии)</li> <li>• Локальные конфликты</li> <li>• Отсутствие общего понимания важнейших обычаев</li> <li>• Религия</li> <li>• Обычаи и стиль общения, характерные для данной культуры</li> <li>• Семейные и другие обязательства (например, сбор урожая, забота о детях)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В случае необходимости обеспечивайте анонимность</li> <li>• Осознавайте возможность конфликтов между группами стейкхолдеров</li> <li>• Сделайте так, чтобы выбор времени и места для взаимодействия отвечали потребностям стейкхолдеров</li> </ul>
<b>Место</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удобно ли это место стейкхолдерам?</li> <li>• Может ли в случае нужды быть обеспечен должный уровень конфиденциальности и анонимности?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чутко относитесь к пожеланиям стейкхолдеров относительно места проведения мероприятий</li> </ul>
<b>Финансы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расходы на проезд и проживание</li> <li>• Затраты рабочего времени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставляйте компенсации за потраченное рабочее время</li> <li>• Предоставляйте компенсации расходов на транспорт и проживание</li> </ul>

Некоторые из ключевых факторов, способствующих включению стейкхолдеров во взаимодействие, связаны со временем, осведомленностью, доступом к информации и финансам. В этой связи полезно иметь в виду следующие рекомендации:

- Если вы оказываете финансовую поддержку своим стейкхолдерам, делайте это, основываясь на ясных критериях ее предоставления при полной прозрачности этих процессов.
- Никогда заведомо не полагайтесь на то, что уровень знаний и восприятия понятий одинаков для всех стейкхолдеров – убедитесь, что все участники действительно правильно понимают те или иные вещи.

## Развивайте способность к взаимодействию

### P13: ОЦЕНИТЕ, НАСКОЛЬКО ХАРАКТЕРИСТИКИ ВАШИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ СООТВЕТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯМ УСПЕШНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Предоставьте им достаточно времени. Стейкхолдерам, как и компаниям, нужно время для переработки информации, ее осознания и формирования своего мнения. Сотрудничество со стейкхолдерами требует доверия, а на формирование доверительных отношений также требуется время.
- Не просто учите стейкхолдеров своему образу мышления – вы тоже должны понимать, как они думают!



#### Экологический совет

Эта британская благотворительная организация выступает в роли фасилитатора для организаций и компаний, зачастую вызывающих противоречивое отношение. Она выполняла такие проекты для руководства ВАО, занимающейся управлением аэропортами, и BNFL, компании, работающей в сфере ядерной энергетики. В рамках своей стратегии, Экологический совет основал “Фонд поддержки стейкхолдеров” для преодоления барьеров, препятствующих участию некоторых заинтересованных групп, в том числе барьеров, связанных с ограниченностью ресурсов и негативным восприятием такого решения, как субсидирование стейкхолдеров непосредственно заинтересованной компанией. Доступ к средствам фонда строго регламентирован. Эти гранты предоставляются конфиденциально. Был создан комитет, определяющий обоснованность заявок. Важно, что соответствующие правила и порядок вынесения решений прозрачны и открыты для общественности.

#### ОБЗОР ЭТАПА 3

Этот этап не имеет четких границ. Это начало постоянного процесса развития людей и систем, призванного наделить вас необходимыми способностями для эффективного взаимодействия со стейкхолдерами и обеспечить им возможность работать с вами.

##### Результаты

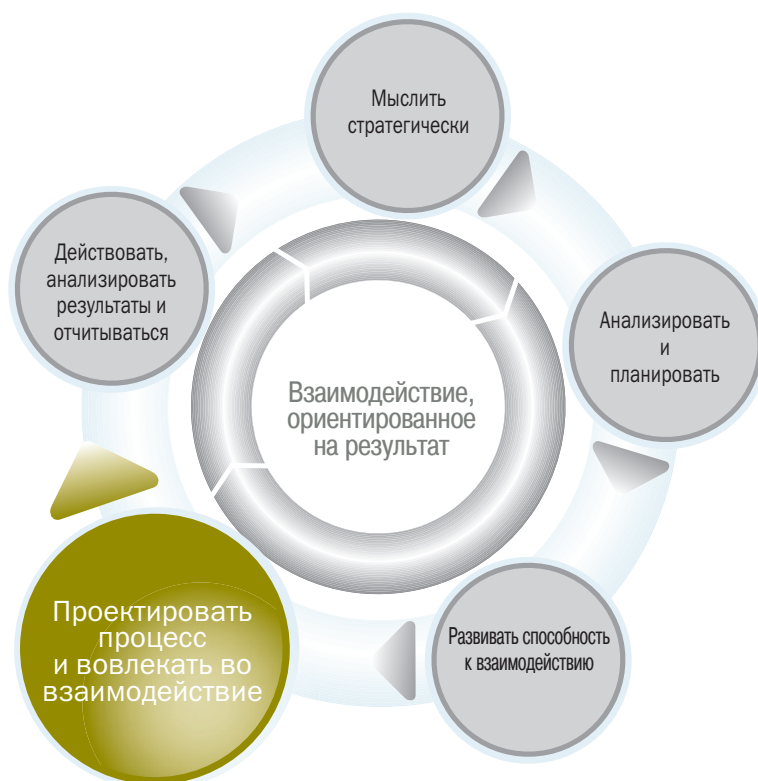
- Улучшение способности персонала к вовлечению стейкхолдеров
- Организационные системы внутри компании, обеспечивающие успешное взаимодействие со стейкхолдерами
- Условия для вовлечения внешних стейкхолдеров

**ЦЕЛЬ**

**Цель этого этапа – разработать и запустить процессы взаимодействия со стейкхолдерами, которые бы соответствовали их ожиданиям и задачам организации.**

Что касается собственно взаимодействия, то здесь существует широкий спектр возможностей: от встреч и телефонных звонков до более инновационных процессов, таких как создание консультационных групп и форумов с участием множества различных стейкхолдеров.

Чаще всего задачи в этой области не сводятся к тому, чтобы выбрать открытую и эффективную технику диалога. По мере развития отношений со стейкхолдерами и перерастания этих отношений в активное партнерство, в повестку дня может встать участие стейкхолдеров в разработке структур корпоративного управления и процессах принятия решений. Ключевым моментом тут является выбор правильных техник и структур управления, который должен быть ориентирован на ваши задачи и потребности ваших стейкхолдеров.



## Используйте эффективные способы взаимодействия

---

### ПРИНЦИПЫ

Принципы существенности, полноты и реагирования направляют взаимодействие со стейкхолдерами на решение задач корпоративной ответственности. Данный этап поможет реализовать эти три принципа.

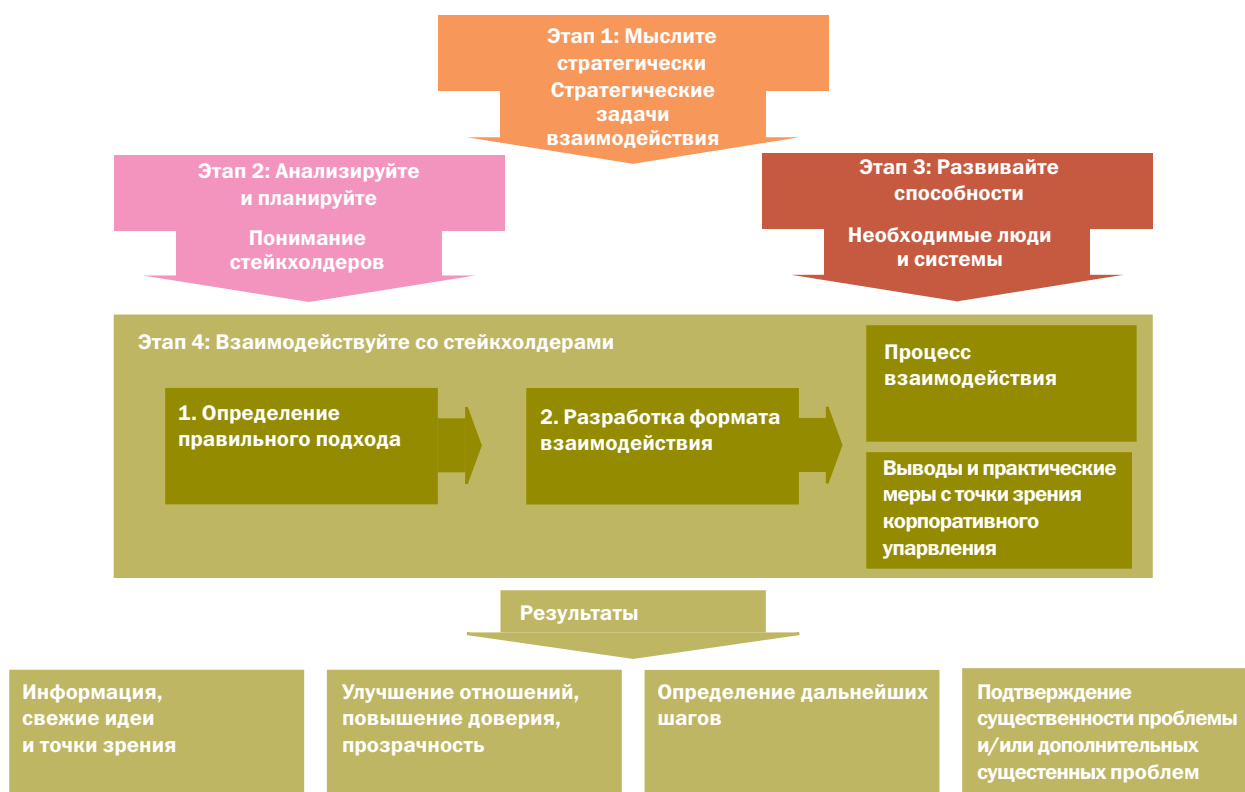
Принцип “включенности”		
Учет интересов стейкхолдеров при принятии организационных решений		
Принципы		
Существенность	Полнота	Реагирование
В данном случае это означает: Компания разрабатывает и реализует процессы взаимодействия, в ходе которых выверяются и удовлетворяются существенные ожидания и запросы стейкхолдеров, интегрирует эти процессы в основные системы менеджмента и обеспечивает как возможность позволяет полно и точно высказывать мнения и требования стейкхолдеров, так и точное их фиксирование. Процессы взаимодействия должны привести к тому, что компания сможет последовательно реагировать на ожидания и запросы стейкхолдеров.		

### ПРОЦЕСС

Мероприятия и инструменты, описанные в рамках этого этапа, помогут вам решить, какие процессы вовлечения вы можете использовать, чтобы удовлетворить практические и стратегические нужды своей организации и ваших стейкхолдеров. Далее здесь излагаются отдельные решения, касающиеся таких вопросов как планирование времени, предварительное информирование, использование внешних фасилитаторов и выработка основных правил. Эти вопросы вам предстоит решить, налаживая процесс взаимодействия со стейкхолдерами. Наконец, здесь даны некоторые общие советы, касающиеся организации взаимодействия.

**Р14: ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Как этот этап соотносится с остальными этапами:



**К СВЕДЕНИЮ**

Инструменты и методы вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие с организацией включают в себя процессы, уже знакомые бизнесу, такие как анализ рынка и фокус-группы, исследование лидеров общественного мнения, конференции и семинары. Другие, менее распространенные технологии участия также могут быть полезными. Инструменты и техники, разработанные специалистами по международному развитию, общественному планированию, демократическому участию и построения онлайн-обществ могут оказаться особенно полезными при выработке консенсуса и решении проблем с участием групп с различными интересами.

Существует широкий спектр методов и инструментов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. Успех зависит от выбора правильной комбинации подходов и техник, соответствующих вашей конкретной ситуации. В каждом случае он будет зависеть от ряда факторов. Это, например:

- Стратегические задачи взаимодействия со стейкхолдерами
- Актуальный для настоящего времени подход к вашим стейкхолдерам и уровень их вовлеченности
- Зрелость проблемы, которую необходимо решить
- Ваши ожидания и ожидания ваших стейкхолдеров относительно результатов взаимодействия
- Ресурсы, доступные для организации процессов взаимодействия
- Размах изменений, к которым вы стремитесь, и границы вашего движения в этом направлении





### К СВЕДЕНИЮ

Во многих случаях для достижения цели может оказаться необходимым использовать комбинацию или последовательность различных подходов. Например, проведение фокус-групп может стать отличным способом получения предварительных впечатлений о взглядах стейкхолдеров на ту или иную проблему. Эти впечатления могут потом стать отправной точкой для развития добровольной инициативы по решению этой проблемы в альянсе с другими компаниями. Когда вы берете на себя такую инициативу, вы также должны убедиться в том, чтобы стейкхолдеры, которые ощутят на себе ее влияние, были каким-либо образом проинформированы. Фокус-группы для предварительного изучения проблемы - прекрасный способ подготовки более серьезного исследования, например исследования мнения сотрудников о качестве менеджмента.



### Опрос сотрудников компании Philips China

В 2003 году голландская компания Philips, производящая электронику, провела опрос сотрудников своего китайского подразделения. Его результаты были использованы для разработки долгосрочной стратегии по работе с персоналом и проектирования процессов вовлечения стейкхолдеров с использованием различных методов. Вот некоторые элементы этой стратегии.

- Управление талантами и карьерный рост: программа TOTAL (Talent of Tomorrow Advanced Learning) охватывает сотрудников с высоким потенциалом роста.
- Работа с человеческими ресурсами: Программы включают в себя формирование в китайском подразделении Совета по работе с людскими ресурсами и анализу политик. Состоит из руководителей по работе с персоналом в производственных подразделениях. Совет собирается ежеквартально для пересмотра политик.
- Ориентация новых сотрудников: Китай был пилотным регионом для апробации глобальной программы "Philips In-Touch", нацеленной на ускорение адаптации новых сотрудников к культуре компании. Она дополнялась интенсивным курсом введения в специальность и должностные обязанности.
- Информирование и вовлечение сотрудников: Ежемесячные информационные сессии, проводимые топ-менеджерами для всех сотрудников, а также собрания как в масштабе всего подразделения, так и в рамках отдела или функционального подразделения. На 2005 год запланирована новая программа публичного признания заслуг лучших работников.
- Поведение менеджмента: Результаты опроса также были использованы для того, чтобы подсказать руководителям китайского подразделения компании пути и инструменты укрепления у китайского персонала установки на сотрудничество.



### ВАЖНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ:

«Первые» три режима (пассивный, мониторинг, информирование) не представляют собственно взаимодействия, поскольку реальное взаимодействие интерактивно. Однако эти режимы являются тремя ключевыми подходами к стейкхолдерам, которые могут придать вашим взаимоотношениям большую содержательность. С отдельными группами стейкхолдеров ваши отношения могут быть ограничены этими режимами, в остальных случаях они послужат дополнением к другим формам отношений.



Уровни взаимодействия

Уровень	Цель	Коммуникация	Природа отношений	Примеры подходов
<b>Пассивный</b>	Нет целей. Нет вовлечения.	Нет активной коммуникации	Нет отношений	Озабоченность стейкхолдеров, выраженная в протестах, в письмах, в СМИ, на сайтах и т.п. или давление на руководящие органы, а также другая лоббистская деятельность.
<b>Мониторинг</b>	Мониторинг взглядов стейкхолдеров	Односторонняя: от стейкхолдера к компании	Нет отношений	Мониторинг прессы и интернет-ресурсов. Информация из вторых рук – от других стейкхолдеров, возможно, посредством целевого интервьюирования.
<b>Информирование</b>	Информирование или обучение стейкхолдеров	Односторонняя: от компании к стейкхолдерам. Нет приглашений, на которые нужно откликаться	Краткосрочные или долгосрочные отношения со стейкхолдерами: <i>«Мы будем держать вас в курсе»</i>	Бюллетени и информационные письма. Брошюры, доклады и веб-сайты. Речи, конференции и публичные презентации. Дни открытых дверей и экскурсии. Роуд-шоу, публичные выставки, пресс-конференции, реклама в СМИ, лоббирование
<b>Заключение сделок</b>	Совместная работа на основе отношений, регламентируемых контрактом, где один партнер ставит задачи и предоставляет финансирование. Получение сведений и обратная связь со стейкхолдерами для информационного обеспечения процесса вынесения решений внутри компании.	Ограниченно двусторонняя: установление и мониторинг ожидаемой эффективности в соответствии с условиями контракта	Взаимоотношения, установленные контрактным соглашением: <i>«Мы будем делать то, что обещали»</i> или <i>«Мы предоставим ресурсы, чтобы вы смогли сделать то, о чем мы договорились»</i>	«Общественно-частное партнерство» и частные финансовые инициативы, предоставление грантов, маркетинг социальных проектов
<b>Консультации</b>	Непосредственная работа со стейкхолдерами для полного понимания их интересов и учета этих интересов при вынесении решений	Ограниченно-двусторонняя: компания задает вопросы, а стейкхолдеры отвечают	Краткосрочное или долгосрочное вовлечение. <i>«Мы держим вас в курсе, прислушиваемся к вашим пожеланиям, изучаем ваши свежие идеи и обеспечиваем обратную связь по поводу вопросов, касающихся вынесения нами решений»</i>	Анкетирование, фокус-группы, посещение рабочих мест, встречи «с глазу на глаз», публичные встречи и семинары, консультативные форумы стейкхолдеров, онлайн-обратная связь и он-лайн форумы.
<b>Включение</b>	Партнерство со стейкхолдерами, или создание совместной сети для разработки коллективных решений и совместных планов действия	Двусторонняя или многосторонняя между компанией и стейкхолдерами. Обучение происходит и там, и там. Стейкхолдеры и компания действуют раздельно	Может быть однократным или долгосрочным вовлечением. <i>«Мы будем работать с вами, чтобы понять ваши интересы, выработать альтернативные предложения и установить обратную связь по вопросам влияния взглядов стейкхолдеров на процессы вынесения решений»</i>	Форумы с участием множества стейкхолдеров, заседания стейкхолдеров, процессы по достижению консенсуса, процессы вынесения решений с участием стейкхолдеров.
<b>Сотрудничество</b>	Делегирование стейкхолдерам функции вынесения решений по какому-либо вопросу.	Двусторонняя или многосторонняя между компанией (ями) и стейкхолдерами. Обучение, переговоры и вынесение решений с обеих сторон. Стейкхолдеры действуют сообща	Долгосрочные отношения. <i>«Мы обратимся к вам за непосредственным советом и помощью в поиске и реализации решений, касающихся проблем, актуальных для нас всех»</i>	Совместные проекты. Добровольные двусторонние инициативы или инициативы с участием множества стейкхолдеров, партнерство.
<b>Уполномочивать</b>		Новые организационные формы ответственности: стейкхолдеры получают формальную роль в корпоративном управлении, или вынесение решений закрепляется за ними	Долгосрочные отношения. <i>«Мы воплотим в жизнь то, что вы решите»</i>	Интеграция стейкхолдеров в структуру корпоративного управления. (напр., как членов, акционеров или в составе специальных комитетов и т.п.)



### **ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА М14: ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩИХ МЕТОДОВ ВОВЛЕЧЕНИЯ**

*Цель этой методики — определить наиболее подходящие методы вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие, которые позволили бы достичь ваших целей и соответствовали запросам стейкхолдеров.*

Основываясь на информации, полученной на предыдущих этапах, последующий процесс помогает вам выбрать подход или комбинацию подходов, которые следует рассмотреть более подробно. Он позволяет понять, какие техники скорее всего сработают лучше в данном конкретном случае, а также предлагает некоторые советы и соображения по поводу отдельных ситуаций.

Взаимодействие со стейкхолдерами может принимать различные формы — от таких, которые держат дистанцию между ними и организацией, где взаимодействию со стейкхолдерами отводится маргинальная роль, до интеграции этого взаимодействия в процесс принятия решений. В таблице 4.1 представлены 8 уровней взаимодействия, расположенных в соответствии с этой иерархией (см. этап 2). В таблице выделены ключевые характеристики различных уровней вовлеченности и представлены примеры распространенных подходов для каждого уровня. Сопроводительная схема, которую можно найти [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), обобщает специфические характеристики каждого из подходов и их пригодность к различным ситуациям, возникающим в процессе взаимодействия.

- Соберите людей, знакомых с данными группами стейкхолдеров — людей, которые уже взаимодействуют с ними и/или имеют представление о проблемах, вызывающих обеспокоенность стейкхолдеров и о самих стейкхолдерах. Кроме того, рекомендуется интегрировать самих стейкхолдеров в проектирование процесса взаимодействия хотя бы на финальной стадии, чтобы убедиться в том, что он соответствует их ожиданиям. Вы также должны закладывать определенную гибкость в любые подходы, которые разрабатываете.
- Еще раз изучите результаты предыдущих этапов, ваши данные о том, что сделали другие, и шаблоны 7-9. В шаблоне 9 дан итоговый обзор стейкхолдеров, с которыми вы могли бы работать над определенными вопросами, а также показывающий, где вы находитесь в настоящий момент.
- Подумайте, хотели бы вы взаимодействовать с этими группами стейкхолдеров раздельно (из-за разных потребностей и опыта или из-за разных целей и отношений между стейкхолдерами) или же могли бы втянуть их в общий процесс (особенно в случаях, когда ваши цели совпадают с целями сразу нескольких групп стейкхолдеров, или когда вы хотите разрешить конфликт между стейкхолдерами). Для каждой группы стейкхолдеров обдумайте предпочтительный для потребностей бизнеса уровень вовлеченности, а также подходы, которые могут быть наиболее подходящими. Используйте описания этих особых подходов на следующих далее страницах.



- Используйте таблицу, а также вопросы в следующей таблице, для продумывания небольшого набора конкретных подходов, подходящих для данного случая. Она поможет оценить их адекватность. Помните, что все подходы гибки и адаптируемы. Вы осознаете, что вам потребуется сразу несколько подходов, и подходы высокого уровня часто предваряются или сопровождаются рядом подходов более низкого уровня, как то: опросами, встречами с глазу на глаз для подготовки и сбора информации или подтверждения договоренностей по наиболее важным аспектам.
- После того, как вы выбрали подход, обсудите его с точки зрения интересов вашего бизнеса и готовности вашей компании поддержать его. Наконец, еще раз проверьте соответствие любого решения относительно этих подходов вашим первоначальным целям.



#### Контрольные вопросы для оценки методов вовлечения

<b>Цели и потребности организации и стейкхолдеров</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поможет ли нам этот метод установить взаимоотношения, к которым мы стремимся?</li> <li>2. Может ли это привести к кратко- и/или долгосрочным результатам, которые нам нужны для достижения стратегических целей?</li> <li>3. Даст ли это качественную или количественную информацию, нужную для вынесения решений в нашем бизнесе?</li> <li>4. Есть ли у меня достаточно ресурсов и времени для применения этого метода / комбинации методов?</li> </ol>
<b>Профили стейкхолдеров</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Работает ли это по отношению к стейкхолдерам, с которыми я хочу сотрудничать?</li> <li>6. Принимая в расчет необходимость поездок и степень мобильности стейкхолдеров, будет ли это приемлемо, учитывая их нынешнее место нахождения?</li> <li>7. Соответствует ли это текущему уровню осведомленности и понимания ситуации стейкхолдерами?</li> <li>8. Над какими практическими проблемами нужно подумать и какие решить, чтобы сделать процесс взаимодействия доступным/привлекательным для них (см. также этап 3)?</li> </ol>
<b>Содержание взаимоотношений</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Есть ли у нас уже какие-то взаимоотношения с этими стейкхолдерами, позволяющие применить данный подход?</li> <li>10. Достаточно ли долго мы знакомы со стейкхолдерами?</li> <li>11. Приемлемо ли это по отношению к такому количеству людей, с которыми мы должны будем иметь дело?</li> </ol>
<b>Содержание проблемы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Соответствует ли данный подход уровню остроты и очевидности проблемы?</li> <li>13. Не слишком ли болезненно воспринимается проблема, чтобы применять данный подход?</li> <li>14. Укладывается ли этот подход в рамки существующей политики и законодательства, применимым к данной группе стейкхолдеров или к данной проблеме?</li> <li>15. Если проблема требует многостороннего сотрудничества, подойдет ли в этом случае выбранный нами подход?</li> </ol>

# Используйте эффективные способы взаимодействия

## РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Здесь приводятся некоторые из наиболее распространенных форматов взаимодействия со стейкхолдерами. Затем следует введение в некоторые интерактивные техники и методы, которые могут быть использованы в ходе встреч малых или средних групп. Разберем следующие форматы:

- Побуждение стейкхолдеров к письменным отзывам (например, посредством купонов обратной связи в рассылаемых отчетах)
- Телефонные «горячие линии»
- Встречи «с глазу на глаз»
- Онлайн-овые механизмы вовлечения
- Вовлечение стейкхолдеров в исследование проблем, подготовку отчетов и разработку политик
- Фокус-группы
- Открытые собрания
- Опросы
- Консультативные или контрольные комитеты стейкхолдеров
- Многосторонние форумы стейкхолдеров
- Многосторонние альянсы, партнерства, добровольческие инициативы и совместные проекты с участием различных стейкхолдеров.
- Обзор распространенных техник проведения диалогов

### Прием письменных отзывов от стейкхолдеров/купоны обратной связи

**Организируйте прием письменных отзывов и предложений во время официальных консультаций, используйте отрывные купоны обратной связи, чтобы получить от стейкхолдеров отклик, на распространяемые компанией обзоры информации по различным проблемам или отчеты в области устойчивого развития.**

#### Ключевые характеристики формата

- Обычно дает низкий уровень реагирования, но предоставляет индивидуальным стейкхолдерам механизмы для выражения своего мнения без посещения собраний.
- Помогает составить список адресов для рассылки информации стейкхолдерам, что в дальнейшем поможет их вовлечению во взаимодействие.
- Полученные отклики не могут служить материалом для статистически достоверных выводов, здесь очень вероятны искажения в ту или иную сторону.”

#### Практические примеры

- Компания Shell приглашает общественность участвовать в акции «Поговорите с Shell», когда можно задавать любые вопросы, давать комментарии и высказывать свое мнение с помощью отрывных открыток в брошюрах, содержащих отчет по устойчивому развитию компании, а также писем и электронной почты. При этом компания Shell обязуется отвечать каждому персонально на все комментарии и вопросы, полученные в ходе акции.

### Телефонные «горячие линии»

**Бесплатные телефонные «горячие линии» для индивидуальных стейкхолдеров, которые хотели бы получить сведения о каких-либо проблемах или проектах, сообщить информацию или проинформировать о проблеме**

#### Ключевые характеристики формата

- Телефонная связь доступна большому количеству людей и позволяет обеспечивать реакцию индивидуальных стейкхолдеров при минимальных затратах усилий, в удобное для них время и в удобном месте.
- Не дает возможности провести детальный диалог, но позволяет стейкхолдерам получить информацию или отреагировать в сжатые сроки, и сделать это конфиденциально или анонимно, если это потребуется.
- На звонки по «горячей линии» внутри компании может отвечать соответствующий омбудсмен, сотрудник службы контроля, юрист или специально подготовленный администратор. «Горячие линии» внутри компании могут обеспечить адекватное информирование звонящих и быстрое реагирование. Однако, стейкхолдеры могут постесняться говорить о деликатных проблемах.

### Телефонные «горячие линии» (продолжение)

- Принимать звонки от имени организации могут независимые люди «со стороны». Они в меньшей степени способны отвечать на вопросы, но могут вызывать больше доверия и оказаться ближе к стейкхолдерам. Такие «посредники» могут быть включены в процесс верификации информации о взаимодействии.

#### Практические примеры

- Телефонные «горячие линии» широко используются американскими компаниями в рамках их программ по соблюдению этических норм и Federal Sentencing Guidelines, чтобы дать возможность сотрудникам поднять тревогу при выявлении махинаций или неэтичного поведения.
- Телефонные «горячие линии» также использовались в программах по контролю за соблюдением трудового законодательства у поставщиков, когда работники компании могли сообщать о нарушениях трудового законодательства доверенным посредникам - третьим лицам.
- Компания HP собирает поступающую от потребителей информацию по вопросам, связанным с «глобальным корпоративным гражданством», через свои «горячие линии» поддержки клиентов. Они ежемесячно получают несколько сотен обращений, касающихся таких вопросов, как права человека, экологические требования, утилизация отходов и оработавшего оборудования, требования к упаковке. Помимо анализа индивидуальных ответов на вопросы, компания также составляет обзоры, позволяющие представить в целом содержание и степень обеспокоенности стейкхолдеров, чтобы лучше понять приоритеты потребителя и оценить остроту экологических и социальных вопросов на конкретном рынке

### Встречи «с глазу на глаз»

#### Индивидуальные встречи со стейкхолдерами, лидерами общественного мнения или представителями организаций

##### Ключевые характеристики формата

- Встречи один-на-один часто становятся первым шагом в процессе построения взаимодействия с отдельным стейкхолдером или группой стейкхолдеров. Такие встречи могут быть использованы для сбора информации, исследования проблем, получения отзывов о том, какое впечатление создает компания, для «общего зондирования атмосферы», для согласования общих целей и основных норм, создания доверительных отношений с ключевыми стейкхолдерами перед обращением к более широкому кругу заинтересованных лиц и групп.
- Встречи один-на-один создают «безопасную» среду, где стейкхолдеры могут обсуждать разные проблемы, не будучи обязанными принимать или отстаивать свою позицию публично.
- Индивидуальные встречи редко рассматриваются как часть корпоративных программ вовлечения стейкхолдеров, и о них редко сообщается как о таковых, но ежедневные индивидуальные встречи с ключевыми стейкхолдерами, включая инвесторов (в т.ч. из фондов «ответственного инвестирования»<sup>1</sup>), корпоративных клиентов, представителей надзорных органов, политиков и официальных лиц, а также ключевых поставщиков являются одним из самых важных механизмов обсуждения различного рода ожиданий и проблем.

##### Практические примеры

- Компания Telefonica, взяв на вооружение социально- и экологически ответственные критерии инвестирования, регулярно проводит встречи с инвесторами и аналитиками, чтобы обсудить эффективность работы, риски, а также стратегическую значимость деятельности компании по внедрению системы корпоративной ответственности.
- Компания участвует в проекте «Раскрытие информации о проблемах парникового эффекта» (Carbon Disclosure Project (CDP)), направленном на исследование воздействия климатических изменений на деловую активность. Для этого проекта компания создала и поддерживает структуру административной поддержки – секретариат. Этот крупнейший совместный проект, в рамках которого сотрудничают ведущие мировые институциональные инвесторы, стал одним из результатов встреч «с глазу на глаз».

### Виртуальное взаимодействие

#### Системы обратной связи или обсуждения, основанные на использовании Интернет-сайтов или электронной почты

Ключевые характеристики формата

- При условии, что ваши стейкхолдеры имеют доступ к необходимой технологии, онлайн-механизмы вовлечения помогают преодолеть большие расстояния и позволяют стейкхолдерам принимать участие в обсуждениях и консультациях без физического присутствия на встречах. Однако тут важно учесть, кто сможет, а кто не сможет воспользоваться соответствующими технологиями, особенно при работе в развивающихся странах, где онлайн-механизмы вряд ли будут способствовать интеграции отсталых сообществ. В целом, пользователи Интернета более образованны и состоятельны, чем «средние» представители общества.
- Обычно не обеспечивают достоверных статистических результатов. Может быть сложно интерпретировать объемы откликов. Диалог, базирующийся на Интернет-технологиях, редко служит хорошим инструментом для достижения консенсуса.
- Разработка механизма онлайн-вовлечения важна в контексте потребностей и компании, и стейкхолдеров. Возможные варианты включают в себя: многосторонние онлайн-дискуссии/доски объявлений (они могут быть постоянными или ограниченными по времени действия), формы для одностороннего ввода информации, обсуждения посредством электронной почты, сессии вопросов и ответов в реальном времени (могут быть сопряжены с параллельно происходящими событиями реального мира), проекты, построенные на технологии «wiki» (программы совместного создания материалов он-лайн), чаты как онлайн-фокус-группы, опросы и голосования в Интернете.

#### Практические примеры

- Компания Microsoft создала ряд онлайн-технических сообществ, чтобы обеспечить пользователям возможность пообщаться с сотрудниками и экспертами Microsoft, а также друг с другом, чтобы обсудить продукты и технологии компании. Варианты вовлечения включают в себя сообщества подписчиков на новости, чаты, сообщества пользователей и Интернет-трансляции конференций. В последнее время появились неформальные блоги с участием сотрудников Microsoft, включая известнейшего «блоггера» Роберта Скобла.
- Shell была одной из первых корпораций, разработавших систему онлайн-вовлечения стейкхолдеров. У нее есть Интернет-форум «Поговори с Shell» для обсуждения любых вопросов, касающихся компании. Сайт начал работу как дискуссионный форум для стейкхолдеров по вопросам, рассмотренным в ежегодном отчете Shell, а затем был реформирован в форум с более общими темами, где темы обсуждения регулярно обновляются. Сайт подвергали критике за цензуру и за новый дизайн, который сместил акцент с вопросов эффективности работы самой Shell в сторону более широких проблем отрасли. Ряд активистов решили противопоставить этой программе альтернативные сайты, где начались независимые дискуссии.

### **Вовлечение стейкхолдеров в исследование проблем, подготовку отчетов и разработку политик.**

Группы стейкхолдеров или эксперты извне традиционных бизнес-сфер привлекаются к написанию отчетов или комментариев по ключевым вопросам, дают комментарии к черновым вариантам этих документов, подготовленным внутри компании. Группы с участием различных внутренних и внешних стейкхолдеров могут работать совместно при подготовке отчета или политики.

#### **Ключевые характеристики формата**

- Требуется значительных затрат времени со стороны стейкхолдеров/экспертов. Возможно, им придется это время оплатить, но таким образом можно подвергнуть сомнению независимость стейкхолдеров.
- Прозрачность процедур исследования важна для многих стейкхолдеров, поэтому порядок их привлечения должен быть отражен в отчетности.
- Круг участников ограничен стейкхолдерами-экспертами.
- Работа над отчетом должна иметь цель и практический смысл. Необходимо представлять себе способ воплощения его выводов в жизнь – результат не должен остаться только на бумаге.

#### **Практические примеры**

- Компания ВТ попросила ряд экспертов написать независимые комментарии по «горячим темам», таким как «цифровая пропасть» — разрыв в доступе к передовым информационным и коммуникационным технологиям между странами и социальными группами. Эти комментарии затем публиковались наряду с позицией компании по этим темам как часть ее отчета в области устойчивого развития.
- Секретариат международной организации Global Reporting Initiative в Амстердаме попросил 30 стейкхолдеров как из числа сотрудников, так и за пределами организации дать детальные письменные или устные (по телефону) отзывы на проект их отчета в области устойчивого развития. Это привело к существенным изменениям как в самом изложении материалов отчета, так и в плане действий организации.
- Телекоммуникационные компании, участвующие в проекте Global e-Sustainability Initiative с UNEP и Международным телекоммуникационным союзом, спонсировали подготовку расширенного отчета на тему «Добыча котлана» в Демократической республике Конго», который выполнила неправительственная организация Fauna & Flora International. Отчет, подготовленный на основе определения и интервьюирования ключевых стейкхолдеров в длинной цепи взаимодействия поставщиков и потребителей тантала содержал ценные идеи по этическим и природоохранным проблемам, связанным с этой деятельностью.

### **Фокус-группы**

**Встречи небольших групп для сбора информации и мнений по определенной проблеме. Представители компании обычно принимают в них участие, но вести обсуждение в группах и проводить мониторинг их работы помогает третья сторона**

#### **Ключевые характеристики формата**

- Эффективный и гибкий способ получить информации о том, как другие компании решают различные проблемы, и составить представление о спектре мнений стейкхолдеров. Однако точки зрения, высказанные в ходе работы фокус-группы, могут оказаться отличными от мнения более широких слоев стейкхолдеров, поскольку число участников фокус-групп не позволяет считать их достоверной репрезентативной выборкой. Это делает тщательный выбор участников фокус-групп еще более важным.

#### **Практические примеры**

- Компания Telefónica после предварительного анализа взглядов, мнений и ожиданий стейкхолдеров регулярно проводит заседания фокус-групп, чтобы проверить результаты своего исследования.
- Южноафриканская компания Nedbank при пересмотре своей стратегии устойчивого развития провела семинар с участием небольшой диверсифицированной группы стейкхолдеров. Туда были приглашены специалисты по вопросам устойчивого развития, а также аналитики, представители НПО, инвесторы, потребители и поставщики. Отправной точкой для обсуждения с фокус-группой стратегии компании и новых показателей эффективности ее работы послужил ежегодный отчет в области устойчивого развития.



### Открытые собрания

**Крупномасштабные встречи, открытые для общественности и представителей различных групп стейкхолдеров. Особенно полезны для распространения информации, обмена мнениями и обсуждения неконфликтных вопросов**

#### Ключевые характеристики формата

- Такие встречи могут быть организованы как самой компанией, так и третьей стороной. Они могут проводиться от имени компании или группы сотрудничающих организаций. Участие других организаций, уже знакомых стейкхолдерам и вызывающих у них доверие, может способствовать привлечению большего числа участников и создаст для них комфортные условия.
- Процесс должен быть спланирован так, чтобы соответствовать целям организации, интересам стейкхолдеров и сути рассматриваемого вопроса. Традиционные общественные слушания могут спровоцировать ощущение «мы здесь, они - там», и вовсе не обязательно будут способствовать конструктивной дискуссии. Такие встречи не вполне пригодны для работы над принятием решений и не позволяют провести глубокий диалог. Возможные варианты проведения этого мероприятия включают семинары, ролевые игры, заседания по выработке консенсуса, самоанские круги (samoan circles), мировое кафе, design charettes (нет ни в одном словаре, описание - <http://www.reference.com/browse/wiki/Charrette>), технологии открытого пространства.
- Наиболее пригодны для создания локализованного эффекта и вынесения соответствующих решений по таким проблемам как конкретные вопросы планирования, или влияние проектов на местную окружающую среду – в тех случаях, когда стейкхолдеры сконцентрированы на определенной территории.

#### Практические примеры

- Шведские IT- компании Telia, Ericsson и AP Fastighegter применили инновационный метод «Мирового кафе», чтобы провести дискуссии на тему устойчивого развития с исполнительными директорами компаний, чиновниками и руководителями НПО.

### Опросы

**Массовые опросы целых групп стейкхолдеров (например, всех сотрудников) или репрезентативной выборки (например, из числа потребителей). Могут быть сфокусированы на общих или специфических проблемах. Могут проводиться в режиме онлайн, через почту, с использованием компьютерных терминалов, по телефону или при личных встречах**

#### Ключевые характеристики формата

- Опросы могут быть простыми или сложными, формальными или неформальными. Однако быстро выясняется, что это механизм дорогостоящий и дающий переизбыток данных. Нужно заранее себе представлять, что потом делать с результатами опросов.
- Если опросы хорошо спланированы и выборка адекватна, вы можете получить статистически достоверные данные об установках и мнениях стейкхолдеров, а также избежать проблемы «тирании энтузиастов» из числа самопровозглашенных стейкхолдеров.
- Полезны для сбора базовой или стандартизированной информации, которая может послужить ориентиром для практической деятельности. Являясь каналом односторонней связи, сами по себе опросы не способствуют завоеванию доверия или достижению консенсуса.
- Полученные результаты и реакция на них со стороны компании должны быть доведены до сведения опрошенных стейкхолдеров.

#### Практические примеры

- Компания Barclays plc заказала опрос с участием множества стейкхолдеров для того, чтобы получить отзывы о своем отчете, освещавшем вопросы корпоративной социальной ответственности и стратегии компании в этой области. Различные эксперты, представители НПО, прессы, общественности и правительства систематически интервьюировались на предмет их отношения к отчету и представленным компанией цифрам и стратегии. Результаты затем были опубликованы в сети вместе с ответом Barclays на ключевые вопросы, поднятые стейкхолдерами.

### Консультативные или контрольные комитеты стейкхолдеров

Стейкхолдеры приглашаются компанией для консультаций и выработки рекомендаций по какому-либо проекту или комплексу вопросов, а также для анализа деятельности компании и проведения независимой верификации.

#### Ключевые характеристики формата

- Четко осознавайте, в каком качестве работают члены консультативной группы:
  - Когда стейкхолдеры дают советы и делятся идеями как частные лица, а не представители своих организаций, достичь согласия относительно их круга полномочий обычно бывает легче.
  - Когда члены рабочей группы представляют некое объединение, убедитесь, что их выборка репрезентативна (возможно, необходимо, чтобы их делегировали на выборной основе). Важно, чтобы у них было время и возможность проконсультироваться со своими «избирателями» и получить их поддержку.
- Консультационные группы могут состоять из стейкхолдеров, принадлежащих к разным группам или же из нескольких лиц, представляющих одну группу стейкхолдеров.
- Подходят для работы над долгосрочными и сложными вопросами и процессами, поскольку члены этих групп способны адекватно разобраться в проблемах, стоящих перед компанией.
- Требуют серьезных затрат времени от стейкхолдеров/экспертов – возможно, им придется оплатить потраченное время и расходы. Это может поставить под сомнение независимость стейкхолдеров, если не будут тщательно проработаны процедуры.
- Обеспечьте правильный баланс стейкхолдеров в группе и будьте внимательны: весь процесс может оказаться подорван, если вы забудете пригласить всего лишь одну из «профильных» организаций.

#### Практические примеры

- Американская компания по продаже одежды Nike создала группу советников из большого числа стейкхолдеров для помощи в подготовке их отчета о социальной ответственности за 2005 год. Зибя Кранмер (Ziba Cranmer), старший менеджер по связям со стейкхолдерами Nike, сказал об этом следующее: «Когда вовлечение стейкхолдеров носит поверхностный характер, вы не подвергаете критическому переосмыслению то, что приняли как должное. Полезно вести диалог или переговоры с различными стейкхолдерами. Это меняет угол зрения, подстегивает к дальнейшему обучению и продвигает вовлеченные стороны в конструктивном направлении». Когда Nike обнаружила массу деталей, касающихся ее поставщиков, включая информацию о нарушениях трудового законодательства и прав человека, между компанией и стейкхолдерами установился достаточный уровень доверия, позволявший компании делать сбалансированные публичные заявления. Это подняло уровень прозрачности Nike.
- Французская цементная компания Lafarge создала экспертную группу стейкхолдеров, которая раз в год встречается с топ-менеджментом и комментирует разрабатываемый компанией отчет о деятельности в области устойчивого развития. Взаимодействие между компанией и экспертной группой происходит при поддержке внешних консультантов. Комментарии стейкхолдеров также публикуются в отчете по устойчивому развитию.
- Американская IT-компания Intel создала «Общественные консультационные группы» на своих предприятиях в Ирландии, в Аризоне, Нью-Мехико и Орегоне. Эти группы консультируют Intel по вопросам, связанным с местным сообществом. Эти группы включают в себя представителей местных органов власти, органов общественной безопасности, ассоциаций, объединяющих представителей населения, школ, молодежных организаций, бизнеса, природоохранных организаций и заинтересованных жителей. Каждый участник группы работает три года, за исключением действующих членов местного правительства.
- Компания Camelot, оператор национальной лотереи Великобритании, создала три постоянных консультационных органа, которые играют ключевую роль в программе Camelot по взаимодействию со стейкхолдерами. Консультационная группа по вопросам социальной ответственности, состоящая из экспертов по проблемам, волнующим стейкхолдеров, изучает социальный отчет и дает рекомендации по стратегиям последовательного совершенствования деятельности компании. Консультационный форум сотрудников избирается персоналом компании и собирается раз в три месяца для обсуждения основных политик, касающихся сотрудников. Форум по вопросам розничной продажи представляет розничные отделения национальной лотереи и обсуждает такие проблемы, как разработка политик, проблемы, с которыми сталкиваются ритейлеры, выбор ритейлеров и их роль в предотвращении незаконной игры и/или чрезмерной увлеченности игрой.

### Многосторонние форумы стейкхолдеров

**Однократный или постоянный диалог между представителями различных групп стейкхолдеров, и направленный главным образом на вопросы, вызывающие общую озабоченность. Эти вопросы не обязательно связаны с деятельностью какой-либо конкретной компании. Зачастую форум организуется или проводится при поддержке независимой третьей стороны.**

#### Ключевые характеристики формата

- Форум может иметь различные формы в зависимости от целей. Например, разовый круглый стол для обсуждения какого-либо вопроса без дополнительных задач, кроме отчета по результатам встречи. Целью такого форума может быть также выработка консенсуса по какому-либо вопросу или совместное планирование.
- Полезен при решении комплексных проблем, которые не могут быть урегулированы силами одной организации.
- При обращении к этому формату часто возникает противоречие: с одной стороны, он должен служить максимально открытым форумом для всех заинтересованных сторон, всегда открытым для новых участников. С другой стороны, недопустимо позволить ему превратиться в «говорильню», так как главный его смысл – обеспечить конструктивное обсуждение, приводящее к практическим шагам.

#### Практические примеры

- Глобальный договор ООН, пожалуй, является наиболее известным всемирным форумом с участием множества стейкхолдеров, призванным продвигать корпоративное гражданство. В него входят более 2000 компаний и связанных с ними стейкхолдеров, работающих посредством «Диалогов о политике», обучающих форумов и локальных встреч в рамках сети «Глобального договора». «Диалоги о политике» открыты для новых членов, компаний и организаций, заинтересованных в участии в этой добровольной инициативе (см. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))
- Форум MFA (Multi-Fibre Arrangement): рабочая группа, включающая такие компании и организации, как Nike, Gap, AccountAbility, Мировой банк, BSR и Oxfam. Они совместно решают вопросы о том, как производители одежды могут ответственно отреагировать на мировые изменения на рынке одежды после окончания процесса введения системы квот 'Multi-Fibre Arrangement'. После предварительной встречи рабочие сессии форума приняли форму телефонных конференций. На первом этапе члены форума совместно работали над оперативным созданием отчетов об исследованиях, объединивших прогнозы экспертов, данные о национальной конкурентоспособности и социальном развитии, взгляды покупателей и активистов в области трудовых отношений. Это позволило им наметить направления деятельности в ключевых странах.
- Компания Gap Inc. организовала серию форумов стейкхолдеров в Вашингтоне и Лондоне для обсуждения вопросов, связанных с отношениями с поставщиками. Представители НПО, профсоюзов, многосторонних альянсов, лоббистских организаций, правительственных ведомств собирались вместе, чтобы исследовать возможности совместной работы для повышения благосостояния работников компаний-поставщиков в глобальных цепочках поставок и борьбы с нарушениями прав трудящихся.

### **Многосторонние альянсы, партнерства, добровольческие инициативы и совместные проекты с участием различных стейкхолдеров**

Компании и стейкхолдеры, представляющие государственные организации, общественные объединения и частные добровольческие действуют сообща через совместные предприятия или совместно взятые на себя обязательства. Это может быть партнерство между отдельной компанией и организацией стейкхолдеров или же многосторонний альянс, включающий несколько участников. Добровольческие инициативы с участием промышленников и правительств стали получать большое распространение в начале 1990-х в связи с попытками улучшить показатели устойчивого развития. Они часто включают в себя ряд обязательств, взятых отдельными компаниями-членами альянсов для достижения определенных целей в экологической или социальной сфере, выходящие за рамки существующего законодательства. Они могут принимать форму кодексов поведения, принятых ассоциациями промышленников на государственном или международном уровне, или соглашений о плановых показателях эффективности деятельности, заключенные между правительством и конкретной компанией, группой компаний или отраслью промышленности. Эти договоры могут потом сопровождаться специальными соглашениями о совместных акциях для решения более широкого спектра задач.

#### **Ключевые характеристики формата**

- При разработке партнерских инициатив следует принимать во внимание затраты и пользу для каждого их участника. Единого набора задач или ценностей может и не оказаться, но участники могут работать вместе для достижения отдельных общих целей.
- Многие партнерские инициативы начинаются в неформальном режиме и иницируются или продвигаются отдельным сильным лидером, работающим в одной из организаций. Такой лидер выступает в качестве посредника при создании партнерства, способствуя сближению организаций. Однако в долгосрочной перспективе, чтобы партнерство было устойчивым и имело стабильную поддержку внутри входящих в него организаций, необходимо со временем создать более формализованную структуру и процессы управления.
- Партнерства часто разрастаются и включают в себя новых членов, если это отвечает нуждам стейкхолдеров и необходимо для достижения целей партнерства в изменчивой среде.
- По мере того, как партнерства становятся более сфокусированными и технично организованными, как, например, добровольческие инициативы по разработке специальных кодексов, они зачастую становятся и более формализованными как с точки зрения процесса работы, так и с точки зрения оценки ее результата. В конце 1990 исследование канадского правительства<sup>1</sup> установило следующие восемь шагов в ходе разработки эффективных добровольных кодексов: 1) сбор информации, 2) предварительные обсуждения с основными стейкхолдерами, 3) создание рабочей группы, 4) предварительный проект кодекса, 5) консультации по предварительному проекту, 6) публикация и распространение кодекса, 7) внедрение, 8) анализ результатов.

<sup>1</sup> Office of Consumer Affairs "Voluntary Codes: A Guide for their Development and Use", Canada, 1998

### **Многосторонние альянсы, партнерства, добровольческие инициативы и совместные проекты с участием различных стейкхолдеров**

#### **Практические примеры**

- Калифорнийский Union Bank в 1996 г. установил партнерство с некоммерческой организацией «Операция «Надежда», занимающейся экономической поддержкой. Целью этого партнерства было понять нужды потребителей в бедных районах и разработать сберегательные и ипотечные банковские продукты для слоев населения с низким доходом. Две организации работали совместно над открытием пунктов оплаты счетов и банковских офисов в бедных районах, разрабатывали программы финансового обучения.
- Ethical Trading Initiative – партнерство производителей пищевых продуктов и одежды, НПО и профсоюзов. В его рамках был разработан базовый свод трудовых стандартов для поставщиков – членов партнерства. Партнерство также имеет постоянную программу сотрудничества для разработки, пробного запуска и продвижения трудоемкой методологии мониторинга соблюдения стандартов и их влияния на работу компаний.
- С начала 1990-х появился ряд международных добровольческих инициатив в рамках разных отраслей экономики при поддержке ЮНЕП. Компании-участники выделяют средства для развития и продвижения экологически безопасных технологий. Эти инициативы включают рабочие программы и исследовательские проекты, посвященные вопросам всемирной важности, касающиеся всех представителей того или иного сектора экономики. Компании также используют эти площадки для взаимодействия с организациями стейкхолдеров. В рамках каждой инициативы участники берут на себя ряд обязательств, связанных с устойчивым развитием. В рамках этих инициатив компании сотрудничают со стейкхолдерами, работая над созданием отраслевых приложений к руководству GRI (Global Reporting Initiative) по отчетности в области устойчивого развития<sup>1</sup>, отражающих специфику различных секторов экономики.
- В сфере защиты окружающей среды различные промышленные ассоциации были привлечены к созданию международных добровольных кодексов и правил. Здесь можно перечислить, например, такие организации, как Международная торговая палата, Международный совет ассоциаций химической промышленности, Международный совет металлургической и горнодобывающей промышленности и Всемирный совет путешествий и туризма.
- Инициатива Международный союз охраны природы и природных ресурсов, (IUCN) под названием Seed – the World Conversation Union, UNEP and UNDP - поддерживают развитие местных партнерств с участием множества стейкхолдеров для продвижения деятельности, провозглашенной в Декларации Тысячелетия от 2000 года и Йоханнесбургского «Плана внедрения» от 2002 года<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Finance Initiative  
<http://unepfi.net/>  
Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development  
<http://www.toinitiative.org>  
Global e-Sustainability Initiative  
[www.gesi.org](http://www.gesi.org)  
Mobility Forum  
<http://www.uneptie.org/outreach/vi/initiatives.htm#automotives>  
Advertising and Communication Forum  
<http://www.uneptie.org/pc/sustain/advertising/advertising.htm>  
Sustainable Building and Construction Forum  
<http://www.unep.or.jp/ietc/sbc/index.asp>

<sup>2</sup> См.: [www.seedinit.org](http://www.seedinit.org)



### Распространенные техники фасилитации

В приведенной ниже таблице кратко охарактеризованы некоторые техники, которые могут быть использованы при ведении обсуждений в малых и больших группах. В большинстве случаев вам потребуется опытный фасилитатор для управления этим процессом.

Обычные техники фасилитации		
Название	Назначение	Описание
Наведение справок	Определить и задействовать ресурсы и позитивный опыт, зарекомендовавшие себя в прошлом	Наведение справок используется для выбора действительно работающих техник и методов. Приглашенные участники рассказывают истории успеха, касающиеся взаимоотношений между корпорацией и стейкхолдерами. Эти истории стимулируют позитивный подход к таким взаимоотношениям и креативность. Однажды став предметом обсуждения, такие истории затем распространяются по организации. Понимание того, что такое «плохо», «неадекватно» и/или «недостаточно хорошо» должно приходиться скорее на основе знакомства с позитивным опытом, нежели постигаться на материале былых ошибок. Этот метод базируется на идее, что будущее может быть построено на основе успехов прошлого.
Достижение консенсуса	Принять совместное решение и создать отношения партнерства между различными стейкхолдерами	С помощью непредвзятого модератора или фасилитатора участники проходят через структурированный процесс выявления проблем, ознакомления со взглядами друг друга, а затем выносят совместное утвержденное всеми решение. Краткое руководство по достижению консенсуса: <a href="http://web.mit.edu/publicdisputes/practice/cbh_ch1.html">http://web.mit.edu/publicdisputes/practice/cbh_ch1.html</a>
Консенсус-конференции и гражданское жюри	Стимулировать компетентные общественные дебаты	Группе стейкхолдеров поручается изучить определенный вопрос. Эта группа выбирает и проводит публичное перекрестное интервьюирование экспертов, после чего излагает результаты своих изысканий в отчете. Чаще всего используется при рассмотрении вопросов, касающихся новых наук и технологий.
Техника номинальных групп	Быстро выработать и сгруппировать идеи	Собравшиеся разбиваются на маленькие группы для решения четко поставленного вопроса. Каждая группа фиксирует возникающие идеи на карточках (5-8 карточек на каждую группу). Карточки группируются в логические категории и вывешиваются на стену. Группы могут ранжировать идеи по приоритетности, используя голосование. Затем результаты представляются более широкой аудитории в форме «ярмарки идей».
Технология открытого пространства	Дать всем возможность выступить и организовать обсуждение собственных проблем и идей.	Принцип «открытого пространства», который может применяться при проведении собраний и других мероприятий, предполагает, что участники разрабатывают собственную повестку дня для ряда параллельных рабочих сессий, посвященных одной центральной стратегической теме. Таким образом, на конференциях с «открытым пространством» нет главных выступающих, нет предварительно составленной повестки дня, заранее объявленных мастер-классов и рабочих групп. Вместо этого участники располагаются в кругу и в течение первого часа решают, как они будут строить конференцию. Любой, кто хочет инициировать дискуссию или какую-либо работу, пишет свое предложение на большом листе бумаги, встает и предъявляет его группе. После выбора одного из заранее подготовленных вариантов времени и места проведения мероприятия, они вешают объявление на стену. Когда все, кто хотел, объявили свои предложения, участники рассматривают объявления и составляют каждый свою повестку дня. Первая встреча начинается немедленно.
Реальное планирование	Совместное принятие решений в местных сообществах	«Планирование Реальности» (Planning for Real) – процесс, зарегистрированный как торговая марка фондом Neighbourhood Initiatives ( <a href="http://www.nifonline.org.uk">www.nifonline.org.uk</a> ). Процесс проводится с использованием крупномасштабных карт и трехмерных моделей, которые помогают при обсуждении планов и вариантов развития местных сообществ.
Сценарное планирование	Креативное мышление и передача сложных идей	Небольшая группа стейкхолдеров, включающая лиц, принимающих решения, и экспертов, определяет с помощью фасилитатора основные проблемы, имеющие отношение к теме обсуждения. Определяются ключевые тенденции и факторы. Наиболее вероятные тенденции впоследствии детализируются и представляются в виде возможных образов будущего.
«Взгляд в будущее»	Креативное мышление и совместное планирование	В этой модели отдельные люди и группы создают некое видение желательного будущего. Затем, отправляясь от этого видения, они в «обратном порядке» намечают цели и планы конкретных действий.
Мировое кафе	Выработать идеи, поделиться знаниями, стимулировать креативное мышление и исследовать возможности практической деятельности с достаточно большими группами	Посадите людей по 4-5 человек за каждый столик в неформальной обстановке, напоминающей кафе. За каждым столом председательствует один человек, который всегда остается именно за этим столом. Всеми обсуждается вопрос, касающийся главной темы, схемы и записи делаются на скатерти. Через 30 минут люди перемещаются за другой стол. Они должны перенести идеи от одного столика к другому и согласовать их между собой. После нескольких раундов подводится итог по результатам дискуссии с участием всей группы. <a href="http://www.theworldcafe.com">www.theworldcafe.com</a>



### К СВЕДЕНИЮ

В рамках любого процесса, связанного с вовлечением во взаимодействие, существует ряд проблем, которые необходимо предусмотреть и проанализировать на этапе планирования. Если вы работаете со внешними фасилитаторами, они могут помочь вам в решении некоторых из этих вопросов.



### Практические проблемы: контрольный список

#### Масштаб взаимодействия определяется границами движения

В рамках Этапа 3 вы уже рассмотрели вопрос о границах движения. Они определяют масштаб взаимодействия вовлечения в него стейкхолдеров. Какие вопросы действительно стоят на повестке дня, а какие – нет? Внятно донесите до своих стейкхолдеров в приглашениях, печатных материалах и презентациях область и цели. Убедитесь, что внешние фасилитаторы, персонал компании, председатели собраний и лидеры рабочих групп ясно представляют область взаимодействия и его цели.



### Вовлечение стейкхолдеров компании Orange в решение вопросов о размещении передатчиков

Оператор мобильных сетей Orange взаимодействует с местными сообществами, чтобы определить наиболее подходящие места для установки новых передающих вышек. При этом представители Orange сразу дают понять, что их цель – найти подходящее место для установки вышки, а не обсудить саму необходимость ее установки.

#### Оценка существенности вопросов, стоящих на повестке дня, может быть уточнена

Имейте в виду, что иногда ваши стейкхолдеры могут поднять вопросы, находящиеся за пределами обозначенной области взаимодействия. И, хотя следует четко придерживаться намеченных рамок обсуждения, чтобы не позволить незначительным вопросам увести дискуссию в сторону, не стоит легкомысленно отмахиваться от новых тем. Следует продуманно взвесить проблемы, которые могут поднять стейкхолдеры – заранее, если есть возможность, или в ходе обсуждения. Некоторые из неожиданно поднятых проблем могут оказаться даже более важными, чем те, которые вы первоначально планировали обсудить. Трудно рассчитывать на содержательное взаимодействие, если ваши стейкхолдеры считают его предмет относительно несущественным по сравнению с другими проблемами, которые вызывают их озабоченность в связи с деятельностью вашей компании. Во всех случаях, необходимо проявлять гибкость и готовность пересмотреть свой подход и приоритеты в процессе обсуждения. При этом иногда может быть правильнее отложить рассмотрение новой проблемы с тем, чтобы не отвлекаться от существенных тем, рассматриваемых в рамках текущего диалога. Ваши стейкхолдеры скорее всего отнесутся с пониманием к такому предложению, если вы дадите им обещание продолжить разговор по новым важным вопросам и обозначите конкретное время.

**Планируя процесс взаимодействия, ориентируйтесь на результаты**

Каковы ожидаемые результаты процесса вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие с вашей организацией, и как они соотносятся с вашими стратегическими задачами? Что является вашей целью — выбор между несколькими альтернативами, консенсус, совместно утвержденный план действий с конкретными ответственными? Планируйте повестку дня так, чтобы участники взаимодействия двигались в направлении желаемого результата. Привлекайте стейкхолдеров к планированию процесса, где это целесообразно, и, конечно, заручайтесь одобрением ваших планов с их стороны.

Планируйте использование соответствующих реальных или виртуальных инструментов для обмена информацией, проведения дискуссий, достижения консенсуса, вынесения решений.

Обеспечьте координацию по времени процессов вовлечения стейкхолдеров и принятия решений, не обсуждайте уже решенные вопросы и не начинайте процессов, которые займут больше времени, чем отпущено на вынесение решения. Всегда обеспечивайте достаточное время для дискуссий и вопросов. Делайте все презентации краткими и информативными. Оставляйте время для неформальных дискуссий и бесед.

**Подготовка**

Разработайте стратегию коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами, используя существующие сети контактов и взаимоотношений, соответствующие СМИ, списки рассылок и личные визиты. Приглашая людей на встречи, принимайте во внимание различия в культурах и обычаях.

Кто должен присутствовать? Есть ли среди участников особенно авторитетные люди, присутствие которых особенно важно для принятия решений? Возможно, планируя мероприятие, вам придется специально учитывать их график. Вы должны обеспечить своевременную доставку предварительных материалов стейкхолдерам. При их подготовке необходимо учесть проблемы языка и уровня грамотности. Эти материалы должны включать освещение существенных вопросов и практические сведения. Внимательно относитесь к оформлению этих материалов, но имейте в виду: если они выглядят слишком «красиво», люди могут заподозрить, что это — очередной трюк из области PR.

Не надо недооценивать времени, которое может потребоваться людям, чтобы прочесть и усвоить предварительную информацию.

Возможно, вам придется подготовить участников к совместной работе, проведя с ними ряд предварительных встреч, неформальных бесед и даже тренингов (см. этап 3).



### Привлеките фасилитатора

Хороший фасилитатор может облегчить процесс принятия решений и работы над проблемой. Подумайте, не нужен ли вам фасилитатор для той или иной деятельности в рамках процесса вовлечения. Хотя члены принимающих участие в процессе сторон могут в ряде ситуаций эффективно выступать в роли фасилитаторов, чаще представляется предпочтительным использовать фасилитатора, не имеющего собственного интереса в исходе взаимодействия. Это может быть фасилитатор из числа людей, работающих в компании, но не связанных с работой над данной проблемой, но в ряде случаев более ценным оказывается независимый фасилитатор. В следующей далее таблице даны рекомендации относительно того, когда целесообразно использование фасилитатора. Там же описано, что компетентный фасилитатор может сделать для совершенствования процесса.



### Рекомендации: Когда использовать фасилитаторов

Если вы ожидаете, что отношения в ходе запланированного взаимодействия, могут быть отмечены одним или несколькими из перечисленных ниже признаков, использование фасилитатора – конкретного человека или организации может оказаться очень полезным.

**Недоверие?** В ситуациях, когда недоверие и предубежденность между участниками взаимодействия очевидны или вы предполагаете такую возможность, стороны должны воспользоваться услугами непредвзятого человека, способного содействовать налаживанию процесса взаимодействия или даже инициировать его.

**Страх?** Присутствие внешнего фасилитатора может способствовать высказыванию мнений, которые иначе не были бы высказаны в силу запуганности некоторых участников.

**Соперничество?** Соперничество между отдельными лицами или организациями может проявляться менее остро в присутствии фасилитатора.

**Отсутствует определение проблемы?** Если проблема плохо сформулирована или сформулирована по-разному различными участниками, непредвзятый слушатель и аналитик способствует достижению ее интегрированного общего понимания.

**Ситуация может вызвать взрыв эмоций?** Привлечение фасилитатора для ведения процесса позволяет участникам сконцентрироваться на сути проблемы, что способствует лучшим результатам.

**Сложность или новизна?** В сложной или непривычной ситуации эксперт по управлению процессом обсуждения может помочь группе лучше построить совместную работу, направив интеллектуальные усилия участников на решение проблемы.

**Временные ограничения?** Если требуется быстрое решение, как, например, в кризисной ситуации, использование фасилитатора может помочь участникам быстрее достичь необходимых договоренностей.

### Что делает компетентный фасилитатор?

Помогает вовлеченным группам определить ожидаемые результаты взаимодействия и то, как они смогут их использовать.

Придумывает модель взаимодействия, учитывающую особенности участников и подходящую для всех.

Следит за тем, чтобы участники были благожелательны и вовлечены в процесс.

Обеспечивает независимость и ответственность в ходе работы.

Создает подходящую атмосферу.

Обеспечивает ясное понимание предмета разговора в течение всей встречи.

Стимулирует сдержательное взаимодействие.

Управляет процессом взаимодействия как механизмом получения новых знаний.



### British American Tobacco

Компании BAT создают местные структуры для диалога с местными сообществами в многочисленных регионах, где они работают. Эти структуры позволяют компаниям определять запросы местных стейкхолдеров и реагировать на них, оптимизируя свою работу в соответствии с особенностями местной культуры и среды. Для проведения диалога выбираются независимые местные фасилитаторы, которые затем готовят отчеты о проведенных диалогах. Примерами таких фасилитаторов могут послужить консультанты по вопросам этики и развития, известные фигуры в СМИ, политике или научном сообществе, бывшие дипломаты, специалисты по кадрам и эксперты-переговорщики.

Социальные отчеты группы BAT включают в себя подробную информацию и подробные заключения местных фасилитаторов, описывают соответствующие структуры и ход проведенных диалогов. Кроме того, эти отчеты содержат развернутые описания пожеланий, высказанных стейкхолдерами в ходе диалогов, и ответы на них компаний BAT. Независимая верифицирующая организация проверяет достоверность в этих отчетах о диалогах и качество процессов их организации

#### Базовые правила

Какими процедурными и поведенческими правилами должны руководствоваться участники взаимодействия? Каков круг их полномочий? Каковы ваши обязательства по отношению к ним? Во многих случаях группы заключают временное соглашение о конфиденциальности в начале встречи, когда они еще не знают, как пойдет разговор. В конце встречи они возвращаются к этому вопросу и могут изменить его условия, если на этот счет будет общее согласие.

Согласуйте с участниками и еще раз четко представьте им основные правила и соответствующие требования к участникам. В числе основных правил, регламентирующих процессы вовлечения, могут быть следующие:

- Избегайте приписывания другим каких-либо намерений, убеждений или мотивов (задавайте людям вопросы, не спешите оглашать необоснованные предположения).
- Уважайте право каждого воздержаться от выступления, если кто-то не готов или не расположен говорить.
- Позвольте другим полностью высказать свое мнение.
- Обеспечивайте всем равные возможности для выступления.
- С уважением относитесь ко всем просьбам о конфиденциальности и анонимности, которые были поддержаны группой.
- Следуйте подходу, ориентированному на решение проблемы.
- Держите в фокусе внимания проблему, которая является предметом соглашения.

### **Логистика**

Где и когда будет происходить встреча? Будет это единичная акция или серия мероприятий? Примите во внимание потребности участников: является ли место проведения удобным, доступным, нейтральным? Удобно ли туда добираться на общественном или частном транспорте? Удобно ли для участников назначенное время, учитывает ли оно другие их дела и заботы — график работы, заботы о детях, сезона урожая, проблем безопасности, религиозных праздников... При необходимости обеспечьте участников питанием, местом проживания и транспортом. Если это международное мероприятие, не будут ли некоторые участники испытывать дискомфорт из-за разницы во времени или непривычного окружения?

Если вы планируете «виртуальный» процесс вовлечения, используя Интернет, убедитесь, что он будет открыт для пользователей различных платформ и для людей, не имеющих доступа к широкополосным линиям или последних версий браузеров.

Обеспечьте достаточно места для проведения запланированных мероприятий (например, для совещаний в перерывах), хорошую акустику и освещение. Расположите места в соответствии с задачами мероприятия (например, для дискуссий лучше поставить стулья полукругом или кругом, нежели использовать формат аудитории с подиумом; вам понадобятся также столы или флипчарты для ведения записей и т.д.).

### **Протоколирование и проверка**

Запланируйте фиксирование присутствующих, мероприятий, результатов обсуждения и любых обязательств, выработанных в процессе взаимодействия, в связи с которыми затем необходимо будет принимать определенные шаги. Как будет заверена ее достоверность? (например, путем распространения среди всех присутствующих для комментирования и подписания или при помощи внешнего фасилитатора/верифицирующей организации – подробнее см. этап 5). Каким образом и в какой аудитории будет распространяться информация о ходе и результатах процесса взаимодействия? Какие записи сохранить для дальнейшего отслеживания их достоверности аудитором? Следует ли заверить участников в полной конфиденциальности или полной открытости этой информации? Или следует выбрать какой-либо промежуточный вариант (например, использовать правило «Чатем-Хаус»<sup>1</sup>)?

Есть ли смысл записывать все происходящее с помощью видео- и аудиоаппаратуры, проводить фотосъемку? Убедитесь, что участники знают о записи и не возражают против нее. Что вы собираетесь делать с этой записью?

### **Признаки успеха**

Подумайте, как вы будете оценивать успешность мероприятия. Запланируйте показатели для оценки ситуации «на входе» и «на выходе», ее общих итогов — например, соответствие хода взаимодействия плану, число участников, их активность, освещение в СМИ, достигнутые соглашения. Запланируйте способы получения информации от участников относительно их удовлетворенности самим ходом процесса. Следующий пример показывает, как это может быть реализовано.

<sup>1</sup> От разговорного наименования Королевского института международных отношений. Правило предполагает уважение к конфиденциальности личного мнения. – Прим. Пер.



### Метод оценки вовлечения стейкхолдеров, используемый компанией Article 13

Консалтинговая компания Article 13 при вовлечении стейкхолдеров задает следующие вопросы для определения позиций стейкхолдеров и их критериев успешности диалога:

- Каково Ваше общее мнение об организации мероприятия? (Был ли обеспечен достаточный уровень безопасности, доступности, прозрачности, ясности, компетентности, способствовала ли встреча повышению доверия, обсуждались ли действительно существенные вопросы, располагала ли обстановка к активному участию)
- Достигли ли мы цели ?
- Как мы можем улучшить взаимодействие?
- Что мы должны сделать дальше, чтобы обеспечить выполнение задач/достижение цели?
- Насколько хорошо, по-Вашему, мы слушали Вас, воспринимали информацию и принимали меры?
- По каким критериям вы это оцениваете?
- Хотели бы вы продолжить процесс взаимодействия?
- В каком направлении вы хотели бы двигаться дальше?

### Предвидение рисков

Что может пойти не так? (например, участники зашли в тупик, непримиримо отстаивая противоположные позиции, ключевые стейкхолдеры отказываются от взаимодействия, отдельные лица не соблюдают соглашение о конфиденциальности). Подготовьте планы действий на случай наиболее вероятных опасных ситуаций. Оцените возможные последствия ситуации, когда стейкхолдеры сочтут процесс не соответствующим их ожиданиям.



### ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА М15: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Цель данной методики – помочь хорошо спланировать процесс взаимодействия и хорошо им управлять, чтобы он без затруднений привел к желаемым результатам

- Определите людей, которые будут привлечены к контролю за процессом взаимодействия внутри и вне вашей организации. Также определите представителей стейкхолдеров, которые могут помочь с планированием процесса.
- Пройдитесь вместе с группой или каждый в соответствии со сферой своих обязанностей (например, координатора по логистике) по контрольному списку возможных проблем и вариантов их решения.
- Составьте план организации взаимодействия, включающий ключевые проблемы организации, связанные с ними задачи, определите ответственных, необходимые ресурсы и временные рамки.



## ШАБЛОН-РЕЗЮМЕ T15: ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

### Обзор

Предмет взаимодействия – масштаб вовлечения

Стратегические задачи – ожидаемые результаты

Подход / Методы вовлечения

Целевые группы стейкхолдеров/ представители

### Практический план

	Деятельность и ресурсы	Ответственность	Временные рамки
○ Подготовка			
Приглашение/публикация			
Предварительное информирование			
Логистика			
Место, время			
Транспорт, питание, проживание и т.д.			
Оборудование и т.д.			
Вознаграждение участникам			
Процесс, ведущий к желаемым результатам			
○ Повестка дня/план мероприятия			
Основные правила, сферы компетенции и полномочия участников			
Текущие роли и фасилитация			
Протоколирование и проверка			
Процедура заверения			
Обратная связь с участниками			
Донесение результатов до более широкой аудитории			
Признаки успеха (показатели «на входе» и «на выходе»)			
Система сбора информации относительно удовлетворенности участников			

### Оценка рисков

Риски:

План на случай неожиданных обстоятельств:

**ОБЗОР ЭТАПА 4**

К концу этого этапа у вас будет выработан подход к взаимодействию со стейкхолдерами, который прочно займет свое место в рамках процесса управления и осмысления проблем, существенных для успеха вашей организации.

Результаты на выходе

- Информация, возросшее взаимопонимание или соглашение о дальнейшем курсе/следующих шагах по решению вопросов, представляющих взаимный интерес.
- Более прочные и содержательные взаимоотношения со стейкхолдерами
- Подтверждение существенности рассматриваемых проблем
- Возможно выявление дополнительных существенных проблем

### ЦЕЛЬ

**Цель данного этапа – перевести новые знания, идеи и соглашения в плоскость действия и добиться, чтобы ваши стейкхолдеры понимали, как вы это делаете.**

Хотя ключевые мероприятия по организации взаимодействия уже проведены, процесс еще далек от завершения. Новые знания, идеи и договоренности должны быть воплощены в решениях, политиках и планах действий, а затем – в усовершенствованных бизнес-процессах, стратегических или операционных изменениях.

Взаимоотношения, сложившиеся в ходе взаимодействия, также должны быть сохранены. В связи с этим необходима своевременная обратная связь по поводу действий, которые вы собираетесь предпринять и дальнейшего взаимодействия или продолжения диалога (если нужно). Несмотря на качественную подготовку и планирование, по ходу дела могут выявиться новые существенные проблемы, требующие обсуждения. Следствием этого может стать переоценка существенности различных вопросов, изменение приоритетов и необходимость дополнительных ресурсов. Более того, весь процесс должен быть критически пересмотрен с тем, чтобы выявить возможности его совершенствования в последующих циклах взаимодействия со стейкхолдерами.



## ПРИНЦИПЫ

Принципы существенности, полноты и реагирования позволяют сделать так, чтобы вовлечение стейкхолдеров служило задачам корпоративной ответственности. Ключевой принцип в основе данного этапа – принцип реагирования.



## ПРОЦЕСС

Инструменты и действия, описанные в рамках этого этапа, относятся к трем процессам, которые должны следовать за взаимодействием. **Действия**, которые включают планирование и мониторинг утвержденных стратегических и операционных изменений, предполагают использование полученной информации с целью повышения обоснованности решений, касающихся стратегических намерений, а также продуктов и процессов. **Отчетность и обратная связь** со стейкхолдерами, непосредственно участвовавшими во взаимодействии, и с другими заинтересованными сторонами. **Анализ** процесса самого взаимодействия с тем, чтобы извлечь урок из собственных успехов или неудач и наметить те области, где требуется в дальнейшем взаимодействие со стейкхолдерами. Результаты этого анализа лягут в основу подготовки следующего цикла взаимодействий, помогая определить приоритетные проблемы и группы стейкхолдеров, а также обеспечить выделение соответствующих ресурсов.







#### ДЛЯ СВЕДЕНИЯ

В зависимости от характера отношений и задач, вы можете сами предложить дальнейшие действия, поработав «дома» над полученной информацией. Может случиться, что эти действия будут диктоваться достигнутыми соглашениями между стейкхолдерами относительно самостоятельных и совместных мероприятий. Вы также должны предусмотреть мониторинг практического внедрения результатов взаимодействия, особенно если в ходе работы со стейкхолдерами были согласованы показатели или факторы успешного внедрения. Это поможет вам дать оценку результатов, разработать меры реагирования и проводить мониторинг дальнейшей деятельности. В некоторых случаях может потребоваться продолжить рассмотрение результатов внутри компании, и, может быть, организовать повторные встречи со стейкхолдерами. Во многих случаях, процесс взаимодействия дает информацию, которая может оказаться ценной и для тех людей и подразделений вашей компании, которые непосредственно не участвовали во взаимодействии. Для достижения максимальной отдачи убедитесь, что эти люди и подразделения получат и правильно поймут эту информацию. Добавим, что и круг внешних стейкхолдеров, до которого имеет смысл довести информацию о результатах взаимодействия, может быть шире круга его непосредственных участников и включать, например, коллег по бизнесу, промышленные ассоциации, СМИ и общественность.

Будь то внутренняя или внешняя аудитория, может возникнуть нужда в обучении стейкхолдеров. Это может включать обобщение и комментирование информации, например, когда вы хотите вооружить более глубоким знанием предмета внутренних бизнес-партнеров или укрепить заинтересованность в вашем подходе к проблеме со стороны стейкхолдеров. Это особенно важно, если вы сталкиваетесь с противоречиями, которые не в состоянии осилить самостоятельно. Вы можете прийти к выводу, что необходимо расширить взаимодействие и консолидировать ваши ресурсы и ресурсы ваших стейкхолдеров для решения этой проблемы. С другой стороны, вы можете осознать, что сначала вам необходимо поработать над повышением компетентности участников.

Как бы вы ни решили реагировать на результаты взаимодействия, установка SMART-целей в ходе и по окончании взаимодействия может оказаться очень полезной.



### SMART-цели\*

<b>Specific</b>	Конкретные — заявите конкретно свои цели
<b>Measurable</b>	Измеряемые — обеспечивается возможность определения, были ли достигнуты цели или каков прогресс
<b>Achievable</b>	Выполнимые — реалистичный план при учете условий и ресурсов
<b>Relevant</b>	Релевантные — по отношению к глобальной цели/стратегии и людям, ответственным за их достижение/воплощение
<b>Time-specific</b>	Своевременные — реалистичные временные рамки для достижения результата

**SMART-цели определяют, что должно произойти дальше, кто будет это делать, к какому сроку это будет сделано и как будет измеряться результат.**

**Ключом к установлению SMART-целей является заинтересованность. Поскольку эти цели предназначены убедить стейкхолдеров в чутком реагировании вашей компании на их запросы, вам надлежит заручиться их согласием относительно этих целей. Это можно сделать, хотя и не всегда, в ходе процесса взаимодействия. Иногда люди, которым надо было бы иметь возможность заявить о своей позиции по поводу целей, не оказываются непосредственно включенными в процесс. В таком случае обязательно составьте отчет и предоставьте им информацию о решениях относительно ваших целей (см. след. раздел).**

\*SMART — аббревиатура, состоящая из первых букв английских слов Specific — конкретный, Measurable — Измеряемый, Achievable — выполнимый, Relevant — релевантный, отражающий реальные потребности, Time-specific — своевременный. Слово SMART, в которое складываются эти буквы, означает «сильный, вызывающий уважение». — **Прим пер.**



### ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА M16: РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

*Цель этой методики — разработать план перевода новых идей, информации и соглашений в русло практического применения, обеспечить мониторинг этого процесса и соответствующую отчетность.*

Используйте шаблон T16 для фиксации результатов этого процесса

- Соберите группу работников компании, которые участвовали в процессе взаимодействия и которые могут либо принимать решения относительно следующих стадий, либо имеют доступ к тем, кто выносит такие решения. Проанализируйте еще раз результаты взаимодействия на совещании или заседании рабочей группы, составьте итоговый обзор. Работая над ним, задайте себе следующий вопрос:

«Учитывая наши стратегические задачи в этом взаимодействии (см. план взаимодействия), каких результатов мы достигли?»

- Определите, какие операционные и стратегические последствия потенциально может иметь это взаимодействие, и назначьте ответственных за работу над этими проблемами.
- Определите следующие шаги (которые уже могли быть одобрены стейкхолдерами) и определите сроки их реализации.
- Определите оставшиеся вопросы или новые проблемы, которые нужно решить. Определите, кто несет ответственность за дальнейшую проработку этой темы.
- Если есть какие-либо мероприятия, в которых должны участвовать вы или ваша компания, устанавливайте SMART-цели.
- Распределите обязанности по внедрению и мониторингу мероприятий по реагированию.
- Убедитесь, что информация, которая может заинтересовать других сотрудников вашей организации, будет им сообщена должным образом.
- Обеспечьте адекватную обратную связь с вашими стейкхолдерами.



**СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ**

- Анализ хода и результатов взаимодействия предполагает совещание рабочей группы или проведение семинара. Возможно, вы захотите провести и то, и другое одновременно.
- Важно обсудить и согласовать в компании любые последующие шаги, решение о которых вы приняли, прежде чем сообщать о них стейкхолдерам. Все ли, кто должен работать над их выполнением, согласны? Все ли необходимые ресурсы доступны, или же необходимо перераспределение задач внутри компании с тем, чтобы не возникло конфликта? Обладают ли люди необходимыми для выполнения принятых обязательств знаниями и навыками? (см. этап 3 по вопросу о развитии навыков).
- Чтобы обеспечить интерес к новой информации и открывающимся возможностям со стороны высшего руководства компании, а также использование этой информации при разработке корпоративной стратегии, непременно привлеките к работе членов правления компании или членов соответствующих корпоративных комитетов, которые будут докладывать правлению о ходе проекта.



**ШАБЛОН-РЕЗЮМЕ T16:**

**МАТРИЦА ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Стратегическая цель	Результаты	Стратегические и операционные последствия	«Владелец» процесса / ответственное лицо	Следующий шаг / SMART-цель	Ответственность за мониторинг и отчеты внутри компании	График



#### ДЛЯ СВЕДЕНИЯ

*Для того, чтобы продемонстрировать, что вы должным образом изучаете результаты взаимодействия, очень важно сообщить стейкхолдерам о принятых решениях. Это важно для стейкхолдеров, с которыми вы работали по конкретной проблеме, но может повлиять и на решения тех, кто не был непосредственно вовлечен (например, бизнес-партнеры внутри компании, потребители, интересующиеся взаимодействием производителя с поставщиками, инвесторы, пекущиеся о риск-менеджменте).*

Существует множество путей обратной связи со стейкхолдерами, с которыми вы взаимодействуете или только собираетесь работать:

- Диалоги в формате «один на один»
- Телефонные брифинги по результатам работы
- Благодарственные письма с подведением итогов и описанием следующих шагов
- Контакты в ходе регулярной подготовки отчетов (например, отчета о корпоративной ответственности)



#### Компания Barclay's публикует в сети ответы на мнения фокус-групп о ее стратегии корпоративной ответственности

Британская финансовая компания Barclay's попросила независимую консалтинговую фирму провести фокус-группы со стейкхолдерами в рамках пересмотра стратегии корпоративной ответственности компании и системы отчетности. Ключевые замечания и пожелания фокус-группы были обобщены в онлайн-документе, который Barclay's опубликовала вместе с ответами на отдельные вопросы и обязательствами, взятыми на себя по их решению.

Составление отчетов – неотъемлемая часть процесса вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие. Эту деятельность можно рассматривать как в контексте обратной связи с теми, кто непосредственно участвовал во взаимодействии, так и в качестве механизма информирования тех, кто остался за его рамками.

Публичные отчеты могут играть важную роль в информировании различных стейкхолдеров о деятельности компании, но в то же время могут рассматриваться и как дополнительный вклад в мировую полемику относительно эволюционирующей роли бизнеса в жизни общества. Ответность об устойчивости развития может в значительной мере формироваться в ходе диалога стейкхолдеров и, в свою очередь, служить источником информации для таких диалогов, как это наглядно показано в модели деятельности «Глобального договора» ООН. Рекомендации GRI также подчеркивают важность взаимодействия со стейкхолдерами. В этой связи на повестке дня менеджмента компании, желающей увеличить «добавленную стоимость» своих взаимоотношений с заинтересованными сторонами, особенно остро стоит задача согласования внутренней и внешней системы отчетности<sup>1</sup>.

Качественная подготовка отчетов сама по себе создает базу для будущего вовлечения стейкхолдеров. Например, первая публикация данных о вашем устойчивом развитии может быть использована в качестве основы для предварительной дискуссии с активистами гражданского общества или другими стейкхолдерами. Необходимо учитывать, что при использовании разных способов коммуникации вы получите разные ответы от разных стейкхолдеров. Какая же комбинация этих способов наиболее результативна?<sup>2</sup>

<sup>1</sup>См.: Fussler, C., Cramer, A. and Van der Vegt, S. (eds) 2004. Raising the Bar. Creating Value with the United Nations Global Compact. Sheffield: Greenleaf Publishing.)

<sup>2</sup>См.: Impacts of Reporting, CSR Europe & AccountAbility, 2003.



Лакмусовой бумажкой для оценки качества отчетности перед стейкхолдерами и более широкими кругами общественности является ответ на вопрос, адекватно ли организация реагирует на существенные проблемы, проявившиеся в ходе взаимодействия? Однако принцип реагирования не подразумевает полного согласия и подчинения отчитывающейся организации всем пожеланиям и интересам стейкхолдеров. Речь идет лишь о связанной и последовательной реакции на эти пожелания. Таким образом, адекватное реагирование должно включать в себя признание поводов для озабоченности, определение приоритетных проблем (включая понятную методику их определения), понимание того, как развивались события после начала диалога, а также различные оценочные показатели и дальнейшие шаги в рамках определенных сроков.



### Отчет об эффективности деятельности компании Camelot

В разделе «Результаты нашей работы» в социальном отчете за 2004 компания Camelot анализирует, насколько ей удалось соответствовать ожиданиям восьми основных групп стейкхолдеров, выделенных компанией, и говорит о том, что обязуется сделать в этом плане в будущем. Для каждой из этих групп представлено:

- видение Camelot относительно взаимоотношений с этими стейкхолдерами;
- данные о прогрессе, достигнутом в работе над выполнением обязательств, в сравнении с прошлым годом;
- данные об эффективности работы, измеренной по отношению к соответствующим ключевым показателям и целям. Эти показатели последовательно изменяются год от года, отражая меняющиеся тенденции;
- подробную информацию обо всех консультациях, проведенных в 2003-2004 году, о вопросах, поднятых стейкхолдерами и ответах компании;
- обязательства на следующий год.

Существуют различные рекомендации, касающиеся составления отчетов. Наиболее широко признано в мире Руководство по отчетности об устойчивом развитии Глобальной инициативы по отчетности (GRI) ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Этот документ, наряду с различными рекомендациями и техническими протоколами, предоставляет многостороннее освещение процессов подготовки отчетов, включая принципы и показатели отчетности. GRI организовала широкий глобальный процесс постоянного совершенствования своих рекомендаций с участием множества стейкхолдеров.

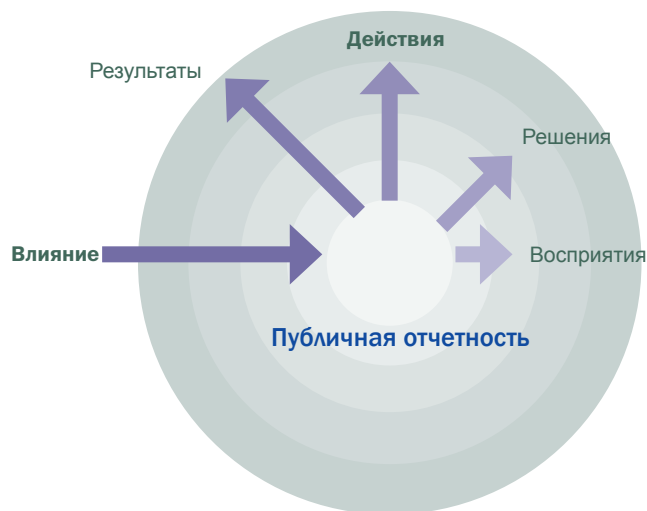
«Главная цель разработки отчета - способствовать постоянному диалогу стейкхолдеров. Сами по себе отчеты не представляют большой ценности, если они не информируют стейкхолдеров или не поддерживают диалог, который оказывает влияние на решения и поведение и отчитывающейся организации, и стейкхолдеров. GRI со всей ясностью осознает, что публикация отчета об устойчивости развития не является ни началом, ни концом процесса взаимодействия.»

*Из Руководства по отчетности об устойчивом развитии Глобальной инициативы по отчетности (GRI), 2002*

Проясняя эффект, производимый деятельностью организации и генерируя новые знания, полученные в ходе взаимодействия со стейкхолдерами, публичные отчеты могут существенно влиять на бизнес, на внутренних и внешних стейкхолдеров. Вообще, сам процесс подготовки отчета зачастую действует как стимул для внутренней дискуссии, которая заканчивается изменениями в культуре организации и имеет другие важные последствия.



### Структура влияния отчетности



Источник: *Impacts of Reporting, CSR Europe & AccountAbility, 2003.*



## Отчеты компаний ВАТ о диалогах со стейкхолдерами и их заверение компанией Bureau Veritas

В разделе социального отчета за 2004—2005 гг. British American Tobacco plc, говорит о шести темах, названных существенными для Группы и ее стейкхолдеров, по итогам международного диалога стейкхолдеров в рамках трех циклов отчетности. Речь идет о следующих темах: Маркетинг и предотвращение курения в молодежной среде; вред здоровью и информация о продукции; снижение вредных последствий курения; общественные места для курения; основные каналы поставок ВАТ; акцизы и пресечение незаконной торговли продукцией. Диалог со стейкхолдерами в период отчетности за 2004-2005 год был сфокусирован на этих шести темах.

По каждой из этих тем, в отчете ВАТ содержатся:

- независимо составленный отчет о проведенном диалоге и комментарии стейкхолдеров;
- все обязательства, взятые компаниями в предыдущем году, и отчет о достигнутом прогрессе.

К каждой теме дано предисловие, написанное Институтом бизнес-этики Великобритании.

В дополнение к этим «мягким» механизмам подтверждения достоверности отчета, социальный отчет ВАТ за 2004-2005 год прошел тщательную проверку проведенную Bureau Veritas в соответствии со стандартом AA1000AS. Bureau Veritas использует разные символы для разных уровней заверения. Этими символами помечают различные элементы отчетов. Наивысший уровень, присваиваемый Bureau Veritas, означает гарантию того, что представленная в отчете информация подтверждена документами и результатами наблюдений независимого эксперта, и что сам процесс соответствовал стандарту AA1000AS.

Техники проверки, используемые Bureau Veritas, включают в себя:

- Интервьюирование соответствующих сотрудников British American Tobacco, включая головной офис в Великобритании и компании местного уровня, во время личных встреч или по телефону;
- Изучение относящихся к отчету систем и процессов в действии по мере возможности;
- Детальное рассмотрение документальных свидетельств проведенных мероприятий, которые хранятся в головном офисе ВАТ в Лондоне, и информации, касающейся реакции ВАТ на вопросы, поднятые в ходе диалога.
- Дискуссии со внешними структурами для подтверждения информации, где это возможно;
- Посещение всех диалоговых сессий, проводимых ВАТ в Лондоне, Кении и Брюсселе;
- Посещение четырех диалоговых сессий с потребителями, проведенных ВАТ в Великобритании;
- Изучение отчетов, составленных независимыми фасилитаторами по материалам каждого диалога в Великобритании и во всем мире.

Чтобы оценить качество отчета, определить, насколько он полезен для развития взаимодействия со стейкхолдерами, могут быть применены принципы существенности, полноты и реагирования. Далее приведен контрольный список, позволяющий проверить, отвечает ли ваш отчет этим принципам:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> См. также раздел «Принципы и стандарты вовлечения стейкхолдеров» во введении.



**Контрольный список вопросов для оценки отчета перед стейкхолдерами**

Принцип заверения по стандарту AA1000	Справедливо ли утверждение, что внутренний и/или внешний отчет ...
<b>Существенность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...показывает, как организация решает, насколько значимы для ее бизнеса те вопросы, которые существенны для стейкхолдеров?</li> <li>...объясняет критерии, использованные при вынесении решений, касающихся существенности?</li> <li>...объясняет, почему те или иные стейкхолдеры/вопросы являются или не являются существенными?</li> <li>...показывает осознание противоречий между различными взглядами на существенность проблем?</li> <li>...раскрывает, как сформулированные цели и отчетные показатели могут быть использованы в процессе принятия стратегических и оперативных решений, или как они уже используются в этом процессе?</li> </ul>
<b>Полнота</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...показывает, каким образом организация старается осмыслить свою деятельность и ее результаты в контексте существенных для стейкхолдеров вопросов (например, почему используются определенные показатели, процессы управления и внутреннего контроля и т.д.)</li> <li>...показывает, как в организации принимаются решения о выборе тех аспектов деятельности, которые будут оцениваться количественно (например, мероприятия, продукция, количество предприятий и филиалов)?</li> <li>...показывает, как организация интегрирует эти показатели в основные процессы менеджмента, корпоративного управления и управления изменениями?</li> <li>...представляет информацию так, чтобы заинтересованные стороны могли интерпретировать информацию в свете собственных интересов и решений (например, обеспечивая точность информации)?</li> </ul>
<b>Реагирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... аргументирует выбор вопросов, на которые организация считает нужным реагировать?</li> <li>...показывает, как организация выделяет ресурсы для реализации взятых на себя обязательств и реагирования на существенные проблемы стейкхолдеров? Являются ли эти ресурсы адекватными?</li> <li>...содержит анализ недочетов в работе с существенными вопросами и последовавших корректирующих мерах?</li> <li>...задает цели, связанные с исправлением недостатков? Каково качество этих целей с точки зрения техники процесса? (т.е., являются ли они своевременными, измеряемыми, конкретными, реалистичными и т.п.)?</li> </ul>

Наконец, отчет может также стать мощным средством формирования доверия к вам со стороны стейкхолдеров. Высококачественный отчет, отвечающий всем приведенным выше критериям, может убедить стейкхолдеров в высоком уровне вашей готовности реагировать на их запросы и ожидания. Однако более формальное подтверждение качества процесса взаимодействия со стейкхолдерами и соответствующего отчета может дополнительно способствовать росту их доверия к вам.

**Что такое «заверение»?**

Заверение (assurance) – это формализованный метод проверки/оценки качества объекта, такого как внутренний и/или внешний отчет организации или деятельность по организации взаимодействия со стейкхолдерами, а также лежащих в их основе систем, процессов и информации. Этот метод предполагает, что оценка дается на базе системы определенных принципов и стандартов. Кроме того, процесс заверения включает информирование о результатах проверки, что повышает доверие со стороны тех, кто заинтересован в предмете.

Заверение не нужно путать с аудитом, верификацией и сертификацией. Заверение есть результат, в то время как аудит, верификация и сертификация – это примеры инструментов, призванных обеспечить его достижение и дополняющих выводы, которые могут быть сделаны на основе исторического опыта, репутации или собственно процесса взаимодействия.

Источник: AccountAbility, 2005





### **ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА М17: РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА ЗАВЕРЕНИЯ**

*Цель этой методики – поддержать проектирование процесса, который позволит заверить ваших стейкхолдеров в том, что подготовка к взаимодействию, сам его ход, а также последующие решения и применение на практике результатов этого взаимодействия характеризуются честностью, прозрачностью, готовностью с должным вниманием реагировать на ожидания заинтересованных сторон.*

- Используйте приведенную ниже таблицу, которая представляет различные соображения и альтернативы. Важно начать думать о заверении в начале процесса, а в идеале – с самого начала привлечь к этой работе организацию/специалиста, которые могут выступить в качестве заверяющей инстанции. Это особенно важно, когда выносятся предварительные решения о существенности групп стейкхолдеров и связанных с ними проблем. Другой вариант: если вы четко документируете предыдущие шаги и проводите консультации со стейкхолдерами, то заверяющая организация, приступив к делу на более позднем этапе, сможет тем не менее обеспечить определенный уровень заверения.
- Заверяющая сторона – это, как правило, человек или группа людей (например, профессиональный поставщик таких услуг или группа стейкхолдеров), которые независимы от данного бизнеса (и воспринимаются как таковые), и которые вправе открыто сомневаться и критически анализировать подход данной организации к организации взаимодействия со стейкхолдерами. Понятно, что они должны быть достаточно компетентны, чтобы должным образом провести процесс заверения.
- Убедитесь, что заверяющая организация должным образом воспринимается вашими стейкхолдерами.
- Важно согласовать проект процесса заверения с вашими стейкхолдерами. Вы должны прийти к согласию относительно масштабов и предмета заверения, по поводу принципов, которые будут применены при изучении предмета, а также относительно уровня заверения, на который вы будете ориентироваться.



Подготовимся к заверению

Что следует учесть	Альтернативы
<b>Потребность в заверении</b>	
<b>Кому нужно заверение?</b>	<p><b>Внутренние стейкхолдеры:</b> менеджеры и члены совета директоров, озабоченные рисками и проблемой создания стоимости, нуждаются в заверении, что информация точна и полна, и что системы работают.</p> <p><b>Стейкхолдеры, находящиеся «за сценой»:</b> инвесторы и регулирующие органы, заинтересованные в подтверждении того, что корпоративное управление, риск-менеджмент и юридическая сторона деятельности компании соответствуют нормам.</p> <p><b>Стейкхолдеры на переднем плане:</b> СМИ и НПО, которые часто с элементом цинизма относятся к усилиям компаний в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, или потребители, которые положительно отнесутся к тому, что товары будут сертифицированы.</p>
<b>Какова его цель?</b>	<p><b>Удовлетворение юридическим требованиям:</b> например, при составлении финансовой и экологической отчетности.</p> <p><b>Убеждение:</b> завоевание доверия или получение особых сертификатов.</p> <p><b>Принятие решений:</b> обеспечение надежности информации, используемой стейкхолдерами в процессе выработки решений.</p> <p><b>Извлечение уроков:</b> мониторинг и постоянное совершенствование систем менеджмента.</p>
<b>Методология заверения</b>	
<b>Какими стандартами и принципами руководствоваться в процессе заверения?</b>	<p><b>ISAE 3000AS:</b> предлагает практическое руководство для заверения нефинансовой информации и процессов для поставщиков профессиональных услуг – финансовых аудиторов.</p> <p><b>Стандарт AA1000AS:</b> общая платформа для продвижения отчетности об устойчивом развитии, базирующаяся на обязательстве «включенности» - охвата всех заинтересованных сторон и принципах существенности, полноты и реагирования. Стандарт AA1000AS: совместим с другими стандартами заверения, такими как ISAE3000, а также с системами подготовки отчетов об устойчивом развитии, такими как GRI.</p> <p><b>Государственные стандарты заверения отчетности:</b> существует множество государственных стандартов, которые тоже нужно учитывать.</p>
<b>Масштабы заверения</b>	
<b>Какова конкретная цель этого процесса?</b>	<p><b>Проверка данных:</b> проверка полноты и точности предоставляемой информации.</p> <p><b>Проверка систем:</b> проверка состояния менеджмента и информационных систем.</p> <p><b>Оценка существенности и рисков:</b> понимание основных последствий для бизнеса организации.</p> <p><b>Оценка соответствия стандартам и способности к реагированию:</b> оценка деятельности организации с точки зрения стандартов, обязательств организации и ожиданий стейкхолдеров.</p> <p><b>Обсуждение:</b> организация обсуждения результатов деятельности организации и путей ее совершенствования.</p>
<b>Какова природа предмета?</b>	<p><b>Широкий:</b> стремится охватить весь объем устойчивой деятельности.</p> <p><b>Конкретный:</b> отдельные аспекты деятельности в социальной, экологической и экономической сферах, количественная и/или качественная информация и/или системы. Предмет может относиться к прошлому или быть ориентированным на будущее.</p>
<b>Каковы рамки процесса заверения?</b>	<p><b>Определенные функции:</b> например, аудит поставщиков.</p> <p><b>Определенная продукция:</b> например, проверка того или иного вида продукции перед маркировкой.</p> <p><b>Уровень компании или группы:</b> например, отчет компании по устойчивому развитию.</p>



## Подготовимся к заверению (продолжение)

Что следует учесть	Альтернативы
<b>Заверяющая сторона</b>	
<b>Кто обеспечивает заверение?</b>	<p><b>Внутреннее заверение:</b> конкретные функциональные подразделения, департамент управления рисками /внутренний аудит, совет директоров.</p> <p><b>Внешнее заверение:</b> профессиональные аудиторы, специалисты по корпоративной социальной ответственности, структуры гражданского общества, неформальные лидеры или группы советников.</p>
<b>Какими характеристиками должна обладать заверяющая сторона?</b>	<p><b>Пользоваться доверием / Репрезентативно представлять стейкхолдеров</b></p> <p><b>Компетентность в области заверения:</b> проверка данных и анализ систем, понимание роли заверения.</p> <p><b>Компетентность в области процессов:</b> общение со стейкхолдерами, определение степени существенности и реагирования.</p> <p><b>Компетентность в области реалий / содержания:</b> хорошее знание социальной, научной, экономической и промышленной тематики.</p>
<b>К какому уровню заверения нужно стремиться?</b>	<p>По стандарту <b>ISAE3000</b> под уровнем заверения подразумевается оценка, направленная на уменьшение риска ошибок или пробелов в заверяемой информации до приемлемого уровня. ISAE3000 различает два уровня заверения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● «<b>Заверение с достаточным основанием</b>» (риск снижен до низкого уровня) и</li> <li>● «<b>Ограниченное заверение</b>» (риск снижен до среднего уровня).</li> </ul> <p>Комбинация этих уровней для разных типов информации или вопросов также возможна. Выбор уровня заверения определяет объем и глубину работы заверяющего и текст документа заверения.</p> <p><b>AA1000AS</b> утверждает, что уровень заверения, к которому надо стремиться, зависит от следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Доступность данных</li> <li>● Работоспособность системы менеджмента</li> <li>● Уже существующие заверения по отдельным аспектам деятельности</li> <li>● Внутренние процессы заверения.</li> <li>● Ресурсы, выделенные на заверение организацией, готовящей отчет</li> <li>● Юридические или коммерческие ограничения</li> <li>● Компетентность заверяющего</li> </ul>



Пожалуйста, имейте в виду: заверение – это сложная тема. Выше приведены лишь самые общие соображения. За дополнительной информацией обращайтесь к ресурсам, перечисленным в приложении



#### ДЛЯ СВЕДЕНИЯ

Нужно учиться на опыте своей работы со стейкхолдерами. Что сработало, а что нет? Что можно сделать лучше в следующий раз? Тщательная оценка уже проведенных мероприятий позволяет усовершенствовать подходы к будущим. Если результаты такой оценки затем представлены адекватно, это позволит делиться опытом как внутри компании, так и с аналогичными компаниями, партнерами по бизнесу и стейкхолдерами.



#### ПРЕДЛАГАЕМАЯ МЕТОДИКА M18: АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

*Цель этой методики – заново пересмотреть процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами и понять, как его можно усовершенствовать в будущем.*

*Это может быть сделано вашей проектной командой. Можно также привлечь к этой работе стейкхолдеров – либо по итогам взаимодействия, либо включив ее в структуру самого взаимодействия.*

- Существует масса способов, с помощью которых стейкхолдеры могут участвовать в оценке взаимодействия (например, повесьте доску объявлений для комментариев во время и после встречи, используйте почтовый ящик для анонимных писем, спрашивайте у тех, с кем проводились консультации, об их ожиданиях и опасениях и т.д.)
- Вернитесь к исходным сценариям – и оптимистичному, и пессимистичному. К какому из них была ближе реальность? Расположите реально состоявшееся взаимодействие на шкале между лучшим и худшим случаями.
- Вспомните, какие критерии успеха вы обозначили для себя вначале. Как выглядит на этом фоне реальность? Все шло лучше или хуже ожидаемого? Почему? Были ли поставленные цели реалистичными? Пришлось ли столкнуться с неожиданными проблемами?
- В целом, постарайтесь выяснить, что сработало, а что нет, и как следует поступить в следующий раз.
- Соответствовали ли реально возникшие вопросы тем вопросам, которые вы вначале определили как существенные? Насколько серьезным было расхождение и каковы его последствия?
- Подведите итоги этого анализа в таблице, приведенной ниже.



#### К РАЗМЫШЛЕНИЮ

- Эта работа, в идеале, должна быть частично проведена в ходе самого процесса взаимодействия. Пример «Article 13» (этап 4) показывает, как организация проводит первую оценку качества процесса вместе со своими стейкхолдерами.
- Имейте в виду, что иногда проходит долгое время, прежде чем взаимодействие со стейкхолдерами скажется на взглядах, бытующих в компании, и ее деятельности. Поэтому к этой теме нужно периодически возвращаться.



**ШАБЛОН-РЕЗЮМЕ T18: АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Процесс взаимодействия

Общая оценка взаимодействия

Цели процесса/ признаки успеха  
Вы задавали какие-либо целевые показатели? Например, касающиеся количества участников, организации процесса, удовлетворенности стейкхолдеров?

Случилось ли в реальности то, что вы планировали?  
В какой степени ход и результаты взаимодействия соответствуют поставленным целям? (например, количество участников, достижение соглашения, удовлетворенность стейкхолдеров).

Задачи взаимодействия  
Чего вы хотели достичь?

Чего вы достигли?  
В какой мере результаты взаимодействия соответствуют задачам?

В целом, насколько успешно все прошло?  
(пересмотр сценариев)

Худший вариант

Лучший вариант



Разбор практики

Что прошло в соответствии с планом?

Что не сработало по плану?

Что вы сделаете по-другому в следующий раз?

Повлияло ли взаимодействие на взгляды и/или поведение стейкхолдеров?

Повлияло ли взаимодействие на взгляды и/или поведение компании?

### ОБЗОР ЭТАПА 5

К концу этого этапа у вас должен быть проанализирован ход взаимодействия, полученная информация доведена до сведения лиц, принимающих решения, и подготовлен план мониторинга и подготовки отчета по результатам взаимодействия.

#### **Результаты**

- Нужная информация доведена до лиц, принимающих решения внутри и вне организации. Информация сопровождается соответствующими заверениями.
- Более адекватная оценка известных существенных проблем и /или понимание существенности новых вопросов.
- Матрица, отображающая практическое применение результатов взаимодействия со стейкхолдерами.
- Результаты анализа взаимодействия со стейкхолдерами.

**РАЗЪЯСНЕНИЕ НАШЕГО ЖАРГОНА****Ответственность/отчетность (Accountability):**

организация может считаться ответственной, когда она отчитывается перед стейкхолдерами по существенным вопросам (прозрачность), постоянно отвечает на связанные с этим вопросы и пожелания стейкхолдеров (реагирование) и соответствует стандартам, которым обязалась следовать, а также правилам и нормам, которым необходимо следовать в силу закона (соответствие).

**Коммуникация (Communication):**

любой обмен информацией со стейкхолдерами. Обычно разовые, не повторяющиеся акции.

**Консультация (Consultation):**

процесс сбора информации или рекомендаций от стейкхолдеров и принятие этой информации к сведению при корректировке планов, принятии решений или выработке направления развития.

**Корпоративная социальная ответственность — КСО (Corporate Social Responsibility - CSR):**

концепция, в рамках которой компании интегрируют социальные и экологические проблемы в свои бизнес-операции и процесс взаимодействия со стейкхолдерами. Другие термины, относящиеся к этому же понятию, — «корпоративная экологическая и социальная ответственность» (CESR - corporate environmental and social responsibility), «корпоративное гражданство» (corporate citizenship) и «корпоративная ответственность» (corporate responsibility)

**Диалог (Dialogue):**

обмен взглядами и мнениями с целью выяснения различных точек зрения, потребностей и альтернатив для улучшения взаимопонимания, доверия и расширения сотрудничества при реализации той или иной стратегии или инициативы.

**Взаимодействие (Engagement):**

процесс, который помогает понять интересы, ожидания и опасения стейкхолдеров, подключить их к своей деятельности и процессу принятия решений, учитывая волнующие их проблемы.

**Границы движения (Margins of Movement):**

рамки, в которых организация может идти навстречу ожиданиям и запросам стейкхолдеров по тем или иным вопросам. Границы движения определяются ресурсами, которыми организация располагает для работы над проблемой, и ключевыми задачами организации, которые могут вступать в противоречие с теми путями решения проблемы, которые соответствовали бы ожиданиям стейкхолдеров.

## РАЗЪЯСНЕНИЕ НАШЕГО ЖАРГОНА

### **Партнерства (Partnerships):**

в контексте взаимодействия, связанного с корпоративной социальной ответственностью, партнерство определяется как «люди и организации из некой комбинации общественных, деловых и гражданских образований, которые взаимодействуют для выполнения общесоциальных задач путем объединения своих ресурсов и навыков»<sup>1</sup>, разделяя риски и выгоды.

### **Стейкхолдер (Stakeholder):**

любая группа или отдельное лицо, которые могут влиять на организацию или ее деятельность, или испытывают на себе ее воздействие. Также – любое лицо или группа лиц, которые могут помочь в разработке предложений, направленных на повышение коммерческой и общественной эффективности организации.

### **Устойчивое развитие (Sustainable Development):**

термин, впервые широко введенный в 1980-е годы в докладе Комиссии Брундтланд (Brundtland Commission) «Наше общее будущее», в котором постулируется, что для того, чтобы развитие было устойчивым, оно должно «соответствовать потребностям современности, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности»<sup>2</sup>.

### **Тройной итог (Triple Bottom Line):**

идея о том, что общая эффективность деятельности компании должна измеряться на основе учета ее вклада в экономическое процветание, качество окружающей среды и преумножение социального капитала.

<sup>1</sup> Jane Nelson and Simon Zadek, Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe (Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2000).

<sup>2</sup> World Commission on Environment and Development, Our Common Future (Oxford, New York: Oxford University Press, 1987).



**НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ**

AccountAbility: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)  
Stakeholder Research Associates: [www.stakeholderresearch.com](http://www.stakeholderresearch.com)  
UNEP Division of Technology, Industry and Economics: [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org)  
Business for Social Responsibility: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)  
Commonground: [www.commonground.co.za](http://www.commonground.co.za)  
Development Alternatives Inc.: [www.dai.com](http://www.dai.com)  
Global Reporting Initiative: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance:  
[www.isealalliance.org/](http://www.isealalliance.org/)  
Responsible Business Initiative Pakistan: [www.rbi.org.pk/](http://www.rbi.org.pk/)  
SustainAbility: [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)  
Southern African Institute for Development - Calabash Project: [www.saiea.com/calabash](http://www.saiea.com/calabash)  
The Environment Council: [www.the-environment-council.org.uk/](http://www.the-environment-council.org.uk/)  
Development Alternatives Group: [www.devalt.org/](http://www.devalt.org/)  
Keystone: [www.keystonereporting.org/](http://www.keystonereporting.org/)  
African Institute of Corporate Citizenship: [www.aiccafrica.com](http://www.aiccafrica.com)  
International Projects Bureau: <http://www.dkipb.com/en/>  
InterAct Network: [www.interactnetworks.co.uk](http://www.interactnetworks.co.uk), [www.interactweb.co.uk](http://www.interactweb.co.uk)  
Dialogue by Design: [www.dialoguebydesign.co.uk](http://www.dialoguebydesign.co.uk)  
International Institute for Sustainable Development: [www.iisd.org/](http://www.iisd.org/)  
International Institute for Environment and Development: [www.iied.org/](http://www.iied.org/)  
Public Conversations Project: [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org)  
Resource Centre for Participatory Learning and Action members:  
[www.rcpla.org/members.html](http://www.rcpla.org/members.html)  
Stakeholder Research Associates: [www.stakeholderresearch.com](http://www.stakeholderresearch.com)  
The Conference Board [www.conference-board.org/](http://www.conference-board.org/)  
The Consensus Building Institute [www.cbuilding.org](http://www.cbuilding.org)  
CSR Europe [www.csreurope.org/](http://www.csreurope.org/)  
The Future 500: [www.Thefuture500.org](http://www.Thefuture500.org)  
The Sigma Project [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)  
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)  
Citizen's science Toolbox: <http://www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp>  
ELDIS Participation Resource Centre: <http://www.eldis.org/participation/>  
International Association for Public Participation: [www.iap2.org](http://www.iap2.org)  
International Register of Certified Auditors (IRCA): <http://www.irca.org>  
The World Bank Participation Sourcebook:  
[www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm)

## НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ

AccountAbility: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)  
Stakeholder Research Associates: [www.stakeholderresearch.com](http://www.stakeholderresearch.com)  
UNEP Division of Technology, Industry and Economics: [www.unep-tie.org](http://www.unep-tie.org)  
Business for Social Responsibility: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)  
Commonground: [www.commonground.co.za](http://www.commonground.co.za)  
Development Alternatives Inc.: [www.dai.com](http://www.dai.com)  
Global Reporting Initiative: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance:  
[www.isealalliance.org/](http://www.isealalliance.org/)  
Responsible Business Initiative Pakistan: [www.rbi.org.pk/](http://www.rbi.org.pk/)  
SustainAbility: [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)  
Southern African Institute for Development - Calabash Project: [www.saiea.com/calabash](http://www.saiea.com/calabash)  
The Environment Council: [www.the-environment-council.org.uk/](http://www.the-environment-council.org.uk/)  
Development Alternatives Group: [www.devalt.org/](http://www.devalt.org/)  
Keystone: [www.keystonereporting.org/](http://www.keystonereporting.org/)  
African Institute of Corporate Citizenship: [www.aiccafira.com](http://www.aiccafira.com)  
International Projects Bureau: <http://www.dkipb.com/en/>  
InterAct Network: [www.interactnetworks.co.uk](http://www.interactnetworks.co.uk), [www.interactweb.co.uk](http://www.interactweb.co.uk)  
Dialogue by Design: [www.dialoguebydesign.co.uk](http://www.dialoguebydesign.co.uk)  
International Institute for Sustainable Development: [www.iisd.org/](http://www.iisd.org/)  
International Institute for Environment and Development: [www.iied.org/](http://www.iied.org/)  
Public Conversations Project: [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org)  
Resource Centre for Participatory Learning and Action members:  
[www.rcpla.org/members.html](http://www.rcpla.org/members.html)  
Stakeholder Research Associates: [www.stakeholderresearch.com](http://www.stakeholderresearch.com)  
The Conference Board [www.conference-board.org/](http://www.conference-board.org/)  
The Consensus Building Institute [www.cbuilding.org](http://www.cbuilding.org)  
CSR Europe [www.csreurope.org/](http://www.csreurope.org/)  
The Future 500: [www.Thefuture500.org](http://www.Thefuture500.org)  
The Sigma Project [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)  
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) [www.wbcd.ch](http://www.wbcd.ch)  
Citizen's science Toolbox: <http://www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp>  
ELDIS Participation Resource Centre: <http://www.eldis.org/participation/>  
International Association for Public Participation: [www.iap2.org](http://www.iap2.org)  
International Register of Certified Auditors (IRCA): <http://www.irca.org>  
The World Bank Participation Sourcebook:  
[www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm)



## НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ

### Основные стандарты и руководства

AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) – [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work – [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

SA8000 Social Accountability Standard and Verification System – [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

UN Human Rights Norms for Business – [www.un.org](http://www.un.org)

The UN Global Compact Ten Principles - [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

OECD Guidelines for Multinational Enterprises – [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines – [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

См. учебники и другие материалы в библиографии

## БИБЛИОГРАФИЯ

ACCA & AccountAbility: Future of Sustainability Assurance, London, 2004 AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: Financial Sector Report (2003), [www.economicfootprint.org](http://www.economicfootprint.org)

AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: Mining Sector Report (2003), [www.economicfootprint.org](http://www.economicfootprint.org)

AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: The impact of corporate responsibility standards and practices, London (2003)

AccountAbility: AA1000 Assurance Standard: AA1000AS, London (2003)

AccountAbility: AA1000 Взаимодействие со стейкхолдерами Standard Exposure Draft: AA1000SES, London (2005)

AccountAbility: AccountAbility 1000 (AA1000): overview of standard and its applications, London (1999)

AccountAbility: Does Reporting Work? The Effect of Regulation, in: AccountAbility Quarterly 21, London (2003)

AccountAbility: Making взаимодействие со стейкхолдерами work: the AA1000 Series, in: AccountAbility Quarterly 17, London (2001)

AccountAbility: Взаимодействие со стейкхолдерами: a meeting of minds, in: AccountAbility Quarterly 12, London (2000)

AccountAbility: Взаимодействие со стейкхолдерами: Measuring and Communicating Quality, in: AccountAbility Quarterly 19, London (2002)

- British American Tobacco: Social Report 04/05, [www.bat.com/socialreport](http://www.bat.com/socialreport)
- Business Partners for Development: Endearing Myths, Enduring Truths: Enabling Partnerships between business, civil society and the public sector, London (2002)
- Business Partners for Development: Putting Partnering to Work: Tri-sector Partnership Results and Recommendations, London (2001)
- Commonground: Calabash – A One Stop Participation Guide: a handbook for public participation in environmental assessment in southern Africa, Tokai (2005)
- Camelot Group Plc: Social Report 2003, [www.camelotgroup.co.uk](http://www.camelotgroup.co.uk)
- Camelot Group Plc: Social Report 2004, [www.camelotgroup.co.uk](http://www.camelotgroup.co.uk)
- Centre for Innovation in Management: External Advisory and Monitoring Committees: Background Research on Best Practice, from a report prepared for Placer Dome Inc. Evaluation Working Group, (2001), [www.cim.sfu.ca/pages/research\\_placer.htm](http://www.cim.sfu.ca/pages/research_placer.htm)
- Development — 10 years after Rio: the UNEP assessment, Nairobi, Paris (2002) [www.uneptie.org/outreach/wssd/contributions/sector\\_reports/reports.htm](http://www.uneptie.org/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports.htm)
- Elkington, John: Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford (1997)
- Freeman, R. Edward: Strategic Management: A stakeholder approach. Boston (1984)
- Fussler, Claude, Cramer, Aron and van der Veegt, Sebastian (Eds.): Raising The Bar: Creating Value with the United Nations Global Compact, Sheffield (2004)
- Gap Inc: 2004 Social Responsibility Report: facing challenges, finding opportunities, Gap Inc: San Francisco (2005), [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com)
- Global Reporting Initiative and AccountAbility: The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks, Prepared for the World Economic Forum Annual Meeting, 26-30 January, Davos (2005)
- Holmes, Tim and Scoones, Ian: Participatory environmental policy processes: experiences from North and South, Institute for Development Studies Working Paper 113, Brighton (2001)
- Interact Network: Framework for facilitator competencies, learning and improvement (Draft 4), London (2003), [www.interactweb.org.uk](http://www.interactweb.org.uk)
- Marine Stewardship Council: Guidance for Certification Bodies on Stakeholder Consultation in Fishery Assessments, London (2004)
- Minu Hemmati: Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability - Beyond Deadlock and Conflict, London (2001), <http://www.earthsummit2002.org/msp/book.htm>
- National Marine Protected Areas Center, with National Oceanic and Atmospheric Administration Coastal Service Center: Stakeholder Participation: A Synthesis of Current Literature, National Marine Protected Areas Center (2004), [www.mpa.gov](http://www.mpa.gov)
- Nelson, Jane and Zadek, Simon, Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe, The Copenhagen Centre, Denmark (2001)
- Nelson, Jane: Building Partnerships: Co-operation between the United Nations System and the Private Sector, New York, London (2002)
- New Economics Foundation: Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century, London (1998)
- Newmont Mining: Now & Beyond 2004, [www.newmont.com](http://www.newmont.com)
- Nike, FY04 Corporate Responsibility Report, [www.nike.com/nikebiz](http://www.nike.com/nikebiz)
- Novo Nordisk, Annual Report 2004: Financial, Social and Environmental Performance, [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com)
- Novozymes: The Novozymes Report 2004, [www.novozymes.com](http://www.novozymes.com)

- OECD: Citizens as Partners - OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making, Paris (2004)
- OECD: Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making, Paris (2004)
- Philips: Sustainability Report 2004: Dedicated to Sustainability, [www.philips.com](http://www.philips.com)
- Sabapathy, John; Weiser, John; Raynard, Peter; Nacamuli, Claire and Polycarpe, Marjorie: Community-enabled Innovation: Companies, communities and innovation – An Innovation through Partnership Report, AccountAbility, London: (2003)
- SIGMA Project: The Sigma Guidelines: Putting Sustainable Development Into Practice – A Guide For Organisations, BSI, London (2003)
- South African Institute for Environmental Assessment (SAIEA): A One Stop Participation Guide: A Handbook for Public Participation in Environmental Assessment in Southern Africa, Nambia (2005)
- SustainAbility and UNEP: Risk & Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting, London (2004)
- SustainAbility and UNEP: Trust Us: The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting, London, Paris (2002)
- Svensden, Ann and Laberge, Myriam: “Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging,” Journal of Corporate Citizenship, Issue 19 (forthcoming) (2005)
- Telefónica: Corporate Responsibility Annual Report 2004, [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)
- Tennyson, Ros: Managing Partnerships: Tools for mobilizing the public sector, business and civil society as partners in development, The Prince of Wales Business Leaders Forum, London (1998)
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College: Enduring Partnerships: Resilience, Innovation, Success, Boston College, Boston (2004)
- The Environment Council and Shell International Limited: Guidelines for Stakeholder Dialogue – a joint venture, London (1999)
- The European Campaign on Corporate Responsibility, Making Взаимодействие со стейкхолдерами Work: Campaign Report on European CSR Excellence, The Copenhagen Centre, CSR Europe, Brussels: (2003) [www.csrcampaign.org](http://www.csrcampaign.org)
- UN Global Compact / Office of the UN High Commissioner for Human Rights: Embedding Human Rights in Business Practice, New York, Geneva (2004)
- United Nations Environment Programme (UNEP): Catalysing change - How industry associations can promote sustainable development, Nairobi, Paris (2002) ([www.unep.org/outreach/business/best\\_practice.htm](http://www.unep.org/outreach/business/best_practice.htm))
- United Nations Environment Programme (UNEP): Industry as a Partner for Sustainable
- Wheeler, David and Sillanpää, Maria: The Stakeholder Corporation. London (1997)
- World Business Council for Sustainable Development and AccountAbility: Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Frameworks, Geneva (2004)
- World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford, New York (1987)
- World Economic Forum Global Corporate Citizenship Initiative with AccountAbility: Mainstreaming Responsible Investment, Geneva (2005)
- World Wildlife Fund: Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation, (2000), <http://worldwildlife.org/>

В дополнение к благодарностям, которые мы выразили в адрес наших корпоративных спонсоров и группы рецензентов, мы хотим поблагодарить людей, которые помогли нам в работе над этим изданием, делаясь с нами своими мыслями и опытом в ходе международных консультаций, семинаров и интервью:

Стив Лайонс (Camelot)  
Дэвид Бикертон (BP)  
Дэвид Нассбаум (Transparency International)  
Эмми Кларк (Microsoft)  
Эндрю Конвей (Puntino Ltd)  
Эндрю Даннетт (CSRacademy)  
Эндрю Клут (Royal Mail Group plc)  
Анне Мари Гринсмит (Royal Mail)  
Ацуко Охиши (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd.)  
Бен Уитчелс (BP Exploration)  
Чарлз Джексон (Stakeholder Research Associates)  
Кристин Дюпlessи (De Beers Marine Namibia)  
Клер Накамули (UK Sustainable Development Commission)  
Коллин Гомм (BP Asia & Pacific)  
Эва Халпер (International Business Leaders Forum)  
Фрэнк Паттерсон (Scott Wilson)  
Джорджина Компес (BT)  
Харухиса Каяма (Japan Overseas Cooperative Association)  
Хелен Макдональд (NewMont Mining)  
Исао Каваками (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd. Japan)  
Жаклин Сибанда (Orange)  
Дженин Гиббонс (Co-operative Group)  
Джон Тернер (BNFL)  
Джастин Смит (Nedbank)  
Кристин Раган (Development Alternatives Inc.)  
Киюо Окамото (IBM Japan Ltd.)  
Лила Престон (Generation Investment Management)  
Манучер Яжари (European Bahá'í Business Forum)  
Меган Паркс (BP)  
Микико Мияджи (E-Square)  
Наоко Кавахара (Kawahara & Associates)  
Никола Линдсей (People Science & Policy Ltd)  
Нина Абасси (Abassi Ltd)  
Петрус Гилденхус (PwC South Africa)  
Пришани Сатьяпал (PwC South Africa)  
Рейко Ямасаки (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd.)  
Ричард Боэль (Banarra)  
Роберт Ллойд (One World Trust)

Сандра Эйтли (Standard Bank)  
Симон Буралл (One World Trust)  
Стефен Крейн (NHS)  
Такаши Нотоми (Konica Minolta)  
Тоши Иноэ (ChuoAoyama Sustainability Certification Co. Ltd.)  
Юко Коике (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd.)  
Занеле Мвеладзе (African Bank Investment Limited)  
Зиба Кранмер (Nike)

**Авторы благодарят также сотрудников и партнеров AccountAbility, кто помог нам ценными идеями, замечаниями и комментариями:**

Алан Найт  
Чабука Брак  
Фабиян Паттберг  
Итциар Кастелло Моллина  
Жанет Ольшлегель  
Лора Хенуорт  
Николетта ЛандиСаша Радович  
Саския Уолцель

### ACCOUNTABILITY

Миссия AccountAbility - продвигать отчетность в области устойчивого развития компаний. Созданный в 1995 и отметивший свое 10-летие, Институт социальной и этической отчетности AccountAbility сегодня - это ведущий международный некоммерческий институт, который объединяет членов и партнеров - представителей бизнеса, гражданского общества и общественного сектора - более, чем из 30 стран мира. Деятельность AccountAbility включает:

- Разработку инновационных и эффективных инструментов и стандартов корпоративной ответственности в сфере корпоративного управления, взаимодействия с заинтересованными сторонами, отчетности и ее заверения – главным образом в рамках стандартов серии AA 1000.
- Актуальные стратегические исследования, анализирующие лучшие примеры деятельности для практиков и тех, кто формирует политику корпоративной ответственности (например, «Ответственность в партнерстве» и «Ответственная конкурентоспособность»).
- Работу, направленную на формирование профессионализма в области корпоративной ответственности среди специалистов различного профиля с помощью не только тренингов и консультирования, но и создания совместных организаций по отдельным направлениям – например, «Краеугольный камень» для некоммерческого сектора и «Лучшее место работы» в области управления человеческими ресурсами.
- Работу, направленную на создание благоприятной для развития рыночной и общественно-политической среды, включая проекты «Ответственные инвестиции» и «Ответственное лоббирование».

AccountAbility создал передовую модель управления на основе взаимодействия с множеством заинтересованных сторон, которая предполагает непосредственное участие его членов в деятельности института.

Адрес:

Unit A, 137 Shepherdess Walk

London N1 7RQ

United Kingdom

Телефон: +44 20 75 49 04 00

Факс: +44 20 72 53 74 40

Email <mailto:services-enquiries@accountability.org.uk>

Website <http://www.accountability.org.uk/>



### ПРОГРАММА ООН ПО ЗАЩИТЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ (ЮНЕП)

Миссия ЮНЕП – обеспечивать лидерские позиции и привлекать партнеров в деле сохранения окружающей среды, стимулируя эту работу, информируя нации и народы и давая им возможность повышать качество жизни, не ущемляя интересов будущих поколений. Штаб-квартира ЮНЕП располагается в Найроби, Кения, а региональные офисы – в Африке, Азии и странах Тихоокеанского бассейна, Западной Азии, Европе, Северной Америке, Латинской Америке и странах Карибского бассейна. Отдел технологий, промышленности и экономики (ЮНЕП ДТИЕ), отвечает за работу с бизнесом и промышленностью. ЮНЕП ДТИЕ с офисами в Париже и Женеве ведет работу во всем мире как посредством региональных офисов ЮНЕП, так и через Международный центр экологических технологий (МЦЭТ), базирующийся в Осаке, Япония. Долгосрочная деятельность ЮНЕП ДТИЕ в сфере устойчивого производства и потребления, проблем энергетики, озона, химических веществ, торговли, финансов, экономики и корпоративной ответственности помогает менеджерам развивать и адаптировать политику, которая обеспечивает чистоту и безопасность окружающей среды; позволяет более эффективно расходовать природные ресурсы, относить на производственную деятельность расходы на охрану окружающей среды, снижать загрязнения и риски для людей и природы. ЮНЕП тесно работает с партнерами из бизнес-сообщества с тем, чтобы продвигать свои цели и деятельность в сферу технологий, производства и экономики. Эта деятельность включает работу с представителями крупного и малого бизнеса со всех частей света, а также работу с соответствующими заинтересованными сторонами – от организаций в области трудовых отношений и потребителей до НГО и исследовательских организаций.

Адрес 1:  
UNEP Headquarters  
United Nations Avenue, Gigiri  
Nairobi, Kenya  
Телефон: +254 20 621234  
Факс: +254 20 624489/90  
Website <http://www.unep.org/>

Адрес 2:  
UNEP Division of Technology, Industry and Economics (DTIE)  
Tour Mirabeau  
39-43, quai André Citroën  
75739 Paris Cedex 15, France  
Телефон: +33 1 44 37 14 41  
Факс: +33 1 44 37 14 74  
Email [unep.tie@unep.fr](mailto:unep.tie@unep.fr)

### **АССОЦИАЦИЯ ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

Ассоциация по исследованиям стейкхолдеров объединяет теоретиков и практиков, которые специализируются на использовании формальных и неформальных каналов, чтобы доносить мнения стейкхолдеров до высших руководителей бизнеса, правительства, лидеров гражданского общества и поддерживать развитие эффективного управления, стратегии и комплексных коммуникаций. Наша миссия – создавать устойчивую стоимость - и для самих организаций и для их стейкхолдеров. Команда наших экспертов работает над идеями, позволяющими наметить новые перспективы разрешения намечающихся проблем. Мы помогаем организациям построить такие отношения со стейкхолдерами, которые им требуются для создания экономической, социальной и экологической стоимости. В нашей Ассоциации мы не полагаемся на общепринятые процессы анализа стейкхолдеров и диалогов с ними. Базируясь на общем видении, внутренних возможностях и совместных действиях, мы помогаем организациям переводить процесс взаимодействия со стейкхолдерами в системы реактивного менеджмента и связанные с ним системы принятия решений, повышаем их надежность, усиливаем доверие и лояльность. Ассоциация по исследованиям стейкхолдеров действует в трех международных центрах – Лондоне, Торонто и Далласе.

Адрес:  
355 Division Street  
Cobourg, ON K9A 3R5  
Canada  
Telephone +1 905 377 1144  
Fax +1 905 377 1143  
Email [kpartridge@stakeholderresearch.com](mailto:kpartridge@stakeholderresearch.com)  
Website [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com)



Спонсоры публикации на английском языке:

