

dialog z interesariuszami

Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć
i jak zostać wysłuchanym?



Poradnik dla firm

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poradnik opracowany w ramach projektu *Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR*. Projekt realizowany przez Konfederację Lewiatan oraz Deloitte Advisory Sp. z o.o.

Konfederacja Lewiatan skupia prawie 4 tys. firm zatrudniających w sumie ponad 835 tys. osób. Jest członkiem Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych. Należy do organizacji BUSINESSEUROPE reprezentującej interesy przedsiębiorstw i pracodawców wobec Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego oraz innych instytucji Unii Europejskiej. Skutecznie zabiega o lepsze prawo dla polskich przedsiębiorstw i dba o ich wizerunek. Monitoruje bariery dla przedsiębiorczości i przygotowuje własną ekspertyzę makroekonomiczną.

Deloitte to marka, w ramach której dziesiątki tysięcy profesjonalistek i profesjonalistów pracują w niezależnych od siebie firmach na całym świecie. Deloitte w Polsce jest jedną z wiodących organizacji doradczych, świadczy usługi profesjonalne w sześciu głównych obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, konsultingu, zarządzania ryzykiem, doradztwa finansowego oraz prawnego za pośrednictwem około 1 tys. osób mających wiedzę ekspercką z Polski i zagranicy.



dialog interesariuszami dialog interesariuszami

Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć
i jak zostać wysłuchanym?

dialog
interesariuszami
dialog
interesariuszami



dialog interesariuszami

Podstawy dobrej współpracy

dialog dialog
interesariuszami interesariuszami

Spis treści

Wstęp: w stronę dialogu	3
Dialog a CSR	4
Mapowanie interesariuszy: jak to robić?	13
Wyniki konkursu <i>Lider dialogu z interesariuszami</i>	19
Dialog jako źródło wartości biznesowej	30
Standardy dialogu społecznego	51
O dialogu z pracownikami „po polsku”	55

W stronę dialogu

Od 1 maja 2011 r. do 30 kwietnia 2014 r. Konfederacja Lewiatan wraz z firmą Deloitte Advisory Sp. z o.o. realizowała projekt *Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR*. Był on współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego jako kontynuacja przedsięwzięcia *Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach*. Główny cel projektu to promocja wśród przedsiębiorstw form świadomego pomnażania kapitału społecznego w firmie, w tym sposobów planowania i prowadzenia dialogu z interesariuszami jako warunku właściwej realizacji działań społecznie odpowiedzialnych. Zgodnie z jego założeniami udało się nam zidentyfikować bariery, z którymi w tej sferze borykają się przedsiębiorstwa, oraz wypracować i udostępnić narzędzie online do mapowania interesariuszy organizacji. Jednym z zagadnień, którym poświęciliśmy szczególną uwagę, był dialog z interesariuszami. Uważamy, że dzięki niemu praktyki CSR wdrażane przez firmy mogą w dużym stopniu rozwinąć kapitał społeczny w Polsce. Tej części naszego projektu została poświęcona niniejsza publikacja. ■

Dialog a CSR

Dialog z interesariuszami to jeden z podstawowych warunków właściwego planowania i realizowania działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu, determinuje ich skuteczność i osiąganie zakładanych celów/rezultatów – ta właśnie teza stała się punktem wyjścia do zadań realizowanych w projekcie Konfederacji Lewiatan i Deloitte *Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR*.

Zgodnie z jej założeniami komunikacja z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi odgrywa kluczową rolę w procesie budowania kapitału społecznego i w prowadzeniu odpowiedzialnego biznesu. Tak zdefiniowane podejście miało wpływ na kształt projektu i jego poszczególnych etapów.

W dalszej części publikacji prezentujemy podsumowanie doświadczeń zebranych dzięki realizowanym zadaniom projektowym – ze względu na swój charakter i grupę podmiotów, jakiej dotyczyły, można je uznać za miarodajny zbiór rekomendacji wskazujących praktyki warte naśladowania i te złe, których lepiej nie powielać.

Etap I

Projekt został zainaugurowany przez warsztat, w którym udział wzięli polscy eksperci i ekspertki ds. odpowiedzialnego biznesu. W wyniku prowadzonych na nim dyskusji wypracowaliśmy listę głównych błędów, które popełniają polskie przedsiębiorstwa, jak również listę skutecznych form słuchania i angażowania interesariuszy. Uczestnicy spotkania skupili się na trzech grupach interesariuszy – tych najbardziej uniwersalnych, które królują na mapach interesariuszy niemal wszystkich firm: pracownikach, klientach oraz organizacjach pozarządowych. Poniżej znajdują się główne wnioski z prowadzonej debaty¹.

Pracownicy

Kluczowe korzyści z prowadzenia dialogu

- lepsze poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników;
- wzrost lojalności pracowników;
- wzrost motywacji do pracy;
- większa efektywność realizowanych projektów;
- ograniczenie ryzyka strajków pracowniczych;
- budowa wizerunku firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy.

Najważniejsze ograniczenia

- niewłaściwe rozumienie istoty dialogu;
- nadużywanie definicji dialogu;
- brak odpowiedniego podejścia zarządu do dialogu;
- brak wiedzy na temat prowadzenia dialogu.

Rekomendowane formy dialogu

- badanie opinii, satysfakcji pracowników;
- fora intranetowe;
- spotkania z zarządem, kadrą kierowniczą;
- negocjacje zbiorowe;
- rady pracownicze;
- prowadzenie dialogu z pracownikami poprzez związki zawodowe;
- newsletter;
- skrzynka pomysłów;
- obchód zarządu (kontakt bezpośredni);
- czat z członkami zarządu;
- kształtowanie „liderów dialogu” z pracodawcą.

¹ Szerzej temat przedstawiono w publikacji *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, którą można znaleźć na stronie projektu odpowiedzialnafirma.pl.

Klientki i klienci

Kluczowe korzyści z prowadzenia dialogu

- wzrost przychodów wynikających z utrzymania obecnych grup klienckich oraz pozyskiwania nowych;
- wzrost efektywności działań;
- lepsze poznanie trendów rozwojowych rynku;
- wzrost lojalności;
- wsparcie innowacyjności organizacji;
- budowanie pozytywnej reputacji firmy jako organizacji wychodzącej naprzeciw oczekiwaniom klientek i klientów, godnej zaufania i wiarygodnej;
- zarządzanie ryzykiem związanym m.in. z bojkotami, niską efektywnością podejmowanych działań.

Najważniejsze ograniczenia

- rozproszenie klientek i klientów i brak reprezentatywności; skłonność do monologu;
- strach przed otwartością;
- wybujałe oczekiwania klientek i klientów;
- nieufność klientek i klientów;
- brak reakcji po stronie firm na informacje przekazywane przez klientki i klientów;
- brak myślenia długofalowego;
- przeświadczenie o wysokich kosztach dialogu;

Rekomendowane formy dialogu

- inicjowanie dialogu poprzez informowanie;
- centrum obsługi klienta;
- rzecznik klienta;
- tworzenie społeczności internetowej;
- spotkania bezpośrednie (klient instytucjonalny);
- spotkania bezpośrednie (klient indywidualny);
- dialog z NGO reprezentującym grupę konsumencką;
- polubowne sądy konsumenckie;
- sondaż deliberatywny.

Organizacje pozarządowe

Kluczowe korzyści z prowadzenia dialogu

- pozyskanie wiedzy eksperckiej na temat poszczególnych kwestii CSR;
- możliwość otworzenia się na realne potrzeby i problemy lokalnej społeczności;
- lepsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi;
- promowanie i podejmowanie innowacyjnych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności;
- wspomaganie rozwoju lokalnych społeczności;
- niwelowanie negatywnego oddziaływania.

Najważniejsze ograniczenia

- brak strategii;
- brak sieciowości NGO;
- brak strategii NGO;
- nieumiejętność definiowania potrzeb NGO;
- brak wyznaczonych celów współpracy przez firmy;
- brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy;
- oferta NGO oderwana od specyfiki i potrzeb firmy;
- brak mechanizmów biznesowych w NGO;
- roszczeniowa postawa NGO;
- brak przygotowania kadrowego NGO i firm;
- komunikowanie się za pomocą różnego języka;
- brak wiedzy o sobie nawzajem.

Rekomendowane formy dialogu

- wypracowanie zasad podejmowania współpracy pomiędzy firmami a NGO w formie dedykowanego podręcznika;
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z drugą stroną współpracującą (w firmach i organizacjach pozarządowych);
- kodeks postępowania w NGO;
- promocja osób reprezentujących NGO;
- strategia NGO;
- staże wzajemne;
- Forum Dialogu NGO – Biznes;
- stworzenie sieci NGO;
- warsztaty edukacyjne;
- platforma NGO – Biznes;
- certyfikacja NGO.

W toku prowadzonej dyskusji zdefiniowano kilka uniwersalnych tez, które można odnieść do dialogu z każdą z grup interesariuszy, niezależnie od jej charakterystyki:

- Kluczowym czynnikiem sukcesu w prowadzonym dialogu jest przyjęcie właściwej postawy, a więc aktywne słuchanie drugiej strony, otwartość na jej komentarze i sugestie oraz wspólne dążenie do wypracowania rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie strony.
- Osiągnięcie długoterminowych, strategicznych korzyści z zaangażowania interesariuszy wymaga planowania działań z uwzględnieniem długiego horyzontu czasowego.
- Dialog jest procesem, w którym podtrzymanie wysokiego poziomu efektywności jest możliwe przy założeniu doboru zróżnicowanych narzędzi. W związku z tym warto rozważyć wdrożenie różnych form dialogu i umożliwić ich ewolucję.

Najbardziej skuteczne są te formy dialogu, w których dominuje pierwiastek ludzki, czyli bezpośredni kontakt i rozmowa między zaangażowanymi stronami

Dialog z pracownikami – PORADY

- Stale edukuj pracowników o wadze i istocie dialogu
- Komunikuj kluczowe zasady dialogu oraz wdrażaj działania z nich wynikające
- Wbuduj dialog w kulturę organizacyjną firmy
- Angażuj zarząd
- Przeprowadź wewnątrz organizacji audyt komunikacyjny
- Zaplanuj dokładnie proces – ustal cele, osoby odpowiedzialne, określ szanse i zagrożenia
- Monitoruj regularnie proces dialogu i wdrażaj usprawnienia
- Nie wykorzystuj wszystkich narzędzi naraz, zastępuj obecnie używane narzędzia po pewnym czasie nowymi, o podobnym charakterze

Dialog z klientami – PORADY

- Zrezygnuj z monologu – słuchaj aktywnie opinii klientek i klientów i w odpowiedzi na nie wdrażaj stosowne działania
- Nie bój się otwartości, dobrze zaplanowany proces dialogu pomoże zminimalizować wszelkie ryzyka
- Przyjmij otwartą postawę i bądź gotowy do pójścia na kompromis
- Myśl o procesie dialogu długoterminowo
- Angażuj w dialog organizacje konsumenckie
- Dopasuj formy dialogu do specyfiki i możliwości Twojej organizacji
- Postaw na formy dialogu, które bazują na bezpośrednim kontakcie i rozmowie

Dialog z NGO – PORADY

- Współpracuj z organizacjami, których profil może wspierać realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa
- Poznaj dokładnie swojego partnera projektowego
- Określ w jasny sposób ramy współpracy – harmonogram, podejście do przepływu informacji, cele i mierniki
- Wyznacz osobę odpowiedzialną za współpracę z NGO
- Dostosuj język do odbiorcy
- Planuj współpracę długoterminowo
- Mierz efektywność podejmowanych działań i modyfikuj je regularnie

Etap II

Kolejny etap projektu zakładał zorganizowanie w największych miastach Polski (m.in. w Bydgoszczy, Gdańsku, Krakowie, Łodzi, Olsztynie, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie, we Wrocławiu) **10 bezpłatnych warsztatów edukacyjno-konsultacyjnych poświęconych koncepcji odpowiedzialnego biznesu**. W czasie każdego z całonocnych warsztatów prezentowano, jak zaprojektować efektywną, „uszytą na własną miarę” strategię w tym zakresie – taką, która przyczyni się do wielowymiarowego budowania wartości firmy. Dzięki informacjom pozyskanym na warsztatach uczestnicy mogli samodzielnie:

- odszukać w organizacji wszystkie odpowiedzialne praktyki;
- zidentyfikować i ocenić znaczenie grup interesariuszy;
- poznać oczekiwania interesariuszy dzięki dopasowaniu do specyfiki firmy formom dialogu;

- określić kluczowe kierunki rozwoju w sferze odpowiedzialnego biznesu, na których firma może zbudować przewagę konkurencyjną;
- wyznaczyć cele w zakresie odpowiedzialnego biznesu;
- zaplanować działania, które pomogą firmie osiągnąć nakreślone cele.

Etap III

Po przeprowadzeniu warsztatów nadszedł czas na pracę na żywym organizmie. Oznaczało to podjęcie współpracy z 10 spółkami (pochodzącymi z różnych części kraju, różnych branż, o różnej specyfice funkcjonowania i skali działania). Głównym celem tej kooperacji było **opracowanie kompleksowej strategii odpowiedzialnego biznesu w każdej ze spółek**, z uwzględnieniem optymalnych form dialogu z kluczowymi interesariuszami. Długofalową współpracę podzielono na kilka faz.

Działania rozpoczęliśmy od analizy sytuacji wyjściowej w firmach. Została ona przeprowadzona w oparciu o „Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”. Na podstawie wywiadów z kluczową kadrą menedżerską oraz ekspertami z poszczególnych obszarów funkcjonowania spółek dokonaliśmy oceny dojrzałości firm w zakresie CSR. Był to ważny etap wyjściowy dla inicjacji prac nad strategią, ponieważ niejednokrotnie okazało się, że pewne działania, które były już w spółkach realizowane, mogły stać się elementem budowanej strategii bądź wymagały jedynie usystematyzowania. W toku prowadzonych analiz zidentyfikowaliśmy również sfery najbardziej problematyczne, gdzie poziom działań wspierających zrównoważony rozwój firmy był dość niski. Poniżej przedstawiamy zestawienie najczęściej obserwowanych słabych stron, które dają obraz stanu wyjściowego podmiotów rozpoczynających swoją drogę budowania spójnego podejścia do odpowiedzialnego biznesu.

Obszar	Istotne słabe strony zidentyfikowane w ramach przeglądów
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> Brak kompleksowej strategii zrównoważonego rozwoju odnoszącej się do wszystkich obszarów funkcjonowania i powiązanej bezpośrednio ze strategią biznesową. Brak kodeksu etyki bądź innego rozwiązania spełniającego funkcję takiego kodeksu, umożliwiającego wyznaczenie jasnej ścieżki zgłaszania i procesowania nieprawidłowości. Pracownicy nie są dodatkowo szkoleni w zakresie odpowiedzialnych praktyk czy trendów CSR. Spółka inicjuje wiele działań o charakterze społecznym, nie nadano im jednak spójnych ram, w tym nie zdefiniowano mierników efektywności. Nie ustanowiono systemu okresowego raportowania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu/zrównoważonego rozwoju według <i>Wytocznych do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative</i> (tzw. wytyczne GRI), obejmującego wszystkie obszary zaangażowania spółki.
Administracja	<ul style="list-style-type: none"> Spółka nie podejmuje dodatkowych działań w celu ograniczania zużycia energii i paliw czy wody. Spółka nie dokonuje kompleksowej oceny oddziaływania środowiskowego (w tym: zużycie zasobów energii, wody, zmiany klimatyczne, produkcja odpadów), np. w formie rocznego raportu oddziaływania na środowisko. Spółka nie ma kompleksowej informacji w zakresie gospodarki odpadami. Do pracowników nie jest adresowana komunikacja promująca prośrodowiskowe postawy.
Stosunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> Brak spisanej, obowiązującej polityki personalnej, która wyznaczałaby głównie kierunki rozwoju firmy w zakresie HR. Brak regularnie prowadzonych badań satysfakcji wśród pracowników, które pozwalałyby na regularne mierzenie poziomu zadowolenia w organizacji oraz stanowiłyby znakomity punkt odniesienia do realizacji działań usprawniających. Brak systemu ocen pracowniczych, które mogłyby posłużyć do wyznaczania pracownikom celów na kolejny okres oraz do planowania ich rozwoju zawodowego. Komunikacja wewnętrzna z pracownikami jest nieuporządkowana, brak regularnych spotkań kadry zarządzającej z pracownikami.

Obszar	Istotne słabe strony zidentyfikowane w ramach przeglądów
Łańcuch dostaw	<ul style="list-style-type: none"> W spółce nie wdrożono kodeksu postępowania, który w sposób kompleksowy określałby podejście do współpracy z partnerami w łańcuchu dostaw i byłby udostępniony do publicznej wiadomości. W procesach zakupowych/przetargowych spółka nie stawia swoim dostawcom wymagań o charakterze społecznym/etycznym/środowiskowym. Spółka nie przeprowadza regularnych audytów dostawców/kontrahentów pod kątem spełniania podstawowych wymagań z zakresu zrównoważonego rozwoju, m.in. BHP, środowiskowych.
Produkty i usługi	<ul style="list-style-type: none"> Spółka nie analizuje każdorazowo przed rozpoczęciem inwestycji skali jej oddziaływania na środowisko i otoczenie, o ile nie jest to wymagane przez regulacje prawne. Spółka nie wdrożyła standardów obsługi klienta, które gwarantowałyby większą satysfakcję klientów oraz zapewniałyby większą efektywność współpracy. Spółka nie prowadzi badań satysfakcji klientów, które mogłyby stanowić punkt wyjścia do wdrażania usprawnień maksymalizujących zadowolenie tej grupy interesariuszy.
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> Spółka nie podejmuje dodatkowych działań nakierowanych na zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne wynikającego z wykorzystywanej technologii, nie są też prowadzone szkolenia dla pracowników w tym zakresie. Spółka nie maksymalizuje wykorzystania technologii (np. tele- i wideokonferencji) w komunikacji z partnerami biznesowymi.
Dialog z interesariuszami	<ul style="list-style-type: none"> Spółka nie zdefiniowała w sposób kompleksowy swojego podejścia do dialogu z interesariuszami, jego formuły, w tym sposobu zaangażowania interesariuszy w proces realizacji strategicznych kierunków i celów przyjmowanych w obszarze jej społecznego zaangażowania.

Jak można zauważyć, jednym z bardziej istotnych problemów zidentyfikowanych w przypadku wyżej wymienionych firm był brak kompleksowego podejścia do dialogu z interesariuszami. W celu poprawy tej sfery ich funkcjonowania w kolejnej fazie współpracy skupiliśmy się na identyfikacji i mapowaniu kluczowych grup interesariuszy spółek przy użyciu przeznaczonego do tego celu narzędzia. Mając na uwadze powstałe mapy interesariuszy oraz zidentyfikowane uprzednio formy dialogu stosowane przez spółki, przedstawiliśmy firmom rekomendacje w zakresie poziomu zaangażowania oraz sposobu komunikacji z kluczowymi grupami interesariuszy. Więcej informacji na temat działania samego narzędzia, a także wyników przeprowadzonej z jego pomocą analizy można znaleźć w dalszej części publikacji.

Kolejnym krokiem były **warsztaty strategiczne z udziałem kadry zarządzającej firm**, z którymi nawiązano współpracę. W ich trakcie:

- każda spółka doprecyzowała swoje aspiracje dotyczące różnych obszarów CSR;
- określiliśmy wspólnie strategiczne kierunki oraz obszary zaangażowania;
- przygotowaliśmy z uczestnikami warsztatu propozycje konkretnych działań wraz z ich harmonogramem oraz miernikami pozwalającymi ocenić efektywność ich realizacji.

W wyniku warsztatów dla każdej spółki został stworzony dokument strategii odpowiedzialnego biznesu, którego przyjęcie do realizacji rozpoczęło fazę wdrożeniową.

Sam fakt wypracowania strategii CSR stanowił jedynie początek drogi do zbudowania w pełni odpowiedzialnej formuły funkcjonowania omawianych firm. Wprawdzie jej odpowiednie dopasowanie do specyfiki spółki, przyjęcie założeń dotyczących najważniejszych

obszarów wpływu na otoczenie i mierników realizacji ułatwia jej dalsze wdrażanie i pozwala na osiągnięcie realnych korzyści, ale dopiero w zetknięciu z żywym organizmem, jakim jest firma, możliwa jest ocena adekwatności i skuteczności przyjętych działań.

W związku z powyższym w ramach projektu zostały również zaplanowane **spotkania ze spółkami w formule śródkresowych sesji warsztatowych i konsultacji**, aby na bieżąco wspierać je we wdrażaniu strategii CSR. Spotkania miały na celu odnotowanie postępów i dokonanie oceny działań podjętych w ramach strategii. Dyskutowane były ponadto konieczne modyfikacje, pozwalające lepiej dopasować cele i potrzeby spółek w obszarze odpowiedzialnego biznesu do uwarunkowań związanych z ich funkcjonowaniem.

W ramach tego etapu prac zaobserwowano pewne prawidłowości odnoszące się do głównych problemów pojawiających się w fazie wdrażania strategii CSR. Można je podzielić na trzy grupy:

- Problemy napotkane wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
- Dopasowanie strategii CSR do ogólnej strategii biznesowej.
- Zaangażowanie pracowników w działania odpowiedzialnego biznesu.

Poniżej znajduje się krótkie zestawienie głównych sfer problematycznych w podziale na przytoczone kategorie. Są to na tyle uniwersalne problemy, że niemal każda spółka wdrażająca strategię CSR powinna wziąć pod uwagę ryzyko związane z występowaniem tego typu barier.

Napotkane problemy wewnątrz i na zewnątrz organizacji

- W przypadku spółek, które są częścią większej globalnej korporacji, jednym z istotnych ograniczeń mogą okazać się już **istniejące rozwiązania przyjęte na poziomie centrali**. Ponieważ nie zawsze przystają do specyfiki działalności w polskich realiach, wymagają dostosowania do rodzimych warunków. W związku z tym spółki starają się częściowo wypracować własne rozwiązania, a częściowo dostosować już istniejące, tak aby mogły być wykorzystywane w praktyce.
- Barię trudniącą wdrożenie strategii CSR bywa też **trudna sytuacja biznesowa/finansowa spółki**. W takich warunkach spółki decydują się na oszczędności w obszarach, gdzie jest to możliwe, np. w sferze odpowiedzialnego biznesu (zwłaszcza gdy strategia CSR znajduje się w początkowej fazie wdrażania). Jak w obliczu ograniczeń kadrowych i przy niskim jeszcze poziomie świadomości korzyści mogących płynąć z działań podejmowanych w obszarze CSR angażować pracowników do realizacji działań przewidzianych w strategii CSR? Istotne wydaje się podejmowanie prób realizowania przynajmniej części zaplanowanych działań, szczególnie tych niegenerujących zbyt wysokich dodatkowych kosztów dla organizacji, a wręcz wspierających jej działalność biznesową, chociażby poprawiających kontakt z klientem. W ten sposób odpowiedzialne podejście do prowadzonego biznesu może stać się podporą spółki w czasach zawirowań i narastających problemów związanych z prowadzoną działalnością biznesową.
- Zdarza się również, że firmy w bardzo ograniczonym stopniu wychodzą z działaniami zdefiniowanymi w strategii CSR na zewnątrz organizacji. **Brak**

komunikacji i informowania interesariuszy o realizowanych inicjatywach, niewłączanie interesariuszy zewnętrznych, nienawiązywanie współpracy z organizacjami pozarządowymi, które mogłyby się okazać pomocne w wielu tematach – to typowe bariery polskich przedsiębiorstw. Szczególnie spółki będące na początkowym etapie wdrażania działań z obszaru odpowiedzialności społecznej, ze względu na niski poziom zaawansowania wdrażanych inicjatyw, nie czują się gotowe do nawiązania takiej współpracy czy informowania opinii publicznej o swoich celach i realizowanych działaniach.

Dopasowanie strategii CSR do strategii i specyfiki spółki

- Ważnym zagadnieniem na etapie tworzenia strategii CSR jest odpowiednie dopasowanie jej do celów biznesowych spółki – tak aby inicjatywy w niej zawarte stanowiły wsparcie dla tychże celów. W związku z tym moment wdrażania strategii CSR to także czas ewaluacji adekwatności celów w niej przyjętych w odniesieniu do strategii biznesowej organizacji. Zdarza się bowiem, że przyjęty plan działań w konfrontacji z uwarunkowaniami związanymi z codziennym funkcjonowaniem spółki uwidacznia braki czy błędne założenia przyjęte w momencie ustanawiania strategii CSR.
- W przypadku firm, w których w ramach projektu na bieżąco śledziliśmy proces wdrażania strategii, główne problemy w tym zakresie dotyczyły nieodpowiedniego dopasowania planowanych działań do wielkości spółki, np.:
 - W mikro- i małych przedsiębiorstwach nieformalne stosunki w miejscu pracy sprawiają, że wszelkie zbyt sformalizowane formy komunikacji wewnętrznej zawadzają.

- Zróżnicowana baza klientów nie pozwalała na wdrażanie jednorodnych rozwiązań.

Zaangażowanie pracowników w CSR

- W toku wdrażania strategii odpowiedzialnego biznesu poziom zaangażowania szeregowych pracowników w podejmowane działania bywa dość niski. Choć część z nich uczestniczy w procesie jej tworzenia, jest aktywna i pozytywnie nastawiona do zmian, może jednak zniechęcić się do dalszego działania, napotkawszy pierwsze problemy przy wprowadzaniu planu w życie. Brak szybkich efektów działa demotywująco. Należy pamiętać, że jedynie systematyczność i wytrwałość w realizowanych działaniach może zbudować trwałe podwaliny firmy odpowiedzialnej. Uzbrojenie się w cierpliwość i konsekwencja w działaniu są nieodzownym elementem realizowania strategii CSR.
- Wyzwaniem okazuje się też zmiana podejścia tych zatrudnionych, którzy niechętnie podchodzą do nowych obowiązków, wynikających np. z realizowanych działań społecznych, w których nie widzą wartości dodanej z punktu widzenia swoich podstawowych zadań czy też celów osobistych. Stanowi to pewne utrudnienie w angażowaniu ich w inicjatywy ukierunkowane również na budowanie zespołu i przyjaznego miejsca pracy. W tym przypadku ponownie rozwiązaniem wydaje się systematyczne działanie, podejmowanie kolejnych prób angażowania personelu czy wprowadzenie rozwiązań motywujących. Kiedy pracownicy dostrzegą pozytywne zmiany, chociażby w środowisku pracy, i poczują się częścią firmy, w której ich zdanie się liczy, chętniej włączą się w działania temu sprzyjające.
- Współpracę z 10 wytypowanymi firmami wieńczyły z kolei sesje warsztatowe podsumowujące proces wdrażania strategii CSR. Ich celem było dokonanie oceny, jakości i skuteczności przyjętych rozwiązań oraz podjętych działań. Zgodnie z założeniami projektu dużą wagę przypisano również analizie doświadczeń związanych z prowadzeniem dialogu z interesariuszami.

Należy zauważyć, że o ile poziom komunikacji wewnętrznej i dialogu z pracownikami (który w początkowych fazach projektu został oceniony w tych firmach dość nisko) w wyniku wprowadzonych form komunikacji uległ w wielu przypadkach znacznej poprawie, o tyle dialog z interesariuszami zewnętrznymi okazał się nieco trudniejszym zadaniem. Można stwierdzić pewną niechęć przedsiębiorstw do wdrażania nowych rozwiązań ze sfery komunikacji z klientami, dostawcami, akcjonariuszami oraz innymi grupami interesariuszy zewnętrznymi. Spółki rzadko wychodzą poza utarte schematy komunikacji – być może nie mają lub nie dostrzegają poważnych problemów w tych obszarach swojej działalności. Rekomendowane formy współpracy z interesariuszami zewnętrznymi w dużej mierze wymagają zaś zaangażowania – otwarcia się na ich potrzeby i opinie. Więcej na temat najczęściej stosowanych i najbardziej skutecznych form dialogu wdrażanych przez spółki można znaleźć w dalszej części publikacji, dotyczącej narzędzia do mapowania interesariuszy.

Mapowanie interesariuszy: jak to robić?

Zgodnie z samą nazwą projektu realizowanego przez Konfederację Lewiatan i Deloitte (*Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR*) w działaniach, które skierowaliśmy do firm, by pomóc im budować kapitał społeczny, korzystaliśmy z odpowiednich narzędzi. Jedno z nich służyło mapowaniu interesariuszy i trafnemu ukierunkowaniu komunikacji z ich kluczowymi grupami. Narzędzie to dzięki swojej uniwersalności może być stosowane przez firmy ze wszystkich branż, bez względu na skalę czy przedmiot ich działalności lub poziom zatrudnienia.

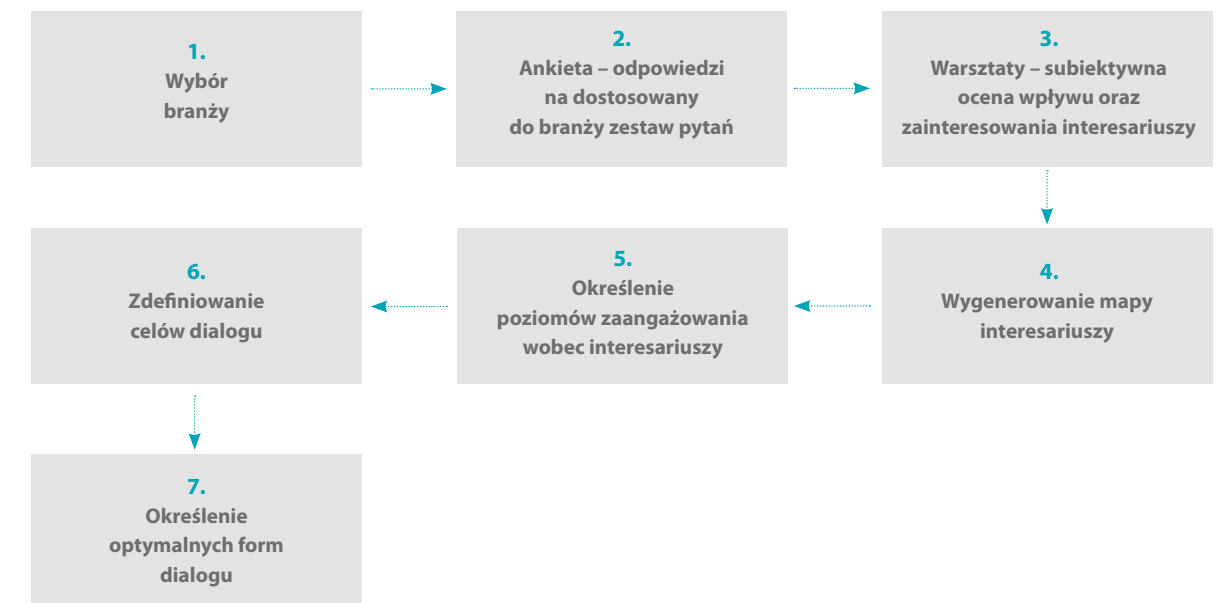
Z jego pomocą przedsiębiorca w uporządkowany sposób przeprowadza proces zdefiniowania kręgu podmiotów (interesariuszy), na które wpływa jego działalność

i które mają wpływ na funkcjonowanie jego firmy. Narzędzie pozwala określić listę interesariuszy przedsiębiorstwa, ich hierarchię i zakres relacji. Umożliwia ponadto zaplanowanie wstępnej strategii współpracy.

Korzystanie z narzędzia jest bezpłatne. Jest ono dostępne online na stronie odpowiedzialnafirma.pl. Interfejs został przygotowany w taki sposób, by użytkownik łatwo i szybko mógł uzyskać potrzebne mu informacje. Przedsiębiorca po zarejestrowaniu się odpowiada na pytania zawarte w elektronicznej ankiecie. Po wypełnieniu formularza generowany jest kompletny raport – mapa interesariuszy przedsiębiorstwa.

Przez jakie etapy przechodzi użytkownik narzędzia w celu dokonania identyfikacji kluczowych interesariuszy oraz przyjęcia adekwatnych form dialogu?

Kroki mapowania



1. Wybór branży

W pierwszej zakładce narzędzia użytkownik dokonuje wyboru – zaznacza, w jakiej branży (lub branżach) działa jego organizacja. Do wyboru ma zestaw branż, który powstał z połączenia Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) oraz listy sektorów stosowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Jeśli użytkownik uzna, że żaden z sektorów nie odpowiada prowadzonej przez niego działalności, może wybrać opcję „Inna branża”. Może także scharakteryzować działalność firmy w polu tekstowym (opcjonalnie – opis nie ma wpływu na dalsze działanie narzędzia).

W zależności od zaznaczonych branż narzędzie generuje listę pytań składających się na ankietę do wypełnienia w kroku drugim (z puli pytań wyeliminuje te, które dla danej branży są nieistotne). Dodatkowo w przypadku niektórych pytań narzędzie automatycznie zaznaczy sugerowane odpowiedzi. Jeżeli użytkownik przy wyborze branży zaznaczył pole „Inna branża”, narzędzie wyświetli pełen zestaw pytań ankietowych.

2. Ankieta

Ankieta pozwala pozyskać obiektywne informacje o przedsiębiorstwie w odniesieniu do relacji z 34 predefiniowanymi grupami interesariuszy. Zamieszczane w niej informacje są jedną z dwóch determinant (drugą są wyniki głosowania przeprowadzanego w kroku trzecim) decydujących o umiejscowieniu na mapie interesariuszy poszczególnych grup interesariuszy pod kątem wpływu, jaki wywierają na przedsiębiorstwo, oraz pod kątem ich faktycznego zainteresowania firmą.

Czynniki wpływające na to, że dana instytucja/osoba/organizacja jest interesariuszem firmy, odnoszą się do ogólnych realiów rynkowych przekładających się na zróżnicowaną paletę interesariuszy właściwych dla

poszczególnych branż. W trakcie opracowywania narzędzia założyliśmy, że duża część uwarunkowań jest zbliżona w przypadku wszystkich spółek działających w ramach jednej branży. Z tego względu każdej branży zostały przypisane określone czynniki/grupy czynników. Wybór branży dokonany w pierwszej zakładce skutkuje zdefiniowaniem czynników wpływających na firmę, tym samym częściowo oddziałuje na zdefiniowanie jej interesariuszy. Przykłady czynników:

- **Forma własności** – w przypadku spółek giełdowych ważnym interesariuszem dla większości są akcjonariusze.
- **Siła dostawców** – w przypadku firm produkcyjnych kupujących surowce strategiczne od dostawców, których liczba jest ograniczona, dostawcy są szczególnie ważną grupą interesariuszy.
- **Miejsce prowadzenia działalności** – przykładowo w przypadku województw znajdujących się na wchodzie Polski (o ograniczonej liczbie zakładów produkcyjnych) skala ich oddziaływania i znaczenia z punktu widzenia lokalnej społeczności może być większa.

Użytkownik wypełnia ankietę, udzielając odpowiedzi na listę pytań w drugiej zakładce narzędzia. W niektórych przypadkach narzędzie może wyświetlać sugerowaną odpowiedź (typową dla branży wybranej w pierwszej zakładce), jednak możliwa jest zmiana. Użytkownik pytany jest o wiele czynników mających znaczenie z punktu widzenia „zainteresowania” i „wpływu” różnych grup interesariuszy. Niektóre z nich są istotne z punktu samego „zainteresowania”, inne zaś z punktu samego „wpływu”.

3. Warsztaty

Należy założyć, że w ramach każdej branży wystąpią przedsiębiorstwa o różnorodnej charakterystyce, w przypadku których różna będzie waga poszczególnych czynników. Z tego względu konieczne jest uzupełnienie wyników ankiety o ocenę subiektywną dokonywaną w trakcie warsztatów przeprowadzanych z udziałem przedstawicieli różnych działów z przedsiębiorstwa dokonującego mapowania.

Uczestnicy warsztatów oceniają „wpływ” i „zainteresowanie” poszczególnych grup interesariuszy w skali od 1 do 10. Poziom „wpływu” należy rozumieć jako stopień, z jakim interesariusz ma możliwość efektywnie oddziaływać na organizację; „zainteresowanie” to zaś stopień, w jakim dana organizacja jest ważna dla interesariusza/dany interesariusz jest faktycznie zainteresowany organizacją. Aby zwiększyć wiarygodność ocen, kluczowe wydaje się, by odpowiedzi udzieliły osoby reprezentujące różne obszary działalności przedsiębiorstwa.



4. Wygenerowanie mapy interesariuszy

Po dokonaniu ocen w ramach poprzedniego kroku użytkownik narzędzia przechodzi do zakładki czwartej, w której automatycznie generowana jest mapa z naniesionymi na niej grupami interesariuszy.

I

Ćwiartka pierwsza obejmuje najmniej istotnych interesariuszy. Grupy te mają mały wpływ na przedsiębiorstwo i nie interesują się podejmowanymi przez nie działaniami. Dlatego firma powinna skupić się jedynie na ich monitorowaniu, tak aby móc zidentyfikować ewentualne zmiany w ich podejściu lub w zakresie rzeczywistej możliwości oddziaływania na firmę, a także wiedzieć, w jaki sposób przekazywać tym grupom informacje o najbardziej istotnych zagadnieniach za pomocą masowych środków przekazu (bez poświęcania dużej ilości czasu i angażowania zasobów).

II

Interesariusze, którzy znajdują się w drugiej ćwiartce, to grupy wysoce zainteresowane wynikami i działaniami organizacji, ich wpływ jest jednak znikomy. Ponieważ mogą stać się ambasadorami firmy na zewnątrz, warto budować w nich poczucie, że firmie zależy na relacji z nimi. Przedsiębiorstwo powinno więc dbać o przekazywanie tym grupom informacji, którymi są zainteresowane (co zakłada pozyskiwanie informacji na temat opinii, oczekiwań czy potrzeb interesariuszy), a w wybranych obszarach może pokusić się o pozyskiwanie informacji zwrotnej na temat działań, które zostały podjęte w efekcie informacji pochodzących od tych grup interesariuszy.

III

Do trzeciej ćwiartki kwalifikują się interesariusze, mający potencjalnie duży wpływ na przedsiębiorstwo, ale ich zainteresowanie firmą kształtuje się na niskim poziomie. Interesariusze ci zachowują się zwykle pasywnie, jeśli jednak ich zainteresowanie firmą wzrośnie, mogą okazać się niezwykle wpływowa grupa. Ważne jest dlatego nie tylko stałe monitorowanie tych grup, lecz także podejmowanie działań w celu budowy wśród nich poczucia zadowolenia. W przypadku potencjalnie pozytywnego nastawienia interesariuszy z ćwiartki trzeciej warto rozważyć angażowanie tych grup w procesy decyzyjne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, aby przesunęli się do ćwiartki czwartej.

IV

Ćwiartka czwarta to najbardziej kluczowi interesariusze spółki, wymagający kompleksowego podejścia do zarządzania relacjami z nimi. Spółka powinna podejmować regularne działania skierowane na prowadzenie z nimi kompleksowego dialogu: pozyskiwać informacje zwrotne, angażować w różnego rodzaju przedsięwzięcia oraz nawiązywać współpracę w wybranych obszarach.

5. Określenie poziomów zaangażowania wobec interesariuszy

Po zapoznaniu się z mapą interesariuszy użytkownik przechodzi do kolejnego etapu – dokonuje wyboru optymalnego dla niego poziomu zaangażowania. Narzędzie wyświetla listę grup interesariuszy z uwzględnieniem miejsca, które zajęli na mapie. Przy każdej grupie interesariuszy pokazany zostaje rekomendowany poziom zaangażowania. Biorąc jednak pod uwagę to, że niewskazane jest odgórne przypisywanie do każdej

ćwiartki jednego możliwego poziomu zaangażowania, użytkownik ma możliwość samodzielnego wskazania, jaki poziom zaangażowania w ramach dialogu z daną grupą interesariuszy ostatecznie wybiera (może wybrać poziom inny niż rekomendowany).

Narzędzie przewiduje cztery możliwe poziomy zaangażowania:

I Informowanie, czyli komunikacja pasywna, polegająca na przekazywaniu interesariuszom wybranych informacji, najczęściej z wykorzystaniem masowych środków przekazu.

I II Konsultowanie, czyli pozyskiwanie informacji zwrotnej od interesariuszy na temat firmy, jej programów lub konkretnych działań.

II III IV Angażowanie, czyli bezpośredni dialog z interesariuszem, pozyskiwanie opinii/ spostrzeżeń/ uwag i przejrzyste komunikowanie działań, które firma zamierza podjąć w odpowiedzi na nie.

IV Współpraca, czyli najwyższy poziom dialogu, obejmujący różnego rodzaju partnerstwa projektowe lub – w najwyższym stadium – przekazanie interesariuszowi pełnomocnictwa do zarządzania określonym obszarem.

6. Zdefiniowanie celów dialogu

W celu zapewnienia uniwersalności i praktyczności narzędzia użytkownik ma możliwość samodzielnie określić cel jego zaangażowania w dialog z poszczególnymi grupami interesariuszy. Narzędzie pozwala na wybór spośród następujących celów:

- budowa pozytywnych relacji z interesariuszem/ kształtowanie pozytywnego nastawienia interesariuszy;
- spełnienie wymagań prawnych;
- wsparcie realizacji celów biznesowych (minimalizowanie negatywnego wpływu lub maksymalizowanie pozytywnego);
- zarządzanie ryzykiem.

7. Określenie optymalnych form dialogu

W ostatnim kroku narzędzie generuje listę form dialogu i wskazuje konkretne działania, które spółka może podjąć w ramach dialogu z każdą z grup interesariuszy, którzy zostali przedstawieni na mapie interesariuszy. Zaproponowane formy dialogu są bezpośrednio skorelowane z wybranym przez użytkownika poziomem zaangażowania oraz celem dialogu.

Lista możliwych form dialogu jest szeroka, co umożliwia użytkownikowi narzędzia podjęcie świadomej decyzji odnośnie do form dialogu, które najlepiej odpowiadają specyfice firmy i charakterystyce relacji z daną grupą interesariuszy.

Każda z możliwych do wyboru form dialogu została w ramach narzędzia szeroko opisana z uwzględnieniem podstawowych założeń, sugerowanej częstotliwości oraz spodziewanych efektów dialogu, a także konieczności prezentowania wyników dialogu na forum zarządu.

Raport i opisane w nim formy dialogu w odniesieniu do każdej z grup interesariuszy mogą stać się podstawą do budowania relacji z interesariuszami poprzez dialog. Sugerowane formy dialogu są propozycją, którą każde przedsiębiorstwo powinno dostosować do własnych potrzeb i możliwości, doprecyzować założenia i podjąć się ich realizacji zgodnie z przyjętymi w przedsiębiorstwie zasadami.

Przed opracowaniem ostatecznej wersji narzędzia zostało ono przetestowane przez osoby uczestniczące w cyklu 10 warsztatów w największych miastach Polski. Dzięki takiemu podejściu możliwe było zdiagnozowanie i rozwikłanie problemów technicznych związanych z jego zastosowaniem.

Tak przetestowane narzędzie mogło zostać wykorzystane przez 10 firm, z którymi nawiązano współpracę w celu wsparcia ich w procesie wdrażania strategii CSR i kształtowania dialogu z interesariuszami. Jednym z elementów na drodze do wypracowania rozwiązań z zakresu odpowiedzialnego biznesu było zmapowanie interesariuszy spółek i ustalenie możliwych form dialogu, które byłyby wskazane ze względu na specyfikę działalności firmy i pożądane rezultaty dialogu. Narzędzie stało się więc źródłem jasnych wskazań w zakresie tego, które grupy interesariuszy są kluczowe dla danego przedsiębiorstwa oraz jakie formy komunikacji z tymi grupami są rekomendowane. Część zaproponowanych form dialogu została włączona bezpośrednio w ramy opracowywanych przez wspomniane firmy strategii CSR. Część natomiast była realizowana niezależnie, lecz mimo to w sposób pośredni wspierała cele przyjęte w strategii.

Poniżej prezentujemy krótkie zestawienie form dialogu rekomendowanych przez narzędzie w odniesieniu do kluczowych grup interesariuszy, które najczęściej były stosowane przez współpracujące z nami w ramach projektu spółki i których znaczenie z punktu widzenia kształtowania relacji z daną grupą interesariuszy oceniono najwyższe.

Wyniki konkursu *Lider dialogu z interesariuszami*

Pracownicy

- badania opinii i satysfakcji pracowników;
- cykliczne spotkania dyskusyjne pracowników z kierownikami/dyrektorami;
- intranetowy portal społecznościowy pracowników;
- grupy robocze;
- skrzynka pomysłów;
- zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne/wspólne rozwiązywanie problemów.

Klienci

- newsletter;
- akcje edukacyjne;
- komunikacja za pośrednictwem portali społecznościowych;
- badania opinii/satysfakcji klientek i klientów z udzielaniem odpowiedzi zwrotnej;
- szkolenia, konferencje;
- rzecznictwo interesów klientek i klientów.

Społeczność lokalna/władze lokalne

- udział w wydarzeniach publicznych;
- konsultacje z osobami reprezentującymi samorząd lokalny;
- dialog poprzez fora regionalne.

Dostawcy

- targi branżowe;
- kodeks postępowania w relacjach z dostawcami;
- konsultacje z dostawcami.

Należy zaznaczyć, że w większości przypadków spółki prowadziły już z tymi grupami interesariuszy dialog (bardziej lub mniej formalny). Był on jednak często niesystematyzowany, bazował na bezpośredniej, bieżącej komunikacji. Wykorzystanie wyżej odnotowanych form dialogu pozwoliło im zaś na uzyskanie szerszego obrazu – z jednej strony pomogło dostrzec, jak spółka jest postrzegana przez interesariuszy, jakie są ich potrzeby i oczekiwania, a z drugiej pozwoliło określić pozycję firmy, uwzględniając jej możliwości i ograniczenia. Za przykład niech posłużą chociażby badania satysfakcji pracowników czy konsultacje z osobami reprezentującymi samorząd lokalny, które najczęściej stanowią wstęp do dalszych działań korygujących i ułatwiających budowanie długofalowej współpracy.

Spółki w większości przypadków korzystnie oceniły zmianę podejścia do dialogu z daną grupą interesariuszy. Jednak nie zawsze formalizowanie dialogu okazało się w ich przypadku krokiem właściwym. W małych spółkach, gdzie przeważają nieformalne kontakty między pracownikami, wprowadzanie zbyt sztywnych form komunikacji nie zostało odebrane pozytywnie i nie spełniało swojej funkcji tworzenia przyjaznego miejsca pracy. W takim przypadku należy znaleźć złoty środek między dialogiem nieformalnym (opartym na kontaktach bezpośrednich) a pewnymi elementami porządkującymi komunikację (np. cykliczne spotkania podsumowujące, grupy robocze przeznaczone do danych działań).

Częścią projektu *Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR, realizowanego przez Konfederację Lewiatan oraz Deloitte, był konkurs *Lider dialogu z interesariuszami*. Zbieranie zgłoszeń trwało do 21 marca 2014 r., a laureaci zostali ogłoszeni na konferencji *Czy mamy w firmach deficyt dialogu? 25 kwietnia 2014 r. Zwycięskie praktyki mają inspirować biznes do budowania coraz lepszych relacji ze swoim otoczeniem*.*

Konkurs przeznaczony był dla przedsiębiorstw, które realizują projekty CSR skoncentrowane na prowadzeniu dialogu z interesariuszami lub też projekty, których

ważnym elementem składowym jest dialog z interesariuszami. Ich działania mają posłużyć innym podmiotom gospodarczym jako przykład aktywności w zakresie odpowiedzialności społecznej oraz na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Konkurs realizowany był pod patronatem Ministerstwa Gospodarki oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Partnerami były Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Great Place to Work® Institute Polska, CR Navigator oraz CSRInfo. Kto zaś wygrał konkurs na najlepsze praktyki CSR w Polsce? Poniżej prezentujemy wyniki zmagania:

KATEGORIA: SPÓŁKI DUŻE

1. miejsce

Spółka: Orange Polska
Nazwa nagrodzonej praktyki: *Dialog z interesariuszami w Orange Polska*

Wzmocnienie formalnego mechanizmu dialogu z interesariuszami stanowiło jeden z celów wspierających realizację strategii CSR spółki. Proces dialogu z interesariuszami został zrealizowany według Standardu AA1000SES – Zaangażowanie Interesariuszy (ang. AccountAbility Stakeholder Engagement Standard), a podstawą dialogu stały się kluczowe wyzwania społeczne ważne dla weryfikacji dotychczasowej strategii CSR i budowy strategii na lata 2013–2015.

Proces realizacji praktyki rozpoczął się w 2010 r. od analizy dotychczas prowadzonych form dialogu w Orange, narzędzi i kanałów komunikacji oraz poznania dobrych praktyk innych firm. Następnie zidentyfikowano kluczowych interesariuszy firmy i określono ich znaczenie, siłę oddziaływania oraz dotychczasowe relacje z firmą. W proces zaangażowano Komitet Sterujący ds.

CSR złożony z kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za najważniejsze obszary funkcjonowania firmy oraz osób koordynujących CSR. W ten sposób zbudowano mapę interesariuszy Orange Polska, a następnie przypisano im określone formy komunikacji.

Na dialog z interesariuszami w Orange Polska składały się działania, takie jak: badania klientów Orange i TP, ankieta dla pracowników, udział w spotkaniach z organizacjami klienckimi i rzecznikami klientów, udział w spotkaniu ze związkami zawodowymi, ankiety dla partnerów biznesowych, dostawców, agentów sprzedaży, badania beneficjentów Fundacji Orange, indywidualne spotkania prezesa i dyrektora wykonawczego z przedstawicielami administracji publicznej, organizacji biznesowych i liderami opinii, trzy sesje dialogowe (w Gdańsku, we Wrocławiu oraz w Warszawie), przygotowane wspólnie z przedstawicielami regionów. Każda z sesji była nagrywana, spisywana, a raport przekazywano do akceptacji uczestników. Wynikiem całego procesu był raport agregujący wszystkie zagadnienia poruszane przez interesariuszy.

Dzięki procesowi pozyskano od interesariuszy 200 tematów, które następnie, po dokonaniu ich priorytyzacji, analizowano wewnątrz firmy. Odpowiedź dla interesariuszy została przekazana w formie trzech sesji odpowiadających (Gdańsk, Wrocław i Warszawa) oraz raportu społecznego, którego układ podporządkowano przeprowadzonemu dialogowi.

Kolejnym etapem procesu dialogu było skupienie się na tematach czy grupach interesariuszy, które w analizie procesów wewnętrznych (wnioski z podsumowania pierwszych etapów dialogu, badania, audyty) oraz zewnętrznych (wyzwania rynkowe) zostały zidentyfikowane jako kluczowe, tj. osoby starsze i z niepełnosprawnościami, bezpieczeństwo dzieci w sieci, zarządzanie różnorodnością w firmie czy kwestie związane z obawami dotyczącymi fal elektromagnetycznych. Tematy te zostały pogłębione poprzez badania, tak aby dostarczyć firmie potrzebnych informacji do dokonania zmian. Jednym z efektów tych prac jest stała współpraca z organizacjami społecznymi, np. z fundacją Widzialni w zakresie dostępności strony internetowej firmy dla osób z niepełnosprawnościami czy też opracowany proces dialogu partycypacyjnego związany z dostosowaniem usług do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Podjęto również pogłębiony dialog z przedstawicielami organizacji reprezentujących osoby z niepełnosprawnościami: fundacja Integracja, Polski Związek Głuchych, Polski Związek Niewidomych, Polska bez Barrier, Stowarzyszenie Przyjaciół Szalonego Wózkowicza itp. Kolejnym efektem był model projektu edukacji osób starszych w zakresie integracji cyfrowej, do realizacji którego zaproszono seniorów oraz ekspertów na co dzień pracujących z tą grupą. Firma współpracuje też w zakresie bezpieczeństwa dzieci w sieci z fundacją Dzieci Niczyje i podjęła wiele działań w ramach tej współpracy (portal edukacyjny, infolinia, materiały dla wolontariuszy, przewodnik dla rodziców). Przeprowadzono także wspólne

badania nad zjawiskiem, podjęto współpracę w stworzeniu bezpiecznej przeglądarki dla dzieci oraz w przygotowaniu narzędzia kontroli rodzicielskiej.

Miarą efektywności dialogu w firmie jest zgodność ze standardami AA1000, wartość merytoryczna informacji uzyskanych od interesariuszy, wyniki ankiet ewaluacyjnych uczestników paneli dialogowych oraz liczba osób, które wzięły udział w spotkaniach.

Praktyka była szeroko komunikowana przez firmę – oprócz komunikacji bezpośredniej do interesariuszy zaangażowanych w proces firma przygotowała *Raport społecznej odpowiedzialności Orange Polska 2011*, który stanowił podsumowanie procesu. Dodatkowo firma – wspólnie z CSRinfo, AccountAbility i pod patronatem ministra gospodarki – podjęła się promocji standardów AA1000 poprzez liczne działania: przetłumaczenie standardów, konferencję, publikację, warsztaty dla innych firm.

Kluczowe wyzwania zostały umieszczone wśród celów nowej strategii CSR firmy, której realizacja jest monitorowana przez sprawdzanie wybranych wskaźników. Proces dialogu z interesariuszami podlega także audytowi CSR.

2. miejsce

Spółka: Tesco Polska

Nazwa nagrodzonej praktyki: *Do poprawki*

Program *Do poprawki* ma na celu dialog z jedną z najważniejszych grup interesariuszy firmy – pracownikami. Tesco zatrudnia ponad 29 tys. pracowników. Grupa ta jest bardzo zróżnicowana – osoby pracujące na różnych stanowiskach mają różne zadania i mierzą się codzienne z różnymi wyzwaniami. Ponadto osoby pracujące w sklepach mają mniej możliwości bezpośredniego kontaktu z zarządem firmy.

Program *Do poprawki* powstał jako odpowiedź na liczne uwagi pracowników i pytania, które padły podczas corocznych spotkań z zarządem, tzw. *road shows*. Katalizatorem

dla wdrożenia programu stał się cykl 23 spotkań zarządu z pracownikami, podczas których zatrudnieni mieli możliwość zadawania pytań i zgłaszania uwag. Padło blisko 500 pytań, w tym wiele pomysłów i sugestii, jak usprawnić działanie firmy. Zarząd zobowiązał się do ich analizy i odpowiedzi na najważniejsze pytania. Ponieważ zgłoszone zagadnienia dotyczyły kluczowych obszarów działalności firmy – zatrudnienie, tematy pracownicze – podjęto decyzję, by poznać oczekiwania pracowników w sposób bardziej szczegółowy. Odpowiedzią stał się program *Do poprawki*.

Celem programu jest poprawa satysfakcji pracowników z pracy (a tym samym poprawa funkcjonowania firmy) poprzez zebranie uwag i pomysłów zatrudnionych dotyczących ich codziennej pracy. Pracownicy mieli możliwość wypowiedzenia się na ważne tematy dotyczące codziennej pracy oraz funkcjonowania firmy i – dzięki temu – mieli wpływ na zmiany zachodzące w firmie.

Program *Do poprawki* jest ważną częścią przyjętej strategii biznesowej *Budujemy lepsze Tesco*, której celem jest udoskonalenie procesów zachodzących w firmie. Kluczowym czynnikiem powodzenia jest zadowolenie i satysfakcja pracowników z ich codziennej pracy. Adresatem *Do poprawki* są wszyscy zatrudnieni w Tesco – na wszystkich poziomach odpowiedzialności. Szczególnie ważne było zebranie uwag od osób pracujących w sklepach sieci.

Program *Do poprawki* polegał na stworzeniu platformy dialogu między pracownikami a zarządem firmy. Praktyka została podzielona na trzy etapy:

- I etap – słuchanie: Powstała specjalna strona (dopoprawki.pl), na której pracownicy codziennie mogli zgłaszać swoje uwagi, problemy i pomysły, a także głosować na złożone już wnioski.
- II etap – analiza: Zgłoszenia pracowników zostały przeanalizowane i podzielone na 31 kategorii. Z tej puli zostało wybranych 17 tematów priorytetowych, np. procedury, narzędzia, sprawy

pracownicze, bonusy, bezpieczeństwo. Zostały one przeanalizowane przez zarząd oraz wybrano osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie zmian.

- III etap – zmiany: Bieżące wdrażanie zmian i opracowywanie nowych procedur niezbędnych do poprawy warunków pracy. Postępy prac i ich rezultaty są na bieżąco komunikowane za pomocą strony dla pracowników mojetesco.pl, dopoprawki.pl oraz na tablicach informacyjnych czy komunikatach Team-5.

Praktyka poświęcona jest tylko pracownikom, towarzyszy jej więc komunikacja wewnętrzna. Program jest stale komunikowany za pomocą różnych narzędzi. Najważniejszym z nich jest specjalna platforma online-dopoprawki.pl. Ponadto kolejne etapy programu były komunikowane na portalu pracowniczym mojetesco.pl i za pomocą komunikatów wewnętrznych: Team-5 oraz Team-talk (cykliczne komunikaty do pracowników odczytywane podczas spotkań), biuletynu pracowniczego, intranetu. Obszerne informacje znalazły się również w magazynie dla pracowników „Tesco dzisiaj”. Dodatkowo w sklepach oraz biurach pojawiły się specjalne tablice, na których umieszczane są bieżące komunikaty.

W trakcie realizacji praktyki nadesłano 874 zgłoszenia. Stronę dopoprawki.pl odwiedziło 2769 osób, co oznacza, że niemal 10 proc. wszystkich zatrudnionych w Tesco weszło na nią, opublikowało swoją poprawkę lub zagłosowało na najciekawsze z nich. Jak wspomnieliśmy, zgłoszenia pracowników zostały podzielone na 31 kategorii. Z tej puli zostało wybranych 17 tematów priorytetowych, które przeszły do etapu trzeciego, czyli wdrażania zmian (etap nie jest jeszcze zakończony). Wśród dotychczasowych osiągnięć można wymienić zmiany, które zostały wprowadzone, np.: przeszkolono 20 proc. zespołu, wdrożono zmiany techniczne w ponad 200 sklepach (klimatyzacja, nowe kasy, wózki, skanery itp.), wykonano ponad 320 inwestycji, ponad 1 tys.

pracowników uzyskało dodatkowe uprawnienia i kwalifikacje, wprowadzono nowe procedury.

3. miejsce

Spółka: PKO Bank Polski

Nazwa nagrodzonej praktyki: *Rotunda 2013*

Projekt *Rotunda 2013*, zrealizowany przez PKO Bank Polski, bazował na konsultacjach społecznych, których przedmiotem była rewitalizacja Rotundy (oddziału PKO Banku Polskiego, symbolu stolicy). Służył on wspólnemu wypracowaniu propozycji funkcji społecznej budynku, na którą bank przeznaczył 30 proc. powierzchni. *Rotunda 2013* to przedsięwzięcie złożone z czterech etapów: paneli eksperckich, konsultacji społecznych, międzynarodowego konkursu architektonicznego i rewitalizacji budynku.

Pierwszym elementem dialogu społecznego były cztery panele dyskusyjne przy udziale środowiska architektów i organizacji społecznych, w których udział wzięli przedstawiciele Centrum Architektury, fundacji Bęc Zmiana, Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Forum Rozwoju Warszawy, Polish Green Building Council, Stowarzyszenia Architektów Polskich, Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy, Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” oraz firmy DuPont. W trakcie paneli dyskutowano o historii budynku, jego roli w tkance miejskiej i dodatkowych funkcjach społecznych, które są przedmiotem konsultacji. Konsultacje są drugim elementem dialogu społecznego prowadzonego przez PKO Bank Polski w sprawie Rotundy. Warszawiacy mogli wziąć udział w rozmowach i określić, jak zagospodarować część przestrzeni Rotundy, nieprzeznaczonej na oddział banku. Dla zainteresowanych przygotowano ankietę w wersji elektronicznej, opublikowaną na warszawskiej platformie konsultacji społecznych konsultacje.um.warszawa.pl oraz na stronie rotunda2013.pl. Ankieta została również udostępniona w wersji papierowej we wszystkich oddziałach

PKO Banku Polskiego na terenie stolicy. Na konsultacje składały się także warsztaty z mieszkańcami, obserwacje pod Rotundą oraz wywiady z warszawiakami. Cały proces przeprowadziła Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, a partnerem było Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy. Informacje o przebiegu konsultacji oraz raport podsumowujący zostały zamieszczone na stronach WWW.

Wyniki konsultacji stanowiły element warunków w międzynarodowym konkursie architektonicznym *Changing The Face 2013*, który współorganizowały: warszawski oddział SARP, Polish Green Building Council, architizer.com oraz firma DuPont. Bank zdecydował się na realizację zwycięskiego projektu po uzyskaniu stosownych zezwoleń.

W procesie dyskusji wokół rewitalizacji Rotundy w ciągu niespełna miesiąca zebrano blisko 1,2 tys. wypełnionych ankiet, ponad 1,5 tys. pomysłów w nich ujętych. Chęć udziału w warsztatach wyraziło ok. 900 osób. Zebrane opinie zostały uwzględnione w wytycznych międzynarodowego konkursu architektonicznego, do którego zarejestrowało się 1040 zespołów architektów z 79 krajów – ostatecznie nadesłano 214 projektów.

Celem projektu było skuteczne dotarcie z informacją do wszystkich grup interesariuszy – przekazywanie rzetelnej informacji dotyczącej przedsięwzięcia, zaangażowanie ich do debaty i poznanie ich opinii oraz wspólne wypracowanie propozycji dotyczących dodatkowych funkcji społecznych budynku. Następnie dokonano wyboru optymalnych rozwiązań na podstawie zgłoszonych uwag i stanowisk, które ostatecznie zostały wpisane jako wytyczne do międzynarodowego konkursu *Changing The Face 2013*. Jego efektem jest projekt Nowej Rotundy oraz przestrzeni architektonicznej i urbanistycznej o wysokim standardzie użytkowym i estetycznym, integrującej budynek z otoczeniem.

Wyróżnienie:

Spółka: Microsoft

Nazwa nagrodzonej praktyki: *Dialog z interesariuszami polskiego oddziału Microsoft*

Microsoft wykorzystał dialog z interesariuszami polskiego oddziału Microsoft jako narzędzie konsultacji strategii i działań organizacji w Polsce. Konsultacjom z interesariuszami poddano propozycje wsparcia konkurencyjności polskiej gospodarki oraz rozwoju społecznego w zakresie wybranych zagadnień cyfryzacji kraju (ze szczególnym uwzględnieniem obszarów: edukacja, przedsiębiorczość i wymiar sprawiedliwości), które mogą prowadzić do sformułowania konkretnych projektów i działań realizowanych w ramach możliwości i zasobów Microsoft. Jego celem było poznanie oczekiwań i postulatów otoczenia firmy wobec niej w kontekście postępującej cyfryzacji Polski oraz zainicjowanie wspólnych przedsięwzięć z interesariuszami.

Firma włączyła w dialog zmapowanych interesariuszy stanowiących reprezentatywną grupę pod względem ich istotności w kontekście celu i zakresu dialogu. Rozumie się przez to tych interesariuszy, dla których proponowane – ważne z punktu widzenia celu dialogu – zagadnienia tematyczne są istotne zarówno z uwagi na ich wpływ na interesariuszy, jak i na wpływ interesariuszy na nie (potencjalny wkład merytoryczny w dyskusję, potencjalne zaangażowanie).

Kluczowi interesariusze wskazani przez Microsoft reprezentują: administrację centralną, samorządy i podległe instytucje, środowiska akademickie i szkolne, organizacje pozarządowe, niezależne ośrodki analityczne, organizacje biznesowe i konsumenckie, media, młodzież i organizacje studenckie/młodzieżowe, pracowników.

Raport końcowy z dialogu: *Polska przyszłości. Cyfryzacja jako fundament wzrostu. Podsumowanie dialogu z interesariuszami. Raport Microsoft Sp. z o.o. (Polska), 2012 r.*

– 2013 r. jest skierowany w pierwszej kolejności do tych interesariuszy, którzy wyrazili lub wyrażą wolę wspólnego zaangażowania w rozwiązywanie zidentyfikowanych w nim wyzwań społeczno-ekonomicznych.

Proces dialogu z interesariuszami w formie sesji dialogowych realizowany był przez Microsoft w 2012 i 2013 r., a koordynację i moderowanie sesji powierzono ośrodkowi dialogu i analiz THINKTANK. Operacyjnie przeprowadzeniem dialogu zajmował się dział odpowiedzialności społecznej Microsoft Sp. z o.o., w proces włączony był zarząd, dyrektorzy działów, kierownicy, a także pracownicy – jako wewnętrzni interesariusze firmy. Stworzony został zespół roboczy ds. dialogu złożony z przedstawicieli polskiego oddziału Microsoft i ośrodka THINKTANK, a także platforma komunikacji i współpracy zespołu roboczego będąca zarazem platformą komunikacji z interesariuszami. Inne rozwiązania organizacyjne to m.in. wstępna faza planowania dialogu – opracowanie dokumentu procesowego czy przygotowanie materiałów merytorycznych na sesje z interesariuszami.

Plan komunikacji wewnętrznej uwzględniał m.in.: prezentację procesu dialogu na cyklicznych spotkaniach prezesa z pracownikami, zorganizowanie sesji dialogu z pracownikami, informacje bieżące na temat procesu dialogu w firmowych newsletterach, ekranach informacyjnych, zaangażowanie pracowników w sesje z interesariuszami zewnętrznymi, współtworzenie i współdzielenie dokumentów dialogowych, komunikację wewnętrzną na temat efektów procesu i raportu końcowego, planowane zaangażowanie pracowników w dystrybucję raportu końcowego (kontakty z interesariuszami). Komunikacja zewnętrzna obejmowała m.in.: opublikowanie informatora o dialogu z interesariuszami firmy, informację na stronie internetowej firmy na temat rozpoczęcia dialogu i udostępnienia interesariuszom ogólnodostępnego adresu e-mail do zgłaszania oczekiwań w ramach procesu dialogu, opublikowanie briefu tematycznego na temat sesji dialogowych,

bieżącą komunikacją z interesariuszami zapraszanymi na sesje, w tym konsultowanie raportów cząstkowych i końcowych z sesji, udostępnienie opinii publicznej raportu końcowego z dialogu z interesariuszami (2014 r.).

Odnotowano ponad 130 zagregowanych postulatów interesariuszy, natomiast odpowiedzi udzielono w formie 20 programów zgrupowanych w osiem kategorii. Programy te będą realizowane we współpracy z interesariuszami przez kolejne lata od momentu upublicznienia raportu

końcowego z dialogu w 2014 r. Do programów przypisano 78 konkretnych projektów.

W raporcie z procesu dialogu przedstawiono postulaty i oczekiwania interesariuszy w formie zagregowanej, uprzednio uzgodnionej z nimi. Odniesiono się do każdego z zagregowanych oczekiwań, przedstawiając konkretne, mierzalne plany działań, albo pokazując ścieżkę, która pozwoli wypracować wspólnie z interesariuszami rozwiązanie.

KATEGORIA: SPÓŁKI ŚREDNIE

1. miejsce

Spółka: Polskie LNG

Nazwa nagrodzonej praktyki: *Dialog społeczny Polskiego LNG SA*

Praktyka dialogu społecznego, realizowana przez spółkę Polskie LNG, jest związana z budową w Świnoujściu terminalu do odbioru i regazyfikacji skroplonego gazu ziemnego (LNG), która jest jedną z największych prowadzonych obecnie w Polsce inwestycji infrastrukturalnych. Jej rozmiar, charakter i złożoność powodują, że wpływa ona na życie mieszkańców Świnoujścia, a w szczególności dzielnicy Warszów, w której jest zlokalizowana.

Spółka Polskie LNG podjęła decyzję, by współpracę ze wszystkimi zainteresowanymi stronami prowadzić w sposób odpowiedzialny, rzetelny i usystematyzowany. Dialog społeczny Polskiego LNG SA pozwolił spółce na budowę trwałych relacji z otoczeniem zewnętrznym, w szczególności ze społecznością lokalną, a także na zidentyfikowanie i wdrożenie odpowiednich programów angażowania kluczowych interesariuszy.

Realizacja projektu została podzielona na pięć etapów:

- Etap I: Zakończony w 2012 r., obejmował

wykonany przez wyspecjalizowaną firmę doradczą audyt prowadzonej przez spółkę komunikacji. Na tym etapie odbyła się również identyfikacja interesariuszy spółki oraz określenie stopnia ich zaangażowania w relacje ze spółką (mapowanie interesariuszy).

- Etap II: Zaangażowanie kluczowych interesariuszy w dialog społeczny, co wyraziło się zwłaszcza w formie przeprowadzonej w marcu 2013 r. pierwszej sesji dialogowej. Interesariusze mogli podczas niej zgłosić wszelkie oczekiwania wobec spółki. W pierwszej sesji dialogowej uczestniczyły 62 osoby reprezentujące interesariuszy zewnętrznych oraz 9 osób reprezentujących interesariuszy wewnętrznych. Przebieg i rezultat pierwszej sesji został udokumentowany w formie raportu.
- Etap III: Analiza zgłoszonych przez interesariuszy oczekiwań wobec spółki. Ostatecznie odnotowano 83 oczekiwania wyjściowe, które następnie zostały poddane agregacji, w efekcie czego powstała lista 56 oczekiwań zweryfikowanych przez audytora.
- Etap IV: Przygotowanie odpowiedzi na zgłoszone oczekiwania oraz opracowanie planu przyszłych działań.

- Etap V: Komunikacja odpowiedzi spółki podczas drugiej sesji dialogowej we wrześniu 2013 r. oraz prezentacja planu działań przyszłych – w tym zwłaszcza utworzenia Funduszu Inicjatyw Lokalnych Polskie LNG zarządzanego przez wyłonioną przez interesariuszy Radę; podsumowanie i ocena przebiegu projektu.

Proces *Dialogu społecznego Polskiego LNG* został zrealizowany w oparciu o międzynarodowy Standard AA1000SES – Zaangażowanie Interesariuszy. Dialog społeczny umożliwił firmie działanie w sposób przejrzysty, podejmowanie decyzji lepiej dostosowanych do zmieniających się oczekiwań społecznych, a społeczności lokalnej pozwoli na lepsze zrozumienie intencji spółki oraz procesu budowy terminalu LNG.

Wśród korzyści dla spółki można wymienić pełną identyfikację kluczowych dla projektu interesariuszy oraz nawiązanie z nimi otwartej, proaktywnej komunikacji na zasadach partnerskich, zbudowanie konsensusu wokół działań spółki, wprowadzenie współodpowiedzialności społeczności lokalnej za wypracowanie w drodze sesji dialogowych wspólnych rozwiązań, zbudowanie pozycji PLNG SA jako ważnego dla Świnoujścia partnera i uczestnika życia lokalnego, możliwość doskonalenia strategii rozwoju firmy, z uwzględnieniem wartości etycznych, podejmowanie realnych zobowiązań w odpowiedzi na wspólne oczekiwania lokalnej społeczności, stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników i lokalnej społeczności.

2. miejsce

Spółka: WESSLING Polska

Nazwa nagrodzonej praktyki: *Program dla Rodziców*

Polityka prorodzinna WESSLING Polska – *Program dla Rodziców* – jest praktyką z zakresu stosunków pracy,

której celami strategicznymi są dbałość o pracownika i jego rodzinę, dbałość o komfort psychiczny pracownika związany ze stabilnością miejsca pracy, poszanowanie instytucji rodziny, a także realizowanie idei *work-life balance*. Grupą docelową praktyki są wszyscy pracownicy spółki. W celu identyfikacji potrzeb pracowników w tym zakresie przeprowadzono wywiady pogłębione z pracownikami – pytano o ich potrzeby, oczekiwania, ocenę funkcjonujących rozwiązań.

W efekcie stworzono *Program dla Rodziców*, do którego włączany jest każdy pracownik firmy i rodzic po powrocie z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego. Program złożony jest z dwóch filarów: dzięki pierwszemu pracownik i rodzic wdrażany jest w kwestie prawne związane z byciem rodzicem w miejscu pracy, otrzymuje podręcznik *Prawo pracy dla rodziców*, a także ma możliwość zapytania o wszelkie kwestie związane z regulacjami prawnymi dotyczącymi bycia pracownikiem i rodzicem w firmie. Równocześnie pracownik dowiadyuje się o ważnych z punktu widzenia polityki rozwojowej firmy wydarzeniach. Celem tych działań jest zwiększenie świadomości pracownika co do prawmu przysługujących, a także wprowadzenie pracownika po dłuższej nieobecności w funkcjonowanie firmy. Filar drugi obejmuje kilkanaście opcji, na które składają się produkty i usługi opłacone przez firmę, wśród których pracownik ma możliwość wyboru. Opcje te obejmują: dofinansowanie szczepionek ponadpodstawowych dla dzieci, wsparcie psychologiczne dla młodych rodziców, zajęcia na basenie z noworodkiem, prywatną szkołę rodzienia, finansowanie kolacji dla pracownika i jego rodziny z okazji narodzin dziecka.

Praktyka komunikowana jest na zebraniach pracowniczych, natomiast dodatkowe informacje zamieszczone są w katalogu dotyczącym działalności firmy, który otrzymują interesariusze WESSLING. Jako sposób ewaluacji praktyki przyjęto wywiady kwestionariuszowe i pogłębione

prowadzone wśród pracowników korzystających z *Programu dla Rodziców*. Praktyka wiąże się z zarządzaniem różnorodnością, które zostało wprowadzone w firmie WE-SSLING (spółka jest m.in. sygnatariuszem *Karty różnorodności*) i wspiera kształtowanie polityki prorodzinnej.

3. miejsce

Spółka: AbbVie Polska
Nazwa nagrodzonej praktyki:
Zdrowi – Aktywni – Konstruktywni

Celem głównym projektu *Zdrowi – Aktywni – Konstruktywni* jest zapobieganie przedwczesnemu odchodzeniu z pracy, sprzyjanie szybszemu powrotowi do niej oraz likwidacja barier w pozyskaniu pracy jako istotnego czynnika samorealizacji i rozwoju społeczeństwa poprzez stworzenie warunków przywrócenia i utrzymania zdrowia o wysokiej jakości. Realizacja projektu angażuje koalicję wielu partnerów, natomiast jej powodzenie zależy od koordynacji i stymulowania rozwiązań skierowanych na cel projektu oraz szerokiego zaangażowania podmiotów publicznych.

Do celów praktyki należy również zaliczyć poprawę zdolności do pracy osób cierpiących na choroby przewlekłe (na przykładzie chorób uwarunkowanych immunologicznie) poprzez wypracowanie rozwiązań wspierających wdrażanie i utrzymanie się na rynku pracy, wsparcie przedsiębiorstw przykładami najlepszych praktyk dostosowywania warunków pracy dla osób cierpiących na choroby przewlekłe, zwiększenie rozpoznawalności i wagi problemu chorób przewlekłych na rynku pracy oraz uznanie nakładów na poprawianie zdrowia jako inwestycji w kapitał ludzki.

Do głównych grup docelowych praktyki należą pracownicy oraz osoby wchodzące na rynek pracy cierpiące na choroby przewlekłe, pracodawcy oraz decydenci w obszarze polityki społecznej.

Pierwszym etapem realizacji praktyki była dyskusja przeprowadzona w firmie AbbVie mająca na celu uzgodnienie zakresu dobrowolnego długookresowego działania stanowiącego wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez działania skierowane na rozwój gospodarczy Polski w zakresie poprawy warunków i stosunków pracy. Obszar zainteresowania jest związany z ekspertyzą, jaką posiada AbbVie, w zakresie poprawy zdrowia populacji chorych.

W ramach pierwszego etapu inicjatywy dokonano mapowania interesariuszy, a następnie przeprowadzono wiele uzgodnień. Wynikiem było nawiązanie współpracy z Fundacją na rzecz Zdrowego Starzenia się, która włączyła się w projekt. Z udziałem interesariuszy powołano Komitet Sterujący, który co miesiąc spotyka się w celu szczegółowego dyskusowania na temat postępu w pracach. Z posiedzeń zespołu sporządzane są protokoły udostępniane na stronie WWW. Sam projekt podzielony został na następujące fazy porządkujące jego przebieg: koordynacja – baza wiedzy – budowanie świadomości – wdrożenie.

Do przyjętych mierników efektywności zaliczono m.in.: upowszechnienie pojęć „zdolności do pracy”, prezenteizmu, absenteizmu i kosztu pośredniego na przykładzie IMID poprzez dwie konferencje i cztery publikacje w 2014 r. oraz 2015 r., opracowanie i wdrożenie rekomendacji wczesnej interwencji rehabilitacyjnej w IMID, skuteczną aplikację o środki publiczne w ramach konsorcjów, zaangażowanie środków w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, a także nawiązanie ścisłej współpracy z Work Foundation. Zaplanowano działania mające na celu upowszechnienie projektu, a także opracowano stronę internetową poświęconą projektowi. Projekt w „strategii wyjścia” przewiduje przekazanie aktywności do domeny publicznej.

KATEGORIA: SPÓŁKI MAŁE

1. miejsce

Spółka: 2PiGroup
Nazwa nagrodzonej praktyki: *Działania wspierające szerzenie wiedzy na temat gazu łupkowego*

Firma 2Pi Group podczas działań na rzecz projektów infrastrukturalnych (np.: elektrownia węglowa, stopień wodny na Wiśle, autostrada drogowa) zdiagnozowała stały problem braku struktur umożliwiających dialog/współpracę z mieszkańcami terenów inwestycji i organizacjami pozarządowymi. Praktykę oparto na doświadczeniach inwestycji związanych z gazem łupkowym – jest to przykład możliwy do zastosowania przy innych inwestycjach. Do celów praktyki zaliczono włączanie interesariuszy w procesy podejmowania decyzji i negocjowania warunków inwestycji, stworzenie modelu partycypacji społecznej i stałej struktury dialogu pomiędzy interesariuszami. Struktura ma m.in. zapewniać kontrolę działań administracji publicznej oraz dużych inwestycji strukturalnych w aspektach ochrony środowiska, praw człowieka, uczciwych praktyk, zaangażowania społecznego i dialogu. Firma 2Pi Group zwiększa kompetencje swoich pracowników, buduje doświadczenie i metodykę do wykorzystywania w realizacji kolejnych projektów. Pozwoli to na wprowadzanie podobnych struktur przy obsłudze inwestorów i realizację usystematyzowanego dialogu.

Wśród interesariuszy znajdują się samorządy gmin, powiatów, województw, mieszkańcy stali i sezonowi, rolnicy, firmy, instytucje, organizacje społeczne, koncesjonariusze, starostwa, rząd RP, zespół 2Pi Group. Kluczowymi interesariuszami są: samorząd województwa, wybrane organizacje pozarządowe, przedstawiciele środowiska akademickiego zajmujący się tematyką, koncesjonariusze.

Obszar realizacji praktyki określono po konsultacjach z pełnomocnikami ds. gazu łupkowego marszałków

województw pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i warmińsko-mazurskiego, wybierając siedem powiatów w trzech województwach. Podczas niezależnych spotkań z kluczowymi interesariuszami, gdzie przygotowano i ustalano założenia praktyki, zdefiniowano kluczowe potrzeby interesariuszy.

Praktyka opiera się na ustanowieniu struktur dialogu w siedmiu powiatach, poprzez ich organizację, rekrutację i wsparcie przez rok. W powiatach organizowane są comiesięczne spotkania interesariuszy, tzw. Lokalne Komitety Dialogu (LKD). Do LKD należą przedstawiciele samorządów, mieszkańców i inwestorów. Na spotkaniach poruszane są tematy związane z gazem łupkowym, obecni są eksperci. Dodatkowe działania edukacyjne obejmują konkurs dla młodzieży i szkolenia dla nauczycieli. W ramach projektu stworzono również serwis internetowy razemolupkach.org, na którym można m.in. znaleźć raporty i analizy na temat gazu łupkowego. Serwis umożliwia rozmowy online z ekspertami programu oraz zadawanie pytań, na które udzielają oni odpowiedzi.

W celu realizacji praktyki nawiązano partnerstwo z Fundacją Rozwiązań EkoEnergetycznych, stowarzyszeniem Tilia oraz Warmińsko-Mazurską Agencją Energetyczną Sp. z o.o.

W firmie 2Pi Group przy projekcie pracuje cały zespół: dział informatyczny zbudował i obsługuje serwis razemolupkach.org, dział graficzny przygotowuje projekty i wizualizacje, dział copywritingu redaguje serwis informacyjny. Zarządzaniem projektem zajmuje się *project manager* i pełnomocnik firmy. Co tydzień odbywają się spotkania zespołu, podejmowane są bieżące tematy i wdrażane są pomysły.

Projekt uzyskał dofinansowanie na etapie przygotowania z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Gdańsku, a na etapie realizacji

z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz WFOŚiGW w Olsztynie i Toruniu. Jest to pierwszy projekt i pierwsza praktyka w Polsce w tej skali bazująca na modelu partycypacji społecznej i dialogu z interesariuszami.

2. miejsce

Spółka: Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe
Nazwa nagrodzonej praktyki: *Bądź widoczny – bądź bezpieczny*

W ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu spółki Horus w 2012 r. przygotowano i uruchomiono projekt *Bądź widoczny – bądź bezpieczny*. Głównym jego celem jest edukacja i uświadamianie społeczeństwa o istotności noszenia materiałów odblaskowych w trakcie poruszania się w pobliżu drogi oraz wzrost bezpieczeństwa wszystkich niechronionych uczestników ruchu drogowego.

Jedną z głównych grup docelowych są dzieci w wieku przedszkolnym. W akcji do tej pory wzięło udział ok. 2 tys. dzieci z 18 bydgoskich przedszkoli publicznych. W trzech edycjach odbywały się zajęcia edukacyjne z udziałem policji, przeprowadzane były konkursy plastyczne o tematyce bezpieczeństwa na drodze i odbyły się trzy duże finały, gdzie dzieci sprawdzały swoją wiedzę i prezentowały się w występach artystycznych. Na wyposażenie tych przedszkoli przygotowano 900 wysokiej jakości kamizelek odblaskowych oraz ponad tysiąc innych akcesoriów odblaskowych.

Drugą grupą odbiorców projektu są rowerzyści. Spółce udało się stworzyć sposób na oznakowanie rowerów, tak aby były one widoczne dla nadjeżdżających pojazdów na nieoświetlonych drogach. Przygotowano specjalne formatki folii odblaskowej w różnych kolorach, którymi oklejane są ramy rowerów. W nocy w świetle reflektorów są one widoczne dla kierowcy z odległości kilkuset metrów. Do tej pory oklejono prawie 3 tys. rowerów.

Do projektu zaproszono wielu partnerów: Urząd Miasta Bydgoszczy Wydział Edukacji oraz Wydział Promocji Sportu i Turystyki, Komendę Miejską Policji w Bydgoszczy Wydział Prewencji, stowarzyszenie Bydgoska Rowersowa Masa Krytyczna, szkoły podstawowe z powiatu bydgoskiego oraz przedszkola publiczne z Bydgoszczy. Na każdym etapie projektu odbywały się spotkania z koordynatorami ze strony partnerów, aby jak najlepiej przygotować akcję. Dwukrotnie otrzymano ponadto honorowy patronat prezydenta Bydgoszczy, a także nawiązano współpracę z Fundacją Aktywnej Rehabilitacji, dzięki czemu oklejano również wózki inwalidzkie osób niepełnosprawnych.

W firmie za projekt odpowiedzialni są koordynator CSR oraz osoba kierująca działem marketingu, a na etapie planowania i koncepcji również prezes firmy. Projekt prowadzony jest cyklicznie od 2012 r. od wiosny do jesieni.

Wszelkie działania związane z projektem publikowane są na firmowym blogu – w części poświęconej CSR. Prowadzony jest też specjalny *fanpage* na FB: *Bądź widoczny – bądź bezpieczny*. W tym roku ruszy również platforma komunikacyjna związana z wdrażaniem normy SA8000, gdzie także pojawią się informacje związane z projektem. Informacje o wydarzeniach przesyłane są do lokalnych mediów oraz portali traktujących o społecznej odpowiedzialności biznesu.

3. miejsce

Spółka: KPM Group Łukasz Olechnowicz
Nazwa nagrodzonej praktyki: *Regularny dialog z wybranymi grupami interesariuszy*

Regularny dialog z interesariuszami jest jednym z działań, które mają wspierać rozwój przedsiębiorstwa KPM Group Łukasz Olechnowicz oraz przygotowywanie i rozwijanie oferty produktowej. Praktyka opiera się na systematycznym dialogu z wybranymi grupami interesariuszy

(zidentyfikowanymi w procesie definiowania oraz analizy interesariuszy) i została wdrożona w marcu 2013 r.

Pierwszym krokiem było zdefiniowanie celów projektu: wyznaczanie obszarów rozwoju firmy na podstawie wymiany informacji z interesariuszami; realizacja działań CSR wybranych wspólnie z interesariuszami; zaangażowanie wszystkich grup interesariuszy w działania społecznie odpowiedzialne realizowane przez firmę; tworzenie oferty produktowej na podstawie wyników dialogu z interesariuszami.

Grupę docelową realizowanego projektu stanowią: klienci, lokalne otoczenie (społeczność Trójmiasta), organizacje pozarządowe – w szczególności Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, Studenckie Forum Business Centre Club oraz Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Powyższe grupy docelowe są zarówno stroną dialogu, jak i późniejszym odbiorcą działań.

W ramach realizowanych praktyk klienci zaangażowani są w dialog poprzez: cykliczne (co dwa–trzy miesiące) spotkania lub rozmowy telefoniczne na temat oferty firmy, realizowanych działań CSR; cykliczne (co pół roku) ankiety wśród klientów firmy dotyczące usług, poziomu obsługi, jakości realizacji oraz planów rozwoju. Raz na dwa–trzy miesiące spółka spotyka się z partnerami z organizacji pozarządowych, którzy przedstawiają swoje potrzeby. Ustalenia ze spotkań są ważnym punktem wyjścia w trakcie planowania dalszych działań firmy.

Ponadto raz w miesiącu organizowane są spotkania dla wszystkich pracowników oraz wszystkich konsultantów (możliwy jest również udział zdalny), na których omawiane są obecne działania, plany na kolejny miesiąc oraz bieżące problemy i wyzwania.

Wynikiem powyższego dialogu jest z jednej strony oferta dopasowana do potrzeb klientów (pod względem zakresu, jakości, ceny oraz formy realizacji), z drugiej zaś działania na rzecz środowiska lokalnego – współpraca z uczelniami, kołami naukowymi, organizacjami

studenckimi. Konsultanci i pracownicy firmy część swojego czasu poświęcają na nieodpłatny udział w wydarzeniach organizowanych w regionie. Dodatkowo młodzi ludzie z trójmiejskich uczelni angażowani są w realizowane projekty, a spółka udziela im pomocy w znalezieniu miejsca na rynku pracy.

Powyższe działania zostały zdefiniowane i są realizowane dzięki szerokiemu dialogowi z wyżej wskazanymi grupami interesariuszy. Realizowana praktyka oceniana jest kwartalnie – ilościowo i jakościowo. Sama praktyka spisana jest w formie regulaminu i udostępniona została partnerom, klientom i współpracownikom. Każde spotkanie z partnerami i klientami zakończone jest notatką ze spotkania, a notatka ta stanowi ważny dokument w trakcie planowania działań firmy.

Na ewaluację praktyki składają się m.in. comiesięczne raporty dla partnerów zarządzających z przebiegu realizacji praktyki, kwartalne raporty podsumowujące dotychczasowe działania, oceniające je oraz zawierające sugestie rozwiązań usprawniających praktykę, zaplanowane roczne spotkanie podsumowujące, na które zaproszeni zostaną kluczowi interesariusze. ■

Dialog jako źródło wartości biznesowej

O dialogu firm z otoczeniem napisano już wiele. Niezależnie jednak od tego, jak do niego podejmiemy, warto pamiętać o jednej fundamentalnej zasadzie: zarówno działania, jak i korzyści z komunikacji i zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie firmy powinny być wspólne dla obu stron dialogu. Jeśli zlekceważymy tę regułę, starannie budowane partnerstwo przedsiębiorstwa z interesariuszami może okazać się więzią nietrwałą.

Co więcej, w procesie angażowania interesariuszy obowiązują te same zasady, które rządzą budowaniem partnerstw i aliansów strategicznych w biznesie. Po prostu, zamiast budować alians dwóch przedsiębiorstw, tworzymy partnerstwo dwóch organizacji. Czy są to organizacje pozarządowe, czy przedsiębiorstwa nastawione na zysk, to rzecz wtórna – determinuje ona cele i nastawienie partnerów, ale nie samą relację. Ważne jest jedno: tam, gdzie cele są obopólne, mogą wystąpić korzyści.

Zanim zaczniemy angażować partnerów spoza biznesu, musimy dobrze poznać ich oczekiwania. Pojęć, jakie są ich cele, obawy i oczekiwania, zwłaszcza te dotyczące naszego przedsiębiorstwa. Temu służy rozmowa. Jeżeli nie zrozumiemy naszego otoczenia lub – co gorsza – będziemy je rozumieć niepoprawnie, nasze decyzje mogą okazać się dalekie od optymalnych. Podobnie decyzje naszego otoczenia, które może opacznie pojmować nasze intencje. W efekcie zamiast sprzymierzeńcami możemy się stać wrogami naszych interesariuszy. Zaufanie – to ono jest kluczowe. Bez zaufania nie ma stabilności w biznesie, są tylko ryzyka. Bez zaufania trudno budować coś trwałego.

Kiedy już zrozumiemy priorytety naszych interesariuszy, to zgodnie z logiką biznesową, która w praktyczny sposób została opisana w standardzie AA1000SES, możemy spróbować mniej lub bardziej silnie włączyć kluczowych dla nas interesariuszy do wspólnego działania. Jak to zrobić? Najlepiej przyjrzyć się dobrym przykładom zaczerpniętym z zagranicy.

Nie ma jednak sensu w tym miejscu przytaczać zasad, którymi powinny kierować się osoby prowadzące proces dialogu, albowiem wiązałoby się to z przepisaniem bardzo przystępnie napisanego standardu AA1000SES. Warto jedynie przypomnieć, że dialog ograniczony jest trzema kluczowymi kryteriami, które powinny zostać zdefiniowane, zanim zaczniemy kontaktować się z przedstawicielami otoczenia. Chodzi o zdefiniowanie celu, zakresu i zainteresowanych dialogiem interesariuszy. Mówiąc prościej: po co, o czym i z kim powinniśmy rozmawiać. Te trzy krytyczne pytania na wstępie dyskredytują wszystkie dialogi realizowane o wszystkim, ze wszystkimi i w bliżej nieokreślonym wizerunkowym celu. Im lepiej określimy nasze oczekiwania wobec wyniku procesu, im precyzyjniej zdefiniujemy zakres poruszanych problemów, im staranniej zdefiniujemy kluczowe osoby i podmioty, z którymi warto rozmawiać, tym większa szansa na to, że dialog zakończy się sukcesem – przyniesie obopólne korzyści i przerodzi się we wspólne działania.

Warto tylko wspomnieć, że narzędzi (sposobów) pozyskania lub przekazania informacji o oczekiwaniach jest sporo. W zależności od stopnia zaangażowania mamy do wyboru tradycyjne metody: badania jakościowe i ilościowe, planowanie partycypacyjne, powoływanie ciał o charakterze doradczym, a także bezpośrednie zaangażowanie czy wręcz uprawomocnienie interesariuszy do podejmowania decyzji. Jedną z opcji, przydatną w praktycznym podsumowaniu procesu dialogowego, są modne ostatnio panele interesariuszy. Niemniej koncentracja wyłącznie na nich, jako na synonimie dialogu z otoczeniem, może okazać się błędem. Dialog ma przynieść konkretny efekt i temu powinien służyć dobór narzędzi – warto więc wachlarz możliwości dobrze wykorzystać. Paradoksalnie często najbardziej efektywne będą najbardziej sprawdzone metody, stosowane od lat w badaniach rynkowych czy badaniach nastrojów pracowniczych. Indywidualne

i grupowe wywiady pogłębione, kwestionariuszowe badania ilościowe czy wreszcie planowanie partycypacyjne mogą okazać się najlepszą drogą prowadzącą do celu. Skoro nikogo dziś nie dziwi badanie oczekiwań klientów czy satysfakcji pracowników, dlaczego tą samą drogą nie pozyskiwać informacji lub nie wypracowywać rozwiązań, które będą kluczowe dla kształtowania relacji ze społecznościami lokalnymi lub dostawcami?

To, na co z pewnością warto zwrócić uwagę, to nietypowe dialogi. Nietypowe pod kątem grup, z którymi dialog jest prowadzony, formy czy nawet specyficznego języka. Często zresztą czynniki te są ze sobą powiązane. Jak już kilkakrotnie wspomniano, dialog ma być przede wszystkim efektywny, ma pozwolić (w wersji podstawowej konsultacji) pozyskać lub przekazać informacje o oczekiwaniach. Wszystko inne, tj. forma czy język, są temu podporządkowane. Mają służyć efektywnemu przepływowi informacji. Tam, gdzie tradycyjne formy komunikacji niekoniecznie mają szansę się sprawdzić, warto pomyśleć o alternatywnym rozwiązaniu.

Typowy i nietypowy zakres dialogu

Sam tytuł powinien wzbudzać kontrowersje. Nie ma czegoś takiego jak „nietypowy dialog”. Dialog to efektywny przepływ informacji. Ale często problem, którego on dotyczy, jest niestandardowy. Wówczas można sięgnąć po alternatywne narzędzia albo efektywnie wykorzystać narzędzia powszechnie stosowane.

Dobrym przykładem firmy, która stawia na to drugie rozwiązanie, jest firma **Hera SpA**. Hera jest jednym z wiodących dostawców mediów we Włoszech i działa w 240 gminach w prowincji Bolonia, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Pesaro, Ravenna, Rimini i Urbino, w sześciu gminach w prowincji Ancona i trzech gminach województwa Florencji. Hera dostarcza media: energię (gaz, prąd), wodę (woda, odbiór ścieków i uzdatnianie

wody) i usługi związane z gospodarką odpadami (zbiórka i utylizacja). Zaopatruje łącznie 3 mln osób.

Przed wszystkim należy zwrócić uwagę na to, że firma na wstępie zinwentaryzowała i usystematyzowała swoją wiedzę o interesariuszach. W dialogu z poszczególnymi grupami wykorzystuje różne narzędzia. Stawia na typowe metody badawcze i spotkania przedstawicieli kierownictwa z określonymi grupami interesariuszy, ale stosuje też inne, nieunikatowe formy, które okazują się pomocne – np. umożliwia mieszkańcom zwiedzanie zakładu, dzięki czemu mogą oni wyzbyć się obaw. Cennym rozwiązaniem może okazać się też powołanie Rady Doradczej (Advisory Board) składającej się z przedstawicieli lokalnej społeczności czy uruchomienie infolinii (HelpDesk) dla dostawców. Warto zauważyć, że każde z tych działań odpowiada na konkretny problem i ma biznesowe uzasadnienie (np. obniża poziom ryzyka społecznego związanego z inwestycjami firmy czy też usprawnia współpracę z dostawcami).

Przykład kompleksowego podejścia do dialogu przez firmę Hera nie jest może unikatowy, ale ze względu na charakter prowadzonej działalności – obrazowy i intuicyjny. Tego typu postawę można odnaleźć w dziesiątkach innych przedsiębiorstw dobrze zarządzających społeczną odpowiedzialnością. Dlatego choć nie ma sensu przytaczać kolejnych zbliżonych przykładów, warto to podejście zapamiętać i przyjąć jako punkt wyjścia do własnych działań.

Wróćmy jeszcze jednak do modnych paneli interesariuszy. Włoska Hera również je organizowała przy okazji publikacji *Raportu społecznego*. Wieńczyły one cykl procesu komunikacji z otoczeniem i, co ciekawe, zgromadziły ponad 1 tys. uczestników. Frekwencja ta każe sądzić, iż lokalna społeczność przyszła, bo miała przeświadczenie, że warto swój czas w tego typu działania zainwestować. Miała zaufanie, ponieważ zapewne wcześniej czuła się słuchana. Dzięki temu panele stawały się klamrą spinającą prowadzone działania.

Jak to się robi? Podejście do dialogu w firmie Hera

Zainteresowane strony	Główne kategorie	Główne tematy	Główne inicjatywy dialogu i konsultacji
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> Pracownicy Samozatrudnieni Przedstawiciele związków zawodowych 	Stabilność, klimat wewnętrzny, szkolenia, promocja, zachęty, płace, równowaga praca/życie prywatne, równe szanse, bezpieczeństwo, komunikacja wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> Dwuletnie badanie na temat klimatu w miejscu pracy: w wyniku badania przeprowadzonego w 2011 r. zidentyfikowano 22 działania dla poprawy, 12 wykonano w 2012 r.; piąta ankieta została przeprowadzona w 2013 r. Badanie satysfakcji z udziałem wszystkich pracowników Grupy, skompilowane 1,6 tys. kwestionariuszy (z czego około 1,2 tys. w internecie), grupy fokusowe z ok. 70 pracownikami, 10 wywiadów pogłębionych Spotkania dyrektora generalnego dotyczące planu biznesowego dla wszystkich pracowników (16 spotkań dla wszystkich pracowników w marcu 2012 r.) Projekt <i>Word of mouth</i> = około 180 spotkań i 1,6 tys. pracowników zaangażowanych w co najmniej jednym spotkaniu Spotkania mające na celu przedstawienie <i>Raportu społecznego</i> w 2011 r. (z udziałem ok. 500 pracowników) Zastosowanie dodatkowych układów zbiorowych podpisanych 24 marca 2010 r.: 4 spotkania w 2012 r. w ramach LaborHERA (Centrum Techniczne dla Innowacji Organizacyjnej i Jakości Pracy) Mianowano przez związki zawodowe 11 pracowników korporacyjnych do roli przedstawicieli pracowników w ramach wdrożenia SA8000; w grudniu 2012 r. pierwsze dwa spotkania z przedstawicielami kierownictwa w ramach SA8000
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> Klienci indywidualni Obywatele mieszkający na obszarach obsługiwanych Klienci biznesowi Stowarzyszenia konsumenckie 	Jakość usług, taryfy, przejrzystość, bezpieczeństwo, niezawodność usługi, komunikacja i informacja	<ul style="list-style-type: none"> Badanie satysfakcji klientów indywidualnych i biznesowych w skali rocznej: wywiady z 3028 klientami indywidualnymi i 449 klientami związanymi z uwolnieniem rynku; zakres usług, konsumentów i wywiadów z 1228 klientami reprezentującymi różne typy klientów biznesowych Badanie satysfakcji z usług ciepłowniczych: wykonano 405 wywiadów z klientami Zgodnie z protokołem pojednawczym spółka otrzymała 81 wniosków o mediację z klientami w 2012 r. Poprzez kanał bezpośredniego kontaktu ze stowarzyszeniami konsumenckimi załatwiono 635 spraw. W 2012 r. 29 spotkań z odpowiednimi stowarzyszeniami w siedmiu obszarach, w których działa Hera Konsultacje z klientami w ramach projektu poprawienia czytelności ustawy, planowane na 2013 r.

Zainteresowane strony	Główne kategorie	Główne tematy	Główne inicjatywy dialogu i konsultacji
Akcjonariusze	<ul style="list-style-type: none"> Akcjonariusze publiczni Inwestorzy instytucjonalni Prywatni inwestorzy Społeczność finansowa Fundusze etyczne 	Dywidendy, wyniki akcji, relacji inwestorskich, ładu korporacyjnego zgodne z najlepszymi praktykami	<ul style="list-style-type: none"> Relacje inwestorskie: 387 inwestorów funduszowych, z których 10 to inwestorzy etyczni Publikacja rocznego kalendarza imprez firmowych Publikacja w czasie rzeczywistym (w języku włoskim i angielskim) na stronie internetowej Grupy w sekcji Relacje Inwestorskie komunikatów dotyczących zatwierdzenia oraz publikacji sprawozdań finansowych, kwartalnych i półrocznych planów biznesowych, a także znaczących operacji Czat, który umożliwia interakcję firmy w czasie rzeczywistym z użytkownikami Zwiększenie udziału akcjonariuszy w zgromadzeniu, które odbyło się 27 kwietnia 2012 r.: wzięli w nim udział akcjonariusze reprezentujący 73 proc. kapitału
Kredytodawcy	<ul style="list-style-type: none"> Banki Rynek obligacji 	Ciągłość powiązań i utrzymanie pozycji finansowej w perspektywie długoterminowej	
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> Dostawcy towarów, usług i robót Wykwalifikowani dostawcy Lokalni dostawcy 	Ciągłość powiązań, kwalifikacji, warunków negocjacyjnych, terminy płatności	<ul style="list-style-type: none"> Spotkania z przedstawicielami świata spółdzielni w obszarach obsługiwanych przez Grupę Hera HelpDesk dla dostawców na platformie e-zamówień: wpłynęło ponad 22 tys. problemów; 99 proc. z nich zostało rozwiązanych w satysfakcjonującym czasie Spotkanie z wiodącymi dostawcami, w ramach ścieżki certyfikacji SA8000
Administracja publiczna	<ul style="list-style-type: none"> Odpowiednie władze lokalne Regulatorzy i instytucje kontrolne Uniwersytety i instytuty badawcze Administracja państwowa 	Przejrzysta komunikacja, dbałość o terytorium, z poszanowaniem prawa, właściwe zarządzanie, innowacyjność, partnerstwo	<ul style="list-style-type: none"> Strukturyzowane formy dialogu prowadzone przez burmistrzów

Jak to się robi? Podejście do dialogu w firmie Hera

Zainteresowane strony	Główne kategorie	Główne tematy	Główne inicjatywy dialogu i konsultacji
Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> Stowarzyszenia branżowe Stowarzyszenia Media Mieszkańcy zamieszkali w sąsiedztwie zakładów produkcyjnych Komitety obywatelskie 	Wsparcie dla inicjatyw, inwestycje w obszarze, przejrzysta komunikacja, wsparcie dla społecznie odpowiedzialnego zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> Advisory Board (RAB) w Ferrarze i Imoli Konferencja w Bolonii 11 maja 2012 r. – prezentacja Raportu społecznego 2011 dla ok. 500 uczestników Seminaria dla lokalnych podmiotów w Imoli, Rawennie, Forli, Rimini, Ferrarze, ponad 500 uczestników (Raport społeczny; w Modenie punkt informacyjny czynny w każdy wtorek od godz. 16 do 19) w 2012 r. możliwość zwiedzania, w sumie ponad 2,9 tys. gości, w tym 1,9 tys. studentów
Środowiska i przyszłe pokolenia	<ul style="list-style-type: none"> Stowarzyszenia ochrony środowiska Stowarzyszenia Specjaliści z innych firm Technicy i wybrani urzędnicy departamentów odpowiedzialnych za środowisko 	Produkcja energii ze źródeł odnawialnych, oszczędność energii i wody, centralne ogrzewanie, dostawa wody, emisja gazów cieplarnianych, emisja zanieczyszczeń do powietrza, gromadzenie odpadów, zarządzanie odpadami i unieszkodliwianie ich	<ul style="list-style-type: none"> Lokalne inicjatywy na rzecz promowania oszczędności energii, oszczędności wody, korzystanie z dostaw wody

Źródło: http://bs.gruppohera.it/dialogo_stakeholder/iniziativa/081.html (dostęp 20.12.2013)



“**Ambasada CSR, tak niektórzy określają naszą firmę. Razem ze swoim zespołem pomagamy menedżerom i ich firmom osiągnąć sukces dostarczając im wysoce wyspecjalizowanych usług. Chcemy zmieniać nasze otoczenie na lepsze poprzez zmianę praktyk w biznesie.**

Liliana Anam, Manager CSRinfo

WYBIERAJĄ NAS MENEDŻEROWIE, KTÓRZY:

- Potrzebują praktycznych rozwiązań
- Chcą konkretnego i pragną sukcesu wewnętrznego i zewnętrznego
- Chcą zaangażować i zmotywować pracowników
- Oczekują czegoś więcej niż dokumentu
- Chcą wdrożyć standard w firmie taki jak ISO26000 czy GRI
- Chcą rozwinąć swoje kompetencje w zakresie CSR

www.csrinfo.org
www.csrinfo.com

CSRinfo to jedna z najdłużej działających na rynku firm zajmująca się kompleksowo zarządzaniem w sposób odpowiedzialny. Firma świadczy usługi doradcze, posiada najbogatszą na rynku ofertę szkoleniową w zakresie CSR oraz prowadzi działania edukacyjne.



DORADZTWO CSR

Kilkadziesiąt kompleksowych projektów



PONAD 400 FIRM I ORGANIZACJI

skorzystało ze szkoleń i seminariów CSRinfo



NAJWIĘCEJ PUBLIKACJI

w zakresie CSR wśród polskich firm



LIDER

programów szkoleniowych CSR

NASI PARTNERZY



Ministerstwo Gospodarki
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Polska Agencja Przedsiębiorczości
Agencja Rozwoju Przemysłu
Polska Agencja Inwestycji Zagranicznych
Urząd Regulacji Energetyki | GPW
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych



Global Reporting Initiative
Accountability | UN Global Compact
Red Puentes International
Pontis Foundation | Investors Forum
Czech Business Leaders Forum
Centre for CSR Development
Institute for the Development of Social Responsibility

PARTNER GRI



Status GRI OS
GRI Data Partner
Polski Rejestr Raportów CSR:
www.rejestrreportow.pl



Na początku wspomnieliśmy o nietypowych dialogach realizowanych przez Hera przy wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi. Na czym ten nietypowy dialog polegał? Tak naprawdę Hera jako jedna z pierwszych firm zdecydowała się porozmawiać o problemie, który dotyka lub dotknie wiele przedsiębiorstw i jest bezpośrednią konsekwencją zmian demograficznych. Starzenie się społeczeństwa jest cechą wspólną europejskich społeczeństw. Jest gigantycznym problemem w skali makro, ale również problemem w skali mikro. W wyniku starzenia się zespołu pracowników Hera z roku na rok w firmie zwiększa się odsetek osób w wieku 50+. Na koniec 2012 r. osoby te stanowiły już blisko 40 proc. zatrudnionych. Ci doświadczeni pracownicy nie zawsze znajdują wspólny język ze świeżo przyjętymi, młodymi pracownikami. To z kolei utrudnia efektywne przekazywanie wiedzy następcom i stwarza realny problem biznesowy.

W 2012 r. Hera rozpoczęła projekt *GenerAzioni Hera*¹, który koncentruje się na zarządzaniu wiekiem. Projekt ma na celu ułatwienie dialogu między pokoleniami. Ważnym aspektem tej inicjatywy jest działalność badawcza prowadzona we współpracy z włoskim ministerstwem pracy i grupą psychologów z Uniwersytetu w Bolonii. Zadaniem badaczy było zdiagnozowanie w firmie barier międzypokoleniowych, które dzielą młodych pracowników (poniżej 35. roku życia) i pracowników seniorów (ponad 50 lat), stanowiąc potencjalne źródło konfliktów i barierę dalszego rozwoju organizacji. Głównym celem było określenie działań organizacyjnych, które mogą sprzyjać owocnej wymianie wiedzy między pracownikami z różnych grup wiekowych, a jednocześnie stać się podwaliną nowej, zorientowanej na wiek polityki organizacyjnej Grupy Hera. Cel był tym samym bardzo konkretny i typowo biznesowy. W trakcie trwania projektu Hera wdrożyła kompleksowy i uporządkowany model zaangażowania pracowników wszystkich szczebli, definiując ich jako kluczowych interesariuszy. W celu zebrania informacji

jakościowych przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami kierownictwa oraz kilku grup fokusowych złożonych zarówno ze starszych, jak i młodszych pracowników. Dodatkowo zatrudnieni zaangażowani w badania zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza opracowanego przez uczelnię. Wyniki poszczególnych badań przyniosły konkretne wnioski – pozwoliły na kompleksową ocenę procesu starzenia się wewnątrz organizacji i wypracowanie rozwiązań, które przyczyniły się do złagodzenia problemu, a tym samym jego negatywnych konsekwencji biznesowych.

Warto zwrócić uwagę na trzy elementy związane z tym procesem dialogu, który miał na celu zdiagnozowanie i rozwiązanie sytuacji konfliktowej, której reperkusje były groźne dla rozwoju spółki. Miał on jasno zdefiniowany cel, zakres i grupy interesariuszy. Co ciekawe, mimo że jako taki był innowacyjny (był wszak jednym z pierwszych procesów diagnozy związanej z zarządzaniem wiekiem), w całości wykorzystywał znane i używane przez spółkę narzędzia. Bez tych wcześniejszych doświadczeń i otwartości na otoczenie zrealizowanie projektu *Gener-Azioni Hera* pewnie nie byłoby możliwe.

Nietypowe grupy, nietypowy dialog i język

Innym przykładem dialogu, w którym narzędzie i język zostały przededefiniowane tak, aby skutecznie dotrzeć do nietypowych grup, jest **Vodafone**² – spółka działająca na wielu rynkach, w tym we Włoszech. Problem szkoliwego wykorzystywania telefonów komórkowych,

w szczególności dostępu nieletnich do niewłaściwych treści, oczywiście nie dotyczy tylko Włochów. Wszystkie dzieci doskonale wiedzą, jak w pełni wykorzystać funkcje telefonu komórkowego, ale nie mają świadomości, jakie wiąże się z tym ryzyko. Rodzice, jeśli nawet znają zagrożenia, często nie wiedzą, jak chronić przed nimi swoje potomstwo. Dlatego większość działań operatorów adresowana jest do rodziców i ma na celu uświadomienie im problemu, a także aktywowanie zabezpieczeń, które ograniczą ekspozycję dziecka na niepożądane treści. Vodafone pomyślał inaczej – postanowił znaleźć sposób dostarczenia informacji na temat zagrożeń i sposobu im zapobiegania bezpośrednio dzieciom. Abstrahując od wszelkich potencjalnych kontrowersji związanych z kierowaniem komunikatu do niepełnoletnich, wyzwaniem było przekazanie informacji w języku zrozumiałym i trafiającym do dziecięcej wyobraźni.

Przedsiębiorstwo Vodafone stworzyło ministronę internetową, dzięki której chciało wyjaśnić dzieciom zagrożenia. Poprzez gry i za pomocą pozytywnego charakteru o imieniu Trillo pomogło im pojąć, jak korzystać z telefonu komórkowego w bezpieczny sposób. Pod koniec gry dzieci mają szansę pobrać atrakcyjny i pożądaną w ich środowisku wygaszacz ekranu na swój telefon albo dzwonek Trillo. Motywuje to do przejścia całej gry, a zatem do zapoznania się z całą treścią przesłania. Poprzez tę inicjatywę Vodafone wspiera kampanię zainicjowaną przez włoskie ministerstwo komunikacji dotyczącą bezpiecznego korzystania z nowych technologii. Ze strony internetowej projektu, realizowanego przez ministerstwo, we współpracy z Save the Children, możliwe jest uzyskanie bezpośredniego dostępu do ministrony internetowej Vodafone. Ważniejsze jest jednak to, że Vodafone przekazuje dostęp do tej strony, wysyłając stosowną wiadomość MMS do klientów.

Mechanizm wykorzystujący dobre i złe postacie, by edukować dzieci w kwestii czujących na nie zagrożeń,

z sukcesem stosuje zresztą jeden z działających w Polsce operatorów telekomunikacyjnych. Istotne znaczenie w tym przypadku ma jednak samo uświadomienie sobie konieczności dostosowania języka do odbiorcy, tj. zastosowanie języka zrozumiałego dla konkretnej grupy interesariuszy. Zasada ta jest kluczowa i uniwersalna: różny język i różne formy przekazu stosuje się w zależności od grupy interesariuszy, z którą mamy do czynienia.

Można w tym miejscu jedynie nadmienić, że również w przypadku tej spółki umiejętność dopasowania się do sposobu myślenia i komunikacji konkretnej grupy interesariuszy nie wzięła się znikąd. Poza wspomnianym projektem spółka ta nie tylko kompleksowo podchodzi do dialogu, ale też publicznie informuje o tym, z kim i o czym rozmawia.

Analizując tego typu podejście, nie sposób nie zauważyć, że wiele podobnych działań realizowanych jest przez większość dużych przedsiębiorstw. To prawda. Niemniej rzadko kiedy podejście i wiedza są ujmowane i analizowane kompleksowo. W tym konkretnym przypadku warto zwrócić dodatkowo uwagę na dwa ciekawe elementy: wybrane działania realizowane są wspólnie z dostawcami, a wręcz z konkurującymi podmiotami.

Partnerstwo konkurentów, alians, który ma na celu rozwiązanie konkretnego, wspólnego dla wszystkich graczy problemu, nie tylko wiąże się z korzyściami dla wszystkich graczy, których łączy wspólny cel, nie tylko uwiarygodnia branżę w oczach otoczenia i instytucji regulacyjnych, ale przede wszystkim zwiększa szanse na szybkie znalezienie efektywnego rozwiązania.

Drugim ciekawym rozwiązaniem zastosowanym przez Vodafone jest Sustainability Expert Advisory Panel, który nie tyle jest warsztatem organizowanym dla przedstawicieli różnych grup interesariuszy, ile stanowi stałe ciało doradcze. W jego skład wchodzi eksperci, którym problematyka zrównoważonego rozwoju oraz kwestia uwzględniania opinii interesariuszy są bliskie.

1 <http://www.csreurope.org/impronta-etica-hera-generazioni#.UrMaJ-A3IW> (dostęp 20.12.2013).

2 http://www.vodafone.com/content/sustainability/operating_responsibly/child_safety_online.html (dostęp 20.12.2013).

Jak to się robi? Podejście do dialogu w firmie Vodafone

Grupa interesariuszy	Jak się angażujemy?	Przykłady w latach 2012 i 2013
Inwestorzy	Spotykamy się z inwestorami regularnie podczas różnego rodzaju wydarzeń, rozmów konferencyjnych i spotkań jeden na jednego, które pozwalają nam zrozumieć ich obawy dotyczące zagrożeń zrównoważonego rozwoju. Pomagają nam zidentyfikować potencjalne problemy. Dowiadujemy się także, jakie informacje są dla nich ważne. Mają możliwość usłyszeć więcej o naszej strategii zrównoważonego rozwoju	Aby uzyskać informacje na temat naszego dialogu z inwestorami, zobacz sekcję IR na naszej stronie internetowej
Środowiska opiniotwórcze i eksperci	Konsultujemy się z ekspertami w szerokim zakresie zagadnień, aby zdobyć informacje zwrotne na temat naszych praktyk i komunikować naszą strategię zrównoważonego rozwoju. Nasz Ekspertki Zespół Doradczy powstał w 2007 r. w celu zapewnienia regularnej informacji zwrotnej na temat naszej strategii, zarządzania wydajnością i strategii emisyjnej. Forum składa się z ekspertów z organizacji zrównoważonego rozwoju, organizacji pozarządowych i przemysłu	Nasza rada (panel) ekspertów ds. zrównoważonego rozwoju zebrała się raz na przełomie 2012 i 2013 r. Omówiła m.in. podejście do zrównoważonego rozwoju, portfel produktów i usług, relacje z pracownikami i pracodawcami, redukcje dotyczące emisji dwutlenku węgla, kwestie ochrony prywatności oraz te związane z płaconymi podatkami
Organizacje pozarządowe (NGO)	Rozmawiamy z organizacjami pozarządowymi na temat ich kampanii, które są istotne z punktu widzenia prowadzonej przez nas działalności. Robimy to poprzez organizowanie spotkań jeden na jednego oraz spotkań przedstawicieli podczas publicznych wydarzeń dotyczących zrównoważonego rozwoju. Nasze włączanie się w działania poszczególnych organizacji pozarządowych skupia się głównie na konkretnych sprawach i projektach	<ul style="list-style-type: none"> Przedstawiciele NGO są uczestnikami szeregu dialogów, w tym ich reprezentanci uczestniczą w radzie (panelu) ekspertów ds. zrównoważonego rozwoju Konsultacje z organizacjami pozarządowymi prowadzone są w odniesieniu do konkretnych zagadnień. W latach 2012–2013 współpracowaliśmy m.in. z Friends of the Earth, Access Now i Walk Free w obszarze odpowiedzialnego pozyskiwania surowców mineralnych. Rozpoczęliśmy również współpracę z TechnoServe we wspieraniu drobnych rolników w Kenii, Mozambiku i Tanzanii

Grupa interesariuszy	Jak się angażujemy?	Przykłady w latach 2012 i 2013
Klienci biznesowi	Współpracujemy z naszymi klientami, aby pomóc im w zaspokojeniu ich potrzeb zrównoważonego rozwoju. Klienci będą również odgrywać ważną rolę w pomaganiu nam w dostarczaniu produktów i usług transformacyjnych. Będą nas wspierać w tworzeniu rentownych usług z korzyścią zrównoważonego rozwoju, które mogą być skalowane i rozwijane na różnych rynkach	<ul style="list-style-type: none"> Współpracujemy z klientami firmy w celu rozwijania produktów i usług, które promują zrównoważony rozwój w dziedzinach takich jak ochrona zdrowia i rolnictwa W latach 2012–2013 ogłosiliśmy partnerstwo z GSK, dzięki któremu technologie mobilne będą wykorzystywane w przyspieszeniu procesu szczepień w Mozambiku Nasz warsztat na temat zrównoważonego rozwoju i rolnictwa w kwietniu 2012 r. zgromadził klientów z pięciu głównych sektorów rynku towarów konsumpcyjnych oraz firm detalicznych i miał na celu omówienie potencjalnych zastosowań komercyjnych technologii mobilnych w rolnictwie
Konsumenci	Komunikujemy się z klientami na wiele sposobów, co stanowi element naszego normalnego modelu biznesowego, m.in. poprzez sieć naszych placówek handlowych, centrów kontaktowych i prowadzenie badań opinii klientów. Zrozumienie postaw konsumentów wobec zagadnień zrównoważonego rozwoju ma krytyczne znaczenie dla zaplanowania naszej strategii zrównoważonego rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> Prowadzimy regularne badania klienckie mające na celu ocenę postrzegania naszej firmy zarówno na rynku globalnym, jak i na rynkach lokalnych Włączamy również naszych klientów w zarządzanie wpływem telefonów komórkowych na otoczenie środowiskowe i społeczne, realizując program <i>Vodafone Eco-rating scheme</i>
Spółeczności	Nasze rozwiązania produktowe przynoszą znaczne korzyści społeczne i gospodarcze społecznościom na całym świecie. Konsultujemy też nasze działania z lokalnymi społecznościami, by móc zrozumieć i rozwiązać problemy wiążące się z rozwojem naszej sieci w tych społecznościami	<ul style="list-style-type: none"> Kontynuujemy konsultacje z gminami, w których uruchamiamy naszą sieć. Analizujemy sposoby wykorzystania naszej infrastruktury sieciowej, tak aby mogła przynieść dodatkowe korzyści społeczności

Jak to się robi? Podejście do dialogu w firmie Vodafone

Grupa interesariuszy	Jak się angażujemy?	Przykłady w latach 2012 i 2013
Przemysł	Współpracujemy z kolegami z branży, angażując się w fora branżowe dotyczące problematyki zrównoważonego rozwoju. Należą do nich: <ul style="list-style-type: none"> ● GSM Association (GSMA) i GSM Europa ● Globalna Inicjatywa e-Sustainability (GeSI) EU Corporate Leaders' Group w zakresie zmian klimatycznych ● World Economic Forum ● CSR Europe ● International Telecommunications Union 	Vodafone uczestniczy w pracach: grupy roboczej GeSI (dotyczących łańcucha dostaw) oraz grupy roboczej z GeSI i Electronics Industry Citizenship Coalition. Poprzez JAC współpracujemy z innymi firmami telekomunikacyjnymi na rzecz poprawy społecznego i środowiskowego oddziaływania naszych wspólnych dostawców. Poprzez Dialogue on Freedom of Expression and Privacy przyczyniamy się do wypracowania zasad w zakresie wolności słowa i ochrony prywatności dla branży telekomunikacyjnej
Rządy i regulatorzy	Vodafone współpracuje z regulatorami i rządami w szerokim zakresie kwestii dotyczących naszej działalności i wkładu w kwestie zrównoważonego rozwoju	Nasz zespół brał udział w konsultacjach dotyczących przeglądu dyrektywy dotyczącej ochrony prywatności (Data Protection Directive in 2012/2013)
Pracownicy	Pozyskujemy informacje zwrotne od pracowników, m.in. poprzez coroczne globalne badanie <i>People Survey</i> , a także w sposób niesformalizowany – poprzez kanały wewnętrznej komunikacji i regularne spotkania z menedżerami	W roku 2012 i 2013 skupiliśmy nasze wysiłki na poprawie wyników rocznego badania <i>People Survey</i> . U uruchomiliśmy również nowy serwis intranetowy Vodafone Hub, którego zadaniem jest poprawa komunikacji pracowniczej
Dostawcy	Aby zapewnić spełnianie wysokich standardów, ściśle współpracujemy z dostawcami, przeprowadzając oceny oraz organizując warsztaty, dzięki którym mogą poprawiać swoje podejście. Współpracujemy również z kluczowymi dostawcami rozwiązań sieciowych, którzy pomagają nam ograniczać nasz wpływ na klimat poprzez poprawę naszej efektywności energetycznej	Ściśle współpracujemy z dostawcami w celu monitorowania, oceny i poprawy ich wyników. Bierzymy również udział w <i>Carbon Disclosure Project Supplier</i> , zachęcając dostawców do wyznaczania i ujawnienia celów związanych z zużyciem energii i emisją dwutlenku węgla

Źródło: http://www.vodafone.com/content/sustainability/our_vision_and_approach/managing_sustainability/stakeholder_engagement.html (dostęp: 23.12.2013)

Przykładem spółki (z tej samej reszty branży), która alternatywnie rozwiązała problem pozyskiwania informacji zwrotnej od otoczenia, jest niemiecki oddział **O2 (Niemcy)**. Firma ta chciała pozyskać informacje dotyczące problemów związanych z CSR, które nie były filtrowane. O2 przy współpracy z UPJ (organizacja pośrednicząca) stworzył stronę internetową, na której mógł podnosić „gorące” tematy – przedstawiać je zainteresowanym grupom, stwarzając możliwość nieskrępowanej dyskusji. Strona zawierała nie tylko forum pozwalające na prowadzenie debaty wśród użytkowników, ale też na zamieszczanie komentarzy przez ekspertów. Uzupełniona była o najnowsze badania i inne publikacje dotyczące dyskutowanych kwestii, co stanowiło niemałą pomoc w procesie budowania różnorodnych opinii uczestników dialogu.

Wspomniana strona internetowa nie została zintegrowana z własnym portalem internetowym O2, lecz jest prowadzona i moderowana przez UPJ. Jest ona otwarta dla osób i firm chcących umieścić wpisy o CSR i włączyć się w dyskusję. O2 i UPJ ustanowiły zasady współpracy, które gwarantują wysoką jakość dyskusji. Spółka często sama inicjuje debatę na określony temat, oczekując spostrzeżeń swoich interesariuszy. Dyskusja zazwyczaj trwa cztery–pięć tygodni. Po jej zakończeniu UPJ analizuje wypowiedzi uczestników i dostarcza kompleksowy raport do firmy. Wszyscy uczestnicy otrzymują krótkie podsumowanie wyników, a także szczegółowe informacje na temat tego, w jaki sposób firma zamierza wywiązać się z oczekiwań wynikających z dyskusji online. UPJ przewiduje również możliwość ustanowienia w trybie offline grupy skupiającej się na konkretnych szczegółach.

Jeszcze inną formę gromadzenia wiedzy o oczekiwaniach interesariuszy i potencjalnych wyzwaniach zastosował **Canon³ (Wielka Brytania)**. Firma wdrożyła nowy system planowania zasobów przedsiębiorstwa, co wiązało się z reorganizacją, a w konsekwencji z koniecznością zdobycia przez część zatrudnionych nowych umiejętności

lub przekwalifikowaniem się. Tego typu zmiany rodzą wśród ludzi niepewność i stres – a w efekcie rośnie absencja związana ze stresem. Jest to zjawisko niepożądane z biznesowego punktu widzenia, dlatego Canon postanowił działać.

Po dogłębnej analizie Canon Ltd. wdrożył program pomocy dla pracowników (Employee Assistance Programme) i wybrał na swojego partnera PPC Worldwide. EAP zapewnił niezależne i poufne porady oraz wsparcie dla pracowników oraz ich rodzin. Oferował konsultacje zarówno w sprawach związanych z pracą zawodową, jak i zupełnie od niej niezależnych. Dzięki EAP pracownicy mogli zasięgnąć porad dotyczących nie tylko rozwoju zawodowego czy relacji z szefem, lecz także np. rozwiązywania konfliktów sąsiedzkich. Wszystkie te problemy mogą pośrednio wpływać na wydajność pracy i dobre samopoczucie ludzi. Program trwał dwa lata i wzięło w nim udział kilkuset pracowników. W efekcie wskaźnik absencji obniżył i ustabilizował się na poziomie niższym niż średnia w całym przemyśle brytyjskim.

Równoległą korzyścią, kluczową dla Canona, było pozyskanie bezcennej informacji zwrotnej. Raport dla najwyższego kierownictwa firmy, z pełnym poszanowaniem prywatności osób, wskazywał problemy, z jakimi borykają się pracownicy spółki. W efekcie zarządzający nie działali już w niepewności, ale mogli wprowadzić odpowiednie zmiany i ustanowić relacje w miejscu pracy w oparciu o wiedzę, a nie tylko założenia dotyczące stresu. Dzięki rozmowom ze specjalistami z EAP udało się bardzo głęboko zdiagnozować problemy, co zapewne nigdy nie byłoby możliwe przy wykorzystaniu typowych metod stosowanych przez badaczy rynkowych. Podkreślić należy jednak ponownie wagę, jaką przykładano do anonimowości

³ <http://www.csreurope.org/canon-canon-uk-employee-assistance-programme#.UrNDFt-A2FE> (dostęp 20.12.2013).

i ochrony prywatności osób biorących udział w programie. Tylko dzięki zaufaniu pracowników i wierze w poufność można było pozyskać prawdziwe i cenne informacje na temat ich bolączek, obaw i oczekiwań.

Ciekawym rozwiązaniem, opartym z kolei na tradycyjnych narzędziach badawczych, jest model Social Impact Assessment wykorzystywany przez operatora gazociągów – firmę **SNAM⁴ (Włochy)**. Model ten, który z punktu widzenia spółki wpisuje się w szersze konsultacje dotyczące wpływu infrastruktury spółki na otoczenie przyrodnicze (Environmental Impact Assessment – EIA), ma stosunkowo prostą, a przez to łatwą do skopiowania przez inne przedsiębiorstwa konstrukcję.

Social Impact Assessment składa się z kilku narzędzi, wśród których kluczowe znaczenie ma badanie satysfakcji interesariuszy będące analogią badania satysfakcji klientów. Pierwszy raz metodę tę wykorzystano przy okazji analiz dotyczących rurociągu Malborghetto – Bordano. Interesariusze (instytucje lokalne i krajowe, osoby zamieszkałe w sąsiedztwie rurociągu) wzięły udział w badaniu koncentrującym się na czterech obszarach tematycznych, które odrębnie oceniały fazę budowy oraz eksploatacji rurociągu: środowisko i krajobraz, relacje ze SNAM, wpływ na lokalną gospodarkę oraz wpływ na życie codzienne. Kwestionariusz w pierwszej części wykorzystywał metodę Net Promoter Score (NPS). W części drugiej zawierał pytania mające pogłębić wiedzę na temat postrzegania inwestycji. Badanie było wykonywane w drodze wywiadów bezpośrednich, telefonicznych, jak również kwestionariuszy wysyłanych pocztą. Dzięki wykorzystaniu narzędzia możliwe stało się nie tylko pozyskanie informacji, ale również syntetycznych ocen, które posłużyły budowie benchmarków międzynarodowych. Pozwalają one wyróżniać i analizować inwestycje *best-in-class*. W efekcie możliwe staje się uopowszechnianie zidentyfikowanych dobrych praktyk inwestycyjnych.

Warto wspomnieć również o podejściu mającym na celu uzyskanie szerokiego spojrzenia na samych interesariuszy i na problem z nimi związany. W szczególności chodzi tu o projekt mający na celu kompleksowe rozpoznanie chorób nowotworowych przez koncern **Roche (Włochy)⁵**. Firma chciała ujrzeć zjawisko choroby znacznie szerzej. Nie tylko poprzez pryzmat badań klinicznych, ale także przez pryzmat człowieka, który walczy z chorobą. Badanie *Aloud, cancer in Italy* było pierwszym badaniem, które odnosiło się do kosztów społecznych choroby, badało potrzeby i oczekiwania osób chorych oraz ich rodzin. Jego wyniki zainicjowały dyskusję i zapoczątkowały współpracę między zainteresowanymi, w tym grupami reprezentującymi chorych, naukowcami oraz innymi instytucjami o kluczowym znaczeniu dla terapii. Ten konkretny przykład, choć odnoszący się do specyficznego i trudnego tematu, jakim jest choroba nowotworowa, ujawnia coś jeszcze – praktyczne wykorzystanie koncepcji „marketingu 3.0” Kotlera: klient (tu pacjent) jest nie tylko konsumentem produktów (tu leków), lecz przede wszystkim człowiekiem z jego obawami, potrzebami i światem wartości. Trzeba widzieć w nim właśnie człowieka w pełnym tego słowa znaczeniu. Takie holistyczne podejście pozwala lepiej zrozumieć oczekiwania, a w efekcie skuteczniej na nie odpowiedzieć.

4 | http://www.snam.it/en/Sustainability/Sustainability_report/index.html (dostęp 20.12.2013).

5 | <http://www.csreurope.org/roche-aloud-cancer-italy#.UrNa3z-A3IU> (dostęp 20.12.2013).

Partnerstwa na rzecz rozwiązania konkretnego problemu

Jak już wspomniano powyżej, ważne dla dialogu i angażowania interesariuszy może być ich bezpośrednie zaangażowanie, w tym zawiązywanie partnerstw i aliansów na rzecz rozwiązania konkretnych problemów. Przykłady takie widzieliśmy chociażby w działaniu Vodafone, który uczestniczył w pracach prowadzonych wspólnie z dostawcami i konkurentami. Warto na ten aspekt spojrzeć przez pryzmat zarządzania aliansami czy np. integracji pionowej przedsiębiorstwa. Ścisły dialog i współpraca z dostawcą noszą wiele cech typowej integracji czy quasi-integracji pionowej. Nie sposób zresztą oddzielić od siebie codziennej współpracy z dostawcą od działań związanych z angażowaniem interesariusza, którym on jest. Nie sposób analizować oddzielnie typowo biznesowej współpracy i współpracy nad wypracowywaniem lepszych wyników w obszarze społecznym i środowiskowym w ramach współpracy biznesowej. Zresztą część działań, w które zaangażowane są podmioty zarówno biznesowe, jak i społeczne, realizowana jest np. w klastrach (inaczej: gronach). To właśnie one opierają się na współpracy grupy złożonej z przedsiębiorstw, organizacji o charakterze społecznym, naukowym i administracyjnym. Kluczowe znaczenie – przypomnijmy to po raz wtóry – ma więc umiejętność spojrzenia na wszelkie partnerstwa jak na relację łączącą nie przedsiębiorstwa, lecz organizacje (z których nie wszystkie muszą być przedsiębiorstwami). W dzisiejszym konkurencyjnym świecie to poważna biznesowa kompetencja.

W tym miejscu warto przytoczyć przykład praktyki, która została zbudowana pod auspicjami **BITC Ireland (Business in the Community Ireland)⁶**. Cel działań – zapoczątkowanie inicjatyw edukacyjnych na terenie Irlandii, które mogłyby wywrzeć pozytywny wpływ na społeczność z firm zaangażowanych w projekt, a znajdujących się w niekorzystnej sytuacji edukacyjnej.

Problemem polega bowiem na tym, że aż 20 proc. młodych ludzi przerywa w Irlandii edukację jeszcze na poziomie szkoły średniej. Rodzi to konsekwencje społeczne, ale w znacznym stopniu również biznesowe. W skali mikro może oznaczać kłopot w zastąpieniu starszych pracowników młodymi o odpowiednich kwalifikacjach. Schools-Business Partnership (SBP) zostało stworzone, aby zachęcić i zaktywizować przedsiębiorstwa do angażowania się wraz z osobami opiniotwórczymi, nauczycielami i uczniami w działania, które pozwoliłyby zmienić niekorzystną sytuację.

SBP wspiera Departament Edukacji, a w jego prace angażuje się ponad 80 czołowych irlandzkich firm, które patronują prawie setce szkół ponadpodstawowych z regionów i społeczności dewaloryzowanych. SBP jest zarządzane przez zespół zadaniowy (Task Force), w którego skład wchodzi reprezentanci interesariuszy, zarówno z sektora biznesu, jak i edukacji. Organ ten spotyka się co kwartał, aby wspierać ustalanie polityki i strategicznych kierunków działania.

SBP Istnieją cztery główne programy:

- **Student Mentoring Programme:** firmy zapraszają wolontariuszy, aby stali się mentorami dla „zagrożonych” uczniów i angażowali się w działania, które pomogą uczniom zrozumieć wagę edukacji w ich życiu; zwiększą samoocenę uczniów; zaoferują wgląd w „świat pracy”; przyczynią się do rozwijania umiejętności komunikacyjnych, oraz aby pomogli uczniom zaplanować drogę ich kariery. Zarówno mentorzy, jak i podopieczni uczestniczą w szkoleniach oraz sesjach i są poddawani ocenom.

6 | Więcej na: <http://www.bitc.ie/schools-business-partnership> (dostęp 23.12.2013).

- **Management Excellence for Principals:** ten ogólnokrajowy program ewoluował w wyniku zaangażowania BITCI. Liderzy biznesu zaoferowali programy rozwojowe związane z przywództwem, zarządzaniem efektywnością i czasem dla osób zarządzających szkołami.
- **Skills@Work Programme:** wolontariusze z biznesu organizują sesje pozwalające wprowadzić starszych uczniów w świat pracy. Przeglądy spółek, warsztaty na temat umiejętności, wizyty w terenie to główne elementy programu, które zapewniają studentom wgląd w różne obszary organizacji.
- **Summer Work Placement Programme:** partnerzy oraz Dublin Funds Industry Association zapewniają studentom mającym wkrótce rozpocząć karierę zawodową letnie staże w różnych obszarach biznesowych.

To zresztą niejedyny przykład zaangażowania biznesu na rzecz rynku pracy. Warto wspomnieć tu choćby o **Budapest Bank (Węgry)**, który w odpowiedzi na oczekiwania społeczne zlokalizował swoje Centrum Operacji Bankowych w Békéscsabie – mieście leżącym w regionie o sporym bezrobociu. Wraz z otwarciem tego centrum (i stworzeniem 650 nowych miejsc pracy) Budapest Bank przyczynił się do poprawy sytuacji w mieście i jego okolicach. Zlokalizowanie centrum nie zakończyłoby się jednak sukcesem, gdyby nie stała współpraca i zaangażowanie lokalnego Centrum Pracy i Kształcenia, które odegrało dużą rolę w wyborze kandydatów do pracy oraz ich wstępnych i dalszych szkoleniach. Wcześniej znaczna część pracowników była bezrobotna, a jednocześnie 40 proc. dopiero wkraczało na rynek pracy. Ok. 41 proc. pracowników na stałe żyje w Békéscsabie, a 59 proc. pochodzi z okolicznych miast i wsi, zwłaszcza Békés, Mezőberény, Gyula i Sarkad. W tym konkretnym przypadku umiejętność nawiązania

dialogu z partnerem biznesowym poprzez lokalną administrację, a dokładnie Centrum Pracy i Kształcenia, okazała się o wiele bardziej skuteczna niż jakikolwiek inny program aktywizacji zawodowej.

Nie zawsze jednak stroną w tego typu projekcie musi być administracja lub organizacja pozarządowa – ważniejsze jest to, by partnerzy, których łączy cel, uzupełniali się pod względem kompetencji. Warto w tym miejscu wspomnieć wspólne działanie **Groupe Caisse d'Épargne i Adecco France**. Jedna z firm jest instytucją finansową (bank), druga pośrednikiem pracy tymczasowej. Groupe Caisse d'Épargne ma biznesowe *know-how* i mechanizmy oceny różnych klientów, ale ma też kłopot z oceną realnych potrzeb i możliwości osób nieposiadających stałego zatrudnienia. Adecco zatrudnia pracowników tymczasowych, ale wie, że osoby te mogą wciąż napotykać trudności finansowe. Istota projektu polegała na tym, że partnerzy biznesowi chcieli wzajemnie skorzystać ze swoich komplementarnych kompetencji oraz potrzeb i znaleźć biznesowe rozwiązania, które pozwolą obsłużyć istotną grupę wspólnych klientów.

Kolejnym przykładem działań wspólnego zaangażowania interesariuszy uzupełniających się kompetencjami z różnych obszarów jest projekt realizowany przez **SFR, Nokię, IBM, DLA Piper, Dassault Systèmes (Francja)** oraz francuskie ministerstwo edukacji. Program pilotażowy **Mobi3** zapewnia uczniom i nauczycielom szkół średnich zdobycie praktycznych doświadczeń związanych z zawodami i technologiami powiązanych z branżą telefonii komórkowej (w całym cyklu życia telefonu komórkowego). Program podkreśla rolę, jaką każda z firm ma w cyklu życia produktu: Dassault Systèmes w aplikacjach 3D; Nokia w rozwoju nowych produktów i marketingu, ale też produkcji i logistyce; DLA Piper w dziedzinie własności intelektualnej, IBM w sieciach ruchomych i SFR w komercjalizacji rozwiązań. Grupy młodych ludzi, pracujące przez rok, proszone są o stworzenie telefonu

komórkowego (za pomocą oprogramowania do projektowania grafiki 3D). Informacje udostępniane są na platformie internetowej. Propozycje podlegają na koniec roku ocenie jury złożonego z profesjonalistów z firm. Podczas wizyt w przedsiębiorstwach uczniowie mają szansę na interakcję z ekspertami. Mogą spotkać inżynierów B+R, specjalistów od marketingu, prawników, menedżerów logistyki, inżynierów sieci i programistów, jak również menedżerów sprzedaży. Projekt daje więc szansę młodym, zdolnym ludziom, by zainteresowali się profesjami, które bezpośrednio wiążą się z telekomunikacją. Za kilka lat zaś pewnie przyczyni się do zmniejszenia deficytu dzięki niemu firmy mogą czerpać z unikatowej dla biznesu wiedzy młodych ludzi, mieć wgląd w ich spojrzenie na świat oraz ich oczekiwania. Można zatem na projekt ten spojrzeć poprzez pryzmat koncepcji prosumenckich, które oddają część odpowiedzialności za projektowanie produktów konsumentom (więcej o tym w końcowej części opracowania).

Warto też wspomnieć mniejsze partnerstwa, choćby nawiązane między koncernem motoryzacyjnym **Volkswagen (Niemcy)** oraz **Niemieckim Towarzystwem Ochrony Przyrody (NABU)**. Producenci samochodów, w tym m.in. Volkswagen, raczej są przedmiotem ataków ekologów, a nie ich partnerami. To unikatowe partnerstwo stało się jednak dla Volkswagena inspiracją, ale też źródłem bezpośrednich wskazówek, które okazały się bardzo pomocne w pracy nad zrównoważoną mobilnością, w tym związanymi z paliwami alternatywnymi oraz nowymi strategiami recyklingu. W efekcie kooperacji powstały też pierwsze poradniki i kursy dla kierowców dotyczące ekologicznej jazdy pozwalającej zredukować zużycie paliwa nawet o 25 proc.

Ciekawym przykładem może być jeszcze inny projekt Grupy Volkswagen, a dokładnie partnerstwo nawiązane przez południowoamerykański zakład należący do grupy.

Autovisão Brasil (Brazylia) wspólnie z dwiema organizacjami pozarządowymi: Misereor i IRPAA, postanowił przyczynić się do rozwiązania problemu trapiącego miejscową ludność. Chodziło o brak wody doskwierający ludności zamieszkałej na terenach pól suchych. Alternatywą dla wypraw po wodę do oddalonych studni okazały się odwierty porzucane przez firmy poszukujące ropy naftowej. Studzienki te są wąskie, ale odpowiednio wąska pompa pozwala społeczności na pozyskanie z jednej studni co najmniej 1 tys. litrów wody na godzinę. Dodatkowo, aby taką pompę wyprodukować, nawiązano współpracę z **Menegotti Equipamentos**, firmą specjalizującą się w produkcji pomp. VW Brazylia zainstalował ponad 400 pomp wodnych, z których bezpośrednio każdego dnia korzysta ponad 15 tys. rodzin. Oznacza to, że ponad 75 tys. osób może mieć wodę przez cały rok, co z kolei pozwala na prowadzenie hodowli roślin i zwierząt.

Alians na rzecz rozwiązania konkretnego problemu branży

Jak można zauważyć, analizując przytoczone wcześniej przykłady praktyk biznesowych, jednym z czynników powodzenia współpracy jest wzajemne uzupełnianie się potrzeb i kompetencji partnerów. Niezależnie od tego, czy są oni organizacjami komercyjnymi, czy pozarządowymi, zawsze reprezentują jakiś zestaw potrzeb, a jednocześnie też umiejętności. Wzajemne uzupełnianie się, tj. sytuacja, w której jeden partner potrzebuje wiedzy drugiego i vice versa, może być podstawą trwałej współpracy. Żaden z partnerów nie będzie bowiem zainteresowany pracą na własną rękę, ponieważ nie dysponuje pełnią potrzebnych kompetencji, by wypracować skuteczne rozwiązanie problemu, przed którym stoi, a tym samym zrealizować swoje cele. Tam, gdzie problemy są wspólne, wspólne będą również cele, więc jest szansa na wspólne działania i obopólne korzyści. Forma prawna partnerów

– to, czy są organizacjami komercyjnymi – jest elementem wtórnym (determinuje charakter samej współpracy, ale jej nie warunkuje).

Warto przyrzeć się kolejnemu projektowi, w którym podjęty dialog doprowadził partnerów do włączenia się w pracę nad problemem, który ma krytyczne znaczenie dla branży ICT – tj. bezpośredniemu wpływowi branży na klimat, wynikającemu z zapotrzebowania urządzeń telekomunikacyjnych i komputerowych na energię elektryczną. Już dziś szacuje się, że branża odpowiada za 2–3 proc. światowego zużycia energii, a rosnąca dynamicznie liczba połączeń i urządzeń sieciowych oznaczać będzie tylko dalszy wzrost zużycia energii. Powstałe w lutym 2010 r. **The Green Touch Consortium** postawiło sobie bardzo ambitny cel – na podstawie badań przeprowadzonych przez Bell Labs wysnuło hipotezę, że potencjalne zużycie energii mogłoby być niższe od dzisiejszego aż 10 tys. razy, i postanowiło doprowadzić do tysiąckrotnego zmniejszenia zużycia energii przez ICT. W skład konsorcjum weszły koncerny znajdujące się na różnych etapach ścieżki ekonomicznej branży oraz działające na różnych rynkach. Wśród uczestników znalazły się również wiodące ośrodki akademickie. Swój udział w konsorcjum zadeklarowały:

- Alcatel-Lucent Bell Labs
- AT&T
- CEA-LETI
- China Mobile
- Freescale Semiconductor
- IMEC
- Portugal Telecom (PT)
- Samsung Advanced Institute of Technology (SAIT)
- Swisscom
- Telefonica
- The French National Institute for Research in Computer Science and Control (INRIA)

- The Institute for a Broadband-Enabled Society (IBES)
- The Research Laboratory for Electronics (RLE) at Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- The Wireless Systems Lab (WSL)

Całość współpracy odbywa się w oparciu o model *Open Innovation*. Nadchodzące lata pokażą, czy im, a tak naprawdę całemu rynkowi ICT, udało się skutecznie rozwiązać problem zapotrzebowania na energię i związanej z tym emisji. Tysiąckrotne zmniejszenie zużycia energii to zarówno szansa biznesowa, jak i szansa na odczuwalne zmniejszenie globalnej emisji.

Warto zwrócić tu uwagę na jeden element – kluczywo dla wszelkich aliansów strategicznych. Jak podkreślają teoretycy zarządzania strategicznego, z aliansem mamy do czynienia wtedy, kiedy nie ustaje rywalizacja między przedsiębiorstwami, ale jest ona czasowo i w wybranym obszarze działania świadomie ograniczona. Zasada ta obowiązuje również tutaj: Samsung wciąż konkuruje z Alcatel-Lucent, tak jak konkurują ze sobą poszczególni operatorzy telekomunikacyjni zrzeszeni w konsorcjum. Poza konkurencją zostaje rozwiązanie jednego, wspólnego dla wszystkich problemu: konieczności zmniejszenia zapotrzebowania na energię. Warto o tym pamiętać, zwłaszcza że wielu przedsiębiorców w ogóle neguje możliwość kooperacji z konkurentami, z definicji traktując ich jako wrogów. W efekcie tracą potencjał, który zwłaszcza w obszarze aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością wydaje się duży. Współpraca i tworzenie konsorcjów mogą być szczególnie ważne z punktu widzenia mniejszych graczy, którzy są zbyt słabi, by zdziałać coś w pojedynkę. Niestety, tu również fundamentem, bez którego niewiele można zrobić, jest kultura dialogu. Bez niej, tj. bez umiejętności rozmowy i zaufania, nie zbuduje się partnerstwa.

Dialog i zaangażowanie społeczne jako narzędzia integracji pionowej

Aby dowieść, że dialog może zaangażować do współpracy organizacje znajdujące się na różnych etapach ścieżki ekonomicznej, warto dodatkowo przywołać przykład przedsiębiorstwa **Palm Spa⁷ (Włochy)**. Biotartak, który produkuje pellet, czyli ekologiczne biopaliwo, funkcjonuje dzięki dostawom surowca z lokalnej społeczności. Celem inicjatywy jest pełne gospodarcze wykorzystanie odpadów drzewnych i roślinnych powstających w okolicy (regiony te odgrywają ważną rolę jako dostawca certyfikowanego surowca drzewnego dla tartaków). Odpady poprzez zagazowanie są przekształcane w energię, która wykorzystywana jest do ogrzewania budynków, w tym szkół, basenów, sal gimnastycznych. Oznacza to znaczną redukcję śladu klimatycznego lokalnej społeczności.

Zaangażowanymi podmiotami są, obok Palm Spa, przede wszystkim lokalne społeczności i przedsiębiorstwa: rolnicy będący właścicielami plantacji topoli, samorządy, centra badawcze działające na rzecz zrównoważonego rozwoju, osoby pracujące w centrach ogrodnich, zwłaszcza w hodowli topoli, producenci materiałów opakowaniowych, skleiki i płyt wiórowych itp. W efekcie organiczne odpady drzewne przestają być odpadem, a stają się cennym surowcem, który po obróbce jest źródłem energii.

Przedsiębiorstwo podpisało m.in. 10-letnią umowę z lokalnymi władzami Castelnuovo Bormida na pozyskanie surowca certyfikowanego przez PEFC, której przedmiotem jest wykorzystanie w sposób zrównoważony 1,2 tys. ha upraw topoli. Obszar ten nie tylko pozwala pozyskiwać dodatkowy surowiec, ale też pomaga rekompensować emisję CO₂ firmy.

Uprawomocnienie interesariusza – zewnętrzny arbitraż

Zgodnie z normą AA1000SES uprawomocnienie partnera (interesariusza), tj. oddanie pewnego obszaru decyzyjnego, jest najwyższym stopniem zaangażowania społecznego. Firma po prostu oddaje pewien obszar w ręce partnera i pozwala mu w pewnym stopniu decydować za siebie. Z sytuacją taką mamy najczęściej do czynienia w przypadku zaangażowania społecznego i wspólnie realizowanych programów społecznych. Niemniej potrzeba sporej biznesowej odwagi, a może przede wszystkim zaufania do własnych procedur reklamacyjnych, by uprawomocnić zewnętrznego partnera społecznego do orzekania w sprawach zgłaszanych przez klientki i klientów.

Enel (Włochy) wraz z 17 stowarzyszeniami konsumenckimi (w ramach Joint Alternative Dispute Resolution – ADR)⁸ oferuje swoim klientom indywidualnym możliwość ugodowego rozstrzygnięcia sporów w sposób prosty, szybki, bezpłatny. Zgłoszenie może wręcz nastąpić online. Procedura może być stosowana, gdy klient:

- jest niezadowolony z otrzymanej pisemnej odpowiedzi firmy,
- nie otrzymał żadnej pisemnej odpowiedzi przez 45 dni od złożenia reklamacji.

Komisja pojednawcza po sprawdzeniu wniosku o postępowanie ugodowe rozpatruje sprawę. Komisja składa się z dwóch rozjemców, jednego powołanego przez Enel i drugiego mianowanego przez stowarzyszenie konsumenckie,

7 | greenpallet.it (dostęp 23.12.2013).

8 | <http://www.csreurope.org/enel-alternative-dispute-resolution-adr-procedure#UrNURT-A2FE> (dostęp 23.12.2013).

przez które klient złożył wniosek o postępowanie pojednawcze. Rozjemcy zobowiązują się, że dołożą wszelkich starań, aby w jak najkrótszym czasie zaoferować klientowi sprawiedliwe rozwiązanie zgłoszonej sprawy. Jeśli klient jest zadowolony z proponowanego rozwiązania, podpisuje porozumienie przygotowane przez rozjemców, które jest skuteczną prawnie ugodą. Jeśli jednak rozjemcy nie osiągną porozumienia lub klient nie akceptuje proponowanej ugody, rozjemcy sporządzają i podpisują protokół wskazujący na fiasko postępowania pojednawczego. W tym przypadku klient może skorzystać z normalnej ścieżki sądowej.

Angażowanie i uprawomocnienie klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej

Na szczególną uwagę zasługują praktyki biznesowe, w których dialog i zaangażowanie interesariuszy stają się źródłem przewagi konkurencyjnej. Jack Trout, autor strategii marketingowej, zwykł mawiać: „Wyróżnij się albo zgiń!”. Wyróżnić z pewnością udało się hiszpańskiemu bankowi **Caja Navarra (Hiszpania)**. Organizacja ta już wielokrotnie została opisana przez wzgląd na jej wyjątkową strategię CSR – strategia ta nie tylko znajduje się w samym centrum biznesowej myśli banku, lecz także stanowi źródło jego komercyjnego sukcesu. Spółki często chwalą się odsetkiem zysku, jaki przeznaczają na cele społeczne. Najczęściej, co zresztą jest zrozumiałe, ich budżety na filantropię korporacyjną liczą się w najlepszym wypadku w pojedynczych procentach zysku. Jak zatem na rynku może utrzymać się bank, który na cele społeczne przeznacza aż 30 proc. wypracowanego zysku? Nie tylko jest w stanie się utrzymać, ale jeszcze odnosi sukcesy, oferując swoje usługi 640 tys. klientów. Przepis na sukces i wyjątkowość jest prosty. Każdy z klientów, poza tym, że otrzymuje wysokiej jakości usługi bankowe, został uprawomocniony do tego, by samodzielnie wskazać, na jaki cel bank powinien

przeznaczyć część kwoty, którą dzięki niemu zarobił. Każdy klient otrzymuje informacje, ile w danym roku bank dzięki niemu zyskał, a następnie wskazuje, gdzie trafić ma 30 euro z każdych uzyskanych przez bank 100 euro. Całość jest oczywiście dopracowana od strony operacyjnej, tj. przekazywania informacji klientowi, pozyskiwania informacji zwrotnej i kompleksowej komunikacji marketingowej. Niemniej jest to wtórne wobec unikatowości pomysłu, tj. dania klientowi prawa współdecydowania. Prawa do wsparcia konkretnego celu i organizacji pozarządowej. Nie jest przypadkiem mówienie tu o prawie klienta. Właśnie tak mówi bank, wymieniając ich pięć:

1. Prawo do wiedzy i indywidualnej informacji, jak wiele Caja Navarra zarabia dzięki klientowi w ciągu roku, na każdym produkcie.
2. Prawo do podjęcia decyzji, jaki problem społeczny powinien zostać wsparty 30 euro z każdych 100 euro wygenerowanego przez Caja Navarra zysku.
3. Prawo do informacji o tym, jak dokładnie organizacje społeczne, które klient postanowił wesprzeć, wydatkowały uzyskane środki.
4. Prawo do udziału na zasadach wolontariatu w projektach społecznych, które zostały wsparte pieniędzmi klienta.
5. Prawo do wiedzy o tym, na jakie cele kredytowe zostały przeznaczone środki z oszczędności klienta, i jednocześnie decydowania o tym, w jaką linię produktów społecznie odpowiedzialnych ich środki są inwestowane.

Efekty? Są inspirujące⁹: 590 tys. spośród 640 tys. klientów decyduje o tym, które projekty społeczne powinny

⁹ Dane z 2010 r.: <http://www.csreurope.org/for%20C3%A9tica-caja-navarra-civic-banking-transparency-and-participation#.UrNgxD-A3IU> (dostęp 28.12.2013).

być wspierane z zysku osiągniętego z ich pieniędzy; 10 tys. klientów, jako wolontariusze, aktywnie uczestniczy w projektach społecznych; 3750 organizacji pozarządowych, które klient może wesprzeć; blisko 27 tys. klientów, którzy zdecydowali, że ich oszczędności powinny być wykorzystywane na finansowanie inwestycji społecznie odpowiedzialnych (aktywa 118 mln euro).

Biznesowe efekty również wydają się godne pozazdroszczenia, ponieważ mimo kryzysu w Hiszpanii bank należy do instytucji finansowych o najlepszych wskaźnikach płynności, wypłacalności i złych długów.

Nie powinno więc dziwić, że ten model biznesowy, nie bez powodu zwany przez Caja Navarra „bankowością społeczną”, znajduje próby naśladowania na innych rynkach. Bardzo podobne rozwiązanie, tylko zakładające przekazywanie 10 proc. zysku, wprowadził **MagNet Bank (Węgry)**¹⁰. Co więcej, ten sam węgierski bank zdecydował się w kolejnym kroku na realizację projektów Sphere i Mentor. W ramach Sphere klient posiadający lokaty może wybrać kierunek odpowiedzialnego ich inwestowania. Może też w pewnym stopniu decydować o wysokości stóp procentowych. Z kolei dzięki istnieniu społeczności posiadaczy depozytów Mentor niektóre instytucje mają szansę uzyskania kredytów na atrakcyjnych zasadach. Klienci mają szansę finansowania lokalnych przedsiębiorstw, które działają zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, otrzymując odsetki od lokat na rynkowym poziomie.

Należy sobie uświadomić, że stosowany przez oba banki model biznesowy nie jest niczym innym jak zaangażowaniem interesariuszy (klientów) i uprawomocnieniem ich do współdecydowania o wybranych kierunkach społeczno-biznesowego zaangażowania banku. Jak widać, dialog i zaangażowanie nie muszą być tylko cykliczną „przykrą” powinnością, którą wypada w imię dobrego wizerunku przeprowadzić. Mogą być sednem modelu biznesowego i źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zaangażowanie interesariuszy jako źródło innowacji – prosumenci

Pojęcie „prosument” (ang. *prosumer – professional/producer + consumer*), czyli konsumentów i konsumentek zaangażowanych we współtworzenie i promowanie produktów ulubionej marki, po raz pierwszy wprowadził Alvin Toffler w książce *Trzecia fala*. Prosument łączy w jednym tworzenie i konsumpcję dóbr oraz usług. Prosument jest uczestnikiem procesu prosumpcji, czyli użytkownikiem/konsumentem wytwarzającym produkt w celu jego skonsumowania we własnym zakresie, inaczej mówiąc: produktu wytworzonego na własny użytek. Toffler podzielił prosumentów na prosumentów pierwszej i trzeciej fali. Ci pierwsi angażowali się głównie dla korzyści ekonomicznych, ci ostatni ze względu na korzyści społeczne lub ekologiczne. To nikt inny jak konsument, który choćby wykorzystując dostępne dziś powszechnie technologie informatyczne, współuczestniczy w tworzeniu produktu (np. ich projektowaniu). To świat otwartych innowacji.

Nie bez powodu więc flagowymi przykładami produktów powstałych dzięki zaangażowaniu idealistów są aplikacje informatyczne, z systemem **Linux** na czele. Przytaczając wypowiedź Łukasza Gajewskiego¹¹, twórcy jądra Linuxa, Linus Torvalds wykorzystał właśnie internetową społeczność programistów do rozwoju nowego systemu operacyjnego. Dzięki temu setki, tysiące, a obecnie nawet miliony osób pracują nad udoskonaleniem systemu oraz aplikacji wspomagających, tworząc ogromny potencjał

¹⁰ http://www.csreurope.org/k%20C3%B6vet-magnet-bank-magnet-customers%E2%80%99-contribution-bank%E2%80%99s-annual-profit#.UrNL_z-A2FE; http://www.magnetbank.hu/en/community_deposits_loans (dostęp 28.12.2013).

¹¹ Łukasz Gajewski, *Prosumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności* (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/631>) (dostęp 28.12.2013).

intelektualny. Otwartym systemem operacyjnym, jakim jest Linux, zainteresowało się przedsiębiorstwo **IBM (Stany Zjednoczone)**, które pilnie strzegło swojego kapitału intelektualnego. IBM dostrzegł, że produkcja partnerska (wraz z osobami tworzącymi system Linux) to szansa, żeby niewielkim kosztem wzbogacić swoje zasoby wiedzy oraz zwiększyć potencjał innowacyjny. Dzięki współpracy IBM szacuje swoje oszczędności w skali rocznej na 1 mld dol., a oprócz tego zostawia swojego rywalu Microsoft (najwięcej wydatków na B+R w 2008 r.) daleko w tyle. Przedsiębiorstwo IBM rozumiało, że nie jest w stanie zatrudnić wszystkich najlepszych programistów, i wyszło z założenia, że ludzie kończący uczelnie wyższe o profilu informatycznym w dużej mierze są obeznani z zagadnieniem programowania i spędzają dość dużo czasu w internecie. Później okazało się, że wśród osób tworzących Linuxa są też programiści z innych organizacji, czyli de facto IBM miał dostęp do najlepszych. Ta zmiana sposobu myślenia zrewolucjonizowała rynek *open source* (otwartego oprogramowania). Współpraca z „klientami” nie dotyczy tylko systemu Linux. Przedsiębiorstwo IBM stworzyło również program *First of a Kind*, dzięki któremu może uczyć się od swoich „zewnętrznych pracowników”. Celem programu było nawiązanie współpracy między naukowcami pracującymi dla organizacji a jej klientami w celu opracowywania wspólnych rozwiązań dla różnych problemów.

Niemniej prosumpcja, w rozumieniu angażowania interesariuszy firmy w proces tworzenia produktu, nie jest dziś już wyłącznie domeną informatyków. Przykładów praktyk z różnych branż można znaleźć dziesiątki. Wystarczy wspomnieć o **Lego (Dania)**. Po sukcesie serii Lego Mindstorms (roboty z programowalnych klocków), która okazała się hitem nie tylko wśród dzieci, lecz także wśród dorosłych majsterkowiczów, którzy na własną rękę modyfikowali i oprogramowywali sensory, firma zorientowała się, że w właśnie w jej klientach drzemie gigantyczny, niewykorzystany potencjał innowacji. Odpowiedzią było Lego Factory,

które miało zaangażować klientów do tworzenia (dzięki dostępowi do wirtualnego magazynu) własnych zestawów klocków. Tym samym włączenie klientów w proces tworzenia innowacji został przesunięty na rynek tradycyjnych klocków. Wszystkie autorskie zestawy są zresztą publikowane w sieci. Co więcej, klient mógł jeszcze do niedawna nie tylko stworzyć, ale również zamówić „swoją” zestaw (Design by Me) w sklepie (po sześciu latach, w styczniu 2012 r., możliwość zamówienia własnego zestawu została zlikwidowana). Patrząc na mechanizm angażowania klientów od strony biznesowej, należy zauważyć, że czerpanie z wiedzy klientów przyczynia się do zmniejszenia ryzyka zaproponowania rynkowi nietrafionego produktu.

Podsumowując, należy zadać pytanie o sens dialogu z interesariuszami. Czy dialog jest tylko pewnym „przykryciem” obowiązkiem wobec otoczenia, z którego wypada się wywiązać dla dobra marki? Dla wizjonerów biznesu interesariusz nigdy nie będzie obciążeniem, lecz źródłem wiedzy. Wiedzy, którą trzeba umieć skutecznie pozyskać – niekiedy wyłapanie na czas nawet tzw. słabych sygnałów z otoczenia może dać przedsiębiorstwu przewagę nad innymi graczami na rynku. W niektórych sytuacjach najlepszym rozwiązaniem będą odpowiednio zaadaptowane sprawdzone narzędzia badawcze. Kiedy indziej warto będzie rozważyć zastosowanie alternatywnych metod. Niezależnie od narzędzi dzięki dialogowi, za którym pójdzie zaangażowanie, można zarówno rozwijać przedsiębiorstwo, budując aliance i uzupełniając brakujące kompetencje, jak i kreować przewagi konkurencyjne czy wreszcie zobaczyć w interesariuszach „zewnętrznych” pracowników firmy, którzy wesprą ją w działaniach innowacyjnych. Warto więc wyjść ponad schematy i tam, gdzie jedni widzą „przykrycie” obowiązek, zobaczyć biznesową szansę. █

dr Jacek Dymowski, właściciel, Abadon Consulting

Standardy dialogu społecznego

Dialog społeczny to jedno z najważniejszych narzędzi używanych przez firmy, które strategicznie realizują koncepcję odpowiedzialności biznesu. Jest nie tylko elementem skutecznego budowania relacji z interesariuszami, lecz także doskonałym rozwiązaniem na potrzeby ciągłej weryfikacji własnych działań i odpowiedzi na oczekiwania otoczenia¹.

Dialog społeczny – jako element strategii odpowiedzialnego biznesu – może być prowadzony zarówno przez duże firmy, jak i przez przedsiębiorstwa małe i średnie. Z pewnością pomocne w uporządkowaniu, a także zachowaniu przejrzystości i wiarygodności są standardy i wytyczne, które wspierają proces dialogu. Wśród nich wymienić warto normę ISO 26000 oraz strategiczne dokumenty, takie jak komunikat Komisji Europejskiej na temat dialogu społecznego. Bez wątpienia najpełniejszym i całościowo poświęconym temu zagadnieniu jest standard AA1000, który kładzie podwaliny pod cały proces dialogu.

Dialog społeczny wpisany w definicję odpowiedzialnego biznesu

Komisja Europejska, przygotowując *Odnowioną strategię UE na lata 2011–2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, wzięła pod uwagę aspekty związane z tematem odpowiedzialnego biznesu. Kluczowa w definicji przygotowanej przez KE jest kwestia „odpowiedzialności firmy za wpływ na otoczenie”, ale także rola, jaką odgrywa długoterminowe strategiczne podejście do CSR – mimo że w dokumencie nie pada ani razu określenie „interesariusz” (czyli grupa bądź też osoba istotna z punktu widzenia firmy, na którą firma oddziałuje i która pozostaje w relacji z firmą).

Jednym z wyodrębnionych działań związanych z implementacją CSR jest w ramach strategii UE dialog

społeczny. Komisja podkreśliła, że „CSR przyczynia się do dialogu społecznego i uzupełnia go. Innowacyjne i skuteczne strategie na rzecz CSR zostały również opracowane w drodze ponadnarodowych porozumień przedsiębiorstw, zawieranych między przedsiębiorstwami europejskimi lub ogólnosiwiatowymi organizacjami pracowniczymi. UE aktywnie wspiera te porozumienia i zainicjuje powstanie bazy danych takich porozumień, posiadającej opcję wyszukiwania”². Warto zaznaczyć funkcję, jaką pełni podkreślenie tego typu działań w tak strategicznym dokumencie.

Z kolei według Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej dialog społeczny „jest pojęciem obejmującym całość wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich stosunki (dwustronne lub trójstronne) z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe. Jest procesem stałej interakcji pomiędzy uczestnikami dialogu w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach kontroli nad zmiennymi czynnikami społeczno-ekonomicznymi w skali makro i mikro”³. Wśród zasad prowadzenia dialogu MPiPS wymienia: niezależność i równowagę stron dialogu, zaufanie i kompromis oraz działanie zgodnie z prawem.

ISO 26000 a dialog społeczny

Wśród wielości standardów i wytycznych dotyczących odpowiedzialnego biznesu wyodrębnić należy przede

1 | Więcej informacji o dialogu znaleźć można na stronach: accountability.org/standards_aa1000.pl, dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoleczny/podstawowe-pojecia, interesariusze.pl, odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp 7.04.2013).

2 | Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela, 25.10.2011, KOM(2011) 681.

3 | www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoleczny/podstawowe-pojecia (dostęp 7.04.2013).

wszystkim dwa bezpośrednio związane z tematem dialogu społecznego. Pierwszym z nich jest PN-ISO 26000, czyli wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, które kompleksowo opisują zakres i przedmiot działań organizacji w ramach szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności organizacji. Norma odnosi się do terminu „dialog społeczny” w kilku aspektach. Przede wszystkim dialog społeczny osadzony jest w obszarze praktyk w miejscu pracy – ma pełnić funkcję kompresora konfliktu, a zarazem „zapewniać mechanizmy kształtowania polityki i wypracowanie rozwiązań”⁴. Dialog definiowany jest wobec tego jako: „negocjacje, konsultacje lub zwykła wymiana informacji między przedstawicielami rządów, pracodawców i pracujących w sprawach będących przedmiotem powszechnego zainteresowania, dotyczących polityki ekonomicznej i społecznej”⁵ i jest zgodny z pojęciem stosowanym przez Międzynarodową Organizację Pracy.

Jednocześnie dialog służy angażowaniu interesariuszy oraz zapewnieniu pełni informacji w procesie podejmowania przez firmę decyzji. Norma wymienia możliwości zaangażowania interesariuszy, takie jak: „spotkania indywidualne, konferencje, warsztaty, wysłuchania publiczne, dyskusje okrągłego stołu, komitety doradcze, regularne lub zorganizowane procedury informacyjne oraz konsultacyjne, negocjacje zbiorowe lub fora internetowe”⁶. Podkreśla ponadto konieczność wysłuchania drugiej strony, a także interaktywność i dwustronność w komunikacji. W końcu zaś – w rekomendacjach skierowanych do organizacji – norma wyraźnie wskazuje dialog społeczny jako istotne narzędzie w komunikacji dotyczącej CSR. W związku z tym firma powinna posłużyć się dialogiem w ocenie adekwatności i skuteczności działań, w ich priorytetyzacji i weryfikacji, a także prezentacji najlepszych praktyk⁷. Ostatecznie też dialog zwiększa wiarygodność i buduje zaufanie między firmą a otoczeniem.

Standard AA1000 jako wzór z Sèvres dialogu społecznego

Zaangażowanie interesariuszy w proces zarządzania i kształtowania strategii to główne warunki standardu AA1000 (AccountAbility). Jest on jedynym powszechnie uznanym standardem poświęconym procesowi dialogu społecznego, dodatkowo całkowicie opisującym te zagadnienia. „Międzynarodowe standardy serii AA1000 to standardy społecznej odpowiedzialności biznesu, wypracowane w 1999 roku przez międzynarodową organizację AccountAbility, włączając kwestie społeczne i etyczne do zarządzania strategicznego organizacji i jej działalności. Dużą zaletą standardu AA1000 jest jego ewoluowanie i dostosowywanie do zmieniających się warunków życia gospodarczego”⁸.

Seria standardów AA1000 składa się z trzech zasadniczych elementów⁹: AA1000 AccountAbility Principles Standard – AA1000APS (2008) – Zasady Odpowiedzialności; AA1000 AccountAbility Assurance Standard – AA1000AS (2008) – Weryfikacja; AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard – AA1000SES (2005) – Zaangażowanie Interesariuszy. Dodatkowo organizacja AccountAbility przygotowała *Wytyczne* oraz *Przewodnik użytkownika*.

Standard AA1000APS (Zasady Odpowiedzialności) jest zbiorem wskazówek, które umożliwiają usystematyzowanie zarządzania zrównoważonym rozwojem

4 | PN-ISO 26000, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, PKN, Warszawa 2012, s. 50.

5 | Ibidem, s. 15.

6 | Op. cit., s. 30.

7 | Op. cit., s. 93.

8 | *Dialog z interesariuszami*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012, s. 2.

9 | Wytyczne zostały przetłumaczone na język polski w ramach projektu firmy Orange i CSInfo i znaleźć je można na stronie: aa1000.pl (dostęp 7.04.2013).

Skorzystaj z bazy

ponad **1500 przykładów**

działań firm



Wyszukiwarka dobrych praktyk CSR na odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki

O dialogu z pracownikami „po polsku”

w organizacji, ale przede wszystkim wskazują kierunki i ramy takich działań. Z kolei standard AA1000AS (Weryfikacja) skupia się na rozliczeniu organizacji z podjętych zobowiązań, wskazuje również narzędzia do sprawdzenia, na ile organizacja działała zgodnie z zasadami AA1000. AA1000SES (Zaangażowanie Interesariuszy) mówi zaś o tym, w jaki sposób skutecznie zaangażować różne grupy interesariuszy. Pomaga odpowiedzieć na pytania, dlaczego angażujemy (cel), do czego (zakres) oraz kto ma uczestniczyć w procesie zaangażowania (inicjator, kierownictwo, interesariusze)¹⁰.

Główne zasady, do których odnosi się grupa standardów AA1000, to:

- **Inclusivity** (fundamentalna zasada włączania) – to przede wszystkim określenie, kim są interesariusze organizacji, oraz zmapowanie ich, a także działania ukierunkowane na zrozumienie ich potrzeb oraz zaangażowanie w działania organizacji.
- **Materiality** (zasada istotności) – polega na identyfikacji oraz ustaleniu adekwatności kwestii istotnych z punktu widzenia firmy i jej interesariuszy. Zasada ta jest szczególnie ważna w kontekście nowych wytycznych do raportowania społecznego według standardu GRI G4.
- **Responsiveness** (zasada odpowiadania) – to odpowiadanie na kwestie poruszane przez interesariuszy, czyli reakcja na potrzeby otoczenia, ale także skuteczna komunikacja.

Zasady te są kluczowe w procesie prowadzenia dialogu, ponieważ nadają mu ramy oraz wyznaczają określone wytyczne związane z przebiegiem dialogu.

W ramach standardu AA1000SES wyodrębnić można etapy i sekwencję poszczególnych działań: identyfikacja interesariuszy i planowanie, przygotowanie, w tym wybór formy zaangażowania, zaproszenie interesariuszy i przeprowadzenie dialogu oraz spisanie oczekiwań, a także podjęcie zobowiązań. Na końcu zaś dochodzi do ewaluacji i odpowiadania na oczekiwania poprzez realizację zobowiązań.

Podsumowanie

Rozwój strategii odpowiedzialnego biznesu jest symptomem również rosnącego udziału dialogu społecznego jako elementu budowania relacji z interesariuszami. Choć dialog społeczny zgodnie ze standardem AA1000 prowadziło w Polsce nieliczne grono firm (takich jak British American Tobacco, Cemex Polska, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, Microsoft, Orange Polska, PGNiG, Polskie LNG SA, którego właścicielem jest Gaz-System SA, czy RWE), to warto podkreślić, jak wielki wpływ miał ten proces na kształt ich działań. Tym bardziej na uwagę zasługują firmy, które stosują kompleksowe narzędzia dialogu, bazujące na międzynarodowych standardach i wytycznych. Dialog społeczny jest wciąż wyzwaniem dla firm, ale też interesariuszy biorących w nim udział ze względu na wzajemne relacje, ale przede wszystkim na swoistość dialogu społecznego w polskich firmach jako formy partycypacji i zaangażowania. Przedsiębiorstwa wciąż spotykają się z dużą nieufnością ze strony społeczności lokalnych i konsumentów – dialog mógłby to zmienić, potrzeba jednak wzajemnego zrozumienia.

Magdalena Andrejczuk, menedżerka Programu Partnerstwa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

W sondażu przeprowadzonym przez Great Place to Work® Institute Polska w lutym 2014 r. na reprezentatywnej próbie pracujących dorosłych z całej Polski (1008 osób)¹ 31 proc. badanych odpowiedziało, że zatrudniające ich organizacje często monitorują poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników za pomocą badań opinii pracowniczej. Nieco mniej, bo 25 proc. ankietowanych, stwierdziło, że prowadzone badania często wpływają na zmianę działań kierownictwa firmy. Oznaczałoby to, że ponad 80 proc. osób biorących udział w ankietach pracowniczych ma poczucie pozostawania w rzeczywistym dialogu z pracodawcą dzięki takiej właśnie formie komunikacji – a mimo to jest ona rzadko stosowana.

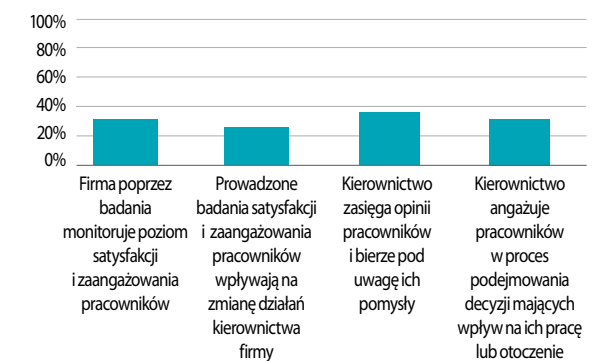
Przytoczone wypowiedzi wskazują, że pracodawcy niezbyt często przeprowadzają kwestionariuszowe badania satysfakcji i zaangażowania swoich pracowników. Kiedy jednak decydują się na taki krok, w większości przypadków prowadzi to do podejmowania działań odbieranych przez zatrudnionych pozytywnie. Taki wskaźnik może tylko cieszyć. Świadczy bowiem o tym, że właściciele i zarządy firm, które decydują się na takie badania, podejmują świadomy i odpowiedzialny dialog z pracownikami.

Dlaczego jednak blisko 70 proc. respondentów w przeprowadzonym sondażu rzadko (lub wcale nie) uczestniczy w badaniach satysfakcji pracowniczej? Tak może być z powodu świadomej decyzji zarządów firm, które nie są gotowe do dialogu z pracownikami, ponieważ np. nie widzą możliwości wdrażania sugerowanych zmian (nawet mimo obserwowanego niezadowolonego załóg). Mogą jednak istnieć także inne powody, np. firma jest mała i zarząd wierzy (nieraz słusznie) w wystarczającą skuteczność bezpośredniej, codziennej komunikacji oraz siłę wzajemnej informacji zwrotnej. Poniżej podajemy zestawienie wyników sondażu, które wskazują na to, że pracodawcy rzeczywiście podejmują różne formy dialogu z zatrudnionymi – i że nie musi to być forma ankiety.

38 proc. respondentów potwierdza, że kierownictwo często zasięga opinii pracowników i bierze pod uwagę ich pomysły, choć tylko 31 proc. często uczestniczy w badaniach satysfakcji pracowniczej. 34 proc. badanych potwierdza, że pracownicy często są zaangażowani w procesy podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie, ale tylko 25 proc. dostrzega przełożenie badań opinii satysfakcji na zmianę działań kierownictwa. Oznacza to, że część pracodawców podejmuje skuteczny dialog ze swoimi pracownikami, korzystając z różnych form komunikacji, nie tylko ankiety pracowniczej. Szkoda jedynie, że cały czas mówimy tu tylko o około jednej trzeciej zatrudnionych zapraszanych do udziału w dialogu z pracodawcą. Jak już wspomniano, może to być następstwem braku gotowości/chęci firm do

1. Co sądzą pracownicy?

Sondaż ogólnopolski (1008 respondentów)



¹ Sondaż został zrealizowany na zlecenie Great Place to Work® Institute Polska przez firmę Norstat i został przeprowadzony w formie ankiety online. Struktura demograficzna respondentów (internautów) odpowiada strukturze demograficznej ludzi dorosłych pracujących w Polsce. Wyniki sondażu mogłyby okazać się nieco inne, gdyby obejmowały również osoby niekorzystające z internetu.

¹⁰ AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, Norma AA1000, Zaangażowanie Interesariuszy 2011, AccountAbility, tłumaczenie wykonane w ramach projektu Kreatywni dla Szczecina CSR – wspólna sprawa dofinansowanego ze środków PO FIO oraz miasta Szczecina.

dialogu, ale przyczyna takiego stanu rzeczy tkwić może także w niedocenieniu przez firmy znaczenia rozmowy czy też niewiedzy zarządzających co do możliwości do zastosowania narzędzi prowadzenia dialogu.

Kiedy przeprowadzamy badania wśród naszych klientów, pytamy ich m.in. o: sposoby, w jakie pracownicy mogą zadawać pytania, przekazywać informacje zwrotne albo w inny sposób komunikować się z menedżerami, oraz o programy dostępne dla pracowników, aby mogli przekazywać własne sugestie i/lub uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy, bądź środowiska pracy, a także kierunku rozwoju firmy jako całości.

Z naszych badań i spotkań z firmami wynika, że wiele organizacji działających w Polsce nie ma świadomości istnienia różnych podejść do dialogu z pracownikami, możliwych do zastosowania rozwiązań w zakresie komunikacji oraz ich konsekwencji dla kondycji firmy. A nawet jeśli coś o nich wie, traktuje je jako obciążone zbyt dużymi kosztami działania, mało realne, zwłaszcza w rozproszonej strukturze organizacyjnej, lub nieprzystające do polskich warunków. Czyżby zakłętą krąg?

Bez względu na wielkość zatrudnienia firmy w komunikacji z pracownikami najczęściej sięgają po „instrumenty”, takie jak regularne spotkania z pracownikami, komunikacja elektroniczna oraz polityka otwartych drzwi. Jeśli chodzi o spotkania, bywają one (w zależności od wielkości firmy) organizowane w różnych planach – ogólnofirmowym, działowym, zespołowym – a także z różną częstotliwością. Ponieważ wiele firm osiąga dużą sprawność w kaskadowaniu informacji w dół (do pracowników), z czasem pojawia się pokusa eliminowania w komunikacji ogniw najbardziej skomplikowanych czy kosztownych pod względem ludzkim i logistycznym. W przypadku dużych i średnich firm najczęściej rezygnuje się (lub istotnie redukuje) spotkania zarządu z pracownikami z udziałem całej załogi. Taki ruch może być sygnałem, że przestrzeń na pielęgnowanie wartości firmy i skuteczny dialog z pracownikami maleje.

Spotkania z pracownikami i komunikacja elektroniczna zaczynają być w coraz większym stopniu taktowane specyfiką departamentów i działaniami operacyjnymi, które muszą zamknąć się w napiętych terminach. Szczególnym przypadkiem są przedsiębiorstwa produkcyjne, które myślą o sobie w duchu Kaizen lub mają zaawansowane systemy produkcyjne, np. wywodzący się z praktyki Toyoty *Lean Manufacturing*. **Nawet jeśli szeroko rozumiany dialog z pracownikami nie jest najmocniejszą stroną tych organizacji, udział pracowników w rozwiązywaniu problemów na ich stanowiskach pracy oraz usprawnianiu procesów w celu obniżenia kosztów produkcji jest realną opcją zarządczą i źródłem satysfakcji pracowniczej.**

W firmach zorientowanych na sprawność operacyjną i wynik ekonomiczny opoką dobrych relacji społecznych staje się polityka otwartych drzwi – każdy pracownik może, z pominięciem ścieżki raportowania, w dowolnej sprawie spotkać się z menedżerem wyższego szczebla, włączając w to zarząd. O ile w większości małych firm taka polityka jest codzienną praktyką, o tyle w większych firmach formalnie usankcjonowane prawo do otwartych relacji z kierownictwem niekoniecznie przekłada się na praktykę. I nie pomagają nawet takie wydarzenia jak *happy hours* dla pracowników, którzy mieliby ochotę spotkać się z prezesem. Najwyraźniej w większych organizacjach bycie blisko ludzi i nawiązanie skutecznego dialogu z całym zespołem firmy wymaga innego planu działań niż scenariusz, który został zarysowany powyżej. Za chwilę powrócimy do tego wątku.

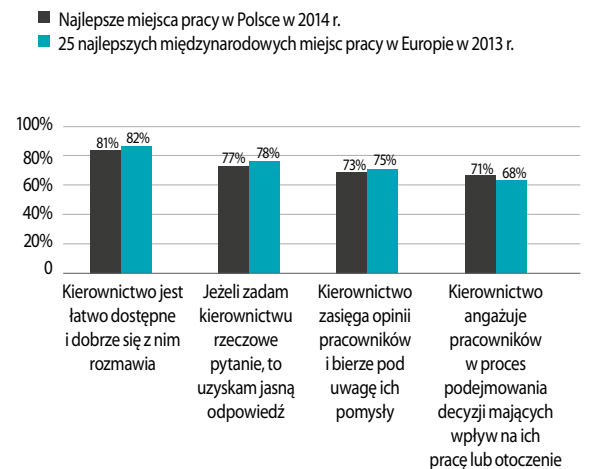
W tym miejscu warto jasno zasygnalizować, że programy, które działają w przedsiębiorstwach z myślą o angażowaniu pracowników w doskonalenie istniejących praktyk i tworzenie nowych, w żadnym razie nie są zarezerwowane dla firm produkcyjnych i specyficznej metodologii postępowania. Niezależnie od branży, profilu i wielkości zatrudnienia oraz poziomu zaawansowania polityk HR, firmy mają do dyspozycji wiele rozwiązań, takich jak: skrzynki pomysłów, otwarte fora dyskusyjne, na których pracownicy

w sposób anonimowy mogą zgłaszać swoje propozycje usprawnień, tablice na korytarzach, gdzie pracownicy przypinają na specjalnych karteczkach swoje sugestie odnośnie do ulepszenia procesów pracy, okresowe programy w rodzaju *Tydzień walki z absurdami*, burze mózgów organizowane przy okazji sesji wyjazdowych (cyklówki, szkolenia, konferencje) czy regularnie działające grupy projektowe, komitety i rady pracowników.

Powracając do wątku skutecznego dialogu z pracownikami, w naszych rankingach najlepszych miejsc pracy w Polsce wyróżniamy tylko część badanych firm – te, które spełniają najwyższe standardy. O zakwalifikowaniu się firmy do rankingu w jednej trzeciej decydują wyniki naszych audytów praktyk HR, zaprojektowanych przez firmy, a w dwóch trzecich wyniki badania opinii pracowniczej, ponieważ opinia pracownicza stanowi papieriek lakmusowy mówiący prawdę o skuteczności zaprojektowanych rozwiązań. Lista *najlepszych miejsc pracy w Polsce 2014*² może robić wrażenie (zob. wykres nr 2). Konkretnie praktyki, które za nimi stoją, zdają się dowodzić, że udany dialog z załogą zależy nie tylko od zaprojektowania odpowiednich form i kanałów komunikacji, lecz także – jeśli nie przede wszystkim – od faktycznego stosowania przyjętych rozwiązań w przekroju całej firmy, przez wszystkie grupy pracowników.

Tego rodzaju integrację buduje w pierwszej kolejności postawa najwyższego kierownictwa i wysiłek włożony w budowanie jednego szyku. Organizacje, które podzielają ideę prowadzenia społecznie odpowiedzialnego

2. Co cechuje najlepsze przedsiębiorstwa



2 | Dane dotyczące najlepszych miejsc pracy w Polsce 2014 r. obejmują 21 firm zatrudniających co najmniej 50 osób.

GREAT PLACE TO WORK®



Największe globalne badanie jakości miejsc pracy
Jesteśmy na 6 kontynentach • w 50 krajach • w Polsce

Inspiracje
Najlepsze polskie i światowe praktyki
Badania i rekomendacje
Warsztaty dla menedżerów

www.greatplacetowork.pl • e-mail: PL_info@greatplacetowork.com • tel. 22 331 66 96

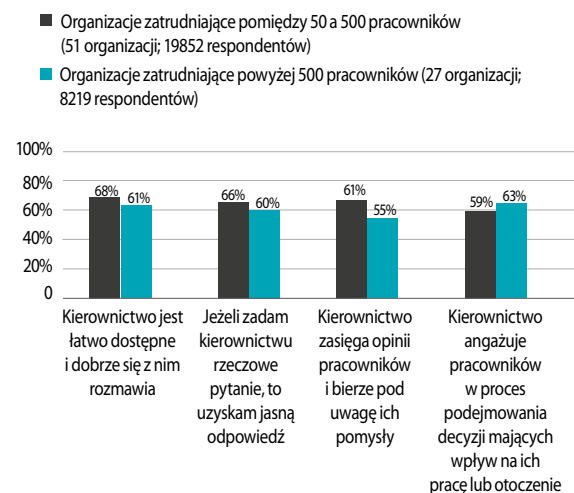
biznesu i aspirują do bycia wspaniałym miejscem pracy, są tego świadome. Prawie wszystkie firmy, które przystąpiły do badania Great Place to Work®, mają u siebie cykliczne spotkania zarządu ze wszystkimi pracownikami. Wydarzenia te nazywane są *Town Hall Meeting*, *All Hands Meeting* lub po prostu – spotkaniem firmowym załogi z zarządem. Co istotne, w większości przypadków stałą praktyką tych spotkań jest sesja pytań i odpowiedzi (Q&A). Co więcej, w perspektywie najlepiej pojmowanej efektywności w wielu firmach pytania do zarządu są zbierane przed spotkaniem, co nie wyklucza, rzecz jasna, spontanicznych zapytań i reakcji ze strony pracowników w czasie spotkania. Zazwyczaj pytania są zbierane w fizycznie wystawionej skrzynce, poprzez specjalnie uruchomiony adres e-mailowy lub dedykowane miejsce w firmowym intranecie. W przypadku niektórych korporacji działających w Polsce praktykę spotkań ogólnofirmowych dopełniają transmisje online z bliźniaczych wydarzeń, które mają miejsce w zagranicznej centrali firmy.

Poza szczególnym wydarzeniem, jakim jest spotkanie ogólnofirmowe z udziałem zarządu, w najlepszych miejscach pracy komunikacja i realny dialog najwyższego kierownictwa z pracownikami mają swoją codzienną odsłonę. Do praktykowanych rozwiązań należą mniej formalne, otwarte spotkania dla wszystkich pracowników. Bez względu na to, czy te praktyki są w określony sposób nazywane (np. *Rozmowy przy kawie*, *Pizza z zarządem*), czy też nie, wszystko wskazuje na to, że mają swoją – chciałoby się powiedzieć – magiczną moc: są dla obu stron inspirujące, budują wzajemne zaufanie oraz poczucie więzi z firmą. Dialog z zarządem wpisuje się także w inne, rzadziej spotykane praktyki, które mogą imponować. W niektórych firmach prezesi i dyrektorzy zarządzający prowadzą blogi, czaty lub „obsługują” wyjątkowe adresy/zakładki, których postać (np. *Zapytaj Jarka*) nie pozostawia wątpliwości, jakie jest ich przeznaczenie.

I w końcu niektórzy zarządzający regularnie piszą listy (wiadomości) do wszystkich swoich pracowników, i to wcale nie na tematy biznesowe. Opowieść jednego z prezesów dużej instytucji finansowej o tym, że właśnie wrócił z europejskiej centrali, gdzie został wezwany na coroczną rozmowę oceniającą, i że prócz witaminowego zastrzyku (tu zostały wymienione mocne strony prezesa) dostał także trudniejsze pigułki do przełknięcia (w tym miejscu zostały przytoczone słabsze strony prezesa), może szeregowego pracownika wbić w fotel. Nie o suspens jednak chodzi, lecz o jasny przekaz, że bez względu na pozycję i pełnioną funkcję, wiek, płeć czy rasę w organizacji kierujemy się tymi samymi wartościami – obowiązują nas te same zasady i mamy te same prawa, a w rozmowie jesteśmy ludźmi i odpowiedzialnymi partnerami.

W perspektywie takich praktyk zarządu pozornie ryzykowne rozwiązania przestają budzić czyjekolwiek wątpliwości. Pracownicy są zapraszani do podejmowania decyzji

3. W jakich firmach dialog działa najlepiej



i partycypowania w rozwoju firmy nie tylko poprzez specjalne grupy projektowe, ale także komitety przedstawicielskie, które dysponują pełną autonomią decyzyjną w ramach przyznanego rocznego budżetu.

Jesteśmy dalecy od twierdzenia, że skuteczne wdrożenie dobrych praktyk dialogu to dla najlepszych miejsc pracy bułka z masłem. Poza dużym wysiłkiem i koniecznością zachowania żelaznej konsekwencji trzeba liczyć się z wieloma rafami i ograniczeniami organizacyjnymi. Oczywistą przeszkodą w nawiązywaniu skutecznego dialogu z całą załogą może być wielkość organizacji, co ilustruje wykres nr 3, sporządzony na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez nas w Polsce w ciągu trzech ostatnich lat³. Jak widać, w dużych organizacjach, zatrudniających powyżej 500 osób, prowadzenie dialogu z pracownikami może być mniej efektywne niż w organizacjach mniejszych.

Nie tylko wielkość organizacji może stać na przeszkodzie skutecznego wdrażania dialogu w firmie. Istotną przeszkodą bywa brak potrzebnych do tego predyspozycji i umiejętności wśród przedstawicieli kadry menedżerskiej.

Czy firmy mogą skutecznie pokonać te przeszkody? Czy duża firma, zatrudniająca np. 1 tys. pracowników i działająca w wielu lokalizacjach, jest skazana na połowiczny sukces? Przypadek amerykańskiej firmy z nielatywnej branży dystrybucji paliw, która corocznie gości na *Liście 100 najlepszych miejsc pracy w Ameryce*, wydaje się pokazywać, że tak naprawdę nie ma barier w budowaniu dialogu z pracownikami. Ta, można rzec, „wysokooktanowa organizacja” zatrudnia ponad 1,5 tys. pracowników w ponad 100 lokalizacjach, także poza Ameryką. Jej wyniki w badaniach amerykańskiego Instytutu Great Place to Work® szubują powyżej 90 proc. Jak to możliwe? Otóż członkowie zarządu ogromną część swojego czasu spędzają poza siedzibą firmy, skutecznie wdrażając praktykę zarządzania przez spacerowanie (*management by walking around*) i prowadzenie polityki otwartych drzwi.

W ciągu roku są obecni w każdym regionie, uczestniczą w roboczych spotkaniach, specjalnych wydarzeniach i akcjach charytatywnych. Dyrektorzy (*senior officers*) regularnie prowadzą z pracownikami spotkania okrągłego stołu (bez udziału lokalnego kierownictwa), identyfikują adresatów konkretnych spraw, które są zgłaszane przez pracowników, i monitorują ich pozytywne załatwienie. Efekty praktyki okrągłego stołu mają różną wagę i skalę – od zmiany pomieszczenia magazynowego na kuchnię i kawiarnię dla pracowników, poprzez włączenie się dyrektorów w lokalne negocjacje z kontrahentem, po zwolnienie szefa jednego z regionów. Wspomniane praktyki są elementami większej układanki, której Gestalt niezmienne wyznacza prosta zasada – liczy się każdy pracownik, zdanie każdego pracownika jest równie ważne.

W kontekście „wysokooktanowej firmy” z amerykańskiej listy Great Place to Work® miła jest refleksja, że także w Polsce zarządy i dyrektorzy niektórych firm osobiście uczestniczą w codziennych działaniach pracowników, np. razem odbywają spotkania handlowe. Nie po to, aby kontrolować pracowników, lecz żeby być z nimi, rozmawiać oraz ich inspirować. Podobny cel stoi za praktyką innej organizacji, tyle że kierownictwo z centrali firmy ma obowiązek spędzania w terenie określonej liczby godzin w miesiącu.

³ W kolejnych latach nieraz badaliśmy te same organizacje. Przedstawiane dane obejmują jednak 78 różnych organizacji – w przypadku badań powtarzanych w organizacji w kolejnych latach wzięto pod uwagę najświeższe wyniki. Tylko część organizacji, których wyniki przedstawiono na wykresie, była wyróżniana na naszych listach najlepszych miejsc pracy w Polsce.

Marzena Winczo-Gasik, menedżer ds. komunikacji, starszy konsultant, Great Place to Work® Institute Polska

Maria Zakrzewski, prezes zarządu, szef Zespołu Badań, Great Place to Work® Institute Polska



goodbrand

Kim jesteśmy?

Goodbrand to międzynarodowa grupa zajmująca się budowaniem zrównoważonych marek i przedsiębiorstw oraz tworzeniem innowacji społecznych, która w tym roku obchodziła 16-lecie swojej działalności na świecie i 6-lecie działalności w Polsce.

Jesteśmy gronem ekspertów i praktyków mających w większości kilkunastoletnie doświadczenie w zarządzaniu, budowaniu strategii operacyjnych i optymalizacji procesów, marketingu i reklamie, CSR, mediach, PR, badaniach społecznych, ochronie środowiska i działalności społecznej. Z różnorodności środowisk, z których pochodzimy oraz mieszanki naszych umiejętności, wiedzy i doświadczenia bierze się unikalne na polskim rynku podejście do klientów i dostarczane im wsparcie w rozwoju odpowiedzialnych społecznie oraz zrównoważonych strategii i działań, a także innowacji społecznych.

W naszej pracy wykorzystujemy narzędzia, które powstały w ramach globalnej sieci Goodbrand, jak i takie, które stworzyliśmy od podstaw lokalnie. Nasze najważniejsze narzędzia to:

**goodbrand
social equity
index®**



Badanie GB SEI®

Globalne narzędzie GoodBrand. Badanie wartości społecznej marek, które w Polsce realizujemy od 2008 r. identyfikuje czynniki odpowiedzialności społecznej, które mają największy wpływ na preferencję polskich konsumentów, w podziale na kategorie produktów i usług, bądź w odniesieniu do konkretnych marek. W Polsce realizowaliśmy je dla takich Klientów jak Nestle, Unilever, Danone, Lotos, P&G.

**goodbrand
involver**



Involver®

Narzędzie stworzone od podstaw przez Goodbrand w Polsce. Służy do zarządzania relacjami z interesariuszami. Pozwala na analizowanie relacji z interesariuszami w trzech wymiarach – władzy, nastawienia oraz zaangażowania. Pomaga także określić rolę danej grupy interesariuszy w działaniach/ projektach CSR oraz ułatwia planowanie zaangażowania i komunikacji. W Polsce z narzędzia korzystali tacy nasi Klienci jak Grupa PWN, Nestle, MPO oraz Qumak- Secom.

**goodbrand
sociovation®**



Sociovation®

Globalne narzędzie GoodBrand. Pozwala tworzyć strategie zaangażowania firmy przy współudziale i akceptacji kluczowych jej interesariuszy. Narzędzie składające się z czterech faz – fazy rozpoznania, fazy ideacji, fazy konsultacji oraz fazy rekomendacji, pomaga firmom osiągnąć zrównoważoną przewagę konkurencyjną. W Polsce z narzędzia korzystali tacy nasi Klienci jak Danone, Unilever oraz Nestle.

**CR
navigator**

Nasz ślad społeczny

Tak jak nasi klienci, tak i my mamy swój obszar zaangażowania w Polsce. Jest nim CR Navigator - platforma komunikacji zagadnień istotnych dla zrównoważonego rozwoju dziś i na przyszłość.

więcej o nas: www.pl.goodbrand.com







dialog interesariuszami



LEWIATAN

Egzemplarz bezpłatny

Wersję elektroniczną publikacji można pobrać ze strony
odpowiedzialnafirma.pl

Konfederacja Lewiatan
ul. Zbyszka Cybulskiego 3
00-727 Warszawa
tel. (+48 22) 55 99 900
faks (+48 22) 55 99 910
konfederacjalewiatan.pl
odpowiedzialnafirma.pl

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



LEWIATAN



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

