

استراتژیهای کسب و کار برای توسعه پایدار

بر اساس کتاب استراتژیهای کسب و کار برای توسعه پایدار: رهبری و پاسخگویی دهه ۹۰، انتشار سال ۱۹۹۲ توسط مؤسسه بین المللی توسعه پایدار مربوط به Deloitte & Touche و انجمن جهانی کسب و کار در توسعه پایدار

عیسی اسلامی

توسعه پایدار : یک تعریف تجاری

مفهوم توسعه پایدار شناخت رو به رشدی داشته است، اما برای بسیاری از مدیران کسب و کار ایده جدیدی محسوب می شود. این مفهوم به صورت تئوریک و خلاصه باقی مانده است. حفظ پایه های سرمایه ای یک سازمان یک اصل پذیرفته شده تجاری است. هنوز مؤسسات تجاری به طور عمومی امکان توسعه مفهوم منابع انسانی و طبیعی جهان را نشناخته اند. اگر توسعه پایدار دست یافتن به پتانسیل های آن است بایستی با سیستم های اندازه گیری و برنامه ریزی مؤسسه تجاری یکپارچه شود و برای اینکه این امر اتفاق افتد این مفهوم بایستی بر این اساس که رهبران کسب و کار با آن آشنا هستند بخش بندی شود تعاریف زیر پیشنهاد می شود :

برای مؤسسات تجاری توسعه پایدار به معنای انتخاب استراتژی های کسب و کار و فعالیت هایی است که نیازهای سازمان و ذینفعان آنرا برآورده می کند در حالیکه منابع انسانی و طبیعی را که در آینده مورد نیاز خواهد بود را حفظ و تقویت می کند و بهبود می بخشد. این تعریف روح مفهوم و نظریه ای که توسط کمیسیون جهانی توسعه و محیط پیشنهاد شده را تسخیر می کند و تصدیق می کند که توسعه اقتصادی بایستی نیازهای مؤسسه تجاری و ذینفعانش را برآورده سازد. ذینفعان شامل سهامداران، وام دهندگان، مشتریان، کارمندان، تأمین کنندگان و جوامعی هستند که از فعالیت های سازمان تأثیر می پذیرند. این تعریف وابستگی سازمان به منابع طبیعی و انسانی را علاوه بر سرمایه های مالی و فیزیکی برجسته می کند و تأکید می کند که فعالیت های اقتصادی بایستی بطور جبران ناپذیری این منابع طبیعی و انسانی را کاهش دهد و یا از بین ببرد. این تعریف قصد دارد تا به مدیران کسب و کار کمک کند تا مفاهیم توسعه پایدار را برای سازمان خود بکار ببرند. در هر حال مهم است تأکید کنیم که توسعه پایدار نمی تواند بطور جداگانه توسط یک سازمان مجرد (یا برای آن موضوع توسط کل کسب و کار) بدست آید. توسعه پایدار فلسفه فراگیری است نسبت به آنچه که هر مؤسسه ای سهیم در اقتصاد جهانی شامل دولت و مصرف کننده بایستی آنرا متعهد شوند که آیا ما نیازهای امروز را بدون توافق توانایی های نسل آینده برای برآورده کردن آنها برآورده می کنیم؟

استدلالهایی برای کسب و کار :

اینکه مسائل محیطی ذاتی هستند و رشد اقتصادی به آنها کمک می کند به یک معزل تبدیل شده است. یک پاسخ عمومی قوانین سخت گیر محیطی هستند که اغلب مانع رشد می شوند. نتیجه می تواند یک رابطه جایگزینی میان محیط سالم از یک طرف و رشد سالم از طرف دیگر شود. بعنوان یک نتیجه فرصتها ممکن است برای کسب و کار تحمیل شده باشد. در هر حال چندین شکل توسعه وجود دارد که هم دارای پایداری اجتماعی و هم پایداری محیطی هستند که نه تنها منجر به رابطه جایگزینی نمی شوند بلکه منجر به محیطی بهبود یافته می شود و علاوه بر آن توسعه ای که سرمایه های محیطی را کاهش نمی دهد. این همان چیزی است که توسعه پایدار را در کل شکل می دهد. یک تغییر انقلابی در شیوه هایی که ما به این مسائل نگاه می کنیم. کسب و کار جوامع می توانند رویکردهایی را بیابند که آنها را به سمت این اهداف یعنی امنیت محیطی، سلامت اجتماعی و توسعه اقتصادی به طور همزمان هدایت کند. توسعه پایدار یک کسب و کار بهتر است فرصت هایی را برای تأمین کنندگان، مشتریان سبز، توسعه دهندگان مواد و فرایندهای سالمتر محیطی، شرکت های که بر روی کارایی سرمایه گذاری می کنند و آنهایی که خود را در سلامت محیط سهمیم می کنند ایجاد کند. این مؤسسات در کل مزیت های رقابتی زیادی دارند. آنها حسن نیت انجمن های محلی خود را بدست می آورند و تلاشهای منعکس شده خود را در نتایج نهایی می بینند.

ملاحظات عملی :

در حالیکه کسب و کارها بطور سنتی بدنبال دقت و عملی بودن بعنوان پایه های تلاشهای برنامه ریزی خود هستند توسعه پایدار رویکردی است که قابل جوابگویی با تعاریف ساده نیست ، مفهومی سیال است و در طول زمان در پاسخگویی به تغییرات ایجاد شده و اولویت های در حال توسعه جامعه تغییر می کند. نقش کسب و کار در کمک به توسعه پایدار نامحدود است و تمام سازمان های تجاری می توانند جهت دستیابی به آن مشارکت داشته باشند یعنی توانایی ایجاد تغییرات متمایز توسط بخش و اندازه سازمان. برخی از مدیران اهداف عمده کسب و کار را پول درآوردن می دانند. برخی دیگر یک نقش گسترده اجتماعی برای آن بازشناخته اند. توافقی میان مدیران و رهبران کسب و کار درباره بهترین تناسب میان غرایض شخصی و فعالیت های انجام شده جهت مفید بودن برای جامعه وجود ندارد. سازمانها به طور مستمر با نیازهایی در جهت جایگزین کردن آنچه که مایل به انجام آن هستند و آنچه که باید در جهت بقای مالی انجام دهند روبرو هستند. همچنین کسب و کار هنگامی که با تغییر به شیوه های پایدار سروکار دارد با تعاملاتی روبروست. برای مثال یک شرکت شیمیایی که کارخانه آن دارای ترشحات فاضلابی یش از حد است ممکن است تصمیم بگیرد که آنرا با تأسیسات بهداشتی مؤثرتر جایگزین کند. اما آیا کارخانه فعلی باید در مدت ۲ یا ۳ سال دوره ساخت بسته شود و ریسک از دست دادن بازار را قبول کند؟ و یا بایستی با همان کارخانه آلوده کننده با وجود

هزینه جرایم و مناسبات عمومی مخالف به فعالیت خود ادامه دهد. کدام یک بهتر است؟ دنبال کردن عملیات بر حسب اقتصاد، سلامت اجتماعی یا محیط؟ بعلاوه ممکن است حوزه های توسعه پایدار بطور تکنیکی مبهم باقی بماند که برنامه ریزی را برای یک جهت عملیاتی مؤثر مشکل می کند. برای مثال صنعت جنگلداری در تعریف آنچه که مدیریت پایدار جنگل را تشکیل می دهد مشکلاتی داشته است. برخی از منتقدین معتقدند جایگزینی درختان کافی نیست و قطع درختان تنوع زیستی را از بین می برد. بوضوح، تحقیقات بیشتری مورد نیاز خواهد بود تا چنین مشکلات تکنیکی حل شود. از یک دیدگاه بارزتر واضح است که کسب و کار تمایل دارد تا در محیط و اقتصادی سالم عمل کند و واضح است که در یک پایگاه جهانی اقتصاد در حال رشد و پایدار در کشورهای توسعه یافته بهترین فرصت ها را برای توسعه بازارها فراهم خواهد کرد. برای برخی افراد توسعه پایدار و نظارت محیطی مترادف هستند. در دوره کوتاه مدت عملکرد معقول محیطی به همراه توسعه پایدار بعنوان یک هدف بلندمدت هدف منطقی برای اکثر کسب و کارهاست. گرچه این امر می تواند منجر به اغتشاش شود. در جهان در حال توسعه تمرکز برمدیریت محیطی است، در حالی که در کشور های توسعه یافته توسعه پایدار و سریع برترین است. اقتصاد جهانی تحت فشار رو به رشدی برای پرداخت در جهت ترمیم محیطهای آسیب دیده قرار دارد. ولی این موتور اقتصاد برای کمک به حل مشکلات فشارآور دیگر در همان زمان به کار گرفته می شود. چالش حل تمام این مشکلات تا جاییکه توسعه مداوم بوجود آید شیوه ای پایدار است. با وجود ابهامات موجود در تعاریف، در حال حاضر حمایت همه جانبه ای در مورد اصول توسعه پایدار در سرتاسر جامعه کسب و کار وجود دارد. به هر حال برای آنکه این حمایت روند رو به رشدی داشته باشد مهم است تا ابتکار عمل هایی که می تواند اتخاذ شود تا رویکردها را به سمت واقعیت سوق می دهد شناخته شود و مورد تشویق قرار گیرند.

جنبه های مثبت تغییر :

ویلیام مولیگان مدیر امور محیطی کارخانه Chevron نظریات بسیاری در مورد جامعه ای که کسب و کار در آن قرار دارد ارائه کرده است. کسی که معتقد است که محیط در حال حاضر یک مسأله اساسی است که هم فرصت ها و هم چالش ها را معرفی می کند. او می گوید در سرتاسر دهه گذشته ما شاهد بسیاری از آرای تصدیق کننده مهم بودن محیط آمریکا بوده ایم. تنها یک شرکت بی مسئولیت این روند را به عنوان هوس گذرنده منفصل کرده در شناخت نیازمندی خود برای ملاحظات یکپارچه محیطی در مورد بسیاری از جنبه های کسب و کاری خود با شکست مواجه می شود. برتری محیطی بایستی بخشی از تفکر استراتژیک باشد. در واقع هرگاه مجبور می شویم تغییر کنیم اغلب فرصتهایی را بدست می آوریم. این تغییر مثبت در نگرش ها و شیوه ها توسط سازمان برای توسعه و هماهنگی انعکاس داده می شود. او می گوید اکنون یک چشم انداز واقع گرایانه ای از ملاحظات اقتصادی و محیطی هماهنگ کننده وجود دارد و بتدریج این اهداف را در سیاستهای سازمان می گنجاند. بسیاری از مدیران اشاره کرده اند که پیروی

از استراتژی های توسعه پایدار مفاهیم کسب و کاری بهتری را باعث می شود. برای مثال یک کارخانه تولیدکننده بتدریج عملیات فاضلابی را از طریق حرکت دادن آب خنک در سرتاسر کارخانه های خود بطور مکرر بجای تخلیه آن پس از یک بار استفاده تا نصف کاهش داد. در ضمن کاهش زباله در شرکت DOW که در سال ۱۹۸۶ آغاز شد بیش از ۷۰۰ پروژه را آغاز کرد که باعث صرفه جویی میلیونها دلار شد. در کارخانه پرداخت کاری فلزی Westinghouse در Puerto Rico، ناخالصی هایی را که به طور اتفاقی از یک مخزن به مخزن دیگر منتقل می شد را تا ۷۵ درصد از طریق تکان دادن مخزن برای حذف جامدات قبل از آزادسازی مواد شیمیایی به مخزن بعدی کاهش داد.

Pacific Gas and Electric مصمم بود که نگهداری از انرژی سرمایه گذاری پرمفعت تری نسبت به انرژی هسته ای بود و تصمیم McDonald برای تغییر تبلیغات خود از پلاستیک به کاغذ سنگ گوشه ای پهن تر اما کمتر قابل مشاهده از استراتژی های کاهش آلودگی است. مدیران کسب و کار معتقدند محیط گرایی چیزهایی زیادی برای عرضه به کسب و کار دارد. در یک مصاحبه با Tomorrow magazine ، John Elkington گروه کارشناسی محیطی می گوید : ما دنبال تولد محیط گرایی صنفی هستیم. در واقع انگیزه اصلی عمده توسعه پایدار در آینده احتمالاً ناشی از کسب و کار خواهد بود. همچنین توسعه های مهم دیگری وجود دارند. John Elkington خاطر نشان می کند در حال حاضر بسیاری از مصرف کنندگان حاضر هستند تا برای محصولات سالم تر محیطی پرداخت کنند. ظهور وجوه سرمایه گذاری اخلاقی نورافکنی را به سمت عملکرد محیط شرکت انداخته است. John Elkington می گوید مهم است که شرکت ها از درون در حال تغییر هستند بجای اینکه به فشارهای بیرونی مصرف کننده و محیط گرایان به سادگی پاسخ دهند.

بهبود سیستم های مدیریتی :

اگر کسب و کاری به دنبال اصول توسعه پایدار است مفهوم توسعه پایدار نیاز به گنجانده شدن در سیاستها و فرایندهای آن کسب و کار دارد. این بدان معنی نیست که نیاز است تا شیوه های مدیریتی جدیدی بوجود آید بلکه نیازمند یک عملیات فرهنگی و پالایش گسترده در سیستم ها ، شیوه ها و روندها هستیم . دو حوزه سیستم های مدیریتی که بایستی تغییر کنند عبارتند از

✓ پاسخگویی بیشتر به ذینفعان سنتی

✓ بهبود مستمر شیوه های گزارش دهی

توسعه یک چارچوب مؤثر مدیریتی برای نیازمند تأکید بر هردو حوزه تصمیم گیری و اعمال اختیار است. مفهوم توسعه پایدار بایستی با برنامه ریزی کسب و کار و سیستم های کنترلی و اطلاعاتی مدیریت یکپارچه شود. مدیریت ارشد باید گزارشهایی را تهیه کند که عملکردها را در برابر استراتژی ها ارزیابی کند. اعمال اختیار بدلیل پاسخگویی در حال رشد

شرکت و مدیریت ارشد آن بسیار مهم است. سیستم گزارش دهی و اطلاعات بایستی این نیاز را پشتیبانی کند. تصمیم گیری در تمام سطوح بایستی به تمام مسائل برخاسته از توسعه پایدار پاسخگو باشد. ۷ مرحله برای اداره سازمان بر اساس اصول توسعه پایدار مورد نیاز است که در ادامه آمده است :

۱- انجام تجزیه و تحلیل ذی نفعان

تجزیه و تحلیل ذینفعان برای شناسایی کلیه گروه هایی که بطور مستقیم و غیر مستقیم از عملیات سازمان تأثیر می پذیرند مورد نیاز است که مسائل، روابط و اطلاعات مورد نیاز سازمان را با در نظر گرفتن فعالیت های توسعه پایدار سازمان گردآوری می کند. وجود یک مؤسسه مستقیماً مثل جامعه مرتبط با محیطی جهانی است که در آن قرار دارد. برای انجام چنین فعالیت هایی یک مؤسسه بایستی احترام به مقام انسانی را حفظ کند و در جهت جامعه ای که محیط جهانی در آن حفظ می شود بکوشد. در آغاز این قرن استراتژهای سازمانی در ابتدا به سمت کسب عایدی بیشتر برای سهامداران و سرمایه گذاران هدایت می شد، انتظار نمی رفت که کسب و کار به هیچ هدف اجتماعی و محیطی دست یابد. بهره برداری از منابع طبیعی و انسانی یک اصل قانونی در بسیاری از صنایع با وجود فقدان توجه به سلامت جوامع یعنی جایگاه شرکت ها فعالیت می کردند. بطور خلاصه شرکت ها در برابر صاحبان خود پاسخگو بودند. امروزه مؤسسات تجاری در کشورهای توسعه یافته در محیطی پیچیده تر و قانونمندتر فعالیت می کنند. قوانین و مقررات فراوانی بر فعالیت های آنها حکومت می کنند و مدیران را مجبور می کنند تا در برابر طیف وسیعی از ذی نفعان پاسخگو باشند. توسعه پایدار گروه ذی نفعان را از طریق در نظر گرفتن منابع طبیعی و نسل های آینده بیشتر توسعه می دهد. شناسایی گروههایی که منفعت واگذار شده ای در مؤسسه تجاری دارند یک جزء اساسی در مفهوم توسعه پایدار است و منجر به پاسخگویی بیشتر سازمان می شوند. توسعه یک مفهوم معنادار نسبت به تجزیه و تحلیل ذینفع یک جنبه حیاتی در سیستم مدیریتی است و یکی از تفاوت های کلیدی میان شیوه های مدیریتی پایدار و قراردادی است. تجزیه و تحلیل ذینفع با شناسایی گروههای مختلفی که از فالیتهای کسب و کار تأثیر می پذیرند آغاز می شود که شامل سهامداران، بستانکاران، قانونگذاران، کارمندان، مشتریان، تأمین کنندگان و جامعه ای است که کسب و کار در آن فعالیت می کند. و باید شامل مردمی باشد که از آن تأثیر می پذیرند و یا کسانی که خود را از اثرات مؤسسه بر این کره خاکی و سرمایه های اجتماعی متأثر می دانند. این یک مورد از بشردوستی مؤسسه نیست بلکه کسب و کار نسبتاً خوبی است. مؤسساتی که نیازهای واقعی ذی نفعان را بخوبی درک می کنند قادر خواهند بود تا از فرصت های موجود سرمایه کسب کنند و از یک نیروی کار آگاه و فعال تر و اطلاعات بهتر و بازارهای سرمایه سود می برند. در تعریف و شناسایی گروههای ذی نفع مدیریت باید بسیاری از فعالیت ها و حوزه های عملیاتی را در نظر بگیرد. در نهایت تجزیه و تحلیل ذی نفع نیازمند در نظر گرفتن اثر فعالیت های کسب و کار در محیط و بطور وسیعتر مردم و

نسل های آینده است. پس از آنکه ذی نفعان شناسایی شدند مدیریت بایستی توصیفی از نیازها و انتظارات آنها را تهیه کند. که باید هم نیازهای حال و هم آتی را برای دستیابی به مفهوم توسعه پایدار گردآوری کند. نکته اساسی در تجزیه و تحلیل ذی نفع این است که فعالیت های مؤسسه چگونه بر هر یک از گروههای ذینفعان تأثیر خواه منفی خواه مثبت می گذارد. تهیه شرحی از نیازها و انتظارات نیازمند گفتگو با هریک از گروههای ذی نفع است. برای این منظور برخی از شرکت ها هیئت های مشورتی اجتماعی را ایجاد کرده اند. گروه های مشابه متشکل از کارمندان، سهامداران و تأمین کنندگان برای کمک به مدیریت استفاده شده اند تا این نیازها و انتظارات را بهتر درک کنند. بدلیل اینکه نیازهای گروه ذی نفعان به طور مداوم در حال رشد هستند نظارت آنها یک فرایند مستمر می باشد. تجزیه و تحلیل ذی نفع ممکن است انتظارات متضادی را آشکار کند. برای مثال ممکن است مشتریان تقاضای جدیدی برای محصولات سازگارتر با محیط تقاضا کنند در حالی که کارمندان ممکن است نگران این موضوع باشند که چنین سیاستی می تواند شغل آنها را تهدید کند. در ضمن سهامداران ممکن است در مورد برگشت سرمایه خود نگران باشند. تجزیه و تحلیل ذی نفع می تواند شیوه ای مفید باشد برای شناسایی حوزه هایی که تضاد بالقوه در میان گروههای ذی نفع وجود دارد قبل از اینکه صورت خارجی به خود بگیرند.

۲- تعیین اهداف و سیاست های توسعه پایدار

هدف بعدی بخش بندی ارزش های اساسی است که مؤسسه از کارکنان خود انتظار دارد تا آنها را با در نظر گرفتن توسعه پایدار و تعیین اهداف برای فعالیت های عملیاتی خود دنبال کنند. مدیریت ارشد مسئول تنظیم سیاستهای توسعه پایدار برای سازمان خود و مسئول برقراری اهداف ویژه است. توسعه پایدار فراتر از محیط صرف معنا می دهد علاوه بر آن شامل عناصر اجتماعی نظیر کاهش فقر و تساوی حقوق توزیعی هم می شود. همچنین برای در نظر گرفتن ملاحظات اقتصادی که ممکن است در دیدگاه اکید محیطی قرار گیرند مؤثر است. بطور خاص تأکید بر نگهداری یا افزایش وقف سرمایه های جهانی تأکید دارد و محدودیت توانایی جامعه برای جانشینی سرمایه های مصنوعی به جای سرمایه های طبیعی را برجسته می کند. با این وجود این سیاست در پاسخگویی محیطی یک مرحله اولیه عالی برای روابط گسترده تر توسعه پایدار است. مدیریت بایستی انتظارات ذینفعان را در یک بیانیه سیاست گسترده ای بگنجانند که مأموریت سازمان را با در نظر گرفتن توسعه پایدار تعیین می کند. این بیانیه فرایند برنامه ریزی را هدایت می کند و ارزش هایی را برای مدیریت و کارمندان و دیگر گروهها نظیر تأمین کنندگان که انتظار می رود که تلاش و کوششی داشته باشند را مطرح می کند. پیش نویسی یک بیانیه سیاست که هم الهام بخش و هم توانا جهت نفوذ بر رفتار باشد یک امر چالشی است. هرچند مزایای آن این تلاش را توجیه می کند. بیانیه سیاست زیر توسط شرکت شیمیایی DOW توسعه یافته است :

واحدهای عملیاتی شرکت شیمیایی DOW متعهد می شوند تا برتری رهبری و نظارت و نگهداری محیط برای نسل های آینده را ادام دهد. این یک مسئولیت مدیریتی همچون مسئولست هر کارمندی در سرتاسر جهان استو ما در برابر روابط عمومی حساس هستیم و برای اقدامات تصمیمات خود پاسخگو خواهیم بود. ما معتقدیم یکپارچگی محیطی و ملاحظات اقتصادی در تمام تصمیمات عملیات ما را تحت تأثیر قرار می دهد. ما بطور مکرر تشعشعات خود را جهت حفظ سلامت انسان و محیط کاهش می دهیم. هدف ما حذف ضایعات و تشعشعات است. اظهارنامه سیاست نظیر مورد بالا بایستی به طریقی توسعه داده شده و اجرا شود که بطور مشهودی مدیریت ارشد و مدیران را در برگیرد. یک تحقیق توسط DRT بر روی شرکت های اروپایی نشان داد که نیمی از مخاطبان، اعضای هیئت امنایی دارند که در مورد مسایل محیطی مسئولند. گزارش می افزاید که میزان زمان صرف شده برای مسائل محیطی در سطح هیئت امنای بطور خیلی زیادی در میان کشورها و بخشها متفاوت است. بیشترین درگیری در صنعت شیمیایی و داروسازی و در تسهیلات زندگی بود. این بخش ها منابع چشمگیری را برای برنامه ریزی استراتژی سبز اختصاص داده اند و سیستم های مدیریت محیطی را ایجاد کرده اند. کمترین درگیری در خدمات مالی و توریستی بود که هیچیک از شرکت های مورد تحقیق انتصابات هیئت امنایی نداشتند. مزایای بسیاری در درگیری فعال مدیران هیئت امنای در توسعه یک سیاست توسعه پایدار وجود دارد. این مدیران هیئت امنای هستند که اولویت های کلی را تعیین می کنند و شرایط مدیران و کارمندان را تعیین می کنند. تعهد هیئت امنای تضمین نخواهد کرد که یک سیاست توسعه پایدار بطور مؤثری اجرا شود. به هر حال عدم حضور تعهد مطلقاً اجرای سیاست را مشکل خواهد کرد. در حالیکه اظهارات سیاست هیئت امنای برای یک توسعه پایدار مهم است. مدیریت ارشد و مدیران باید اظهارات سیاست خود را با یک سری از اهداف بخصوص تکمیل کنند. برای مثال بیانیه سیاست و اهداف زیر توسط Northern Telecom توسعه یافته است دامنه مطلوب و سطح اختصاصی بودن را توضیح می دهد: با شناسایی ارتباطات حیاتی میان یک محیط سالم و رشد اقتصادی پایدار ما متعهد می شویم که صنعت ارتباطات از راه دور را در حفظ و بهبود محیط هدایت کنیم. چنین نظارتی برای مؤفقیتهای پیوسته کسب و کاری ما حتمی و واجب است. بنابراین هر جا که ما کسب و کار را انجام می دهیم در توسعه راه حل های ابتکاری برای مسائل محیطی که کسب و کار ما را تحت تأثیر قرار دهد پیشقدم خواهیم بود. ما می خواهیم:

- ✓ ملاحظات محیطی در برنامه ریزی کسب و کار و فرایندهای برنامه ریزی شامل تحقیق و توسعه محصول، شیوه های تولید جدید و اکتساب / بی بهره سازی را یکپارچه کنیم.
- ✓ ریسک های محیطی مرتبط با عملیات و محصولاتمان را در سرتاسر چرخه عمر محصول را در جهت کاهش یا حذف احتمال نتایج معکوس شناسایی، ارزیابی و اداره کنیم.

- ✓ با تمام نیازمندی های نظم بخش و قانونی کاربردی مؤافقت خواهیم کرد و برای حوزه ای که ما تعیین می کنیم مناسب است استانداردهای دقیق تری برای حفاظت از کارمندان و جوامعی که در آنها عمل می کنیم توسعه خواهیم داد.
 - ✓ برنامه حفاظت محیطی رسمی و اهداف ویژه و قابل اندازه گیری ایجاد خواهیم کرد.
 - ✓ برنامه های اطمینان شامل حسابرسی های منظم ایجاد خواهیم کرد تا مؤفقت های برنامه حفاظت محیطی در برآورد نیازمندی های نظم بخش، اهداف برنامه و شیوه های خوب را ارزیابی کنیم.
 - ✓ برای حوزه ای که تکنولوژی تأیید شده اجازه دهد ترشحات مضر و مواد و زباله های خطرناک را حذف کرده و کاهش خواهیم داد.
 - ✓ اصول و ابزار راهنما را توسط اهدافی که بدانها دست یافته ایم را کاهش خواهیم داد استفاده مجدد خواهیم کرد یا دوباره به چرخه وارد می کنیم.
 - ✓ گزارش سالانه خلاصه شده ای از اقدامات محیطی مان را آماده کرده و منتشر خواهیم کرد.
 - ✓ به عنوان مدافعین تأمین کنندگان، مشتریان و شرکای تجاری برای دستیابی مشترک به بالاترین استانداردهای محیطی ممکن کار می کنیم.
 - ✓ با دیگر ذینفعان محیطی شامل دولت ها، جوامع علمی، مؤسسات آموزشی، گروههای عمومی و مردم عام برای ارتقا توسعه و ارتباط راه حل های ابتکاری به مشکلات محیطی صنعت برقرار خواهیم کرد.
 - ✓ ارتباطات معمول و آموزش کارکنان برای افزایش آگاهی ها در مورد مسائل محیطی تأمین خواهیم کرد.
- مهم است که اهداف توسعه پایدار واضح و دقیق باشد و هر جا که ممکن باشد در قالب اصطلاحات قابل اندازه گیری بیان شود. تعیین اهداف قابل اندازه گیری حیاتی است اگر مدیریت و دیگران قادر باشند که ارزیابی کنند که آیا فعالیت های کسب و کاری آنها اهداف مورد انتظار را برآورده کرده اند یا نه ؟ در تعیین اهداف، مدیریت نیاز دارد تا سطح مناسب تراکم را تعیین کند. برای مثال یک هدف شاید تعیین اهداف عملکردی قابل اندازه گیری برای کاهش ضایعات در تمام مواضع عملیاتی باشد. سپس این هدف توسط اهداف تفصیلی تر برای هر یک از مواضع عملیاتی پشتیبانی می شود. پس از اینکه اهداف توسعه پایدار تعیین شد مدیریت باید استراتژی های مالی و رقابتی را در برابر اهداف آن مقایسه کند. در برخی حوزه ها استراتژی های کسب و کار با اهداف توسعه پایدار سازگار خواهد بود. در جای دیگر استراتژی های موجود ممکن است ناتمام بوده و یا با آنها در تضاد باشند. در نتیجه استراتژی ها ممکن است اصلاح شوند. مهم است که اطمینان حاصل شود که اهداف توسعه پایدار تعیین شده استراتژی های رقابتی موجود سازمان را تکمیل کنند. به عبارت دیگر توسعه پایدار باید بعدی اضافی برای استراتژی کسب و کار فراهم کند و برای مدیریت ارشد یک الگوبرداری اضافی را در برابر آنچه که استراتژی های کسب و کار و عملکرد باید ارزیابی شود فراهم می کند.

یک سیستم نظارت خارجی مؤثر برای مدیریت ارشد و مدیران مورد نیاز است تا اطمینان حاصل شود که سیاست های توسعه پایدار، اهداف و سیستم های مدیریتی در برابر تغییر سریع و پیچیده محیطی که کسب و کار در آنها عمل می کند مناسب است. اطلاعات باید در موضوعات کلیدی نظیر موارد زیر گردآوری شود :

- ✓ قانونگذاری های جدید
- ✓ استانداردها و شیوه های صنعت
- ✓ استراتژی های رقبا
- ✓ اقدامات و سیاست های گروههای خاص و جامعه
- ✓ روابط اتحادیه های تجاری
- ✓ توسعه های تکنیکی نظیر تکنولوژی های جدید فرایندها

برای بسیاری از مؤسسات ابزار توسعه خارجی تأثیر و نظارت به طور فعالتری در فرایند سیاست عمومی درگیر می شوند. تعهد به توسعه پایدار شامل کمک به تدوین سیاست هایی است توسعه های بیرونی را شکل می دهند تا جایگاه اهداف توسعه پایدار صنایع بدست آید. بدین منظور سازمان های تجاری نقش های رهبری در انجمن های صنعتی را بر عهده می گیرند که با دولت و گروههای مشترک المنافع ویژه ای برای دست یافتن به نتایج مثبت مؤسسه و ذی نفعان همکاری می کنند. نظارت بر توسعه های خارجی خصوصاً برای مؤسساتی که به بازارهای صادراتی و حتی فراتر از آنها با تسهیلات محصولات در چندین کشور می فروشند پیچیده است. بسیاری از شرکت های چندملیتی قوانین اتاق بازرگانی در مدیریت محیطی را تأیید کرده اند که شامل پیروی از استانداردهای عملکردی محیط بین المللی است. در هر حال نظارت بر تمامی توسعه های بین المللی مربوطه می تواند کاری ترس آور باشد. این نظارت خارجی می تواند با فرایند مدیریت استراتژیک شرکت یکپارچه شود یا به عنوان یک عمل جداگانه انجام شود. برخی از سازمانها کمیته های سیاست اجتماعی دارند که حوزه آنها مسائل توسعه پایدار را تحت پوشش قرار می دهد. برخی دیگر کمیته های محیطی محدودتری دارند.

۳- طراحی و اجرای برنامه ها :

تنظیم برنامه ای برای تغییرات سیستم های مدیریتی که برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار مورد نیاز هستند ضروری است. تفسیر سیاستهای توسعه پایدار به عبارات عملیاتی مسئولیت عمده ای است که بر کل سازمان تأثیر می گذارد که شامل تغییر فرهنگ سازمانی و نگرش کارکنان ، تعریف مسئولیت ها و برقراری ساختارهای سازمانی ، سیستم های گزارش دهی اطلاعات و شیوه های عملیاتی است. این تغییرات بطور معمول مهم هستند و یک برنامه ۳ تا ۵ ساله مورد نیاز خواهد بود. مدیریت این تغییرات سازمانی نیازمند رهبری از جانب مدیریت ارشد است. مدیریت

ارشد، هیئت مدیره و دیگر مدیران باید به طور فعال در این فرایند درگیر شوند. آنها نیاز دارند که برای تعیین حال و هوای مؤسسه با یک مثال راهنمایی شوند. بعنوان نقطه شروع پس از اینکه مدیریت ارشد و هیئت مدیره اهداف توسعه پایدار را تعیین کردند بایستی با گروه‌های ذینفع مختلف ارتباط برقرار کرد. برخی از سازمانها قراردادهای مشاورتی مداومی با ذی نفعان دارند که این فرایند را تسهیل می کند. بدون مشورت اولیه با ذینفعان برای تعیین آنچه که آنها نیاز دارند برای شروع برنامه جهت برآوردن این نیازها مؤفقیت کمتری وجود خواهد داشت. مهم است که هرگونه اصلاحاتی که باید در سیستم ها و فرایندهای سازمانی انجام شود تعیین گردد تا اطمینان حاصل شود که فعالیت های روزانه به شیوه ای که این اهداف را در بر گیرد انجام می شود. ساختار سازمانی شرکت هم بایستی بازنگری شود تا مشخص شود چه کسی باید مسئولیت خاصی را برای اهداف توسعه پایدار بپذیرد. در برخی موارد کمیته های مدیریت محیطی تعیین می شود، در برخی دیگر یک دپارتمان بخصوصی تحت رهبری مدیریت ارشد تعیین می شود. برخی از سازمان ها بیانیه ای از مسئولیت محیطی را در شرح شغل کارکنان و مدیران می گنجانند. تعریف و پاسخگویی برای اجرای مؤفقیت آمیز اساسی است. تغییر فرهنگی و حفظ آن باید اهداف جدید را کامل کند. سیستم های پاداش و تشویق منعکس کننده ارزش های جدید سازمانی باید در نظر گرفته شوند. فرایند برنامه ریزی کسب و کار باید جهت انعکاس اولویت های توسعه پایدار و نیز فرایند مشورت با ذی نفعان و نیازهای نظارت خارجی اصلاح شود. سیستم های اطلاعاتی مدیریت باید به منظور اطمینان از اینکه مدیران و کارکنان اطلاعاتی را نیاز دارند دریافت کنند تا عملکرد خود را در برابر اهداف ارزیابی کنند. فعالیت های بازاریابی نیازهای مشتری در ارتباط با پایداری شیوه ای که محصولات طراحی می شوند، تولید شده بسته بندی شده بازاریابی و ارتقا می یابند. شاید در برخی موارد بازارهای جدید اضافه شده و یا بازارهای جدید مجدداً تعریف شوند. در ضمن فرایند تولید و رویه های عملیاتی باید با استانداردهای داخلی و شیوه های صنعت و قوانین به منظور تعیین حوزه های بهبود ارزیابی شوند که فرصتی برای شرکت فراهم می آورد تا فرایندهای نوآورانه تولید را توسعه دهد. نیازمندی های تنظیمی به آسانی قابل تعریف هستند گرچه به طور مداوم در حال رشد هستند. معیارهای توسعه پایدار کمتر دقیق هستند و بطور عمومی هنوز بوضوح در قوانین بازنمود نیافته اند. استفاده از شیوه های صنعت بعنوان هنجارهای عملکردی سریعاً در حال توسعه هستند و در برخی موارد این استانداردها از نیازمندی های تنظیمی فراتر رفته اند. برنامه مسئول بهداشت صنعت شیمیایی یک مثال برای استانداردهای صنعت است که شرکت های دیگر می توانند برای پرورش بهبودها در فرایندها و شیوه های خود استفاده کنند. ابزار مرسوم دیگر الگوبرداری است. بطور همزمان مدیران مسئول تدارکات بایستی انتخاب تأمین کنندگان را برحسب محصولاتشان و شیوه ای که تولید می کنند ارزیابی مجدد کنند. تا اطمینان حاصل کنند که اهداف توسعه پایدار از طریق اقدامات خرید آنها پرورش می یابند. برنامه ریزی مالی باید نیازهای سرمایه ای برای تغییر فرایندها مثل انگیزه های مالیاتی ممکن برای پیشبرد فعالیت های اقتصادی و اثرات مالی مکانیزم های جدید نظیر اعتبارات برای بازیافت زباله ها را در نظر

بگیرد. یک برنامه اجرایی موفقیت آمیز بستگی به تفکر مجدد سازمان دارد که آیا سازمان نسبت به الگوی تغییرات مرتبط با توسعه پایدار پاسخگو هست؟ مهم است که تنها بر نیروهای مثبت برای تغییر تأکید نکنیم بلکه موانع و منابع مقاومت را هم در نظر بگیریم. در حالی که چارچوب اساسی مدیریت ممکن است دست نخورده باقی بماند تغییرات بنیادی در فرهنگ سازمانی و سیستم های آن احتمالاً مورد نیاز خواهد بود. برنامه بایستی پر باشد اگر می خواهد اثربخش باشد که نیازمند مشورت گسترده و تغییر فرهنگی است.

۴- توسعه یک فرهنگ سازمانی پشتیبان :

بمنظور اطمینان از اینکه سازمان و اعضای آن حمایت خود را برای سیاستهای توسعه پایدار نشان می دهند یک فرهنگ سازمانی مناسب ضروری است. در فرایند اجرای توسعه پایدار مدیریت محیطی بسیاری از مؤسسات نوعی تجدید سازمانی را تجربه کرده اند. مشارکت رو به رشد کارکنان نه تنها ایده های عملی را ایجاد می کند بلکه باعث اشتیاق کارکنان برای برنامه دار کردن خود می شود. بیشتر کارکنان و مشتریان از اینکه بخشی از سازمانی هستند که متعهد به انجام فعالیتهای به شیوه ای است که مسئول اجتماعی باشد لذت می برند. اجرای اهداف توسعه پایدار نیازمند مدیرانی است که نگرش ها را تغییر دهند. این امر ممکن است تنها پس از بازآموزی صورت گیرد. برای مثال برخی از مدیران ممکن است احساس کنند مسئولیت منحصر بفرد آنها ماکزیمم کردن ارزش صاحبان مؤسسه است. بعنوان یک نتیجه ممکن است آنها در فهم مفهوم توسعه پایدار و قبول آن به عنوان هدف تجاری قانونی مشکلات فراوانی داشته باشند. در ضمن ممکن است برخی از مدیران با تعریف نیاز به شیوه های مؤثر زیستی نظیر کارایی انرژی و استفاده مجدد از مواد دورریختنی آشنا نباشند. برخی ممکن است هرگز اقدامات خود بر گروههای ذی نفع و علاوه بر آن سهامداران را در نظر نگیرند. برخی دیگر ممکن است با شیوه هاییکه عملکرد ارزیابی می شود مقاومت کنند. مدیران شرکت های چند ملیتی ممکن است به این فکر نباشند که مناسب است تا برنامه های خود را در جهت اطمینان از اینکه توسعه پایدار را در کشورهای فقیرتر مشارکت دهند طراحی مجدد کنند. در این راستا ارتباطات مؤثر مهم است. تمام سطوح مدیریتی و تمام کارکنان بایستی تمام سیاستها و اهداف تعیین شده را درک کنند. برای مؤسسات تجاری ممکن است این به معنای توسعه دورنمای بسیاری از افراد شامل برخی از مدیران ارشد باشد. دکتر Frank Front بر اهمیت ارتباطات تأکید می کند:

نیاز اساسی در شرکت های کانادایی ارتقای آگاهی محیطی در سرتاسر مؤسسه است. از مدیران ارشد تا کف کارخانه نیاز است تا ارتباطات محیطی بخشی از ارتباطات روزمره و تصمیم گیری در تمام سطوح باشد. نیاز است مدیران اجرایی نیاز دارند تا از مدیران بخشها مرتباً سؤال کنند که آیا عملکرد شما قابل قبول است؟ چه پیشرفتی در برنامه عملی خود داشته اید؟ در عوض نیاز است که مدیران بخشها این سؤالات را از کارکنان کارخانه و تأسیسات بپرسند. کارکنان

می توانند تأثیر بسیار قوی در فرهنگ سازمانی و عملکردهای محیطی یک سازمان داشته باشند. DRT پیمایش بین المللی در مورد شرکت های اروپای گزارش می دهد :

تنها متجاوز از نیمی از شرکت های مورد تحقیق پیشنهادات مستقیم کارکنان در مورد مسائل محیطی را می خوانند. تقریباً ۸۰ درصد شرکت هایی که پیشنهادات را می خوانند محصولات یا فرایندهای خود را به عنوان یک نتیجه تغییر داده اند. در حالی که ۵۴ درصد کل پاسخ دهندگان چنین تغییراتی داشته اند. این نه تنها در محیط کشورهای پیشرفته نظیر سوئد و نروژ رخ داد بلکه در کشور Hungary جائیکه کارکنان مشتاق هستند مشکلات محیطی قابل ملاحظه کشور را بر عهده بگیرند هم جاری است. مفهوم توسعه پایدار نیازمند مؤسساتی است که فرهنگی را توسعه دهند که بر مشارکت کارکنان، یادگیری مداوم و ادامه سیاست های مؤسسه، برنامه ها و عملکرد محیطی، یادآوری و تصمیم گیری برای توسعه های فنی، درک و فهم علمی نیازهای مشتریان و انتظارات جامعه با آیین نامه قانونی بعنوان نقطه شروع و بکارگیری معیارهای محیطی بین المللی تأکید دارند. سیستم های گزارش دهی داخلی تأثیر زیادی می تواند بر فرهنگ شرکت داشته باشد و بایستی برای تقویت رفتار مثبت نسبت به توسعه پایدار طراحی شود. همچنین ضروری است که به سیستم های ارتقا و شناخت مؤسسه مرتبط باشد. درگیری فعال و مشهود مدیران ارشد و اجرایی نیروی قدرتمندی در شکل گیری هنجارها و ایجاد فرهنگ پشتیبان دارد که در شیوه های کسب و کار پایدار جلوه گر می گردد. هدیران اجرایی کسانی هستند که سیاست ها و هنجارها را از طریقی که کسب و کار انجام می شود تعیین می کنند. بهمان اندازه مهم است که هیئت مدیره دورنمایی را در تخصیص مسئولیت ها برای اهداف توسعه پایدار فراهم کند. این وظیفه چترگونه باید شامل اطمینانی باشد که مسئولیت ها به شیوه ای تخصیص داده شود که مدیران کلیدی را مسئول بداند. و نیز به معنای اطمینانی است که سیستم های پاداش و ترفیع افرادی که به اهداف توسعه پایدار دست می یابند یا به دستیابی آنها کمک می کنند را شناسایی کند.

۵- ایجاد استانداردها و مقیاسهای عملکردی:

اجرای اهداف توسعه پایدار و تهیه گزارش های معنادار عملکردی نیازمند ابزار مناسبی برای اندازه گیری عملکرد است. کنترل مدیریت همانند گزارش های خارجی تا حدی وابسته به میزان دسترسی به اطلاعات زمانی در مورد عملکرد سازمان است و مورد نیاز است تا به مدیریت اجازه دهد عملکرد را در مقایسه با استانداردهای داخلی و خارجی و مقیاسهای مناسب عملکردی ارزیابی کند. پس ضروری است تا سیستم های اطلاعاتی بازبینی شود تا قادر باشد گزارش های مورد نیاز را برای مدیریت فراهم کند مقیاسهای استفاده شده برای گزارشها و ارزیابی عملکرد از اهداف توسعه پایدار شرکت و استانداردهایی که دولت تعیین کرده است و نیز کارگزاری های عمومی دیگر تأثیر می پذیرد. برای مثال اهداف عملکردی ممکن است برحسب سطح تشعشعات و میزان استفاده به ازای هر تن خروجی تعیین شود یا ممکن

است برحسب ساعت کاری از دست رفته به دلیل تصادف یا بیماری باشد اطلاعات تولید شده باید در واحدهای مناسب باشد. اگر عملکرد واقعی با اهداف تعیین شده مقایسه می شود که ممکن است نیازمند رویه های اندازه گیری جدیدی باشد تا معرفی گردد. در بسیاری از شرکتها در تعیین معیارهای عملکرد توسعه پایدار پیشروتر از دولتها هستند. در هر حال درحالیکه جامعه نسبت به مسائل محیطی آگاهتر می شود و فشار بیشتری برای عمل به کار می برد. دولتها می توانند انتظار داشته باشند که نقش تأثیرگذارتری داشته باشند. فرصت قابل توجهی برای بخش کسب و کار وجود دارد تا با دولت در تعیین معیارها و استانداردهای عملکردی عمل کند و به توسعه سیستمهای نظارت و گزارش دهی که در ارتباط با هزینه ها اثر بخش هستند و نیازهای کسب و کار عموم را برآورده می کند کمک کند. در حالی که استانداردهای خارجی سیستمهای گزارش دهی و مقیاسها مورد نیاز هستند ولی برای اجرا و توسعه زمان بر هستند بخصوص اگر مشاوره مورد نیاز باشد. کسب و کار نباید منتظر چنین استانداردهایی باشد تا قبل از اینکه اهداف توسعه پایدار تعیین شود و پایداری فعالیتها اندازه گیری شود.

۶- تهیه گزارشها :

مرحله بعد تهیه گزارشهای معنادار و خلاصه اهداف توسعه پایدار سازمان و مقایسه عملکرد با آنها برای مدیریت داخلی و ذینفعان است. مدیران و مدیریت ارشد از گزارش های داخلی برای اندازه گیری عملکرد استفاده کرده و تصمیم گیری می کنند و اجرای سیاست ها و استراتژی ها را نظارت می کنند. سهامداران ، کارکنان ، مشتریان و . . . از گزارشهای خارجی سازمان استفاده می کنند تا عملکرد سازمان را ارزیابی کنند و مدیران ارشد را در دستیابی به اهداف محیطی و اجتماعی و مالی پاسخگو می دانند. قانونگذاران و صاحب منصبان دولتی وظیفه را از طریق نیاز به درجه ای از فاش سازی به منظور اطمینان از اینکه مقررات قبول می شوند تکمیل می کنند. در حالی که گزارش های مالی بخش اساسی گزارش های سازمانی است در حال حاضر تنها یک نوع از انواع بسیار زیاد منتشر شده سالانه توسط سازمان هستند.

مهم است تا فاصله میان شیوه ای که فعالیت اقتصادی اندازه گیری می شود و شیوه ای که منابع طبیعی ارزیابی می گردند کاهش یابد. برای مثال اظهار نامه مالی میزان سرمایه گذاری مؤسسه در کنترل آلودگی و حفظ منابع را توضیح نمی دهد. به عنوان یک نتیجه شرکت هایی که در حفظ محیط سرمایه گذاری نمی کنند شاید صورت های مالی را با هزینه های کمتر و درآمد بالاتری در مقایسه با شرکت های سرمایه گذاری کننده ارائه دهند. سیستم نیازمند انگیزه هاست و اطلاعات قابل اعتماد بمنظور اطمینان از این که برای اقدامات مثبت پاداش هایی وجود دارد. فعالیتهای کسب و کاری که اماکن سکونی را ویران می کند و هوا، زمین و آب را آلوده می کنند اگر درآمد زا باشد و به تولید ناخالص ملی کمک کند طعنه آمیز است. تصمیم گیران دولتی و کسب و کار نیازمند سیستم های گزارش دهی مناسب هستند.

سیستمی که تصاویر معناداری از موفقیت های پایدار شرکت فراهم می کند برای تقویت جوابگویی ضروری است و لازم است اگر ارتباطات مؤثری با گروه های ذی نفع برقرار شود. ذاتاً چندین سازمان از مدیران صفی می خواهند تا در رویه های گزارش دهی معینی یک اظهارنامه که بیانگر آن است که آیا آنها به اهداف پایدار و منطقی رسیده اند درگیر شوند. گزارش دهی خارجی در مسائل توسعه پایدار تعداد متفاوتی از فرمت ها را می تواند داشته باشد. برخی از سازمان ها گزارش های بخصوصی برای گروه های ویژه ذی نفعان نظیر کارکنان را تجربه می کنند. برخی دیگر یک گزارش چند منظوره برای فعالیت های محیطی تهیه می کنند. هنوز برخی دیگر موضع محیطی و مسائل اجتماعی را در بخش جداگانه ای از گزارش های سالانه خود می گنجانند. هر مؤسسه تجاری حداقل یکبار در سال باید گزارش توسعه پایدار خارجی را منتشر می کنند. در نهایت یک نوع جهانی برای چنین گزارش هایی مطلوب خواهد بود. در این اثنا مدیران و هیئت مدیره باید در مورد مؤسسه و محتوای گزارشات تصمیم گیری کنند.

۷- توسعه و تقویت فرآیندهای نظارت داخلی :

طبق یک اصل پایدار توسعه مکانیزمهایی برای کمک به مدیریت ارشد و دیگر مدیران برای اطمینان از اینکه سیاستهای توسعه پایدار اجرا می شود مهم است. نظارت عملکرد به عنوان یک عنصر مهم فرآیند مدیریت شناخته می شود و در بسیاری از حوزه ها به طور مستقیم با گزارش دهی مرتبط است. کلید اثربخشی هر سیستمی این است که آیا مدیریت عملیات و خروجی را بر یک اساس پایدار نظارت می کند. نظارت می تواند چندین فرم داشته باشد نظیر:

✓ بازبینی گزارشهای ارسال شده از مدیران میانی

✓ گشت و گذار در محلهای عملیاتی و مشاهده کارکنان در حال انجام وظایفشان

✓ برقراری جلسات منظم با زیر دستان برای بازبینی گزارشها

✓ اجرای یک برنامه ممیزی محیطی

سازماندهی ممیزی های داخلی و محیطی یک شیوه عملی برای نظارت بر اجرای سیاست های مدیریتی است. برای مثال بسیاری از مؤسسات ممیزی های داخلی را جهت نظارت بر مؤافقت سیاست های محیطی و قوانین انجام می دهند. همه اینها عموماً نیازمند تیم های چندرشته ای متشکل از افراد خبره (برای مثال مهندسان، حسابرسان و دانشمندان) که تجربه و دانش مورد نیاز را هم در مورد حسابرسی و هم در مورد حوزه هایی که باید حسابرسی شوند در اختیار دارند. تعریف زیر از ممیزی محیطی در سال ۱۹۸۹ توسط اتاق بازرگانی بین المللی در مورد ممیزی محیطی توسعه یافت. یک ابزار مدیریت شامل ارزیابی سیستماتیک، مستند، دوره ای و هدفمند از اینکه چگونه سازمانهای محیطی مدیریت و تجهیزات با هدف کمک به حراست از محیط از طرق زیر انجام وظیفه می کنند :

✓ تسهیل کنترل مدیریت در مورد شیوه های محیطی

✓ ارزیابی همسانی سیاست های شرکت شامل برآورده کردن نیازمندی های قانونی

در اروپا کمیسیون جوامع اروپایی خطوط راهنمایی را در ممیزی های محیطی فعالیت های صنعت برگزید. چنین ممیزی هایی داوطلبانه هستند اما باید خطوط راهنمای EU را دنبال کنند که شامل انتشار اظهارنامه ای در مورد نتایج ممیزی از طریق شرکت است که توسط یک حسابرس معتبر تأیید شده باشد. هدف دادن کنترل بیشتر به سازمانها در سرتاسر عملکرد محیطی و افزایش آگاهی عمومی است.

رهبری مدیریت :

تعیین اهداف توسعه پایدار سیستم ها و مکانیزم های کنترل نیازمند رهبری در بخش مدیریت ارشد و تعهد نسبت به بهبود مستمر است.

نقش هیئت مدیره :

بدون درگیری فعال هیئت مدیره برای سازمان مشکل خواهد بود تا فعالیت های کسب و کار فعال را اجرا کند. شرکت ها برای تشکیل کمیته مسئولیت اجتماعی تشویق می شوند که مسئول تعیین سیاستهای سازمانی در مورد توسعه پایدار است و با مسائلی نظیر سلامتی و ایمنی، سیاست های کارکنان، حفاظت محیطی و نظام نامه رفتار تجاری سر و کار دارد. این فهرست تمام موارد را در برنمی گیرد و مسئولیت های دقیق کمیته باید توسط شرایط فردی کسب و کار تعیین شود با این حال ممکن است نیاز باشد تا یک مجموعه حداقلی از مسئولیت ها تعیین شود.

مهم است تا سیاست های توسعه پایدار سازمانی بدون تناقض در سرتاسر سازمان به اجرا در آید. مؤسسات تجاری بسیار زیادی سطوح متغیری از اخلاقیات سازمانی و درستی را رعایت می کنند که این امر به کشوری بستگی دارد که کسب و کار در آن عمل می کند. این نظام دو معیاری با مفهوم توسعه پایدار در تناقض است. و نیز هیئت مدیره در نظاری بر اجرای سیاست ها نقش دارد. باید گزارش هلی منظم را در مورد اینکه سیاست ها چگونه اجرایی شود دریافت می کند و باید جوابگوی ذی نفعان در مورد عملکرد سازمان در برابر این سیاست ها باشد.

خودارزیابی :

اولین گام در گزینش اصول توسعه پایدار ارزیابی جایگاه فعلی است. مدیریت باید میزانی که فعالیت های سازمان با اصول توسعه پایدار در یک خط قرار دارد آگاه باشد که این امر نیازمند ارزیابی استراتژی کلی سازمان، عملکرد عملیات های ویژه و تأثیر فعالیت های خاص است. این فرایند باید عملکرد فعلی مؤسسه را با انتظارات ذی نفعان مقایسه کند. سیستم ها و فلسفه های مدیریتی باید بازبینی شود حوزه بی پرده گویی های عمومی در مورد عناوین پایدار باید تجزیه

و تحلیل شود و توانایی های سیستم های اطلاعاتی برای تولید داده های مورد نیاز باید ارزیابی شود. ابزارهای مختلف خودارزیابی برای کمک به این فرایند نظیر پرسش نامه های GEMI و CERES در دسترس هستند. همانند مواد مناسب برای صنایع خاص برای مثال برنامه مسئول بهداشت صنعت شیمیایی آمریکای شمالی.

تصمیم گیری در مورد یک استراتژی :

در حالی که مدیران دریافته اند که عملیات آنها چگونه شکل می گیرد باید عملکرد خود را در مقایسه با سازمان های قابل مقایسه اندازه گیری کنند. مقایسات در برابر استانداردهایی که توسط صنایع دیگر و گروههای محیطی تعیین می شود می تواند آموزنده باشد. این امر باید بطور نسبی آسان باشد اگر بی پرده گویی های عمومی منطقی صنف های صنعتی سازمان یافته و برنامه های توسعه پایدار همکار وجود داشته باشدو به هر حال اگر این ساختارها وجود ندارند مدیریت می تواند به کسب و کارهای دیگر نزدیک شود تا در به اشتراک گذاری اطلاعات بحث کندو شاید یک گروه صنعتی را ایجاد کند. مدیریت باید شیوه هایی که فاصله میان جایگاه فعلی و عملکرد سازمان و اهداف آینده را کمتر می کنند را در نظر بگیرد. یک استراتژی نیاز است تا توسعه یابد و جایی که سازمان جایگاه نسبی خود را در برابر انتظارات ذی نفعان و رقبا امیدوار است طرح ریزی کند. یک برنامه عمومی مورد نیاز است تا اینکه چگونه و کجا مدیریت انتظار دارد به اهداف دست یابد را توصیف کند. مدیریت ارشد باید استراتژی و برنامه را قبل از ارسال آن به هیئت مدیره جهت تأیید نهایی بازبینی و تأیید کند. بدلیل اشباع توسعه پایدار ضروری است که اعضای تیم مدیریت ارشد (نماینده تمام فعالیت های مؤسسه) پروژه را بررسی کند. هر چیزی کمتر از کل تعهدات برنامه را به شکست محکوم می کند.

اجرای استراتژی :

زمانی که استراتژی و برنامه های عمومی موردتایید مدیریت ارشد قرار گرفت ، برنامه های تفصیلی باید تهیه شود که نشان دهنده آن است که چگونه استراتژی جدید بر عملیات سیستم های مدیریتی ، سیستم های اطلاعاتی و گزارش دهی تاثیر می گذارد. باید اهداف قابل اندازه گیری برای هر حوزه تعیین شود و تشریح شود که پیشرفت کار چگونه کنترل خواهد شد. این برنامه ها باید نیازهای آموزشی و هزینه ها را مشخص کنند. این برنامه ها می توانند از طریق مشاوره با کل کارکنان سازمان تعیین شود و یا اینکه اگر فرآیندها پویا و زمان بر و مستلزم اصلاحات هستند در حالی که ورودی ها اط چند منبع فراهم می شوند از متخصصین خارجی استفاده شود. جهت نهایی کردن، برنامه ها باید توسط مدیریت ارشد و بطور ایده آل توسط هیئت مدیره تأیید شود.

کسب و کارهای کوچک و ملاحظات شرکت های خصوصی :

بکارگیری چارچوب پیشنهاد شده چالشی برای کل مؤسسات خواهد بود اما ممکن است کسب و کارهای کوچک در کنار گزارش دهی پایدار با چالش های بیشتری مواجه شوند. کسب و کارهای کوچکتر مجبورند تا با جو سازمانی جدید به همراه مهارت های داخلی کمتر و ساختارهای رسمی مدیریتی کمتر در مقایسه با مؤسسات بزرگتر سازگار شوند. برای آنها مشکل خواهد بود تا خود را با نیازمندی های قانونی که همیشه در حال تغییر هستند به روز نگه دارند. خوشبختانه کسب و کارهای کوچکتر می توانند مهارت های بیشتری نسبت به آنچه که نیاز دارند از طریق صنف های صنعتی، اتاق بازرگانی، گروه های سازمانی محیطی (نظیر GEMI در آمریکا)، گروه های تجاری ملی و بین المللی (نظیر میز سبز اروپا)، دانشگاهها و مشاوران مدیریتی بدست آورند. همچنین ادبیات در حال رشدی وجود دارد که با تجربه مؤسساتی سر و کار دارد که توسعه پایدار را با عملیات خود یکپارچه کرده اند. محدودیت های منابع کسب و کارهای کوچکتر می تواند از طریق همکاری های مشترک با شرکت های دیگر جبران شود. برای مثال ممکن است شکل کمیته هایی را به خود بگیرد که بر توسعه ها نظارت می کند و بعنوان یک اجتماع برای مبادله ایده ها عمل می کند. در حوزه ای که شرکت های مختلف ذی نفعان مشابه دارند می توانند مواردی را در نیازها و انتظارات ذی نفعان مقایسه کنند و اینکه چگونه برای اداره آنها برنامه ریزی کنند. این همکاری مشترک می تواند پیچیده تر شود و شامل برنامه های رسمی صنعت که با موضوعاتی نظیر استانداردهای عملکرد نظارت و تحقیقات تکنولوژیکی سر و کار دارند باشد. زمانی که به برنامه ها و مسائل مربوط به منابع اشاره می شود به طور عمومی ساختارهای کمتر رسمی مدیریتی کسب و کارهای کوچکتر پیدا می شود که می تواند یک مزیت مثبت باشد. افراد کمتری در محدوده مؤسسه جهت آموزش وجود خواهد داشت و بطور عمده مقاومت کمتری در برابر تغییر وجود خواهد داشت. بعلاوه کمیته های رسمی جهت اینکه استراتژی های جدید بایستی به چه کسی سپرده شود وجود ندارد و رویه های تأیید و بازبینی طولانی برای کند کردن فرایندهای رو به پایین وجود ندارد. شیوه مدیریت مشارکتی در کسب و کارهای ک، چکتر رایج است که می تواند به وظیفه نظارت کمک کند. مدیریت بخوبی جایگاهی پیدا می کند که مشکلات را کشف کرده تعدیل های مورد نیاز را اعمال می کند. مسیر اجرای یک فلسفه توسعه پایدار برای کسب و کارهای کوچکتر متفاوت خواهد بود اما با ابتکار عمل، پشتکار و همکاری می توانند به نتایج مطلوب دست یابند.