

AccountAbility (standards@accountability21.net) הינה רשת גלובלית ללא מטרות רווח עם נציגים בלונדון, וושינגטון, ביג'ין, ג'נבה, סן-פאולו וסן פרנסיסקו, אשר הוקמה ב- 1995 לצורך קידום נושא האחריות למען פיתוח בר-קיימא. AccountAbility עובדת עם עסקים, משרדי ממשלה, ואירגונים אזרחיים כדי לקדם עשייה אחראית של עסקים ויצירת שיתוף פעולה בין הציבור למוסדות ציבוריים.



Good Vision (office@goodvision.co.il) הינה חברת הייעוץ המובילה בישראל לניהול תהליכי אחריות תאגידית בעסקים. החברה הוקמה בשנת 2002 ומהווה One Stop Shop למגוון שירותים בתחומי האחריות התאגידית: קהילה, סביבה, אתיקה וממשל תאגידי. צוות Good Vision מורכב מיועצים פנימיים וחיצוניים, בעלי ניסיון רב – תחומי, אשר להם שאיפה משותפת להגיע לתוצאות מוחשיות ושימות של יצירת ערך מוסף ללקוחות, תוך הקפדה בלתי מתפשרת על מקצועיות ושירות. Good Vision הינה הנציגה הבלעדית של חברת Good Bussiness.UK, החברה המובילה בתחום זה באירופה.

AA1000

תקן לניהול דיאלוג עם מחזיקי עניין

גרסת פיילוט

AccountAbility חרתה על דגלה את קידום נושא האחריותיות למען פיתוח בר-קיימא. כמכון מקצועי בינלאומי מוביל, AccountAbility מספקת כלים ותקנים אפקטיביים לאשרור ולניהול של אחריותיות, באמצעות סדרת ה-AA1000 שלה, מציעה הכשרה והסמכה מקצועית, ומבצעת מחקר מתקדם וקידום מדיניות ציבורית.

AccountAbility נשענת על מודל ממשל חדשני, הכולל מחזיקי עניין מרובים, ומאפשר השתתפות ישירה של יחידים וארגונים המגיעים מן המגזר העסקי, האזרחי והציבורי במדינות שונות ברחבי העולם.

לפרטים על החברה ניתן לפנות לאתר: standards@accountability21.net

Accountability
250-252 Goswell Road
London
EC1V 7EB

טל: + 44 (0)20 7549 0400

פקס: + 44 (0) 20 7253 7440

אימייל: standards@accountability21.net

אתר: www.accountability21.net

תוכן העניינים

פרקים

1. דיאלוג כהלכה
2. מטרת התקן והיקפו
3. הגדרות
4. תנאים לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין
 - א. מחויבות ועקרונות מנחים על-פי AccountAbility
 - ב. מסגרת הדיאלוג עם מחזיקי העניין
5. הנחיות לגבי התנאים לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין
 - א. מחויבות ועקרונות מנחים על-פי AccountAbility
 - ב. מסגרת הדיאלוג עם מחזיקי העניין
6. איכות הדיאלוג עם מחזיקי העניין בפועל

נספחים

- א. מושגים רלוונטיים
- ב. מפת הדרכים לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין לפי המחויבות והעקרונות המנחים של AccountAbility

1. דיאלוג כהלכה

הדיאלוג עם מחזיקי עניין היה מאז ומעולם חיוני לביצועי הארגון. צורות מסורתיות של דיאלוג, כגון שיתוף של החברים, הצבעת אזרחים, הצגת הארגון (road show), דיאלוג ומשא ומתן עם עובדים, הפכו זה מכבר לחלק רשמי מהתנהלות ארגונית, באמצעות מדיניות, כללים ותקנות. באמצעות שיטות אלה מילאו הארגונים את חובת הדיווח למחזיקי העניין, ושיתפו אותם בתרומה להצלחת הארגון.

האתגרים הארגוניים של ימינו, לצד הצורך להשיג פיתוח בר-קיימא, מגבירים את החשיבות בדיאלוג עם מחזיקי עניין - הן מחזיקי עניין שלא היו מעורבים קודם לכן, כולל מחזיקי העניין שאינם יכולים להשמיע קול, והן מחזיקי העניין הבקיאיים יותר בארגון – בסוגיות חדשות ובדרכים חדשות. דבר זה נכון לגבי חברות מסחריות אשר נכנסות לשווקים חדשים או ניצבות בפני ציפיות חברתיות משתנות. זה נכון באותה מידה לגבי גופים ציבוריים, ארגוני עובדים או עמותות אזרחיות המגיעים לציבורים חדשים ומפתחים גישות חדשות לשירות ולקידום עניינים שעל הפרק. יתר על כן, התכתיבים לפיתוח בר-קיימא מגבירים את הצורך לקיים דיאלוג עם מחזיקי עניין למען הגשמת יעדים ארגוניים ספציפיים, לצד התמודדות עם אתגרים חברתיים, סביבתיים וכלכליים רחבים יותר, כגון יעדי הפיתוח של המילניום (Millenium Development Goals)¹.

נסיבות משתנות אלה הובילו להתנסות נרחבת בדיאלוג עם מחזיקי עניין, אשר היוותה צעד חשוב בפיתוח מנגנוני אחריותיות חדשים. לרוע המזל, הן גם מביאות בכנפיהן אתגרים חדשים. הפער העצום באיכות הפרקטיקה ובתוצאות הנובעות מן ההתנסות עלול לערער את האמינות בבסיס התפיסה הדוגלת בדיאלוג עם מחזיקי העניין. על מנת להיאבק בכך, יש בבירור צורך לקבוע מה נחשב לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין.

AccountAbility סבורה כי הבטחת זכותם של מי שעשויים להשפיע או להיות מושפעים מפעילויות הארגון להשמיע את עמדתם, והטלת חובה על הארגון להגיב לסוגיות המעסיקות אותם, משפרים את ביצועי הארגון. מחויבויות אלה מרחיבות את הידע שברשות הארגון, מבססות את הלגיטימציה שלו, והערכים המתגבשים או זוכים לאישור במהלך הדיאלוג מחזקים את מוניטין הארגון ואת שיעור הקומה המוסרי שלו. לשם כך, יש להגדיר את הזכויות והחובות הללו ולקבוע אותן בצורת כללים אמינים ואפקטיביים.

תקן AA1000 לדיאלוג עם מחזיקי עניין (AA1000SES) מספק בסיס ברור לתהליך זה. זוהי מסגרת נגישה וישימה באופן רחב לתכנון, יישום, הערכה, דיווח ואשרור של רף איכות בדיאלוג עם מחזיקי העניין. התקן מבוסס על סדרת AA1000 של AccountAbility, ועולה בקנה אחד

¹ יעדי הפיתוח של המילניום (Millennium Development Goals או בקצרה MDG) הם שמונה יעדי פיתוח בינלאומיים שיש להגשים עד 2015. על היעדים חתמו 189 המדינות החברות באו"ם וכ-25 ארגונים בינלאומיים.

עם דרישותיה, בייחוד עם תקן האשרור (Assurance Standard), שהושק במרס 2003. הוא נועד לשימוש הן כשלעצמו והן בשילוב עם כלים, מסגרות ותקנים נוספים. לדוגמה, ניתן ליישמו לתמוך בניהול ידע וניהול איכות, תהליכי שקיפות ודיווח, וכן ממשל ואחריות תאגידיים.

AA1000SES, כמו חלקים אחרים מסדרת AA1000, נשען על שני יסודות המהווים בסיס לכל פעילותה של AccountAbility. הראשון הוא משימתנו "לקדם אחריותיות למען פיתוח בר-קיימא". השני הוא מחויבותנו לבסס את התקנים שלנו על פרקטיקה קיימת ובת-ביצוע, שהתגבשה דרך דיאלוג והבנה משותפת, ודרך החידושים הנובעים מדיאלוג זה.

המטרה הרחבה של הדיאלוג עם מחזיקי עניין היא להוביל כיוון אסטרטגי ומצוינות תפעולית בארגון, ולתרום לפיתוח בר-קיימא שממנו יכולים להפיק תועלת הן הארגון ומחזיקי העניין שלו, והן החברה כולה, על ידי:

לימוד:

- זיהוי והבנה של:
 - הצרכים, הציפיות והתפיסות של מחזיקי העניין, בתוך הארגון ומחוצה לו;
 - האתגרים וההזדמנויות שמזהים מחזיקי עניין אלה; וכן
 - הסוגיות הממשיות המעסיקות את מחזיקי העניין בתוך הארגון ומחוצה לו.

חדשנות:

- התבססות על הידע והתובנות של מחזיקי העניין לצורך גיבוש כיוון אסטרטגי והובלת מצוינות תפעולית.
- שילוב פעולת הארגון עם צרכי פיתוח בר-קיימא וציפיות חברתיות.

ביצוע:

- שיפור הביצועים.
- פיתוח ויישום של מדדי ביצוע המאפשרים למחזיקי העניין בתוך הארגון ומחוצה לו להעריך את ביצועי הארגון.

2. מטרת התקן והיקפו

2.1 מטרה

תקן AA1000SES לדיאלוג עם מחזיקי עניין (AA1000SES) הוא מסגרת נגישה וישימה לשיפור איכות התכנון, היישום, ההערכה, הדיווח והאשרור של הדיאלוג עם מחזיקי עניין.

2.2 היקף

AA1000SES ניתן ליישום בשורה ארוכה של דיאלוגים, לרבות:

- דיאלוג פונקציונלי (לדוגמה, שירות לקוחות)
- דיאלוג לגבי סוגיות מוגדרות (למשל, זכויות אדם), וכן
- דיאלוג כלל-ארגוני (למשל, דיווח ואשרור).

ניתן ליישם את התקן הן במסגרת דיאלוג עם מחזיקי עניין בתוך הארגון, והן מחוצה לו, וכן לגבי היחסים בין שני סוגי הדיאלוגים. הדיאלוג יכול לנוע החל מרמת המיקרו (סוגיות ספציפיות של מחזיקי העניין בתוך הארגון) ועד לרמת המאקרו בסוגיות חברתיות מרכזיות.

AA1000SES לא נועד להוות בסיס ליחסים משפטיים רשמיים בין הארגון ומחזיקי העניין (לדוגמה, בחירות, מו"מ רשמי בין המעסיק לעובדים). עם זאת, הוא עשוי לסייע ולתמוך ביחסים אלה.

2.3 משתמשים

AA1000SES נועד לכל מי שיוזם, נוטל חלק, צופה, מעריך, מבטיח איכות או עוסק בכל דרך אחרת בדיאלוג עם מחזיקי עניין. הוא אמור:

- לאפשר לארגונים או חלק מארגונים לתכנן ולהוציא אל הפועל תהליך של דיאלוג עם מחזיקי עניין בהתאם לעקרונות וקריטריונים ברורים, ליידע את מחזיקי העניין על גישה זו, ולהעניק להם בסיס ברור להערכת התהליך בפועל. הארגונים האמורים יכולים להיות מכל סוג שהוא, לרבות עסקים, עמותות אזרחיות, ארגוני עובדים, גופים ציבוריים, שותפויות ורשתות מרובות מחזיקי עניין.
- לאפשר למחזיקי העניין לזהות, להעריך ולחוות דעה על איכות הדיאלוג באמצעות עקרונות ברורים וקריטריונים ברורים הנלווים אליהם.
- לאפשר לאחראים על האשרור (Assurance) להעריך ולחוות דעה על הדיאלוג עם מחזיקי העניין, הן כשלעצמו והן כאמצעי להעריך את החלטות הארגון לגבי הסוגיות המהותיות בעיניו, כיצד הוא מבין ומתמודד עם הסוגיות המהותיות, וכיצד הוא מגיב לציפיות מחזיקי העניין.

- לספק לגופי תקינה ולמפתחים של מדדי ביצוע ודירוג, מסגרת ברורה לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין, אליה יוכלו להתייחס או לשלב במסגרת עבודתם שלהם.
- לאפשר למשקיעים, ליועציהם ולמעריכי סיכון אחרים לקבוע אילו ארגונים מבינים ומנהלים סיכונים וסיכויים באופן יעיל.
- לאפשר ליועצים להעריך ולחוות דעה לגבי תהליכים של דיאלוג עם מחזיקי עניין, ולסייע להם בתכנון וביישום.
- לאפשר הכשרה והתפתחות מקצועית על מנת לבנות יכולת מקצועית בתחום הדיאלוג עם מחזיקי עניין, הן כשלעצמו והן ביחס לפרקטיקות ארגוניות אחרות כגון דיווח ואשרור.

יחסי הגומלין עם תקנים אחרים

גרסת הפיילוט של AA1000SES נועדה להוות השלמה לתקנים אחרים בסדרת AA1000, לרבות תקן האשרור AA1000 (AA1000 Assurance Standard).

כמו כן, היא נועדה להוות השלמה לתקנים נוספים שבהם הדיאלוג עם מחזיקי עניין מהווה מרכיב חשוב, כגון אלה העוסקים בדיווח, אשרור ופיקוח, וכן תקנים המוקדשים לנושא מסוים, לדוגמה עבודה, זכויות אדם או שחיתות (למשל, כללי GRI לדיווח בר-קיימא, התקנים של ISO, SA8000, התקנים של IAASB, והתקנים לחברי ISEAL).

התקנים מסדרת AA1000 מלווים בשורה של מסמכים נוספים (ראו נספח ג').

3. הגדרות

אחריותיות (AccountAbility)

סדרת AA1000 מגדירה 'אחריותיות' ככוללת את ההיבטים הבאים:

- **שקיפות:** מתן דין וחשבון למחזיקי העניין.
- **היענות:** היענות ותגובה לסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין.
- **ציות:** פעולה בכפוף לדרישות החוק, לתקנים, קודים, עקרונות, מדיניות והתחייבויות אחרות שקיבל הארגון על עצמו מרצונו החופשי.

להיבטים אלה של אחריותיות עשויים להיות מניעים שונים בתכלית, כגון ציות לחוק, הצהרות על מדיניות מחייבת, מוניטין וניהול סיכונים, וכן תפיסת החברה בדבר חובות מוסריים ואתיים.

גורם מאפשר (Enabler)

הגורם המאפשר מסייע לבצע פעולה או להגשים מטרה על ידי מתן אמצעים, ידע או הזדמנות.

ארגון (Organization)

הארגון יכול שיהיה ארגון שלם, חלק מארגון, קבוצה או שותפות של יחידים וארגונים. הארגון יוגדר בראשית הדיאלוג, תוך התייחסות לפעילות, מוצרים, שירותים, אתרים וחברות-בנות שלגביהם נושא הארגון באחריות ניהולית וחוקית, או שיש לו יכולת להשפיע על ביצועיהם (למשל, השפעות השימוש במוצר).

בעל עניין (Stakeholder)

מחזיקי עניין הם הקבוצות המשפיעות ו/או מושפעות מפעילות, מוצרים או שירותים של ארגון והביצועים הרלוונטיים. הגדרה זו אינה כוללת איפוא את כל מי שיש ברשותו ידע או מחזיק בעמדה לגבי הארגון. לארגונים יהיו מחזיקי עניין רבים, כל אחד בעל תכונות שונות ורמות שונות של דיאלוג, ולעתים קרובות גם אינטרסים ונושאי עניין שונים ואף סותרים.

ביצועים ברי-קיימא (Sustainability Performance)

המונח ביצועים יציבים מתייחס לביצוע הכולל של הארגון, העשוי לכלול מדיניות, החלטות ופעולות המביאות להשלכות חברתיות, סביבתיות ו/או כלכליות (כולל כספיות).

פיתוח בר-קיימא (Sustainable Development)

אימצנו את הגדרת המונח שבדו"ח 'עתידינו המשותף' (דו"ח ברונדלנד):
'פיתוח בר-קיימא הוא פיתוח המספק את צרכי ההווה מבלי לפגוע ביכולת של הדורות הבאים לספק את צרכיהם שלהם'.

4. תנאים לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין

א. מחויבות ועקרונות מנחים

א.1. אחריותיות ודיאלוג עם מחזיקי עניין

בתקנים מסדרת AA1000 מוגדרת האחריותיות ככוללת:

- **שקיפות:** מתן דין וחשבון למחזיקי העניין.
- **היענות:** היענות ותגובה לסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין.
- **צינות:** פעולה בכפוף לדרישות החוק, לתקנים, קודים, עקרונות, מדיניות והתחייבויות אחרות שקיבל הארגון על עצמו מרצונו החופשי.

א.2. מחויבות לפרקטיקה כוללת ומקיפה

ארגון המאמץ חלק כלשהו מסדרת AA1000, ובכלל זה את ה-AA1000SES, מחויב לפרקטיקה 'כוללת ומקיפה', שמשמעה כי הוא מעניק למחזיקי העניין את הזכות להישמע, ומתחייב לתת בפניהם דין וחשבון.

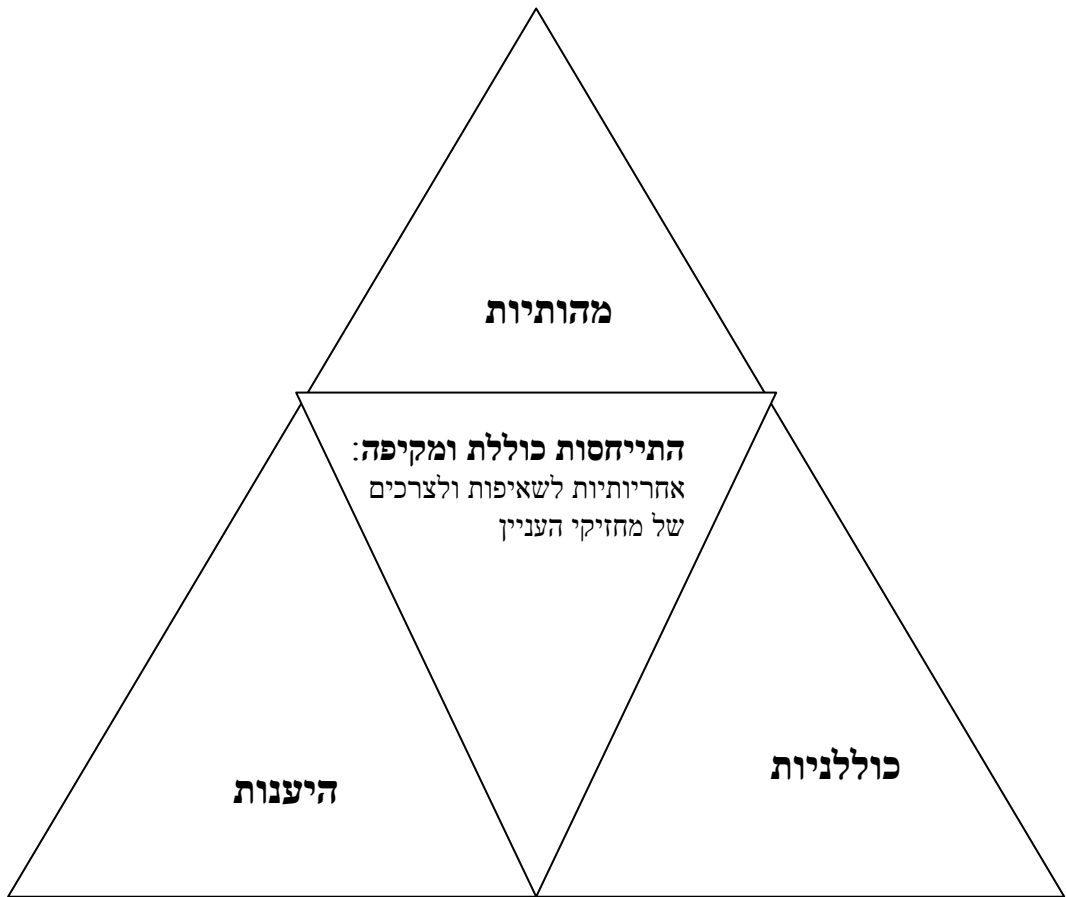
א.3. עקרונותיה של סדרת AA1000 לגבי דיאלוג עם מחזיקי עניין

המחויבות לפרקטיקה 'כוללת ומקיפה' מבוססת על שלושה עקרונות ופועלת בהתאם להם – מהותיות (materiality), כוללניות (completeness) והיענות (responsiveness).

עקרון	יישום לגבי דיאלוג מחזיקי עניין
עקרון ראשון: מהותיות	עקרון המהותיות דורש היכרות עם הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין ואת הארגון.
עקרון שני: כוללניות	עקרון הכוללניות דורש הבנת הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, קרי, עמדות, צרכים וציפיות לגבי ביצועים, כמו גם תפיסות ואמונות הכרוכות בסוגיות המהותיות המעסיקות אותם.
עקרון שלישי: היענות	עקרון ההיענות דורש היענות עקבית לסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין ואת הארגון.

שלושת העקרונות הללו יחולו בכל דיאלוג העושה שימוש בתקן AA1000SES.

סדרת ה-AA1000: התחייבות ועקרונות



ב. מסגרת הדיאלוג עם מחזיקי עניין

ב.1. תנאים כלליים

לפי תקן AA1000SES, הארגון יישם את מחויבותו למסגרת של AccountAbility, ואת העקרונות, השלבים והמרכיבים הנובעים ממסגרת זו. יהיו מקרים בהם הדיאלוג מוגבל או שאינו אפשרי מסיבות מסחריות או בטחוניות. אם קיימות סיבות כאלה יש לציין אותן בפירוש ולהצדיקן במסגרת תכנון התהליך.

ב.2. תפקידים ותחומי אחריות

הארגון ייזום וישא באחריות לדיאלוג. הארגון יכול שיהיה ארגון שלם, חלק מארגון, קבוצה או שותפות של יחידים וארגונים. הארגון יוגדר בראשית הדיאלוג, תוך התייחסות לפעילות, מוצרים, שירותים, אתרים וחברות-בנות שלגביהם נושא הארגון באחריות ניהולית וחוקית או שיש לו יכולת להשפיע על ביצועיהם (למשל, השפעות השימוש במוצר).

ב.3. דרישות פרטניות לפי מרכיבי התכנית

חשיבה ותכנון

ב.3.1. זיהוי מחזיקי העניין

הארגון יקבע מתודולוגיה, כולל תהליכים שיטתיים, לזיהוי ומיפוי של מחזיקי העניין שלו ולניהול הקשרים ביניהם (כאשר הוא מביא בחשבון עד כמה כבר יש בידי אמצעים לעשות זאת), בדרכים המקימות אחריותיות כלפי מחזיקי העניין ומשפרות את הביצוע הכולל. על הארגון להעביר למחזיקי העניין את המפה ששרטט.

ב.3.2. זיהוי ראשוני של הסוגיות המהותיות

הארגון יקבע מתודולוגיה, כולל תהליכים שיטתיים, לזיהוי סוגיות מהותיות הקשורות בפעילות, בשירותים, בתוצרים, שירותים, אתרים וחברות-בנות שלגביהם נושא הארגון באחריות ניהולית וחוקית או שיש לו יכולת להשפיע על ביצועיהם (למשל, השפעות השימוש במוצר).

ב.3.3. קביעה והגדרה של אסטרטגיית הדיאלוג, יעדיו והיקפו

הארגון יקבע אסטרטגיה לדיאלוג עם מחזיקי העניין. עליו לקבוע את הקשר הדיאלוג, יעד(ים) והיקפו.

ב.3.4. קביעת תכנית לקיום הדיאלוג, ולוח-זמנים ליישומה

הארגון יקבע תכנית לדיאלוג עם מחזיקי עניין לצד לוח זמנים המלמד על כוונתו ליצור שיתוף עם מחזיקי העניין שלו. על הארגון להנגיש את התכנית למחזיקי העניין.

הכנה ויצירת דיאלוג

ב.3.5 זיהוי דרכים יעילות לדיאלוג

הארגון יקבע דרכים מתאימות לקיום דיאלוג עם מחזיקי העניין שלו.

ב.3.6 בניית יכולת וביסוסה

הארגון יזהה ויעריך למה זקוקים מחזיקי העניין לשם פיתוח היכולת שלהם, הן מבחינת משאבים (למשל, עובדים, כסף, זמן) והן מבחינת יכולות (למשל, מומחיות, נסיון). הארגון יתחייב להיענות לצרכים אלה על מנת לאפשר דיאלוג יעיל.

ב.3.7 יצירת דיאלוג עם מחזיקי העניין בדרכים המקדמות הבנה, למידה ושיפור

הארגון יוודא כי הוא מזהה ומבין את הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, את ההזדמנויות והסיכונים הכרוכים בהן באופן המקדם את הבנת המהותיות. הארגון יזהה גורמים מאפשרים (קרי, את האמצעים) לשם למידה ושיפור הביצועים.

תגובה והערכה

ב.3.8 הפעלה, הפנמה והסברה של הלמידה

הארגון ינצל את התובנות מהדיאלוג עם מחזיקי העניין על מנת לשכלל את האסטרטגיות והפעולות שלו כך שיעלו בקנה אחד עם צרכי פיתוח בר-קיימא. הארגון יסביר מה למד וכיצד בכוונתו להגיב.

ב.3.9 מדידה והערכה של הביצועים

הארגון יקבע תהליכים ומנגנונים לשם מדידה, ניטור והערכה של איכות הדיאלוג המתקיים בפועל עם מחזיקי העניין.

ב.3.10 הערכה, מיפוי מחדש והגדרה מחדש

הארגון יעריך וימפה מחדש את מחזיקי העניין שלו, ויגדיר מחדש את האסטרטגיה שלו ביחס אליהם עם התרחשות שינויים או הפקת לקחים חדשים.

5. הנחיות לגבי התנאים לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין

א. מחויבות ועקרונות מנחים

1.א. אחריותיות ודיאלוג מחזיקי עניין

בתקנים מסדרת AA1000 מוגדרת האחריותיות ככוללת:

- **שקיפות:** מתן דין וחשבון למחזיקי העניין.
- **היענות:** היענות ותגובה לסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין.
- **ציות:** פעולה בכפוף לדרישות החוק, לתקנים, קודים, עקרונות, מדיניות והתחייבויות אחרות שקיבל הארגון על עצמו מרצונו החופשי.

למחזיקי העניין נועד תפקיד מרכזי בכל רכיבי ההגדרה שכן יש להם תפקיד מרכזי בכוחות הרבים המניעים את האחריותיות. הם משפיעים על תנאי החוק והרגולציה, על המדיניות המחייבת ועל התחייבות לביצועים, הם יכולים להטות את המוניטין באופן חיובי ושלילי כאחד, הם יכולים לייצג ולמתן סיכון, והם מסייעים בהגדרת תקנים אתיים.

לפיכך, אחריותיות מחייבת דיאלוג אפקטיבי עם מחזיקי עניין. דיאלוג מחזיקי עניין מסייע לארגונים להבין את ציפיות הלקוחות והחברה כולה, מספק תמריץ חזק לחדשנות, ועוזר להבטיח לגיטימציה מתמשכת לפעול.

2.א. מחויבות לפרקטיקה כוללת ומקיפה

ארגון המאמץ חלק כלשהו מסדרת AA1000, ובכלל זה את ה-AA1000SES, מתחייב לפרקטיקה 'כוללת ומקיפה', שמשמעה כי הוא מעניק למחזיקי העניין את הזכות להישמע, ומתחייב לתת בפניהם דין וחשבון.

משמעות הדבר היא מחויבות:

- לזהות ולהבין את ההשלכות החברתיות, הסביבתיות והכלכליות של פעילות הארגון, מוצריו והשירותים שהוא מעניק.
- להבין מה מעסיק את מחזיקי העניין, קרי, הצרכים, הציפיות והתפיסות שלהם.
- לשקף הבנה זו במדיניות ובנהלי עבודה.
- להביא בחשבון עניינים אלה ולהיענות באופן עקבי.
- לדווח למחזיקי העניין על החלטות, פעולות והשלכות.

3.א. עקרונותיה של סדרת AA1000 לגבי דיאלוג עם מחזיקי עניין המחויבות לפרקטיקה 'כוללת ומקיפה' מבוססת על שלושה עקרונות ופועלת בהתאם להם – מהותיות, שלמות והיענות.

שלושת העקרונות הללו התעצבו מתוך התנסות בפועל ודיאלוג בעקבות השקת המסגרת המקורית של AA1000 ב-1999. הם מבהירים את העקרונות המקוריים של התכנית ומחליפים אותם. הם משותפים לכל חלקיה של סדרת ה-AA1000. להלן פרשנות העקרונות כפי שחלים על דיאלוג מחזיקי עניין:

עקרון	יישום לגבי דיאלוג עם מחזיקי עניין
עקרון ראשון: מהותיות	עקרון המהותיות דורש היכרות עם הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין ואת הארגון.
עקרון שני: כוללניות	עקרון הכוללניות דורש הבנת הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, קרי, עמדות, צרכים וציפיות לגבי ביצועים, כמו גם תפיסות ואמונות הכרוכות בסוגיות המהותיות המעסיקות אותם.
עקרון שלישי: היענות	עקרון ההיענות דורש היענות עקבית לסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין ואת הארגון.

שלושת העקרונות הללו יחולו בכל דיאלוג העושה שימוש בתקן AA1000SES. רמת היישום בפועל עשויה להשתנות. כאשר המחויבות והעקרונות מיושמים יחד, הם נותנים תוקף למרכזיות של מחזיקי העניין בתכנון ויישום הדיאלוג, ומעודדים מרכזיות זו. שלושת העקרונות הללו מיושמים בפועל במסגרת הדיאלוג עם מחזיקי עניין. לשם אימוץ מלא של התקן, על הארגון להבטיח כי מחזיקי העניין אכן יקבלו תפקיד מרכזי בכל שלבי הדיאלוג (ראו סעיף 6).

ב. מסגרת הדיאלוג עם מחזיקי העניין

1.1. תנאים כלליים

המסגרת מורכבת משלושה שלבים, ובכל אחד מספר מרכיבים. שלושת השלבים – חשיבה ותכנון, הכנה ויצירת דיאלוג, היענות והערכה – יוצרים זיקה בין מסגרת הדיאלוג עם מחזיקי העניין לבין סדרת ה-AA1000 כולה. מרכיבים אלה מתווים מהלך הדרגתי של תכנון ויישום דיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין. רצף השלבים והחשיבות היחסית של כל שלב ומרכיביו עשויים להשתנות בהתאם לסיבת הדיאלוג ולנסיבות בהן הוא מתרחש.

לפי תקן AA1000SES, הארגון יישם את מחויבותו למסגרת של AccountAbility, ואת העקרונות, השלבים והמרכיבים הנובעים ממסגרת זו. יהיו מקרים בהם הדיאלוג מוגבל או שאינו אפשרי מסיבות מסחריות או בטחוניות. אם קיימות סיבות כאלה יש לציין אותן בפירוט ולהצדיקן במסגרת תכנון התהליך.

ב.2 תפקידים ותחומי אחריות

הארגון ייזום ויישם באחריות לדיאלוג. הארגון יכול שיהיה ארגון שלם, חלק מארגון, קבוצה או שותפות של יחידים וארגונים. הארגון יוגדר בראשית הדיאלוג, תוך התייחסות לפעילות, מוצרים, שירותים, אתרים וחברות-בנות שלגביהם נושא הארגון באחריות ניהולית וחוקית או שיש לו יכולת להשפיע על ביצועיהם (למשל, השפעות השימוש במוצר).

הארגון רשאי למנות אדם אחר או קבוצת אנשים לנהל בשמו את תהליך הדיאלוג, בחלקו או במלואו, אולם הארגון ממשיך לשאת באחריות לדיאלוג ולהבטחת היישום האפקטיבי של התקן.

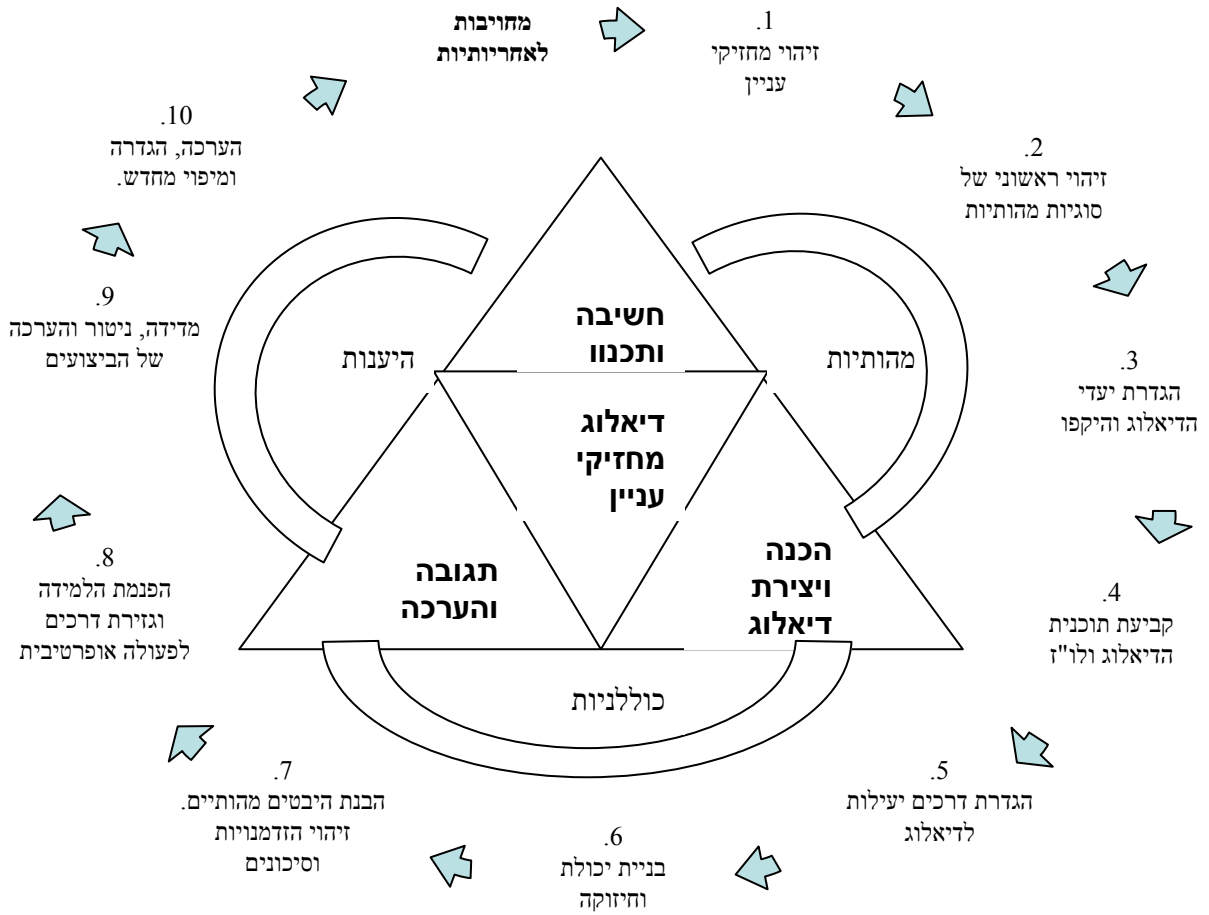
אנשים או קבוצות אלה יכולים לכלול:

- מכנס (convenor) עצמאי שיפעל לקידום דיאלוג בסוגיה מהותית מסוימת.
- מכון למחקרי שוק או סקרי דעת קהל המעניק שירותי מחקר.
- פאנל של מחזיקי עניין המסייע, לדוגמה, בהגדרת סוגיות מהותיות.
- מחזיקי העניין עצמם, הרשאים, למשל, להזמין מחזיקי עניין אחרים על מנת לחקור וללמוד סוגיה מסוימת.
- היחסים בין הארגון ובין האדם או הקבוצה שמונו חייבים להיות גלויים ומוגדרים היטב.

יתכן כי יתעורר צורך באיש מקצוע לצורך אשרור, אשר ינהל דיאלוג עם מחזיקי העניין על מנת להבטיח העברה מלאה של מידע מן הארגון או אליו. דיאלוג כזה יכול שיהיה מוגבל במטרתו ובהיקפו לצרכי אשרור. על הדיאלוג להיות פרי היוזמה של איש המקצוע המאשרר והוא הנושא באחריות לגביו.

על האנשים המעורבים בדיאלוג מחזיקי עניין לשקול להיעזר בהנחיות ובכלים מיוחדים להדרכה נוספת בדבר תכנון ויישום.

שלבים ומרכיבים במסגרת לדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין



3.2 דרישות פרטניות לפי מרכיבי התכנית

חשיבה ותכנון

3.1.2 זיהוי מחזיקי העניין

הארגון יקבע מתודולוגיה, כולל תהליכים שיטתיים, לזיהוי ומיפוי של מחזיקי העניין שלו ולניהול הקשרים ביניהם (כאשר הוא לוקח בחשבון עד כמה כבר יש בידי אמצעים לעשות זאת), בדרכים המקימות אחריותיות כלפי מחזיקי העניין ומשפרות את הביצוע הכולל. על הארגון להעביר למחזיקי העניין את המפה ששרטט.

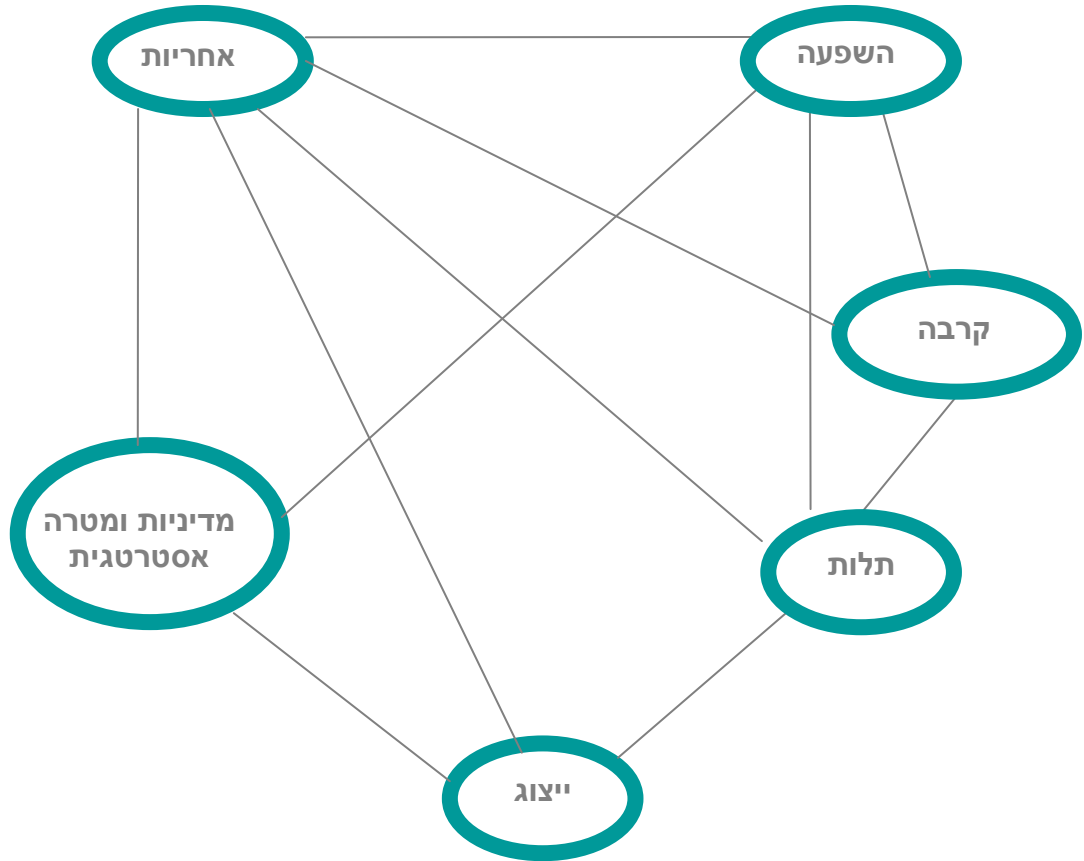
על הארגון לזהות ולמפות את מחזיקי העניין שלו ביחס לכל תחומי הפעילות, המוצרים והשירותים שלו. מיפוי זה צריך להנחות את האסטרטגיה השלטת בניהול הקשרים עם מחזיקי עניין. דיאלוג עם מחזיקי עניין ספציפיים צריך להישען על אסטרטגיה זו.

מחזיקי עניין הם אותן קבוצות המשפיעות ו/או עשויות להיות מושפעות מפעילויותיו, מוצריו או שירותיו של הארגון, ומן הביצועים הרלוונטיים. על בסיס הגדרה זו, יש לזהות את מחזיקי העניין של הארגון לפי הקריטריונים הבאים:

- **אחריות** – מחזיקי העניין שלגביהם נושא הארגון, או עשוי לשאת בעתיד, באחריות משפטית, כספית ותפעולית בדמות תקנות, חוזים, מדיניות או קודים להתנהגות (לדוגמה, עובדים, רשויות מקומיות).
- **השפעה** – מחזיקי העניין שיש להם כוח להשפיע או לקבל החלטות (לדוגמה, רשויות מקוציות, מחזיקי מניות, קבוצות לחץ).
- **קירבה** – מחזיקי העניין שעומדים בצד הארגון בקשר התכוף ביותר, לרבות מחזיקי עניין בתוך הארגון (לדוגמה, ועד עובדי קבלן, קהילות מקומיות), מחזיקי העניין שהקשר עימם ממושך (לדוגמה, שותפים עסקיים), ואלה שבהם תלוי הארגון לפעילות היומיומית שלו (לדוגמה, רשויות מקומיות, ספקים מקומיים, ספקי תשתית מקומיים).
- **תלות** – מחזיקי העניין התלויים, במישרין או בעקיפין, בפעולות הארגון, מבחינה כלכלית או כספית (לדוגמה, מעסיק יחיד במקום מסוים, או רוכש יחיד של הסחורות), או מבחינת תשתית איזורית או מקומית (לדוגמה בתי ספר או בתי חולים). בכלל זה גם מחזיקי עניין התלויים בצרכים בסיסיים שהארגון אחראי על אספקתם, במישרין או בעקיפין (למשל תרופות, מים, חשמל).
- **ייצוג** – מחזיקי העניין היכולים לטעון לייצוג לגיטימי של גוף אזרחים, בין אם מכוח תקנות, מכוח מנהג או מכוח תרבות (לדוגמה, ארגון לא ממשלתי, קבוצות אינטרסים מיוחדים לרבות אלה המייצגות את 'האילמים' – אנשים או ישויות שאינם מסוגלים לייצג את עצמם, כגון הסביבה או הדורות הבאים – נציגי ארגוני עובדים, חברי מועצות או מנהיגים של קהילות מקומיות).
- **מדיניות או מטרה אסטרטגית** – מחזיקי העניין שאליהם פונה הארגון, במישרין או בעקיפין, דרך המדיניות והחזון הערכי שלו (לדוגמה לקוחות, קהילות מקומיות, הנהלה של עובדי מיקור

חוץ, זכיינים), לרבות מחזיקי העניין היכולים לספק התרעה מוקדמת על סוגיות וסיכונים חדשים (לדוגמה אקטיביסטים, עמותות אזרחיות, האקדמיה).

מבחן ששת החלקים למיפוי מחזיקי עניין



תהליך הזיהוי והמיפוי של מחזיקי העניין עשוי לכלול:

- כינוס קבוצת אנשים מחזיקי תפקידים שונים מכל יחידות הארגון (לדוגמה, משפטים, ניהול סיכונים, יחסי חוץ, רכש, משאבי אנוש ויחסי משקיעים), מחזיקי היכרות עם הארגון, הפרויקט, המחלקה או הסוגיה הספציפית שלגביהם מבקש הארגון לזהות מחזיקי עניין.
- סיווג מחזיקי העניין המזוהים לפי הקטגוריה שמכוחה זוהו, לפי מידת העניין שלהם והסיבה להיותם מחזיקי עניין.
- קיבוץ מחזיקי העניין לקטגוריות ולתת-קטגוריות שסביר שיחזיקו בנקודת מבט משותפת (למשל, ארגונים לא ממשלתיים עשויים לכלול ארגונים הומניטאריים, ארגוני זכויות אדם, פעילים למען מחזיקי חיים וקבוצות איכות הסביבה).

לאחר מכן, על הארגון לבסס תהליכים שיטתיים אשר

- יאפשרו למחזיקי העניין שאינם מזוהים לעת עתה להעלות את הסוגיות המעסיקות אותם או להצביע על הזדמנויות (לדוגמה, דרך מנגנונים המאפשרים גישה חופשית כגון 'קווים חמים', נציגים מקומיים, קבוצות מיקוד או סקרים החורגים מעבר להיקף הדיאלוג הרגיל);
- במידת האפשר, לאפשר לקולות אלה להישמע ללא חשש מהתוצאות, על ידי יצירת תהליך חופשי מהשפעות ומלחץ (למשל מינוי נציב תלונות או מדיניות של 'התרעה בשער' – חשיפת מידע על ידי חבר הארגון); וכן
- לכלול מנגנונים לייצוג מחזיקי העניין שאינם יכולים להשמיע את קולם (לדוגמה, הדורות הבאים, הסביבה).

הגם שזיהוי ומיפוי ראשוניים של מחזיקי עניין יכולים להתרחש ללא מעורבות שיטתית של מחזיקי העניין, ככל שהדיאלוג מתפתח ומבשיל יש לערב אותם בתהליך זה.

3.2.2 זיהוי ראשוני של הסוגיות המהותיות

הארגון יקבע מתודולוגיה, כולל תהליכים שיטתיים, לזיהוי סוגיות מהותיות הקשורות בפעילות, בשירותים, במוצרים, שירותים, אתרים וחברות-בנות שלגביהם נושא הארגון באחריות ניהולית וחוקית או שיש לו יכולת להשפיע על ביצועיהם (למשל, השפעות השימוש במוצר).

סוגיה תיחשב למהותית אם היא משפיעה, או סביר שתשפיע, על החלטות, פעולות והתנהגות של מחזיקי העניין ו/או של הארגון עצמו.

להלן קווים מנחים לקביעת הסוגיות המהותיות:

- ביצועים מחזיקי קשר להיבטים של מדיניות (policy-related performance) – ההיבטים בביצועי הארגון הקשורים להתחייבויות ולמדיניות המוצהרת של הארגון.

- ביצועים פיננסיים לטווח קצר וציות לחוק – ההיבטים בביצועי הארגון הכוללים השלכות משמעותיות, ממשיות או פוטנציאליות, מבחינה חוקית ורגולטורית, שיש להן השפעה פיננסית ישירה על הארגון.
- נורמות על פי עמיתים – היבטים בביצוע או בהתנהגות שעמיתים של הארגון (לדוגמה מתחרים) מאמצים ומחשיבים כלגיטימיים, בלי קשר לשאלה אם לארגון עצמו יש מדיניות כוללת בעניין.
- התנהגות מחזיקי העניין והסוגיות המעסיקות אותם – הסוגיות המשפיעות על החלטות מחזיקי העניין ועל התנהגותם, הן ביחס לארגון והן ביחס לצרכי פיתוח בר-קיימא.
- ציפיות חברתיות – ההיבטים בביצועי הארגון שיש הם רלוונטיים בבירור למחזיקי העניין וסביר שיהיו רלוונטיים להחלטות והתנהגות עתידית של מחזיקי העניין, לרבות ההיבטים בביצועים הנתונים לפיקוח באמצעות רגולציה או באמצעות ביקורת שאינה רגולטיבית – ותהא זו יעילה פחות או יותר – ואשר סביר כי יהיו נתונים בעתיד לרגולציה באמצעות החוק.

בקביעה מהי סוגיה מהותית, על הארגון להביא בחשבון משמעות ורלוונטיות ביחס לכל אחד מן היסודות הללו.

את הרלוונטיות יש להעריך ביחס לכל אחד מחמשת החלקים של מבחן המהותיות. במידה שהזיהוי הראשוני של סוגיות מהותיות מתרחש עוד לפני יצירת דיאלוג עם מחזיקי עניין, על הארגון להתחיל בהתמקדות במהותיות הנגזרת מתוך הייעוד הארגוני ומתוך המדיניות – ביצועי הארגון הכרוכים במדיניות (כגון ייעוד הארגון, אסטרטגיה וקווי מדיניות); ביצועים פיננסיים לטווח קצר וציות לחוק; ונורמות על-פי עמיתים, הנבחנות ומתוקפות מול עמיתים בסקטור או בשוק. בשלב זה על הארגון להשתמש בידע המצוי כבר בידיו אודות עמדות מחזיקי העניין, על מנת לבצע הערכה מקדמית של המהותיות של כל סוגיה ביחס לסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין ולנורמות החברתיות.

בקביעת מידת המשמעותיות של כל סוגיה, על הארגון להגדיר רמות סף תוך שימוש בכלים, תקנים, מדדים וקריטריונים רלוונטיים והולמים. במידה שזיהוי ראשוני זה של הסוגיות המהותיות מתרחש לפני יצירת דיאלוג עם מחזיקי העניין, על הארגון להשתמש בהבנה הנוכחית שלו לגבי הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין לשם קביעת המשמעות.

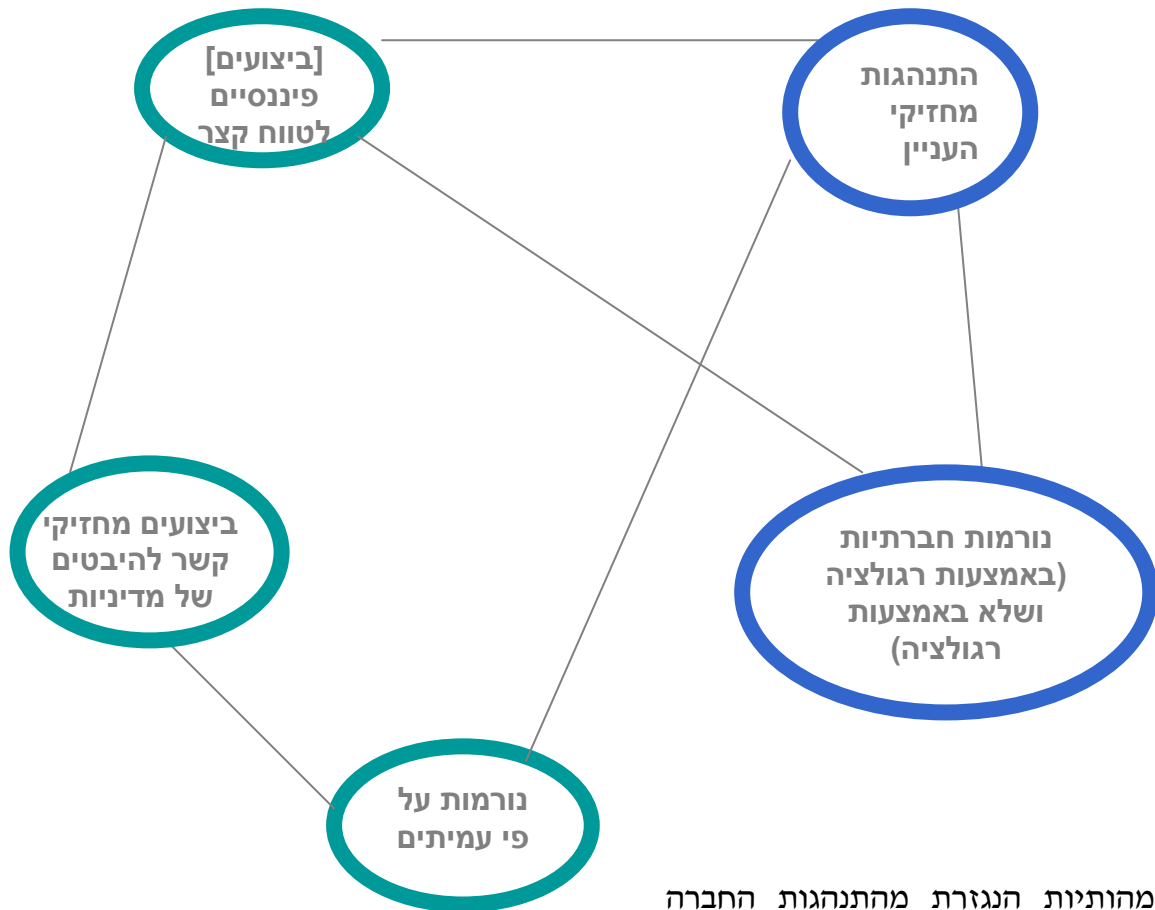
בזיהוי הראשוני של סוגיות מהותיות על הארגון לערב קבוצה של מחזיקי תפקידים שונים מכל יחידות הארגון (כגון, משפטי, ניהול סיכונים, יחסי חוץ, רכש, משאבי אנוש וקשרי משקיעים).

על הארגון להמשיך בתהליך ההערכה של רלוונטיות ומשמעותיות של סוגיות משמעותיות במקביל ליצירת הדיאלוג עם מחזיקי העניין. דבר זה יאפשר לארגון להבין באופן מלא יותר, ולהביא לתהליך ההערכה הבנה של התנהגות מחזיקי העניין והסוגיות המעסיקות אותם, וכן של נורמות חברתיות, קרי, חששותיהם, עמדותיהם, ציפיותיהם וצרכיהם של מחזיקי העניין (ראו ב.7.3).

עם תחילת הדיאלוג עם מחזיקי העניין, וככל שדיאלוג זה מתפתח, על מחזיקי העניין להיות מעורבים כחלק אינטגרלי בתכנון וביישום של רמות סף ושל קריטריונים להערכת רלוונטיות ומשמעותיות, ולהשתתף בזיהוי 'מהותיות הנגזרת מן הייעוד הארגוני ומן המדיניות'.

מבחן המהותיות בן חמשת החלקים לעיל הוא תהליך מעגלי ומתמשך. שני המעגלים, 'מהותיות הנגזרת מן הייעוד הארגוני ומן המדיניות' ו'מהותיות הנגזרת מהתנהגות החברה והתנהגות מחזיקי העניין' משפיעים זה על זה. בשלבים שונים של יצירת הדיאלוג ייחשף מידע חדש ביחס לכל חלק של המבחן. לפיכך, סוגיה שזוהתה בשלב הראשוני כנורמה על פי עמיתים או כסוגיה המעסיקה מחזיקי עניין עשויה להפוך למדיניות בסבב הבא של קביעת המהותיות.

מבחן חמשת החלקים לבדיקת מהותיות של סוגיה



■ מהותיות הנגזרת מהתנהגות החברה והתנהגות מחזיקי העניין

■ מהותיות הנגזרת מן הייעוד הארגוני ומן המדיניות

3.3.ב קביעה והגדרה של אסטרטגיית הדיאלוג, יעדיו והיקפו

על הארגון לקבוע את אסטרטגיית הדיאלוג עם מחזיקי העניין. עליו לקבוע את קשר הדיאלוג, יעד(י)ו והיקפו.

על הארגון לפתח אסטרטגיה לדיאלוג עם מחזיקי עניין על בסיס מפת מחזיקי העניין של הארגון והזיהוי הראשוני של סוגיות מהותיות. בפיתוח האסטרטגיה עליו להביא בחשבון את מניעי הדיאלוג, את מחזיקי העניין שעימם יתנהל הדיאלוג, ואת הסוגיות לגביהן יתנהל הדיאלוג. על הארגון להגדיר כיצד יסייע לו הדיאלוג להבין את הסוגיות עימן הוא מתמודד, לפתח יעדים ולהגשים אותם.

יתר על כן, על הארגון להבטיח עקביות בין הדיאלוג ובין אסטרטגיות ארגוניות אחרות. יש לבחון מחדש את אסטרטגיית הארגון ולשפרה לאור דיאלוגים ספציפיים.

על הארגון לפתח יעדים כוללים ברמה גבוהה והיקף כולל לדיאלוג. היקף הדיאלוג צריך לאפשר לארגון להשיג את מטרות הדיאלוג.

בפיתוח האסטרטגיה, על הארגון לקבוע את יכולתו (קרי, את המידה בה הוא מוכן ומסוגל – לרבות משאבים אנושיים, טכניים וכספיים העומדים לרשותו) להיענות למחזיקי העניין באופן עקבי והולם, ובדרך שתגשים את מטרות הדיאלוג. על הארגון להעריך את יכולתו להיענות לקשת של השלכות אפשריות של הדיאלוג וציפיות אפשריות ממנו.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב מחזיקי עניין בתכנון וביישום של אסטרטגיית הדיאלוג שלו, יעד(י) הדיאלוג והיקפו.

3.4.ב קביעת תכנית לקיום הדיאלוג, ולוח-זמנים ליישומה

על הארגון לקבוע תכנית לדיאלוג עם מחזיקי העניין לצד לוח זמנים המלמד על כוונתו ליצור שיתוף עם מחזיקי העניין שלו. על הארגון להנגיש את התכנית למחזיקי העניין.

לצד אסטרטגיית הדיאלוג, יעד(י)ו והיקפו, ובאופן שיעלה עימם בקנה אחד, על הארגון לקבוע תכנית דיאלוג שתאפשר לו לממש את האסטרטגיה שלו ותלמד כיצד בכוונתו לעמוד במחויבות לתכנית יכולת ומקיפה' לאורך זמן. עליו לקבוע קריטריונים לתעדוף הדיאלוגים שלו ולהעביר קריטריונים אלה למחזיקי העניין.

על הארגון למסור את תכנית הדיאלוג, ולאפשר גישה קלה אליה. התכנית צריכה להתפתח לאורך זמן ויש לפרסמה בצורת לוח זמנים ליישום.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב מחזיקי עניין בתכנון וביישום של תכניות הדיאלוג שלו.

הכנה ויצירת הדיאלוג

3.5.2 זיהוי דרכים יעילות לדיאלוג

הארגון יקבע את הדרכים המתאימות ליצירת דיאלוג עם מחזיקי העניין שלו.

עבור כל דיאלוג, על הארגון לקבוע:

- יעד(ים) והיקף ספציפיים,
- ייצוג של מחזיקי העניין (קרי, אילו קבוצות מחזיקי עניין צריכות להיכלל בדיאלוג, ובאיזו מידת ייצוג),
- רמת הדיאלוג (לדוגמה, מרמה פסיבית יותר כגון פיקוח והעברת מידע, לרמה אקטיבית יותר כגון שיתוף פעולה או העצמה),
- המדיום - האמצעי לניהול הדיאלוג (לדוגמה, אינטרנט, טלפון, וידאו-קונפרנס, קשר ישיר (מקומי), תקשורת כתובה, תקשורת משודרת או שילוב של כל אחד מאלה),
- הליך ניהול הדיאלוג (לדוגמה, ניהול דיון, ועידה, גישור – מחייב או לא מחייב), וכן
- שיטה (לדוגמה, סקרים, קבוצות מיקוד, נציגים מקומיים, קשר אחד-על-אחד, פורום מקוון, הצגת הארגון, רשתות של מחזיקי עניין, פאנלים או ועדות של מחזיקי עניין, מפגשים או פורומים ציבוריים, שותפויות לרבות התאגדויות, פרויקטים רעיונות או מיזמים משותפים, או פרויקטים קולקטיביים כדוגמת World Cafe).

על הארגון להעריך את מנגנוני הדיאלוג הקיימים (לדוגמה, קו חם לצרכנים או מפגשים של קשרי משקיעים), ולהרחיבם.

בתכנון פעילויות נקודתיות לדיאלוג על הארגון להביא בחשבון:

- צורת הדיאלוג
- השלכות על ניהול הארגון.
- השלכות הנובעות מסיום הדיאלוג.
- נכונותם של מחזיקי העניין להשתתף בדיאלוג
- ניגוד עניינים
- אינטרסים שונים ו/או מתנגשים של מחזיקי עניין
- מסגרת הזמן
- הבדלים תרבותיים
- השלכות לגבי יכולת
- בשלות הסוגיות

על הארגון להבהיר למחזיקי העניין כאשר אין לו סמכות ניהול או השפעה על קבלת החלטות וכתוצאה מכך אין באפשרותו להיענות לסוגיות המעסיקות אותם (למשל כאשר הוא מחזיק ברשיון או זכיון

איזורי או סניף של ארגון בינלאומי). במידת הצורך על הארגון להקים מבנים פנימיים מתאימים לניהול תהליך הדיאלוג עם מחזיקי עניין. בתכנון הדיאלוג, על הארגון להביא בחשבון מה נתון ומה איננו נתון למשא ומתן.

על הארגון להזמין את מחזיקי העניין להשתתף בדיאלוג זמן רב מבעוד מועד ולספק להם את כל המידע הנחוץ, כגון מידע על מסגרת הדיאלוג והתהליך הכרוך בכך, ועל יעד(י) הדיאלוג.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב מחזיקי עניין בתכנון וביישום של הפעילויות המתבצעות למען הדיאלוג.

3.6.3 בניית יכולת וביסוסה

הארגון יזהה ויעריך למה זקוקים מחזיקי העניין לשם פיתוח היכולת שלהם, הן מבחינת משאבים (למשל, עובדים, כסף, זמן) והן מבחינת יכולות (למשל, מומחיות, נסיון). הארגון יתחייב להיענות לצרכים אלה על מנת לאפשר דיאלוג יעיל.

במידת האפשר, על הארגון להיבנות על מנגנונים ותהליכים קיימים (לדוגמה, אנשים, מערכות, תכנון משאבים).

על הארגון לשקול לערב צדדים חיצוניים כאשר הדבר יהיה לתועלת הדיאלוג.

בין התחומים בהם בניית יכולת או מעורבות של צד חיצוני עשויה להיות רלוונטית ומועילה:

- בנייה של הבנה ומודעות,
- התמודדות עם מחסומי שפה,
- קידום תהליך (לדוגמה, כינוס מפגש או ניהול קונפליקט),
- סיוע לגישה להתייעצויות ומפגשי דיאלוג (לדוגמה, התאמת תהליך או מבנה הדיאלוג על מנת לאפשר השתתפות, סיוע במשאבים), וכן
- מומחיות מיוחדת (לדוגמה, מומחיות בתחום המערך הלוגיסטי, היכרות עם מדינה, מודעות תרבותית).

על הארגון לשקול שילוב בין דיאלוגים שונים ו/או שיתוף פעולה עם ארגונים נוספים ביחס לסוגיה מסוימת על מנת לחסוך במשאבים של ארגונים דלים יותר במשאבים.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב מחזיקי עניין בהגדרת הדרכים לבניית יכולת ולביסוסה.

3.7.ב יצירת דיאלוג עם מחזיקי העניין בדרכים המקדמות הבנה, למידה ושיפור הארגון יודא כי הוא מזהה ומבין את הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, את ההזדמנויות והסיכונים הכרוכים בהן באופן המקדם את הבנת המהותיות. הארגון יזהה גורמים מאפשרים (קרי, את האמצעים) לשם למידה ושיפור הביצועים.

על בסיס אסטרטגיית הדיאלוג ותכניות הדיאלוג שלו, על הארגון לקיים דיאלוג עם מחזיקי עניין כדי לשפר את הבנתו לגבי הסוגיות המהותיות שלו. הזיהוי הראשוני של הסוגיות המהותיות העריך רלוונטיות ומשמעותיות על בסיס ההבנה שהיתה קיימת אז לגבי הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, והתמקד ב'מהותיות הנגזרת מן הייעוד הארגוני ומן המדיניות'. כעת על הארגון להרחיב את הדיון שלו כך שיכלול 'מהותיות הנגזרת מהתנהגות החברה ומהתנהגות מחזיקי העניין', ולשתף את מחזיקי העניין שלו בדיון בסוגיות המעסיקות אותם ובנורמות החברתיות.

לשם הערכת הרלוונטיות והמשמעותיות וקביעת המהותיות על בסיס זה, על הארגון לוודא כי הוא מבין את הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין, דהיינו, עמדות, צרכים וציפיות. עליו לבחון אותם לעומק, וליידע את מחזיקי העניין לגבי הביצועים הנוכחיים והתכניות העתידיות ביחס לסוגיות אלה. תהליך הבחינה של הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין צריך להביא בחשבון גם את הסיכונים וההזדמנויות הכרוכים בהן.

ההכרעה לגבי רמת הרלוונטיות והמשמעותיות של הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין צריכה להנחות את תעדוף הסוגיות המהותיות.

על הארגון ומחזיקי העניין שלו לזהות ולבחון מה מאפשר למידה ושיפור, בהתחשב בשלוחות הסוגיות מאפשרים כוללים:

- ביצוע מחקר (לדוגמה, על סוגיות רדומות ומתעוררות – ראו נספח א', בשלוחות הסוגיות);
- בניית יכולות פנימיות וחיזוניות (לדוגמה, עבור סוגיות רדומות ומתעוררות);
- השתתפות בדיונים ובהידברות על סוגיות מהותיות ועל הזדמנויות (לדוגמה, עבור סוגיות רדומות ומתעוררות);
- פיתוח תהליכים למדידה, ניטור וניהול של סוגיות מהותיות (לדוגמה, עבור סוגיות רדומות ומגובשות); פיתוח מדיניות ואסטרטגיות רלוונטיות (לדוגמה, עבור סוגיות מתעוררות עד מגובשות);
- אימוץ ויישום של תקנים, קודים, מסגרות או מערכות ניהול מתאימות (לדוגמה, עבור סוגיות מבוססות עד מגובשות);
- קביעת יעדי ביצוע ומדדים לשם הנחייה של (תהליכי) קבלת החלטות הן בקרב מחזיקי העניין והן בארגון, ולהבטיח אפשרות להשוות, לאורך זמן, עם ארגונים אחרים ולעומת תקנים ואסטרטגיות רלוונטיים (לדוגמה, עבור סוגיות בשלוחות עד מגובשות).

על הארגון לערב מומחים חיצוניים, או להשתתף בדיונים והתייעצויות שמקיימים מומחים, כאשר הדבר ישפר את ההבנה והלמידה ויתרום לקבלת החלטות לגבי גורמים מאפשרים.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, מחזיקי העניין צריכים להיות מעורבים באופן אינטגרלי בתכנון וביישום הקריטריונים לרלוונטיות ולמשמעותיות, ולהשתתף בזיהוי ה'מהותיות הנגזרת מן הייעוד הארגוני ומן המדיניות', וה'מהותיות הנגזרת מהתנהגות החברה והתנהגות מחזיקי עניין'. כמו כן, על הארגון לערב את מחזיקי העניין בזיהוי הגורמים המשפיעים.

תגובה והערכה

ב.3.8 ניצול, הפנמה והסברה של הלמידה

הארגון ינצל את מה שלמד מן הדיאלוג עם מחזיקי העניין על מנת לשכלל את האסטרטגיות והפעולות שלו כך שיעלו בקנה אחד עם צרכי פיתוח בר-קיימא. הארגון יסביר מה למד וכיצד בכוונתו להגיב.

על הארגון להיענות באופן שלם, עקבי ושיטתי לכל הסוגיות המהותיות שזוהו במהלך הדיאלוג, ולהבהיר כיצד יטפל בסוגיות מהותיות אלה. בייחוד צריך הארגון:

- להעריך את הגורמים המאפשרים שזוהו ולהחליט לגבי צעדים שיושפעו מן הלמידה מתוך הדיאלוג (ראו ב.3.7).
- להבטיח כי ההחלטות והצעדים מביאים בחשבון את הצרכים, הציפיות והתפיסות של מחזיקי העניין. (שימו לב: אין פירושו של דבר בהכרח כי הארגון יסכים או יציית לעמדות מחזיקי העניין, אלא שהוא יגיב להן באופן עקבי ויציב).
- לקבוע וליישם מדיניות ויעדי ביצוע בהתאם להתחייבויות ולאסטרטגיה שלו (ראו ב.3.7).
- לדווח אם טרם הגיב לסוגיות מהותיות (קרי, טיפל בהן או זיהה גורמים מאפשרים), ולהסביר מדוע.
- לקבוע וליישם תכניות פעולה (שעליהן לכלול מנגנוני מדידה וניטור), תוך שימוש במדדים מחזיקי משמעות הן לארגון והן למחזיקי העניין, ואשר תואמים את מחויבויותיו של הארגון והאסטרטגיה שלו.
- להבטיח כי התפקידים ותחומי האחריות מוגדרים היטב וידועים לכל.
- להקצות משאבים מתאימים לאפשר מימוש מדיניות, יעדים והתחייבויות.
- לדווח מה הוחלט בתגובה לסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, למחזיקי העניין הנוגעים בדבר או המושפעים מן ההחלטה, הן בתוך הארגון, ובכלל זה כל נושאי התפקידים ושדרות הניהול המתאימות בתוך הארגון, והן מחוצה לו.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב את מחזיקי העניין בתכנון וביישום תהליכי קבלת ההחלטות וההיענות למחזיקי עניין.

3.9.2 מדידה והערכה של הביצועים

הארגון יקבע תהליכים ומנגנונים לשם מדידה, ניטור והערכה של איכות הדיאלוג המתקיים בפועל עם מחזיקי העניין.

על הארגון לקבוע תהליכים ומנגנונים שימדדו, ינטרו ויעריכו את היעילות והאיכות של הדיאלוג המתקיים בפועל, התהליכים והפעילויות ברמה התפעולית. על הארגון לבקש חוות דעת לגבי שיפורים אפשריים. הערכת האיכות של דיאלוג מחזיקי העניין, לרבות לשם אשרור (AA1000AS) והערכה עצמית, צריכה להביא בחשבון את ההנחיות בנספח ב'.

על הארגון להביא בחשבון קיומם של מנגנוני מדידה ו/או הערכה ולהרחיבם.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב מחזיקי עניין בתכנון וביישום של מדידת הדיאלוג והערכתו.

3.10.2 הערכה, מיפוי מחדש והגדרה מחדש

הארגון יעריך וימפה מחדש את מחזיקי העניין שלו, ויגדיר מחדש את האסטרטגיה שלו ביחס אליהם עם התרחשות שינויים או הפקת לקחים חדשים.

על הארגון לבצע מעת לעת, ובעקבות הדיאלוג, הערכה מחודשת של מפת מחזיקי העניין, אסטרטגיית הדיאלוג, היעדים וההיקף הכולל של הדיאלוג, וכן של תכנית הדיאלוג של הארגון והנתונים הרלוונטיים. לדוגמה, דיאלוג עשוי לגלות סוגיות מהותיות חדשות שלגביהן נדרש ניתוח חדש של מחזיקי עניין, או שתכנון אסטרטגיה עסקית חדשה עשוי להשפיע על ההרכב הנוכחי של מחזיקי העניין.

עם יצירת הדיאלוג והבשלת השותפות, על הארגון לערב מחזיקי עניין בהערכה ובהגדרה מחדש של מחזיקי העניין שלו ושל אסטרטגיית מחזיקי העניין.

6. איכות הדיאלוג עם מחזיקי העניין

ידוע כי לארגונים יש רמות התנהלות שונות. בעוד שמעורבות של מחזיקי עניין היא מרכיב יסודי בדיאלוג איכותי עם מחזיקי עניין, AA1000SES מכיר בהבדלים לגיטימיים ברמות הדיאלוג ותומך בלמידה ובגמישות בדיאלוג עם מחזיקי עניין. הוא מספק אמצעים להבין ולזהות הישגים, ובעת ובעונה אחת קובע אמות מידה ליישום מלא. בבסיס התקן מצויה ההבנה כי הזמן והנסיון יביאו לשיפור.

איכות הדיאלוג בפועל תלוי בשני מאפיינים עיקריים:

- **יישום המחויבות, העקרונות המנחים והמסגרת על פי AccountAbility** – המידה בה הארגון מאמץ ומיישם את המחויבות, את שלושת העקרונות ואת המסגרת הכללית של התכנית לפי AccountAbility.
- **הדיאלוג עם מחזיקי העניין** – המידה בה מחזיקי העניין היו מעורבים בתכנון, ביישום ובהערכה של הדיאלוג.

התקן מצביע על שלוש רמות הישגים: הארגון "המתעורר", הארגון "האסטרטגי" והארגון "הנאור".

בהתאם ל-

AA1000SES

ארגון נאור	ארגון אסטרטגי	ארגון מתעורר	
<p>AccountAbility Commitment</p> <p>כל מרכיבי המסגרת מיושמים בפועל ומאושררים באמצעות AA1000AS (תקן האשרור)</p>	<p>AccountAbility Commitment</p> <p>כל מרכיבי המסגרת מיושמים בפועל</p>	<p>AccountAbility Commitment</p> <p>רק חלק ממרכיבי המסגרת מיושם, אם בכלל</p>	<p>יישום העקרונות והמסגרת</p>
<p>יש הסכמה בין הארגון ומחזיקי העניין על מתווה הדיאלוג, יישום והערכה. הדיאלוג הוא חלק מדיון חברתי רחב יותר.</p>	<p>מחזיקי עניין משתתפים בתכנון, ביישום ובהערכה של הדיאלוג, אולם אין הסכמה מלאה על ניהול הדיאלוג ועל ההשלכות.</p>	<p>אין מעורבות של מחזיקי עניין בתכנון, יישום והערכה של הדיאלוג.</p>	<p>דיאלוג מחזיקי העניין</p> <p>בתכנון וביישום של דיאלוג מחזיקי העניין, לרבות הגדרת הקריטריונים לזיהוי מחזיקי עניין וסוגיות מהותיות, מדידה ודיווח על איכות הדיאלוג עם מחזיקי עניין. :</p>

ארגון מתעורר מתחייב לתכנית כוללת ומקיפה ולשלושת העקרונות לפי AccountAbility, אולם נמצא בשלב מוקדם של תכנון ויישום. הוא החל אמנם בתהליך, אולם עדיין לא ביצע את כל השלבים וכל המרכיבים של המסגרת, ומחזיקי העניין אינם מעורבים בתכנון, ביישום ובהערכה של דיאלוג מחזיקי העניין.

ארגון אסטרטגי נמצא באופן פעיל בתהליך של דיאלוג עם מחזיקי עניין להבנת הסוגיות המעסיקות אותם, קידום הלמידה ומציאת פתרונות. ברמה זו, הארגון מיישם באופן מלא את המסגרת, את המחויבות לתכנית ואת העקרונות המנחים. מחזיקי העניין מעורבים בתכנון, ביישום, בהערכה ובדיווח על הדיאלוג בפועל, אולם עדיין אין בהכרח הסכמה מלאה בין הארגון ובין מחזיקי העניין על מרכיבים ו/או השלכות של הדיאלוג.

ארגון נאור עובר מגישה המתמקדת בארגון לגישה בעלת זיקה לדיון החברתי הרחב יותר (קרי, ממוקדת-נושא). ברמה זו הארגון מיישם באופן מלא את המסגרת, את המחויבות לתכנית ואת העקרונות המנחים, ומגיע להסכמה עם מחזיקי העניין שלו על התכנון, לרבות הצבעה על קריטריונים, יישום, הערכה ודיווח על הדיאלוג והשלכותיו. הארגון זוכה לאשרור, באמצעות AA1000AS.

שיטה זו להערכת האיכות של הדיאלוג עם מחזיקי עניין מספקת בסיס להשוואה ושקיפות ועל כן מבטיחה אמינות ואחריותיות. היא מספקת גם דרך להערכת איכות הדיאלוג עם מחזיקי העניין עבור תקנים וקודים אחרים המחייבים דיאלוג כזה.

לשם המשך הלמידה, על הארגון לשקול אשרור על בסיס AA1000AS, בלי קשר לרמת ההתנהלות בפועל. תהליכי האשרור צריכים להביא בחשבון את הרמה בה נמצא הדיאלוג עם מחזיקי העניין.

ברוח של שיפור מתמשך, על הארגון להתחייב לחתור לרמת איכות של ארגון נאור.

נספח א'

מושגים רלוונטיים

1.א בשלות הסוגיות

שווקים, וכתוצאה מכך גם סוגיות, מתעצבים ומושפעים ממספר גורמים – חברתיים, גיאוגרפיים, תרבותיים, רגולטורים ותעשייתיים. לא כל ציפיותיהם של מחזיקי העניין מבוססות ומובנות בראשית הדיאלוג (לדוגמה, עובדים ופיצויים, ספקים ותנאי תשלום או רגולטורים וציות), אלא מתפתחות באופן דינמי בתרבויות ובשווקים שונים (לדוגמה, למידה משנה את המודעות ואת ההבנה של סוגיות ושל פעולות הקשורות אליהן, וכתוצאה מכך גם את צרכיהם, ציפיותיהם ותפיסותיהם של מחזיקי העניין).

הטבלה שלהלן מאפיינת רמות בשלות של סוגיות:

רמת בשלות	רדומה	מתעוררת	בשלה	מגובשת
מחקר	<ul style="list-style-type: none"> מודעות מוקדמת מחקר מקדים (אקספלורטורי) 	<ul style="list-style-type: none"> מתעצב גוף של מחקר מפורט 	<ul style="list-style-type: none"> מחקר מקיף הולך ונבנה קונצנזוס 	<ul style="list-style-type: none"> הפך לחלק מן העמדה המקובלת
ראיות	<ul style="list-style-type: none"> תפיסות חלשות אין נתונים מדעיים מוצקים 	<ul style="list-style-type: none"> הנתונים עדיין חלשים אין מסקנות 	<ul style="list-style-type: none"> מתגבשות ראיות מוצקות 	<ul style="list-style-type: none"> הראיות נתקבלו
דיאלוג מחזיקי עניין	<ul style="list-style-type: none"> אינטרס של מובילי דעת קהל אינטרס של הקהילה והאקטיביסטים 	<ul style="list-style-type: none"> שתדלנות של ארגונים לא-ממשלתיים תשומת לב של התקשורת מודעות פוליטית 	<ul style="list-style-type: none"> שותפויות בין מגזריות (למשל, UNGC, GRI) התאגדויות עסקיות (טיפול אחראי) 	<ul style="list-style-type: none"> פעולה פוליטית פעולה משפטית
ציפיות מחזיקי עניין	<ul style="list-style-type: none"> מוגבלות 	<ul style="list-style-type: none"> גוברות 	<ul style="list-style-type: none"> עקביות 	<ul style="list-style-type: none"> גבוהות
תגובת הרגולטור	<ul style="list-style-type: none"> אין רגולציה 	<ul style="list-style-type: none"> רגולציה אזרחית 	<ul style="list-style-type: none"> רגולציה עצמית של התאגיד רגולציה משותפת או רב-צדדית 	<ul style="list-style-type: none"> רגולציה של המדינה או רגולציה בין-ממשלתית
גבולות האחריות החברתית	<ul style="list-style-type: none"> לא מוגדרים דיון חברתי מוגבל 	<ul style="list-style-type: none"> נתונים לדיון חברתי 	<ul style="list-style-type: none"> הולך ונבנה קונצנזוס 	<ul style="list-style-type: none"> מוגדרים היטב

בשלותה של סוגיה עשויה להיות שונה בין מישור אחד של פעילות הארגון למשנהו, והיא משתנה לאורך זמן.

בראשית הדיאלוג, וכאשר יש מעורבות מצומצמת של מחזיקי עניין, קרוב לוודאי שהארגון יהיה מודע לסוגיות המרכזיות והמגובשות. עם הבשלת הדיאלוג והתגברות מעורבותם של מחזיקי העניין, יהיה הארגון רגיש לסוגיות חדשות ומתעוררות ועל כן יהיה מסוגל לפתח אסטרטגיות וקווי מדיניות שיצמצמו את הסיכון וינצלו את ההזדמנויות שמציעות הסוגיות החדשות.

א.2 סוגי דיאלוג

למחזיקי עניין יש העדפות באשר לאופן קיום הדיאלוג ובאשר לדרך בה הם פועלים על מנת להביא שינוי. אלה עשויות לכלול:

- פעולה לביסוס זכויות ומחויבויות פורמליות, מכוח חוק או הסכם.
- השתתפות בתהליכי ייצוג המוכרים בחוק.
- פעולה עם ארגונים יציגים, שהלגיטימציה שלהם נשענת על מוניטין.
- השתתפות בארגונים יציגים מחזיקי 'שיניים'.
- השתתפות בפיתוח ובקידום תקנים שיאומצו מתוך רצון חופשי.
- פיתוח, יישום וקידום תקנים ומדדים להערכת איכות הפעולה (בנצ'מרקינג).
- פעילות של ציבורים רבים.
- שימוש בטכניקות מתחכמות של תעמולה ושתדלנות.

נספח ב'

מפת דרכים להערכת איכותו של דיאלוג עם מחזיקי עניין לפי עקרונותיה של
AccountAbility

<p>ארגון נאור הדיאלוג מכיל התחייבות</p> <ul style="list-style-type: none"> להכיר את הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, ולקבל החלטות בהתאם לכך, וכן להיענות לסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין וזכות של מחזיקי העניין להשמיע את עמדתם לגבי הנקודות המעסיקות אותם. לתרגל קבלת החלטות, לדעת על ביצועי הארגון. 	<p>ארגון אסטרטגי הדיאלוג מכיל</p> <ul style="list-style-type: none"> התחייבות להכיר את הסוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, להכריע, לקבל החלטות ולפעול מתוך היכרות עימם. וזכות של מחזיקי העניין להשמיע את עמדתם לגבי הנקודות המעסיקות אותם, ולהשתתף בתהליך קבלת ההחלטות 	<p>ארגון מתעורר הדיאלוג מכיל</p> <ul style="list-style-type: none"> התחייבות להכיר את סוגיות המעסיקות את מחזיקי העניין, להכריע, לקבל החלטות ולפעול מתוך היכרות עימם. 	
<p>תהליכי אחריותיות עם זיקה לדיון חברתי רחב יותר לזיהוי מחזיקי עניין והסוגיות המהותיות המעסיקות אותם. בכלל זה גם מחזיקי עניין פגיעים או שאינם יכולים להישמע.</p> <ul style="list-style-type: none"> התמקדות בסוגיות רדומות עד מגובשות. <p>פיתוח קריטריונים ביחס למחזיקי העניין ולסוגיות המהותיות המעסיקות אותם, בשיתוף עם מחזיקי העניין</p>	<p>תהליכי אחריותיות ממוקדי-ארגון לזיהוי מחזיקי עניין והסוגיות המהותיות המעסיקות אותם.</p> <ul style="list-style-type: none"> התמקדות בסוגיות מוגדרות ובסוגיות מגובשות דיאלוג מקדים לגבי סוגיות מתעוררות <p>פיתוח קריטריונים ביחס למחזיקי העניין ולסוגיות המהותיות המעסיקות אותם, תוך דיאלוג עם מחזיקי העניין</p>	<p>בדיקת מחזיקי העניין והסוגיות המהותיות המעסיקות אותם.</p> <ul style="list-style-type: none"> התמקדות בסוגיות מגובשות דיאלוג לגבי סוגיות מוגדרות <p>הארגון מפתח קריטריונים ביחס למחזיקי העניין ולסוגיות המהותיות המעסיקות אותם</p>	<p>מהותיות (materiality)</p>
<p>תהליכי אחריותיות עם זיקה לדיון חברתי רחב יותר להבנת הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין, וכן את הצרכים, הציפיות, התפיסות והעמדות הנלווים אליהן.</p> <p>תכנון ויישום של הדיאלוג שפותח בשיתוף עם מחזיקי העניין.</p> <p>תכנון ויישום קריטריונים להערכה ומדדי איכות ביחס לטיב הדיאלוג עם מחזיקי העניין, בשיתוף עם מחזיקי העניין.</p>	<p>תהליכי אחריותיות ממוקדי-ארגון להבנת הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין, וכן את הצרכים, הציפיות, התפיסות והעמדות הנלווים אליהן.</p> <p>תכנון ויישום של הדיאלוג שפותח תוך דיאלוג עם מחזיקי העניין.</p> <p>תכנון ויישום קריטריונים להערכה ומדדי איכות ביחס לטיב הדיאלוג עם מחזיקי העניין, תוך דיאלוג עם מחזיקי העניין.</p>	<p>בדיקת הסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין, וכן את הצרכים, הציפיות, התפיסות והעמדות הנלווים אליהן.</p> <p>תכנון ויישום של הדיאלוג שפותח על ידי הארגון</p> <p>הארגון מפתח קריטריונים להערכה ומדדי איכות עבור הדיאלוג עם מחזיקי עניין.</p>	<p>שלמות (completeness)</p>
<p>דיאלוג דו-צדדי נטוע בהקשר של דיון חברתי.</p> <p>ההיענות מבוססת ומתייחסת לסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין, ולצרכים, ציפיות, תפיסות ועמדות הנלווים אליהן.</p> <p>השותפות חוקרת ומתייחסת לסוגיות חברתיות.</p> <p>היענות וזיהוי גורמים מאפשרים בשיתוף עם מחזיקי העניין.</p>	<p>דיאלוג דו-צדדי ממוקד-ארגון היענות לסוגיות המהותיות המעסיקות את מחזיקי העניין, והצרכים, הציפיות, התפיסות והעמדות הנלווים אליהן.</p> <p>היענות וזיהוי גורמים מאפשרים תוך דיאלוג עם מחזיקי העניין.</p>	<p>תקשורת חד-צדדית עם מחזיקי העניין</p> <p>תגובה חד צדדית ממחזיקי העניין תגובה של הארגון וזיהוי גורמים מאפשרים.</p>	<p>היענות (responsiveness)</p>

מאפייני המפתח של תקן AA1000 לניהול דיאלוג מחזיקי עניין:

- ❖ קידום זכותם של מחזיקי העניין להשמיע את עמדתם, ומחויבות הארגון להגיב באופן הולם לסוגיות המעסיקות אותם.
- ❖ מציעה מסגרת עם עקרונות בסיסיים ומסגרת לניהול דיאלוג איכותי.
- ❖ מספק בסיס איתן לעיצוב, הטמעה, הערכה והבטחה של מחויבות מחזיקי העניין.
- ❖ מספק קווים מנחים לשיפור מתמשך, תוך הכרה ברמות שונות של יישום הדיאלוג.
- ❖ ניתן לעשות בו שימוש כתקן העומד בפני עצמו או כחלק אינטגרלי מתקנים אחרים (AA1000 תקן לביטוח, GRI, ועוד).
- ❖ רלוונטי לטווח גדול של דיאלוגים, החל מסוגיות קטנות ספציפיות ברמת המיקרו ועד סוגיות חברתיות גדולות יותר – ברמת המקרו.
- ❖ מיועד לעסקים, אוכלוסיה אזרחית, ארגונים, גופים ציבוריים ורשתות של מחזיקי עניין ושותפויות.

Good Vision
יועצים לאחריות תאגידית
מונטיפיורי 41, תל אביב 65201
טל': 03-5600153
פקס: 03-5660733

AccountAbility
250-252 Goswell Road
London
EC1V 7EB
טל: + 44 (0)20 7549 0400
פקס: + 44 (0) 20 7253 7440
אימייל: standards@accountability21.net
אתר: www.accountability21.net

© AccountAbility 2005
ISBN 1-901693 - 198