

Курс «Взаимодействие с заинтересованными сторонами и планирование деятельности в соответствии со стандартом AA1000 SES»

Разработан на основе:

- Стандарта AA1000SES
- Практического руководства по организации взаимодействия со стейкхолдерами Института социальной отчетности (AccountAbility).

Также в настоящем курсе использованы материалы:

- Глобальной инициативы отчетности (GRI)
- Инициативы прозрачности деятельности добывающих отраслей (EITI)
- Глобальной инициативы прозрачности (GTI)
- Инициативы управления электроснабжением (EGI)
- Организации экономического сотрудничества и развития (OECD)
- Системы менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний (OHSAS 18001)

Введение.

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 лица, 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 всех 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.

Выгоды стратегического взаимодействия

Эффективное и стратегически выверенное взаимодействие организации со своими стейкхолдерами:

- Приводит к более справедливому и устойчивому социальному развитию, предоставляя каждому право быть услышанным и возможность стать участниками процесса принятия решений;
- Обеспечивает лучшее управление рисками и репутацией;
- Позволяет объединить ресурсы (знания, кадры, деньги и технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть достигнуты в одиночку;
- Позволяет комплексно оценивать внешнюю среду, включая развитие рынков и общества, а также определение новых стратегических возможностей;
- Позволяет получать от стейкхолдеров информацию, которая приведет к совершенствованию продукта и процессов;
- Способствует развитию стейкхолдеров с целью улучшения процесса принятия решений, влияющих на компанию и общество;
- Выстраивает доверие между организацией и ее стейкхолдерами

Цель и содержание стандарта AA1000SES

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES — это **общеприменимая нормативная база для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами.**

Стандарт AA1000SES может применяться по отношению ко всем видам взаимодействия, в том числе:

- **функциональному взаимодействию** (например, обеспечению интересов заказчиков, целевых групп),
- **взаимодействию по отдельным вопросам** (например, по вопросу о защите прав человека),
- **взаимодействию в масштабе всей организации** (например, применительно к отчетности и нефинансовому аудиту).

Применяемые определения

- **Устойчивое развитие** — это развитие, отвечающее потребностям заинтересованных сторон.
- **Заинтересованная сторона** — это организация или ее часть, отдельный человек, группа организаций или людей, а так же будущие поколения и окружающая среда, т.е., в целом, - все те, кто оказывает или испытывает на себе влияние деятельности организации, ее продукции, услуг и процессов.
- **Взаимодействие с заинтересованными сторонами** — это совокупность механизмов и процедур, обеспечивающих право заинтересованных сторон быть услышанными, и подотчетность перед ними.
- **Механизм** — условия, необходимые для обмена информацией и ресурсами, обеспечивающие достижение целей.
- **Процедуры** — порядок функционирования механизма.

Обязательство и принципы AccountAbility

Обязательство AccountAbility: соблюдать принцип включенности, означающий уважение права всех стейкхолдеров быть услышанными и отчетность перед ними за свои действия

	Принципы	
Существенность	Полнота	Реагирование
Учет всех <u>существенных</u> воздействий на заинтересованные стороны, влияющих на их решения.	Учет всех <u>видов</u> существенных воздействий на заинтересованные стороны и того, как они оценивают организацию	Демонстрация адекватного ответа и подотчетность

3 этапа взаимодействия:

- **Осмысление и планирование**
- **Подготовка и взаимодействие**
- **Реагирование и измерение**

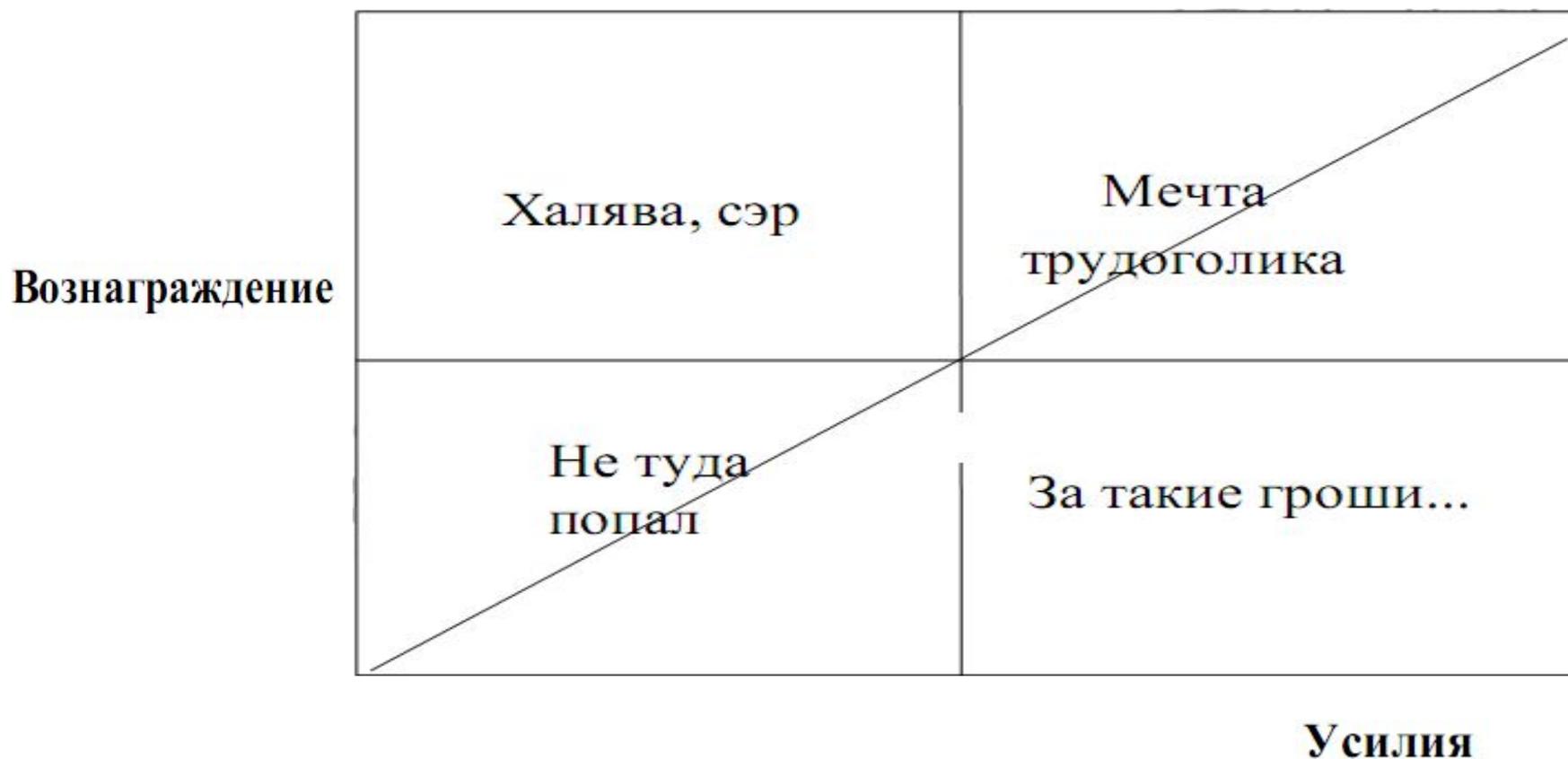
1. Осмысление и планирование:

- **Определение заинтересованных сторон.**
- **Предварительное определение существенных вопросов.**
- **Разработка стратегии, определение содержания, целей и областей взаимодействия.**
- **Разработка плана взаимодействия и графика его реализации.**

Определение заинтересованных сторон

Организация должна разработать методику и систематические процедуры определения и составления карты стейкхолдеров и в дальнейшем выстраивать отношения с ними (при наличии у нее необходимых для этого средств) таким образом, чтобы это способствовало и повышению отчетности организации перед заинтересованными сторонами, и повышению результативности ее деятельности в целом. Организация должна представить заинтересованным сторонам составленную карту стейкхолдеров.

Матрица работников



Примеры карт стейкхолдеров

Матрица инвесторов



Примеры карт стейкхолдеров

Матрица потребителя



Предварительное определение существенных вопросов

Вопросы считаются существенными, если они обладают одним или более из нижеследующих признаков :

- *Вопросы, по которым компания делает политические заявления стратегического характера*
- *Проблемы, имеющие краткосрочное прямое влияние на финансовое состояние компании.*
- *Проблемы, которые являются общепризнанными.*
- *Вопросы, которые ваши стейкхолдеры считают достаточно важными для того, чтобы предпринять по этому поводу какие-либо действия.*
- *Вопросы соответствия социальным нормам.*

Разработка стратегии, определение содержания, целей и областей взаимодействия

При разработке стратегии, определении содержания, целей и областей взаимодействия следует проанализировать:

- *какие мотивы будут лежать в основе взаимодействия;*
- *какие стороны будут в нем участвовать;*
- *какие вопросы будут обсуждаться;*
- *как это взаимодействие может помочь организации лучше понимать стоящие перед ней проблемы, развиваться и добиваться своих целей.*

Разработка плана взаимодействия и графика его реализации

При разработке плана взаимодействия и графика его реализации организация должна:

- *сформулировать критерии для определения приоритетных задач взаимодействия;*
- *ознакомить заинтересованные стороны с этими задачами и с содержанием плана;*
- *обеспечить им условия для внесения корректив в предполагаемый план*
- *подготовить более развернутый план и опубликовать его в виде графика реализации.*

2. Подготовка и взаимодействие:

- *Определение наиболее эффективных методов взаимодействия.*
- *Наращивание и укрепление потенциала.*
- *Осуществление взаимодействия, способствующего развитию.*

Определение наиболее эффективных методов взаимодействия:

Приступая к организации процесса взаимодействия, следует определить:

- *какие конкретные цели будет иметь взаимодействие и в каких областях оно будет протекать;*
- *кто будет представлять интересы сторон;*
- *в какой форме будет осуществляться взаимодействие;*
- *в какой среде будет происходить взаимодействие;*
- *какие организационные технологии будут использоваться;*
- *какой метод взаимодействия будет использоваться.*

Наращивание и укрепление потенциала :

Организация должна определить:

- *имеется ли у сторон потребность в увеличении своих ресурсных и профессиональных возможностей по взаимодействию;*
- *оценить эту потребность;*
- *взять на себя обязанность по удовлетворению этой потребности для того, чтобы повысить эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами.*

Осуществление взаимодействия, способствующего развитию:

В ходе предварительного определения существенных вопросов их актуальность и значимость оценивались исходя из существовавшего на тот момент понимания проблем заинтересованных сторон, причем в центре внимания была оценка «существенности с точки зрения стратегии и политики».

В ходе взаимодействия организации следует расширить рамки дискуссии и включить в нее также оценку «существенности с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон».

3. Реагирование и измерение

- *Внедрение, усвоение и передача знаний.*
- *Измерение и оценка результативности деятельности*
- *Оценка и корректировка формулировок и схем.*

Внедрение, усвоение и передача знаний

Организации следует:

- *оценить обеспечивающие механизмы и на основании информации, полученной в ходе взаимодействия, принять решение, какие действия предпринять в дальнейшем;*
- *убедиться в том, что функции и обязанности четко определены и разъяснены;*
- *убедиться в том, что все принимаемые решения и действия соответствуют обязательствам и стратегическим целям организации и надлежащим образом учитывают потребности, ожидания и взгляды заинтересованных сторон;*
- *сообщать, какие решения принимаются в ответ на проблемы, волнующие стороны;*
- *сообщать о том, где еще существуют вопросы, не получившие пока нужного отклика, и почему.*

Измерение и оценка результативности деятельности

Организации следует:

- *выяснить, какие механизмы измерения и оценки уже существуют, и использовать их в качестве основы для разработки новых.*
- *разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки эффективности и качества методов и практики ее взаимодействия с заинтересованными сторонами на оперативном уровне и искать пути улучшения этого взаимодействия.*
- *более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и применению на практике системы измерения качества взаимодействия после того как оно войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт.*

Оценка и корректировка формулировок и схем

Организации следует:

- *периодически, по мере осуществления взаимодействия, пересматривать карту стейкхолдеров, стратегию, основные цели и области взаимодействия, а также план соответствующих мероприятий и другие связанные с этим документы;*
- *более активно привлекать заинтересованные стороны к оценке и пересмотру состава заинтересованных сторон и стратегии взаимодействия с ними после того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт.*

Схема стратегического взаимодействия

Этап 1. Мыслите стратегически

Этап 2. Анализируйте и планируйте взаимодействие

Этап 3. Развивайте способность вашей организации к взаимодействию

Этап 4. Используйте эффективные способы взаимодействия

Этап 5. Принимайте меры, анализируйте результаты взаимодействия

Этап 1. Взаимодействие со стейкхолдерами: мыслите стратегически

- *Составьте карты ваших стейкхолдеров*
- *Наметьте стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами*
- *Определите предполагаемые проблемы*
- *Расставьте приоритеты*

Этап 1. Взаимодействие со стейкхолдерами: мыслите стратегически

Цель: определить стратегические приоритеты взаимодействия со стейкхолдерами для вашей организации.



Этап 1. Составление карты стейкхолдеров

Латентные группы обладают одним признаком:

- бездействующая (спящая) группа (обладает влиянием на организацию или испытывает ее влияние, но эти отношения не регламентированы и не требуют срочного реагирования);
- контролируемая группа (обладает регламентированными правоотношениями, но отсутствует существенное влияние и срочность);
- требующая группа (требует срочного реагирования, но взаимное влияние слабое и не регламентировано).

Ожидающие группы обладают двумя признаками:

- доминирующая группа (регламентированное влияние, не требующее срочного реагирования);
- зависимая группа (регламентированное, но низкое взаимное влияние, тем не менее, требующее срочного реагирования);
- опасная группа (высокое влияние, не терпящее отлагательств).

Категорическая группа – обладает всеми тремя признаками – регламентированным взаимным влиянием, требующим срочного реагирования.



Этап 1. Изменение характера отношений

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.

Этап 1. Стратегические цели взаимодействия:

- *Изучить и понять долгосрочные качества стейкхолдеров.*
- *Управлять рисками, связанными с трудовыми и социальными отношениями.*
- *Участновать в процессе развития законодательства и функций регулирования и надзора.*
- *Создать условия для взаимного доверия.*

Этап 1. Определение предполагаемых проблем

Тест на существенность	Источники
А. Краткосрочные последствия для финансового состояния	Проблемы, связанные со стратегией и планами, оценкой рисков, расходы на оплату последствий несчастных случаев, лоббирования, штрафы и взыскания и т.д.
В. Политические обязательства	Корпоративные политики и обязательства перед стейкхолдерами.
С. Общепринятые нормы	Политика и практика конкурентов или аналогичных организаций. Вопросы, поднимаемые промышленными ассоциациями и организациями
Д. Поведение, опасения стейкхолдеров	Что нам известно, что они говорят нам, что они говорят о нас
Е. Социальные нормы.	Международные соглашения, кодексы и организации/ инициативы с участием многих стейкхолдеров (Глобальный договор ООН, GRI).

Этап 1. Составление планов согласно степени общественного осознания проблем

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

Этап 1. Мыслите стратегически

Резюме 1-го этапа

К концу этого этапа у вас должно сложиться первоначальное понимание соотношения между вашей стратегией в целом и взаимоотношениями со стейкхолдерами. Вы уже можете определить соответствующие стратегические цели для взаимодействий с ними.

Этап 2. Анализ и планирование взаимодействия

Цель - создать информационно-аналитическую базу понимания организации и ее стейкхолдеров, чтобы выстроить приоритеты и в дальнейшем разработать план взаимодействия.

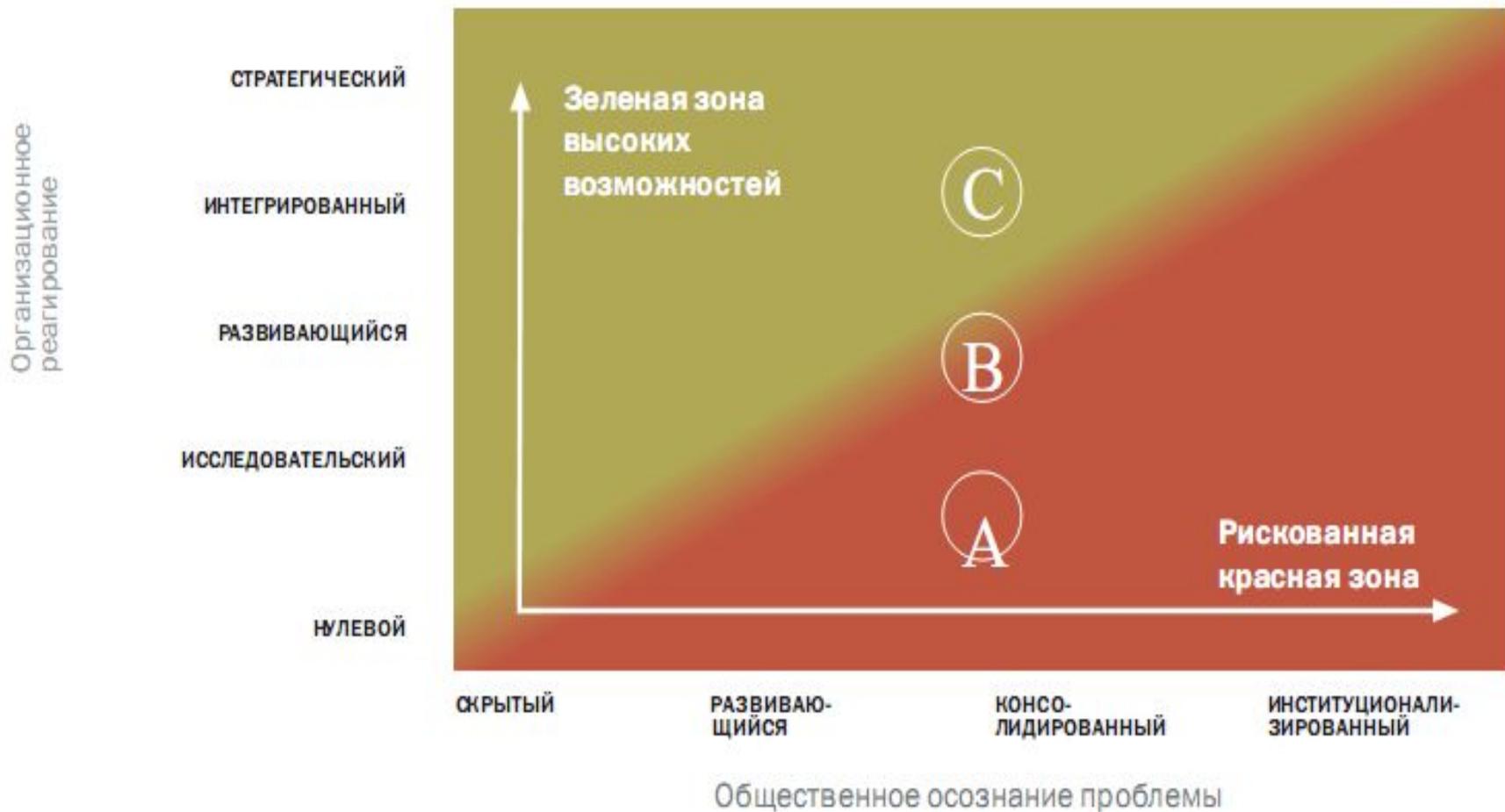


Этап 2. Анализ и планирование взаимодействия

- *Оцените прогресс*
- *Учитесь у других и выявляйте потенциальных партнеров*
- *Оцените ход текущего взаимодействия и наметьте цели по группам стейкхолдеров*
- *Поймите и изучите стейкхолдеров и их представителей*
- *Найдите ресурсы и определите «границы движения»*
- *Создайте план взаимодействия со стейкхолдерами, сфокусированный на ключевых вопросах*

Этап 2. Оцените прогресс

Матрица организационного реагирования на проблемы



Этап 2. Учитесь у других и выявляйте потенциальных партнеров

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.

Этап 2. Оцените ход текущего взаимодействия и наметьте цели по группам стейкхолдеров

Уровни	Цели
<i>Пассивный</i>	Нет целей. Нет взаимодействия.
<i>Мониторинг</i>	Мониторинг взглядов стейкхолдеров
<i>Информирование</i>	Информировать или образовывать стейкхолдеров
<i>Заклучение сделок</i>	Работать совместно на контрактной основе, где один из партнеров определяет цели и обеспечивает финансирование
<i>Консультации</i>	Получать информацию и обратную реакцию стейкхолдеров, используемую для решений, принимаемых внутри компании
<i>Включение</i>	Работать напрямую со стейкхолдерами для того, чтобы быть уверенным, что их беспокойства понимаются и учитываются полностью и при принятии решений
<i>Сотрудничество</i>	Сотрудничать со стейкхолдерами или создавать рамки для разработки согласованных решений и совместных планов действий
<i>Уполномочивание</i>	Делегировать принятие решение стейкхолдерам по некоторым вопросам.

Этап 2. Поймите и изучите стейкхолдеров и их представителей

В процессе сбора информации о представителях стейкхолдеров, необходимо учитывать следующие факторы:

- *Ожидания стейкхолдеров*
- *Знание предмета*
- *Легитимность представителя стейкхолдеров*
- *Желание взаимодействовать*
- *Возможное воздействие представителя (негативное или позитивное)*
- *Культурный контекст*
- *Географический масштаб, в котором они оперируют*
- *Возможности и способность стейкхолдеров к взаимодействию*
- *Отношения стейкхолдеров друг с другом*

Этап 2. Найдите ресурсы и определите «границы движения»

Что бы четко представлять себе границы маневрирования:

- *Обсудите со стейкхолдерами возможные результаты взаимодействия и возможные последствия отказа от него.*
- *Обдумайте худший и лучший сценарии развития событий и зафиксируйте возможные результаты.*
- *Выясните, какими ресурсами вы можете располагать для взаимодействия со стейкхолдерами, и обсудите это с теми, кто влияет на распределение бюджета.*
- *Обсудите цели и планы, касающиеся вопросов, по которым вы намерены вступить во взаимодействие, со всеми участниками.*

Этап 2. Создайте план взаимодействия, сфокусированный на ключевых вопросах.

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, который даст вам общую картину и поможет вам на этапе 4 решить, какие конкретно подходы использовать.

Резюме 2-го этапа

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.

Этап 3. Развивайте способность вашей организации к взаимодействию со стейкхолдерами

Цель - развить комплекс индивидуальных навыков и организационные системы, необходимые для эффективного процесса вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие.



Этап 3. Развивайте способность вашей организации к взаимодействию со стейкхолдерами

- *Развивайте способности вашей компании к реагированию*
- *Развивайте внутри компании навыки и качества, необходимые для взаимодействия со стейкхолдерами*
- *Оцените, насколько характеристики ваших стейкхолдеров соответствуют требованиям успешного взаимодействия*

Этап 3. Развивайте способность вашей организации к реагированию

Основные механизмы, обеспечивающие способность реагировать на те или иные ситуации:

- *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.*

Этап 3. Развивайте внутри организации навыки и качества, необходимые для взаимодействия

Карта навыков и качеств, необходимых при взаимодействии со стейкхолдерами



Этап 3. Оцените характеристики ваших стейкхолдеров на соответствие требованиям взаимодействия

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:

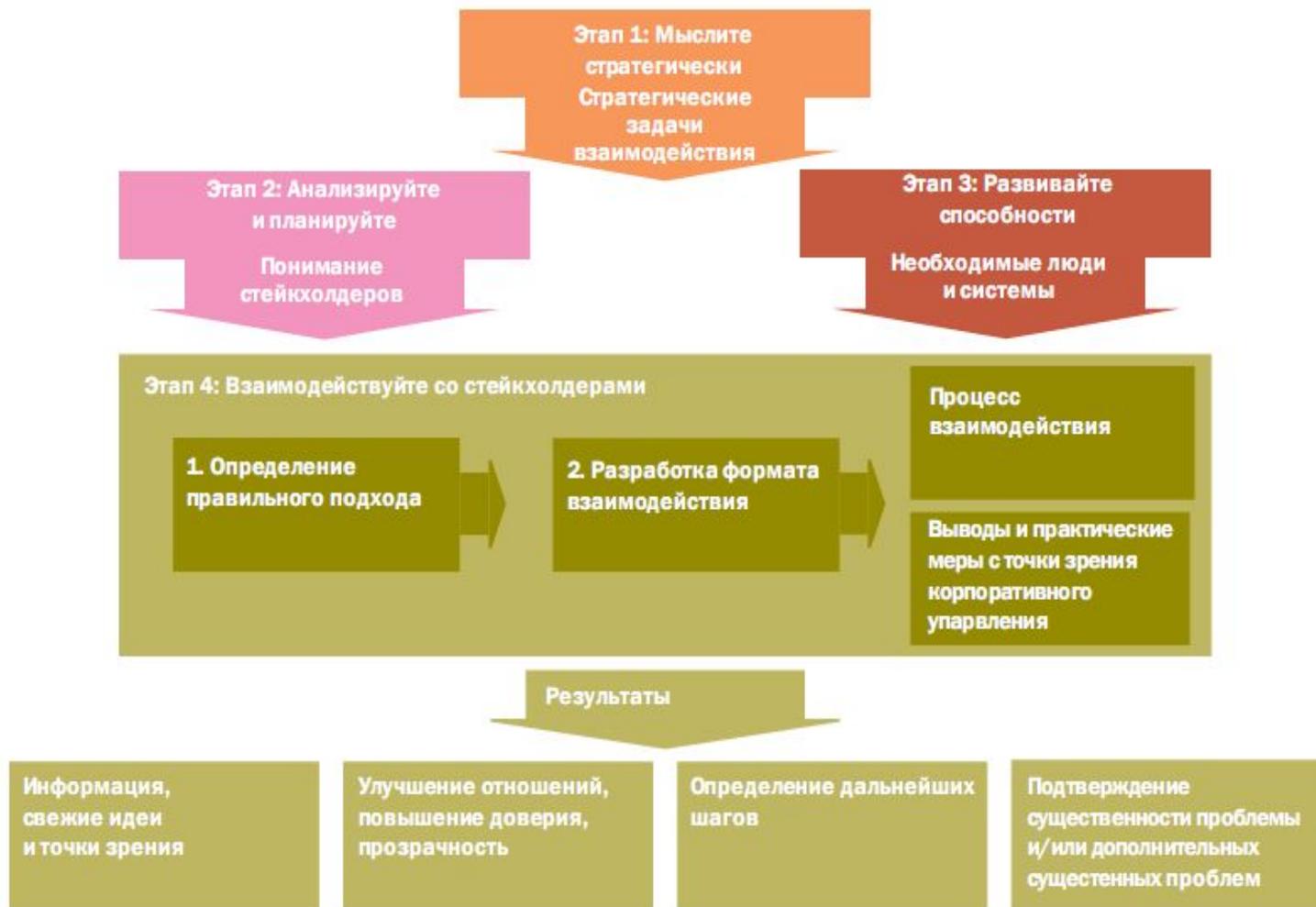
- *Если вы оказываете финансовую поддержку своим стейкхолдерам, делайте это, основываясь на ясных критериях ее предоставления при полной прозрачности этих процессов.*
- *Никогда заведомо не полагайтесь на то, что уровень знаний и восприятия понятий одинаков для всех стейкхолдеров – убедитесь, что все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

Резюме 3-го этапа:

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.

Этап 4. Используйте эффективные способы взаимодействия со стейкхолдерами

Цель - планировать и эффективно организовать взаимодействие со стейкхолдерами.



Этап 4. Используйте эффективные способы взаимодействия со стейкхолдерами

- *Определите наиболее эффективные методы взаимодействия*
- *Проектируйте процесс взаимодействия*

Этап 4. Определите наиболее эффективные методы взаимодействия

Существует широкий спектр методов и инструментов, каждый из которых имеет достоинства и недостатки. Успех зависит от выбора правильной комбинации подходов и техник, соответствующих вашей конкретной ситуации и будет зависеть от ряда факторов, таких как:

- *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*

Этап 4. Определите наиболее эффективные методы взаимодействия

Название	Назначение
Наведение справок	Определить и задействовать ресурсы и позитивный опыт, зарекомендовавшие себя в прошлом
Достижение консенсуса	Принять совместное решение и создать отношения партнерства между различными стейкхолдерами
Консенсус-конференции и гражданское жюри	Стимулировать компетентные общественные дебаты
Техника номинальных групп	Быстро выработать и сгруппировать идеи
Технология открытого пространства	Дать всем возможность выступить и организовать обсуждение собственных проблем и идей.
Реальное планирование	Совместное принятие решений в местных сообществах
Сценарное планирование	Креативное мышление и передача сложных идей
«Взгляд в будущее»	Креативное мышление и совместное планирование
Мировое кафе	Выработать идеи, поделиться знаниями, стимулировать креативное мышление и исследовать возможности практической деятельности с достаточно большими группами

Этап 4. Проектируйте процесс взаимодействия

Вопросы, которые необходимо предусмотреть на этапе планирования

- *Границы движения*
- *Оценка существенности вопросов повестки может быть уточнена*
- *Планируя процесс ориентируйтесь на результаты*
- *Подготовка*
- *Привлекайте фасилитатора*
- *Логистика*
- *Протоколирование и проверка*
- *Признаки успеха*
- *Предвидение рисков*

Резюме 4-го этапа

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.

Этап 5. Принимайте меры, анализируйте результаты взаимодействия

Цель - Претворить новые знания, идеи и соглашения в практические действия



Этап 5. Принимайте меры, анализируйте результаты взаимодействия

- *Разработайте план действий*
- *Обеспечьте отчетность и достоверность информации для ваших стейкхолдеров*
- *Делайте анализ процесса взаимодействия*

Этап 5. Разработайте план действий

SMART – цели:

Specific	Конкретные — заявите конкретно свои цели
Measurable	Измеряемые — обеспечивается возможность определения, были ли достигнуты цели или каков прогресс
Achievable	Выполнимые — реалистичный план при учете условий и ресурсов
Relevant	Релевантные — по отношению к глобальной цели/стратегии и людям, ответственным за их достижение/волпощение
Time-specific	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.

Этап 5. Обеспечьте отчетность и достоверность информации для ваших стейкхолдеров

Потребность в заверении

- *Кому нужно заверение?*
- *Какова его цель?*

Методология заверения

- *Какими стандартами и принципами руководствоваться в процессе заверения?*

Масштабы заверения

- *Какова конкретная цель этого процесса?*
- *Какова природа предмета?*
- *Каковы рамки процесса заверения?*

Заверяющая сторона

- *Кто обеспечивает заверение?*
- *Какими характеристиками должна обладать заверяющая сторона?*
- *К какому уровню заверения нужно стремиться?*

Этап 5. *Делайте анализ процесса взаимодействия*

Вернитесь к исходным сценариям – и оптимистичному, и пессимистичному.

Расположите реально состоявшееся взаимодействие на шкале между лучшим и худшим случаями.

Вспомните, какие критерии успеха вы обозначили для себя вначале.

В целом, постарайтесь выяснить, что сработало, а что нет, и как следует поступить в следующий раз.

Подведите итоги этого анализа.

Резюме 5-го этапа

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.

От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами

Качество процесса взаимодействия в первую очередь зависит от двух факторов:

- *От степени практического исполнения организацией обязательства быть подотчетным, трех принципов и основной схемы;*
- *От степени участия заинтересованных сторон в планировании, реализации и оценке процесса взаимодействия.*

Стандарт устанавливает три уровня его исполнения:

- для новой организации;
- для организации, имеющей стратегию;
- для организации гражданского типа.

От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами – 1 уровень

Новая организация – это организация, принявшая на себя обязательство обеспечивать открытость для всех сторон и соблюдать три принципа подотчетности, но которая находится на первоначальном этапе процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, и ей пока не удается обеспечивать выполнение всех этапов и элементов этого процесса, а также привлечь заинтересованные стороны к участию в его планировании, реализации и оценке.

От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами – 2 уровень

Организация, имеющая стратегию, активно и оперативно взаимодействует с заинтересованными сторонами с целью выяснить их проблемы, получить информацию и найти верные решения.

На этом уровне организация полностью следует общей схеме взаимодействия, позволяющей ей претворить в жизнь все три принципа обязательства быть подотчетным.

Она привлекает заинтересованные стороны к участию в процессе планирования, реализации, измерения и распространения информации о процессе, но при этом ей и заинтересованным сторонам не всегда удается достичь взаимопонимания.

От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами – 3 уровень

Организации гражданского общества удалось сделать процесс взаимодействия не просто частью своей собственной деятельности, а неотъемлемым элементом более широкой общественной дискуссии.

На этом уровне организация полностью следует общей схеме взаимодействия, позволяющей ей претворить в жизнь все три основополагающих принципа обязательства быть подотчетным, при этом ей и заинтересованным сторонам удается достичь взаимопонимания по всем элементам и результатам процесса.

Организация получила подтверждение соответствия ее деятельности Стандарту AA1000AS.

AA1000SES в контексте международных стандартов прозрачности и устойчивого развития

Глобальная инициатива отчетности (GRI) регламентирует отчетность в области устойчивого развития в контексте экономической, экологической и социальной результативности (т. н. «триединый итог»), при этом основная цель процесса отчетности GRI – поддержка постоянно ведущегося диалога с заинтересованными сторонами.

Инициатива прозрачности деятельности добывающих отраслей (EITI) регламентирует сверку денежных потоков между добывающими компаниями и правительством, организуемую многосторонней группой стейкхолдеров.

Глобальная инициатива отчетности (GRI)

Принципы Глобальной инициативы отчетности

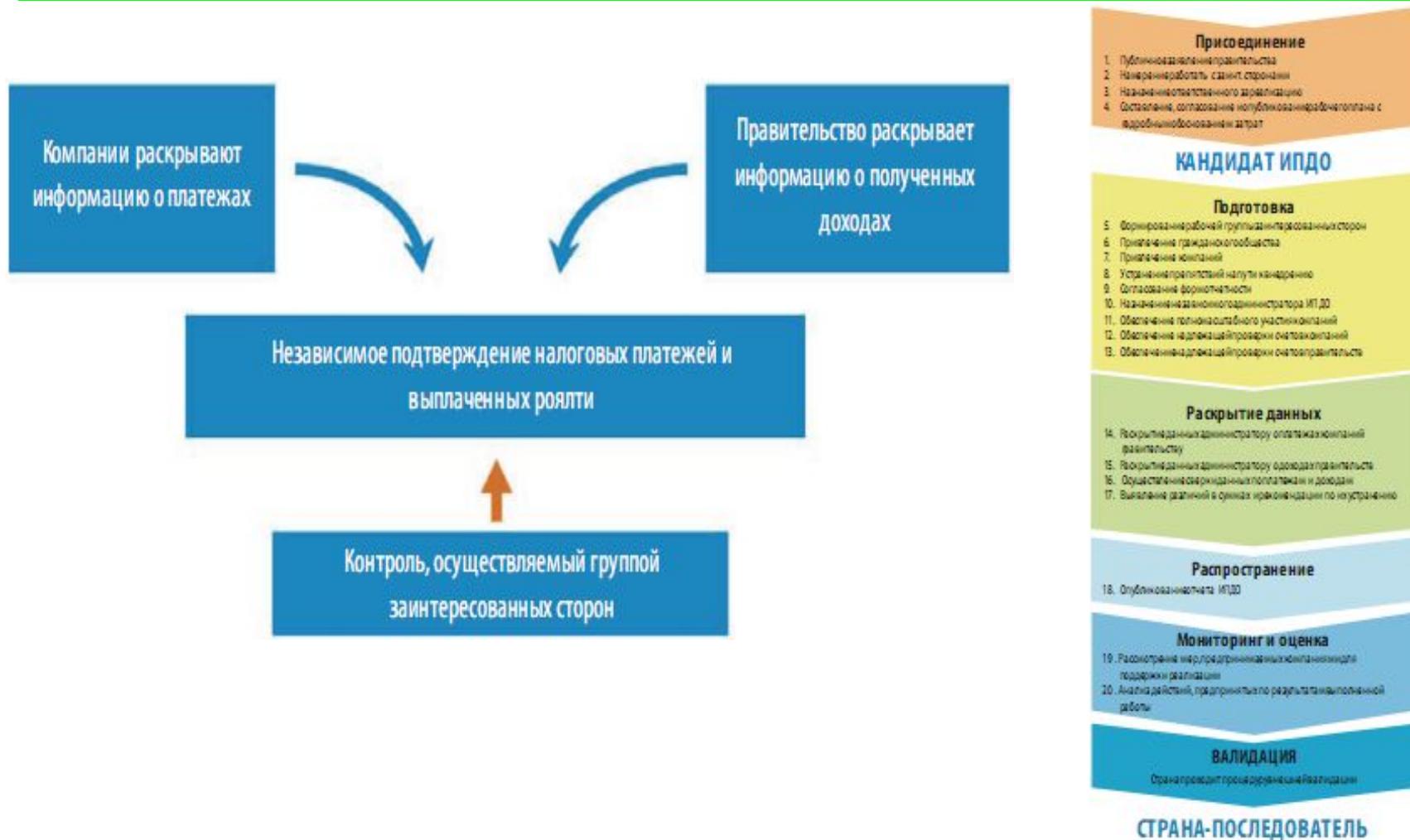
- существенность
- охват заинтересованных сторон
- контекст устойчивого развития
- полнота

Показатели Глобальной инициативы отчетности :

- экономической результативности
- экологической результативности
- результативности подходов к организации труда и достойного труда
- права человека
- взаимодействия с обществом
- ответственность за продукцию



Инициатива прозрачности деятельности добывающих отраслей (EITI)



AA1000SES в контексте международных стандартов прозрачности и устойчивого развития

Глобальная инициатива прозрачности (GTI) регламентирует информационную прозрачность международных финансовых учреждений, при этом ключевыми составляющими обеспечения права на информацию являются:

-  *презумпция обязательного предоставления сведений;*
-  *существование правил, предполагающих активное, а не только в ответ на запросы, обнародование информации;*
-  *ограниченный характер возможных исключений из общего правила доступности;*
-  *право оспорить отказ от предоставления запрошенных сведений в независимой инстанции.*

Инициатива управления электроснабжением (EGI) регламентирует следующие принципы надлежащего управления:

-  *общественное участие;*
-  *прозрачность, подотчетность и возможность;*
-  *уровень их использования в ходе разработки политики и положений по электроснабжению.*

AA1000SES в контексте международных стандартов прозрачности и устойчивого развития

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЕСД) регламентирует следующие принципы:

-  структура корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц;
-  если их интересы защищаются законом, заинтересованные лица должны иметь возможность получать защиту в случае нарушения их прав.
-  структура корпоративного управления должна допускать механизмы повышения эффективности участия заинтересованных лиц.
-  если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

Система менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний (OHSAS 18001) предписывает, что организация должна:

-  иметь методики обеспечения такого положения, при котором все заинтересованные стороны могли бы своевременно получить или передать всю существенную информацию.
-  документально оформить и поддерживать планы по консультированию всех заинтересованных сторон по вопросам ОН&S.

Глобальный договор ООН

Десять принципов

Права человека

- Принцип № 1: Деловые круги должны поддерживать и уважать подход, предусматривающий защиту международных прав человека в их сферах влияния.
- Принцип № 2: Деловые круги не должны быть причастными к нарушениям прав человека.

Трудовые отношения

- Принцип № 3: Деловые круги должны поддерживать свободу ассоциаций и эффективное признание права на коллективный договор.
- Принцип № 4: Деловые круги должны поддерживать ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.
- Принцип № 5: Деловые круги должны поддерживать эффективную ликвидацию детского труда.
- Принцип № 6: Деловые круги должны поддерживать ликвидацию дискриминации при найме на работу и в профессиональной деятельности.

Глобальный договор ООН

Десять принципов

Окружающая среда

- Принцип № 7: Деловые круги должны поддерживать осторожный подход к экологическим вопросам.
- Принцип № 8: Деловые круги должны предпринимать инициативы в поддержку усиления экологической ответственности.
- Принцип № 9: Деловые круги должны поощрять разработку и распространение экологически безопасных технологий.

Борьба с коррупцией

- Принцип № 10: Деловые круги должны бороться со всеми проявлениями коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Благодарим за внимание