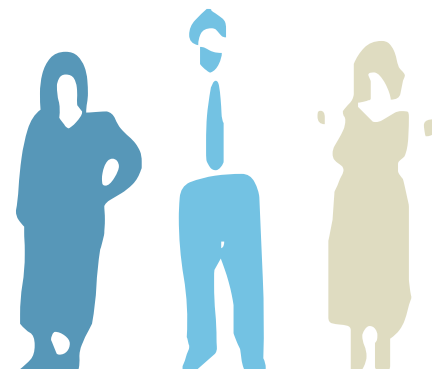


Dialog z interesariuszami



Oddajemy w Państwa ręce kolejną broszurę tematyczną, która jest efektem spotkania firm – Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Tym razem tematem, na który chcieliśmy zwrócić szczególną uwagę jest **proces dialogu z interesariuszami**. W niniejszej publikacji znajdą Państwo praktyczne porady dotyczące stosowania standardu AA1000, ale również przykłady działań – dobrych praktyk – angażujących czasem wszystkie, czasem wybrane grupy otoczenia firm. Poradnik ten ma przede wszystkim przedstawiać praktyczny wymiar zaangażowania interesariuszy i być pomocny dla tych, którzy chcieliby taki dialog rozpocząć lub ulepszyć, korzystając z rad i doświadczeń innych organizacji.



DLACZEGO DIALOG Z INTERESARIUSZAMI?

Interesariusze to grupy lub jednostki, na które organizacja bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje i które mają wpływ na działalność danej organizacji. Należą do nich m.in. pracownicy, dostawcy, konsumenci czy organizacje pozarządowe.

Zgodnie z ideą odpowiedzialnego biznesu, firma odpowiadając przed interesariuszami za wyniki swoich działań, jednocześnie stara się umożliwić im branie czynnego udziału w znajdowaniu rozwiązań i odpowiedzi na kwestie związane z tymi działaniami. Dzieje się to w procesie dialogu społecznego i opiera na budowaniu relacji. Wspieraniem dla firm w zarządzaniu relacjami z interesariuszami są standardy AA1000.



STANDARDY AA1000 – CZYM SĄ I JAK MOGĄ POMÓC?

Międzynarodowe standardy serii AA1000 to standardy społecznej odpowiedzialności biznesu, wypracowane w 1999 roku przez międzynarodową organizację AccountAbility, włączające kwestie społeczne i etyczne do zarządzania strategicznego organizacji i jej działalności. Dużą zaletą standardu AA1000 jest jego ewoluowanie i dostosowywanie do zmieniających się warunków życia gospodarczego.

Obecnie znane są i stosowane trzy standardy z serii AA1000:

- **AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS) – Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności**, czyli jakimi zasadami warto kierować się przy angażowaniu interesariuszy. Pozwala określić, co firma już robi w tym zakresie, a co jeszcze mogłaby robić dla zwiększenia swojej odpowiedzialności.
- **AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) – Standard AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy** pokazuje, w jaki sposób angażować interesariuszy. Wskazuje konkretne wytyczne do stosowania w organizacji. Standard ten ma przede wszystkim być wsparciem dla firm, które chcą angażować swoich interesariuszy w proces dialogu.
- **AA1000 AccountAbility Assurance Standard (AA1000AS) – Standard AA1000 Weryfikacja**, czyli jak sprawdzić, czy nasze zaangażowanie interesariuszy jest zgodne z przyjętymi zasadami. Pokazuje konkretne metody, które pozwalają na ocenę działalności organizacji w zakresie odpowiedzialności. Pozwala również na ustalenie, w jakim stopniu organizacja stosuje zasady AA1000.

Wszystkie standardy AA1000 opierają się na trzech głównych zasadach:

- **Inclusivity (Włączania)**– oznacza włączanie interesariuszy w działania firmy, zgodnie ze zrównoważonym rozwojem.

Organizacja zna swoich interesariuszy, rozumie ich potrzeby oraz oczekiwania i angażuje ich.

- **Materiality** (Istotności) – oznacza identyfikację i określenie istotnych kwestii ważnych dla firmy i wpływających na jej interesariuszy.
- **Responsiveness** (Odpowiadania) – oznacza, iż organizacja odpowiada na kwestie podnoszone przez interesariuszy.

Projekt „AA1000 w Polsce”, realizowany przez CSRinfo wspólnie z Grupą TP, obejmuje przetłumaczenie serii standardów na język polski i utworzenie dedykowanej strony internetowej www.AA1000.pl. Jest on objęty patronatem Ministerstwa Gospodarki.

Dialog z interesariuszami to kwintesencja CSR-u. Nie da się przygotowywać strategii, wdrażać dobrych praktyk, jeśli nie ma się prawidłowo zidentyfikowanych interesariuszy. Zaproszenie różnych grup do rozmowy i poważne traktowanie ich zdania to już pewien akt odwagi ze strony firmy. Może się przecież okazać, że programy społeczne są nieskuteczne albo że dostawcy wcale nie doceniają starań firmy w zakresie zrównoważonego łańcucha dostaw. Ale dzięki dialogowi można się dowiedzieć, co motywuje pracowników do wolontariatu albo jakie są specyficzne potrzeby klientek – matek małych dzieci. Dialog może być trudny, ale wierzę, że przynosi firmom korzyści, pozwala wysłuchać różnych głosów i dostosowywać aktywność do realnych problemów i wyzwań.

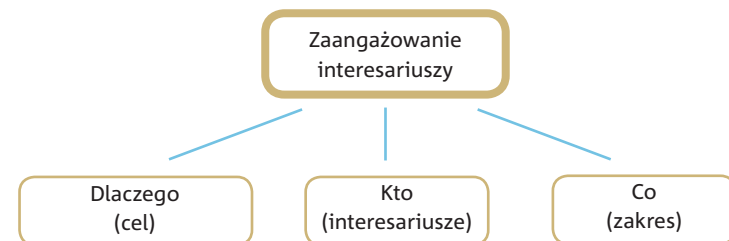
Mirella Panek-Owsiańska,
Prezesa Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Decydując się na zaangażowanie

swoich interesariuszy i rozpoczęcie dialogu, firma musi na początku odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań. Dzięki temu łatwiej będzie zaplanować proces dialogu, ustalić priorytety i metody angażowania interesariuszy, aby uzyskać jak najwięcej korzyści z przeprowadzonego dialogu.

Ważne jest, aby firma odpowiedziała na pytania:

- **dlaczego chce włączyć swoich interesariuszy** w tak kluczowe zagadnienia jak budowanie strategii firmy, zatem należy ustalić, jaki jest cel dialogu.
- **kto jest interesariuszem** i jaką pozycję zajmuje w otoczeniu firmy. Należy nie tylko utworzyć mapę interesariuszy¹ firmy, ale również ustalić na ile każda z grup, czy jednostek wpływa na działalność lub w jakim stopniu działalność organizacji wpływa na poszczególnych interesariuszy. Pozwala to ustalić priorytety i wybrać najważniejszych dla firmy interesariuszy.
- **co jest najważniejszą kwestią dla firmy**, jakie obszary działalności. Trzeba ustalić, jakie obszary tematyczne poruszyć podczas sesji dialogu i na jakich informacjach zwrotnych firmie zależy.



Rysunek 1. Cel, zakres i interesariusze w procesie dialogu, AA1000SES 2011

¹ Mapowanie interesariuszy to identyfikacja interesariuszy i wybór grup priorytetowych dla danej organizacji, AA1000SES 2011, s. 22-24.

Proces dialogu z interesariuszami proponowany przez standard AA1000SES przebiega w czterech etapach. Jeśli firma decyduje się na dialog, powinna zacząć od identyfikacji interesariuszy i zaplanowania całego procesu (1). Ważne jest przygotowanie do spotkań/paneli interesariuszy². Na tym etapie należy wybrać formę zaangażowania (2). Następnym etapem jest wdrożenie zaplanowanych wcześniej ustaleń – zaproszenie interesariuszy, przeprowadzenie dialogu i spisanie zagadnień wymienianych przez uczestników oraz podjęcie przez firmę zobowiązań (3). Ostatnim i najdłuższym etapem jest ewaluacja i działanie, czyli odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy poprzez realizację podjętych zobowiązań (4). Bardzo ważne jest, aby stale komunikować o postępach i monitorować stan odpowiadania, czyli wprowadzania zmian w firmie.



Rysunek 2. Proces angażowania interesariuszy, na podstawie AA1000SES 2011.

² Panel interesariuszy łączy funkcje panelu eksperckiego i dialogu z interesariuszami. W jego skład mogą wchodzić reprezentanci kluczowych dla firmy interesariuszy, eksperci w danym temacie, którzy umożliwiają firmie ocenę decyzji i umieszczenie działań w szerszym kontekście społeczno-środowiskowym, za: www.AA1000.pl

Zaangażowanie interesariuszy w proces dialogu z organizacją może się znacznie różnić w zależności od wielkości firmy, charakteru jej działalności, branży, lokalizacji, itp. Jeśli chcemy rozpocząć dialog, warto jest poznać doświadczenia innych firm, które już przeprowadziły ten proces.

British American Tobacco Polska Dialog z partnerami społecznymi rozpoczęty został już w 2003 r. od przeprowadzenia dwóch sesji – w Warszawie i Augustowie. Był to pierwszy tego typu dialog w Polsce, na który zaproszeni zostali przedstawiciele różnych grup, również instytucji państwowych. Podjęte zostały wówczas przez BAT 72 zobowiązania. Kolejny dialog przeprowadzony został w 2006 r. – również w Warszawie i Augustowie.

Grupa TP Proces Dialogu rozpoczęty został w 2010 roku od analizy dotychczas prowadzonych form dialogu w Grupie TP, narzędzi i kanałów komunikacji oraz poznania dobrych praktyk Grupy FT oraz innych firm. Następnym krokiem była identyfikacja kluczowych interesariuszy, określenie ich znaczenia dla firmy, siły oddziaływania oraz dotychczasowych relacji z Grupą TP. Dzięki temu wyłoniono te grupy społeczne, z którymi firma podjęła aktywny dialog.

Provident Polska Planowanie dialogu rozpoczęto od ustalenia celu i zakresu projektu. Firmie zależało na tym, żeby zgodnie z definicją dialogu, z jednej strony poznać opinię interesariuszy na temat jej działalności, a z drugiej przekazać interesariuszom informację o realizowanych działaniach.

JAKIE OBSZARY TEMATYCZNE SĄ NAJCZĘŚCIEJ PORUSZANE PODCZAS SESJI?

Wśród obszarów tematycznych,

jakie powinny, mogą lub warto poruszać podczas procesu dialogu, wymienić możemy zagadnienia dotyczące:

1. Strategii firmy
2. Odpowiedzialności społecznej
3. Produktów/usług
4. Relacji z klientami
5. Relacji z pracownikami
6. Środowiska naturalnego
7. Opinii publicznej – oczekiwań społecznych wobec organizacji

Provident Polska W czasie obrad Okrągłego Stołu, który miał miejsce w październiku 2010 r., poruszane były trzy grupy tematyczne: firma (jej otoczenie prawne, działania prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, pracownicy oraz komunikacja i wizerunek); pożyczanie i produkty finansowe oraz edukacja finansowa.

Grupa TP Dla Grupy TP ważne było, aby dialog dotyczył kwestii istotnych dla interesariuszy. Podstawą dialogu była strategia CSR, obejmująca najważniejsze wyzwania społeczne firmy. Przy jej tworzeniu firma posłużyła się badaniami sektorowymi przeprowadzonymi w ramach projektu „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu”³ oraz wewnętrznymi badaniami dostępnymi w firmie.

³ Projekt realizowany przez Pracodawców RP i PwC. Głównym celem projektu jest pomoc we wdrażaniu przez przedsiębiorców zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Cel realizowany jest poprzez upowszechnianie, rozwijanie narzędzi i standardów CR (ang. corporate responsibility). Głównym elementem projektu jest Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu (zasady, którymi powinny kierować się odpowiedzialne przedsiębiorstwa) oraz stworzenie Podręcznika zawierającego praktyczne wskazówki do wdrażania strategii CR w firmach. Więcej o projekcie na stronie www.koalicjacr.pl

Grupa Żywiec Dla Grupy Żywiec najważniejsze kwestie, jakie chciano poruszyć podczas spotkań dotyczyły działalności firmy. W związku z tym, jednym z głównych tematów była polityka alkoholowa, następnie środowisko i społeczność lokalna.

Kompania Piwowarska Firmie zależało na omówieniu takich tematów jak: zaangażowanie społeczne firmy, wolontariat, ekologia, alkohol, partnerstwo oraz innowacje społeczne. W pierwszym etapie oceniano bieżące obszary działań, aby następnie przejść do oczekiwań właściwych dla poszczególnych interesariuszy. Głównym celem spotkania była jednak potrzeba oceny i weryfikacji głównego projektu CSR firmy.



JAKIE GRUPY ZAANGAŻOWAĆ DO DIALOGU? JAK MAPOWAC I WYBRAĆ INTERESARIUSZY?

Żadna firma nie działa w próżni.

W jej otoczeniu znajdują się liczne grupy lub jednostki, na które – jak wskazuje definicja interesariuszy – firma bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje i które oddziałują na nią. Należą do nich m.in. pracownicy, dostawcy, konsumenci czy organizacje pozarządowe. Postępując się standardem AA1000 w przygotowywaniu dialogu, należy zadbać o to, aby obejmował on istotnych interesariuszy, a z drugiej strony – dotyczył ważnych dla nich i dla firmy kwestii. Najważniejsze jest przełożenie podnoszonych przez interesariuszy zagadnień i oczekiwań na działania w firmie i pokazanie konkretnych zmian i efektów.

Aby dialog był efektywny, należy ten proces odpowiednio zaplanować, zaczynając od zbudowania mapy interesariuszy organizacji. Powinniśmy przeanalizować obszary działania firmy – jakich grup dotyczą, na jakie grupy oddziałują i ewentualnie jakie grupy są lub mogą być tym obszarem zainteresowane. W tworzenie mapy interesariuszy i ich priorytetyzację należy włączać różne działy firmy tak, aby mapa interesariuszy była jak najbardziej kompletna, a ich ocena wielostronna.

Następnym krokiem powinno być ustalenie ważności poszczególnych grup interesariuszy dla firmy. Warto ustalić, które grupy i w jakim stopniu wpływają na naszą firmę oraz w jakim stopniu firma na nie wpływa. Należy zatem zadbać o zaangażowanie w proces dialogu jak najszerszej grupy interesariuszy, ale i tych mających największe znaczenie dla jej funkcjonowania, m.in.:

- pracownicy
- klienci
- administracja rządowa lub samorządowa (w zależności od zakresu i skali naszej działalności)
- organizacje i stowarzyszenia (pozarządowe, biznesowe, branżowe)

- instytucje współpracujące oraz partnerzy biznesowi
- media
- instytucje edukacyjne i instytucje kultury
- konkurencja

Grupa TP Proces dialogu rozpoczęto od zbudowania mapy interesariuszy oraz propozycji tematów do dyskusji. W ten proces zaangażowany został Komitet Sterujący ds. CSR – złożony z menedżerów odpowiedzialnych za najważniejsze obszary funkcjonowania firmy oraz koordynatorów CSR – odpowiedzialnych za bezpośrednią koordynację projektów CSR w danym obszarze, raportowanie i komunikację. Każdej grupie interesariuszy przypisane zostały wartości na skali siły oddziaływania na firmę, wpływu firmy na daną grupę interesariuszy czy ich stosunek do firmy (pozytywny, negatywny, neutralny).

Provident Polska Kluczowym działaniem była analiza otoczenia firmy i opracowanie aktualnej mapy wszystkich interesariuszy. Analizie poddano zakres tematyczny dialogu i określono obszary, wokół których toczyły się sesje dyskusyjne. W dialogu wzięli udział przedstawiciele administracji publicznej, regulatorzy rynku finansowego, organizacje pozarządowe, dostawcy, reprezentanci organizacji biznesowych, partnerzy biznesowi firmy, przedstawiciele konkurencji, media, związki zawodowe, klienci, pracownicy i przedstawiciele firmy.

JAKIE NARZĘDZIA STOSOWAĆ DO ANGAŻOWANIA INTERESARIUSZY?

Najczęstszym standardem wykorzystywanym przez firmy dla właściwego przeprowadzenia dialogu jest seria AA1000. Największe znaczenie spośród trzech ma standard AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, proponowany przez AccountAbility.

Zastosowanie tego narzędzia pozwala na pełne i strategiczne zaplanowanie i przygotowanie całego procesu. Daje również praktyczne wskazówki dotyczące wdrożenia planu zaangażowania interesariuszy firmy – począwszy od zaproszenia wybranych grup, czy komunikowania poszczególnych etapów dialogu, aż po zaplanowanie działań dotyczących odpowiadania na propozycje i sugestie. Ostatnim etapem prezentowanym przez standard AA1000SES jest odpowiadanie na wskazane przez interesariuszy kwestie i monitorowanie wyników ich realizacji, a także ich stała komunikacja. Wśród firm, które w swoich procesach dialogu z interesariuszami zastosowały w Polsce standard AA1000 możemy wymienić: British American Tobacco, Grupa TP, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska i Provident Polska.

Grupa TP Dialog z interesariuszami prowadzony był w oparciu o standard AA1000. Podejście do angażowania poszczególnych grup interesariuszy i częstotliwość kontaktu były różne w zależności od danej grupy. Wśród form i narzędzi zastosowane zostały m.in.: **indywidualne spotkania** Prezesa Zarządu i Dyrektora Wykonawczego z przedstawicielami najważniejszych instytucji państwowych, szefami organizacji pracodawców, liderami opinii; spotkanie z kluczowymi klientami; udział w spotkaniach z organizacjami konsumenckimi i rzecznikami konsumentów; udział w spotkaniu ze związkami zawodowymi; **panele interesariuszy**; **ankieta** dla instytucji publicznych, organizacji społecznych, dostawców, agentów sprzedaży, partnerów biznesowych; **badania opinii klientów** i pracowników.

Provident Polska Projekt został zrealizowany w oparciu o wytyczne standardów zaangażowania interesariuszy AA1000APS i AA1000SES. Partnerem merytorycznym projektu była firma CSRinfo, zaś wsparcie organizacyjne zapewniła PKPP Lewiatan.

Proces dialogu zgodny ze standardami serii AA1000 podejmowany jest jeszcze przez niewielką grupę firm. Ale zainteresowanie firm odpowiedzialnych społecznie dialogiem z otaczającymi je grupami jest coraz większe i staje się ważnym elementem strategii zrównoważonego rozwoju. W celu lepszego poznania opinii interesariuszy i odpowiadania na nie, organizacje stosują różne narzędzia, od najprostszych, jak ankieta zamieszczona na stronie firmowej, po te bardziej wymagające, jak spotkania bezpośrednie z poszczególnymi grupami, np. ze społecznością lokalną.

Dobrym pomysłem jest wykorzystywanie już istniejących w firmie form i narzędzi dialogu i uzupełnienie ich o kwestie z zakresu CSR, co pozwala firmie zaoszczędzić zarówno czas (na tworzenie nowych narzędzi, przekonywanie do nich wybranych grup), jak i koszty (wykorzystanie i ulepszenie narzędzi, które już są stosowane w firmie, jak np. ankieta dla pracowników, jest sporą oszczędnością).

CEMEX Polska Przygotowując się do wydania pierwszego Raportu Zrównoważonego Rozwoju, CEMEX Polska przeprowadził serię wywiadów z przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy. W tym celu w 2011 roku zostały przeprowadzone rozmowy z przedstawicielami pracowników, klientów, dostawców i lokalnych społeczności. Dla ulepszenia komunikacji z interesariuszami firma wykorzystuje także inne kanały komunikacji.

Procter & Gamble DS Poland Sp. z o.o. P&G podejmuje stały dialog ze społecznością lokalną reprezentowaną przez

JAKIE TRUDNOŚCI I WYZWANIA MOGĄ POJAWIĆ SIĘ W TRAKCIE PROCESU DIALOGU?

instytucje takie jak: szkoły, ośrodki pomocy społecznej, władze lokalne, czy bezpośrednio mieszkańcy. Dotyczy on potrzeb mieszkańców wybranego obszaru, w szczególności w zakresie edukacji, szeroko rozumianego rozwoju i poprawy warunków bytowych. Umożliwia to skuteczną realizację działań na rzecz poprawy jakości życia ludzi. W 2010 r. firma P&G włączyła się w dialog z mieszkańcami warszawskiego Targówka Fabrycznego i Pragi Północ w ramach projektu „Od Nowa”. Celem przedsięwzięcia jest poprawa jakości życia mieszkańców poprzez aktywizację lokalnych społeczności oraz rewitalizację podwórek i stworzenie przyjaznej dla mieszkańców przestrzeni.

METRO GROUP W 2011 r. METRO GROUP rozpoczęła cykliczne spotkania „Rozmowy o handlu”. Ideą projektu jest pokazanie, jak różnorodna, innowacyjna i silna ekonomicznie jest branża handlowa oraz w jaki sposób wpływa ona na życie społeczne i rozwój gospodarczy kraju. Do dyskusji zapraszani są przedstawiciele świata biznesu, polityki, gospodarki, a także środowiska akademickie oraz media.

Tchibo Warszawa Wprowadzenie narzędzi, które pozwalają pracownikom na wyrażanie swoich opinii, jest niezwykle cenne dla realizowania we właściwy sposób programów firmowych i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Przygotowane programy pozwalają pracownikom udzielać informacji zwrotnej, a z drugiej strony dają pracodawcy szansę na zapoznanie się ze zdaniem interesariusza, którego sytuacja w firmie i zadowolenie z panujących warunków oraz atmosfery jest jednym z czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Każde z narzędzi jest oceniane i ewaluowane pod kątem efektywności, spójności ze strategią firmy i strategią odpowiedzialnego biznesu firmy oraz jest badane, czy spełnia oczekiwania pracowników.

Dialog z interesariuszami jest wymagającym i czasem długotrwałym procesem. Wymaga od firmy gotowości do zmian i solidnego przygotowania wewnętrznego przed zaproszeniem do dialogu interesariuszy, co być może jest powodem wciąż niewielkiego zainteresowania kompleksowym podejściem do procesu dialogu w Polsce.

British American Tobacco Polska Ze względu na specyfikę branży trudno było przekonać partnerów społecznych do wzięcia udziału w pierwszym dialogu w 2003 r., chociaż do prowadzenia sesji zaangażowano niezależnego moderatora. Podejmowanie zobowiązań w odpowiedzi na oczekiwania jest niezwykle trudnym procesem, prowadzi do zmian. Warto, by wszyscy zaangażowani w te zmiany rozumieli korzyści, jakie za sobą niosą. Dialog musi mieć efekty, przekładać się na działalność organizacji. W przeciwnym razie traci się wiarygodność. To z pewnością ogromne wyzwanie.

Grupa TP Pierwszym wyzwaniem było **przekonanie kadry zarządzającej**, że tak szeroko rozumiany dialog społeczny jest konieczny dla budowania strategii CSR. Kolejną trudnością było **przekonanie interesariuszy**, że taki dialog jest potrzebny. Jeszcze niewiele firm na polskim rynku w taki sposób chce kształtować swoją społeczną odpowiedzialność, nic zatem dziwnego, że zaproszenie na spotkanie spotykało się z rezerwą, a czasem odmową. Dlatego ważna jest dobra komunikacja i jasne ustalenie zasad, aby nasze działania nie były rozumiane jako PR czy lobbing, ale otwartość na rozmowy o naszych wyzwaniach społecznych. Najważniejszym dowodem na rolę dialogu z interesariuszami będzie pokazanie wymiernych efektów dialogu w postaci zmian w firmie, które przełożą się na zmiany w jej funkcjonowaniu w otoczeniu społecznym.

O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ PODCZAS PLANOWANIA I REALIZACJI PROCESU DIALOGU?

Provident Polska Dużym wyzwaniem przy organizacji Okrąglego Stołu jest **przekonanie interesariuszy** firmy do udziału w spotkaniu. Wynika to zapewne z faktu, że w Polsce, okrągły stół nie jest jeszcze powszechnie stosowaną formą dialogu przedsiębiorstwa z interesariuszami.

Procter & Gamble DS Poland Sp. z o.o. Głównym problemem było zachęcenie społeczności lokalnej do podjęcia dialogu i zaangażowania się w projekt. Początkowo inicjatywa postrzegana była przez tę grupę jako forma narzucanej z zewnątrz aktywności i ingerowania w ich życie prywatne. Jednak dzięki wieloletniej współpracy z władzami oraz mieszkańcami, firma jest w stanie przekonać do dialogu mieszkańców i w porozumieniu z nimi wyznaczyć kierunki wspólnych działań.

CEMEX Polska Wyraźny problem podczas dialogu stanowi **brak dostatecznej wiedzy na temat możliwości obustronnej komunikacji i współpracy z firmą – przedstawicielem świata biznesu**, wśród lokalnych organizacji pozarządowych, poddostawców, czy władz lokalnych. Rozmowy z interesariuszami lokalnymi pokazały, że chociaż nie wszyscy znają definicję pojęcia zrównoważony rozwój, to po wprowadzeniu w temat, każdy potrafił wskazać działania CEMEX wpisujące się w tę koncepcję oraz określić wpływ ekonomiczny, środowiskowy i społeczny firmy na otoczenie.

Polkomtel Głównym wyzwaniem było i jest przetłumaczenie postrzegania interesów konsumenta jako kolidujących z interesami przedsiębiorcy. W rzeczywistości interesy te są zbieżne i zasadzają się na dążeniu do obopólnej satysfakcji ze współpracy firmy i jej interesariuszy.

Grupa Żywiec Należy pamiętać o tym, że firma musi być gotowa na **nowy schemat relacji z interesariuszami** wg modelu **sluchanie-relacje-działanie**. Musi być to proces skonsultowany wewnątrz w firmie. Proces powinien być **ciągły** i być **kontynuowany**. Bardzo ważnym elementem dla interesariuszy jest otrzymanie pełnej informacji o wynikach dialogu i realizacji postanowień – nie należy o tym zapominać.

Grupa TP Ważnym elementem tego procesu jest odpowiednia **komunikacja** ze wszystkimi uczestnikami. Musimy być przygotowani, żeby zacząć od podstaw – począwszy od wyjaśnienia tego, co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu, dialog z interesariuszami, dlaczego to robimy, jakie są nasze cele. Niezmiernie ważne jest pokazanie, jak wykorzystamy informacje uzyskane od naszych partnerów, pokazanie jak przełożą się one na konkretne działania firmy, albo dlaczego nie możemy zrealizować jakichś pomysłów. Transparentność procesu i jasna informacja są tu niezmiernie ważne.

British American Tobacco Polska Należy wcześniej nakreślić tematy, które będą interesować partnerów społecznych, pamiętając, że niektóre z nich nie będą dla wszystkich interesujące i wartościowe. Należy też nie obawiać się słuchania i otwartości. Nie wszystkie sugestie można wcielić w życie i w takiej sytuacji należy i warto podać powody, dla których jakaś zmiana nie może mieć miejsca.

Provident Polska Proces dialogu z interesariuszami wymaga bardzo dobrego **przygotowania organizacyjnego** oraz merytorycznego z strony firmy.

Polkomtel Istotne jest, aby mieć świadomość, że interesy przedsiębiorcy i konsumenta są zbieżne, a źródłem wielu problemów są nieporozumienia, których wyjaśnienie staje się kluczem do rozwiązania. Współpraca przedsiębiorcy z otoczeniem firmy, np. organizacjami konsumenckimi, służy w dłuż-

JAKIE KORZYŚCI Z PROWADZENIA DIALOGU MOŻE ZYSKAĆ ORGANIZACJA?

szej perspektywie nie tylko doraźnemu rozwiązywaniu pojedynczych spraw, ale i budowaniu świadomości konsumenckiej, redukowaniu potencjalnych źródeł niezadowolenia klientów.

Tchibo Warszawa Podczas planowania i realizacji tak istotnego z punktu widzenia firmy dialogu z pracownikami należy pamiętać o doborze odpowiednich metod i narzędzi. Warto również pamiętać, że otwierając się na dialog z pracownikami firma musi się również liczyć z krytycznymi opiniami oraz komentarzami, jak również postulatami zmian ze strony pracowników, które chcieliby wprowadzić w przedsiębiorstwie.

METRO GROUP Ważną kwestią jest staranny dobór uczestników debaty pod kątem tematu, dzięki czemu dyskusja i zaproponowane sugestie czy opinie będą miały większe, bardziej merytoryczne znaczenie. Także ważny wydaje się być wybór moderatora dyskusji – najlepiej osoby z zewnątrz organizacji, która posiada wiedzę na temat omawiany w danej debacie oraz potrafi odpowiednio przeprowadzić uczestników przez całą dyskusję.

Procter & Gamble DS Poland Sp. z o.o. Dobrze przeprowadzony dialog powinien stanowić podstawę działań skierowanych do społeczności w ramach której firma funkcjonuje. Pozwala zidentyfikować potrzeby takiej społeczności i przygotować najbardziej skuteczne programy zaangażowania społecznego (działania wolontariuszy, wsparcie produktowe i finansowe). Ma więc zasadnicze znaczenie dla budowania długofalowych relacji ze społecznością lokalną.

Zaangażowanie interesariuszy

niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których wymienić należy m.in. lepsze poznanie otoczenia firmy, budowanie zaufania i zmniejszenie ryzyka ewentualnych kryzysów, spowodowanych np. negatywnymi opiniami na temat firmy. Przede wszystkim jednak dialog jest integralną częścią zarządzania firmą w odpowiedzialny sposób i budowania strategii zrównoważonego rozwoju.

Grupa TP Wymierną korzyścią dla firmy jest lepsze poznanie interesariuszy, budowanie dobrych relacji z nimi. Dodatkową wartość stanowi pozytywna opinia interesariuszy na temat samej firmy, jak i możliwości wyrażenia swoich potrzeb wobec firmy. Interesariusze biorący udział w naszych sesjach zadeklarowali chęć współpracy przy realizacji wyzwań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

To bardzo cenna informacja. Najważniejszymi efektami dialogu będą jednak zmiany, jakie zajądą w firmie pod wpływem zgłaszanych przez interesariuszy kwestii.

Kompania Piwowska Wśród korzyści, jakie firma uzyskała poprzez realizację dialogu, wymienić można bezpośredni kontakt z interesariuszami, a także nawiązanie z nimi pewnej trwałej relacji. Ważne są też uzyskane dzięki dyskusjom gotowe pomysły oraz wspólne rozwiązania niektórych, czasem trudnych kwestii, które wpływają na długofalowe plany firmy.

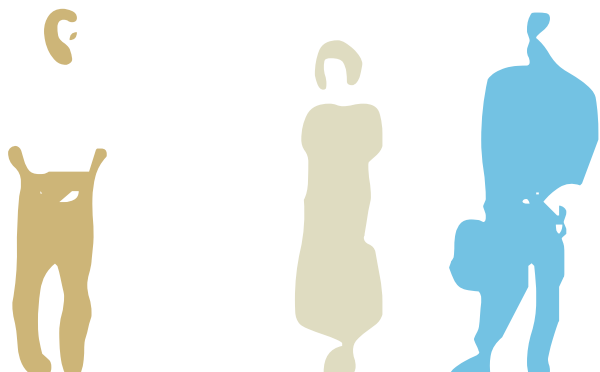
Provident Polska Dzięki Okrągłemu Stołowi firma miała możliwość zapoznać się w sposób usystematyzowany z opiniami i oczekiwaniami interesariuszy w stosunku do firmy, co jest niezwykle cennym doświadczeniem.

CEMEX Polska Ważnym efektem spotkań z interesariuszami były wprowadzone zmiany w raporcie firmy – uwypuklenie obszarów zgłoszonych przez interesariuszy jako kluczowe

i interesujące dla nich. Odpowiadanie na zgłoszone przez interesariuszy kwestie stało się ważnym elementem działań firmy.

Polkomtel Wynikiem spotkań z organizacjami konsumenckimi było zbudowanie platformy efektywnej współpracy z rzecznikami konsumentów. Dzięki temu uzyskano „większe zadowolenie” klientów. Bardzo istotny jest wpływ dialogu na budowę wizerunku marki i wzrost zaufania do firmy.

METRO GROUP Formuła projektu „Rozmowy o handlu” pozwala na wszechstronne zaprezentowanie branży handlowej, jej pozytywnego wpływu na społeczeństwo i gospodarkę narodową, przedstawicielom różnych środowisk. Spotkania integrują środowiska, dają możliwość bezpośredniej wymiany poglądów i polemiki.



JAK POKONYWAĆ TRUDNOŚCI?
JAK ZACZAĆ? CO ZROBIĆ,
BY ZAANGAŻOWAĆ
INTERESARIUSZY? CZYLI
JAKIE RADY DLA INNYCH MAJĄ
DOŚWIADCZONE FIRMY

Wiele firm nie decyduje się lub odkłada w czasie proces dialogu z interesariuszami, uznając, że jest to proces zbyt kosztowny, praco- i czasochłonny, angażujący dużą liczbę pracowników, a przy tym może nie przynieść oczekiwanego rezultatu. Wobec takich czy innych kwestii, które być może są przeszkodą we wdrażaniu dialogu, pomocne mogą okazać się rady firm, które już podjęły trud angażowania interesariuszy i zdecydowały się na prowadzenie szerokiego dialogu ze swoimi interesariuszami. Dialogu nastawionego na kooperację i obopólne korzyści.

O czym należy pamiętać – przed, w trakcie lub po procesie – angażując interesariuszy

- Dialog z interesariuszami wymaga dużego zaangażowania ze strony firmy na wszystkich jego etapach. Warto wyznaczyć konkretne osoby odpowiedzialne za jego przygotowanie i realizację.
- O powodzeniu całego procesu decyduje etap odpowiadania oraz komunikowania o postępach w realizacji oczekiwań interesariuszy. Jest to potwierdzenie „dotrzymania słowa” przez firmę.
- Jeśli firma nie jest gotowa na pełen proces dialogu, można zacząć od jednego czy dwóch tematów lub dialogu z wybranymi grupami.
- Dobrym rozwiązaniem jest prowadzenie dialogu z udziałem konsultantów zewnętrznych, np. w roli moderatorów spotkań. Stwarza to poczucie niezależności i ułatwia zaangażowanie uczestników. Zapewnia także otwartą i przyjazną atmosferę dyskusji.
- Przystępując do dialogu ze społecznością lokalną należy liczyć się z jej specyfiką, możliwym negatywnym nastawieniem i hermetycznością środowiska. Dlatego też współpraca z lokalnymi władzami, zaufanymi przedstawicielami społeczności mieszkańców oraz doświadczonym NGO jest niezwykle cenna i pomocna w osiągnięciu zamierzonego celu.

- Duże znaczenie dla efektów dialogu ma otwartość firmy, chęć współpracy, wyjaśniania różnych kwestii – czasem również tych spornych. Wszystko to służy budowaniu trwałych relacji z interesariuszami i przekłada się na przyszłą współpracę.
- Nie należy traktować negatywnie nastawionych do firmy grup jako zagrożenia. Dobrze jest wysłuchać również tych głosów, aby móc na nie zareagować, odpowiedzieć i ewentualnie rozwiązać sporne kwestie, co będzie ogromną korzyścią dla obu stron.
- Proces dialogu powinien być nieustannie rozwijany i dopasowywany do zmieniającej się sytuacji wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu biznesowo – gospodarczym.

PwC Nowoczesne technologie – media społecznościowe, niemal nieograniczony dostęp do internetu, do rejestracji i dystrybucji przekazów – wymuszają na przedsiębiorstwach świadome podejście do dialogu z otoczeniem. Nie pozwalają też poprzestać na rozmowie, ale każą dostosować organizację do szybkiej, praktycznej reakcji na oczekiwania, obawy, sugestie interesariuszy. Dialog nie polega dziś jedynie na wymianie poglądów, ale przede wszystkim na włączaniu głosu interesariuszy w dyskurs menedżerski, w pomysł na zarządzanie firmą.

Dzięki zaangażowaniu interesariuszy w proces dialogu, niezależnie od zastosowanych narzędzi, firma może uzyskać ogromną ilość niezwykle cennych informacji. Dowiedzieć się, jakie aspekty działalności są najważniejsze dla jej partnerów, ale również poznać listę mocnych stron i obszarów do poprawy z perspektywy interesariuszy. Wykorzystując te informacje, łatwiej jest zaplanować działania, które przyczynią się do lepszego zarządzania wpływem firmy na otoczenie i zarządzania wewnątrz firmy.

POLECANE STRONY O INTERESARIUSZACH, DIALOGU I STANDARDZIE AA1000:

O interesariuszach: www.interesariusze.pl

Forum Odpowiedzialnego Biznesu: www.odpowiedzialnybiznes.pl

Strona AccountAbility: www.accountability.org

Standard AA1000 po polsku: www.AA1000.pl

Broszura powstała po **spotkaniu tematycznym „Dialog z interesariuszami”**, które odbyło się w październiku 2011 roku. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele firm partnerskich Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Program Partnerstwa to kompleksowy program współpracy FOB z firmami – liderami odpowiedzialnego biznesu, które poprzez swoje zaangażowanie i działania przyczyniają się do szerzenia idei odpowiedzialnego biznesu w Polsce.

Więcej informacji na portalu www.odpowiedzialnybiznes.pl

Koordynatorka publikacji:
Magdalena Pachulska

Publikacja została wydrukowana na papierze z certyfikatami PEFC i FSC.

Grafika i skład:
Olga Figurska,
www.lunatikot.pl

www.odpowiedzialnybiznes.pl