

AA1000 STANDARD ZAANGAŻOWANIA INTERESARIUSZY 2011

Ostateczny Projekt Standardu

Tłumaczenie i redakcja wersji polskiej projektu standardu: Bartosz Grucza

Spis treści

Przedmowa	4
Wstęp	6
1. Cel i zakres Standardu AA1000SES (2011)	11
2. Zobowiązanie i zintegrowanie	13
2.1 Zobowiązanie do przestrzegania zasad Standardu AA1000 AccountAbility (2008)	13
2.2 Zintegrowanie z zarządzaniem	14
2.3 Zintegrowanie ze strategią organizacji i zarządzaniem na szczeblu operacyjnym	14
3. Cel, zakres i interesariusze	16
3.1 Ustalenie celu zaangażowania	16
3.2 Ustalenie zakresu zaangażowania związanego z celem	17
3.3 Określenie inicjatora, realizatorów i interesariuszy zaangażowania	19
3.3.1. Inicjator i realizatorzy	19
3.3.2. Identyfikacja interesariuszy	19
4. Proces zaangażowania interesariuszy	22
4.1 Planowanie	22
4.1.1 Profile i klasyfikacja interesariuszy	22
4.1.2 Określenie poziomu i metod zaangażowania	24
4.1.3 Ustalenie i powiadomienie o granicach jawności	28
4.1.4 Opracowanie planu zaangażowania	29
4.1.5 Ustalenie wskaźników	31
4.2 Przygotowanie	31
4.2.1 Mobilizacja zasobów	31
4.2.2 Tworzenie możliwości rozwojowych	32

4.2.3	Zidentyfikowanie i przygotowanie się na ryzyka związane z zaangażowaniem	34
4.3	Wdrożenie planu zaangażowania	36
4.3.1	Zaproszenie interesariuszy do zaangażowania	36
4.3.2	Informowanie interesariuszy	37
4.3.3	Zaangażowanie	38
4.3.4	Udokumentowanie zaangażowania i jego wyników	39
4.3.5	Opracowanie planu działań	40
4.3.6	Prezentacja wyników zaangażowania i planu działań	41
4.4	Przegląd i doskonalenie	42
4.4.1	Monitorowanie i ewaluacja zaangażowania	42
4.4.2	Wnioski i doskonalenie	43
4.4.3	Podsumowanie planu działań	43
4.4.4	Sprawozdanie z zaangażowania	43
Aneksy		
A.	Definicje	45
B.	Seria norm AA1000	48
C.	Komitet Techniczny Zaangażowania Interesariuszy AccountAbility	49
D.	O AccountAbility	50

Przedmowa

W Standardzie ramowym AA1000 opublikowanym w 1999 roku, AccountAbility wprowadziło zasadę włączania (inclusivity). Oznacza ona udział interesariuszy w przygotowaniu i realizacji odpowiedzialnej strategii zrównoważonego rozwoju. Zaangażowanie interesariuszy jest narzędziem mającym pomóc organizacjom we wprowadzeniu w życie zasady włączania.

Aby ułatwić realizację zasady włączania, w standardzie ramowym AA1000 z 1999 roku zostały zawarte wytyczne dotyczące sposobu przygotowania i wprowadzenia w życie zaangażowania interesariuszy. Już w 2005 roku ten wcześniejszy zbiór wytycznych przekształcił się w Standard Zaangażowania Interesariuszy AA1000, pierwszy opublikowany międzynarodowy standard dotyczący interesariuszy. Obecnie jest to druga edycja Standardu Zaangażowania Interesariuszy AA1000. Uwzględniono w niej zmiany wprowadzone w Zasadach Odpowiedzialności AA1000 (2008 r.) oraz dorobek praktyki zaangażowania interesariuszy z ostatnich sześciu lat.

Standard AA1000SES (2011) został opracowany w oparciu o zaangażowanie wielu interesariuszy. Pierwsze prace rozpoczęto już w 2006 roku, wykorzystując edycję AA1000SES 2005 do przeprowadzenia trwającego cały rok pilotażowego badania. Informacje pochodzące z programu pilotażowego wraz analizą źródeł wtórnych (ang. desk research) na temat innych inicjatyw i ich efektów w praktyce oraz wyniki sondażu internetowego zostały wykorzystane do opracowania wstępnego projektu poprawionego standardu. Projekt powstał podczas bezpośrednich konsultacji przeprowadzonych w ponad 20 krajach z udziałem szerokiego grona interesariuszy. Wszystkie uzyskane opinie zostały rozpatrzone przez Komitet Techniczny Zaangażowania Interesariuszy AccountAbility, który następnie przygotował poprawioną wersję projektu standardu udostępnioną do publicznej weryfikacji.

Odbyły się trzy tury konsultacji społecznych, trwające za każdym razem 60-90 dni, po czym nastąpił 30-dniowy okres ostatecznej oceny projektu. Wszystkie publiczne przeglądy odbywały się w formie współpracy przy opracowaniu, z zachowaniem pełnej przejrzystości, przy użyciu oprogramowania wiki. Pomiedzy każdym z okresów publicznego przeglądu i po ostatecznym terminie, Komitet Techniczny Zaangażowania Interesariuszy AccountAbility ponownie oceniał i poprawiał projekt. Ostateczna wersja przyjęta przez Komitet Techniczny Zaangażowania Interesariuszy AccountAbility została przedłożona Radzie Standardów AccountAbility, która zatwierdziła ją do publikacji.

Zmieniający się charakter nauki w dziedzinie standardów oznacza, że proces opracowywania standardów nieustannie ulega zmianom. AccountAbility zaprasza Państwa do dzielenia się swoimi doświadczeniami ze Standardem Zaangażowania Interesariuszy AA1000, abyśmy mogli kontynuować ulepszanie Serii AA1000.

Wstęp

Chociaż zaangażowanie interesariuszy nie jest niczym nowym i już zostało przyjęte za kluczowe dla zrównoważonego rozwoju i sukcesu każdej organizacji, do tej pory jednak trudno było w pełni odróżnić, zaangażowanie skuteczne od nieskutecznego. Celem niniejszego standardu jest określenie wzorca dobrej jakości zaangażowania.

Interesariuszami są nie tylko członkowie społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych. Są to takie osoby, grupy osób lub instytucje, które mogą mieć wpływ na organizację, bądź też na które organizacja może wpływać poprzez swoją działalność, produkty lub usługi oraz związane z efektami działalności kwestie omawiane w procesie zaangażowania.

Zaangażowanie interesariuszy jest mechanizmem podejmowanym przez organizacje w celu zaangażowania odpowiednich dla nich interesariuszy w działania ukierunkowane na osiągnięcie pożądaných efektów. Jest także uznawane za podstawowy element odpowiedzialności społecznej, ponieważ zobowiązuje organizacje do włączenia interesariuszy w identyfikację, zrozumienie i reagowanie na kwestie zrównoważonego rozwoju i zidentyfikowane problemy. Zobowiązuje ponadto organizacje do zdawania sprawozdań, składania wyjaśnień i ponoszenia odpowiedzialności wobec interesariuszy za swoje decyzje, działania i ich skutki.

Jakościowe Zaangażowanie Interesariuszy:

- jest oparte na zobowiązaniu wobec zasad AA1000APS;
- ma jasno określony zakres;
- posiada uzgodniony proces podejmowania decyzji;
- skupia się na istotnych dla organizacji i / lub jej interesariuszy kwestiach;
- stwarza możliwości dialogu;
- jest integralną częścią zarządzania organizacyjnego;
- jest przejrzyste;

- zawiera procedury odpowiednie dla zaangażowanych interesariuszy;
- jest przeprowadzane we właściwym czasie i
- jest elastyczne.

Współpraca z jednostkami, grupami osób lub instytucjami, na które wpływa organizacja, lub które mogą mieć na nią wpływ, reagowanie na ich problemy usprawnia działanie organizacji. Dostarcza także organizacji dodatkowej wiedzy i udziela jej swoistej „licencji na prowadzenie działalności” (ang. license to operate).

Jakościowe Zaangażowanie Interesariuszy może:

- Doprowadzić do bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego rozwoju społecznego poprzez udzielenie tym, którzy mają prawo zostać wysłuchanymi, możliwości brania udziału w procesie podejmowania decyzji;
- Umożliwić lepsze zarządzanie ryzykiem i reputacją;
- Umożliwić łączenie zasobów (wiedza, ludzie, pieniądze i technologie), aby rozwiązać problemy i osiągnąć cele leżące poza zasięgiem pojedynczych organizacji;
- Umożliwić zrozumienie złożonych środowisk operacyjnych, w tym rozwoju rynkowego i dynamiki zmian kulturowych;
- Umożliwić uczenie się od interesariuszy, doprowadzając do polepszenia produktów i procedur;
- Informować, kształcić i wpływać na interesariuszy w taki sposób, aby ulepszyli procesy podejmowania decyzji i działania, które będą miały wpływ na organizację i na społeczeństwo, oraz
- Przyczynić się do stworzenia relacji z interesariuszami opartymi na zaufaniu i przejrzystości.

W celu realizacji tych korzyści, zaangażowanie interesariuszy powinno być zaprojektowane i wdrożone w wiarygodny sposób. Standard Zaangażowania Interesariuszy AA1000 (AA1000SES) dostarcza do tego odpowiednich narzędzi.

Jest to powszechnie stosowany, dostępny na zasadach open-source system służący do projektowania, wdrażania, oceny i publicznej prezentacji jakości zaangażowania interesariuszy. Opiera się on i jest zgodny z serią AA1000 wydaną przez AccountAbility, szczególnie ze Standardem Zasad Odpowiedzialności AA1000, opublikowanym przez AccountAbility w październiku 2008 roku.

Zaangażowanie interesariuszy można przedstawić jako metamorfozę. Punktem wyjścia jest często łagodzenie bólu. Stało się coś złego i istnieje znacząca zewnętrzna presja, którą należy się zająć w trybie pilnym. Organizacja stwierdza, że musi podjąć współpracę z interesariuszami, stać się dla nich bardziej przejrzysta i bezpośrednio odpowiadać na obawy interesariuszy.

Organizacje, które zauważają że zaangażowanie interesariuszy pomogło im rozwiązać problem, zaczynają szukać sposobów jego wykorzystania jako metody zapobiegania, a nie reagowania. Zaczynają wykorzystywać je w ramach identyfikacji zagrożeń i zarządzania ryzykiem. Odkrywają, że lepsze zrozumienie interesariuszy wiedzie do łatwiejszego i bardziej otwartego środowiska operacyjnego. Prowadzi to do poprawy wyników.

Potem okazuje się, że zaangażowanie interesariuszy może przyczynić się nie tylko do lepszych wyników operacyjnych ale także strategicznych. Zaangażowanie może stanowić olbrzymie źródło innowacji i ułatwić pozyskiwanie nowych partnerów. Przewodzące firmy odkrywają, że rosnący odsetek innowacji pochodzi spoza organizacji, a nie od wewnątrz. Zdają sobie sprawę, że interesariusze stanowią cenny zasób, a nie źródło problemów, które należy kontrolować i nim zarządzać. Na tym poziomie zaangażowanie interesariuszy wskazuje strategiczne kierunki rozwoju i prowadzi do doskonałości w działaniu.

AA1000SES (2011) zawiera cztery części.

Pierwsza część opisuje cel i zakres standardu. Szczegółowo wyjaśnia, kto jest zamierzonym użytkownikiem, jasno precyzując, że choć niniejszy standard jest przeznaczony przede wszystkim dla kierownictwa i wykonawców zaangażowania, ma istotne zastosowanie do wszystkich osób zaangażowanych, jak również wszystkich, tych którzy będą korzystać z zaangażowania interesariuszy. Wyjaśnia również, że standard jest przeznaczony do stosowania przez wszelkiego rodzaju i wielkości organizacje, a nie tylko te duże i działające w biznesie.

Kolejne trzy części ustanawiają wymogi dotyczące jakościowego angażowania interesariuszy, wspierane są one przez wytyczne mające na celu zapewnienie pełnego i jasnego zrozumienia wymagań. Te trzy części komunikują:

w jaki sposób ustanowić niezbędne zobowiązanie do zaangażowania interesariuszy i jak zapewnić pełne zintegrowanie zaangażowania z działalnością organizacji na szczeblu strategicznym i operacyjnym,
w jaki sposób określić cel, zakres oraz interesariuszy zaangażowania i
jak wygląda jakościowy proces zaangażowania interesariuszy.

Standard AA1000SES (2011) jest częścią pakietu narzędzi zaangażowania interesariuszy opracowanego przez AccountAbility. Pakiet zawiera:

AA1000SE Standard – opublikowany jako lektura obowiązkowa zatwierdzona przez Komitet Techniczny Zaangażowania Interesariuszy AccountAbility. Obejmuje on:

- Zasady i wymagania dotyczące jakościowego zaangażowania interesariuszy;
- Wytyczne pomagające w lepszym zrozumieniu wymogów.

Podręcznik AAI 000SE – opublikowany jako obowiązkowa lektura i opracowany przez ekspertów przy wykorzystaniu zakrojonej na szeroką skalę konsultacji społecznej. Obejmuje on:

- Sposoby przekonywania do zaangażowania interesariuszy;
- Stopniowane wytyczne, wzorce i opracowane przykłady zaangażowania w organizacji;
- Zaangażowanie poprzez projekty oraz
- Zaangażowanie w sektorze publicznym.

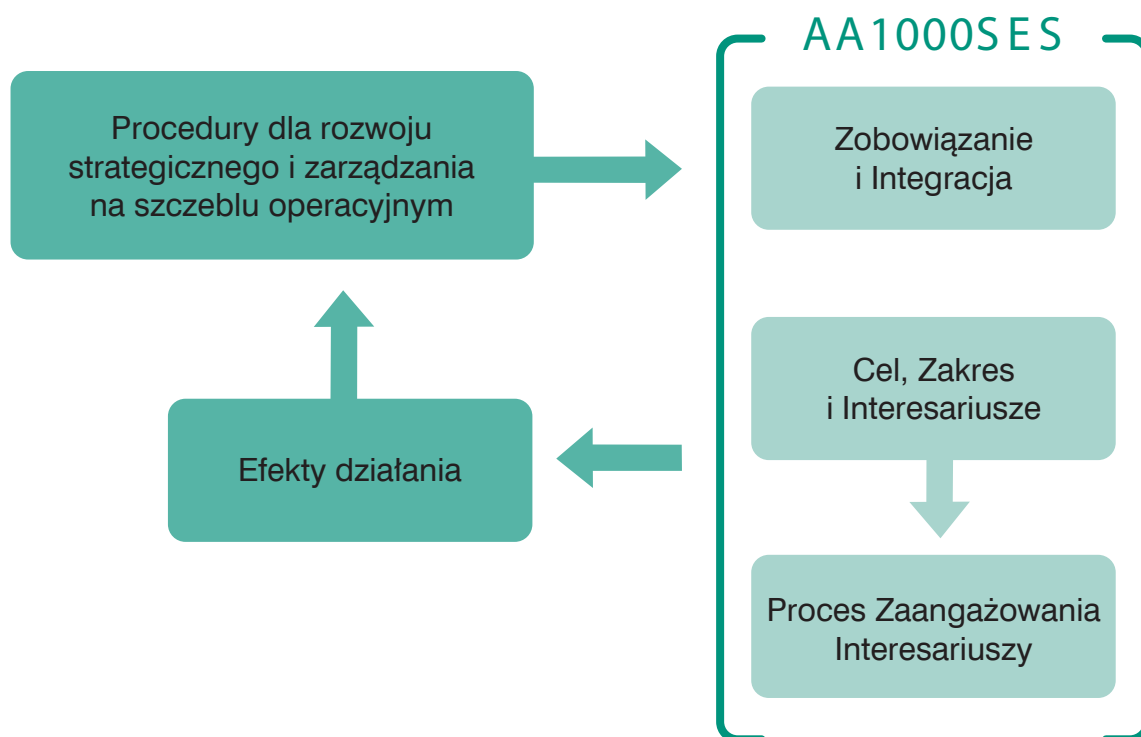
AAI 000SE WikiHub – ogólnodostępna, uaktualniana na bieżąco, wspólna baza danych zawierająca przydatne informacje i wskazówki dotyczące zaangażowania interesariuszy opracowana i nadzorowana przez interesariuszy, z niewielkim udziałem moderatorów. Na początku będzie ona zawierała:

- bazę danych wskaźników jakości, opracowaną przez organizacje i wykorzystywaną do oceny jakości i wartości zaangażowania interesariuszy;
- bazę danych opracowanych przykładów i przypadków zaangażowania w trzech sektorach: organizacji, projektach i sektorze publicznym;
- zasób regionalnych wariantów i modyfikacji w poszczególnych krajach poświęcony lokalnemu kontekstowi i dynamice;
- zasób wariantów dotyczących konkretnych sektorów działalności, odpowiadających ich specyfice i uwarunkowaniom;
- bazę danych na temat relacji AAI 000SES z innymi standardami, w jaki sposób może być wykorzystywany z innymi standardami, kodeksami i wytycznymi;
- bazę danych innych odpowiednich narzędzi i podejść do angażowania interesariuszy.

1. Cel i zakres AA1000SES (2011)

Standard zaangażowania interesariuszy AA1000 (AA1000SES) to uniwersalny ramowy schemat oparty na powszechnie dostępnych źródłach, służący do opracowywania, wdrażania, oceny i publicznej prezentacji jakościowego zaangażowania interesariuszy. Opisuje w jaki sposób ustalić wymagania wobec procesu zaangażowania interesariuszy, jak zintegrować zaangażowanie interesariuszy z zarządzaniem, strategią i działalnością organizacji; jak określić cel, zakres i krąg interesariuszy zaangażowania, a także mechanizmy, które pozwolą na jakościowo dobre zaangażowanie, obejmujące wszystkie procesy zaangażowania i zapewniające pozytywne rezultaty.

Rys. 1: Cel i zakres AA1000SES (2011)



Standard został zaprojektowany w celu umożliwienia organizacjom reagowania w sposób kompleksowy i zrównoważony na pojawiające się problemy, nieprzewidziane okoliczności i wyłaniające się możliwości.

Standard podkreśla, że zaangażowanie interesariuszy musi skutkować rozwiązaniami cenionymi przez strony zaangażowane i musi być komunikowane w sposób wiarygodny.

AA1000SES ma zastosowanie do wszystkich rodzajów i poziomów zaangażowania interesariuszy. Ma ono zastosowanie do zaangażowania zarówno wewnętrznego i zewnętrznego, do organizacji publicznych, prywatnych oraz społecznych niezależnie od ich wielkości. Może być wykorzystywany do działań opartych na projektach, ale także do bieżących aktywności.

Standard AA1000SES przeznaczony jest do wykorzystania przez kierownictwo procesu zaangażowania interesariuszy. Będzie również przydatny dla pozostałych menedżerów i innych osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, jak również dla uczestników procesu włączania interesariuszy.

Użytkownicy innych standardów z Serii AA1000 znajdą rozwiązania AA1000SES jako przydatne w zrozumieniu zasad włączania, istotności i reagowania, a także w ocenie zgodności z tymi zasadami.

AA1000SES może być również wykorzystywany do wspierania szerokiej gamy innych standardów, zalecających lub wymagających zaangażowania interesariuszy. Może być wykorzystywany na przykład w celu wspierania zarządzania ryzykiem, jakością, relacją i wiedzą; można go wykorzystać dla zapewnienia odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju oraz przejrzystości działań. AA1000SES nie został zaprojektowany w celu zastąpienia ani też podważenia istniejących mechanizmów, takich jak wymogi konsultacji rządowych lub formalne porozumienia, zbiorowe negocjacje między organizacjami i pracownikami. Może natomiast skutecznie o nich informować i wspierać te metody zaangażowania.

AA1000SES zawiera wymagania i ich wyjaśnienia. Wymagania są podane kursywą, wytyczne normalną czcionką.

2. Zobowiązanie i zintegrowanie

Zaangażowanie interesariuszy musi być osadzone w kulturze i głównych regułach funkcjonowania organizacji. Aby to osiągnąć, AA1000SES wymaga zobowiązania organizacji do przestrzegania zasad AA1000APS oraz zintegrowania zaangażowania interesariuszy z zarządzaniem, strategią i działaniami organizacji. Dzięki temu zobowiązaniu i integracji, zaangażowanie interesariuszy prowadzi do lepszych efektów na szczeblu strategicznym i operacyjnym.

2.1 Zobowiązanie do przestrzegania zasad Standardu AA1000 AccountAbility

Organizacja zobowiązuje się do przestrzegania zasad AA1000 AccountAbility określonych w Standardzie Zasady Odpowiedzialności AA1000 AccountAbility (2008)(ang. AA1000 AccountAbility Principles Standard (2008)). Zobowiązanie to zostanie podane do wiadomości publicznej na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Te trzy zasady odpowiedzialności to Włączenie (inclusivity), Istotność (materiality) i Reagowanie (Responsiveness). Włączenie to udział interesariuszy w opracowywaniu i realizacji odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na zrównoważony rozwój. Oznacza również odpowiedzialność przed tymi, na których organizacja ma wpływ i którzy mają wpływ na organizację; to umożliwienie ich uczestnictwa w identyfikowaniu problemów i znajdowaniu rozwiązań. Chodzi o zaangażowanie interesariuszy na wszystkich szczeblach, w tym na szczeblu zarządzania organizacją, w celu osiągnięcia lepszych wyników.

Włączenie, Istotność i Reagowanie wymagają zdefiniowanego procesu zaangażowania interesariuszy zapewniającego kompleksowe i zrównoważone zaangażowanie, oraz prowadzącego do rezultatów, które odpowiadają na kwestie i skutki działań organizacji w odpowiedzialny sposób.

Zasada Włączenia jest konieczna do realizacji pozostałych dwóch Zasad Odpowiedzialności: Istotności oraz Reagowania. Włączenie to punkt wyjścia przy określeniu istotności. Istotność określa najbardziej odpowiednich dla organizacji interesariuszy i ważne kwestie, biorąc pod uwagę fakt, że istotność może być specyficzna dla poszczególnych z nich, tzn. niektóre kwestie będą istotne dla niektórych interesariuszy, ale nie dla innych. Reagowanie obejmuje decyzje, działania, ich skutki oraz porozumiewanie się z interesariuszami związane z tymi istotnymi kwestiami.

Zobowiązanie do trzech zasad należy wprowadzić w życie w sposób zgodny ze sposobem zarządzania organizacją. Może to wymagać specjalnych zapisów w statucie lub włączenia zobowiązania w wizję, misję organizacji lub deklarowane wartości. Realizując powyższe zalecenia organizacja musi mieć na względzie kontekst kulturowy oraz inne wartości i zasady, do których się zobowiązała.

2.2 Zintegrowanie z zarządzaniem

Organizacja powinna zintegrować zaangażowanie interesariuszy z zarządzaniem i odpowiednimi procesami decyzyjnymi.

Zarządzanie i procesy decyzyjne są uznawane za istotne, jeżeli mają związek z zagadnieniem lub działaniem mającym realny wpływ na interesariusza, albo na to, w jaki sposób interesariusz wpływa na organizację.

2.3 Zintegrowanie ze strategią organizacji i zarządzaniem na szczeblu operacyjnym

Organizacja powinna włączyć zaangażowanie interesariuszy do wszystkich właściwych zasad działania i / lub procesów dotyczących:

- *Strategii rozwoju (w tym wizja, misja i wartości leżące u podstaw strategii) oraz*
- *Zarządzania na szczeblu operacyjnym.*

Aby zapewnić, że zaangażowanie interesariuszy jest osadzone w organizacji, zasady działania i / lub procesy ustalania strategii i zarządzania na szczeblu operacyjnym powinny zawierać wymogi stosowania zaangażowania interesariuszy tam gdzie jest to wskazane.

3. Cel, zakres i interesariusze

Skuteczne zaangażowanie zależy od zrozumienia, dlaczego się angażujemy (cel), w co się angażujemy (zakres), i kto powinien brać udział w procesie zaangażowania (kierownictwo, inicjator, interesariusze). Stosowanie się do zasad AA1000APS (2008) oraz zintegrowanie interesariuszy z zarządzaniem, strategią i działaniami wymaga aby zaangażowanie interesariuszy było stosowane systematycznie i regularnie w całej organizacji.

Rys. 2: Cel, zakres i interesariusze



3.1 Ustalenie celu zaangażowania

Cel zaangażowania interesariuszy musi zostać określony. Cel powinien być związany z ogólną strategią i zarządzaniem na szczeblu operacyjnym organizacji.

Zaangażowanie interesariuszy musi mieć jakiś cel. Istotne jest, aby najpierw myśleć o tym, co ma być przez zaangażowanie interesariuszy osiągnięte. Nie wolno rozpocząć zaangażowania interesariuszy bez zdefiniowania celu.

Istnieją dwa zasadnicze rodzaje celów: strategiczne i operacyjne. Oznacza to, że zaangażowanie interesariuszy odbywa się w celu rozwoju lub usprawnienia strategii, albo by pomóc zidentyfikować i rozwiązać kwestie operacyjne. Nieodłącznym elementem zarówno strategicznego jak i operacyjnego zaangażowania interesariuszy jest budowanie relacji opartej na zaufaniu.

Cel może być związany z bieżącą działalnością organizacji, taką jak dążenie do zapewnienia dobrego zrozumienia opinii interesariuszy lub do wspierania pozytywnych relacji z interesariuszami, albo może być związany z konkretnym projektem lub potrzebą.

Osoby odpowiedzialne za zainicjowanie zaangażowania interesariuszy powinny włączyć wszystkie strony w definiowanie celu zaangażowania. W trakcie procesu zaangażowania cel powinien być poddawany ocenie i ewentualnym zmianom w oparciu o informacje uzyskane od interesariuszy.

3.2 Ustalenie zakresu zaangażowania związanego z celem

Zakres zaangażowania powinien zostać określony poprzez ustalenie:

- *Przedmiotu zaangażowania;*
- *Obszarów organizacji (np. regiony, oddziały itp.) i związanych z nimi produktów i usług, których zaangażowanie ma dotyczyć; oraz*
- *Okresu trwania zaangażowania.*

Kwestie istotne dla celu zaangażowania interesariuszy stanowią przedmiot zaangażowania. Sprawę uznaje się za istotną, jeżeli wpływa lub może wpływać na decyzje, działania i zachowania jednego lub więcej interesariuszy i / lub samej organizacji.

Przy rozważaniu, które obszary organizacji mogą być włączone w zaangażowanie, należy rozważyć, czy zaangażowanie będzie dotyczyć całej organizacji, czy pojedynczej jednostki biznesowej lub działania.

Przy rozważaniu, który rejon geograficzny ma być włączony w zaangażowanie, należy rozważyć, czy zaangażowanie będzie dotyczyć ogólnoswiatowej działalności, czy pojedynczego kraju lub regionu.

Przy rozważaniu, które działania, produkty lub usługi mają być włączone w proces zaangażowania, należy rozważyć, czy zaangażowanie będzie dotyczyć wszystkich obszarów działalności organizacji, czy wybranych działań, produktów i usług.

Przy rozważaniu okresu trwania zaangażowania, należy rozważyć, czy zaangażowanie będzie dotyczyć długoterminowych kwestii strategicznych, czy bieżących kwestii, czy też obu tych kategorii.

W zależności od przedmiotu zaangażowania, interesariusze mogą uczestniczyć w określaniu zakresu zaangażowania.

Zakres zaangażowania może być zmieniany na podstawie opinii interesariuszy wyłaniających się w trakcie procesu zaangażowania.

3.3 Określenie inicjatora, realizatorów i interesariuszy procesu zaangażowania

3.3.1 Inicjator i realizatorzy

Należy ustalić inicjatora i realizatorów procesu zaangażowania. Realizatorzy zaangażowania powinni mieć odpowiednie kompetencje.

Inicjatorem są osoby odpowiedzialne za określenie celu, zakresu i realizatorów zaangażowania. Inicjator może wywodzić się z jednej organizacji, z partnerstwa lub innego modelu współpracy. Pojedyncza organizacja, w partnerstwie lub we współpracy deleguje swoje uprawnienia i zasoby w proces zaangażowania interesariuszy.

Realizatorami procesu zaangażowania są jednostki lub grupy, w tym w partnerstwie lub we współpracy, pochodzące zarówno z zewnątrz jak i wewnątrz organizacji, które uczestniczą w podejmowaniu decyzji związanych z planowaniem, przygotowaniem, realizacją, analizą i prezentowaniem efektów zaangażowania. Na niższym poziomie zaangażowania realizacja spoczywa zwykle w rękach samej organizacji. Na wyższym poziomie zaangażowania realizacja może dotyczyć większej liczby podmiotów i szerszej współpracy. Realizatorzy zaangażowania mogą się zmienić w trakcie procesu zaangażowania, jeżeli uzna się to za korzystne dla ogólnego rezultatu i osiągnięcia celów zaangażowania.

3.3.2 Identyfikacja interesariuszy

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni określić interesariuszy właściwych celowi i zakresowi zaangażowania. Określą metody identyfikacji interesariuszy.

Istotnymi interesariuszami są te osoby, grupy osób lub organizacje, które mają wpływ lub na które wpływa działalność, produkty, usługi organizacji związane z zagadnieniami, których zaangażowanie dotyczy. Organizacja może mieć wielu interesariuszy, każdy z innymi atrybutami i często z różnymi, czasem sprzecznymi interesami i obawami.

Ustanowienie metody systematycznego określenia grup interesariuszy, którzy mogą przyczynić się do osiągnięcia celu zaangażowania i / lub na których jego rezultaty mogą wpłynąć, ma fundamentalne znaczenie dla procesu zaangażowania.

Metoda systematycznej identyfikacji grup interesariuszy powinna brać pod uwagę zakres zaangażowania i może kierować się cechami interesariuszy takimi jak:

- Zależność – grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zależne od działalności, produktów lub usług oraz wydajności organizacji lub na których organizacja opiera się w prowadzeniu swojej działalności.
- Odpowiedzialność – grupy lub osoby, wobec których organizacja ma lub w przyszłości może mieć obowiązki prawne, gospodarcze, lub etyczne / moralne.
- Napięcie – grupy lub osoby, które potrzebują natychmiastowej uwagi ze strony organizacji w związku z problemami dotyczącymi kwestii finansowych, gospodarczych, społecznych i zagadnień środowiskowych.
- Wpływ – grupy i osoby, które mogą mieć wpływ na decyzje organizacji lub interesariuszy na szczeblu strategicznym i operacyjnym.
- Różne perspektywy – grupy i osoby, których różne poglądy mogą doprowadzić do nowego rozumienia sytuacji oraz identyfikacji możliwości działań, które inaczej mogłyby zostać przeoczone.

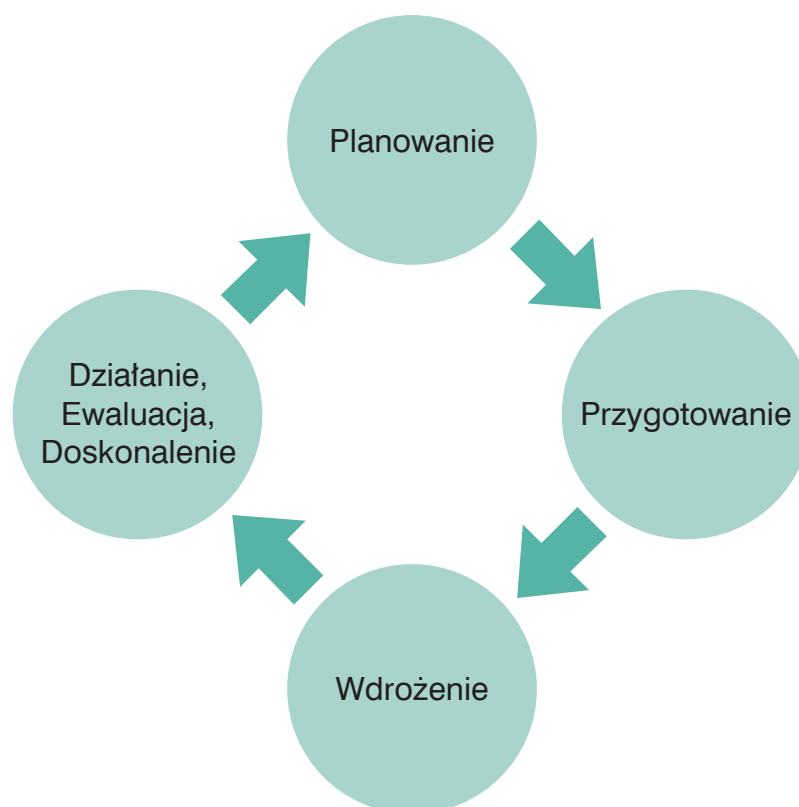
Interesariusze mogą obejmować również tych, o których poprzez prawo, zwyczaj, kulturę lub reputację, można zasadnie mówić, że reprezentują którykolwiek z powyższych interesów oraz interesy tych, którzy nie mogą mówić sami za siebie np. przyszłe pokolenia i środowisko.

Wstępna identyfikacja interesariuszy może opierać się na zewnętrznych źródłach, takich jak badania naukowe i analiza porównawcza, jak i źródłach wewnętrznych, w tym od osób z wiedzą na temat organizacji oraz kwestii związanych z celem i zakresem zaangażowania. W miarę pogłębiania procesu zaangażowania może powstać potrzeba ponownej identyfikacji interesariuszy w oparciu o informacje od nich uzyskane.

4. Proces zaangażowania interesariuszy

Po ustaleniu celu, zakresu i kręgu interesariuszy procesu zaangażowania, realizatorzy muszą w następnej kolejności upewnić się, że opracowali jakościowo dobry proces. Proces zaangażowania interesariuszy AA1000SES obejmuje cztery etapy: Planowanie; Przygotowanie; Wdrożenie; oraz Działanie, Ewaluacja i Doskonalenie.

Rys. 3: Proces zaangażowania interesariuszy



4.1 Planowanie

4.1.1 Profile i klasyfikacja interesariuszy

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni stworzyć profile i klasyfikację interesariuszy. W tym celu ustalają oni odpowiednią metodologię. Klasyfikacja i profile będą brane pod uwagę przy planowaniu i realizacji danego zadania. Profile i klasyfikacja będą rewidowane i poprawiane przez cały czas trwania procesu.

W celu opracowania dobrego jakościowo procesu zaangażowania interesariuszy, realizatorzy potrzebują jasnego zrozumienia i identyfikacji istotnych interesariuszy oraz wiedzy, w jaki sposób i dlaczego chcą się oni angażować. Realizatorzy zaangażowania powinni rozumieć nie tylko grupę interesariuszy, ale także poszczególnych przedstawicieli interesariuszy. Organizacje powinny stworzyć profile grup interesariuszy, jak i indywidualnych przedstawicieli interesariuszy.

Realizatorzy zaangażowania powinni systematycznie starać się zrozumieć każdego interesariusza, w tym jego:

- Wiedzę na temat zagadnień związanych z celem i zakresem zaangażowania;
- Oczekiwania wobec zaangażowania;
- Istniejący związek z organizacją (bliski lub daleki, formalny lub nieformalny, pozytywny lub negatywny);
- Zależność (lub nie) od organizacji; grupa interesariuszy powinna mieć możliwość wyrażania swoich poglądów niezależnie od władz organizacji, aby mogła swobodnie wносить swój wkład do dialogu;
- Gotowość do zaangażowania;
- Zakres posiadanego wpływu;
- Typu (społeczeństwo obywatelskie, rząd, konsumenci itp.);
- Kontekstu kulturowego;
- Geograficznego obszaru działania;
- Możliwości zaangażowania (np. bariery językowe, umiejętność obsługi komputera, niepełnosprawność);
- Świadomość prawną;
- Relacje z innymi interesariuszami.

Po scharakteryzowaniu interesariuszy, realizatorzy powinni dokonać ich klasyfikacji, by określić, które grupy i poszczególni przedstawiciele są najbardziej istotni w procesie zaangażowania w odniesieniu do jego celów i zakresu.

Klasyfikacja może być oparta na dowolnym kryterium stosowanym do charakteryzowania interesariuszy. Realizatorzy zaangażowania mogą klasyfikować interesariuszy na wiele sposobów i mogą do tego używać kilku klasyfikacji dla lepszego przeglądu. Na przykład realizatorzy mogą chcieć sklasyfikować interesariuszy ze względu na zakres wpływów w porównaniu z gotowością do zaangażowania się lub zdolnością do zaangażowania, ze względu na znajomość zagadnień w porównaniu z oczekiwaniami, itd.

Ustalenie jasnych kryteriów klasyfikacji interesariuszy pozwala realizatorom lepiej kierować procesem zaangażowania i uchronić go od niemerytorycznych wpływów, takich jak „najgłośniejsi interesariusze”, krótkoterminowe skoncentrowanie uwagi mediów lub sfera zainteresowań menedżerów.

Choć wstępne tworzenie profili i klasyfikowanie może nastąpić bez systematycznego udziału interesariuszy, w miarę rozwoju zaangażowania i dojrzewania praktyki, istotni interesariusze powinni być w ten proces włączani, a rozwiązania powinny być odpowiednio korygowane.

4.1.2 Określenie poziomu i metod zaangażowania

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni określić poziom i metodę współdziałania z interesariuszami, najlepiej dostosowane do potrzeb i zakresu zaangażowania oraz adekwatne do specyfiki istotnych interesariuszy.

Przy określaniu poziomu zaangażowania realizatorzy zaangażowania określą charakter relacji, które występują lub które chcą rozwinąć między organizacją a interesariuszami.

Zaangażowanie może mieć więcej niż jeden poziom. Realizatorzy zaangażowania mogą prowadzić współpracę z jedną grupą spośród sklasyfikowanych przez siebie interesariuszy, na innym poziomie niż z inną grupą interesariuszy. Poziom zaangażowania może również zmieniać się z czasem w miarę pogłębiania się i dojrzewania relacji.

Należy wybrać taką metodę zaangażowania, aby jak najlepiej zaspokajała potrzeby oraz spełniała możliwości i oczekiwania interesariuszy. Dla danego zaangażowania można przyjąć więcej niż jedną metodę. Różne metody mogą być stosowane jednocześnie lub sekwencyjnie.

Należy zwrócić uwagę na potencjalne korzyści płynące z konsultacji zbiorowej i indywidualnej w ramach grup interesariuszy. Dla niektórych grup, np. pracowników, możliwość przedstawiania opinii poprzez forum zbiorowe niezależne od władz (np. poprzez ich związki zawodowe) jest istotnym elementem zapewnienia anonimowości osób i zwiększenia ich zdolności wywierania wpływu na organizację.

W procesie planowania realizatorzy powinni również uwzględniać działania i metody niezbędne do utworzenia dobrego jakościowo zaangażowania, ale same nie stanowiące formalnych metod zaangażowania.

Działania przed rozpoczęciem procesu zaangażowania obejmują:

Otrzymywanie niezamawianych informacji

Poglądy interesariuszy wyrażone poprzez:

- Protesty
- Listy
- Media

- Strony internetowe
- Inne środki komunikacji

Śledzenie informacji:

- Śledzenie poprzez media
- Śledzenie poprzez internet
- Śledzenia poprzez serwisy społecznościowe
- Informacje otrzymane drogą pośrednią

Tworzenie świadomości:

- Komunikaty, biuletyny i broszury
- Strony internetowe
- Przemówienia i prezentacje na konferencjach
- Spotkania promocyjne z interesariuszami
- Informacje prasowe
- Reklama i inne publiczne wystawy
- Lobbying

Zaangażowanie interesariuszy to proces dwustronny. Jednakże istnieją różne poziomy i związane z nimi metody zaangażowania w zależności od charakteru i zakresu włączania interesariuszy.

Poziomy zaangażowania interesariuszy i związane z nimi metody mogą być opisane w następujący sposób:

Poziom zaangażowania	Metody zaangażowania
<p>Konsultacje</p> <p><i>Ograniczone do dwustronnego zaangażowania: organizacja zadaje pytania, interesariusze odpowiadają</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Badania • Grupy dyskusyjne • Spotkania z wybranymi interesariuszami • Spotkania publiczne • Warsztaty • Komunikowanie się online • Komitety doradcze
<p>Negocjacje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negocjacje zbiorowe z pracownikami poprzez reprezentujące ich związki zawodowe
<p>Zaangażowanie</p> <p><i>Dwustronne lub wielostronne zaangażowanie: strony uczą się od siebie nawzajem, ale interesariusze i organizacja działają niezależnie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wielostronne fora • Komisje doradcze • Procedury budowania konsensusu • Partycypacja w procesach decyzyjnych • Grupy dyskusyjne • Komunikowanie się online
<p>Współpraca</p> <p><i>Zaangażowanie dwu lub wielostronne: wspólna nauka, podejmowanie decyzji i działanie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wspólne projekty • Wspólne przedsięwzięcia • Partnerstwo • Inicjatywy wielostronne
<p>Upoważnienie</p> <p><i>Nowe formy odpowiedzialności; decyzje delegowane na interesariuszy; interesariusze odgrywają rolę w zarządzaniu organizacją</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Włączenie interesariuszy w zarządzanie, strategię i działanie

W miarę rozwoju zaangażowania oraz dojrzewania tego procesu, decydenci powinni włączać interesariuszy w proces projektowania i realizacji celów oraz zakresu zaangażowania.

4.1.3 Ustalenie i powiadomienie o granicach jawności

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni ustalić granice jawności zaangażowania i jasno zakomunikować je swoim interesariuszom.

Granice jawności określają, jakimi informacjami realizatorzy zaangażowania będą mogli się podzielić z interesariuszami oraz jakie informacje interesariusze mogą udostępnić na zewnątrz. Istnieje szereg możliwości:

- Pełne ujawnienie, w tym przypisanie wypowiedzi poszczególnym osobom;
- Pełne ujawnienie jednak bez przypisywania komukolwiek wypowiedzi;
- Ograniczone ujawnienie w zakresie uzgodnionym przez uczestników procesu zaangażowania; oraz
- Ograniczone ujawnienie kontrolowane przez realizatorów zaangażowania.

Efektywne zaangażowanie zależy od wspólnego zrozumienia problemów. Działa najlepiej, gdy wszyscy uczestnicy mają dostęp do tych samych informacji. Mogą istnieć uzasadnione powody, dla których nie można dzielić się informacjami. Informacje te mogą być nieistotne z punktu widzenia zaangażowania, mogą być objęte tajemnicą handlową lub wyjęte z kontekstu, a przez to wprowadzać w błąd.

Jeśli realizatorzy lub interesariusze nie są skłonni do dzielenia się informacjami potrzebnymi do pomyślnego zaangażowania, powinni oni zastanowić się nad zasadnością swego uczestnictwa w tym procesie.

4.1.4 Opracowanie planu zaangażowania

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni opracować plan zaangażowania.

Plan zaangażowania zostanie udostępniony interesariuszom. Interesariusze będą mieli możliwość wniesienia swych uwag do planu.

Plan zaangażowania będzie dokumentować proces zaangażowania.

Plan zaangażowania powinien zawierać co najmniej następujące elementy:

- Inicjatora zaangażowania;
- Cel i zakres zaangażowania;
- Realizatorów zaangażowania, ich role i obowiązki;
- Metodologię i efekty identyfikacji interesariuszy;
- Metodologię, profile i klasyfikacje interesariuszy;
- Wstępne działania przed podjęciem zaangażowania;
- Poziomy zaangażowania i metody;
- Granice jawności.

Ponadto, plan zaangażowania powinien dokumentować różne aspekty związane z zarządzaniem tym procesem i co najmniej zawierać następujące elementy:

- Zadania i terminy;
- Osoby do kontaktu;
- Używane technologie;
- Podstawowe zasady postępowania;
- Wymagania co do swobody działania;
- Ryzyka związane z zaangażowaniem;
- Wymagania dotyczące zasobów i budżetu;
- Kanały komunikacyjne;

- Monitorowanie i ocenę;
- Składanie sprawozdań dotyczących skutków zaangażowania.

Przy opracowywaniu planów zaangażowania ważne jest także, aby brać pod uwagę czynniki, które mogą utrudniać zdolność interesariuszy do udziału w zaangażowaniu i uwzględnić je w planach. Takie czynniki mogą obejmować:

- Dostępność lokalizacji;
- Zdolność do podróżowania;
- Dostępność technologii (ICT);
- Czas;
- Potrzebę anonimowości;
- Hierarchie społeczne (wg np. kasty, płci, statusu majątkowego);
- Lokalne konflikty;
- Brak wspólnego zrozumienia oczekiwań, zwyczajów, konwenansów;
- Religię;
- Style komunikacyjne specyficzne dla danej kultury, oraz
- Obowiązki rodzinne i inne (np. czasy zbiorów, opieka nad dziećmi).

W miarę rozwoju zaangażowania oraz dojrzewania praktyki zaangażowania interesariuszy, realizatorzy zaangażowania mogą włączyć interesariuszy do procesu opracowywania planu zaangażowania.

4.1.5 Ustalenie wskaźników

Wskaźniki jakości zaangażowania interesariuszy powinny być ustalone w oparciu o wymagania AA1000SES (2011). Interesariusze będą mieli możliwość wniesienia uwag odnośnie wskaźników. Wskaźniki będą miały znaczenie dla organizacji i jej interesariuszy.

Wskaźniki pozwalają organizacji mierzyć i oceniać postępy w osiągnięciu jakościowego zaangażowania interesariuszy, by identyfikować obszary wymagające poprawy i prezentować wartości dodane poprzez angażowanie się interesariuszy. Wskaźniki mogą występować jako ilościowe lub jakościowe.

4.2 Przygotowanie

4.2.1 Mobilizacja zasobów

Realizatorzy zaangażowania powinni określić jakie zasoby są wymagane do pomyślnego wdrożenia procesu zaangażowania i uzyskać zgodę na ich wykorzystanie.

Zasoby są potrzebne nie tylko do procesu zaangażowania, lecz także do dokonania niezbędnych zmian w odpowiedzi na skutki zaangażowania. Efekty zaangażowania mogą mieć znaczące konsekwencje dla strategii i zarządzania na szczeblu operacyjnym organizacji. Dlatego ważne jest, aby zastanowić się, jakich zasobów będą one wymagać.

Wymagane zasoby należy ustalić i opisać już w planie zaangażowania. Zasoby niezbędne w procesie zaangażowania obejmują zasoby finansowe, ludzkie (w tym tworzenie możliwości rozwojowych) oraz technologiczne, niezbędne dla osób prowadzących zaangażowanie, jak również dla zaproszonych do udziału interesariuszy. Może pojawić się konieczność wynagrodzenia interesariuszom czasu

poświęconego na zaangażowanie, jak również zrekompensowania wydatków poniesionych w celu uczestniczenia w tym procesie. Każde wsparcie finansowe powinno być zaplanowane w taki sposób, by nie powodowało konfliktu interesów.

Zaangażowanie nie powinno być podejmowane, jeśli nie zostały zgromadzone niezbędne zasoby.

4.2.2 Tworzenie możliwości rozwojowych

Realizatorzy procesu zaangażowania i interesariusze powinni określić, na jakiej płaszczyźnie zaangażowania należy tworzyć interesariuszom możliwości rozwojowe. Realizatorzy powinni współpracować z interesariuszami, aby odpowiednio reagować na ich potrzeby, w celu umożliwienia skutecznego zaangażowania.

Procesy zaangażowania mogą dotyczyć różnych osób prezentujących różne poziomy wiedzy, zaufania i doświadczenia. Ważne jest, aby zrozumieć, że niektóre osoby i grupy mogą mieć trudności z przyjęciem zaproszenia do zaangażowania lub, że mogą występować okoliczności utrudniające im zaangażowanie się. Dla przykładu może to być spowodowane barierami językowymi lub kulturowymi, brakiem odpowiedniej umiejętności czytania i pisania, niepełnosprawnością, problemami związanymi z odległością lub brakiem czasu, albo deficytem wiedzy na temat konkretnego zagadnienia. Realizatorzy procesu zaangażowania mogą być zmuszeni do zajęcia się problemem braku zdolności interesariuszy, aby uniknąć ich wykluczenia lub zapobiec ich rezygnacji. Odpowiednia zdolność do zaangażowania może przyczynić się do zmniejszenia ryzyka związanego z zaangażowaniem.

Obszary, w których tworzenie możliwości rozwojowych może być istotne i korzystne dla procesu zaangażowania, obejmują w szczególności:

Wiedzę

- Zrozumienie i świadomość problemów, organizacji, lokalnej kultury i polityki;
- Znajomość odpowiednich podejść do angażowania interesariuszy; oraz
- Zrozumienie interesariuszy i ich perspektywy.

Umiejętności

- Język i zdolności komunikacyjne;
- Zdolność do badania i właściwej interpretacji skutków zaangażowania interesariuszy, w sposób, który wychwytuje kluczowe fakty i liczby, a także umożliwia wyciągnięcie odpowiednich wniosków, oraz
- Indywidualne cechy osobowości, takie jak uczciwość, zdolność do skupienia się na rozwiązaniach, motywacja i kreatywność.

Możliwości

- Dostępność niezbędnych środków finansowych i fizycznych;
- Dostępność czasu dla uczestnictwa; oraz
- Dostęp do informacji we właściwym czasie i odpowiedni sposób.

Przy tworzeniu możliwości rozwojowych realizatorzy powinni uwzględnić następujące zalecenia:

- Przy udzieleniu interesariuszom wsparcia finansowego, należy to zrobić na podstawie jasnych kryteriów kwalifikowalności oraz w przejrzysty sposób;
- Nigdy nie należy zakładać, że wszyscy mają podobny poziom wiedzy i podobne rozumienie pojęć – należy upewnić się, że wszyscy zaangażowani pojmują omawiane kwestie;
- Zapewnić wystarczająco dużo czasu: interesariusze potrzebują czasu, aby zrozumieć nowe informacje i wyrobić sobie pogląd; dobre zaangażowanie wymaga również zaufania, które z kolei potrzebuje często powolnego dojrzewania.

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni rozważyć możliwość włączenia podmiotów zewnętrznych, jeżeli byłoby to korzystne dla rozwoju zaangażowania.

4.2.3 Zidentyfikowanie i przygotowanie się na ryzyko związane z zaangażowaniem

Realizatorzy procesu zaangażowania i interesariusze powinni identyfikować i przygotować się na ryzyko związane z zaangażowaniem.

Ryzyko związane z zaangażowaniem może obejmować:

- Konflikt pomiędzy uczestniczącymi interesariuszami;
- Niechęć do zaangażowania;
- Zmęczenie udziałem w zaangażowaniu;
- Tworzenie atmosfery oczekiwania na zmiany, których organizacja nie ma chęci lub nie może spełnić;
- Brak równowagi między słabymi i silnymi interesariuszami;
- Awanturujących się interesariuszy;
- Niedoinformowanych interesariuszy, oraz
- Bezsilnych interesariuszy.

Realizatorzy powinni wprowadzać plany awaryjne na wypadek wystąpienia najbardziej prawdopodobnych lub szkodliwych ryzyk.

Realizatorzy zaangażowania powinni zrozumieć potencjał konfliktu, w możliwie najpełniejszym zakresie i mieć przygotowane szczegółowe profile jego potencjalnych uczestników dostępne dla prowadzących. Jeśli rozwiązanie konfliktu nie jest niemożliwe z powodu głęboko zakorzenionego uporu, może zostać zmieniona lub skorygowana metoda zaangażowania. Dwustronne zaangażowanie może być

bardziej produktywnie niż dyskusja na forum publicznym. Jeżeli istnieje możliwość konfliktu na otwartym polu, należy zachować szczególną ostrożność przy wyborze rozjemcy, który powinien być neutralny i wiarygodny dla wszystkich stron.

Nie zawsze jest możliwa współpraca z kluczowymi interesariuszami ze względu na ich niechęć zaangażowania. Sytuacja taka może wymagać dostosowania zakresu, celu, poziomu i metod zaangażowania. Pełna konsultacja może nie być możliwa, ale wciąż istnieje możliwość przekazywania interesariuszom wszystkich ważnych informacji w sposób przejrzysty. W zaangażowaniu wielostronnym ważne jest upewnienie się, że poglądy kluczowego interesariusza niechętnego do zaangażowania są zawarte w dyskusji i debatach.

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni być świadomi, że interesariusze są cennym dobrem i nie należy ich wykorzystywać. Powinni mieć udostępnione wsparcie materialne i pomoc w tworzeniu możliwości rozwojowych. Organizacja powinna korzystać z interesariuszy tylko wtedy, gdy istnieje ku temu wyraźny cel czy potrzeba. Interesariusze chcą zobaczyć korzyści ze swojego wkładu w angażowanie.

Słabi lub marginalizowani interesariusze również mogą mieć bardzo cenny wkład do zaoferowania. W zaangażowaniu wielostronnym, prowadzący musi zadbać o umożliwienie wszystkim interesariuszom równego i swobodnego wyrażania swoich opinii.

Realizatorzy powinni opracować jasne podstawowe zasady zaangażowania. Te podstawowe zasady powinny być uzgodnione przez wszystkich uczestników. Jeśli któryś z interesariuszy zakłóca zaangażowanie w sposób, który wyraźnie narusza

podstawowe zasady, prowadzący musi interweniować i ponownie przypomnieć o przestrzeganiu ustanowionych reguł.

4.3 Wdrożenie planu zaangażowania

4.3.1 Zaproszenie interesariuszy do zaangażowania

Realizatorzy zaangażowania powinni zapewnić aby interesariusze zaproszeni do wzięcia udziału w tym procesie otrzymali propozycję włączenia z dość dużym wyprzedzeniem i aby użyli do tego celu odpowiednich dla każdego interesariusza środków komunikacji.

Informacje zawarte w zaproszeniu powinny zawierać co najmniej:

- Cel i zakres zaangażowania;
- Procedurę i harmonogram zaangażowania;
- Informacje dotyczące oczekiwań wobec interesariuszy;
- Korzyści dla interesariuszy zaproszonych do uczestnictwa;
- Informacje logistyczne i praktyczne na temat zaangażowania;
- Wskazanie sposobu udzielenia odpowiedzi;
- Informacje o dodatkowych danych, które zostaną dostarczone w późniejszym terminie; oraz
- Opis dalszych działań.

Zaproszenia powinny być adresowane do konkretnych osób, a nie organizacji. Jeśli zaproszona osoba nie jest właściwą w sprawie, wówczas interesariusz powinien mieć możliwość nominowania odpowiedniego przedstawiciela. Podobnie, jeśli zaproszona organizacja interesariuszy przestaje istnieć, powinno być poddane analizie zaangażowanie nowej lub podobnej organizacji.

Realizatorzy powinni prowadzić bazę danych kontaktowych zaproszonych pod-

miotów, zawierającą ich preferowaną metodę komunikacji i udzielone odpowiedzi. Realizatorzy procesu zaangażowania powinni mieć świadomość różnic kulturowych i obowiązujących zwyczajów podczas zapraszania gości.

Realizatorzy zaangażowania powinni rozważyć zastosowanie szeregu środków zachęcania do udziału, w tym: sieci społeczne, znaczące media, listy dyskusyjne, rozmowy telefoniczne i wizyty osobiste. Realizatorzy zaangażowania powinni na bieżąco śledzić postęp w zaangażowaniu. Powinni również starać się organizować zaangażowanie uwzględniając dostępność kluczowych uczestników.

4.3.2 Informowanie interesariuszy

Realizatorzy procesu zaangażowania powinni opracować i dostarczyć uczestnikom materiały informacyjne potrzebne do zapewnienia sukcesu zaangażowania. Materiały informacyjne dotyczące całości przedsięwzięcia, powinny zostać udostępnione uczestnikom w odpowiednim czasie, w zrozumiałym dla nich języku, z uwzględnieniem stopnia niepełnosprawności oraz poziomu znajomości poruszanych zagadnień.

Materiały informacyjne, stanowią podstawę do budowania solidnych i elastycznych procesów zaangażowania interesariuszy. Materiały te powinny być poświęcone:

- Celowi i zakresowi zaangażowania;
- Charakterowi kwestii, których ma dotyczyć zaangażowanie, wyjaśnieniu dlaczego uważane są one za istotne oraz szansom i zagrożeniom związanym z nimi;
- Sposobowi zarządzania sprawami w organizacji;
- Zasadom działania i procedurom już wdrożonym, oraz
- Tematowi, w jaki sposób organizacja obecnie radzi sobie z przedmiotowymi zagadnieniami.
- Materiały informacyjne, powinny być udostępniane uczestnikom w odpowiednim czasie, aby umożliwić im dokładne przeczytanie i zaznajomienie się z tre-

ścią. Może również trzeba przygotować uczestników poprzez wstępne spotkania, nieformalne rozmowy i szkolenia.

- Materiały informacyjne, powinny być prezentowane w przystępnej formie a najważniejsze punkty powinny być wyraźnie podkreślone. Realizatorzy zaangażowania powinni brać pod uwagę język, ewentualną niepełnosprawność oraz stopień znajomości zagadnień. Tam, gdzie to jest przydatne należy zamieścić streszczenia.
- Realizatorzy powinni rozważyć włączenie interesariuszy w opracowanie i przygotowanie materiałów informacyjnych.

4.3.3 Zaangażowanie

Na początku procesu zaangażowania, realizatorzy, z udziałem interesariuszy, powinni określić podstawowe zasady proceduralne i reguły zachowania dla uczestników.

Podstawowe zasady muszą być uzgodnione przez wszystkich uczestników.

Niektóre ogólne podstawowe zasady zaangażowania mogą obejmować następujące zalecenia:

- Unikanie przypisywania innym intencji, przekonań lub motywów (zadawaj innym pytania zamiast podawać niesprawdzone założenia na ich temat);
- Szanowanie prawa każdej strony do milczenia, jeśli nie jest gotowa lub nie chce mówić.
- Pozwolenie innym na pełne wyrażanie swojej opinii.
- Zapewnienie, że szanse na udział w dyskusji są równomiernie rozłożone.
- Poszanowanie próśb o zachowanie poufności lub anonimowości, które grupa zgodziła się honorować.
- Poszukiwanie rozwiązań.
- Skupienie się na kwestii będącej przedmiotem porozumienia.

Podczas procesu zaangażowania, w wyniku reakcji interesariuszy, może okazać się stosowne dokonanie ponownego przeglądu celu i zakresu zaangażowania.

Podczas zaangażowania realizatorzy lub koordynator pracujący dla realizatorów, powinni być czujni i od razu identyfikować oraz rozwiązywać przyczynę wszelkich potencjalnych problemów. Potencjalne problemy i trudne sytuacje, które należy mieć na uwadze to m.in.:

- nieufność,
- zastraszanie,
- rywalizacja pomiędzy poszczególnymi osobami i organizacjami,
- słabo zdefiniowane zakresy zagadnień i problemów,
- emocjonalnie denerwujące sytuacje,
- zbędna złożoność,
- nieprzydatne dygresje,
- nierówny udział, lub
- złe wykorzystanie czasu.

Realizatorzy lub koordynator zaangażowania powinni upewnić się, że wszystkie poglądy i dyskusje zostały utrwalone. Za zgodą uczestników mogą być wykonane zapisy audio, video lub fotograficzne dotyczące zaangażowania.

4.3.4 Udokumentowanie zaangażowania i jego rezultatów

Realizatorzy zaangażowania powinni udokumentować proces zaangażowania i jego rezultaty.

Dokumentacja powinna zawierać:

- Cel i powody zaangażowania;

- Stosowane metody;
- Informacje, kto uczestniczył, a kto nie;
- Czas trwania;
- Nagrania (nie zawsze konieczne, ale mogą być przydatne – może być wymagane pozwolenie);
- Podsumowanie obaw, oczekiwań i opinii interesariuszy;
- Podsumowanie najważniejszych kwestii dyskusyjnych i interwencji; oraz
- Wyniki (np. zapytania, wnioski, zalecenia, uzgodnione decyzje i działania).

4.3.5 Opracowanie planu działań

Realizatorzy zaangażowania powinni analizować przebieg procesu i jego rezultaty oraz opracować plan działań, który określi, w jaki sposób organizacja będzie reagować na skutki zaangażowania. Plan działań powinien odnosić się do wszystkich następstw zaangażowania. Plan działań zostanie opracowany w porozumieniu z tymi, którzy ponoszą odpowiedzialność za jego wdrażanie.

Realizatorzy zaangażowania powinni reagować na każde następstwo zaangażowania, podając powody podjętych decyzji i działań, nawet jeśli nie wprowadzą w życie wszystkich propozycji lub zaleceń.

Plan działań powinien:

- Zapewniać, że decyzje i działania uwzględniają obawy, oczekiwania i opinie interesariuszy, jak również najważniejsze wnioski z dyskusji i interwencji;
- Zapewniać, że role i obowiązki są dobrze zdefiniowane; oraz
- Oferować realistyczne terminy realizacji.
- Działania mogą obejmować rozwój lub zmiany w:
- Kadrze nadzoru lub zarządzania;

- Istotnych strategiach politycznych;
- Strategiach, celach, wskaźnikach efektywności;
- Praktykach na szczeblu operacyjnym;
- Jasnych regulacjach w zakresie odpowiedzialności i niezbędnych kompetencji, oraz
- Procedur dotyczących kontroli, uczenia się i udoskonalania procesów.

4.3.6 Prezentacja rezultatów zaangażowania i planu działań

Realizatorzy zaangażowania zaprezentują uczestnikom zaangażowania jego efekty i plan działań w sposób właściwy i terminowy.

Ważne jest, aby złożenie sprawozdania interesariuszom odbywało się w sposób wyczerpujący i spójny, tak aby wszyscy uczestnicy otrzymali zadowalającą ich informację zwrotną. Złożenie sprawozdania powinno obejmować pisemny raport, ale może być uzupełnione przez:

- Imprezy z udziałem interesariuszy;
- Indywidualne spotkania i rozmowy;
- Ponowne rozmowy telefoniczne oraz
- Zapewnienie dostępu do informacji na portalach internetowych.
- Realizatorzy powinni starać się o uzyskanie komentarza do komunikatu zwrotnego i skorygować go w zależności od uzasadnionych, przedstawionych wątpliwości.
- Realizatorzy zaangażowania powinni rejestrować wszelkie przedstawione wątpliwości oraz sposoby weryfikowania informacji.
- Realizatorzy mogą również zdecydować się na przekazanie komunikatu zwrotnego w szerszym zakresie, zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym.

4.4 Przegląd i doskonalenie

4.4.1 Monitorowanie i ewaluacja zaangażowania

Organizacja powinna systematycznie monitorować i oceniać ogólną jakość procesu zaangażowania interesariuszy, a realizatorzy dokonywać oceny jakości poszczególnych przykładów indywidualnego zaangażowania.

Przedmiotem monitorowania i oceny będą:

- Zobowiązania i integracja,
- Cel, zakres i udział interesariuszy,
- Procesy (planowania, przygotowania, zaangażowania, działania, sprawdzania i doskonalenia),
- Rezultaty i konsekwencje zaangażowania,
- Sprawozdawczość.

Monitorowanie i ewaluacja powinny być oparte na kryteriach zamieszczonych w niniejszym standardzie. Każdy przykład zaangażowania powinien być monitorowany i poddany ewaluacji. Informacje na temat każdego przejawu zaangażowania powinny być zbierane i oceniane na poziomie grupowym.

Monitorowanie może być oparte na sprawdzaniu zgodności, czyli na ocenie tego, czy organizacja i zaangażowani interesariusze spełniają kryteria zawarte w niniejszym standardzie.

Alternatywnie organizacje mogą rozważyć monitorowanie i ocenę w odniesieniu do poziomu osiągnięć na podstawie skali, która ocenia charakter i zakres realizacji każdego kryterium w tym standardzie, a nie oceny sukcesu lub porażki każdego kryterium.

Monitorowanie i ocena rezultatów (plan działań) oraz konsekwencji zaangażowania (skutki decyzji i działań) powinny być zintegrowane z ogólnym monitorowaniem i oceną wydajności zrównoważonego rozwoju.

4.4.2 Wnioski i doskonalenie

Organizacja, biorąc pod uwagę opinie interesariuszy, powinna dążyć do ciągłego doskonalenia zaangażowania swoich interesariuszy. Powinna identyfikować i uzgadniać ulepszenia oraz dążyć do ich wdrożenia.

Kryteria zamieszczone w tym standardzie zapewniają możliwość określenia obszarów wymagających poprawy. Wnioski powinny być zawarte w wytycznych projektowania, planowania i metodologii przyszłego zaangażowania.

4.4.3 Podsumowanie planu działań

Organizacja powinna dokonać przeglądu i oceny efektów związanych z planem działań po zakończeniu procesu zaangażowania i dostarczy interesariuszom informację zwrotną o postępach.

Trwały sukces zaangażowania interesariuszy jest uzależniony od osiągnięcia przez organizację pożądaných efektów dzięki decyzjom i działaniom podejmowanym w odpowiedzi na przyjęty plan działań. Podsumowując efekty planu działań, organizacja powinna analizować ogólny wpływ zaangażowania interesariuszy na swoją działalność i odniesiony sukces.

4.4.4 Sprawozdanie z zaangażowania

Organizacje powinny przedłożyć do publicznej informacji sprawozdania dotyczące zaangażowania interesariuszy.

Komunikowanie się z interesariuszami na temat wartości i wpływu zaangażowania powinno wykraczać poza dostarczanie informacji zwrotnych interesariuszom uczestniczącym w zaangażowaniu. Organizacja powinna składać publiczne sprawozdania ze swej współpracy z interesariuszami, aby wykazać, jaką przynosi ona wartość dla strategii i działań organizacji.

Organizacje powinny zintegrować publiczne raportowanie o zaangażowaniu interesariuszy z innymi formami publicznej sprawozdawczości organizacyjnej.

Sprawozdania publiczne organizacji powinny podlegać niezależnej weryfikacji przez podmioty zewnętrzne. Zapewniają one podniesienie poziomu świadomości i wartości zaangażowania. Zwiększają także wiarygodność sprawozdań.

ANEKSY

A. Definicje

Poświadczenie (Assurance)

Termin ten zwykle dotyczy metod i procesów stosowanych przez organizacje zewnętrzne potwierdzające w trakcie niezależnej oceny poprawność informacji ujawnianych przez organizację raportującą. Informacje te dotyczą uzyskanych efektów, stanowiących podstawę ich uzyskania systemów i rozwiązań oraz danych i procesów, objętych właściwymi kryteriami i normami, co podnosi wiarygodności ujawnianych informacji. Poświadczenie zakłada również prezentację następstw działań weryfikujących w oświadczeniu organizacji poświadczającej.

Zasady odpowiedzialności

- **Włączenie** – Dla organizacji, która uznaje swoją odpowiedzialność wobec tych, na których wywiera wpływ i tych, którzy mają wpływ na nią, włączenie oznacza uczestnictwo interesariuszy w tworzeniu i osiągnięciu odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju.
- **Istotność** – Istotność to ustalenie adekwatności i znaczenia dla organizacji i jej interesariuszy konkretnych kwestii. Istotna kwestia to zagadnienie wpływające na decyzje, działania i wyniki organizacji lub jej interesariuszy.
- **Reagowanie** – Reagowanie to odpowiedź organizacji na kwestie podnoszone przez interesariuszy, które mają wpływ na rezultaty jej działania w obszarze zrównoważonego rozwoju; odpowiadanie następuje poprzez właściwe decyzje, działania i następstwa tych działań, jak również poprzez porozumiewanie się z interesariuszami.

- **Odpowiedzialność** to uznanie i przyjęcie na siebie zobowiązań za skutki przyjętych metod, decyzji, działań, produktów i innej związanej z nimi aktywności, a także przejrzystość w tym obszarze. Odpowiedzialność zobowiązuje organizację do włączania interesariuszy w poznawanie, zrozumienie i odpowiadanie na nowe sytuacje i zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Organizacja jest też zobligowana do informowania, objaśniania i przyjęcia odpowiedzialności wobec interesariuszy za podjęte przez nią decyzje, za realizowane działania i ich następstwa. Odpowiedzialność obejmuje sposób w jaki organizacja jest zarządzana, to jak określa reguły funkcjonowania i jak zarządza swoją działalnością.
- **Dialog** – dyskusja, której celem jest uzyskanie pożądanego efektu.
- **Organizacja** – jednostka nie posiadająca osobowości prawnej lub osoba prawna, stowarzyszenie, przedsiębiorstwo, instytucja, jednostka administracji rządowej lub samorządowej, która posiada własne zadania i system zarządzania.
- **Zrównoważony rozwój** – zrównoważony rozwój to działanie na rzecz zaspokojenia celów rozwojowych obecnego pokolenia tak, aby kolejne pokolenia mogły realizować to samo dążenie (Brundtland, 1987).

Sposoby oceny skutków działania:

- **Efekt** – coś, co bezpośrednio wynika z danego działania;
- **Rezultat** – długookresowa zmiana lub korzyść wynikająca z efektu.

Interesariusz

Interesariusze to osoby, grupy osób lub instytucje, które mają wpływ na organizację bądź na które mogą wpływać działania organizacji, jej produkty lub usługi i związane z nimi wyniki. Definicja ta nie uwzględnia wszystkich tych, którzy mają wiedzę o organizacji lub zdanie na jej temat. Organizacje mają wielu interesariuszy różnego rodzaju i w odmienny sposób zaangażowanych; często interesy różnych interesariuszy pozostają wobec siebie sprzeczne.

Zaangażowanie Interesariuszy

Zaangażowanie Interesariuszy to proces stosowany przez organizację podczas angażowania istotnych interesariuszy oraz skutki tego zaangażowania.

Skuteczne zaangażowanie interesariuszy musi:

- opierać się na zobowiązaniu do przestrzegania zasad AA1000APS;
- mieć jasno określony zakres;
- mieć uzgodniony proces decyzyjny;
- skupiać się na zagadnieniach istotnych dla organizacji i/lub interesariuszy;
- tworzyć możliwości dialogu;
- być zintegrowane z systemem zarządzania;
- być przejrzyste;
- zawierać procedury odpowiednie z punktu widzenia angażowanych interesariuszy;
- być przeprowadzone we właściwym czasie, oraz
- być elastyczne i uwzględniać sugestie z zewnątrz.

B. Seria norm AA1000

Seria norm AA1000 składa się z trzech części:

- AA1000APS (2008) Zasady odpowiedzialności
- AA1000AS (2008) Norma weryfikacji
- AA1000SESE (2005) Norma zaangażowania interesariuszy

Serię norm uzupełniają Wytyczne i Przewodnik Użytkownika. Wytyczne, na przykład Wytyczne stosowania AA1000AS (2008), zawierają informację dotyczącą tego, jak należy stosować normę. Natomiast przykłady zastosowania norm znajdują się Przewodniku.

C. Komitet Techniczny Zaangażowania Interesariuszy AccountAbility

Alan Knight – AccountAbility

Anne Pattberg – Head of Corporate Responsibility, Camelot

Alison Ewings – Group Sustainability Manager, Westpac

Ambreen Waheed – Founding Executive Director, RBI – Responsible Business Initiative

Christian Hell – Senior Associate, KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG

Dongsoo Kim – Director of Sustainability Management Centre, Korea Productivity Center

Eros Artuso – Manager, PriceWaterhouseCoopers

John Aston – Managing Director, Aston Eco Management

John Scade – Managing Director, MAS Business

Monir Bou Ghanem – Head of Stakeholder Relations, EAD

Nicky Leggatt – Technical Director, Jacobs

Philip Schukat – Policy Advisor and Specialist for Environmental and Social Standard Systems

Rod Sterne – Head of Strategies, WWF

Santhosh Jayaram – Head – Sustainability and Business Excellence Services, Det Norske Veritas AS

Shikhar Jain – Senior Counsellor, Confederation of Indian Industry

Suzyo N G'Andu – Bank Secretary, Zambia National Commercial Bank

D. O AccountAbility

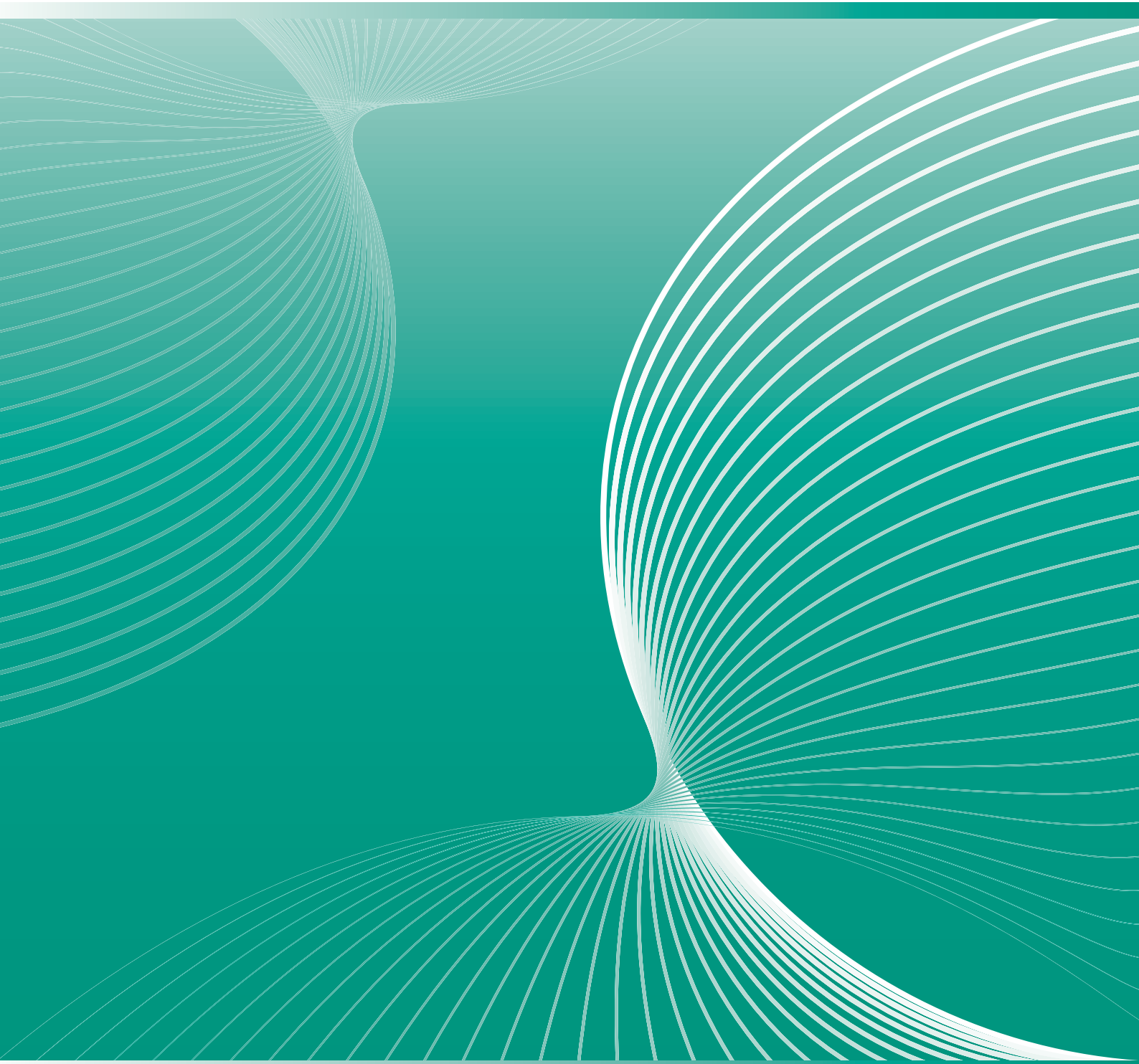
AccountAbility jest wiodącym w skali światowej think tankiem i agencją konsultingową, dostarczającą innowacyjnych rozwiązań w obszarze społecznej odpowiedzialności, przyczyniających się do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Od 1995 współpracuje z przedsiębiorstwami, rządami i organizacjami społecznymi rozwijając odpowiedzialne praktyki biznesowe oraz pogłębiając współpracę między publicznymi i prywatnymi instytucjami. Nasza unikalna oferta łączy wyniki najnowszych badań, powszechnie akceptowalne standardy i doradztwo strategiczne, dostarczając klientom praktycznych rozwiązań.

www.accountability.org



AccountAbility



www.accountability.org