

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ НКО**

**МОСКВА**

**2008**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Предисловие .....	3
2. Зачем НКО взаимодействовать с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)? .....	5
2.1. Кто такие стейкхолдеры? .....	5
2.2. Немного истории и теории .....	7
2.3. НКО как стейкхолдеры .....	8
2.4. Зачем взаимодействовать с заинтересованными сторонами? .....	10
3. Как взаимодействовать? .....	14
Этап 1. Определите заинтересованные стороны вашей организации .....	16
Этап 2. Определите круг существенных для ваших стейкхолдеров вопросов .....	22
Этап 3. Определите и сформулируйте цели взаимодействия .....	24
Этап 4. Разработайте план и график взаимодействия .....	25
Этап 5. Определите наиболее оптимальные для вашей организации методы и формы взаимодействия .....	25
Этап 6. Подготовьте и проведите диалоги со стейкхолдерами .....	29
Этап 7. Проанализируйте потребности и ожидания стейкхолдеров и отреагируйте на них .....	32
Этап 8. Организуйте адекватную обратную связь с вашими стейкхолдерами .....	33
Этап 9. Оцените результативность деятельности и внесите необходимые изменения .....	35
4. Заключение .....	38
5. Полезная информация .....	40
5.1. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES .....	40
5.2. Ресурсы по взаимодействию с заинтересованными сторонами .....	41
5.3. Организации, работающие в области взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	42

## 1. Предисловие

Тяжело живется на свете нашим некоммерческим организациям. Делают они разные полезные, очень нужные людям дела, а при этом должны массу времени тратить на решение проблем, которые валятся со всех сторон. Вечно не хватает средств и, главное, уверенности в том, что они будут завтра и послезавтра. Из этого следуют и трудности с планированием программ и проектов. Помещение тесное, все сидят на голове друг у друга, а власти или коммерческие держатели офиса норовят поднять цену за аренду или совсем выгнать бедную НКО. Компьютеры старые, работают медленно. Сотрудников не хватает, добровольцев тоже, их еще надо как-то удерживать, следить, чтобы не переманили другие организации, где зарплата повыше и условия труда получше. А те, кому помогает организация, для кого она работает, то есть клиенты, нередко становятся капризными и слишком требовательными, начинают выражать недовольство и хотеть невыполнимых вещей. Сложно готовить и сдавать всевозможные отчеты. Только сдал отчет в регистрационный орган, как пора уже готовить в налоговую — почти то же самое, но зачем-то по-другому посчитанное и оформленное. Не забудем и отчеты для доноров.

А еще хотелось бы так организовать свою жизнь и работу, чтобы все было по закону и по правилам. Программное обеспечение — лицензионное, фактический адрес соответствует юридическому, документы все в полном порядке, эмблема организации зарегистрирована. Каждый год выходит и рассылается публичный отчет о деятельности.

Конечно, можно все это не делать, но тогда трудно будет и за помощью обращаться к людям, к компаниям, к органам власти, и требовать от других законности и прозрачности.

Кроме того, не решая все эти проблемы, не предъявляя к себе повышенных требований, НКО рискуют лишиться доверия и поддержки, потерять сотрудников и добровольцев, разочаровать клиентов, быть оштрафованными контролирующими органами или, и того хуже, вообще закрытыми.

Возникает закономерный вопрос: при таком количестве проблем и рисков зачем обременять НКО еще каким-то взаимодействием с заин-

тересованными сторонами, о котором рассказывается в этой брошюре? Смею утверждать, что именно правильно построенное и систематически осуществляемое, это взаимодействие поможет многие из проблем решить, а многие риски значительно снизить.

Например, некоммерческие организации одного города или района или одной сферы деятельности могут договориться о проведении совместных периодических консультаций с контролирующими органами. Во время консультаций можно выяснить требования этих органов к НКО, узнать, что они будут смотреть в первую очередь во время проверок, что им не нравится в отчетах. Такие консультации снизят риски быть оштрафованными или закрытыми. Регулярные опросы сотрудников и добровольцев помогут понять, что они ценят в своей работе, а чего им не хватает. Если вовремя принять меры, то их удастся удержать в организации. А те, кому организация помогает, могут на периодически устраиваемых круглых столах или просто чаепитиях рассказать, какие их потребности уже удовлетворены, а какие нет, чего они ждут от НКО. Сотрудники организации, в свою очередь, могут объяснить клиентам, какие у организации есть ресурсы и что она может сделать. Такие диалоги снизят риски взаимного недовольства и недопонимания, помогут НКО правильно сфокусировать свою деятельность. Если время от времени проводить интервью с донорами, будь то представители фондов или компаний или просто частные лица, то можно, во-первых, таким образом просто напоминать им о своем существовании, а во-вторых – выяснять их ожидания от организации и намерения относительно будущей поддержки. Это уменьшит риск внезапно остаться без средств к существованию и повысит возможности долгосрочного планирования программ и проектов.

Вот почему в этой книге мы хотим рассказать о том, как строить и вести диалог со своими заинтересованными сторонами (сотрудниками, клиентами, донорами, властями, средствами массовой информации и др.) и таким образом решать проблемы и снижать всевозможные риски, которые есть у наших организаций. Это не так уж сложно, если разобраться, но очень облегчает жизнь, делает работу более осмысленной и эффективной. Давайте попробуем! Обещаю, что будет интересно.

*Елена Тополева,  
директор Агентства социальной информации*

## 2. Зачем НКО взаимодействовать с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)?

### 2.1. КТО ТАКИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?

Одна энергетическая компания, приступившая к процессу социальной отчетности, разослала представителям власти, общественных организаций, акционеров и инвесторов приглашения на встречу примерно с таким текстом:

«Уважаемые коллеги! Наша компания специализируется на генерации электрической и тепловой энергии. Для нас важно завоевать доверие стратегически значимых для компании сторон и добиться взаимопонимания с обществом. Именно с этой целью мы начали подготовку первого социального отчета, который должен демонстрировать уровень социальной ответственности компании и показывать, каким образом мы обеспечиваем баланс интересов всех стейкхолдеров... Мы приглашаем к диалогу партнеров, представителей власти и общественности, акционеров и инвесторов – всех тех, от кого зависит устойчивость нашего бизнеса. Надеемся, что у вас будет возможность рассмотреть наше приглашение к участию в диалоге».

Местная экологическая организация, получившая приглашение, отреагировала на него весьма неожиданным для компании образом: «За что же нас так обозвали, чуть ли не халдеями? Тут уж что халдеи, что холдеры со стейками, все едино. Раз мясо, значит, будут обрезание обществу устраивать. И раз слова все импортные, то по-новому грабить. Как в революцию».

Вызвавшее такую бурю эмоций слово «стейкхолдеры» в современном бизнес-лексиконе уже прижилось, поэтому, видимо, сотрудникам компании не пришлось в голову объяснить очевидный для них термин. Увы, недалёковидность менеджеров стоила потери стейкхолдера. Кто же такие стейкхолдеры?

Термин «стейкхолдер» (от английского stakeholder) буквально переводится на русский язык как «держатель интереса». В специальной литературе и деловой речи встречаются также такие варианты перевода, как «заинтересованное лицо», «заинтересованная сторона», «группа интересов» или «группа влияния». Довольно часто этот термин употребляется вовсе без перевода.



Мы предлагаем пользоваться термином «заинтересованные стороны», который в последнее время наиболее часто используется компаниями и НКО в связи подготовкой нефинансовой отчетности и – шире – социальной деятельностью, а также прижившимся «стейкхолдер».

В наиболее признанной трактовке «стейкхолдер», или «заинтересованная сторона», обозначает группу (или отдельное лицо), которая может влиять на организацию или ее деятельность или испытывает на себе ее воздействие, а также любое лицо или группу лиц, которые могут помочь в разработке предложений, направленных на повышение коммерческой и общественной эффективности организации.

В конечном счете, все мы являемся стейкхолдерами друг для друга: покупатели – для тех, кто продает, работники – для своих работодателей, местное сообщество – для НКО, бизнеса и власти, и наоборот.

Так в чем же именно заинтересованы заинтересованные стороны? И почему организация должна учитывать их мнения?

Если вы «законченный практик», пожалуй, можете пропустить следующие два параграфа и перейти сразу к сути вопроса, изложенной в параграфе 1.4. Правда, как мы уже выяснили, пренебрежение теорией дорогого стоит. В любом случае, путь к сердцу стейкхолдера выбирать вам. Выбирайте!

## 2.2. НЕМНОГО ИСТОРИИ И ТЕОРИИ

Стейкхолдер пришел в нашу действительность сравнительно недавно.

Теория так называемых заинтересованных лиц, стейкхолдеров, начала формироваться в 60-х годах прошлого века в применении к бизнесу. Согласно этой теории компания – это не только экономическая целостность и инструмент для извлечения прибыли, но и элемент той среды, в которой она действует, а также система, которая влияет и сама испытывает влияние своего окружения: местных сообществ, потребителей, поставщиков, общественных организаций, а также персонала, инвесторов и акционеров.

В середине 70-х годов группа исследователей во главе с Р. Акоффом придала концепции стейкхолдеров второе дыхание. В качестве групп, заинтересованных в деятельности корпорации, он называл не только поставщиков, покупателей, наемных работников, инвесторов и кредиторов, правительство, но и будущие поколения. Поэтому, по мнению Р. Акоффа, менеджеры не должны принимать решений, которые ограничат сферу выбора новых поколений в будущем. Считая организацию открытой системой, он был убежден, что многие социальные проблемы можно преодолеть, если переустроить основные институты и наладить эффективное взаимодействие «заинтересованных лиц» в системе. В современном виде «концепция стейкхолдеров» получает распространение с середины 80-х годов прошлого века, когда выходит в свет работа Р. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». В ней описывается процесс формирования корпоративной стратегии с вовлечением в него стейкхолдеров.

Сегодня компании воспринимают стейкхолдеров не как элемент внешней среды, а почти как своих коллег. С покупателями начали проводить совместные заседания, поставщиков включать в состав группы планирования, с конкурентами – создавать временные союзы.

Сегодня взаимодействие компаний с различными группами заинтересованных сторон теснее всего связано с подготовкой нефинансовой отчетности (социального отчета)<sup>1</sup>.

В России первые диалоги со стейкхолдерами на системной основе начала проводить компания «Бритиш Американ Тобакко» в 2001 году в ходе подготовки своего нефинансового отчета. Сегодня консультации и диалоги с заинтересованными сторонами регулярно проводят такие российские и иностранные компании, работающие в России, как РАО «ЕЭС России», ВР, Еврохим, «Новогор-Прикамье» и др.

В последние годы практику взаимодействия с заинтересованными сторонами все чаще начинают использовать не только компании, но и государственные, муниципальные учреждения, а также некоммерческие организации.

Кроме того, НКО и сами выступают в роли стейкхолдеров, становясь участниками процесса принятия решений бизнесом, властью, другими НКО.

### 2.3. НКО КАК СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Некоммерческие организации выступают как одна из значимых групп стейкхолдеров для социально ответственного бизнеса и власти. В современном мире, который ставит перед обществом в целом и каждым его субъектом в отдельности все усложняющиеся задачи, решить их порой можно, только объединив усилия. Осознание этого помогает власти, бизнесу и НКО понять, что они нужны друг другу.

Развитые институты гражданского общества необходимы бизнесу и власти, поскольку создают основу политической стабильности. НКО выполняют функцию медиации, то есть дают возможность договариваться, приходить в спорах, конфликтах к соглашению, общему решению, удовлетворяющему все стороны переговоров.

НКО могут предложить бизнесу более эффективное расходование благотворительных средств и модели сотрудничества в социальной сфере, а также помочь в минимизации экологических рисков, предупреждении трудовых конфликтов через интеграцию прав человека в деятельность компаний и реализацию партнерских проектов в области прав человека,

<sup>1</sup> Нефинансовый отчет (социальный отчет или отчет в области устойчивого развития) — это инструмент анализа и оценки деятельности организации в экономической, социальной и экологической областях, а также способ информирования всех заинтересованных сторон (целевых аудиторий) о достигнутых результатах.

укрепить корпоративную культуру через вовлечение сотрудников в волонтерские и благотворительные программы НКО, более эффективно наладить диалог с местным сообществом.

**В августе 2005 года состоялась первая встреча руководства компании РАО ЕЭС с общественностью по вопросам экологии. На ней обсуждался «общественный заказ» в отношении экологической политики энергетических компаний. Независимые экологи предложили ряд идей, которые касались минимизации вредного воздействия энергетических производств на природу и человека, расширения практики использования альтернативных источников энергии, формирования систем экологического менеджмента и повышения прозрачности энергокомпаний. По итогам встречи представителям экологических организаций было направлено письмо с разъяснением позиции компании по каждому сделанному предложению. Многие из них были использованы при разработке экологической политики и механизмов ее реализации.**

*Из Отчета о социальной ответственности и корпоративной устойчивости РАО «ЕЭС России» за 2004–2005 гг.*

Автор книги «Стратегический менеджмент: теория и практика» А. Зуб считает, что НКО «особенно важны в качестве ценных стейкхолдеров, помогая организациям избежать конфликтов в социальной сфере, которые могут закончиться неблагоприятной оглаской в СМИ и испорченной репутацией. Они являются экспертами в делах, которые представляют. Поэтому компании нередко приглашают членов таких групп, обычно уважаемых и социально влиятельных граждан, участвовать в процессах стратегического корпоративного планирования в качестве консультантов или членов советов директоров»<sup>2</sup>.

Первые диалоги компаний с НКО стали проводиться в США и странах Западной Европы в 1970–1980-х годах и касались вопросов охраны окружающей среды. Их инициаторами были как сами компании, так и движения активистов природоохранных организаций. Целью такого взаимодействия было «поднять вопрос» охраны природы.

НКО — одни из самых заинтересованных читателей социальных отчетов бизнеса, откуда они черпают полезную информацию для своей деятельности. Например, Гринпис использовал информацию из нефинансовых отчетов производителей мобильных телефонов и персональных

<sup>2</sup> Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. // <<http://exsolver.narod.ru/Books/Management/Zub/index.html?>>

компьютеров для составления своего рейтинга экологически чистой электроники.

Что касается власти, то она заинтересована в НКО как в легитимных представителях граждан, а также как в производителях социальных услуг в тех сферах, где государство самостоятельно не справляется — например, социальная помощь инвалидам, защита прав населения и пр. НКО обладают мобилизационным потенциалом, позволяющим вовлечь граждан в решение конкретных проблем по улучшению качества жизни, формированию местного сообщества.

Формы взаимодействия органов власти и НКО могут быть различными: общественные слушания, делегирование представителей общественности в принимающие решения комиссии и советы органов власти, семинары, конференции, участие НКО в социальном заказе, конкурсах муниципальных грантов и др. Одним из самых масштабных диалогов власти с НКО стал Гражданский форум, впервые проведенный в 2001 году по инициативе Президента РФ.

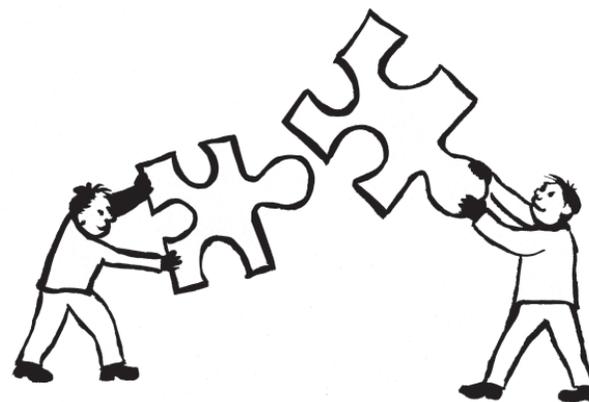
#### **2.4. ЗАЧЕМ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ?**

«Ни наши дети, ни те — в детских домах — ни в чем виноваты не были. Но быть хорошими «по умолчанию» не получилось, — Сергей вздыхает. — Для нас все перевернулось с ног на голову в тот день, когда двое мам обратились в городской Совет по делам молодежи и обвинили нас в сектантстве. С тех пор мы другая организация».

Чтобы понять и постараться прочувствовать — пусть пока не на «своей шкуре», а на примере коллег по сектору, — что означает на практике взаимодействие с заинтересованными сторонами, предлагаем вам познакомиться с молодежной общественной организацией «Равнодушных.net»<sup>3</sup>. Вероятно, многие из нас могли бы примерить их историю на себя. Вместе с «неравнодушными» мы проживем с вами нелегкий отрезок их жизни — от момента, когда было поставлено под вопрос само существование НКО, до кардинального изменения ее принципов деятельности и нового этапа общественной карьеры. Методические рекомендации по работе с заинтересованными сторонами мы разберем в действии, как пришлось это сделать «Равнодушных.net».

<sup>3</sup> Название вымышлено

*Под названием «Равнодушных.net» сначала возник кружок при общеобразовательной школе, который организовали несколько старшеклассников после посещения городского детского дома. Они начали свою деятельность с благотворительной акции — собрали силами учащихся книги, игрушки и одежду для детей из этого детского дома. Потом устроили для них концерт к Новому году. Через некоторое время концерты и праздники стали постоянными, и не только в том детском доме, но и в других детских учреждениях, а после появились и походы по выходным, и занятия с отстающими учениками младших классов, и добровольческие акции. Бывшие старшеклассники стали студентами и зарегистрировали некоммерческую организацию. Сотрудники и волонтеры новой НКО стали активно посещать тренинги и семинары для молодежи, выиграли первый грант на финансирование своей работы. Муниципалитет предоставил «неравнодушным» бесплатное помещение. На базе организации была создана Добровольческая молодежная школа.*



*Все вроде бы шло хорошо — расширяющееся поле деятельности, больше сторонников среди молодежи, появившаяся финансовая база для реализации планов. Кто мог предположить, что через четыре года такой успешной работы НКО столкнется с проблемой доверия, причем не со стороны своих непосредственных клиентов, сотрудников и сторонников, а со стороны тех, кто, казалось бы, не должен иметь ключевого влияния на их деятельность. Родители, видя, что их дети все свое свободное время тратят на «какую-то благотворительную деятельность», обеспокоились, что подростков втянули в секту, и обратились в городскую инстанцию. Городские чиновники, которые не были напрямую знакомы с деятельностью организации, догадки родителей*

восприняли как возможные факты. Дальше каждый из нас сам может вообразить последствия такой ситуации — в зависимости от личного опыта и представлений о действиях государственных органов по отношению к предполагаемому нарушителю закона.

Взаимодействовать с заинтересованными сторонами необходимо прежде всего для эффективной работы и перспективного развития любой организации. Родители, органы городской власти, а также те, кто мог послужить возможными каналами передачи и распространения информации о полезной деятельности НКО, — это как раз те самые не охваченные взаимодействием стейкхолдеры «Равнодушных.net», от которых, как оказалось, напрямую зависит жизнь и деятельность НКО.

Само существование любой организации так или иначе затрагивает интересы различных людей, организаций и общественных групп. Поэтому стейкхолдеры прежде всего заинтересованы в том, чтобы быть услышанными. Организация же, которая берет на себя ответственность за последствия своей деятельности, должна обеспечить заинтересованным сторонам право быть услышанными и предоставить им возможность участвовать в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Возможно, вы скажете, что любая организация, и ваша в том числе, так и иначе со стейкхолдерами взаимодействует. И это верно — вы не можете в той или иной степени не взаимодействовать со своими сотрудниками, партнерами, волонтерами, благополучателями, властью, донорами и пр. У каждой из этих групп есть определенные ожидания от НКО. Власть хочет видеть вас более прозрачными, доноры — более эффективными, общество — более открытыми и т. д. Уклониться от взаимодействия и диалога с заинтересованными сторонами в современном мире просто невозможно.

Но весь вопрос в том, чтобы не пассивно взаимодействовать, а управлять этим процессом, привести его в систему, сделать его более эффективным, заранее просчитывать ожидания и их последствия, возможные риски и бонусы.

Говоря об эффективном системном взаимодействии, мы подразумеваем процесс, который помогает понять потребности, интересы и опасения заинтересованных сторон, привлечь их к своей деятельности и процессу принятия решений для того, чтобы эффективно справляться с волнующими обе стороны проблемами.

**Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами на системной основе поможет некоммерческой организации:**

- понять, какие ожидания есть у заинтересованных сторон в отношении деятельности организации;
- получить от стейкхолдеров информацию, которая поможет повысить эффективность деятельности;
- выявить скрытые проблемы и угрозы для организации;
- преодолеть недоверие к организации и ее деятельности со стороны государства, СМИ, бизнеса и населения;
- выявить и привлечь потенциальных партнеров, добровольцев и доноров;
- определить новые возможности для достижения своей миссии и целей;
- повысить эффективность внутриорганизационных коммуникаций.

Взаимодействие реализуется через диалог — обмен мнениями, который позволяет выяснить схожесть и расхождение взглядов сторон на решение проблем, укрепить доверие к организации, наладить сотрудничество для достижения целей и задач организации.

Грамотно организованный диалог с заинтересованными сторонами позволяет объединить ресурсы (знания, кадры, деньги и технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть решены или достигнуты организацией в одиночку, и в целом способствует более справедливому и устойчивому социальному развитию.

Тому, как именно системно взаимодействовать со стейкхолдерами, подготовить и провести диалоги с ними, и посвящено данное издание.

### 3. Как взаимодействовать?

Основной принцип, на котором должны строиться взаимоотношения с заинтересованными сторонами, – целостность взаимодействия. Это означает, что организация берет на себя обязательство принимать во внимание мнения и интересы всех заинтересованных сторон на всех уровнях деятельности организации и во всех процессах (от принятия решений до реализации конкретных мероприятий). Этот принцип требует учитывать интересы даже тех заинтересованных сторон, которые не имеют возможности высказать свое мнение, – таких как будущие поколения и окружающая среда.

Учитывать интересы таких «бессловесных» стейкхолдеров на практике означает взаимодействовать с их легитимными представителями – теми, кто защищают их права и позиции (экологи и экологические организации, ученые и т. п.).

Взгляды и интересы стейкхолдеров организация выявляет в процессе диалога.

Для того чтобы учесть интересы всех стейкхолдеров, организация должна:

- знать, что действительно важно для них;
- предвидеть существенные последствия своей деятельности для стейкхолдеров и управлять ими;
- принимать адекватные меры по вопросам, затрагивающим интересы стейкхолдеров.

*Самое время вспомнить о наших коллегах «неравнодушных». Исправлять катастрофическую ситуацию – спасти свое доброе имя – «Равнодушных.net» начала с того, что пригласила на встречу родителей подростков, участвовавших в волонтерских программах, а также представителей совета по делам молодежи. Для них провели экскурсию по специально подготовленной выставке достижений НКО, показали записи концертов, предложили принять участие в ближайшей благотворительной акции. После проверок, которые, конечно, не подтвердили предположений родителей, и заступничества со стороны муниципалитета обвинения в сектантстве были сняты. Чтобы*

*впредь избежать подозрительности со стороны родителей, «неравнодушные» стали регулярно приглашать их на свои мероприятия, вовлекать в совместные обсуждения и подготовку акций. Родители наконец поняли, чем занимаются их дети, а некоторые разделили их взгляды и тоже стали волонтерами «Равнодушных.net». Родители даже стали источником дополнительных ресурсов – помогли с транспортом, вкладывались в приобретение музыкальных инструментов, оформление.*

*Такое качественное изменение ситуации за счет постоянного взаимодействия с теми, на кого деятельность организации напрямую никак не была направлена, стало поворотным моментом в принципах деятельности «Равнодушных.net». НКО стала стремиться к большей открытости и налаживанию связей с возможными партнерами.*

*Пройдя тренинг по организации взаимодействия со стейкхолдерами, руководитель «неравнодушных» решил все сделать «по-взрослому». На общем собрании сотрудников он объявил «курс на сближение» со стейкхолдерами, потратив, конечно, время на разъяснения своим молодым коллегам, кто это такие и зачем это надо. Из кураторов основных направлений деятельности НКО была организована рабочая группа по созданию системы взаимодействия с заинтересованными сторонами.*



Если вы, являясь руководителем НКО, решили последовать примеру «Равнодушных.net» и начать выстраивать системное взаимодействие с заинтересованными сторонами, прежде всего доведите это решение

до сотрудников и членов организации и заручитесь их поддержкой. Это очень важный момент, который впоследствии позволит вам обеспечить эффективность процесса взаимодействия. Поскольку систематическое взаимодействие со стейкхолдерами потребует от организации, ее членов и сотрудников определенных изменений привычной практики, важность этого должна быть принята организацией на ценностном уровне.

После того как поддержка сотрудников и членов организации получена, рекомендуется создать рабочую группу, куда могут войти руководители программ и проектов, специалисты по связям с общественностью, кадрам и др. ключевые сотрудники организации. Такой состав рабочей группы позволит максимально полно определить перечень всех заинтересованных сторон, на которые организация влияет (прямо или косвенно) и чье влияние испытывает, а также определить перечень вопросов, актуальных для обсуждения со стейкхолдерами. Если организация небольшая и у нее нет возможности создать рабочую группу, то нужно назначить ответственного за взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Теперь можно приступить к созданию системы взаимодействия организации с заинтересованными сторонами. «Отдыхать по дороге» вам не придется. Помните о том, что диалог со стейкхолдерами важен на каждой стадии процесса взаимодействия – от определения заинтересованных сторон и формирования стратегии до планирования конкретных мероприятий.

Мы предлагаем вам общую схему взаимодействия с заинтересованными сторонами, которая включает в себя девять этапов.

### **Этап 1. Определите заинтересованные стороны вашей организации**

В основе процесса определения круга заинтересованных сторон лежит изучение всех возможных взаимоотношений организации с другими организациями и частными лицами. Для того чтобы определить своих стейкхолдеров, вам необходимо провести анализ всех коммуникаций – переписки, переговоров, встреч, договорных отношений.

При этом надо помнить, что не существует единого списка стейкхолдеров для всех некоммерческих организаций и даже окончательного списка для одной отдельно взятой НКО. Перечень стейкхолдеров организации определяется направлением ее деятельности, географией, кругом решаемых проблем. Начало новой программы или проекта будет означать включение в перечень стейкхолдеров новых групп, организаций и конкретных людей.

Для выявления и определения приоритетности стейкхолдеров используйте следующие критерии<sup>4</sup>:

- **Ответственность**

Определите стейкхолдеров, перед которыми у вашей организации уже есть или могут появиться в будущем обязательства, закрепленные нормативными актами.

- **Влиятельность**

Определите заинтересованные стороны, которые влияют на деятельность вашей организации.

- **Зависимость**

Определите заинтересованные стороны, которые прямо или косвенно зависят от деятельности вашей организации.

- **Представительство**

Определите заинтересованные стороны, обладающие законным правом представлять интересы различных групп (например, избирателей, детей и т.п.).

- **Политические и стратегические намерения**

Определите заинтересованные стороны, на которые прямо или косвенно ориентированы программы, заявления, проекты организации.

Список «типичных стейкхолдеров» НКО может выглядеть следующим образом:

- члены организации,
- правление,
- клиенты,
- доноры,
- органы государственной власти/местная администрация,
- бизнес,
- партнеры,
- местное сообщество,
- СМИ,
- окружающая среда.

Кроме так называемых «типичных групп» заинтересованных сторон, у каждой НКО могут быть свои «специальные стейкхолдеры» – такие как руководитель градообразующего предприятия, учредитель фонда и его семья, лидеры партий и т.п. Список стейкхолдеров каждой организации оп-

<sup>4</sup> Данные критерии определены Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES

ределяется спецификой ее деятельности, миссией, решаемыми задачами и пр. Так, детский фонд, который занимается решением проблем детей-сирот, в круг своих стейкхолдеров включает детей-сирот, отделы образования, специалистов, работающих с детьми; организация, работающая в области предотвращения ВИЧ/СПИДа, — органы здравоохранения, ГУВД, группы граждан, чьи интересы затронуты эпидемией СПИДа; экологическая организация — Министерство природных ресурсов и экологии, производственные и добывающие компании, местных жителей.

**Из Хартии ответственности  
международных неправительственных организаций**

**Заинтересованными сторонами мы считаем:**

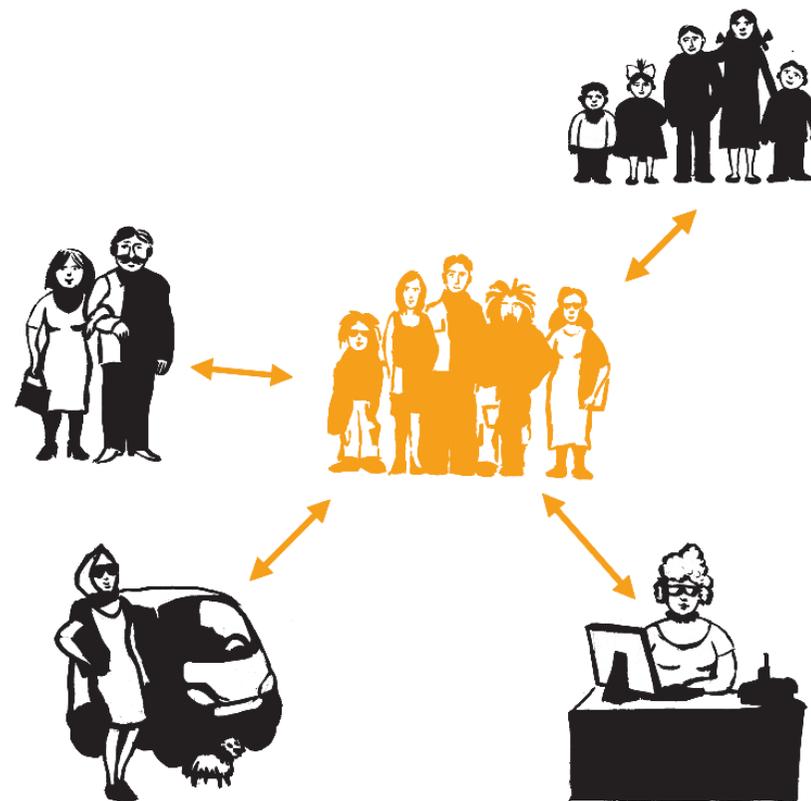
- **людей, в том числе будущие поколения, чьи права мы укрепляем и защищаем;**
- **экосистемы, которые не могут сами постоять за себя, ибо не имеют голоса;**
- **наших членов и сторонников;**
- **наших сотрудников и волонтеров;**
- **организации и отдельных лиц, которые помогают нам материально или финансово, либо оказывают услуги;**
- **партнеров из числа правительственных и неправительственных организаций, сотрудничающих с нами;**
- **регулирующие органы, разрешение которых требуется для учреждения и деятельности наших организаций;**
- **тех лиц, на принципы, программы или образ действий которых мы бы хотели оказывать влияние;**
- **СМИ;**
- **широкую общественность.**

Организация должна попытаться принять во внимание интересы всех заинтересованных сторон в процессах планирования и определения стратегий своей деятельности.

На «мозговой штурм» участники рабочей группы «Равнодушных.net» не стали звать родителей, а также других потенциальных стейкхолдеров. Самим бы разобраться, решил руководитель. Позвали еще некоторых сотрудников — всего вышло девять человек. Каждому из них ведущий, выбранный заранее, предложил ответить на три вопроса:

- На какие лица и группы оказывает влияние наша организация?
- Какие лица и группы влияют на нашу организацию?
- Какие отношения являются ключевыми для нашей организации?

«Штурмисты» довольно бодро набросали на листочках свои ответы. Ведущий перенес их в общую таблицу, для наглядности нарисованную на ватмане, группируя по заданным вопросам. Потом совместными усилиями названные стейкхолдеры были объединены в общие группы. Получились такие: дети-сироты, подростки и молодежь от 12 до 20 лет, родители, доноры, профильные органы власти (муниципалитет и, конечно, совет по делам молодежи!). Пообсуждав, вспомнили еще другие властные структуры (отдел народного образования) и коллег по сектору — другие молодежные общественные организации. Все? Руководитель засомневался: на тренинге они писали куда более длинные списки. В итоге решили обратиться к экспертам в области молодежной политики (сотрудникам совета) и руководителям знакомых НКО. Круг стал значительно шире...



Методы выявления заинтересованных сторон могут различаться в зависимости от масштабов деятельности организации, конкретного проекта, от целей установления взаимодействия, от количества и состава стейкхолдеров.

Для выявления стейкхолдеров можно провести собственное исследование (например, фокус-группы, опрос экспертов или анкетирование) или воспользоваться результатами уже проведенных. Можно использовать метод группового обсуждения, мозгового штурма. Методы, как вы видели на примере «неравнодушных», могут сочетаться. В любом случае, они зависят как от целесообразности их применения, так и от доступности для организации.

**Пример определения стейкхолдеров с помощью анкетирования**

**ОПРОС-ИНТЕРВЬЮ СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ КУЛЬТУРЫ**

Ассоциация менеджеров культуры (АМК) планирует подготовить социальный отчет о своей деятельности в соответствии с рекомендациями GRI и стандартом AA1000SES. Подготовка будет проходить с участием заинтересованных в деятельности АМК сторон (стейкхолдеров).

Участие в опросе и последующих обсуждениях – это возможность высказать свое «видение» деятельности, проблем и перспектив АМК. Итоги этих обсуждений будут отражены в отчете.

Взаимоотношения с какими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), на ваш взгляд, наиболее важны в деятельности АМК?

Пожалуйста, поставьте баллы от 1 до 8, что из перечисленного является, по вашему мнению, наиболее/наименее важным (1 – наиболее важно, 8 – наименее важно).

Заинтересованные стороны

1. Выпускники МВШСЭН
2. Члены Совета Партнерства АМК
3. Действительные члены АМК
4. Эксперты
5. Партнеры АМК по совместной деятельности, с которыми уже были реализованы проекты
6. Грантодатели, осуществляющие поддержку АМК (корпоративные, международные и российские фонды) и заинтересованные в такой поддержке
7. НКО, осуществляющие свою деятельность в сфере культуры
8. Другие (пожалуйста, назовите).....

«Равнодушных.net», проведя «мозговой штурм» и опросив экспертов, составила перечень стейкхолдеров своей организации. На его основе в соответствии со стандартизированными критериями были определены следующие заинтересованные стороны.

Критерий определения заинтересованных сторон	Группы заинтересованных сторон
Ответственность	Росрегистрация
	Органы местной власти
Влиятельность	Родители
	Профильные органы власти
	Администрация детского дома
	Учителя
Зависимость	Доноры
	Дети-сироты
Представительство	Подростки и молодежь (члены организации и добровольцы) от 12 до 20 лет
	Молодежные городские советы
	Педагогические советы в школах
	Родительские комитеты
	Молодежные объединения и клубы

После того как основные стейкхолдеры, в соответствии с критериями, определены, сгруппируйте их по категориям (например, «органы власти», «общественные организации» и т.п.), каждая из которых должна иметь расшифровку («органы власти»: городской совет по делам молодежи, окружное управление образование, муниципалитет и т.п.) Это поможет вам выявить, какие существенные проблемы характерны для каждой категории заинтересованных сторон и что следует предпринять в этом направлении.

**Внимание!** Список ваших стейкхолдеров не может быть составлен один раз и навсегда! Он должен регулярно пересматриваться и обновляться, для того чтобы не упускать из поля зрения новые группы стейкхолдеров и отслеживать изменения, которые происходят в уже определенных группах. Важно создать процедуры, которые позволяли бы еще не выявленным заинтересованным сторонам озвучивать свои интересы.

**Этап 2. Определите круг существенных для ваших стейкхолдеров вопросов**

Для того чтобы определить наиболее важные проблемы для ваших стейкхолдеров, можно использовать различные источники информации: тематические издания, материалы конференций и круглых столов; исследования, результаты массовых опросов; интернет-ресурсы организаций и др.

Чтобы вам было проще определить вопросы, которые являются наиболее важными для стейкхолдеров, вы можете использовать тест на существенность, который разработал Институт социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability)<sup>5</sup>. Тест представляет собой перечень из пяти признаков существенности. Вопросы считаются существенными, если имеют один или более из следующих признаков:

<b>A</b>	Затрагивают проблемы, имеющие краткосрочное прямое влияние на финансовое состояние организации
<b>B</b>	Касаются вопросов, по которым организация делает политические заявления стратегического характера (обычно обязательства перед ключевыми заинтересованными сторонами)
<b>C</b>	Затрагивают проблемы, которые считают существенными сопоставимые организации (НКО схожего профиля деятельности, равные по размеру, действующие в одном регионе и т.п.), то есть являются общепризнанными
<b>D</b>	Вопросы, которые ваши стейкхолдеры считают достаточно важными для того, чтобы предпринимать по этому поводу какие-либо действия (в настоящее время или в будущем)
<b>E</b>	Вопросы соответствия социальным нормам (что зафиксировано или, возможно, будет зафиксировано в регулирующих актах, предусмотрено институциональными нормами и стандартами)

Определите для себя, какие проблемы следует вынести на обсуждение с заинтересованными сторонами в первую очередь и кто из стейкхолдеров нуждается во взаимодействии более всего. Не игнорируйте проблемы, которые вызывают высокую обеспокоенность у ваших стейкхолдеров, даже если вашу организацию это напрямую не касается. Пересматривайте список проблем и существенных вопросов взаимодействия по мере поступле-

<sup>5</sup> Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES.//< <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf>>

ния новой информации. По возможности, привлекайте заинтересованные стороны для определения существенных вопросов взаимодействия.



*«Ясно, что самый важный вопрос для взаимодействия с любыми заинтересованными сторонами для нас — это дети-сироты, все прочее — второстепенно», — очередное заседание рабочей группы «Равнодушных.net» в разгаре. «Да, а родители? Им сначала с нами бы разобраться. Отец мой, когда узнал, что я доброволец, подумал, что я в военный кружок записался!» «Ну, так разобрался. А мой двоюродный брат просто говорит, что я ерундой маюсь». «Послушайте, о чем вы говорите? Родители, друзья... Где нам денег взять на следующие акции? Опять у родителей просить? Я уже не говорю про разваливающиеся оконные рамы и подранные обои в нашем, так сказать, офисе!». «Нам, между прочим, не только денег не хватает! Людей тоже». После долгих дискуссий ребята решили, что круг важных вопросов для взаимодействия со своими стейкхолдерами у них просто огромен — от финансирования деятельности организации и вопросов отчетности до неоднозначного отношения к добровольческой деятельности в обществе, конфликтов «отцов и детей», молодежной политики и даже реформирования действующего законодательства об НКО.*

Все это так, согласился руководитель «неравнодушных», когда довольная результатами своего обсуждения рабочая группа докладывала ему свои решения. «А кто все это будет делать? Ну, допустим, проблемы «отцов и детей» и конфликты в молодежной среде мы еще охватим — можем обсуждать с новыми группами добровольцев на обязательных тренингах, наших встречах с другими молодежными организациями. А вот кто из нас, когда и как сможет участвовать в реформировании законодательства? Это отде-

льная большая работа, у нас нет свободных кадров, чтобы вменить им это в обязанность. И что вы подразумеваете под «изменением отношения к образу добровольца»? На то, чтобы увещать весь город социальной рекламой, денег у нас нет. Давайте как-то реалистичнее...»

Оцените, насколько ваша организация способна реагировать на выявленные проблемы, что она сможет предпринять для их решения и каковы границы ваших действий в ответ на ожидания заинтересованных сторон. Не забудьте оценить ресурсы, которые могут понадобиться вам для организации взаимодействия со стейкхолдерами по этим вопросам. Не берите на себя обязательства, которые вы не сможете выполнить.

На основе составленного вами списка заинтересованных сторон и круга выявленных значимых для них проблем вы сможете составить подробные описания, характеристики стейкхолдеров. В таких описаниях вы зафиксируете их ожидания, желание взаимодействовать, статус и возможности законных представителей тех или иных групп стейкхолдеров и др.

### **Этап 3. Определите и сформулируйте цели взаимодействия**

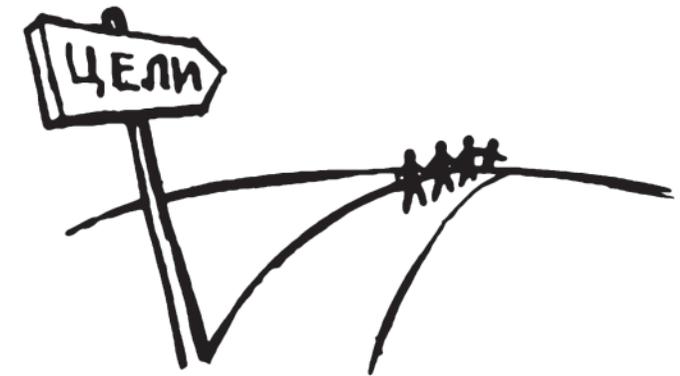
После того как вы определили заинтересованные стороны для своих организаций и приоритетные вопросы, по которым вы будете с ними взаимодействовать, можно приступать к разработке стратегии, которая должна определить цели и области взаимодействия.

Важно, чтобы стратегические цели взаимодействия с заинтересованными сторонами были направлены на решение проблем, выявленных организацией на предыдущем этапе.

Каждая цель может быть направлена на решение сразу нескольких проблем. Например, чтобы изменить отношение к организации со стороны местной власти, вам придется учесть такие аспекты, как соответствие деятельности организации правовым стандартам и требованиям, прозрачность источников доходов, право на исполнение функций по защите и представительству интересов и др.

*Трезво оценив свои ресурсы и актуальность существующих проблем, организация «Равнодушных.net» остановилась на следующих целях взаимодействия со своими стейкхолдерами:*

- *повысить доверие к организации со стороны родителей, школы, органов власти;*
- *найти партнеров для нового добровольческого проекта;*
- *привлечь волонтеров для участия в проекте;*
- *найти спонсоров для ремонта помещения.*



Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами должна быть согласована с другими стратегиями организации, чтобы не возникало противоречий между целями и механизмами их реализации.

Активнее вовлекайте в разработку стратегии взаимодействия со стейкхолдерами сотрудников вашей организации разных уровней, а также информируйте их о своих планах по этому поводу. По возможности привлекайте к разработке и заинтересованные стороны.

### **Этап 4. Разработайте план и график взаимодействия**

Оба документа – и план, и график – должны определять частоту, методы и формы взаимодействия с каждой из групп заинтересованных сторон, а также ответственных за этот процесс. Наличие плана позволит структурировать процессы взаимодействия со стейкхолдерами, даст и вам, и им понимание того, как должны развиваться ваши отношения, облегчит выполнение взаимных обязательств.

Представьте план и график взаимодействия заинтересованным сторонам. Это поможет вам показать, каким образом вы намерены реализовывать стратегию взаимодействия на практике, а также при необходимости продемонстрировать этот процесс в динамике.

### **Этап 5. Определите наиболее оптимальные для вашей организации методы и формы взаимодействия**

После того как вы определите специфику взаимодействия с каждой из групп стейкхолдеров, выбирайте организационную форму, средства, а также методы взаимодействия.

Вы можете выбрать следующие формы и методы взаимодействия.

**Организационные формы взаимодействия:**

- круглый стол;
- конференция;
- форум;
- семинар;
- консультативные или контрольные комитеты стейкхолдеров.

**Методы взаимодействия:**

- опрос;
- фокус-группа;
- консультация;
- презентация и др.

**Помните!** Формы, средства и методы, являющиеся оптимальными для одной группы заинтересованных сторон, могут быть не приемлемы для другой!

Например, проведение интернет-форумов может не подойти для чиновников по целому ряду причин: несоответствие статусу, отсутствие навыков пользования Интернетом или необходимой технической базы. Так же, как для школьников, которые с удовольствием примут участие в он-лайнных формах взаимодействия, вряд ли подойдут переговоры и консультации, а для родителей – масштабные конференции и форумы.

Если ваша организация уже использует в своей практике какие-то из вышеперечисленных форм, рекомендуется именно их начать использовать во взаимодействии со стейкхолдерами, так как имеющийся у вас опыт поможет избежать многих ошибок.

**Важным элементом в построении взаимоотношений являются постоянные консультации с различными группами стейкхолдеров по содержанию и приоритетам программной деятельности Фонда, взаимное информирование о результатах и планах.**

**В 2006 году было проведено не менее десяти групповых мероприятий и множество индивидуальных консультаций с учеными, экспертами, специалистами, работающими с детьми, руководителями детских интернатных учреждений, представителями профильных региональных и федеральных органов власти.**

*Из социального отчета Детского фонда «Виктория»*

Иногда для достижения цели взаимодействия со стейкхолдерами не достаточно использования только одного метода. В этом случае можно использовать несколько различных подходов. Например, интервью, фокус-группа или индивидуальная встреча могут дать организации информацию

о взгляде стейкхолдеров на ту или иную проблему и выявить их ожидания. Эта информация впоследствии может быть использована для подготовки более масштабного исследования или послужить толчком к разработке совместной инициативы по решению этой проблемы.

*К моменту разработки стратегического плана взаимодействия с заинтересованными сторонами «Равнодушных.net» уже имела опыт общения с родителями – приглашая их в свою организацию на чаепития, на концерты, устраиваемые добровольцами НКОи их детьми, и предлагая принять участие в благотворительных акциях. К органам власти – муниципальным и городским – не раз приходилось ездить на встречи. Так же, как к руководству и специалистам детских домов. Решили, что эту практику нужно продолжить, она уже дала свои положительные результаты. Чего еще не приходилось делать – так это работать с бизнесом. После обсуждения пришли к выводу, что лучше всего начать с индивидуальных встреч – хорошо отработанным на других стейкхолдерах механизму взаимодействия. В результате получилась такая карта взаимодействия.*

Группа заинтересованных сторон	Способ взаимодействия	Комментарии
Дети-сироты 	Концерты Семинары Индивидуальные беседы	
Родители 	Чаепития Благотворительные концерты Посещение благотворительных акций	Для общения с родителями необходимо создать доверительную обстановку. Необходимо продемонстрировать им важность дела, которым занимаются их дети
Органы власти, руководство школ, детских домов 	Круглые столы Индивидуальные встречи	Такие способы взаимодействия помогут привлечь внимание к проблеме детей-сирот, найти поддержку волонтерским проектам

Группа заинтересованных сторон	Способ взаимодействия	Комментарии
Бизнес 	Индивидуальные встречи с предпринимателями	По причине труднодоступности и ограниченного свободного времени у данной группы стейкхолдеров, удобнее всего взаимодействовать с ними в ходе личных встреч
Школьники старших классов и студенты 	Школа добровольцев Участие в добровольческих акциях Опросы	Для данной группы стейкхолдеров очень важно быть включенными в процесс, получать новые знания, чувствовать собственную значимость

Чтобы выбрать наиболее эффективный метод вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие, необходимо тщательно рассмотреть его в применении к каждой группе заинтересованных сторон.

Предлагаем вам использовать следующие контрольные вопросы для оценки методов вовлечения стейкхолдеров.

	Контрольные вопросы для оценки методов вовлечения
Цели и потребности организации и стейкхолдеров	Поможет ли нам этот метод установить взаимоотношения, к которым мы стремимся? Может ли это привести к кратко и/или долгосрочным результатам, которые нужны для достижения стратегических целей? Даст ли это качественную или количественную информацию, нужную для принятия решений в нашей деятельности? Есть у нас достаточно ресурсов и времени для применения этого метода/комбинации методов?
Профили стейкхолдеров	Работает ли это по отношению к стейкхолдерам, с которыми мы хотим сотрудничать? Принимая во внимание необходимость поездок и степень мобильности стейкхолдеров, будет ли это приемлемо, учитывая их нынешнее местонахождение?

	Соответствует ли это текущему уровню осведомленности и понимания ситуации стейкхолдерами? Над какими практическими проблемами нужно подумать и какие решить, чтобы сделать процесс доступным/привлекательным для них?
Содержание взаимоотношений	Есть ли у нас уже какие-то отношения с этими стейкхолдерами, позволяющие применить данный подход? Достаточно ли долго мы знакомы со стейкхолдерами? Приемлемо ли это к такому количеству людей, с которым мы собираемся иметь дело?
Содержание проблемы	Соответствует ли данный подход уровню остроты и актуальности проблемы? Укладывается ли этот подход в рамки существующей политики и законодательства, применимым к данной группе стейкхолдеров и к данной проблеме? Если проблема требует многостороннего сотрудничества, подойдет ли в этом случае выбранный подход?

**Этап 6. Подготовьте и проведите диалоги со стейкхолдерами**

После того как вы определили оптимальные методы взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон, преступайте к самому взаимодействию.

Помните, что информирование стейкхолдеров и приглашение их к участию в мероприятиях по взаимодействию (диалогах) должно быть персонализированным. Это могут быть рассылка приглашений курьерской почтой, электронные письма, личные беседы. Приглашение стейкхолдеров к диалогу надо проводить, апеллируя к потенциальным интересам, которые данная группа или организация может удовлетворить, участвуя в мероприятии. Например, приглашая сотрудников, им вы можете обещать учесть их предложения по функционированию организации, донорам – формировать практику прозрачности и отчетности с учетом их мнения, клиентам – разработать новые направления деятельности в зависимости от выявленных в ходе диалогов их потребностей и т. п.

**Диалоги со стейкхолдерами «позволили нам более точно определить группы и профиль благополучателей Фонда. В частности, возраст детей, которые смогут получить помощь Фонда, был увеличен до 23 лет, это потребовало внесения изменений в устав Фонда, которые были зарегистрированы в июне 2007 года».**

*Из социального отчета Фонда «Виктория»*

Стремитесь применять методы, предполагающие двустороннее или даже многостороннее движение между вами и стейкхолдерами в процессе взаимодействия. Например, мультистейкхолдерские диалоги (когда во встрече принимают участие представители нескольких групп стейкхолдеров, объединенных вокруг конкретной проблемы), консультативные группы, совместные инициативы. По возможности привлекайте заинтересованные стороны к подготовке и реализации мероприятий по взаимодействию. Желательно для проведения конкретных мероприятий по взаимодействию пригласить независимого ведущего (фасилитатора).

Примите во внимание, что взаимодействовать сразу со всеми стейкхолдерами или обсуждать все проблемы одновременно нежелательно, да и невозможно. На это пришлось бы потратить немыслимые усилия, вряд ли являющиеся оправданными, да и трудно было бы дать адекватный ответ сразу всем стейкхолдерам, что неизбежно привело бы к разочарованию. Поэтому нужно попытаться определить приоритетные группы стейкхолдеров и круг обсуждаемых вопросов — с тем, чтобы быть уверенными: вы справитесь с временными рамками и регламентом, вам хватит ресурсов и вы удовлетворите ожидания приглашенных к диалогу.

Для того чтобы мероприятие прошло более эффективно, чтобы все участники были услышаны, необходимо прописать некоторые правила ведения мероприятий (диалогов) и сообщить их участникам.

*Первый опыт диалога с заинтересованными сторонами для «неравнодушных» удачным назвать нельзя. Решили организовать встречу с молодежными организациями для обсуждения темы конфликтов в молодежной среде города. Раньше сотрудники «Равнодушных.net» неоднократно участвовали в совместных круглых столах, посвященных различным проблемам, но теперь сами выступили инициаторами встречи и попытались провести ее как диалог со стейкхолдерами. Предполагалось, что в ходе обсуждения организация и заинтересованные стороны определят шаги, которые помогут разрешению конфликтов. Вел встречу руководитель проекта «Равнодушных.net». Участники встречи говорили долго, иногда не по теме, представители организации спорили с ними, возражали и перебивали друг друга. Ведущий принимал сто-*

*рону своих коллег и часто не давал другим участникам высказаться до конца. О диктофонной записи заранее не подумали, а сотрудник «Равнодушных.net», ответственный за письменную запись, в конце концов увлекся дискуссией и перестал записывать.*

*Самое главное, что после таких нелегких дискуссионных баталий «неравнодушные» так и не смогли сформировать план действий, а значит, и отреагировать на пожелания заинтересованных сторон. Решив исправить ситуацию, «Равнодушных.net» попыталась провести еще один круглый стол. Но молодежные организации, бывшие на первой встрече, от участия в нем отказались.*



#### Рекомендации по проведению мероприятий

1. Приглашайте независимого ведущего, разбирающегося в теме, которую вы планируете обсудить.
2. Ведите запись встречи, чтобы не упустить важных замечаний и/или предложений.
3. Перед началом встречи попросите участников задавать вопросы по очереди и не перебивать друг друга.
4. Если в рамках отведенного времени не удалось обсудить все запланированные вопросы, предложите участникам встречи изложить свои мнения/предложения в письменном виде и передать их вам позже.
5. Не забудьте поблагодарить стейкхолдеров за участие в мероприятии и высказанные предложения.
6. После обработки результатов встречи разошлите всем ее участникам протокол, в который они смогут внести свои уточнения и дополнения.

### Этап 7. Проанализируйте потребности и ожидания стейкхолдеров и отреагируйте на них

Тщательно прорабатывая свои мероприятия, вы должны понимать, что взаимодействие с заинтересованными сторонами не ограничивается их проведением. После того как диалоги со стейкхолдерами состоялись, вы должны изучить возможность практического внедрения результатов взаимодействия — удовлетворения тех потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, которые вы выявили, с учетом высказанных предложений. При этом результат взаимодействия необходимо соотносить с вашими стратегическими целями, определенными заранее, — в нужном ли направлении вы движетесь?

Важно, чтобы существенная информация, полученная от стейкхолдеров, была учтена при составлении стратегических и текущих планов деятельности вашей организации.

Вы можете использовать полученные знания для совершенствования политик организации, повышения обоснованности решений, а также для более эффективного взаимодействия со стейкхолдерами.

Определите, какие шаги вы должны предпринять на основании полученных от стейкхолдеров информации и их запросов, определите сроки их реализации и назначьте ответственных за эту работу. Ведите постоянный мониторинг всех мероприятий, организованных по результатам взаимодействия. Беря на себя определенные обязательства перед участниками диалогов, вы можете согласовать с ними показатели эффективности их выполнения. Обязательно сообщите заинтересованным сторонам (включая сотрудников) о том, какую информацию вы получили в ходе взаимодействия и какие решения были приняты на ее основе.

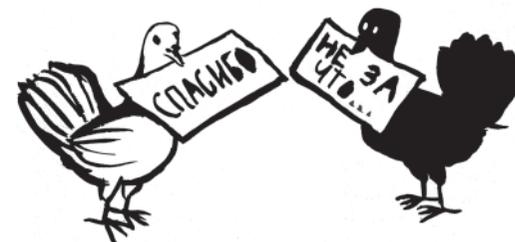
Помните, что взаимодействие с заинтересованными сторонами — процесс циклический, и он нуждается в системном подходе! Взяв на себя обязательства перед заинтересованными сторонами, вам нужно стремиться выполнять их и быть готовыми к критике со стороны стейкхолдеров.

*Просчеты первого диалога «Равнодушных.net» с заинтересованными сторонами пришлось заглаживать достаточно долго. Коллеги по сектору — другие молодежные НКО — только через несколько месяцев согласились заполнить предложенные им анкеты, а от очной встречи с ними за круглым столом на значительный период времени пришлось отказаться.*

*К диалогу с властью (представителями органов опеки и попечительства, отдела образования, Совета по делам молодежи) и руководством школ*

*«неравнодушные» подошли во всеоружии. Пригласили независимого ведущего, который перед началом встречи огласил правила ее ведения. Сотрудники «Равнодушных.net» ввели запись диалога, на основе которой потом составили протокол и разослали его всем участникам, которые в течение недели могли вносить изменения в формулировки предложений. Все уточненные предложения проанализировали и на их основе составили план мероприятий. Органам власти и руководству школ разослали благодарственные письма и проинформировали их о своих планах по реагированию на высказанные на встрече замечания и пожелания.*

*«Неравнодушные» не рассчитывали, что эффект от этого диалога проявится очень быстро. От Совета по делам молодежи организация получила финансирование на деятельность Добровольческой молодежной школы, а со стороны школ — организационную поддержку своих добровольческих акций.*

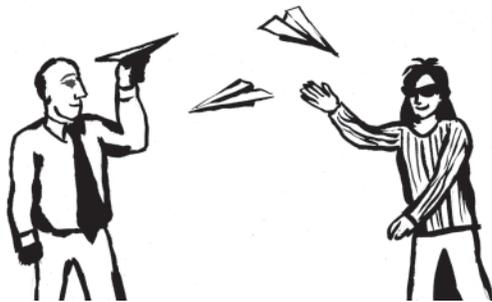


### Этап 8. Организуйте адекватную обратную связь с вашими стейкхолдерами

Чтобы сохранить и укрепить связи со стейкхолдерами, сложившиеся в ходе взаимодействия, организуйте своевременную обратную связь, которая позволит вам выстроить дальнейшие шаги и информировать заинтересованные стороны о ваших дальнейших планах.

Вы можете использовать самые разнообразные формы обратной связи: личные встречи, телефонные конференции, благодарственные письма с подведением итогов и изложением планов на будущее, как это сделала «Равнодушных.net».

Одна из наиболее важных форм обратной связи с заинтересованными сторонами — регулярная подготовка нефинансовых отчетов, например, годового отчета или, для более продвинутых и обладающих необходимыми ресурсами организаций, отчета в области устойчивого развития. Такие отчеты не только формируют доверие заинтересованных сторон к организации, но и помогают вовлекать стейкхолдеров во взаимодействие, а также делают его более ответственным.



Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» в 2008 году подготовила и опубликовала «Руководство по составлению публичного годового отчета о работе НКО».

В брошюре рассматривается весь комплекс вопросов, связанных с публичным годовым отчетом: чем он может быть полезен некоммерческой организации, как его написать, кому и как распространять, как сделать его эффективным и т. д. Эта брошюра может быть использована некоммерческими организациями как руководство к действию.

Публичные отчеты дают возможность информировать разные группы стейкхолдеров, в том числе и те, которые пока не включены в процесс взаимодействия, о миссии, принципах и деятельности организации. Диалог с заинтересованными сторонами может стать основой для составления такого отчета. Хороший годовой отчет может также создать базу для будущего диалога со стейкхолдерами. Например, стать аргументом в общении с местной властью или дать тему для дискуссии с экспертным сообществом.

Многие организации, готовящие публичные нефинансовые отчеты, включают в них анкету обратной связи, которая позволяет узнать мнение стейкхолдеров, получить их оценку и рекомендации по отчетности.

К своему пятилетию «Равнодушных.net» впервые решила выпустить годовой отчет. В нем специальный раздел посвящен взаимодействию с заинтересованными сторонами и планам в этой области. В отчете, который был распространен среди всех заинтересованных сторон, входящих на тот момент в список стейкхолдеров «Равнодушных.net», была также размещена анкета обратной связи. От своих коллег и других активных читателей отчета НКО получила информацию о том, что бы им было бы интересно увидеть в следующем отчете. Благодаря отчету «неравнодушные» также смогли приобрести нового партнера по своей деятельности. Местная молодежная организация, ознакомившаяся с отчетом «Равнодушных.net», предложила ей совместный проект – организацию молодежного творческого летнего лагеря.

**Этап 9. Оцените результативность деятельности и внесите необходимые изменения**

Данный этап фактически начинается с начала весь процесс взаимодействия.

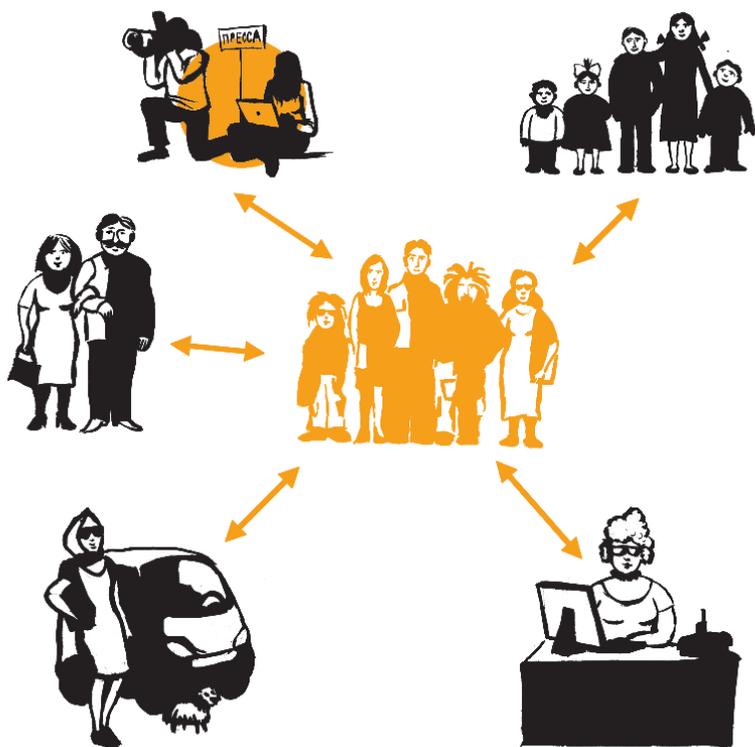
Для того чтобы вы могли совершенствовать процесс взаимодействия, проведите его анализ, а также оцените качество проведенных мероприятий. Для этого вы можете использовать следующий шаблон<sup>7</sup>.

Анализ взаимодействия			
Процесс взаимодействия			
Общая оценка взаимодействия			
Цели процесса/признаки успеха Вы задавали какие-либо целевые показатели? Например, касающиеся количества участников, организации процесса, удовлетворенности стейкхолдеров		Произошло ли то, что вы планировали? В какой степени ход и результаты взаимодействия соответствуют поставленным целям?	
Задачи взаимодействия Чего вы хотели достичь?		Чего вы достигли? В какой мере результаты взаимодействия соответствуют задачам?	
В целом насколько успешно все прошло? (Пересмотр сценариев)	←	Худший вариант	Лучший вариант →
Разбор практики			
Что прошло в соответствии с планом?			
Что не сработало по плану?			
Что вы в следующий раз сделаете по-другому?			
Повлияло ли взаимодействие на взгляды/поведение стейкхолдеров?			
Повлияло ли взаимодействие на взгляды/поведение компаний?			

<sup>7</sup> Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами «От слов к делу» // <<http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>>

Перед тем как приступить к новому циклу взаимодействия, вы должны пересмотреть список стейкхолдеров и внести в него изменения. У вас могли появиться новые стейкхолдеры, а прежние – скорректировать свои позиции и т.д. По возможности привлекайте заинтересованные стороны к пересмотру списка стейкхолдеров и определению новых групп заинтересованных сторон. Включите новые группы стейкхолдеров в план взаимодействия со стейкхолдерами.

*Вспомним ситуацию, которая дала основание «Равнодушных.net» для начала системного взаимодействия со стейкхолдерами. Когда родители обратились в городской совет по делам молодежи, выяснилось, что его сотрудники не знакомы напрямую с деятельностью НКО. Вспомним также одну из насущных проблем «Равнодушных.net» – привлечение добровольцев. И необходимость повышать доверие к своей НКО и добровольчеству как явлению. Как могли бы «неравнодушные» донести нужную информацию до своих стейкхолдеров? Сотрудники «Равнодушных.net размышляли над этим вопросом», пока*



*решение не пришло благодаря диалогам со стейкхолдерами. Обсуждение с ними этих вопросов показало, что более всего информации о деятельности тех или иных молодежных организаций, о различных явлениях общественной жизни они черпают из СМИ.*

*Проведя встречи со студентами и старшеклассниками, «неравнодушные» составили рейтинг молодежных СМИ, которые пользуются популярностью среди стейкхолдеров. В результате в карту стейкхолдеров была добавлена новая группа – молодежные СМИ, в которую вошли издания, популярные среди заинтересованных сторон.*

*Теперь перед НКО стояла новая задача – привлечь молодежные СМИ к освещению темы добровольчества и проблемы детей-сирот. «Равнодушных.net» решила предложить им совместные проекты: организацию благотворительных и добровольческих акций с привлечением читателей.*

Появление в списке организации новой группы стейкхолдеров подтолкнуло «неравнодушных» к дальнейшим «розыскным работам». Для того чтобы выявить новые заинтересованные стороны и дать возможность всем потенциальным стейкхолдерам заявить о себе, на сайте организации была размещена анкета для сбора информации о них и контакты для связи.

## 4. Заключение

Вместе с вами и коллегами из «Равнодушных.net» мы прошли девять этапов взаимодействия с заинтересованными сторонами. Но не обольщайтесь! Эта схема — только «скелет». Чтобы начал действовать весь «организм» взаимодействия со стейкхолдерами, вам предстоит самостоятельно оживить его — наполнить конкретикой вашей работы, нарисовать портреты хорошо знакомых вам стейкхолдеров и просчитать пока не известных, обсуждать, обсуждать и обсуждать.

Не спорим, не просто. Но, мы уверены, исполнение вашей основной деятельности не легче. Раз вступив на путь системного взаимодействия с заинтересованными сторонами, у вас уже никогда не возникнет сомнений в необходимости и эффективности этого шага. Мы искренне желаем вам удачи на этом пути! И, вместо дружеского похлопывания по плечу, даем вам в дорогу десять советов по взаимодействию с вашими стейкхолдерами.

### 10 ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

1. *Не ожидайте* от заинтересованных сторон *невыполнимого*.
2. *Не перекладывайте* на стейкхолдеров *решение своих проблем*.
3. *Выступайте инициатором* взаимодействия.
4. Если вас пригласили на диалог в качестве заинтересованной стороны, старайтесь *придерживаться установленных правил и регламента диалога*.
5. Участвуя в диалоге, *избегайте неконструктивной критики*.
6. *Сами предлагайте* подходы и новые пути совместного решения проблем.
7. *Помните, что*, иницилируя взаимодействие с заинтересованными сторонами, *вы берете на себя обязательства* перед ними.
8. Если вы не уверены, что ваша организация обладает достаточными ресурсами и возможностями для взаимодействия, то *не вступайте в диалог до тех пор, пока у вас не появятся все необходимые ресурсы*.

9. Помните, что *взаимодействие* с заинтересованными сторонами — *не разовое мероприятие, а процесс*, который требует от организации системного подхода и постоянного пересмотра целей и задач взаимодействия, групп заинтересованных сторон и своих возможностей.

10. *Помните*, что при вступлении во взаимодействие (диалог) существует определенный *риск*: если ожидания четко не определены, если стороны не понимают, чего они хотят друг от друга, то возникает полное разочарование как со стороны стейкхолдеров, так и со стороны организации.

## 5. Полезная информация

### 5.1. СТАНДАРТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ AA1000SES

«Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (AA1000SES)», который входит в группу стандартов AA1000, в настоящее время активно используется как коммерческими, так и некоммерческими организациями во всем мире. Это общеприменимая общедоступная нормативная база для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами в процессе отчетности для коммерческих, некоммерческих организаций и органов власти.

Данный стандарт является добровольным и объясняет, как организации и стейкхолдеры могут гарантировать качество диалога, цели включения в диалог, а также описывает множество методов и техник поддержки этих целей.

Стандарт опирается на практический опыт подготовки и верификации социальных отчетов более чем 1000 компаний по всему миру.

Последний вариант стандарта разрабатывался рабочей группой (в которую входили также представители российской стороны) на основе отзывов организаций, применяющих AA1000SES. Кроме самого стандарта, Институт AccountAbility совместно с Международным проектным бюро «Деловая культура» и Программой ООН по охране окружающей среды выпустили «Практическое руководство по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами», призванное помочь организациям в применении Стандарта AA1000SES.

Русскую версию стандарта можно скачать по адресу:

[http://www.urbaneeconomics.ru/texts.php?folder\\_id=144&mat\\_id=104&page\\_id=8555](http://www.urbaneeconomics.ru/texts.php?folder_id=144&mat_id=104&page_id=8555)

### 5.2. РЕСУРСЫ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

<http://www.accountability.org.uk>

Сайт Института социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability), разработавшего серию стандартов социальной отчетности компаний AA1000. Задача Института – оказывать поддержку практике эффективного взаимодействия со стейкхолдерами в рамках социальной отчетности организаций в интересах устойчивого развития.

Данный стандарт может быть использован НКО для совершенствования взаимодействия с заинтересованными сторонами, повышения уровня прозрачности и подотчетности.

<http://www.globalreporting.org>

На сайте Глобальной инициативы по отчетности (GRI) вы можете найти «Руководство по отчетности в области устойчивого развития». Руководство предназначено для добровольного использования организациями, сообщающими об экономических, экологических и социальных аспектах своей деятельности, а также продуктах и услугах. Его могут использовать как коммерческие компании, так и органы государственной власти и некоммерческие организации.

В настоящее время создана рабочая группа для создания специального приложения к «Руководству по отчетности в области устойчивого развития» для некоммерческих организаций. Завершить работу над приложением планируется в 2009 году.

<http://www.accountability21.net/publications.aspx?id=904>

*Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Выпуск 1. «Обзор взглядов практиков бизнеса на взаимодействие со стейкхолдерами» и Выпуск 2. «От слов к делу».*

Руководство базируется на разработках практиков в области взаимодействия со стейкхолдерами. Оно дает пошаговые указания по управлению процессом вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие и адресовано тем, кто хочет сделать взаимодействие со стейкхолдерами более эффективным. Руководство могут использовать как крупные, так и небольшие

организации различной направленности. Те, кто только начинает процесс взаимодействия со стейкхолдерами, найдут в нем рекомендации, с чего и как начать этот процесс. Те, кто уже имеют опыт работы со стейкхолдерами, с его помощью найдут возможности для улучшения этой работы и/или ее дальнейшей систематизации.

### 5.3. ОРГАНИЗАЦИИ, РАБОТАЮЩИЕ В ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

#### МЕЖДУНАРОДНЫЕ

**Институт по проблемам социально-этической ответственности** (Institute of Social and Ethical Accountability) – международная организация, способствующая развитию корпоративного бизнеса и подготовке профессиональных кадров в области социально-этической ответственности и отчетности. Институт является разработчиком Стандарта социальной отчетности AA1000AS. Этот стандарт охватывает такие направления социальной активности организаций, как воздействие на окружающую среду и трудовые отношения.

#### *Контактная информация*

250-252 Goswell Road  
Clerkenwell

London

EC1V 7EB

United Kingdom

Телефон: +44 (0)20 7549 0400

Факс: +44 (0)20 7253 7440

Электронная почта: [secretariat@accountability21.net](mailto:secretariat@accountability21.net)

Сайт: <http://www.accountability21.net/>

#### **Глобальная инициатива по отчетности**

Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) была создана в 1997 году Коалицией за экологически ответственный бизнес (The Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES). Миссия Глобальной инициативы по отчетности заключается в создании и распространении повсеместно признаваемой методологии составления отчетов в области устойчивого развития.

Сеть GRI открыта для любых организаций и физических лиц.

#### *Контактная информация*

PO Box 10039

1001 EA Amsterdam, The Netherlands

Телефон: + 31 (0)20 531 00 00

Факс: + 31 (0)20 531 00 31

Электронная почта: [info@globalreporting.org](mailto:info@globalreporting.org)

Сайт: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

#### **Ассоциация по исследованиям стейкхолдеров**

Ассоциация по исследованиям стейкхолдеров объединяет теоретиков и практиков, использующих формальные и неформальные каналы, чтобы донести мнения стейкхолдеров до топ-менеджеров бизнес-структур, правительства, лидеров гражданского общества и поддерживать развитие эффективного управления, стратегии и комплексных коммуникаций. Ее миссия – создавать устойчивую стоимость как для самих организаций, так и для их стейкхолдеров. Команда экспертов работает над идеями, позволяющими наметить перспективы разрешения намечающихся проблем.

Ассоциация не полагается на общепринятые процессы анализа стейкхолдеров и диалогов с ними, а базируясь на общем видении, внутренних возможностях и совместных действиях, помогает организациям переводить процесс взаимодействия со стейкхолдерами в системы реактивного менеджмента и связанные с ним системы принятия решений. Ассоциация по исследованиям стейкхолдеров действует в трех международных центрах – Лондоне, Торонто и Далласе.

#### *Контактная информация*

355 Division Street

Cobourg, ON K9A 3R5

Canada

Телефон: +1 905 377 1144

Факс: +1 905 377 1143

Электронная почта: [kpartridge@stakeholderresearch.com](mailto:kpartridge@stakeholderresearch.com)

Сайт: [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com)

**РОССИЙСКИЕ****Агентство социальной информации**

Агентство социальной информации (АСИ) было создано в 1994 году. Свою деятельность АСИ начинало со сбора и распространения информации об эффективных способах решения социальных задач с участием общественных, государственных и коммерческих организаций.

Сегодня АСИ известно как одна из ведущих экспертных организаций в области нефинансовой отчетности, корпоративной ответственности и организации взаимодействия со стейкхолдерами.

АСИ является организационным членом «Глобальной инициативы по отчетности» (Global Reporting Initiative), разработчика одного из самых популярных руководств (стандартов) по отчетности в мире.

АСИ — один из организаторов Делового клуба по нефинансовой отчетности, неформального объединения, в рамках которого обсуждаются профессиональные вопросы отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами.

**Контактная информация**

127006, г. Москва, а/я 58

Телефон/факс: (495) 250-62-58, 250-62-77

Электронная почта: [asi@asi.org.ru](mailto:asi@asi.org.ru)

Сайт: <http://www.asi.org.ru/>

**1. Институт экономики города**

Фонд «Институт экономики города» — негосударственная и некоммерческая организация, созданная в 1995 году. Институт является экономическим аналитическим центром, главная задача которого — анализ социальных и экономических проблем развития муниципальных образований; разработка практических предложений, рекомендаций по реформированию региональной и городской экономики; сопровождение реализации конкретных проектов. Институт проводит обучающие семинары по серии стандартов AA1000.

**Контактная информация:**

125009, г. Москва, ул. Тверская, 20/1

Телефон/факс: (495) 363-50-47, (495) 787-45-20

Электронная почта: [mailbox@urbaneconomics.ru](mailto:mailbox@urbaneconomics.ru)

Сайт: <http://www.urbaneconomics.ru>



