

Artykuł pochodzi z publikacji: *Reklama i PR z perspektywy współczesnych problemów komunikacji marketingowej*,  
(Red.) A. Wiśniewska, A. Kozłowska Wyższa Szkoła Promocji,  
Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016

## **Angażowanie interesariuszy jako istota społecznej odpowiedzialności według ISO 26000**

***dr Ewa Jastrzębska***

Katedra Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

### **Abstrakt**

Celem artykułu jest analiza poszczególnych elementów składowych definicji społecznej odpowiedzialności według ISO 26000: przejrzyste i etyczne zachowanie, przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju, uwzględnianie oczekiwań interesariuszy, zgodność z prawem, praktykowanie w sferze oddziaływania organizacji. W tekście zwrócono szczególną uwagę na fundamentalne znaczenie angażowania interesariuszy dla skutecznego wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności, rozróżniając poziomy i formy angażowania oraz wskazując na obowiązujące w tym obszarze standardy (seria AA 1000). Struktura artykułu odpowiada postawionemu celowi. Opracowanie powstało w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu i web research.

**Słowa kluczowe:** ISO 26000, społeczna odpowiedzialność, angażowanie, interesariusze, seria AA 1000

# Abstract - Stakeholder engagement as the essence of the ISO 26000 social responsibility

The aim of the article is the analysis of individual components of the definition of social responsibility in accordance with ISO 26000: transparent and ethical behaviour, sustainable development, the expectations of stakeholders, compliance with law, the sphere of influence of the organization. This text highlights the fundamental importance of engaging stakeholders for the effective implementation of the concept of social responsibility, distinguishing the levels and forms of engagement and pointing to existing standards in this area (AA 1000). The article structure corresponds to its aim. The article is based on a critical analysis of literature and web research.

**Keywords:** ISO 26000, social responsibility, engagement, stakeholders, AA 1000 series

## Wstęp

Postęp techniczny, a zwłaszcza rozwój ICT, przyczynił się do nasilenia procesów globalizacyjnych, oznaczających wzrost powiązań i współzależności, dzięki czemu nastąpił również wzrost roli i znaczenia korporacji transnarodowych na świecie. Równocześnie jednak te megatrendy nasiliły i uwypukliły globalne problemy społeczne (ubóstwo, głód, bezrobocie, wykluczenia) oraz zagrożenia ekologiczne. Na tym gruncie nastąpił wzrost świadomości społecznej, nie tylko ekologicznej, nasilił się konsumeryzm etyczny, ekologiczny, polityczny (także ruch odpowiedzialnych inwestorów). Odpowiedzią biznesu na te wyzwania jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (corporate social responsibility – CSR), zwana coraz częściej koncepcją społecznej odpowiedzialności dla podkreślenia, że dotyczy każdej organizacji, nie tylko biznesowej.<sup>1</sup>

Opublikowana w 2010 r. norma społecznej odpowiedzialności ISO 26000, będąca efektem międzynarodowego konsensusu<sup>2</sup>, zdefinio-

<sup>1</sup> W Polsce nadal powszechnie używany i rozpoznawany jest skrót CSR, dlatego też w niniejszym artykule będzie używany zamiennie z terminem „społeczna odpowiedzialność”.

<sup>2</sup> Opracowywała ją przez 5 lat międzynarodowa grupa robocza, w skład której wchodziło 450 ekspertów i obserwatorów z ponad 99 krajów (2/3 to kraje rozwijające się) oraz 42 organizacje międzynarodowe i regionalne (np. MOP, GRI, OECD).

wała społeczną odpowiedzialność jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianą poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania oraz jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach”<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest analiza poszczególnych elementów składowych definicji społecznej odpowiedzialności ISO 26000, ze szczególnym zwróceniem uwagi na fundamentalne znaczenie angażowania interesariuszy dla skutecznego wdrażania tej koncepcji. Została ona przeprowadzona na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu i web research.

## **1. Rozwinięcie definicji społecznej odpowiedzialności ISO 26000**

Społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, gdzie wpływ rozumiany jest jako pozytywna lub negatywna zmiana w społeczeństwie, gospodarce lub środowisku, w całości lub częściowo wynikająca z przeszłych bądź teraźniejszych działań i decyzji organizacji<sup>4</sup>. Odpowiedzialność ta powinna być zapewniana przez przede wszystkim przejrzyste i etyczne zachowanie.

### **1.1. Przejrzyste zachowanie**

Przejrzystość jest jedną z 7 zasad społecznej odpowiedzialności określonych przez ISO 26000. Oznacza jawność decyzji i działań, które oddziałują na społeczeństwo, gospodarkę i środowisko oraz gotowość ich komunikowania w odpowiednim czasie, w sposób jasny (rozumiały dla różnych interesariuszy), precyzyjny, uczciwy (informacje powinny być obiektywne, oparte na faktach i aktualne) i kompletny (w uzasadnionym i dostatecznym zakresie)<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> (PKN 2012, 16).

<sup>4</sup> (PKN 2012, 14).

<sup>5</sup> (PKN 2012, 16, 23).

Transparentność wiąże się przede wszystkim z publikowaniem przez organizację raportów pokazujących wpływ, jaki wywiera ona na swoje otoczenie. Najbardziej uznanymi<sup>6</sup> wytycznymi dotyczącymi zrównoważonego raportowania, tj. raportowania na temat ekonomicznego, środowiskowego i społecznego wpływu powodowanego przez codzienną działalność organizacji<sup>7</sup>, są Standardy GRI<sup>8</sup>. Ich najnowsza wersja, nawiązująca do 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (Sustainable Development Goals – SDGs), została opublikowana w październiku 2016 r.<sup>9</sup> Przejrzystość może zostać wymuszona przepisami nowej unijnej dyrektywy 2014/95/UE, dotyczącej ujawniania informacji niefinansowych<sup>10</sup>, która od stycznia 2017 r. obejmie ok. 300 największych firm w Polsce (jednostki interesu publicznego lub spółki giełdowe spełniające określone kryteria).

Stosowanie przez organizację zasady przejrzystości wiąże się nie tylko z ujawnianiem przez nią danych pozafinansowych<sup>11</sup>, często zweryfikowanych przez niezależnych audytorów, lecz także braniem udziału w różnego rodzaju rankingach, związanych z poddawaniem się niezależnej, zewnętrznej kompleksowej ocenie (np. Ranking Odpowiedzialnych Firm<sup>12</sup>, coroczne badania w ramach projektu Analiza SEG spółek w Polsce<sup>13</sup>, czy Respect Index<sup>14</sup>).

Istotnym elementem transparentności firmy jest jej strona internetowa. Badania prowadzone w ramach kolejnych edycji indeksu BI-NGO (obejmujące analizę stron internetowych oraz mediów społecznościowych 500 największych firm w Polsce według Rzeczypospolitej, pod

---

<sup>6</sup> 92% z 250 największych globalnych korporacji transnarodowych przygotowuje raporty zrównoważonego rozwoju, przy czym 74% z nich stosuje przy tym wytyczne GRI (GRI 2016b). W bazie danych GRI znajduje się obecnie ponad 25 tys. raportów (<http://database.globalreporting.org/>).

<sup>7</sup> (GRI 2016a),

<sup>8</sup> Dostępne na stronie: GRI Standards, [www.globalreporting.org/standards](http://www.globalreporting.org/standards).

<sup>9</sup> Przegląd innych standardów raportowania zawiera m. in. publikacja Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla Raportujących, red: Liliana Anam, Jacqueline Kacprzak. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, 2015, s. 8-15).

<sup>10</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

<sup>11</sup> Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na rosnącą liczbę raportów zgłaszanych do konkursu Raporty Społeczne (<http://raportyspoleczne.pl/>) – analiza podsumowująca 10 lat trwania konkursu dostępna jest w postaci infografiki pod adresem: 10 lat konkursu Raporty Społeczne. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/10/infografika-10-lat-raporty-spoleczne.pdf>.

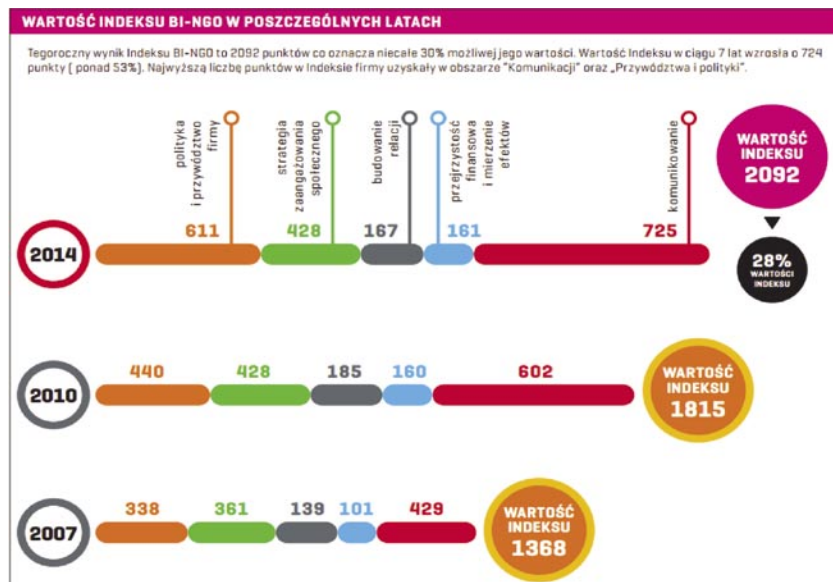
<sup>12</sup> Ranking Odpowiedzialnych Firm. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm/>. 27 12 2016.

<sup>13</sup> Projekty. <http://seg.org.pl/pl/projekty>. 27 12 2016.

<sup>14</sup> Respect Index. [www.odpowiedzialni.gpw.pl/](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/). 27 12 2016.

kątem ich komunikacji na temat CSR i zaangażowania społecznego) pokazują, że znaczna część firm ma duże problemy z przejrzystością. W ramach indeksu BI-NGO firmy są oceniane pod kątem 5 obszarów, w tym: przejrzystość finansowa i mierzenie efektów oraz komunikowanie. Maksymalna wartość indeksu to 7500, na rysunku 1 przedstawiono jak wzrastał on w kolejnych edycjach badania.

**Tabela 1. Wartość indeksu BI-NGO w wybranych latach**



Źródło: Fundacja Komunikacji Społecznej 2016.

## 1.2. Etyczne zachowanie

Postępowanie etyczne to kolejna z 7 zasad społecznej odpowiedzialności ISO 26000. Zaleca ona, by swoje postępowanie organizacja opierała na wartościach<sup>15</sup>. Wartości w biznesie podpowiadają, jak należy prowadzić działalność i czym się przy tym kierować. A. Stachowicz-Stanusch zarządzanie przez wartości definiuje jako „przekazywanie wartości w organizacji z pokolenia na pokolenie przez podejmowanie obowiązków wynikających z wartości oraz ochronę wartości w imieniu oraz na korzyść organizacji”<sup>16</sup>. Proces ten składa się z 4 następujących

<sup>15</sup> (PKN 2012, 23).

<sup>16</sup> (Stachowicz-Stanusch 2007, 14)

po sobie etapów – wylanianie wartości, definiowanie wartości, wdrażanie wartości oraz monitoring i kontrola, a cały cykl, w razie konieczności weryfikacji i redefiniowania wartości, może zostać wielokrotnie przeprowadzony<sup>17</sup>. Zgodnie z szerokim podejściem, zarządzanie przez wartości powinno zostać wpisane w całą organizację i obejmować każdy obszar jej działania, jednak najczęściej stosowane wąskie ujęcie ogranicza je do programów etycznych (systemów zarządzania etyką), nastawionych na budowanie etycznego klimatu w organizacji. Niezależnie od podejścia, istotnym elementem, decydującym o skuteczności zarządzania przez wartości, jest z jednej strony zaangażowanie pracowników w ten proces od samego początku, a z drugiej – etyczne przywództwo.

Na rysunku 1. zaprezentowano przykładowe, kluczowe wartości PKN Orlen, firmy od wielu lat realizującej program etyczny.

### Rysunek 1. Wartości i zasady postępowania PKN Orlen



Źródło: PKN Orlen 2016.

<sup>17</sup> (Jastrzębska 2014, 78-87)

### 1.3. Przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju

Zachowanie społecznie odpowiedzialne organizacji ma przyczynić się do wdrażania rozwoju zrównoważonego. Zrównoważony rozwój to koncepcja globalna, odpowiadająca na narastające globalne zagrożenia ekologiczne. W sposób kompleksowy została ona zaprezentowana w raporcie Brundtland „Nasza wspólna przyszłość” z 1987 r., a szerszej społeczności globalnej przedstawiono ją podczas II Konferencji ONZ w Rio de Janeiro w 1992r. Wówczas uznano, że zrównoważony rozwój to taki „rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb”<sup>18</sup>. Koncepcja ta na początku była interpretowana przede wszystkim w kategoriach ekorozwoju, czyli poszanowania środowiska przyrodniczego, jednak bardzo szybko uświadomiono sobie istnienie współzależności pomiędzy zagrożeniami ekologicznymi a problemami społecznymi i gospodarczymi. W efekcie zaczęto podkreślać, że zrównoważony rozwój to taki rozwój społeczno-gospodarczy, który jest zgodny z wymaganiami ochrony środowiska przyrodniczego<sup>19</sup>.

Początkowo pojęć zrównoważonego rozwoju i CSR używano zamiennie, jednak w normie ISO 26000 ostatecznie wyjaśniono, że społeczna odpowiedzialność skupia się na organizacji i dotyczy jej odpowiedzialności wobec społeczeństwa i środowiska, a nadrzędnym celem tej koncepcji jest maksymalizowanie wkładu przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój. Norma podkreśliła także, że celem zrównoważonego rozwoju jest zapewnienie globalnemu społeczeństwu stabilnych i trwałych warunków istnienia, nie zaś stabilności i trwałości konkretnej organizacji<sup>20</sup>. Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest zatem odpowiedzią biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju.

Jedną z pionierskich prób zaimplementowania idei zrównoważonego rozwoju w biznesie były 2 koncepcje J. Elkingtona – koncepcja 3P (people, planet, profit) z 1995 r., zaadoptowana przez Shell w pierwszym raporcie zrównoważonego rozwoju tej firmy, a także szerzej znana koncepcja potrójnej linii wyników (triple bottom line – TBL) z 1994 r. TBL zakłada, że wyniki firmy powinny być mierzone, audytowane, porównywane i poddawane ocenie nie wyłącznie za

---

<sup>18</sup> (ONZ 1991, 67)

<sup>19</sup> (zob. Kozłowska 2009, 285-307).

<sup>20</sup> (PKN 2012, 21).

pomocą tradycyjnych kryteriów finansowych, lecz także społecznych i środowiskowych<sup>21</sup>.

Obecnie wydaje się, że istotną rolę w upowszechnianiu koncepcji zrównoważonego rozwoju w sektorze biznesu odegrają SDGs. Obejmują one bowiem wszystkie elementy zrównoważonego rozwoju (tj. wzrost gospodarczy, społeczną inkluzywność i ochronę środowiska), są ukierunkowane globalnie (dotyczą całego świata), monitorowane przez ok. 300 wskaźników<sup>22</sup>, a także wzbudziły szeroki odzew ze strony biznesu (zaczęto tworzyć rekomendacje, narzędzia biznesowe, platformy wiedzy i networkingowe)<sup>23</sup>.

Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność to przede wszystkim odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy. Pojęcie interesariusza (stakeholder, jako grę słów nawiązującą do terminów stockholder oraz shareholder) wprowadził w 1963 r. Stanford Research Institute (obecnie SRI International), definiując interesariuszy zarazem jako tych, bez których żadna organizacja nie mogłaby funkcjonować. Swoją popularność teoria interesariuszy zawdzięcza jednak przede wszystkim słynnej publikacji „Strategic Management: A Stakeholder Approach” R. Edwarda Freemana z 1984 r. Zdefiniował on wówczas interesariuszy jako każdą dającą się określić grupę lub jednostkę (instytucję, także środowisko przyrodnicze), która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa (organizacji) za pośrednictwem jego strategii, produktów i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur. Wprowadzona przez ISO 26000 definicja interesariusza stanowi z kolei, że są to osoby lub grupy zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji. Interesariuszy można podzielić na różne kategorie, np. wewnętrznych (tworzących organizację) i zewnętrznych (znajdujących się w jej otoczeniu).

Przykładowych interesariuszy przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku 2.

---

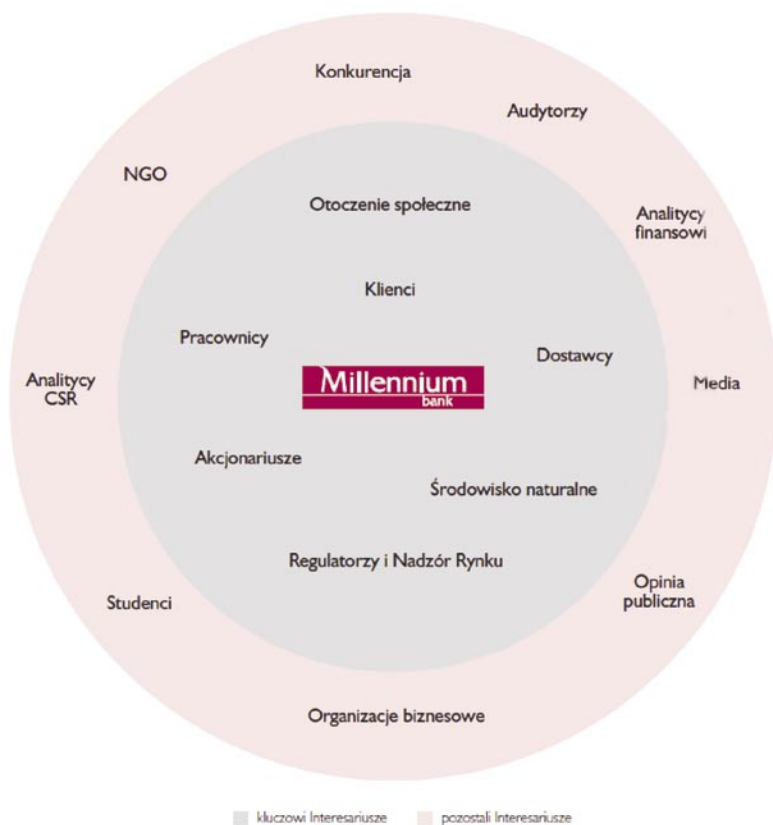
<sup>21</sup> (zob. Elkington 1997)

<sup>22</sup> (UNIC 2016),

<sup>23</sup> (CSR Consulting 2016)



## Rysunek 2. Interesariusze Grupy Banku Millennium



Źródło: Bank Millennium 2016a.

Identyfikację istotnych (kluczowych) dla organizacji interesariuszy przeprowadza się za pomocą mapy interesariuszy, czyli macierzy uwzględniającej siłę oddziaływania oraz poziom zainteresowania poszczególnych grup interesariuszy (choć można spotkać i inne podejścia np. macierz siły wpływu i stopnia powiązania z organizacją). Poszczególne grupy interesariuszy mają bowiem nie tylko różne oczekiwania (różniące się także w obrębie danej grupy, np. inne są oczekiwania pracowników wyższego szczebla, a inne pracowników szeregowych), lecz także różne możliwości oddziaływania na organizację. Zdaniem R. E. Freemana, zdolność firmy do zarządzania relacjami z interesariuszami ściśle zależy właśnie od analizy mapy interesariuszy.

Przykładową mapę interesariuszy (ilustrującą jeszcze inne ujęcie niż wspomniane wcześniej), wraz ze strategiami odpowiednimi dla grup interesariuszy zlokalizowanych w każdej z części macierzy, zaprezentowano na rysunku 3.

**Rysunek 3. Mapa interesariuszy Grupy Banku Millennium**



Źródło: Bank Millennium 2016b.

## 1.4. Zgodność z mającym zastosowanie prawem

Poszanowanie prawa to kolejna z 7 zasad społecznej odpowiedzialności według ISO 26000, stwierdzająca, że poszanowanie prawa jest obowiązkiem każdej organizacji<sup>24</sup>. Społeczna odpowiedzialność rozpoczyna się wówczas, gdy kończą się wymogi formalnoprawne – oznacza wychodzenie ponad przepisy prawne oraz działanie w duchu prawa (bowiem proces legislacyjny jest długi ze swojej istoty i w związku z tym nie nadąża za szybko zachodzącymi zmianami

<sup>24</sup> (PN 2012, 25

w życiu społeczno-gospodarczym). Warto także zwrócić uwagę, że odpowiedzialność społeczna w UE jest w coraz większym stopniu regulowana prawnie (zwłaszcza w odniesieniu do kwestii społecznych), czego dowodem jest chociażby wspomniana dyrektywa dotycząca ujawniania informacji niefinansowych. W kontekście rozważań, na ile społeczna odpowiedzialność powinna być dobrowolna, a na ile regulowana prawnie, warto również podkreślić, że choć decyzja o wdrażaniu CSR jest dobrowolna, to raz podjęta, przekształca się w zobowiązanie – podejście aktywne, a nie strategiczne do społecznej odpowiedzialności powoduje więcej strat niż korzyści, także z powodu zawiedzionych oczekiwań interesariuszy.

### **1.5. Zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach**

Społeczna odpowiedzialność powinna dotyczyć całej sfery oddziaływania organizacji, tj. jej całego łańcucha dostaw. Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw (sustainable supply chain management – SSCM) to zarządzanie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wpływem procesu dostaw w całym cyklu życia produktu (począwszy od wykreowania potrzeby, przez projektowanie i wytwarzanie produktu, dalej jego dostarczanie i sprzedaż, a następnie usługi posprzedażowe i utylizację) w celu tworzenia, ochrony i długofalowego rozwoju wartości ekonomicznej, społecznej i środowiskowej dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w tym procesie<sup>25</sup>. Tak kompleksowo pojmowany łańcuch dostaw bywa określany łańcuchem wartości (value chain), zawiera bowiem wszystkie elementy działalności, które w sumie decydują o wartości, jaką firma dostarcza otoczeniu<sup>26</sup>. SSCM wymaga zatem współpracy zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami oraz innymi interesariuszami.

Jedną z firm, która zarządza swoim łańcuchem w sposób zrównoważony, jest Danone. Odpowiedzialne działania podejmowane w ramach kolejnych ogniw łańcucha wartości Danone’a można prześledzić na stronie internetowej tej firmy (rysunek 4).

---

<sup>25</sup> United Nations Global Compact i Business for Social Responsibility 2016, 5

<sup>26</sup> (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2016a

## Rysunek 4. „Od pola do stołu”, czyli łańcuch wartości Danone’a

Zobaczcie, jaki jest nasz wpływ na otoczenie na każdym etapie łańcucha wartości. I jakie wynikają z tego dla nas odpowiedzialności.

Surowce → Produkcja i opakowania → Transport → Sprzedaż → Konsumpcja → Recykling

**"Od pola do stołu", czyli łańcuch wartości Danone'a**

KLIKNIJ NA IKONKĘ U GÓRY, ABY ZOBACZYĆ KOLEJNY ETAP ŁAŃCUCHA WARTOŚCI DANONE'A

**ZAKUP SUROWCÓW**

**Wpływ**  
Na lokalną ekonomię przez zakup mienia, surowców i opakowań u ponad 400 polskich dostawców. Ponad 95% surowców pochodzi od polskich dostawców.

**Odpowiedzialność firmy**  
Zakup surowców po konkurencyjnych cenach, regularne dokonywanie płatności, przejrzyste zasady przetargów, uczciwe traktowanie dostawców. Dbalność o zrównoważony rozwój współpracujących z nami gospodarstw poprzez dzielenie się wiedzą, fachowe porady, rzetelną ocenę surowca, a także programy służące podnoszeniu efektywności gospodarowania i wsparcie finansowe. Troska o to, by nasi dostawcy przestrzegali Podstawowych Zasad Społecznych uchwalonych przez Międzynarodową Organizację Pracy.

**Standardy CSR**

istota

naszego podejścia do zagadnień odpowiedzialnego biznesu jest dążenie do poprawy polityki wyników w każdym obszarze CSR.

czytaj więcej

**Ciekawe tematy**

Ana Wendzowska - Anna  
Atrakcyjne miejsce pracy  
Badania Opinii

Źródło: Danone 2016.

Przykładem SSCM jest także globalna strategia People & Planet Positive IKEA, służąca przekształcaniu działalności tej firmy we wszystkich ogniwach łańcucha na bardziej zrównoważoną. Najważniejsze osiągnięcia IKEA w kierunku realizacji tej strategii w 2015 r. prezentuje rysunek 5.

## Rysunek 6. Najważniejsze osiągnięcia Grupy IKEA w kierunku realizacji strategii People & Planet Positive w roku finansowym 2015



Źródło: Raport CSR 2016.

## 2. Angażowanie interesariuszy jako fundament społecznej odpowiedzialności

Poszanowanie interesów interesariuszy to jedna z 7 zasad społecznej odpowiedzialności według ISO 26000, mówiąca, że organizacja ma brać pod uwagę i odpowiadać na oczekiwania swoich interesariuszy<sup>27</sup>. ISO 26000 uznaje ponadto angażowanie interesariuszy (i wcześniejsze ich zidentyfikowanie) za jedną z 2 podstawowych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności, definiując angażowanie interesariuszy jako działanie podejmowane w celu stworzenia możliwości dialogu między organizacją i co najmniej jednym z interesariuszy, w celu zapewnienia odpowiednich informacji umożliwiających organizacji podejmowanie decyzji<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> (PNK 2012, 24).

<sup>28</sup> (PNK 2012, 16, 29-31).

Dwustronny (symetryczny) dialog z interesariuszami to proces, w ramach którego firma:

- pyta swoich interesariuszy o opinie dotyczące jej działalności i poznaje ich rzeczywiste oczekiwania,
- odpowiada na nie, przedstawiając swoje możliwości w ich spełnianiu i poszukując kompromisów,
- bierze pod uwagę te oczekiwania w swojej działalności, doskonaląc strategię biznesową tak, aby uwzględniała oczekiwania interesariuszy i cele przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że dialog wykorzystuje tzw. kapitał interesariuszy, tj. „agregat zasobów wiedzy, relacji oraz gotowości dzielenia się swoim doświadczeniem, w końcu zaś zdolność do wspólnego działania i potencjał do wprowadzenia zmiany społecznej”. To właśnie kapitał interesariuszy jest dla przedsiębiorstw największą wartością w procesie dialogu, ponieważ jest źródłem inspiracji i krytyki oraz motorem do zmiany<sup>29</sup>.

Trwały, otwarty i aktywny dialog z interesariuszami gwarantuje zatem włączanie ich oczekiwań w proces podejmowania decyzji przez organizację, jej strategię, polityki, procesy i zadania, co z kolei przekłada się na skuteczne budowanie pozytywnych relacji warunkujących sukces przedsiębiorstwa, przyczyniając się do tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy. Dialog jest także narzędziem angażowania interesariuszy w działalność organizacji – umożliwi wyjście naprzeciw ich potrzebom, edukowanie ich, a także uczenie się od nich, co pozwala firmie przełożyć zdobytą wiedzę na produkty i procesy – jest zatem źródłem innowacji społecznych. Wreszcie, dialog pozwala na bieżąco weryfikować działania firmy, dzięki uzyskiwanej od interesariuszy informacji zwrotnej.

W całości kwestii angażowania interesariuszy dedykowane są normy serii AA 1000, składające się z 3 standardów, poświęconych procesowi zarządzania relacjami z interesariuszami. Pierwszy z nich – AA 1000 Accountability Principles, określa 3 uniwersalne zasady zarządzania relacjami z interesariuszami, w tym fundamentalną zasadę włączania (konieczność wdrożenia ciągłego procesu angażowania interesariuszy w całą organizację, w tym także współpraca z interesariuszami na wszystkich szczeblach, włączając w to zarządzanie organizacją), jak również pozostałe zasady: istotności i odpowiadania. Druga

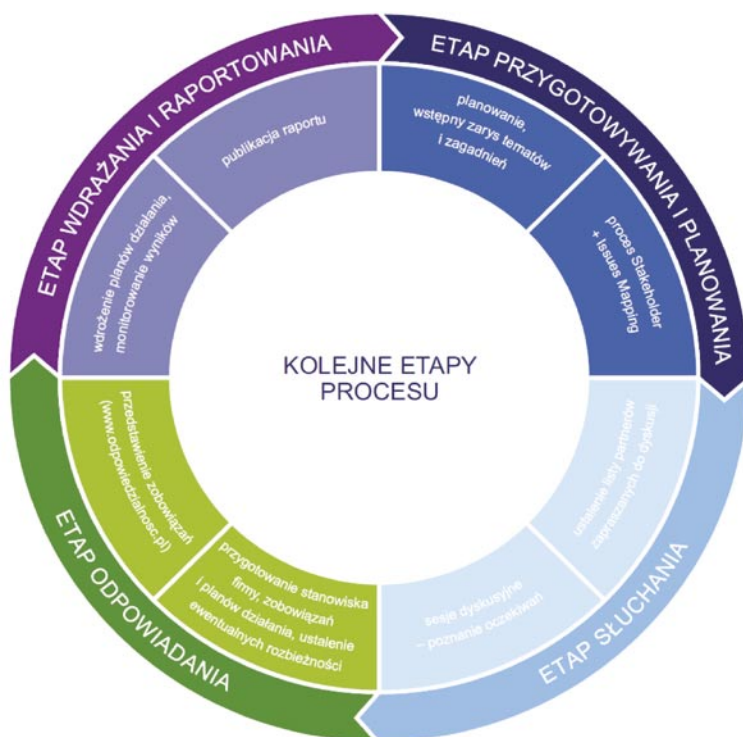
---

<sup>29</sup> (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2016b, 8)

z norm serii – AA 1000 Stakeholder Engagement Standard jest typowym standardem narzędziowym pokazującym, jak przeprowadzić proces angażowania interesariuszy w formie dialogu. Wymaga on zgodności z zasadami AA 1000 Accountability Principles, włączenia wszystkich interesariuszy w proces, uwzględnienie wszystkich etapów procesu oraz zachowania pełnej transparentności dialogu (dotyczy to także tego, co się dzieje po procesie dialogu). Zaś certyfikowany AA 1000 Assurance Standard pozwala zweryfikować jakość, przygotowanego na podstawie tego dialogu, raportu (zawierającego opis oczekiwań interesariuszy, zgłoszonych podczas tego procesu oraz podjęte przez organizację, w odpowiedzi na nie, zobowiązania).

Na rysunku 6 zaprezentowano etapy procesu dialogu, zgodnego z wymaganiami norm serii AA 1000, przeprowadzonego w British American Tobacco Polska, jako pierwszej firmie w Polsce.

**Rysunek 6. Etapy procesu dialogu z interesariuszami według AA 1000 Assurance Standard w British American Tobacco Polska**



Źródło: British American Tobacco Polska 2006, 16.

Warto zauważyć, że AA 1000 Stakeholder Engagement Standard wyróżnia kilka poziomów angażowania interesariuszy, odzwierciedlających różny stopień ich zaangażowania wraz z dedykowanymi metodami angażowania (zob. tabela 2).

**Tabela 2. Poziomy angażowania interesariuszy wraz z dedykowanymi metodami według AA 1000 Stakeholder Engagement Standard**

Poziom zaangażowania	Metody zaangażowania
<p><b>Konsultacje</b> Ograniczone dwustronne zaangażowanie: organizacja zadaje pytania, interesariusze odpowiadają</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ankiety</li> <li>■ Grupy fokusowe</li> <li>■ Spotkania z wybranymi interesariuszami</li> <li>■ Spotkania publiczne</li> <li>■ Warsztaty</li> <li>■ Mechanizmy zgłaszania uwag on-line</li> <li>■ Komitety doradcze</li> </ul>
<p><b>Negocjacje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zbiorowe negocjacje z pracownikami poprzez związki zawodowe</li> </ul>
<p><b>Zaangażowanie</b> Dwu- lub wielostronne zaangażowanie: uczenie się każdej ze stron, ale interesariusze i organizacja działają oddzielnie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fora z udziałem wielu grup interesariuszy</li> <li>■ Panele doradcze</li> <li>■ Procesy budowania konsensusu</li> <li>■ Procesy brania udziału przy podejmowaniu decyzji</li> <li>■ Grupy fokusowe</li> <li>■ Schematy zgłaszania uwag on-line</li> </ul>
<p><b>Współpraca</b> Dwu- lub wielostronne zaangażowanie: wspólne uczenie się, podejmowanie decyzji i działania</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wspólne projekty</li> <li>■ Joint ventures</li> <li>■ Partnerstwa</li> <li>■ Inicjatywy z udziałem wielu grup interesariuszy</li> </ul>
<p><b>Włączenie w zarządzanie</b> Nowa forma odpowiedzialności: decyzje delegowane na interesariuszy; interesariusze biorą czynny udział w zarządzaniu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integracja interesariuszy w zarządzaniu ładem korporacyjnym, strategią i działalnością operacyjną</li> </ul>

Źródło: Ministerstwo Gospodarki 2013, 92.

Wydaje się oczywiste, że proces włączania (angażowania) interesariuszy powinien rozpocząć się od zidentyfikowania kluczowych grup interesariuszy (poprzez opracowanie mapy interesariuszy i przeprowadzenie analizy ich wpływu). Jest to niezbędne w każdej firmie wdrażającej CSR, ponieważ w relacjach z interesariuszami firma



definiuje zakres i charakter swoich odpowiedzialności (bowiem wobec nich odpowiada za skutki swoich decyzji i działań). Chociaż norma AA 1000 Stakeholder Engagement Standard o tym nie wspomina, wydaje się, że zidentyfikowanych interesariuszy organizacja powinna przede wszystkim informować o swoich wynikach w obszarze społecznej odpowiedzialności. W tym zakresie organizacja ma do dyspozycji wiele różnorodnych narzędzi – strona internetowa, media społecznościowe, kontakty telefoniczne i mailowe, materiały prasowe, newslettery, rejestry raportów, szkolenia, gazety firmowe, ale także informacje na produktach – vide kompas żywieniowy Nestlé<sup>30</sup>, a wspomniany wcześniej raport zrównoważonego rozwoju/społecznej odpowiedzialności jest tylko jednym z tych narzędzi. Wydaje się, że identyfikacja i informowanie to 2 podstawowe poziomy pozwalające rozpocząć budowanie relacji z interesariuszami. Wyższe etapy włączania interesariuszy w działalność organizacji wymagają bardziej zaawansowanych form ich angażowania.

W tabeli 3. zaprezentowano formy dialogu z interesariuszami stosowane w Orange Polska, jednej z pierwszych firm w Polsce uznającej dialog z interesariuszami za element swojej strategii i prowadzącej go w sposób systematyczny i zinstytucjonalizowany.

---

<sup>30</sup> (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2016c)

**Tabela 3. Formy dialogu z interesariuszami w Orange Polska**

<b>klient/rynek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci indywidualni</li> <li>• klienci biznesowi</li> <li>• klienci kluczowi</li> <li>• organizacje konsumenckie</li> <li>• instytucje rządowe</li> <li>• operatorzy telekomunikacyjni</li> <li>• konkurenci</li> <li>• partnerzy biznesowi i dystrybutorzy</li> <li>• klienci usług komplementarnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania satysfakcji klienta</li> <li>• proces „słuchamy – zmierniamy”</li> <li>• Rzecznik Klientów</li> <li>• media społecznościowe</li> <li>• dialog z organizacjami konsumenckimi</li> <li>• dialog partycypacyjny</li> </ul>
<b>pracownicy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy etatowi</li> <li>• pracownicy kontraktowi i outsourcingowi</li> <li>• kadra zarządzająca</li> <li>• stażyszczy i pracownicy czasowi</li> <li>• firmy partnerskie</li> <li>• kandydaci na pracowników</li> <li>• byli pracownicy</li> <li>• związki zawodowe</li> <li>• organizacje pracodawców</li> <li>• instytucje rynku pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania „Ja w mojej firmie”</li> <li>• badania satysfakcji z usług wewnętrznych</li> <li>• dialog ze związkami zawodowymi</li> <li>• Rada Pracowników</li> <li>• Umowa Społeczna</li> </ul>
<b>dostawcy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostawcy globalni</li> <li>• dostawcy lokalni</li> <li>• dostawcy jednorazowi</li> <li>• dostawcy długofalowi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania z dostawcami</li> <li>• badania opinii</li> <li>• QREDIC</li> <li>• audyty</li> </ul>
<b>inwestorzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inwestorzy instytucjonalni</li> <li>• inwestorzy indywidualni</li> <li>• agencje ratingowe</li> <li>• brokerzy</li> <li>• GPW</li> <li>• instytucje nadzorujące rynek kapitałowy (np. KNF, KDPW)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raportowanie</li> <li>• Kodeks Dobrych Praktyk GPW</li> <li>• spotkania z inwestorami</li> <li>• telekonferencje</li> <li>• badania opinii akcjonariuszy</li> <li>• konferencje branżowe</li> <li>• strona internetowa dedykowana inwestorom</li> <li>• Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy</li> </ul>
<b>otoczenie prawne i regulacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instytucje regulacyjne – UKE, URE, UOKiK</li> <li>• organy egzekwujące przepisy prawne – np. GIODA, GUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie TP – UKE</li> <li>• konsultacje</li> <li>• sprawozdawczość</li> <li>• spotkania</li> <li>• konferencje branżowe</li> </ul>
<b>otoczenie społeczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczności lokalne</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> <li>• instytucje publiczne</li> <li>• organy administracji państwowej i samorządowej</li> <li>• rząd</li> <li>• media</li> <li>• liderzy opinii i organizacje profesjonalne</li> <li>• uczelnie i akademicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania</li> <li>• spotkania</li> <li>• konsultacje</li> <li>• partnerstwo w realizacji programów społecznych i edukacyjnych</li> <li>• współpraca</li> </ul>
<b>środowisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacje ekologiczne</li> <li>• organy administracji państwowej i instytucje regulacyjne</li> <li>• lasy państwowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konsultacje</li> <li>• współpraca</li> <li>• sprawozdawczość</li> </ul>

Źródło: Orange Polska 2013, 30.

## Podsumowanie

Angażowanie interesariuszy, uznawane nie tylko przez normę ISO 26000 za fundament społecznej odpowiedzialności, nie oznacza wyłącznie informowania interesariuszy o działaniach przedsiębiorstwa (komunikacja jednokierunkowa). Angażowanie powinno wiązać się z coraz większym włączaniem interesariuszy w proces zarządzania

organizacją – od konsultacji do współudziału i współdecydowania w zarządzaniu (komunikacja dwu- a nawet wielostronna). Każdy z poziomów angażowania może przyjmować różne formy, w zależności od doświadczenia organizacji i jej interesariuszy. Pewne jest jednak to, że w dobie coraz większych współzależności, spowodowanych także coraz popularniejszymi mediami społecznościowymi (zwiększającymi dostęp do informacji oraz stopień upodmiotowienia interesariuszy) nie jest już możliwe skuteczne zarządzanie organizacją bez budowania pozytywnych relacji z jej interesariuszami, wzajemnego zaufania, właśnie poprzez dialog. Współczesne wyzwania i zagrożenia wymagają wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju, co także nie jest możliwe bez współpracy państwa, biznesu i społeczeństwa, wymagającej zaangażowania każdej ze stron.

Wraz z rozwojem koncepcji społecznej odpowiedzialności rośnie rola interesariuszy w jej wdrażaniu – początkowo byli oni jedynie biernymi odbiorcami komunikatów firm, obecnie stają się aktywnymi uczestnikami procesu zarządzania przedsiębiorstwami. Warto przy tym jednak pamiętać, że wyjście poza komunikację jednostronną z interesariuszami staje się zobowiązaniem do prowadzenia ciągłego procesu dialogu, ponieważ raz zaangażowani interesariusze przyzwyczajają się do zabierania głosu i bycia aktywnymi.

## **Bibliografia**

1. Bank Millennium. *Interesariusze Grupy Banku Millennium*. <http://raportcsr.bankmillennium.pl/pl/kluczowi-interesariusze/identyfikacja-interesariuszy-banku/interesariusze-grupy-banku-millennium>. 27 12 2016a.
2. Bank Millennium. *Mapowanie interesariuszy*. <http://raportcsr.bankmillennium.pl/pl/kluczowi-interesariusze/identyfikacja-interesariuszy-banku/mapowanie-interesariuszy>. 27 12 2016b.
3. British American Tobacco Polska. *2006 Dialog Społeczny. Raport Odpowiedzialności Społecznej*.
4. CSR Consulting. *SDGs w praktyce. Przewodnik dla firm*. Warszawa: CSR Consulting, 2016.
5. Danone. „Od pola do stołu”, czyli łańcuch wartości Danone’a. [www.danone.pl/Spoeczna-odpowiedzialnosc/Czym-jest-CSR/Od-pola-do-stolu-czyli-lancuch-wartosci-Danone-a](http://www.danone.pl/Spoeczna-odpowiedzialnosc/Czym-jest-CSR/Od-pola-do-stolu-czyli-lancuch-wartosci-Danone-a). 27 12 2016.

6. Elkington, John. *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd., 1997.
7. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Definicja łańcucha dostaw*. <http://interesariusze.pl/artykuly/definicja-lancucha-dostaw/>. 27 12 2016a.
8. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Dialog z interesariuszami i budowanie relacji. Podręcznik dla firm*. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/dialog-i-budowanie-relacji-z-interesariuszami-podrecznik-dla-firm/>. 27 12 2016b.
9. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Nestlé – kompas żywieniowy*. <http://interesariusze.pl/dobre-praktyki/nestle-kompas-zywieniowy/>. 27 12 2016c.
10. Fundacja Komunikacji Społecznej. *Które firmy najlepiej komunikują o CSR*. [www.kampaniespoleczne.pl/wydarzenia,7403,ktore\\_firmy\\_najlepiej\\_komunikuja\\_o\\_csr](http://www.kampaniespoleczne.pl/wydarzenia,7403,ktore_firmy_najlepiej_komunikuja_o_csr). 27 12 2016.
11. GRI. *About sustainability reporting*. [www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx). 27 12 2016a.
12. GRI. *GRI and sustainability reporting*. [www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx](http://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx). 27 12 2016b.
13. Jastrzębska Ewa. *Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości*. w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie*, red: Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 338, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu, 2014.
14. Kozłowska Anna. *Kształtowanie się idei społecznej odpowiedzialności biznesu na forum międzynarodowym*, Studia i Prace Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH, Zeszyt Naukowy 18, Warszawa: OW SGH, 2009.
15. Ministerstwo Gospodarki. *Raportowanie danych pozafinansowych*, Przewodnik dla przedsiębiorstw, 2013.
16. ONZ. *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju*, Warszawa: PWE, 1991.
17. Orange Polska. *Raport społecznej odpowiedzialności Orange Polska 2013*.
18. PKN Orlen. *PKN Orlen. Raport zintegrowany 2014. Napędzamy przyszłość*. <http://raportzintegrowany.orklen.pl/pl/nasza-firma/kim-jestesmy/wartosci-zasady-postepowania>. 27 12 2016.

19. PKN. *Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Warszawa 2012.
20. Raport CSR, *Grupa IKEA realizuje kolejne ambitne cele w kierunku zrównoważonego rozwoju*, <http://raportcsr.pl/grupa-ikea-realizuje-kolejne-ambitne-cele-w-kierunku-zrownowazonego-rozwoju/>. 27 12 2016.
21. Stachowicz-Stanusch, Agata (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
22. UNIC. *Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju*. [www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860](http://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860). 27 12 2016.
23. United Nations Global Compact i Business for Social Responsibility. *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*. [www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_Supply-ChainReport.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Supply-ChainReport.pdf). 27 12 2016.