

استراتژی های کسب و کار برای ایجاد توسعه پایدار

مریم عسگر

توسعه پایدار : تعریف کسب و کار

مفهوم توسعه پایدار، یک مفهوم بسیار شناخته شده و مورد تأیید می باشد اما درعین حال برای بسیاری از مدیران اجرایی کسب و کار، یک ایده جدید است. اساسا این مفهوم بصورت یک تئوری باقی مانده است. محافظت از پایه و اساس سرمایه یک سازمان، یک اصل کاملا پذیرفته شده در کسب و کارها است. اما هنوز سازمانها بطور کلی اقرار نمی کنند که می توان این تصور را به منابع انسانی و طبیعی جهانی بسط داد. اگر دستیابی به توسعه پایدار، به معنای دستیابی به پتانسیل آن باشد، پس این توسعه بایستی با سیستم های برنامه ریزی و اندازه گیری بنگاههای کسب و کار یکپارچه گردد. برای اینکه این امر رخ دهد، مفهوم توسعه پایدار بایستی به بخش هایی که برای رهبران کسب و کار آشنا باشند، بصورت جزء جزء بیان گردد. در زمینه توسعه پایدار تعریف زیر پیشنهاد شده است:

برای یک بنگاه تجاری، توسعه پایدار به معنی پذیرش استراتژی های کسب و کار و فعالیت هایی است که نیازهای بنگاه و ذی نفعانش را تامین می کند و از نیروی انسانی و منابع طبیعی که بنگاه درآینده به آنها نیاز پیدا می کند، محافظت می کند و آنها را توسعه می بخشد.

این تعریف که توسط کمیسیون جهانی محیط و توسعه ارائه شده است، ذات مفهوم توسعه پایدار را می رساند و و بیان می دارد که توسعه اقتصادی باید نیازمندی های یک بنگاه کسب و کار و ذی نفعانش را برآورده سازد. ذی نفعان یک بنگاه شامل سهامداران، مشتریان، کارمندان، تامین کنندگان، وام دهندگان و انجمن هایی می شوند که تحت تاثیر فعالیت های سازمان قرار دارند...

همچنین این تعریف، وابستگی کسب و کارها به منابع انسانی و طبیعی، سرمایه های فیزیکی و مالی را پررنگ می کند. این تعریف تاکید می کند که فعالیت اقتصادی بایستی سبب وارد ساختن آسیب های جبران ناپذیر به منابع انسانی و طبیعی شوند.

تعریف فوق برای کمک به رهبران عرصه تجارت در بکارگیری مفهوم توسعه پایدار در سازمانهای متبوعشان انتخاب شده است. بهرجهت، تاکید بر این نکته قابل اهمیت است که توسعه پایدار نمی تواند توسط یک بنگاه واحد در قرنطینه (یا توسط جامعه کسب و کار موجود در بازار) بدست آید. توسعه پایدار یک فلسفه جاری (در جریان) است که هر شریک در اقتصاد جهانی (شامل مصرف کنندگان و دولت) بایستی به آن متعهد باشد و ما می بایست نیازهای امروز خود را بدون مقایسه توانایی نسل های آینده با نیازهای مربوطه شان ارضا نماییم.

کاربردهای توسعه پایدار در کسب و کار

پذیرفتنی نیست که بگوییم مشکلات محیطی، ذاتی و اساسی هستند و رشد اقتصاد در ایجاد آنها نقش داشته است. یک پاسخ متداول به آنها، مقررات سخت گیرانه محیطی هستند که اغلب مانع رشد می شوند. نتیجه این کار، تبادل بین یک محیط بهداشتی و رشد بهداشت می باشد. بعنوان یک پیامد، ممکن است فرصتهای موجود برای کسب و کارها را محدود کند.

بهرجهت، برخی اشکال توسعه وجود دارند که هم از بعد محیطی و هم از بعد اجتماعی پایدار هستند. آنها منجر به مبادله نمی شوند اما منجر به ایجاد یک محیط بهبود یافته (پیشرفته) به همراه توسعه ای که برای سرمایه های محیطی خطرناک نیست، می گردد و این تمام آن چیزی است که در مورد توسعه پایدار گفته می شود: یک تغییر تدریجی (تکاملی) در روش دستیابی به این نتایج.

کسب و کارهای مختلف و جوامع مختلف، می توانند رویکردهایی را بیابند که بطور همزمان به طرف هر ۳ هدف حفاظت از محیط زیست، شهرت اجتماعی و توسعه اقتصادی، حرکت نماید.

کار بر روی توسعه پایدار، به خودی خود، کسب و کار خوبی است. زیرا فرصتهایی برای تامین کنندگانی که مشتریان آنها " مصرف کننده سبز (مصرف کنندگان کالاهای منطبق با محیط زیست)" هستند، شرکتهای تولیدکننده مواد اولیه غیر مضر برای محیط زیست (دوست محیط زیست)، همچنین شرکتهایی که در زمینه افزایش کارایی سرمایه گذاری سیستم های زیستی فعالیت می کنند، و کسانی که در ارتقا مسائل اجتماعی درگیر هستند، خلق می کند. این بنگاهها عموماً دارای یک مزیت رقابتی هستند. آنها در حوزه فعالیت خود به شهرت می رسند و نتیجه و بازخور تلاشهای خود را در تمام سطوح سازمان خود لمس می نمایند.

ملاحظات کاربردی

در حالیکه کسب و کارهای سنتی، بدنبال دقت، قابلیت استفاده و سودمندی به عنوان پایه و اساس برنامه ریزی هایشان هستند، توسعه پایدار، مفهومی است که تابع یک تعریف ساده و عمومی نمی باشد. این مفهوم در طی زمان و در واکنش به افزایش اطلاعات و تکامل جامعه تغییر نموده است.

تا زمانی که تمام بنگاههای تجاری نتوانند در دستیابی به توسعه پایدار، نقش اجرایی و تعیین کننده ای داشته باشند، نقش تجارت در این توسعه، تنها در حد یک تعریف باقی می ماند.

برخی مدیران ارشد، اهداف عمده کسب و کار خود را کسب درآمد قلمداد می کنند. اما برخی دیگر، داشتن نقشی کلان در جامعه را هدف عمده کسب و کار خود می دانند. در میان رهبران تجاری، در خصوص بهترین موازنه میان علائق شخصی و فعالیت های اجرایی در جهت خوب بودن برای جامعه، اجماع نظر وجود ندارد. شرکتهای در پی بقای مالی خود

پیوسته با تبادل آنچه که " دوست دارند" انجام دهند و آنچه که "می بایست" انجام دهند، مواجه هستند. همچنین کسب و کارها زمانی که اقدام به انتقال (تغییر، تحول) تجربیات پایدار خود می کنند با مبادلات مواجه می شوند. برای مثال، یک شرکت شیمیایی که تاسیس آن تبادلات ساری (منتشرشونده) زیادی نیاز دارد، ممکن است تصمیم به جایگزین نمودن آن با یک تسهیلات موثرتر بگیرد. اما آیا شرکت باید در طول مدت زمان ساخت ۲ تا ۳ ساله، برنامه های در جریان خود را متوقف نماید و ریسک ازدست دادن سهم بازار خود را بپذیرد؟ یا باید علیرغم هزینه های جریمه و ارتباطات عمومی ناسازگار، به فعالیت های در جریان در کارخانه آلوده کننده ادامه دهد؟ با توجه به اهداف اقتصادی، شهرت اجتماعی و محیطی، کدامیک از این ۲ گزینه بهتر است؟

حوزه های زیادی در ارتباط با توسعه پایدار از نظر اجرایی در ابهام باقی مانده است که این امر، تدوین یک برنامه عملیاتی موثر را دشوار می کند. برای مثال، صنعت جنگل داری در تعریف مفهوم تاسیس مدیریت جنگل های پایدار با مشکل مواجه بوده است. برخی منتقدان بر این باورند که تنها جایگزینی آسان درختها کافی نیست، زیرا این مساله منجر به از بین رفتن تنوع زیستی جنگل ها می گردد. واضح است که تحقیقات بیشتری برای حل چنین مشکلات فنی لازم است. واضح است که از یک منظر کلان تر، انجام فعالیت در بطن یک محیط و اقتصاد سالم به نفع تمامی کسب و کارهاست. در دنیا اقتصادهای پایدار و در حال رشد در کشورهای در حال توسعه، بهترین فرصتها را برای بازارهای توسعه یافته فراهم می کنند.

در برخی موارد، نظارت محیطی مترادف با توسعه پایدار، در نظر گرفته می شود. در افق کوتاه مدت، نظارت محیطی می بایست یک هدف معقول برای اکثر کسب و کارها بوده و توسعه پایدار یک هدف بلند مدت برای آنها باشد. بهر حال، این موضوع می تواند سبب گیج شدن گردد. در دنیای توسعه یافته، تمرکز خاصی بر مدیریت محیط زیست وجود دارد در حالی که در کشورهای در حال توسعه، توسعه پایدار و سریع در اولویت قرار دارد.

اقتصاد جهانی تحت فشارهای روزافزون ناشی از پیامدهای تخریب محیط زیست است. اما از این موتور اقتصادی خواسته می شود که سایر مشکلات را در همان زمان حل نماید. مواجهه با چنین چالشی و حل آن منجر به بهبود مستمر می گردد.

علیرغم ابهامات موجود در تعاریف، پشتیبانی و حمایت از اصول توسعه و بهبود، اکنون در درون جوامع کسب و کار، شیوع پیدا کرده است. بهر جهت، برای افزایش این حمایت، شناسایی و تشویق ابتکار عمل هایی که به منظور نزدیک کردن این مفهوم به واقعیت اتخاذ می گردند، از اهمیت خاصی برخوردار می باشد.

علائم و آثار مثبت تغییر

William Mulligan، مدیر امور محیط زیست شرکت Chevron، دیدگاه بسیاری از جوامع کسب و کاری را که معتقدند امروزه محیط زیست یک مساله اصلی می باشد، را مطرح می نماید- وی هم چالشها و هم فرصتها را بیان می دارد. او می گوید: "در طی دهه گذشته، ما آراء زیادی را می بینیم که اهمیت محیط زیست را برای آمریکایی ها تصدیق می کنند."

"تنها یک شرکت غیرمسئول می تواند این روند را بعنوان یک سرگرمی موقتی و زودگذر یا عدم شناخت نیاز به یکپارچگی ملاحظات محیطی در تمام ابعاد کسب و کارش ببیند. تعالی محیطی باید قسمتی از تفکرات استراتژیک باشد. درحقیقت، هرگاه مجبور به تغییر باشیم، اغلب فرصتها را کشف می کنیم."

صدای این تغییرات مثبت در نگرش ها و فعالیت ها، توسط سازمانی که برای بهبود و ایجاد همکاری های اقتصادی ایجاد شده است، منعکس گردیده است. سازمانی که می گوید: "امروزه سازمانها در جستجوی هماهنگی ایده آل با محیط زیست و ملاحظات اقتصادی هستند و بنابراین همکاری تدریجی این اهداف را در سیاست کاری خود قرار داده اند."

بسیاری از مدیران ارشد، بر این باورند که تعقیب استراتژی های توسعه پایدار، سبب ایجاد شرایط مطلوب در کسب و کار می گردد. برای مثال، یکی از کارخانجات تولیدی شرکت 3M، میزان تولید فاضلاب خود را با استفاده مجدد از فاضلاب آبهایی که وظیفه خنک کردن دستگاهها را داشتند بجای تعویض آن بعد از یکبار استفاده به نصف کاهش داد. طرح آقای Dow می گوید "کاهش اتلافها همیشه برای ما پول به همراه می آورد". این طرح در سال ۱۹۸۶ آغاز شد و بیش از ۷۰۰ پروژه ایجاد کرد و سبب صرفه جویی به میزان میلیونها دلار در سال گردید. در کارخانه فلزسازی Westinghouse در Puerto Rico، شرکت، به منظور جداسازی آلودگی های جامد درون تانکرها، با تکان دادن تانکری که قصد تخلیه ماده شیمیایی درون خود را به تانکر دیگر داشت، آلودگی های شیمیایی را تا ۷۵٪ کاهش داد. شرکت Pacific Gas and Electric، به این نتیجه رسید که نگهداری و محافظت از انرژی بسیار سودآورتر از سرمایه گذاری بر روی انرژی هسته ای بوده است.

مدیران این کسب و کارها به وضوح اعتقاد دارند که محیط گرایی چیزهایی برای اضافه نمودن به کسب و کار دارد. Jon Elkington، مشاور زیست محیطی در مجله Tomorrow چنین بیان داشته است: "ما در حال حاضر شاهد ظهور محیط گرایی در شرکتهای هستیم. درحقیقت محرک اصلی توسعه پایدار در آینده، احتمالاً از کسب و کارها ناشی می شود." Elkington همچنین به بهبودهای مشخص دیگری نیز اشاره کرده است. اکثر مصرف کنندگان، امروزه آمادگی پرداخت بهای بیشتر برای محصولاتتی که در مواجهه با محیط زیست، مسئولانه تر رفتار می کنند را دارند. و ظهور و پیدایش

سرمایه گذاری هایی که بصورت اخلاقی بر توسعه پایدار صورت می گیرد، موجب گشته تا نوری روشن کننده بر روی فعالیت های مربوط به همکاری های محیطی گسترده شود. همچنین از بهبودهای مشخصی که *Elkington* بیان داشته، این است که شرکتهایی که از درون تغییر می کنند، نسبتاً به فشارهای خارجی ناشی از مصرف کنندگان و محیط گرایان آسانتر پاسخ می دهند.

سیستم های مدیریت ارتقا

مفهوم توسعه پایدار، نیاز به ترکیب و یکی شدن با سیاستها و فرآیندهای یک کسب و کار دارد اگر آن کسب و کار از اصول توسعه پایدار پیروی نماید. این بدان معنا نیست که به روشهای جدید مدیریت نیاز است. بلکه بدین معناست که به یک فرهنگ جدید و پالایش گسترده در سیستم ها، مشاغل و رویه ها نیاز است.

دو حوزه اصلی سیستم مدیریت که می بایست تغییر کنند، مربوط به مسائل زیر می شوند:

▪ مسئولیت پذیری نسبت به ذی نفعان غیرستتی (جدید)

▪ بهبود مستمر در فعالیتهای گزارش دهی

توسعه یک چارچوب مدیریتی موثر برای توسعه پایدار، نیازمند بررسی تصمیم گیری و دولت می باشد. مفهوم توسعه پایدار، باید هم با برنامه ریزی کسب و کار و هم با سیستم های کنترل و اطلاعات مدیریت یکپارچه گردد. مدیریت ارشد بایستی گزارشاتای فراهم آورد که عملکرد را باتوجه به این استراتژی ها اندازه گیری نماید.

دولت نیز بخاطر مسئولیت روزافزون شرکتهای و مدیریت ارشدشان روز به روز مهم تر می شود. سیستم های گزارش دهی و اطلاعاتی، باید این نیاز را پشتیبانی نمایند. تصمیم گیری در تمام سطوح بایستی درقبال نتایج ناشی از توسعه پایدار بسیار مسئولانه تر انجام شود.

برطبق اصول توسعه پایدار، برای مدیریت یک بنگاه، ۷ مرحله نیاز است. این مراحل عبارتند از:

۱. انجام تجزیه تحلیل ذی نفعان

تجزیه تحلیل ذی نفعان به منظور شناسایی تمام بخش هایی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تاثیر عملیات بنگاه واقع می شوند، موردنیاز است. این تجزیه تحلیل نتایج، موارد مورد توجه و نیازهای اطلاعاتی ذی نفعان را با لحاظ فعالیت های توسعه پایدار سازمان، بیان می دارد.

حیات یک شرکت، براساس ارتباطات آن شرکت، بطور مستقیم به محیط جهانی مرتبط می شود. یک شرکت، در انجام فعالیت هایش باید همواره به شان و منزلت انسانی توجه کند و تلاش نماید به سمت جامعه ای حرکت کند که محیط جهانی را به خوبی محافظت نماید.

در ابتدای این قرن، استراتژی شرکتها، حرکت مستقیم به سمت کسب حداکثر نرخ بازگشت سرمایه برای سهامداران و سرمایه گذاران بود و کسب و کارها، انتظار دستیابی به اهداف محیطی و اجتماعی نداشتند. بهره برداری از منابع انسانی و طبیعی در بسیاری از صنایع، یک هنجار تلقی می شد و این به معنی عدم توجه به شهرت اجتماعی جامعه ای بود که بنگاه در آن فعالیت می نمود. بطور خلاصه، شرکتها تنها درقبال مالکان خود مسئول بودند.

امروزه، بنگاههای کسب و کار در کشورهای توسعه یافته در یک محیط بسیار قانونمندتر و پیچیده تر فعالیت می کنند. قوانین و مقررات زیاد، فعالیت های بنگاهها را تحت نظارت و کنترل قرار می دهد و رهبران آنها را درقبال محدوده وسیعی از ذی نفعان مسئول می سازد. توسعه پایدار، گروههای ذی نفع را حتی با دربرگرفتن نسل های آتی و منابع طبیعی گسترش می دهد.

شناسایی بخش هایی از یک بنگاه کسب و کار که سرمایه گذاری در آنها بطور قطع منفعت دارد، یک جزء مرکزی از مفهوم توسعه پایدار است و منجر به مسئولیت پذیری سازمانی بیشتر می شود. گسترش یک رویکرد پرمعنا به تجزیه تحلیل ذی نفع، یک جنبه حیاتی از این سیستم مدیریت و یکی از تفاوتهای کلیدی بین رویه های مدیریتی قراردادی و پایدار است.

تجزیه تحلیل ذی نفعان، با شناسایی گروههای مختلفی که تحت تاثیر فعالیت های کسب و کار قرار دارند، آغاز می گردد. این گروهها شامل سهامداران، اعتباردهندگان، قانون گذاران، کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و جامعه ای که بنگاه در آن فعالیت می کند می باشند. همچنین گروه ذی نفعان می تواند شامل افرادی باشد که خود را تحت تاثیر فعالیت هایی که بر روی شرایط اقلیمی زمین و سرمایه های اجتماعی می دانند، باشد این امر، بخشی از فعالیت های بشردوستانه شرکت نیست بلکه خود، کسب و کار نسبتا خوبی است. شرکتهایی که دریافته اند ذی نفعانشان چه می خواهند، قادر خواهند بود براساس فرصتهای موجود سرمایه گذاری کنند. آنها از یک نیروی کاری بسیار فعال تر و مطلع تر و اطلاعات بهتر در بازارهای سرمایه بهره مند می شوند.

در شناسایی و تعیین گروههای ذی نفع، مدیریت باید تمام فعالیت یک کسب و کار و مکان عملیات آنرا مدنظر قرار دهد. برخی ذی نفعان همانند سهامداران ممکن است در تمام فعالیت ها یا مکانها مشترک باشند. برخی دیگر همانند انجمن های محلی، ممکن است به موازات مکان یا فعالیت کسب و کار خود تغییر کنند. سرانجام، تجزیه تحلیل ذی نفع، نیازمند مدنظر قراردادن اثر فعالیت های کسب و کار بر محیط، توجه به جامعه در حد وسیع، نیازهای نسل آینده است.

پس از اینکه ذی نفعان، شناخته شدند، مدیریت باید سیستمی از نیازها و انتظاراتی که این گروهها دارند تهیه نماید. این لیست باید هم نیازهای فعلی و هم نیازهای آتی را به منظور عمل به مفهوم توسعه پایدار بیان نماید. کلید حل این مساله، تجزیه تحلیل این امر است که چگونه فعالیت های سازمان هر مجموعه از این ذی نفعان را بطور مثبت و منفی تحت تاثیر قرار می دهند.

گسترش و بسط این بیانیه از نیازها و انتظارات، نیازمند بحث و گفتگوی رو در رو با هریک از گروههای ذی نفعان می باشد. برای رسیدن به این مقصود، برخی شرکتهای اقدام به تشکیل انجمن های مشورتی نموده اند. گروههای تشکیل شده از کارمندان، سهامداران و تامین کنندگان مشابه برای کمک به درک بهتر مدیریت از این نیازها و انتظارات بکار می روند.

چون نیازمندی های گروههای ذی نفع در حال تکامل است، پایش آنها نیز یک فرآیند مستمر است.

تجزیه تحلیل ذی نفعان، منجر به مشخص شدن انتظارات متضاد می گردد. برای مثال، مشتریان ممکن است اکنون متقاضی محصولات ایمن و جدید باشند درحالیکه کارکنان ممکن است بر این باور باشند که بکارگیری چنین سیاستی شغل آنها را تهدید خواهد کرد. ضمناً در این خصوص ممکن است سهامداران، نگران بازگشت سرمایه خود باشند. یک تجزیه تحلیل ذی نفع می تواند یک راه مفید برای شناسایی حوزه های تضاد و تعارض بالقوه در میان گروههای ذی نفع باشد قبل از اینکه آن تعارضات به واقعیت بپیوندد.

۲. تنظیم اهداف و سیاستهای توسعه پایدار

هدف بعدی، جزء جزء کردن ارزشهای پایه ای که بنگاه انتظار دارد کارمندان با لحاظ توسعه پایدار از آنها پیروی نمایند و هدفگذاری برای عملکرد عملیاتی می باشد.

مدیریت ارشد مسئول تنظیم یک سیاست توسعه پایدار برای سازمان خود است و همچنین مسئول تعیین اهداف خاص می باشد. توسعه پایدار معنایی فراتر از تنها " محیط زیست " را در بر می گیرد. علاوه بر محیط زیست شامل مسایل اجتماعی همانند کاهش فقر و توزیع عادلانه نیز می شود.

همچنین شامل یک سری ملاحظات اقتصادی می باشد که ممکن است از زاویه دید اکیدا " محیطی " دیده نشوند. بخصوص این مفهوم بر حفظ یا افزایش سرمایه جهانی تاکید می کند و توانایی های جامع برای جایگزین کردن سرمایه هایی که توسط انسان ایجاد شده اند را در برابر سرمایه هایی که توسط طبیعت ایجاد شده اند را پررنگ می کند.

با این وجود یک سیاست وضع شده درمورد مسئولیت پذیری محیطی، اولین گام درست به سمت مسائل و مشکلات کلان تر توسعه پایدار می باشد.

مدیریت باید انتظارات ذی نفعان را در یک بیانیه سیاست کلان که ماموریت سازمان را با توجه به توسعه پایدار لحاظ می نماید، ترکیب نماید. این بیانیه سیاست، فرآیند برنامه ریزی را هدایت نموده و ارزشهایی را که مدیریت، کارمندان و دیگر گروهها همانند تامین کنندگان انتظار دارند، مطرح می کند.

تهیه طرح و پیش نویس یک بیانیه سیاست که هم بر رفتار تاثیرگذار باشد و هم الهام بخش باشد، یک وظیفه چالش برانگیز است. بهر حال، مزایا و منافع آن، لزوم تلاش در این زمینه را تصدیق می کند.

بیانیه رسالت زیر، توسط شرکت شیمیایی Dow، ارائه شده است:

واحدهای عملیاتی شرکت شیمیایی Dow، متعهد به تعالی و کمال مستمر، رهبری و نظارت بر محافظت از محیط زیست برای نسل های آینده هستند. این یک مسئولیت مدیریتی مهم است همانند مسئولیتی که هر کارمند در دنیای کارمندی خود دارد. ما نسبت به نگرانی ها و دغدغه های عمومی حساس هستیم و در مقابل آنها بخاطر تصمیمات و اقداماتمان مسئول هستیم. ما بر این باوریم که نسبت به رعایت ملاحظات اقتصادی و مسائل زیست محیطی در تمام تصمیماتی که عملیات ما را تحت تاثیر قرار می دهد مسئول و پاسخگو هستیم. ما بطور مستمر در حال کاهش دور ریزهای خود به منظور محافظت از سلامت انسان و بهداشت محیط زیست هستیم. هدف ما، حذف اتلاف و دورریزها است.

بیانیه های سیاستی شبیه این، می بایست توسعه پیدا کنند و به شکلی که بطور مشهود شامل مدیریت ارشد و رهبران باشد، اجرا شوند.

یک تحقیق انجام شده توسط مجمع شرکتهای اروپایی بین المللی DRT نشان داد که نیمی از پاسخ دهندگان، اعضای زیادی دارند که مسئول مسایل زیست محیطی هستند. گزارش آنها چنین بیان می کرد:

میزان زمان صرف شده بر روی مسائل زیست محیطی در سطح کلان، عمدتاً بین کشورها و بخش ها متغیر است. در این خصوص بیشترین مشارکت در صنایع شیمیایی و دارویی مشاهده شده است. این بخش ها منابع مشخصی را در برنامه ریزی استراتژی های سبز و ایجاد سیستم های مدیریتی محیطی خبره، اختصاص داده اند. همچنین کمترین مشارکت در خدمات توریسم و مالی مشاهده شده که هیچیک از این شرکتهای مورد پیمایش فرصتهای خاصی نداشتند. در مشارکت فعالانه هیات مدیره شرکتهای در تهیه و بهبود یک سیاست توسعه پایدار، مزایا و منافع زیادی وجود دارد. اینگونه هیات مدیره ها اولویت های کلی را تعیین می کنند و برای مدیریت و کارمندان روشها را مشخص می کنند. تعهد هیات مدیره به خودی خود، تضمین این نیست که یک سیاست توسعه پایدار بطور موثر اجرا خواهد شد. بهرحال، نبود چنین تعهدی قطعاً اجرای این سیاست را دشوار می کند.

چون بیانیه های سیاست هیات مدیره در مورد توسعه پایدار مهم هستند، مدیریت ارشد و رهبران سازمان می بایست بیانیه توسعه پایدار خود را با یک سری اهداف خاص، تکمیل نمایند. برای مثال بیانیه سیاست و اهداف زیر که توسط شرکت Northern Telecom تدوین شده، حوزه مطلوب و ویژگی های آن شرکت را نشان می دهد:

شناسایی ارتباط حیاتی بین یک محیط سالم و رشد اقتصادی پایدار، ما را متعهد به هدایت صنعت ارتباطات به محافظت و بهبود محیط زیست می کند. چنین نظارتی برای موفقیت مستمر کسب و کار ما ضروری است. بنابراین هرچاکه ما در حال انجام کسب و کار باشیم، می بایست به منظور بهبود، راه حل های نوآورانه برای آن مسائل محیطی که تحت تاثیر کسب و کار ما واقع می شوند ارائه دهیم.

ما می خواهیم:

- ملاحظات زیست محیطی را با برنامه ریزی و فرآیندهای تصمیم گیری کسب و کارمان شامل تحقیق و توسعه محصول، روشهای جدید تولید و، یکپارچه نماییم؛
 - ریسک های محیطی مرتبط با عملیات و محصولات را برای کاهش یا حذف احتمال پیامدهای زیان آور از طریق چرخه عمر آنها شناسایی، ارزیابی و مدیریت نماییم؛
 - تمام نیازمندی های قانونی قابل اجرا را بپذیریم و تاحدی که آن را مناسب ارزیابی می کنیم، استانداردهای سخت گیرانه تر را برای محافظت از کارمندانمان و جوامعی که در آنها فعالیت می کنیم، بپذیریم؛
 - یک برنامه حفاظت از محیط زیست رسمی تهیه کنیم و اهداف خاص و قابل اندازه گیری تنظیم نماییم؛
 - برنامه های تضمین شامل ممیزی های منظم، برای ارزیابی موفقیت " برنامه حفاظت از محیط زیست " در مواجهه با نیازمندی های قانونی، اهداف برنامه و فعالیت های اجرایی خوب و مناسب تدوین نماییم؛
 - تا حد امکان تکنولوژی در دسترس را بکار ببریم که دربرگیرنده حذف یا کاهش ضایعات مضر، مواد اولیه خطرناک و ضایعات باشد؛
 - کاهش، استفاده مجدد و تصفیه ابزار مورد استفاده در راستای اهداف؛
 - تدوین و انتشار یک گزارش سالیانه که بطور خلاصه فعالیت های زیست محیطی مان را بیان نماید؛
 - همکاری با تامین کنندگان، مشتریان و شرکای کسب و کار خود برای دستیابی مشترک به بالاترین استانداردهای زیست محیطی ممکن؛
 - ایجاد ارتباط با دیگر ذی نفعان محیطی - شامل دولت، جوامع علمی، موسسات آموزشی، گروههایی که به منافع اجتماع توجه می کنند و عموم مردم- به منظور بهبود پیشرفت و توسعه و ارتباطات و راه حل های نوآورانه در مشکلات محیطی صنعت؛
 - فراهم آوردن ارتباطات منظم با کارمندان و آموزش آنها به منظور بالابردن آگاهی آنها در مورد مسائل زیست محیطی.
- واضح و شفاف بودن، دقیق بودن و در صورت امکان در قالب عبارات کمی و قابل اندازه گیری بیان شدن اهداف توسعه پایدار، بسیار مهم است. تعیین اهداف قابل اندازه گیری، بدین منظور که مدیران و سایرین بتوانند ارزیابی کنند که آیا فعالیت های کسب و کارشان به اهداف تعیین شده دست می یابد یا خیر، ضروری است.
- در تنظیم این اهداف، مدیریت نیازمند تعیین سطح مناسب توافق است. برای مثال، ممکن است یکی از اهداف، هدف عملکردی قابل اندازه گیری کاهش ضایعات در تمام مکانهای عملیاتی باشد. این هدف ممکن است با اهداف جزئی تری برای هر مکان عملیاتی، پشتیبانی گردد.

پس از اینکه اهداف توسعه پایدار، تعیین گردید مدیریت بایستی استراتژی های مالی و رقابتی خود را درقبال این اهداف با هم مقایسه نماید. دربرخی حوزه ها، استراتژی های کسب و کار ممکن است با اهداف توسعه پایدار سازگار باشند. درحوزه های دیگر، استراتژی های موجود ممکن است با هم درتعارض باشند. درنتیجه استراتژی ها باید اصلاح و تعدیل شوند.

نکته مهم این است که اطمینان حاصل کنیم که اهداف توسعه پایدار تعیین شده، تکمیل کننده استراتژی های رقابتی موجود بنگاه هستند. به عبارت دیگر، توسعه پایدار می بایست یک بعد اضافی برای استراتژی های کسب و کار ایجاد نماید. این توسعه پایدار با توجه به محک زنی قابل استفاده در آن به مدیران ارشد می گوید که کدامیک از استراتژی های کسب و کار در چه ابعادی از عملکرد بایستی مورد ارزیابی قرار گیرند.

یک سیستم پایش موثر بیرونی، برای هیات مدیره و مدیریت ارشد به منظور حصول اطمینان از اینکه سیاستهای توسعه پایدار، اهداف و سیستم های مدیریتی برای دنیای پیچیده و به سرعت متغیری که کسب و کارها در آن فعالیت می کنند، ضروری به نظر می رسد. اطلاعات می بایست درمورد موضوعات کلیدی همچون:

- قوانین جدید و پیشنهادی
- استانداردها و فعالیتهای صنعتی
- استراتژی های رقبا
- سیاستها و فعالیت های گروهی خاص و اجتماعی
- دغدغه های تجارت
- پیشرفتهای فنی همانند تکنولوژی های فرایند جدید

جمع آوری گردد.

برای بسیاری از بنگاهها، بررسی و تاثیرگذاری توسعه های خارجی به معنی فعالیت و مشارکت بیشتر در زمینه فرآیندهای سیاسی و اجتماعی جامعه است. یک تعهد به توسعه پایدار شامل کمک به تهیه و فرمولبندی سیاستهایی است که پیشرفت های بیرونی را شکل می دهند، بطوریکه اهداف توسعه پایدار در حوزه صنعت بدست آورده شوند. در انتها باید بگوییم که بنگاههای کسب و کار مسئولیت پذیر، در ارتباطات صنعتی نقش رهبر به خود می گیرند و با دولت و گروههای هم صنف خاص به منظور دستیابی به نتایج مثبت برای بنگاه و ذی نفعان همکاری می نمایند. پایش پیشرفتهای بیرونی مخصوصا برای شرکتهایی که محصولات خود را به بازارهای مختلف صادر می کنند یا می فروشند و بسیار بیشتر برای شرکتهایی که تسهیلات تولید آنها در چند کشور مختلف واقع است، پیچیده تر است.

اکثر شرکتهای چندملیتی متعهد به رعایت اصول *اتاق بین المللی تجارت* در مدیریت محیط زیست هستند. این اصول، شامل استانداردهای عملکردی زیست محیطی بین المللی هستند. بهرجهت، پایش تمام پیشرفتهای بین المللی ممکن است یک وظیفه سخت و مهیب باشد.

این پایش بیرونی، می تواند با فرآیند مدیریت استراتژیک یک شرکت، یکپارچه شود یا بعنوان یک وظیفه جداگانه در نظر گرفته شود. برخی شرکتهای، کمیته های سیاست گذاری اجتماعی دارند که حیطه فعالیت آنها مسائل مربوط به توسعه پایدار می باشد. برخی دیگر، کمیته های محیطی دارند که دارای تمرکز کمتری هستند.

۳. طراحی و اجرای یک برنامه عملیاتی

طراحی یک نقشه برای تغییر سیستم مدیریت که به منظور دستیابی به اهداف توسعه پایدار مورد نیاز است، مهم به نظر می رسد.

ترجمه سیاستهای توسعه پایدار به عبارات عملیاتی یک تعهد عمده است که تمام سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. این کار شامل تغییر فرهنگ شرکت و نگرش کارمندان، تعریف مسئولیت ها و ایجاد ساختارهای سازمانی، سیستم های گزارش اطلاعات و فعالیت های عملیاتی است.

طبیعتاً این تغییرات، بسیار اساسی هستند بطوریکه یک برنامه ۳ تا ۵ ساله و یک برنامه کلی یک ساله در این خصوص مورد نیاز می باشد.

مدیریت این نوع تغییر سازمانی، نیازمند رهبری مدیریت ارشد است. هیات مدیره، مدیر ارشد اجرایی (CEO) و سایر مدیران اجرایی بایستی فعالانه در این فرآیند مشارکت نمایند. آنها نیازمند هدایت شدن با نمونه ها و الگوها هستند. به عنوان نقطه شروع، پس از اینکه هیات مدیره و مدیریت ارشد سازمان، اهداف توسعه پایدار را تعیین نمودند، این اهداف بایستی با گروههای مختلف ذی نفعان ارتباط داده شوند. برخی سازمانها برنامه های مشاوره مستمر با ذی نفعانی دارند که این فرآیند را تسهیل می نماید. موارد کمی به چشم می خورد که برنامه هایی که درجهت ارضاء خواسته های ذی نفعان تدوین می شوند، قبل از هرچیز درخصوص آنها با ذی نفعان مشورت نشده باشد.

همچنین تعیین هرگونه اصلاحی که می بایست در سیستم های سازمانی و فرآیندها به منظور حصول اطمینان از اینکه فعالیت های روزانه به شکلی انجام می شوند که با این اهداف سازگار هستند، از اهمیت به سزایی برخوردار است. ساختار سازمانی بنگاه می بایست به منظور تعیین اینکه چه کسی می بایست مسئول ویژه رسیدگی و پی گیری اهداف توسعه پایدار باشد، مورد بازنگری قرار گیرد. در برخی موارد، کمیته های مدیریت زیست محیطی باید تاسیس شوند؛ در سایر موارد یک دپارتمان خاص بایستی تحت رهبری یک مدیر ارشد اجرایی زیست محیطی تشکیل شود.

برخی سازمانها بیانیه های مسئولیت زیست محیطی را با شرح شغل مدیران و کارکنان ستادی، یکپارچه (ادغام) می کنند. واضح است که یک مسئول معین برای اجرای موفقیت آمیز ضروری می باشد.

تغییرات فرهنگی و آموزش مجدد باید مکمل اهداف جدید باشند و سیستم های پاداش و حقوق دستمزد، بایستی منعکس کننده ارزشهای جدید شرکت باشند.

فرآیند برنامه ریزی کسب و کار، می بایست در راستای انعکاس اولویتهای توسعه پایدار، فرآیند مشاوره ذی نفعان توسعه یافته و نیازمندی های پایش محیط خارجی کسب و کار، اصلاح شود. سیستم های اطلاعات مدیریت نیز می بایست در این راستا بهبود و توسعه پیدا نمایند به منظور حصول اطمینان از اینکه مدیریت و کارمندان اطلاعاتی را دریافت می کنند که برای ارزیابی عملکردشان در مقابل اهداف نیاز دارند.

فعالیت های بازاریابی می بایست نیازهای مشتریان را با لحاظ امکان توسعه مدنظر قرار دهند. این امر نیازمند تغییراتی در اقدامات و تلاشهای تحقیقات بازار سازمان است. این بازخورد می تواند روش طراحی، تولید، بسته بندی، بازاریابی و تبلیغات محصولات را تحت تاثیر قرار دهد. در برخی موارد بازارهای جدید ممکن است ایجاد شوند یا بازارهای موجود مجدداً تعریف شوند.

در این ضمن، فرآیندهای تولید و رویه های عملیات، می بایست بر اساس مقررات، کاربردهای صنعتی یا استانداردهای داخلی، به منظور تعیین حوزه های نیازمند بهبود ارزیابی شوند. این امر یک فرصت مجدد برای شرکت برای توسعه فرآیندهای تولید نوآورانه فراهم می کند.

نیازمندی های قانونی، به آسانی قابل شناسایی هستند، اگرچه آنها بطور پیوسته تکامل می یابند. معیارهای توسعه پایدار، دقت کمی دارند و عموماً بصورت شفاف در نظامنامه ها و مقررات سازمان تجلی نمی یابند. استفاده از کاربردهای صنعتی به عنوان هنجارهای عملکردی به سرعت توسعه می یابد و در برخی موارد این استانداردها از نیازمندی های قانونی تجاوز می کنند.

برنامه "مسئولیت اجتماعی" صنایع شیمیایی یک نمونه از استانداردهای صنعت است که شرکتها می توانند از آن برای ترویج و تشویق بهبود و پیشرفت در فرآیندها و عملیات استفاده نمایند. ابزار متداول دیگر الگوبرداری است. بطور همزمان، مدیران مسئول خرید، بایستی انتخاب خود درمورد تامین کنندگان را برحسب محصولات آنها و روش تولید آنها به منظور حصول اطمینان از اینکه اهداف توسعه پایدار از طریق فعالیت های خرید شرکت، پرورش داده شده است، مورد ارزیابی مجدد قرار دهند.

برنامه ریزی مالی می بایست نیازمندی های سرمایه ای لازم برای اجرای تغییرات فرآیندها را علاوه بر محرکهای مالیاتی ممکن و همچنین اثر مالی مکانیزم های جدید همچون اعتبارات برای بازایافت ضایعات مدنظر قرار دهند.

یک برنامه اجرای موفق بستگی به "تفکر مجدد در مورد سازمان" دارد اگر آن برنامه به منظور پاسخگویی به تغییر الگوی مرتبط با توسعه پایدار باشد. نه تنها بررسی فشار مثبت برای ایجاد تغییر بلکه بررسی موانع و منابع مقاومت نیز از اهمیت بالایی برخوردارند.

در حالیکه چارچوب اولیه مدیریت ممکن است دست نخورده باقی بماند، تغییرات ذاتی و اساسی احتمالاً در فرهنگ، سازمان و سیستم هایش مورد نیاز خواهد بود. برنامه ای موثر می باشد که به درستی "تدوین و تهیه" شده باشد. در عوض نیازمند مشاوره های کلان و تغییر فرهنگ است.

۴. ایجاد یک فرهنگ یکپارچه پشتیبان

برای حصول اطمینان از اینکه سازمان و کارکنانش از سیاستهای توسعه پایدار پشتیبانی می کنند، یک فرهنگ یکپارچه متناسب ضروری است.

در فرآیند اجرای توسعه پایدار یا سیاستهای مدیریت زیست محیطی، شرکتهای زیادی، نوعی تجدید سازمانی را تجربه می کنند. مشارکت فزاینده کارمندان نه تنها ایده های عملی را خلق می کند بلکه اشتیاق به اجرای برنامه را افزایش می دهد. اکثر مشتریان و کارمندان از اینکه عضو سازمانی باشند که یک حالت پاسخگو به مسئولیت های خود در قبال جامعه فعالیت می کند، لذت می برند.

اجرای اهداف توسعه پایدار، احتمالاً نیازمند تغییر در نگرش مدیران است. این امر ممکن است تنها پس از آموزش مجدد انجام شود. برای مثال، برخی مدیران اجرایی ممکن است احساس نمایند که مسئولیت آنان، تنها حداکثر نمودن ثروت مالکان بنگاه است. نتیجتاً آنها به سختی می توانند مفهوم توسعه پایدار را درک نمایند و در پذیرش آن بعنوان یک هدف مشروع کسب و کار مشکل داشته باشند.

در این ضمن، برخی مدیران ممکن است به شناسایی نیاز به فعالیت های مرتبط با کارایی همانند کارایی انرژی و تصفیه ضایعات، اقدام نکنند. برخی مدیران ممکن است هیچگاه تاثیر اقداماتشان بر هریک از گروههای ذی نفع غیر از سهامداران را صریحاً مدنظر قرار ندهند. برخی دیگر ممکن است در مقابل تغییر نحوه ارزیابی عملکردشان مقاومت نمایند.

مدیران شرکتهای چندملیتی ممکن است فکر کنند که طراحی مجدد برنامه هایشان به منظور حصول اطمینان از اینکه در توسعه پایدار در کشورهای در حال توسعه، نقش دارند مناسب نباشد.

ارتباطات موثر ضروری است. اساساً تمام سطوح مدیریت و تمام کارمندان، می بایست سیاستها و اهدافی را که تعیین شده اند درک کنند. برای بنگاههای کسب و کار، این امر به معنای توسعه بینش و چشم انداز اکثر پرسنل از جمله مدیران ارشد اجرایی است. در این خصوص *Dr Frank Frantisek* بر اهمیت ارتباطات تاکید می ورزد:

نیاز اساسی در شرکتهای کانادایی، ملاحظات زیست محیطی در میان کل سازمان از مدیریت ارشد گرفته تا پائین ترین سطوح کارخانه می باشد. دغدغه های محیطی نیازمند این هستند که بخشی از ارتباطات روزانه و تصمیم گیری در تمام سطوح باشند. مدیران ارشد نیازمند این هستند که بطور منظم از مدیران بخش ها این سوالات را بپرسند: آیا فعالیت های شما به نتیجه رسیده است؟ چه پیشرفت هایی باتوجه به برنامه های عملیاتی شما ایجاد شده است؟ مدیران بخش ها بایستی این سوال را در قبال برنامه ها و کارکنان، مطرح کنند.

کارمندان می توانند یک تاثیر قوی بر فرهنگ و عملکرد محیطی شرکت بگذارند. پیمایش بین المللی DRT از شرکتهای اروپایی، گزارش کرد که:

تنها نیمی از شرکتهای مورد پیمایش، پیشنهادات کارمندان در مورد مسائل محیطی را بطور مستقیم جلب می کنند. حدود ۸۰٪ شرکتهایی که پیشنهادات را می پذیرند براساس آن محصولات یا فرآیندهای خود را تغییر می دهند، درحالیکه تنها ۵۴٪ پاسخ دهندگان، چنین تغییراتی را انجام می دهند. این امر نه تنها در کشورهای پیشرفته از لحاظ توجه به مسایل محیطی (همچون نروژ و سوئیس) بلکه در مجارستان نیز که کارمندان مشتاق به مشارکت در حل مشکلات و مسایل محیطی قابل توجه کشور وجود دارند، رخ می دهد.

مفهوم توسعه پایدار، نیازمند بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی ای است که بر مشارکت کارمندان، یادگیری و بهبود مستمر تاکید می کند. اتاق تجارت بین المللی، فرآیند بهبود مستمر را به شرح زیر توضیح می دهد:

به منظور تداوم بهبود سیاستها، برنامه ها و عملکرد محیطی شرکت، پذیرش مسئولیت پیشرفتهای فنی، کشفیات علمی، نیازهای مصرف کنندگان و انتظارات جوامع با نظامنامه های قانونی بعنوان یک نقطه شروع و به منظور کاربرد معیارهای محیطی بین المللی مشابه

سیستم های گزارش دهی داخلی می توانند یک اثر مشخص بر فرهنگ یکپارچه سازمان داشته باشند. این سیستم ها باید به منظور تقویت رفتار مثبت نسبت به توسعه پایدار طراحی شوند. آنها همچنین نیازمند متصل شدن به قوه تشخیص بنگاه و سیستم های ترفیع هستند.

مشارکت فعال و قابل مشاهده مدیران ارشد اجرایی و هیات مدیره می تواند یک نیروی قدرتمند در شکل گیری نگرش ها و خلق یک فرهنگ پشتیبان باشد که در آن فعالیت های کسب و کار پایدار می تواند رشد کند. مدیران اجرایی، افرادی هستند که سیاستها و هنجارهایی که کسب و کار باید انجام دهد را تنظیم می کنند.

مهم است که هیات مدیره در تخصیص مسئولیت های لازم برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار، توجه کافی مبذول نماید. این نقش چتری، بایستی شامل تضمین این امر باشد که مسئولیتها طوری تخصیص داده شوند که مدیران اجرایی کلیدی، مسئول باشند. همچنین به معنی حصول اطمینان از این است که سیستم های ترفیع و پاداش افرادی از سازمان را که به اهداف توسعه پایدار دست یافته اند یا به دستیابی به آنها کمک می کنند، شناسایی می کنند.

۵. معیارهای توسعه و استانداردهای عملکردی

اجرای اهداف توسعه پایدار و تهیه گزارشات معنادار از عملکرد، نیازمند ابزارهای مناسب اندازه گیری عملکرد می باشد. کنترل مدیریتی همانند گزارش دهی بیرونی، بستگی به در دسترس بودن اطلاعات به روز(معتبر) درمورد عملیات شرکت دارد. این اطلاعات مورد نیازند به این منظور که به مدیران امکان ارزیابی عملکرد از لحاظ استانداردهای عملکردی داخلی و خارجی و استفاده از معیارهای عملکردی مناسب را می دهند. بنابراین سیستم های اطلاعاتی نیازمند بازنگری هستند برای تضمین اینکه گزارشات ضروری می بایست برای مدیریت تهیه شوند.

معیارهای مورد استفاده در ارزیابی و گزارش عملکرد می توانند توسط اهداف مربوط به توسعه پایدار شرکت و استانداردهایی که توسط دولت و سایر آژانس های عمومی تدوین می شوند، تحت تاثیر واقع شوند. برای مثال، اهداف عملکردی ممکن است براساس سطوح انتشار و مصرف انرژی در هر تن خروجی، یا شاید ساعات کار از دست رفته بخاطر بیماری، تنظیم شوند. اگر عملکرد واقعی با اهداف تنظیم شده مقایسه گردد، اطلاعات به درستی ایجاد شود. این امر ممکن است مستلزم معرفی رویه های جدید اندازه گیری باشد.

در بسیاری از موارد، شرکتها در تعیین معیار عملکرد توسعه پایدار، جلوتر از دولت های خود هستند. بهرجهت، همانگونه که جامعه از مسائل محیطی آگاه تر می شود و فشار بیشتری برای اقدام و فعالیت اعمال می کند، دولت می تواند انتظار یک نقش تاثیرگذارتر را داشته باشد.

یک فرصت مشخص برای بخش هایی از کسب و کار برای همکاری با دولت ها در تعیین معیارها و استانداردهای عملکردی و برای کمک به بهبود گزارش دهی و سیستم های پایش که از نظر هزینه اثربخش باشند و نیازهای کسب و کارها و عموم را برآورده نمایند وجود دارد.

درحالیکه استانداردهای بیرونی، معیارها و سیستم های گزارش گیری، مورد نیازند، اما بهبود و اجرای آنها مخصوصا اگر مشاوره موردنیاز باشد، زمان بر است. کسب و کارها نباید برای توسعه چنین استانداردهایی قبل از تعیین اهداف توسعه پایدار و اندازه گیری میزان پیشرفت فعالتهایشان منتظر بمانند.

۶. تهیه گزارشات

مرحله بعدی فرآیند، تهیه گزارشات غنی برای مدیریت داخلی و ذی نفعانی است که عملکرد سازمان درقبال اهداف توسعه پایدار، مرتبط با آنهاست.

هیات مدیره و مدیران ارشد اجرایی، از گزارشات درونی برای سنجش عملکرد، تصمیم گیری ها و پایش اجرای سیاستها و استراتژی هایشان استفاده می کنند. سهامداران، اعتباردهندگان، کارمندان و مشتریان مثل جامعه و عموم، از

گزارشات یکپارچه بیرونی برای ارزیابی عملکرد یک شرکت و مسئول قراردادن هیات مدیره و مدیران ارشد اجرایی برای دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و محیطی استفاده می کنند.

در حالیکه گزارشات مالی به تدریج تبدیل به یک جزء بنیادین از گزارشات سازمان شده اند، امروزه گزارشات مربوط به توسعه پایدار تنها یکی از انواع متفاوت گزارشات سالیانه تدوین شده توسط یک شرکت هستند.

کم کردن شکاف بین طریقه اندازه گیری فعالیت اقتصادی و روشی که برای ارزیابی میزان استفاده از منابع طبیعی بکار گرفته می شود، مهم به نظر می رسد. برای مثال، بیانیه های مالی، درجه ای که یک بنگاه در کنترل آلودگی و حفظ منابع سرمایه گذاری می کند را نشان نمی دهند. متعاقباً شرکتهایی که در محافظت از محیط زیست سرمایه گذاری نمی کنند ممکن است بیانیه های مالی با هزینه های پائین تر و دریافتهای بیشتر از آنهايي که این کار را می کنند، ارائه نمایند.

یک سیستم به منظور حصول اطمینان از اینکه برای اقدامات مثبت، پاداشهایی وجود دارد، نیازمند محرک و اطلاعات قابل اعتماد است.

این بحث خیلی طعنه دار است که فعالیت کسب و کاری که محل سکونت را تخریب کند و هوا، زمین و آب را آلوده سازد، "درآمد" ایجاد می کند و در افزایش تولید ناخالص ملی ایفای نقش می کند. لذا تصمیم گیرندگان در درون کسب و کارها و دولتها نیازمند یک سیستم گزارش دهی مناسب هستند.

سیستمی که یک تصویر پرمعنا از موفقیت های پایدار شرکت فراهم کند، اگر یک ارتباط موثر با گروههای ذی نفع ایجاد و حفظ کند، برای تقویت مسئولیت پذیری، ضروری است.

اساساً شرکتهای متعددی اکنون از مدیران صف خود می خواهند که در گزارشات منظم خود یک بیانیه درمورد اینکه آیا آنها به اهداف توسعه پایدار و محیطی، دست یافته اند یا خیر، ایجاد نمایند. بطور مشابه، هیات مدیره بایستی از مدیریت ارشد درمورد اینکه آیا به این اهداف، دست یافته شده است یا خیر، گزارشات دوره ای بخواهد.

گزارش دهی خارجی درمورد نتایج توسعه پایدار می تواند به شکل های متفاوتی باشد. برخی سازمانها با گزارشات خاصی که به گروههای ذی نفع می دهند، همانند کارمندان با تجربه ای هستند که به مدیران خود گزارش می دهند. برخی دیگر، یک گزارش با هدف کلی درمورد فعالیت های محیطی تهیه می کنند. برخی دیگر، مسایل محیطی و اجتماعی را در یک بخش مجزای گزارشات سالیانه شان بیان می دارند.

هر بنگاه کسب و کار باید حداقل یک بار در سال یک "گزارش توسعه پایدار" بیرونی منتشر کند. نهایتاً، یک فرمت واحد برای چنین گزارشاتی، مطلوب خواهد بود. در ضمن، مدیران و هیات مدیره می بایست درمورد سازمان و بستر گزارشات، تصمیم گیری نمایند.

۷. افزایش فرآیندهای پایش درونی

بهبود و توسعه مداوم مکانیزم هایی برای کمک به هیات مدیره و مدیران ارشد به منظور حصول اطمینان از اینکه سیاستهای توسعه پایدار اجرا می شوند، از اهمیت به سزایی برخوردار است.

پایش عملکرد بعنوان یک عنصر مهم در فرآیندهای مدیریتی، شناخته شده است. در اکثر حوزه ها، پایش عملکرد بطور مستقیم به گزارش دهی مرتبط می شود. کلید اثربخشی هر نوع سیستمی این است که " آیا مدیریت، عملیات و خروجی ها را بطور مستمر پایش می کند یا خیر".

پایش می تواند شکل های مختلفی داشته باشد، مانند:

- بازنگری گزارشات ارائه شده توسط مدیران سطوح میانی؛
- بازدید از سایتهای تولید و عملیات و مشاهده کارمندی که وظایف خود را انجام می دهند؛
- برگزاری جلسات منظم با زیردستان به منظور بازنگری گزارشات و جستجوی رویه هایی که منجر به توسعه سیستم های گزارش دهی می شوند؛
- اجرای یک برنامه ممیزی محیطی.

سازماندهی ممیزی های داخلی، یک راه عملی برای پایش اجرای سیاستهای مدیریت است. برای مثال، بسیاری از سازمانها امروزه، ممیزی های داخلی را به منظور پایش تطابق با سیاستهای محیطی و قوانین، انجام می دهند. این امر، طبیعتاً نیازمند تیم های چندمهارتی است (مثلاً مهندسان، ممیزان، دانشمندان) که دارای دانش و تجربه مورد نیاز هم درمورد ممیزی و هم درمورد بخشهای مورد ممیزی باشند.

تعریف زیر از ممیزی محیطی در سال ۱۹۸۹ توسط اداره کار بر روی ممیزی محیطی اتاق بین المللی تجارت، ارائه شده است:

یک ابزار مدیریتی شامل ارزیابی سیستماتیک، مستند، دوره ای و عینی از چگونگی اجرای سازمان محیطی، مدیریت و تجهیزات با هدف کمک به حفاظت محیط از طریق:

i. تسهیل کنترل های مدیریتی فعالیت های محیطی

ii. ارزیابی سازگاری با سیاستهای شرکت، که می تواند شامل مواجهه با نیازمندی های قانونی باشد.

در اروپا، کمیسیون انجمن اروپایی، خطوط راهنمایی برای ممیزی محیطی فعالیت های صنعتی پذیرفته است. چنین ممیزی هایی، داوطلبانه هستند اما می بایست خطوط راهنمای EU شامل انتشار یک بیانیه درمورد نتایج آدیت توسط شرکت که تصدیق شده توسط یک ممیز معتبر باشد را رعایت نمایند. هدف این کار، امکان کنترل بیشتر عملکرد محیطی به شرکتها و افزایش آگاهی های عمومی آنهاست.

رهبری مدیریت

برای تنظیم اهداف توسعه پایدار و ایجاد سیستم ها و مکانیزم های پایش ، سازمان ها نیازمند رهبری بعنوان جزئی از فعالیت های مدیریت ارشد و تعهد آن به بهبود مستمر می باشند.

نقش هیات مدیره

بدون مشارکت فعال هیات مدیره ، اجرای فعالیت های کسب و کار پایدار برای یک سازمان دشوار خواهد بود. شرکتها به تشکیل یک " کمیته مسئولیت پذیر درخصوص امور اجتماعی " که مسئول تنظیم سیاستهای یکپارچه درمورد توسعه پایدار و مسئول رسیدگی به مسائلی همچون بهداشت و ایمنی ، سیاستهای پرسنلی، حفاظت از محیط زیست و کدهای ارتباط تجاری باشد، تشویق می شوند.

این فهرست ، تمام جوانب را شامل نمی شود. مسئولیت های دقیق کمیته می بایست توسط شرایط خاص هر کسب و کار، دیکته شوند. با این وجود، آنها ممکن است نیاز به یک مجموعه از " حداقل " مسئولیتها داشته باشند.

اجرای سیاستهای یکپارچه توسعه پایدار، به شکل یکسان در تمام سازمان، مهم به نظر می رسد. تعداد بسیار زیادی از بنگاههای کسب و کار بسته به کشوری که در آن فعالیت می کنند، سطوح متغیری از اخلاقیات را مشاهده می کنند. این استاندارد مضاعف، با مفهوم توسعه پایدار در تضاد است و تضمین می کند که این نقش مهمی برای اجراکنندگان نیست.

همچنین هیات مدیره، نقش مهمی در پایش اجرای سیاستهای یک شرکت دارد. هیات مدیره باید گزارشات منظم درمورد چگونگی اجرای سیاستها دریافت نماید و بایستی مسئول پاسخگویی به ذی نفعان درمورد عملکرد شرکت درقبال این سیاستها باشد.

خودارزیابی

اولین قدم برای کسب و کارها در پذیرش اصول توسعه پایدار، ارزیابی موقعیت فعلی شان است. مدیران باید بدانند که فعالیت های شرکت به چه میزان با اصول توسعه پایدار همجهت می باشند. این امر نیازمند ارزیابی استراتژی کلی شرکت، عملکرد عملیات خاص و اثر فعالیت های ویژه است.

این فرآیند می بایست شامل مقایسه عملکرد فعلی شرکت با انتظارات ذی نفعان باشد. فلسفه های مدیریتی و سیستم ها باید بازنگری شوند، حیطه اطلاع رسانی به عموم در موضوعات مربوط به توسعه پایدار باید تجزیه تحلیل شوند، قابلیت سیستم های اطلاعاتی موجود در تولید داده های موردنیاز می بایست ارزیابی شوند.

ابزارهای خودارزیابی متفاوتی برای کمک به این فرآیند در دسترس مدیران هستند که از جمله می توان به پرسشنامه های *GEMI* و *CERES* اشاره نمود، همانگونه که مواد اولیه برای صنایع خاص آماده می شوند - برای مثال ، برنامه " مسئولیت اجتماعی " صنایع شیمیایی آمریکای شمالی.

تصمیم گیری در مورد یک استراتژی

یک راه حل برای اینکه مدیران بدانند چگونه تولید و عملیات خود را شکل دهند، این است که عملکرد سازمانهای دیگر قابل مقایسه با خود را اندازه گیری نمایند. مقایسه با استانداردهای تنظیم شده توسط صنایع و گروههای محیطی دیگر، می تواند آموزنده باشد.

این کار می تواند نسبتاً آسان باشد اگر اطلاع رسانی منطقی، ارتباطات سازمان یافته با صنعت و برنامه های توسعه پایدار، وجود داشته باشد. بهر حال، اگر این ساختارها موجود نباشند، مدیریت می تواند سایر کسب و کارها را به منظور توجه به تسهیم اطلاعات و در صورت امکان تشکیل یک گروه صنعتی ، بهم نزدیک سازد (داخل گفتگو نماید).

سپس مدیریت باید راههای مناسب برای کاهش شکاف میان وضعیت موجود عملکرد شرکت و اهداف آینده را مدنظر قرار دهد. بطور مختصر استراتژی ای که برای توسعه پایدار مورد نیاز خواهد بود ، نشان دادن این نکته است که جایگاه سازمان در قیاس با سایر رقبا و همچنین از منظر انتظارات ذی نفعان در کجا است.

یک برنامه کلی برای تشریح اینکه چگونه و چه وقت، مدیریت انتظار دستیابی به اهدافش را دارد همراه با فعالیت های مختلفی که در راستای دستیابی به اهداف بایستی به اجرا درآید.

مدیریت ارشد باید استراتژی و برنامه خود را قبل از ارائه به هیات مدیره برای تصویب نهایی ، بازنگری نماید. بدلیل امکان وجود تحریف و خطا در توسعه پایدار، ضروری است که اعضای تیم مدیریت ارشد ، تمام ابعاد فعالیت های شرکت را ارائه نمایند. هر چیزی کمتر از تعهد کامل ممکن است برنامه را به شکست محکوم نماید.

اجرای استراتژی

پس از اینکه استراتژی و برنامه کلی شرکت تدوین و تصویب گردید، برنامه های جزئی تری می بایست تهیه شوند و نشان دهنده چگونگی اثرگذاری استراتژی جدید بر عملیات، سیستم های مدیریت، سیستم های اطلاعاتی و گزارش دهی باشد. این امر مستلزم تنظیم اهداف قابل اندازه گیری قابل دسترس در هر حوزه و تشریح چگونگی پایش پیشرفت می باشد. همچنین باید نیازمندیهای آموزشی و منابع صرف شده را مشخص نماید.

این برنامه ها می بایست از طریق مشورت با کارمندان در تمام سازمان و در صورت امکان با کمک متخصصان برون سازمانی تهیه شوند. این فرآیند می تواند زمان بر و پویا باشد و موجب اصلاحات متناوب گردد مثلا بدست آوردن ورودی از منابع متعدد.

پس از نهایی شدن (اتمام کار)، برنامه ها می بایست توسط مدیریت ارشد و هیات مدیره تصویب گردند.

موارد قابل ملاحظه در شرکت های خصوصی و کسب و کارهای کوچک

کاربرد چارچوب مفروض برای تمام بنگاهها یک چالش خواهد بود اما کسب و کارهای کوچک، ممکن است با چالشهای بیشتری مواجه شوند. علاوه بر گزارش دهی مرتبط با توسعه پایدار، کسب و کارهای کوچکتر می بایست خود را با این فضای همکاری منطبق کنند، منابع کمتر و ساختارهای مدیریتی غیر رسمی تر از شرکتهای بزرگ. برای کسب و کارهای کوچک، آشنا بودن و مطلع بودن از نیازمندی های قانونی در حال تغییر، دشوار خواهد بود.

خوشبختانه، کسب و کارهای کوچک، می توانند از طریق ارتباط با صنعت، اتاق های تجارت، گروههای محیطی متحد (همانند GEMI در امریکا)، گروههای کسب و کار دولتی ملی و بین المللی (همانند European Green Table)، مشاوران مدیریت و دانشگاهها، تخصصی بیش از آنچه نیاز دارند، بدست آورند.

همچنین مطالعات زیادی در این مورد در حال انجام است، برخی از آنها مربوط به تجربیات شرکتهایی هستند که فعالیت های اجرایی در راستای ایجاد و توسعه پایدار را در تولیداتشان تجربه کرده اند.

منابع محدود کسب و کارهای کوچک می تواند از طریق سرمایه گذاری های مشترک با دیگر شرکتهای جبران شود. برای مثال، این کارها ممکن است به شکل کمیته هایی باشند که بهبودها را پایش می کنند و بعنوان یک میدان (بازار) برای تبادل عقاید ارائه شوند. شرکتهای متفاوت، ذی نفعان مشابه دارند، پس نکات مهم می توانند براساس نیازمندی های ذی نفعان و انتظاراتشان و نحوه برنامه ریزی بررسی آنها، مقایسه شوند.

این سرمایه گذاری مشترک می تواند بسیار پیچیده باشد و شامل برنامه های رسمی صنعت در ارتباط با موضوعاتی همچون استانداردهای عملکرد، پایش و تحقیقات تکنولوژیکی باشد.

پس از اینکه مسائل مربوط به منابع و تخصص، بررسی و دسته بندی گردیدند، ساختارهای مدیریتی با رسمیت کمتر یافت شده در کسب و کارهای کوچک، ممکن است یک مزیت مثبت داشته باشند. افراد کمتری برای آموزش در درون بنگاه وجود خواهند داشت و معمولاً مقاومت کمتری در مقابل تغییر وجود خواهد داشت. بعلاوه، معمولاً کمیته های رسمی که در آنها استراتژی های جدید باید "ایجاد شوند" وجود ندارد و بازنگری طولانی و فرآیندهای تصویب آنها وجود ندارد.

سبک های مدیریت مرسوم در کسب و کارهای کوچک ، نیز از جمله مواردی است که می تواند به وظیفه پایش کمک کند: مدیریت برای تشخیص مشکلات و انجام اصلاحات ضروری ، به خوبی موقعیت گیری خواهد کرد. آمادگی برای اجرای یک فلسفه توسعه پایدار برای کسب و کارهای کوچک متفاوت است اما با قوه ابتکار، پشتکار و همکاری ، کسب و کارهای کوچک می توانند به نتایج مطلوب خود برسند.