

**AccountAbility**

Институт социальной и этической отчетности

**СТАНДАРТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

**С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

**AA 1000 SES**

Цель Института AccountAbility — способствовать росту ответственности организаций в целях их устойчивого развития. Занимая среди международных профессиональных организаций одно из ведущих мест, Институт AccountAbility разрабатывает эффективные инструменты и стандарты управления для проведения нефинансового аудита и ведения отчетности в рамках серии AA1000, проводит курсы повышения квалификации с последующей выдачей сертификатов, а также берется за самые современные исследования и защиту соответствующих общественных интересов.

Свою работу Институт AccountAbility строит на основе передовой технологии управления с участием многих заинтересованных сторон, непосредственно вовлекая, таким образом, в свою работу корпоративных и индивидуальных членов, в число которых входят коммерческие предприятия, организации гражданского общества и государственные учреждения из самых разных стран мира.

Если вы хотите приобрести печатную или компьютерную версию изданий Института AccountAbility, то мы рекомендуем посетить наш сайт:  
[www.accountability.org.uk/resources](http://www.accountability.org.uk/resources)

AccountAbility

Unit A, 137 Shepherdess Walk,

London N1 7RQ, UK

Тел.: +44 (0)20 7549 0400

Факс: +44 (0)20 7253 7440

E-mail: [aa1000series@accountability.org.uk](mailto:aa1000series@accountability.org.uk)

Интернет: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

Перевод осуществлен Фондом «Институт экономики города»

125009, Тверская ул., д. 20/1

Тел. (095)7874520, 3635047

Интернет: [www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru)

Сентябрь, 2005 г.

© AccountAbility, 2005

## Назначение и использование Проекта стандарта

Цель данного проекта — стимулировать экспериментальное использование стандарта самым широким кругом пользователей, в том числе коммерческими предприятиями, организациями гражданского общества, ассоциациями труда, государственными ведомствами, в самых разных сферах деятельности.

Окончательный вариант стандарта, который планируется выпустить в конце 2006 г., будет подготовлен на основе отзывов, которые мы надеемся получить на этот проект, поэтому приглашаем всех его пользователей присылать свои комментарии по адресу [aa1000series@accountability.org.uk](mailto:aa1000series@accountability.org.uk) или сообщать их представителям рабочих групп по внедрению стандарта.

## Структура и язык стандарта

Стандарт включает в себя шесть разделов.

1. В первом разделе читатель знакомится с понятием «взаимодействие с заинтересованными сторонами».

2. Во втором разделе объясняется цель и содержание стандарта.

3. В третьем разделе даются определения терминов, используемых в тексте стандарта.

4. В четвертом разделе рассказывается о требованиях, предъявляемых к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами.

5. В пятом разделе содержится руководство по исполнению этих требований.

6. В шестом разделе приведены критерии оценки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Стандарт имеет также ряд информационных приложений.

**В разделах 4 и 5, посвященных требованиям, используется слово «должен», которое выделено жирным шрифтом.**

Во вспомогательном руководстве в разделе 5 используется слово «следует», которое набрано обычным шрифтом.

## Содержание

1. Как добиться эффективного взаимодействия.....	5
2. Цель и содержание стандарта.....	8
3. Определения.....	11
4. Требования, предъявляемые к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	13
А. Обязательство и принципы подотчетности (AccountAbility).....	13
Б. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	15
5. Руководство по исполнению требований, предъявляемых к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	18
А. Обязательство и принципы подотчетности .....	18
Б. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	21
6. Качество взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	38
Приложение А.....	42
Приложение Б .....	45
Приложение В.....	49

## **1. Как добиться эффективного взаимодействия**

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) всегда имело принципиально важное значение для деятельности любой организации. Традиционные формы взаимодействия, такие как прием в члены организации, голосование граждан, выездные презентации для инвесторов, диалог и переговоры с персоналом, были давно институционализированы в обязательные процедуры, нормы и правила. Благодаря им организации стали подотчетными перед всеми сторонами, заинтересованными в их деятельности, а сами эти стороны стали участниками успешной деятельности организаций.

Имеющиеся на сегодняшний день организационные проблемы а также необходимость для любой организации обеспечить свое устойчивое развитие еще более повысили важность взаимодействия организаций с заинтересованными сторонами — как с теми, с кем раньше контакта не было (возможно, в силу отсутствия у той или иной заинтересованной стороны права голоса), так и с хорошо известными организации стейкхолдерами. Однако с последними взаимодействие теперь осуществляется на новом уровне — по новым вопросам и новыми методами. Это прежде всего справедливо по отношению к коммерческим предприятиям, осваивающим новые рынки или сталкивающимся с проблемой изменяющихся социальных ожиданий, но не менее важно для государственных органов власти, организаций гражданского общества и трудовых организаций, воспитывающих новое поколение избирателей и разрабатывающих новые формы обслуживания и защиты общественных интересов. Кроме того, настоятельная потребность в устойчивом развитии делает сегодня еще более актуальным взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью решения специфических организационных задач, а также достижения более широких социальных, природоохранных и экономических целей, например, Целей развития тысячелетия.

Результатом этих изменяющихся условий стал начавшийся процесс массового поиска новых форм взаимодействия с заинтересованными сторонами, что стало важным шагом в деле разработки новых механизмов отчетности. К сожалению, этот поиск новых форм взаимодействия сопровождается появлением новых проблем. Так, существенные расхождения в качестве методов и результатов данного поиска способны подрывать доверие к самой идее взаимодействия с заинтересованными сторонами. Чтобы этого не случилось, необходимо четко понимать, что собой представляет высококачественное взаимодействие с заинтересованными сторонами.

По мнению Института AccountAbility, если организация обеспечивает людям, которые от нее зависят или от которых зависит она сама, право быть услышанными и при этом берет на себя обязательство реагировать на то, что их беспокоит, то она от этого только выигрывает. Такой подход позволяет организациям расширять, укрепляет их легитимность, а также дает возможность в ходе диалога с заинтересованными сторонами подтверждать или заново создавать совместные ценности, что самым позитивным образом сказывается на репутации и моральном облике организации в глазах общественности. Чтобы этого достичь, необходимо четко обозначить эти права и обязанности и затем последовательно и эффективно претворять их в жизнь.

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 (Стандарт AA1000SES) является хорошей основой для того, чтобы этого достичь. Он представляет собой общеприменимую общедоступную нормативную базу для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами. Стандарт создан на основе и в соответствии с Серией Стандартов AA1000, а именно Стандартом нефинансового аудита AA1000AS (AA1000 Assurance Standard), разработанных Институтом AccountAbility и обнародованных в марте 2003 г.

Данный стандарт может использоваться как сам по себе, так и в сочетании с другими инструментами, нормативными процедурами и стандартами. Его можно применять в таких целях, как контроль качества и управление системой знаний, обеспечение прозрачности и ведение отчетной документации, корпоративное управление и представление отчетности всем заинтересованным сторонам.

AA1000SES, как и все остальные Стандарты Серии AA1000, базируется на двух основных принципах, лежащих в основе работы Института AccountAbility. Во-первых, мы считаем, что наша миссия – «способствовать росту ответственности организаций в целях их устойчивого развития. Во-вторых, мы приняли на себя обязательство разрабатывать стандарты только на основе реализуемых на практике методов, изученных и кодифицированных в ходе диалога, а также на основе новшеств, полученных в результате использования этих методов.

Конечная цель взаимодействия с заинтересованными сторонами состоит в правильном выборе направления стратегического развития организации и путей совершенствования ее деятельности, а также в оказании ей содействия в достижении такого уровня устойчивого развития, от которого выигрывают все: и организация, и ее заинтересованные стороны, и общество, потому что они имеют возможность:

- ✓ познавать:
- определять и анализировать:
  - потребности, ожидания и мнения внутренних и внешних заинтересованных сторон;
  - трудности и перспективы с точки зрения заинтересованных сторон;
  - наиболее существенные проблемы, волнующие внутренние и внешние заинтересованные стороны;
- ✓ осуществлять новации:
- определять стратегические направления развития и добиваться отличных результатов работы, опираясь на знания, имеющиеся у заинтересованных сторон, и результаты углубленного анализа;
- согласовывать свою деятельность с потребностями устойчивого развития и общественными ожиданиями;
- ✓ функционировать:
- повышать эффективность деятельности;
- разрабатывать и применять на практике показатели результативности деятельности, позволяющие внутренним и внешним заинтересованным сторонам адекватно оценивать деятельность организации.

## **2. Цель и содержание стандарта**

### **2.1. Цель**

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (Стандарт AA1000SES) – это общеприменимая общедоступная нормативная база для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами.

### **2.2. Содержание**

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

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

Стандарт может применяться для осуществления как внутреннего, так и внешнего взаимодействия, а также для взаимосвязи между ними. Виды взаимодействия могут быть самыми разными, начиная от взаимодействия на микроуровне (решение отдельных вопросов между организациями и заинтересованной стороной) и кончая макровзадействием по основным общественным проблемам.

Стандарт AA1000SES не предназначен для использования в качестве основы для формального юридически оформленного взаимодействия между организациями и их заинтересованными сторонами (выборы, официальные переговоры между работодателями и наемными работниками и т.п.). В то же время он вполне может помочь повысить информативность и действенность этих видов взаимодействия.

### **2.3. Пользователи**

Стандарт AA1000SES разработан для тех, кто начинает, участвует, наблюдает, оценивает, проверяет процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами или каким-либо иным образом участвует в этом процессе. Стандарт дает возможность:

- **организациям или отдельным подразделениям организаций** — разрабатывать и реализовывать на практике схемы взаимодействия с



заинтересованными сторонами на основе четких принципов и критериев, информировать заинтересованные стороны об их методах работы и таким образом вооружать их четкими критериями для оценки их деятельности (организации могут быть любого типа: коммерческие, гражданского общества, трудовые, государственные, а также сетевые и партнерские с большим количеством членов);

- **заинтересованным сторонам** — определять, оценивать качество взаимодействия с организацией исходя из четких принципов и связанных с ними критериев и высказываться по этому поводу;

- **специалистам по нефинансовому аудиту** — оценивать качество взаимодействия с заинтересованными сторонами и высказываться по этому поводу по собственной инициативе, а также в качестве посредника, оценивающего, как организация определяет то, что является существенным для ее развития, как она толкует и решает существенные для себя вопросы, а также как она откликается на ожидания заинтересованных сторон;

- **органам стандартизации, разработчикам рейтингов и индексов** — ссылаться на четкие качественные требования, предъявляемые к организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, или включать эти требования в свои системы;

- **инвесторам, их советникам и другим специалистам по оценке рисков** — определять, насколько организации хорошо осознают свои риски и возможности и управляют ими;

- **советникам и консультантам** — оценивать качество процессов взаимодействия с заинтересованными сторонами и высказываться по этому поводу, а также помогать организациям в разработке и реализации схем такого взаимодействия;

- **преподавателям курсов повышения квалификации и учебных семинаров** — способствовать росту профессионализма в сфере организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами как такового, а также в его взаимосвязи с другими организационными процессами, например такими, как ведение отчетности и нефинансовый аудит.

#### **2.4. Взаимосвязь с другими стандартами**

Предварительный проект Стандарта AA1000SES призван дополнить Стандарты Серии AA1000, в число которых входит и Стандарт нефинансового аудита AA1000AS. Кроме того, он призван дополнить другие стандарты, для которых взаимодействие с заинтересованными сторонами также является важным элементом, например стандарты отчетности, нефинансового аудита и корпоративного управления и более конкретные по своей тематике стандарты — стандарты труда, защиты прав человека, противодействия коррупции (в частности, Принципы ведения отчетности об устойчивости развития, разработанные в рамках Программы “Global Reporting Initiative” [Глобальная инициатива по отчетности], стандарты ISO [Международная организация по стандартизации], а также стандарты SA8000, IAASB и ISEAL).

Стандарты AA1000 поддерживаются целым рядом других документов (см. Приложение С).

### **3. Определения**

#### **Подотчетность (Accountability)**

Стандарт AA1000SES понимает «подотчетность» как совокупность следующих компонентов:

- *прозрачность* — отчетность перед заинтересованными сторонами;
- *готовность реагировать* — способность откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны;
- *соответствие требованиям* — соблюдение законодательных требований, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и иных добровольных обязательств.

У данных аспектов подотчетности могут быть разные приводящие их в действие механизмы, такие как соблюдение правовых норм, заявленные стратегические обязательства, репутация и управление риском, а также имеющееся у компании чувство морального и нравственного долга.

#### **Механизм (Enabler)**

Механизм, который помогает осуществить действие или добиться цели посредством предоставления средств, знаний или возможностей

#### **Организация (Organization)**

В качестве организации может выступать как организация в целом, так и часть организации, а также группа или товарищество отдельных граждан и организаций. Уже в самом начале процесса взаимодействия необходимо определить, что собой представляет организация исходя из характера ее деятельности, производимых ею продуктов и услуг, занимаемой территории и имеющихся у нее дочерних компаний, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность влиять на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).

#### **Заинтересованная сторона (Stakeholder)**

Заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий. Это определение не распространяется на всех тех, кто может

быть знаком с организацией или иметь мнение о ней. У любой организации много заинтересованных сторон, которые отличаются друг от друга по типу и степени участия в ее деятельности и часто имеют абсолютно разные, иногда даже противоречащие друг другу интересы и потребности.

### **Устойчивая деятельность (Sustainability Performance)**

Под устойчивой деятельностью организации понимается такая деятельность (включающая разработку стратегии, принятие решений и осуществление действий), которая приводит к получению социальных, экологических и/или экономических (в том числе финансовых) результатов.

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

Мы используем определение устойчивого развития, содержащееся в отчете «Наше общее будущее» (также известном под названием «Доклад Брутланд»):

*«Устойчивое развитие – это развитие, отвечающее потребностям сегодняшнего дня и не лишаящее будущие поколения возможности удовлетворять их собственные нужды».*

#### **4. Требования, предъявляемые к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами**

##### ***A. Обязательство и принципы подотчетности (AccountAbility)***

##### **A.1. Подотчетность и взаимодействие с заинтересованными сторонами**

В стандартах Серии AA1000 подотчетность определяется как совокупность следующих аспектов:

- *прозрачность* — отчетность перед заинтересованными сторонами;
- *готовность реагировать* — способность откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны;
- *соответствие требованиям* — соблюдение законодательных требований, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и иных добровольных обязательств.

##### **A.2. Стандарты Серии AA1000: Обязательство обеспечивать открытость для всех (commitment to inclusivity)**

Организация, внедряющая в свою практику какую-либо часть Стандартов Серии AA1000, включая Стандарт AA1000SES, должна обеспечивать открытость для всех, то есть обеспечивать заинтересованным сторонам право быть услышанными, и одновременно брать на себя обязательство отчитываться перед ними.

##### **A.3 Стандарты Серии AA1000: Применение принципов при взаимодействии с заинтересованными сторонами**

Обязательство обеспечивать открытость для всех основано и реализуется на основании трех принципов, заложенных в Стандартах Серии AA1000, – это принципы Существенности, Полноты и Способности реагировать

<b>Принцип</b>	<b>Применение при взаимодействии с заинтересованными сторонами</b>
<b>(П.1) Существенность</b>	Организация должна <b>знать</b> , каковы ее заинтересованные стороны, а также какие ее

	интересы и какие интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми)
<b>(П.2) Полнота</b>	Требуют от организации <b>понимания</b> опасений заинтересованных сторон, а именно, понимания их взглядов, потребностей и ожидаемых результатов деятельности, а также их мнений по значимым для них вопросам
<b>(П.3) Реагирование</b>	Организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией

В основе любого взаимодействия, осуществляемого в соответствии со Стандартом AA1000SES, должны лежать эти три принципа.

### Стандарты Серии AA1000: Обязательство и принципы



## ***Б. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами***

### **Б.1. Общие требования**

Согласно Стандарту AA1000SES, обязательство быть подотчетным. Кроме того, ни один принцип из тех, на которых строится система взаимодействия с заинтересованными сторонами, не должен быть нарушен, ни один этап - пропущен. В некоторых случаях взаимодействие может носить ограниченный характер или даже считаться невозможным, например, по коммерческим причинам или по причине, связанной с обеспечением безопасности. Если подобные причины существуют, они должны быть описаны и обоснованы на этапе планирования процесса взаимодействия.

### **Б.2. Функции и обязанности**

Организация должна инициировать начало взаимодействия с заинтересованными сторонами и затем нести ответственность за него. В качестве организации может выступать как организация, в целом, так и часть организации, а также группа или товарищество отдельных граждан и организаций. В самом начале процесса взаимодействия необходимо определить, что собой представляет организация исходя из характера ее деятельности, производимых ею продуктов и оказываемых услуг, занимаемой территории и имеющихся у нее дочерних компаний, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).

### **Б.3. Особые требования, предъявляемые к элементам системы**

Осмысление и планирование

#### **Б.3.1. Определение заинтересованных сторон**

Организация должна разработать методiku и систематические процедуры определения сторон, заинтересованных в ее деятельности, составления карты-схемы этих сторон и в дальнейшем выстраивать отношения с ними (при наличии необходимых для этого средств) таким образом, чтобы это способствовало и повышению отчетности организации перед заинтересованными сторонами, и повышению результативности ее деятельности в целом. Организация также должна представить заинтересованным сторонам разработанную ею карту-схему.

### **Б.3.2. Предварительное определение существенных вопросов**

Организация должна разработать методику и систематические процедуры определения существенных вопросов, имеющих отношение к ее деятельности, производимым ею продуктам, оказываемым услугам, занимаемым территориям и имеющимся у нее дочерним организациям, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности.

### **Б.3.3. Разработка стратегии, определение содержания, цели (целей) и областей взаимодействия**

Организация должна выработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также определить содержание, цель(и) и области взаимодействия.

### **Б.3.4. Разработка плана взаимодействия и графика его реализации**

Организация должна разработать план и график взаимодействия с заинтересованными сторонами, и представить их последним.

### **Подготовка и взаимодействие**

### **Б.3.5. Определение наиболее эффективных методов взаимодействия**

Организация должна определить наиболее эффективные (целесообразные) методы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

### **Б.3.6. Нарращивание и укрепление потенциала**

Организация должна определить, имеется ли у заинтересованных сторон потребность в увеличении своих возможностей, как ресурсных (например, кадровых, денежных и временных), так и профессиональных (например, связанных с уровнем компетентности, наличием опыта), оценить эту потребность и взять на себя обязанность по удовлетворению этой потребности для того, чтобы повысить эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами.



### **Б.3.7. Осуществление взаимодействия с заинтересованными сторонами таким образом, чтобы оно способствовало росту понимания, накоплению опыта и совершенствованию навыков**

Организация должна быть уверена в том, что в ходе определения и анализа проблем, возможностей и рисков заинтересованных сторон ей удалось понять, какие из них являются наиболее существенными. Она также должна определить, какие обеспечивающие механизмы (средства) позволят изучить и повысить результативность деятельности.

#### **Реагирование и измерение**

### **Б.3.8. Внедрение, усвоение и передача знаний**

Организация должна использовать знания, почерпнутые в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, для принятия стратегических и оперативных решений, отвечающих концепции устойчивого развития. Организация также должна сообщать о том, какая новая информация стала ей доступна в ходе взаимодействия и как она собирается на нее реагировать.

### **Б.3.9. Измерение и оценка результативности деятельности**

Организация должна разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки качества ее взаимодействия с заинтересованными сторонами.

### **Б.3.10. Оценка и корректирование формулировок и схем**

Организация должна оценивать и корректировать карту-схему сторон, заинтересованных в ее деятельности, а также пересматривать стратегию своего взаимодействия с ними, если происходят какие-либо изменения или поступает новая информация.

## **5. Руководство по исполнению требований, предъявляемых к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами**

### ***А. Обязательство и принципы подотчетности***

#### **А.1. Подотчетность и взаимодействие с заинтересованными сторонами**

В стандартах Серии AA1000 подотчетность определяется как совокупность следующих аспектов:

- *прозрачность* — отчетность перед заинтересованными сторонами;
- *готовность реагировать* — способность откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны;
- *соответствие требованиям* — соблюдение законодательных требований, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и иных добровольных обязательств.

Заинтересованные стороны являются центральным звеном каждого из трех аспектов подотчетности. Они могут оказывать влияние на законодательные и нормативные требования, методические и производственные обязательства, способствовать как росту, так и снижению репутации организации, создавать риски и снижать их уровень, а также помогать устанавливать моральные стандарты.

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает организациям понять, чего их клиенты и общество в целом ожидают от них, а также заставляет организации постоянно рационализировать свою деятельность и служит для них своеобразной гарантией продления лицензии на продолжение их работы в будущем.

#### **А.2. Стандарты Серии AA1000: Обязательство обеспечивать открытость для всех (commitment to inclusivity)**

**Организация, внедряющая в свою практику какую-либо часть Стандартов Серии AA1000, включая Стандарт AA1000SES, должна обеспечивать открытость для всех, то есть обеспечивать заинтересованным сторонам право быть услышанными, и одновременно брать на себя обязательство отчитываться перед ними.**

Под этим подразумевается, что организация должна:

- определять и осмысливать место, которое она занимает в социальной, экологической и экономической среде, и то влияние, которое оказывает на эти среды ее деятельность, производимая ею продукция или оказываемые услуги;
- понимать, какие проблемы волнуют заинтересованные в ее деятельности стороны, т.е. понимать их нужды, ожидания и мнения по поводу тех или иных вопросов;
- отражать это понимание в своей политике и практике работы, последовательно реагируя на подобные проблемы;
- отчитываться перед заинтересованными сторонами о принимаемых решениях, осуществляемых действиях и их последствиях.

### **А.3. Стандарты Серии АА1000: Применение их принципов при взаимодействии с заинтересованными сторонами**

**Обязательство обеспечивать открытость для всех основано и реализуется на основании трех принципов, заложенных в Стандартах Серии АА1000, – это принципы Существенности, Полноты и Способности реагировать**

Эти три принципа были сформулированы в ходе практической работы и диалога после того, как первоначальная Система стандартов АА1000 была внедрена в жизнь в 1999 г. Эти принципы объясняют и заменяют собою первоначальные принципы системы.

<b>Принцип</b>	<b>Применение при взаимодействии с заинтересованными сторонами</b>
<b>(П.1) Существенности</b>	Требует от организации <b>знания</b> , кто является заинтересованными сторонами, и какие интересы являются для организации существенными
<b>(П.2) Полноты</b>	Требуют от организации <b>понимания</b> того, что волнует заинтересованные стороны, а именно, понимания их взглядов, потребностей и ожидаемых результатов деятельности, а также их мнений по существенным для них вопросам
<b>(П.3) Реагирование</b>	Требует последовательного реагирования на существенные вопросы, стоящие перед

	заинтересованными сторонами и самой организацией
--	--

**Любое взаимодействие, осуществляемое в соответствии со Стандартом AA1000SES, должно осуществляться в соответствии с этими тремя принципами.**

Степень практического применения может быть разной. В совокупности обязательство обеспечивать открытость для всех и данные принципы подтверждают и подчеркивают центральную роль заинтересованных сторон в планировании и реализации взаимодействия. Со своей стороны, организации, для того чтобы полностью соответствовать Стандарту AA1000SES, следует обеспечить заинтересованным сторонам возможность исполнять эту центральную роль на всех этапах взаимодействия (см. раздел б).

## **Б. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами**

### **Б.1. Общие требования**

Взаимодействие с заинтересованными сторонами осуществляется в три этапа: 1) осмысление и планирование, 2) подготовка и взаимодействие, 3) реагирование и измерение, – которые, в свою очередь, состоят из ряда элементов (шагов), обеспечивающих последовательный процесс планирования и реализации качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Последовательность и относительная значимость этапов и их элементов могут варьировать в зависимости от конкретных причин и условий взаимодействия.

Согласно Стандарту AA1000SES, обязательство быть подотчетным должно неукоснительно выполняться. То же самое относится ко всем принципам, этапам и элементам системы — ни один из них не должен быть пропущен. В некоторых случаях взаимодействие может носить ограниченный характер или даже считается невозможным по коммерческим причинам или по причине, связанной с обеспечением безопасности. При наличии таких причин, они должны быть описаны и обоснованы на этапе планирования процесса взаимодействия.

### **Б.2. Функции и обязанности**

**Организация должна инициировать начало взаимодействия и затем нести ответственность за него. В качестве организации может выступать как организация, в целом, так и часть организации, а также группа или товарищество отдельных граждан и организаций. Уже в самом начале процесса взаимодействия необходимо определить, что собой представляет организация исходя из характера ее деятельности, характера производимых ею продуктов и услуг, занимаемой ею территории и имеющихся у нее дочерних компаний, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).**

Организация может поручить другому лицу или группе управлять всем или частью процесса взаимодействия от ее имени, но ответственность за осуществление этого процесса и обеспечение эффективного соблюдения данного стандарта остается за организацией.

В качестве таких доверенных лиц или групп могут выступать:

- независимый руководитель конференции, помогающий осуществлять взаимодействие по конкурентному существенному вопросу
- институт, занимающийся исследованиями рынка или общественного мнения, или агентство, специализирующиеся на предоставлении исследовательских услуг;
- комиссия, сформированная заинтересованной стороной, например, для содействия в определении существенных вопросов;
- сами заинтересованные стороны, которые могут, например, пригласить другие заинтересованные стороны для исследования и изучения конкретного вопроса.

Взаимоотношения между организацией и доверенным лицом или группой должны быть четко прописаны и видимы.

У специалиста по нефинансовому аудиту может возникнуть потребность во взаимодействии с заинтересованными сторонами с целью проверки достоверности информации, представленной или полученной организацией. Цель и масштабы такого взаимодействия могут быть ограничены и сводиться исключительно к исполнению требований нефинансового аудита. Обязанность инициировать такое взаимодействие и нести за него ответственность возлагается на специалиста по финансовому аудиту.

Всем сторонам, участвующим во взаимодействии, следует рассмотреть возможность использования специальных методических материалов и инструментов в качестве дополнительного руководства по планированию и реализации этого процесса.

## Этапы и элементы системы качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами

(Диаграмма на стр. 30)

Внешний круг диаграммы:

- 0 Обязательство быть подотчетным
- 1 Определить заинтересованные стороны
- 2 Первоначальное определение существенных вопросов
- 3 Определить и сформулировать цели и области взаимодействия
- 4 Разработать план и график взаимодействия
- 5 Определить и сформулировать достаточно эффективные формы взаимодействия
- 6 Нарращивать и укреплять потенциал
- 7 Изучить существенные аспекты. Определить перспективы и риски.
- 8 Внедрять и усваивать полученные знания
- 9 Измерять, контролировать и оценивать результативность деятельности
- 10 Оценивать и корректировать формулировки и схемы

Внутренний круг диаграммы:

- 11 Существенность
- 12 Полнота
- 13 Готовность реагировать
- 14 Осмысление и планирование
- 15 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 16 Реагирование и измерение
- 17 Подготовка и взаимодействие

### **Б.3. Особые требования, предъявляемые к элементам системы**

#### **Осмысление и планирование**

##### **Б.3.1 Определить заинтересованные стороны**

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

Организации следует определить и составить карту-схему заинтересованных сторон с учетом всех осуществляемых ею видов деятельности, а также производимых продуктов и оказываемых услуг. Такая схематизация должна помочь выработать общую стратегию управления отношениями с заинтересованными сторонами. Конкретные планы взаимодействия следует разрабатывать на основе этой стратегии.

Заинтересованными сторонами называются группы, оказывающие влияние на деятельность организации или, напротив, способные испытывать на себе влияние от ее деятельности, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг. Исходя из этого определения, выявление сторон, заинтересованных в работе организации, следует производить на основе ряда критериев.

**Ответственность.** Перед этими заинтересованными сторонами организация имеет или может иметь в будущем юридические, финансовые и производственные обязательства, зафиксированные в нормативных актах, контрактах, программах и правилах работы (например, служащие, местные органы власти).

**Влиятельность.** Заинтересованные стороны обладают влиянием на организацию или уполномочены принимать решения (например, местные органы власти, акционеры, группы давления).

**Близость.** С этими заинтересованными сторонами организация взаимодействует больше всего. Таковы, например, внутренние заинтересованные стороны (руководство внештатными сотрудниками, местные сообщества и др.), стороны, с которыми организацию связывают длительные отношения (деловые партнеры и др.), а также



стороны, от которых зависит повседневная деятельность организации (местные органы власти, местные поставщики, местные коммунальные предприятия и др.).

**Зависимость.** Заинтересованные стороны прямо или косвенно зависят от деятельности организации в экономическом или финансовом плане (например, единственный работодатель в районе или единственный покупатель товаров) либо в плане принадлежности к региональной или местной инфраструктуре (например, школы, больницы). В эту группу также входят заинтересованные стороны, зависящие от организации потому, что она прямо или косвенно отвечает за удовлетворение их основных потребностей (например, медицинские, водо- и энергоснабжающие организации).

**Представительство.** Заинтересованные стороны, в силу действующих норм, исторических или культурных традиций, могут законно заявлять о своем праве представлять интересы избирателей (например, НГО, группы влияния, в том числе представляющие интересы «не имеющих голоса» – неспособных самостоятельно заявить о себе людей или субстанций, таких, например, как окружающая среда или будущие поколения, а также представители профсоюзов, депутаты местных советов и руководители местных общественных организаций).

**Политические и стратегические намерения.** Заинтересованные стороны, к которым организация постоянно прямо или косвенно обращается в своих программах и заявлениях (например, потребители, местные сообщества, внештатные сотрудники, предприятия, фирмы, торгующие товарами на льготных условиях), включая те стороны, которые могут заранее предупредить о возникающих проблемах и рисках (местные активисты, организации гражданского общества, научное сообщество и т.д.).

### **Шестиэлементный тест-схема определения заинтересованных сторон**

(Диаграмма на стр. 33)

- 1 Ответственность
- 2 Влиятельность
- 3 Близость
- 4 Зависимость
- 5 Представительство
- 6 Политические и стратегические намерения

Процесс определения заинтересованных сторон и составления карты-схемы может включать в себя:

- созыв многофункциональной экспертной группы, состоящей из юристов, специалистов по управлению риском, внешним связям, закупкам, кадрам, связям с инвесторами и др., знакомых с организацией, проектом, отделом или вопросом, для которых определяются заинтересованные стороны;
- классификацию выявленных заинтересованных сторон в соответствии с используемыми критериями, а также со степенью и причинами их заинтересованности;
- объединение заинтересованных сторон в отдельные группы и последующая их разбивка на подгруппы по признаку общности перспектив (например, негосударственные организации могут включать гуманитарные организации, организации по защите прав человека, группы по охране диких животных, группы по охране окружающей среды).

Затем организации следует разработать процедуры систематического характера для того, чтобы

- дать возможностям еще не выявленным заинтересованным сторонам озвучить волнующие их вопросы или определить свои перспективы (например, используя позволяющие выйти за установленные рамки взаимодействия механизмы открытого доступа, такие как горячие линии, система местных представителей, фокус-группы, опросы);
- обеспечить сторонам, при необходимости, возможность открыто выражать свое беспокойство, не опасаясь последствий, для чего необходимо сделать этот процесс свободным от давления и контроля (например, использовать институт осведомителей или назначения омбудсмена);
- предусмотреть механизмы представления интересов тех, кто не имеет голоса (будущие поколения, окружающая среда).

Если на первоначальном этапе процесс определения заинтересованных сторон и составления карты-схемы может проходить без систематического участия в нем самих

заинтересованных сторон, то по мере приобретения опыта взаимодействия их также следует вовлекать в процесс.

### **Б.3.2. Предварительное определение существенных вопросов**

**Организация должна разработать методiku и систематические процедуры определения существенных вопросов, имеющих отношение к ее деятельности, производимым ею продуктам, услугам, занимаемым ею территориям и имеющимся у нее дочерним организациям, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).**

Вопрос считается существенным, если от него зависит или может зависеть, какое решение будет принято, какое действие будет выполнено и как поведут себя заинтересованные стороны и/или сама организация.

Определение существенных вопросов следует осуществлять с учетом следующих факторов:

- *политически важная деятельность* – это такие аспекты деятельности организации, которые связаны с выполнением последних своих обязательств на основании общих политических принципов;
- *краткосрочная финансовая деятельность и соблюдение законодательных требований* – такие аспекты деятельности организации, которые могут иметь для нее прямые финансовые последствия (например, значительное потенциальное и фактическое влияние законодательных и нормативных актов);
- *нормы и правила аналогичных организаций* – аспекты деятельности или поведения, принятые и признанные законными аналогичными организациями (т.е. конкурентами), независимо от того, имеет сама организация аналогичные нормы или нет;
- *интересы и поведение заинтересованных сторон* – вопросы, которые касаются как самой организации, так и требований устойчивого развития и могут повлиять на решения и поведение заинтересованных сторон;
- *социально-этические нормы* – такие аспекты деятельности организации, которые актуальны сегодня для заинтересованных сторон и/или

могут стать актуальными в будущем (например, аспекты деятельности, которые либо уже регулируются, либо подвергаются ненормативной проверке и могут в скором времени стать законодательно регулируемы).

При определении степени существенности вопросов организация должна анализировать их *актуальность* и *значимость* с позиций каждого из перечисленных выше факторов.

Актуальность следует оценивать по каждому из пяти компонентов теста на существенность. Поскольку первоначальное определение существенных вопросов происходит до начала взаимодействия с заинтересованными сторонами, организации целесообразно начать оценивать степень существенности с точки зрения деятельности, связанной с реализацией политики организации (ее миссии, стратегии и правил); краткосрочной финансовой деятельности и соблюдения законодательства; изучения норм и правил аналогичных организаций, сравнительного анализа своей деятельности с деятельностью организаций, работающих в данной отрасли или на данном рынке. Кроме того, на данном этапе организация должна использовать имеющиеся у нее знания и представления о проблемах, волнующих заинтересованные стороны, чтобы попытаться предварительно оценить существенность того или иного вопроса с их точки зрения и с точки зрения социально-этических норм.

При определении степени значимости вопросов организации следует определить пределы использования актуальных и соответствующих инструментов, стандартов, индикаторов и критериев

На этапе первоначального определения существенных вопросов организации следует делать это с помощью многофункциональной экспертной группы, состоящей из юристов, специалистов по управлению риском, внешним связям, закупкам, кадрам, связям с инвесторами и т.д.

Организации следует продолжать оценивать актуальность и значимость существенных вопросов и после того, как она начнет взаимодействовать с заинтересованными сторонами и поймет, что они сами думают о *волнующих их проблемах, поведении и социально-этических нормах*, т.е. познакомится с их интересами, взглядами, ожиданиями и нуждами (см. Б.3.7).

В дальнейшем, по мере развития процесса взаимодействия, заинтересованные стороны следует активно вовлекать в процесс разработки и внедрения ограничений и

критериев для определения актуальности и значимости существенных вопросов, а также для определения того, что является существенным с точки зрения стратегии и политики.

Упомянутый выше пятикомпонентный тест на существенность – это повторяющийся процесс. Между двумя его циклами: «существенность с точки зрения стратегии и политики» и «существенность с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон» — существует взаимное влияние. Поэтому новая информация, появляющаяся на разных этапах процесса взаимодействия, будет каждый раз подвергаться анализу с точки зрения этих двух циклов. В результате вопрос, определенный на первоначальном этапе как норма, принятая аналогичными организациями, или как вопрос, волнующий заинтересованную сторону, во время следующего раунда анализа существенности может превратиться уже в вопрос политики.

### **Пятикомпонентный тест на существенность**

(диаграмма на стр. 38)

1. Краткосрочная финансовая деятельность
2. Политически важная деятельность
3. Нормы аналогичных организаций
4. Интересы и поведение заинтересованных сторон
5. Социально-этические нормы (регулируемые и нерегулируемые)
6. Существенность с точки зрения стратегии и политики
7. Существенность с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон

### **Б.3.3 Разработка стратегии, формулирование цели и определение областей взаимодействия**

**Организация должна выработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами. Она должна определить содержание, цель(и) и области взаимодействия.**

Организации следует разработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами, используя в качестве основы карту-схему заинтересованных сторон и предварительно выявленные существенные вопросы. В стратегии следует проанализировать, какие мотивы будут лежать в основе взаимодействия, какие заинтересованные стороны будут в нем участвовать и какие вопросы будут обсуждаться. Следует также объяснить, как взаимодействие с заинтересованными сторонами может помочь организации лучше понимать стоящие перед ней проблемы, развиваться и добиваться своих целей.

Затем организации следует позаботиться о том, чтобы ее стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами и другие организационные стратегии были полностью согласованы между собой. Стратегию взаимодействия нужно еще раз просмотреть и внести в нее изменения с учетом конкретных обязательств.

Организация должна определить главную(ые) задачу(и) в области взаимодействия. Следует предусмотреть такие области взаимодействия, которые позволят организации достичь поставленной(ых) цели(ей).

Разрабатывая стратегию, организации следует определить, насколько она, организация, способна (т.е. каковы пределы ее желаний и возможностей, в том числе людских, технических и финансовых) последовательно и адекватно реагировать на запросы заинтересованных сторон и при этом не отклоняться от конечной цели взаимодействия. Организации также следует оценить, насколько она в состоянии реагировать на разные возможные результаты и перспективы взаимодействия.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и реализации стратегии, цели(ей) и областей взаимодействия.

#### **Б.3.4. Разработка плана взаимодействия и графика его реализации**

**Организация должна разработать план и график взаимодействия с заинтересованными сторонами, демонстрирующий ее намерение взаимодействовать со сторонами, заинтересованными в ее деятельности. Данный план и график должны быть представлены заинтересованным сторонам.**

Исходя из стратегии, цели(ей) и областей взаимодействия организации следует разработать план взаимодействия с заинтересованными сторонами, с помощью которого

она будет реализовывать стратегию и демонстрировать в динамике по времени то, как она исполняет обязательство обеспечивать открытость для всех. Организация должна сформулировать критерии для определения приоритетных задач взаимодействия и затем ознакомить с этими критериями заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны следует также ознакомить с содержанием плана и затем обеспечить им легкий доступ к нему, а спустя какое-то время подготовить более развернутый план и опубликовать в виде графика его реализации.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует начать более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и реализации планов взаимодействия.

## **Подготовка и взаимодействие**

### **Б.3.5. Определение наиболее эффективных методов взаимодействия**

**Организация должна определить наиболее целесообразные методы взаимодействия со своими заинтересованными сторонами.**

Каждый раз, приступая к организации процесса взаимодействия, организации следует определить:

- какую конкретную(ые) цель(и) будет иметь взаимодействие и в каких областях оно будет протекать;
- кто будет представлять интересы сторон (какие группы заинтересованных сторон следует пригласить для участия в процессе и в какой степени они должны быть в нем представлены);
- в какой форме будет осуществляться взаимодействие (например, оно может начаться с более пассивных форм, таких как мониторинг и информирование, а затем стать более активным — сотрудничество или предоставление полномочий);
- в какой среде будет происходить взаимодействие (с помощью Интернета, телефонной связи, видеоконференции, прямого общения, печати, радиоэфира или с использованием одновременно нескольких разных сред);
- какие организационные технологии будут использоваться (круглый стол, дебаты, конференция, переговоры – с принятием обязательств или без принятия обязательств, и т.д.);

- какой метод взаимодействия будет использоваться (опросы, фокус-группы, институт местных представителей, встречи один на один, интерактивные форумы, выездные презентации, сетевые конференции заинтересованных сторон, рабочие группы и комитеты, состоящие из представителей заинтересованных сторон, общественные собрания или форумы, партнерства, в том числе альянсы, совместные проекты, инициативы или объединения, всемирное кафе и др.).

В первую очередь организации следует изучить и использовать в качестве основы уже имеющиеся механизмы взаимодействия (например, горячие линии для клиентов или собрания акционеров).

Разрабатывая план проведения отдельных мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами, организации следует учитывать следующие факторы:

- способ взаимодействия,
- возможные последствия для управления,
- возможность прекратить процесс и последствия этого шага,
- готовность сторон участвовать в процессе взаимодействия,
- риск возникновения конфликта интересов,
- различия и/или противоречия в интересах сторон,
- временные рамки,
- культурные различия,
- возможные последствия с точки зрения возможностей
- степень проработки проблемы.

Если у организации нет необходимых управленческих полномочий и возможностей оказывать влияние на принимаемые решения (например, если организация имеет региональную лицензию на производство или продажу товаров другой компании или является национальным отделением международной организации) и поэтому она не может надлежащим образом откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны, то ей следует объяснить это заинтересованным сторонам. В случае необходимости следует сформировать соответствующие управленческие структуры для организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами. Разрабатывая схему взаимодействия, организация всегда должна помнить о том, что может быть предметом взаимных уступок, а что нет.



Организации следует приглашать заинтересованные стороны для участия в процессе взаимодействия заранее, при этом им должна быть предоставлена вся необходимая информация, в том числе об общей схеме, порядке и цели(ях) взаимодействия.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации, и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к подготовке и реализации мероприятий по взаимодействию.

### **Б.3.6. Нарращивание и укрепление потенциала**

**Организация должна определить и оценить потребности заинтересованных сторон в увеличении их возможностей, как ресурсных (напр., кадровые, денежные и временные ресурсы), так и профессиональных (наличие компетентности, опыта). Организация должна взять на себя обязанность по удовлетворению этих нужд для того, чтобы создать необходимые возможности для эффективного взаимодействия.**

Организации следует по возможности использовать уже существующие процедуры и механизмы (например, людей, системы, методы планирования ресурсов), а также решить, нужно ли для более успешного взаимодействия приглашать сторонних участников.

Укрепление потенциала заинтересованных сторон или приглашение сторонних участников может оказаться полезным для процесса взаимодействия в тех случаях, когда необходимо:

- создать в отношениях между заинтересованными сторонами атмосферу понимания и осведомленности;
- преодолеть языковой барьер;
- решить организационные вопросы (например, организовать мероприятие или уладить конфликт);
- оказать содействие в получении консультаций и проведении встреч (например, внесение изменений в процесс/структуру взаимодействия с целью расширения возможностей участия в нем, предоставление ресурсной помощи);

- оказать экспертную помощь по специальным вопросам (организация системы поставок, страноведение, знание культуры и традиций других народов и т.д.).

В целях экономии ресурсов организации могут рассмотреть возможность объединения разных процессов взаимодействия и/или сотрудничества с другими организациями.

После того как взаимодействия с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к определению путей наращивания и укрепления потенциала.

### **Б.3.7. Осуществление взаимодействия с заинтересованными сторонами таким образом, чтобы оно способствовало росту понимания, накоплению опыта и совершенствованию навыков**

**Организация должна быть уверена в том, что в ходе определения и анализа проблем, возможностей и рисков заинтересованных сторон ей удалось лучше понять, какие из них являются наиболее существенными. Она должна определить обеспечивающие механизмы (иными словами, средства), которые позволят изучить и повысить результативность деятельности.**

Организации следует, опираясь на разработанную стратегию и планы взаимодействия, входить в контакт с заинтересованными сторонами для того, чтобы лучше понять, какие вопросы являются для нее существенными.

Если в ходе предварительного определения существенных вопросов их актуальность и значимость оценивались организацией исходя из существовавшего на тот момент понимания ею проблем заинтересованных сторон, причем в центре внимания была оценка «существенности [вопросов] с точки зрения стратегии и политики», то теперь организации следует расширить рамки дискуссии и включить в нее также оценку «существенности [вопросов] с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон». Лучше познакомиться с проблемами и социально-этическими нормами заинтересованных сторон можно, только вступив с ними в непосредственный контакт.

Организация не может оценить актуальность и значимость вопросов и тем самым определить степень их существенности, не будучи твердо уверенной в том, что она

хорошо понимает, что является существенным для заинтересованной стороны, а именно каковы ее взгляды, потребности и виды на будущее. Организации следует тщательно изучить эти позиции и затем проинформировать заинтересованные стороны о том, что она в связи с волнующими их проблемами делает сейчас и собирается делать в будущем. Необходимо также выяснить, какие у заинтересованных сторон есть риски и перспективы.

Определив степень актуальности и значимости проблем, существенных для заинтересованных сторон, следует использовать полученные знания в качестве основы для последующего определения приоритетности существенных вопросов.

Организации и ее заинтересованным сторонам следует определить и проанализировать механизмы, обеспечивающие возможность изучения деятельности и повышения ее результативности.

В числе таких обеспечивающих механизмов можно назвать:

- проведение исследований подрядчиком или самостоятельно (например, о скрытых и возникающих проблемах – см. приложение А «Степень проработки вопросов»);
- расширение внутренних и внешних возможностей и повышение квалификации (например, для изучения скрытых и возникающих проблем);
- участие в дискуссиях и спорах по поводу существенных проблем и перспектив (например, для выявления скрытых и возникающих проблем);
- разработка методов измерения, мониторинга и управления существенными проблемами (от скрытых до консолидированных), разработка соответствующих программ и стратегий (например, для возникающих проблем и других, вплоть до консолидированных);
- утверждение и внедрение соответствующих стандартов, правил, принципов или систем управления (например, для установленных проблем и других, вплоть до консолидированных);
- определение целевых показателей и индикаторов деятельности для обеспечения принятия обоснованных решений как заинтересованными сторонами, так и организацией и обеспечение их соизмеримости в динамике по времени с показателями других организаций, а также с соответствующими стандартами и методиками (например, для проработанных проблем и других, вплоть до консолидированных).

Организации следует привлекать внешних экспертов или участвовать в консультациях и дебатах, проводимых экспертами, — так она сможет лучше понять существующие проблемы, получить новую информацию и помощь в выборе обеспечивающих механизмов.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует превратить свои заинтересованные стороны в полноценных участников процесса разработки и реализации критериев оценки актуальности и значимости вопросов и дальнейшего определения «существенности [вопросов] с точки зрения стратегии и политики», а также «существенности с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон». Кроме того, организации следует привлекать заинтересованные стороны к выбору обеспечивающих механизмов.

## **Реагирование и измерение**

### **Б.3.8. Внедрение, усвоение и передача знаний**

**Организация должна использовать знания, почерпнутые в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, для принятия стратегических и оперативных решений, отвечающих концепции устойчивого развития. Организация должна сообщать о том, что ей удалось узнать в ходе взаимодействия и как она собирается реагировать на это.**

Организации следует обеспечить комплексный, логически последовательный и согласованный подход к рассмотрению всех существенных вопросов, выявленных в ходе взаимодействия, и к определению путей их решения. В частности, организации следует:

- оценить идентифицированные обеспечивающие механизмы и на основании информации, полученной в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, принять решение по поводу того, какие действия следует предпринять в дальнейшем (см. Б.3.7);
- убедиться в том, что все принимаемые решения и действия надлежащим образом учитывают потребности, ожидания и взгляды заинтересованных сторон (это не обязательно означает, что организация согласна с мнением заинтересованных сторон или делает им уступку со своей стороны, а говорит лишь о том, что она последовательно учитывает их точку зрения);

- разработать и применять на практике методы и целевые показатели результативности работы, согласованные с обязательствами и стратегическими целями организации (см. Б.3.7);
- сообщать о том, где еще существуют вопросы, не получившие пока нужного отклика (пока не рассмотренные или не снабженные механизмами, обеспечивающими их решение), и почему;
- разрабатывать и претворять в жизнь планы мероприятий, (с включением систем измерения и мониторинга), используя показатели, значимые как для организации, так и для ее заинтересованных сторон и соответствующие обязательствам и стратегическим целям организации;
- убедиться в том, что функции и обязанности четко определены и разъяснены
- сообщать, какие решения принимаются в ответ на проблемы, волнующие заинтересованные стороны, как тем, кто так или иначе связан с организацией изнутри, в том числе всем соответствующим функциональным и управленческим подразделениям в самой организации(ях), так и тем, кто связан с ней извне.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и реализации методов принятия решений и реагирования на проблемы заинтересованных сторон.

### **Б.3.9. Измерение и оценка результативности деятельности**

**Организация должна разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки качества ее взаимодействия с заинтересованными сторонами.**

Организации следует разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки эффективности и качества методов и практики ее взаимодействия с заинтересованными сторонами на оперативном уровне и искать пути улучшения этого взаимодействия. При оценке качества взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая оценку, проводимую в рамках нефинансового аудита (AA1000NA), и самооценку, организация должна руководствоваться методическими указаниями, содержащимися в приложении Б.

Организации также следует выяснить, какие механизмы измерения и оценки уже существуют, и использовать их в качестве основы для разработки новых.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и применению на практике системы измерения качества данного взаимодействия.

### **Б.3.10. Оценка и корректировка формулировок и схем**

**Организация должна оценивать и вносить изменения в карту-схему сторон, заинтересованных в ее деятельности, а также пересматривать стратегию своего взаимодействия с ними, если происходят изменения или поступает новая информация.**

Организациям периодически, после осуществления взаимодействия, следует пересматривать карту-схему заинтересованных сторон, стратегию, основные цели и области взаимодействия, а также план соответствующих мероприятий и другие связанные с этим документы. Например, в ходе взаимодействия могут быть обнаружены новые существенные проблемы, требующие проведения нового анализа заинтересованных сторон, или организацией может быть разработана новая стратегия ведения бизнеса, что приведет к изменениям в составе заинтересованных сторон.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к оценке и пересмотру состава заинтересованных сторон и стратегии взаимодействия с ними.

## **6. От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами**

Общеизвестно, что у каждой организации свой опыт работы. Стандарт AA1000SES считает наличие различий в практике взаимодействия с заинтересованными сторонами вполне правомочным и поддерживает мнение о том, что данный процесс должен быть познавательным и гибким. Устанавливая критерии полного соответствия, данный стандарт в то же время позволяет понять и признать достижения той или иной

организации в этой области. В основе стандарта лежит принцип, согласно которому любое усовершенствование – это результат времени и опыта.

Качество процесса взаимодействия в первую очередь зависит от двух факторов:

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

Стандарт устанавливает три уровня его исполнения: для новой организации, для организации, имеющей стратегию, и для организации гражданского типа.

## Качество процесса взаимодействия в соответствии со Стандартом AA1000SES

	<b>Новая организация</b>	<b>Организация, имеющая стратегию</b>	<b>Организация гражданского типа</b>
<b>Практическое исполнение принципов и основной схемы</b>	Обязуется быть подотчетной.	Обязуется быть подотчетной.	Обязуется быть подотчетной.
	Элементы схемы либо совсем не применяются, либо применяются лишь некоторые из них	Применяются все элементы схемы	Все элементы схемы применяются, и их качество гарантируется при помощи Стандарта нефинансового аудита AA1000AS
<b>Участие заинтересованных сторон</b> в планировании и осуществлении взаимодействия, включая определение критериев выявления заинтересованных сторон и существенных вопросов, измерение и представление информации о качестве процесса взаимодействия:	Заинтересованные стороны не участвуют ни в планировании, ни в реализации и оценке процесса взаимодействия	Заинтересованные стороны участвуют в планировании, реализации и оценке процесса взаимодействия, но между ними нет полного согласия относительно методов и результатов взаимодействия	Полное взаимопонимание в вопросах планирования, реализации и оценки взаимодействия между организацией и заинтересованными сторонами. Взаимодействие является составной частью более широких общественных дебатов



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

*Организация, имеющая стратегию*, активно и оперативно взаимодействует с заинтересованными сторонами с целью выяснить их проблемы, получить информацию и найти верные решения. На этом уровне организация полностью следует общей схеме взаимодействия, позволяющей ей претворить в жизнь все три основополагающих принципа обязательства быть подотчетным. Она привлекают заинтересованные стороны к участию в процессе планирования, реализации, измерения и распространения информации о процессе, но при этом ей и заинтересованным сторонам не всегда удается достичь взаимопонимания.

*Организации гражданского общества* удалось сделать процесс взаимодействия не просто частью своей собственной деятельности, а неотъемлемым элементом более широкой общественной дискуссии (иными словами, происходит централизация проблем). На этом уровне организация полностью следует общей схеме взаимодействия, позволяющей ей претворить в жизнь все три основополагающих принципа обязательства быть подотчетным, при этом ей и заинтересованным сторонам удается достичь взаимопонимания по всем элементам и результатам процесса. Организация получила подтверждение соответствия ее деятельности Стандарту AA1000AS.

Данный метод оценки качества взаимодействия обеспечивает возможность проводить сравнения, делает деятельность организации прозрачной и подотчетной и, следовательно, вызывающей доверие. Он также позволяет оценить качество взаимодействия с заинтересованными сторонами с точки зрения стандартов и правил, требующих такого взаимодействия. Для более глубокого освоения этого метода организациям следует рассмотреть возможность внедрения у себя нефинансового аудита на основе Стандарта AA1000AS независимо от имеющегося у них опыта. Процедура нефинансового аудита должна учитывать имеющийся у организации опыт организации взаимодействия с заинтересованными сторонами.

*Руководствуясь принципом постоянного совершенствования, организациям следует поставить перед собой цель достичь уровня качества, превращающего их в организации гражданского типа.*

## Приложение А

### А.1. Степень проработки проблем

Рынки и, соответственно, проблемы формируются и определяются под воздействием разных факторов: социологических, географических, культурных, нормативных правовых и производственных. Вначале не все ожидания заинтересованных сторон носят устойчивый и понятный характер (например, сотрудники и их заработная плата, поставщики и условия оплаты или законодатели и соблюдение законодательных требований); они, скорее, динамично развиваются в условиях разных культур и разных рынков (иными словами, в результате приобретения новых знаний изменяется степень информированности и понимания проблем и связанных с ними видов деятельности, в результате чего происходят изменения также в потребностях, ожиданиях и представлениях заинтересованных сторон).

В таблице, приведенной ниже, описаны разные уровни проработки проблем.

<b>Уровень проработки проблем</b>	<b>Скрытые</b>	<b>Возникающие</b>	<b>Проработанные (назревшие)</b>	<b>Консолидированные (установившиеся)</b>
<b>Исследование</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ранняя осведомленность</li><li>• Поисковое исследование</li></ul>	Формируется орган для проведения более детальных исследований	<ul style="list-style-type: none"><li>• Детальное исследование</li><li>• Формирование взаимопонимания</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Главное направление</li></ul>
<b>Признаки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Слабое осознание</li><li>• Нет прочных научных подтверждений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Данных по-прежнему мало</li><li>• Выводы отсутствуют</li></ul>	Появление очевидных признаков	Признаки восприняты
<b>Взаимодействие с заинтересованными</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Интерес со стороны</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Лоббирование со стороны НГО</li></ul>	Межсекторальные партнерства (например, GRI,	Политические действия Юридические

<b>анними сторонами</b>	<p>влиятельных лиц</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес со стороны активных политических и общественных деятелей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внимание СМИ</li> <li>Политическое осознание</li> </ul>	<p>UNGC)</p> <p>Бизнес-ассоциации (например, «Ответственный подход»)</p>	<p>действия</p>
<b>Ожидания заинтересованных сторон</b>	Ограниченные	Растут	Отчетливые	Сильные
<b>Нормативно-правовая реакция</b>	Регулирование отсутствует	Гражданско-общественное регулирование	Саморегулирование организаций Двустороннее и многостороннее регулирование	Государственное или межгосударственное регулирование
<b>Границы корпоративной социальной ответственности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неопределенны</li> <li>Ограниченная общественная дискуссия</li> </ul>	Общественное обсуждение	Формируется взаимопонимание	Четко определены

Степень проработки проблемы может быть разной в зависимости от сферы деятельности организации, кроме того, она изменяется со временем.

## **А.2. Способы взаимодействия**

Заинтересованные стороны предпочитают взаимодействовать и таким образом добиваться изменений, используя следующие способы:

- работа по установлению формальных юридических или договорных прав и обязанностей;
- участие в законодательно разрешенных протестных и информационных мероприятиях;
- сотрудничество с представительскими организациями, легитимность представительских функций которых основана на их репутации;
- участие в представительских организациях, обладающих санкционирующими полномочиями;
- участие в разработке и продвижении добровольных стандартов;
- разработка, внедрение и продвижение эталонных ориентиров и показателей;
- участие в избирательных кампаниях;
- использование сложных инструментов лоббирования и проведения кампаний.

Приложение Б

**Качество взаимодействия с заинтересованными сторонами**

**Схема выполнения обязательства быть подотчетным и принципов подотчетности**

	<b>Новая организация (новичок)</b>	<b>Организация, имеющая стратегию (определение стратегии взаимодействия)</b>	<b>Организация гражданского типа</b>
	<p>Практика взаимодействия включает в себя <b>обязательство организации знать проблемы заинтересованных сторон</b> для того, чтобы иметь обоснованные суждения и принимать обоснованные решения и действия</p>	<p>Практика взаимодействия включает в себя</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>обязательство организации знать проблемы заинтересованных сторон</b> для того, чтобы иметь обоснованные суждения и принимать обоснованные решения и действия;</li> <li>• <b>право заинтересованных сторон</b> требовать, чтобы их проблемы были услышаны и они могли участвовать в принятии решений</li> </ul>	<p>Практика взаимодействия включает в себя</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>обязательство организации знать проблемы заинтересованных сторон</b> для того, чтобы иметь обоснованные суждения и откликаться на проблемы заинтересованных сторон;</li> <li>• <b>право заинтересованных сторон</b> требовать, чтобы их проблемы были услышаны, они могли участвовать в принятии решений и знать, как работает организация</li> </ul>

<b>Существенность</b>	<p><b>Изучение</b> заинтересованных сторон и их существенных проблем (в центре внимания консолидированные проблемы) и <b>ведение диалога</b> по поводу выявленных проблем.</p> <p><b>Критерии</b> определения заинтересованных сторон и их существенных проблем <b>устанавливаются организацией</b></p>	<p><b>Принципы подотчетности</b> (Accountability) <b>реализуются на уровне организации</b> для выявления заинтересованных сторон и их существенных проблем (в центре внимания установленные и консолидированные проблемы) и поискового диалога по поводу возникающих проблем.</p> <p><b>Критерии</b> определения заинтересованных сторон и их существенных проблем <b>устанавливаются в ходе диалога с заинтересованными сторонами</b></p>	<p><b>Принципы подотчетности встраиваются в более широкие общественные дебаты</b> для того, чтобы определить заинтересованные стороны и их существенные проблемы, включая не имеющих голоса и социально уязвимых (в центре внимания все виды проблем, от скрытых до консолидированных).</p> <p><b>Критерии</b> определения заинтересованных сторон и их существенных проблем <b>разрабатываются совместно с заинтересованными сторонами</b></p>
-----------------------	---	--	---

<b>Полнога</b>	<p><b>Изучение</b> заинтересованных сторон и их существенных проблем, а также связанных с ними потребностей, ожиданий, суждений и мнений.</p> <p><b>Планирование и реализация</b> процесса взаимодействия осуществляются <b>организацией.</b></p> <p><b>Критерии</b> измерения и показатели качества взаимодействия с заинтересованными сторонами <b>разрабатываются организацией</b></p>	<p><b>Принципы подотчетности</b> (Accountability) <b>осуществляются на уровне организации</b> для выявления заинтересованных сторон и их существенных проблем, а также связанных с ними потребностей, ожиданий, суждений и мнений.</p> <p><b>Планирование и реализация</b> процесса взаимодействия осуществляются <b>в ходе диалога с заинтересованными сторонами.</b></p> <p><b>Критерии измерения и показатели</b> качества взаимодействия с заинтересованными сторонами <b>разрабатываются в ходе диалога с заинтересованными сторонами</b></p>	<p><b>Принципы Подотчетности</b> <b>встраиваются в более широкие общественные дебаты</b> для того, чтобы определить заинтересованные стороны и их существенные проблемы, а также связанные с ними потребности, ожидания, суждения и мнения</p> <p><b>Планирование и реализация</b> процесса взаимодействия, осуществляется <b>в сотрудничестве с заинтересованными сторонами</b></p> <p><b>Критерии измерения и показатели</b> качества взаимодействия с заинтересованными сторонами <b>разрабатываются в сотрудничестве с заинтересованными сторонами</b></p>
----------------	---	--	--

Способность реагировать	<p><b>Одностороннее общение</b> с заинтересованными сторонами.</p> <p>Односторонний отклик на их проблемы.</p> <p>Отклик и <b>определение обеспечивающих механизмов</b> осуществляется организацией</p>	<p><b>Двусторонний диалог на уровне организации.</b></p> <p>Ответные действия принимаются с учетом существенных проблем заинтересованных сторон и их соответствующих потребностей, ожиданий, суждений и мнений.</p> <p>Отклик и <b>определение обеспечивающих механизмов</b> осуществляется в ходе диалога с заинтересованными сторонами</p>	<p><b>Двусторонний диалог, встроенный в более широкие общественные дебаты.</b> Ответные действия принимаются с учетом существенных проблем заинтересованных сторон и их соответствующих потребностей, ожиданий, суждений и мнений и направлены на их решение.</p> <p>Сотрудничество в ходе исследования и анализа общественных проблем.</p> <p>Отклик и <b>определение обеспечивающих механизмов</b> осуществляется в сотрудничестве с заинтересованными сторонами</p>
-------------------------	---	--	--



## **Приложение В**

### **Стандарты серии AA1000**

Стандарт AA1000SES с помощью обязательства быть подотчетным и принципов подотчетности AA1000 включает процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами в общую систему Стандартов Серии AA1000. Общая схема взаимодействия с заинтересованными сторонами описывает основные этапы и элементы качественного процесса взаимодействия. Стандарт AA1000SES может использоваться как сам по себе, так и совместно с более подробными методическими инструкциями.

**Краткое практическое руководство**, в котором описываются методы и уроки взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также анализируется накопленная практика применения Стандарта AA1000SES, можно подготовить в сотрудничестве с партнерами и членами Института AccountAbility.

В **Комментариях для пользователей** описываются и анализируются используемые ныне схемы, методы, инструменты, действующие и только появляющиеся стандарты организации процесса взаимодействия, а также показано, как все они согласуются со стандартом AA1000SES.

В **Комментариях для консультантов** предлагается познакомиться с опытом проведения консультаций и семинаров по вопросам взаимодействия с заинтересованными сторонами, на которых обсуждались усвоенные уроки и различные точки зрения на этот процесс.

В **печатных трудах и научных работах, посвященных изучению различных аспектов взаимодействия с заинтересованными сторонами**, можно найти более подробную информацию и рекомендации, так или иначе связанные с применением стандартов серии AA1000.

Институтом AccountAbility, Программой ООН по окружающей среде (UNEP) и Исследовательской ассоциацией стейкхолдеров (Stakeholder Research Association) совместно были изданы следующие материалы: **От слов к делу. Руководство по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами. Т. 2: Практическое пособие по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами.**