ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54598.1— 2015

МЕНЕДЖМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Часть 1

Руководство

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 ноября 2015 г. № 1858-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту BS 8900-1:2013 «Управление устойчивым развитием организаций. Часть 1. Руководство» («Managing sustainable development of organizations — Part 1: Guide», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного национального стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5)

5 ВЗАМЕН ГОСТ Р 54598.1—2011

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Май 2020 г.

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2016, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Термины и определения 1
3 Принципы устойчивого развития 2
4 Рекомендации по внедрению устойчивого развития 4
5 Матрица зрелости устойчивого развития 10
Приложение А (обязательное) Примеры использования матрицы зрелости 15

Введение

0.1 Общие положения

Ожидания заинтересованных сторон организаций как государственного, так и частного сектора продолжают расширяться и углубляться. Концепция устойчивого развития обеспечивает возможность удовлетворения значительного числа этих ожиданий. Для целей настоящего стандарта под устойчивым развитием понимают долговременный сбалансированный подход к социальному прогрессу, экономической деятельности и ответственности за сохранение окружающей среды (см. 2.3).

Успешный подход к менеджменту устойчивого развития помогает организации принимать качественные решения, обеспечивающие непрерывный и длительный успех. Долговременный успех любой организации все в большей степени зависит от учета экономических, экологических и социальных аспектов во всех видах деятельности. Для анализа и изучения возможностей, сложностей и препятствий работы в глобальной экономической системе необходим последовательный и всесторонний подход.

Настоящий стандарт представляет собой руководство по разработке подхода к устойчивому развитию для организаций, развивающихся и адаптирующихся к новым и уже существующим условиям и требованиям.

0.2 Результаты внедрения принципов устойчивого развития

Ожидаемым результатом применения настоящего стандарта можно считать непрерывное улучшение деятельности на пути устойчивого развития (см. рисунок в разделе 5).

Улучшение может быть достигнуто следующими способами:

- укрепление взаимосвязей (демонстрация заинтересованным сторонам, что организация осуществляет свою деятельность экономически, экологически и социально обоснованным образом, что несет им выгоду в краткосрочной и долгосрочной перспективе);
- укрепление внутренней сплоченности (повышение уровня понимания работниками функций организации и использование этой информации для улучшения деятельности организации и процессов принятия решений);
- укрепление доверия (прозрачность и подотчетность деятельности);
- стимулирование обучения и инноваций (изучение возможностей, появляющихся при привлечении заинтересованных сторон);
- понимание и менеджмент риска и возможностей (систематическая идентификация и ранжирование наиболее важных вопросов в отношении риска и возможности).

Таким образом обеспечивается поступательное движение организации по пути устойчивого развития (пример приведен в разделе 5).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Часть 1

Руководство

Management of sustainable development. Part 1. Guide

Дата введения — 2016—07—01

1 Область применения

В настоящем стандарте установлены руководство по менеджменту устойчивого развития и методология, помогающая организациям повысить производительность и эффективность деятельности. Стандарт устанавливает согласованный подход к менеджменту социальных, экономических и экологических аспектов в деятельности организации.

Настоящий стандарт предназначен для использования организациями любого размера, сектора и типа. Кроме того, он может быть полезен и заинтересованным сторонам организации.

Примечание — Использование настоящего стандарта зависит от продвижения организации по пути устойчивого развития (см. рисунок в разделе 5).

В стандарте не описаны критерии деятельности и специфические элементы социального, экономического или экологического влияния.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

2.1 **принцип** (principle): Фундаментальная основа принятия решения или поведения.

[BS ISO 26000:2010, 2.14]

2.2 **заинтересованная сторона** (stakeholder): Лицо или группа лиц, заинтересованные в каких-либо решениях или деятельности организации.

[BS ISO 26000:2010, 2.20]

Примечание — В настоящем стандарте под термином «деятельность» подразумеваются все виды деятельности, продукции и услуг.

2.3 **устойчивое развитие** (sustainable development): Развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Примечание — Устойчивое развитие относится к объединению целей обеспечения высокого качества жизни, здоровья и благополучия с социальной справедливостью и поддержанием способности Земли поддерживать жизнь во всем ее разнообразии. Эти социальные, экономические и экологические цели являются взаимозависимыми и взаимоподдерживающими. Устойчивое развитие следует рассматривать как способ выражения широких ожиданий общества в целом.

[BS ISO 26000:2010, 2.23]

Издание официальное

3 Принципы устойчивого развития

3.1 Общие положения

Менеджмент устойчивого развития организации должен быть основан на принципах, отвечающих ее ценностям. Принцип — это фундаментальная основа, которой должны соответствовать принимаемые решения и деятельность организации. Принципы формируют социальные, экономические и экологические аспекты менеджмента устойчивого развития. Организация должна следовать, как минимум, следующим принципам: вовлеченности, соблюдению этических норм, ответственности руководства и прозрачности, приведенным в 3.2—3.5. Организация должна решить, применимы ли к ней другие принципы в дополнение к этим четырем.

Организация может выбрать и определить дополнительные принципы, соответствующие ее ценностям, общепринятым этическим нормам и менеджменту устойчивого развития.

В таблице 1 приведены некоторые вопросы, помогающие определить, в какой степени эти принципы реализованы в организации.

3.2 Вовлеченность

Термин «вовлеченность» в настоящем стандарте (с учетом концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами как основного условия деятельности всякой по-настоящему устойчивой организации) означает выраженное намерение или политику привлечения ключевых заинтересованных сторон к разработке стратегии организации, планированию и менеджменту. В частности, вовлеченность означает взаимодействие с людьми, которые при других обстоятельствах могли быть исключены или изолированы.

Из менеджмента не следует исключать ключевые заинтересованные стороны не только на основе предвзятого к ним отношения (например, вследствие их половой или расовой принадлежности), но и по причине того, что субъект или объект организация воспринимает как трудные или препятствующие ее деятельности.

Примеры — Персонал, члены правления, представители власти и потребители.

Дополнительная информация по взаимодействию с заинтересованными сторонами приведена в 4.2.

Принцип вовлеченности применительно к социальным, экономическим или экологическим аспектам устойчивого развития организации в первую очередь относится к людям, в частности к ключевым заинтересованным сторонам. На практике это означает:

а) определение ключевых заинтересованных сторон организации или предприятия;

б) взаимодействие и ведение диалога с этими заинтересованными сторонами или, если это уместно, с их представителями.

Некоторые типичные вопросы, по которым можно судить о применении этого принципа в организации (с учетом трех главных аспектов устойчивости развития):

1) социальные: кадровая политика и практика; разработка систем оценки; установление целей для коллективов и/или отдельных лиц внутри организации; взаимодействие с сообществом;

2) экономические: установление экономических целей и ключевых показателей деятельности; разработка систем финансовой отчетности; социально-ориентированное инвестирование;

3) экологические: определение экологической политики; разработка экологических процедур; установление экологических целей и ключевых показателей деятельности; экологическая отчетность; политика и процедуры закупок.

3.3 Соблюдение этических норм

Соблюдение этических норм — это строгое следование общепризнанным этическим нормам и приверженность соблюдению законов. Эти принципы должны лежать в основе всей деятельности организации. Поэтому принципы необходимо довести до сведения персонала, заинтересованных сторон, общественности, чтобы не было сомнений относительно того, на чем основаны настоящие и будущие действия организации и как это может отразиться на ее коллективе, экономике и окружении.

3.4 Ответственность руководства

Ответственность руководства означает ответственность, которая может быть распределена или возложена на одно лицо, сообщество или организацию. Организация отвечает за управление всеми

аспектами своей деятельности на всех этапах жизненного цикла с момента образования до окончательного закрытия. Эти аспекты могут включать детали, упаковку, маркетинговую документацию и т.п. и должны учитывать вопросы, относящиеся к обществу, экономике и окружающей среде.

Например, при разработке продукции управление включает в себя применение (где это возможно) экологически чистых / устойчивых материалов, которые безопасны для окружающей среды, а плановая утилизация предпочтительна путем вторичного использования. Например, закупки из устойчивых источников могут воздействовать на экономику сообщества.

3.5 Прозрачность

Прозрачность означает открытость в отношении решений и действий, влияющих на общество, экономику и окружающую среду, и намерение сообщать о них ясно, точно, своевременно, честно и полно. Таким образом, следует отдать предпочтение прозрачности, когда информация доступна по первому требованию, если только нет причин для ее сокрытия. Например, где это уместно, организация должна быть готова предоставить информацию по менеджменту устойчивого развития. Эта информация может касаться потребления энергии и воды, взаимоотношений с поставщиками, распределения фондов, поддержки общественных инициатив и т.д.

Таблица 1 — Вопросы для определения выполнения принципов устойчивого развития

Принципы	Вопросы
Вовлеченность	- Каким способом идентифицированы заинтересованные стороны, интересы которых зависят от решений и действий организаций? - Каким способом заинтересованные стороны выражают свои мнения и интересы и проводится ли непрерывный мониторинг этой информации? - Как организация помогает заинтересованным сторонам в понимании принимаемых решений и значимости своей деятельности? - Существуют ли установленные способы выявления лица или группы лиц, интересы которых могут быть ущемлены или не учтены? - Существуют ли интересы организации вне интересов, непосредственно связанных с заинтересованными сторонами, которые следует исследовать? - Как организация развивает структурное разнообразие?
Соблюдение этических норм	- Каковы способы соблюдения этических норм при взаимодействии с другими организациями? - Как организация борется со взяточничеством, злоупотреблениями, притеснениями и/или коррупцией в своем коллективе? - Как организация подтверждает, что ее решения и действия являются обоснованными и соответствуют юридическим обязательствам и нормам права?
Ответственность руководства	- Каким образом деятельность организации влияет на качество жизни людей? - Приводят ли принимаемые организацией решения к необратимым экологическим (включая биологическую вариативность) и социальным изменениям или потерям? При положительном ответе: проведен ли анализ возможных альтернативных решений? - Проводится ли анализ и мониторинг используемых ресурсов и последствий деятельности организации? - Как навыки менеджмента устойчивого развития нарабатываются, распространяются, применяются и оцениваются?
Прозрачность	- Что позволяет организации быть уверенной в том, что необходимая информация, предоставляемая заинтересованным сторонам, является доступной, недорогой и достоверной? - Каким способом в организации рассматривают запросы о предоставлении дополнительной информации и как на них реагируют? - Как организация осуществляет взаимодействие с заинтересованными сторонами, разговаривающими на других языках? - Как осуществляют управление, регистрацию и обмен информацией о важных интересах организации, сфере ее влияния или бенефициарах? - Как эффективно могут быть использованы новые технологии повышения прозрачности? - Что позволяет организации быть уверенной в том, что необходимая информация, предоставляемая заинтересованным сторонам, является доступной, недорогой и достоверной? - Каким способом в организации рассматривают запросы о предоставлении дополнительной информации и как на них реагируют?

4 Рекомендации по внедрению устойчивого развития

4.1 Принципы организации

Руководство организации должно обеспечить, чтобы используемые организацией принципы устойчивого развития (см. раздел 3) были документально оформлены в соответствующем заявлении и доведены до сведения заинтересованных сторон. Руководство также должно обеспечить, чтобы следование этим принципам привело к долговременному успеху организации.

Примечание — Руководство может определить, что разработка заявления о своих принципах для организации приемлема. В этом случае необходимо найти другие средства декларирования принципов работы организации.

При разработке заявления организация должна взаимодействовать с соответствующими внутренними и внешними заинтересованными сторонами, с тем чтобы понимать их проблемы. Заявление должно содержать перспективные цели, но в то же время должно быть реалистичным. Заявление следует пересматривать на подходящей основе при возникновении значимых изменений и проблем.

Руководство организации должно распространять заявление среди заинтересованных сторон и поддерживать виды деятельности организации, обеспечивающие ее известность.

Характеристики организации, обладающей результативным менеджментом устойчивого развития, могут включать:

- принципы устойчивого развития, которые проявляются в ее действиях на всех уровнях;
- традиции организации, в соответствии с которыми вопросы устойчивого развития в полной мере включены в деятельность организации;
- учет менеджмента устойчивого развития в процессах планирования и менеджмента (например, для оценки риска, планирования, управления деятельностью, в информационных системах, при обучении и развитии, отчетности) вместо организации отдельных процессов.

4.2 Идентификация задач и взаимодействие с заинтересованными сторонами

4.2.1 Общие положения

Организация должна идентифицировать задачи в области устойчивого развития. Главным механизмом их решения должно стать применение принципа вовлеченности в работу заинтересованных сторон.

Все организации так или иначе привлекают к работе заинтересованных лиц, например в форме диалога с участниками, потребителями и служащими, направленного на повышение эффективности работы, менеджмент риска, идентификацию и понимание новых возможностей.

Некоторые заинтересованные стороны могут сами инициировать взаимодействие с организацией, при этом их интересы также должны быть учтены.

Непрерывное и систематическое вовлечение в работу заинтересованных сторон присуще устойчивому развитию и означает, например, что:

- заинтересованные стороны имеют возможность выразить мнение о своих задачах, проблемах и отношении к организации;
- при принятии решений организация должна учитывать интересы заинтересованных сторон;
- необходимо обеспечить понимание всеми вовлеченными сторонами необходимости непрерывного обучения и развития.

Некоторые заинтересованные стороны могут иметь право (например, юридическое или моральное) на дополнительные консультации. Способы идентификации и вовлечения заинтересованных сторон зависят от размера и структуры организации и других ее особенностей.

Дополнительные инструкции по взаимодействию с заинтересованными сторонами приведены в разделе 5 ГОСТ Р ИСО 26000—2012, однако описание ключевых принципов приведено в настоящем стандарте.

4.2.2 Идентификация заинтересованных сторон

Организация должна определить и идентифицировать заинтересованные стороны и их представителей. При этом необходимо идентифицировать все заинтересованные стороны, понять их интересы и взаимоотношения с организацией. Для этого организация должна различать три типа взаимоотношений:

- между организацией и обществом;

- между организацией и ее заинтересованными сторонами;
- между заинтересованными сторонами и обществом.

Примеры наиболее общих взаимоотношений с заинтересованными сторонами приведены в таблице 2.

Таблица 2 — Примеры заинтересованных сторон и типы, к которым они могут быть отнесены

Участие с правом управления	Осуществление внутренних взаимоотношений	Осуществление внешних взаимоотношений
- Управляющие органы в сфере бизнеса - Отраслевые/ведомственные управляющие органы - Правительственные департаменты - Местные органы власти	- Сотрудники и репрезентативные органы - Заказчики/потребители - Представители - Подрядчики и субподрядчики - Поставщики (товаров и услуг)	- Местные жители - Торговые/бизнес-объединения - Инвесторы - СМИ (всех форм) - Организации по проведению кампаний/неправительственные организации - Группы по интересам

Некоторые заинтересованные стороны (например, конкретные служащие, потребители и поставщики товаров или услуг) являются значимыми для деятельности организации. С другими заинтересованными сторонами (например, заинтересованными группами лиц и правительственными учреждениями) у организации могут быть взаимоотношения, которые носят стратегический характер, эти взаимоотношения менее важны для ежедневной работы организации. Внешние взаимоотношения различны в зависимости от интересов групп и их профессиональной ориентации.

Существуют заинтересованные стороны, которые могут быть отнесены к двум и более группам, например группы по особым интересам, регулирующие органы, местное население и правительственные агентства.

Заинтересованные стороны различаются в зависимости от размера организации, географических и временных особенностей ее деятельности. Кроме того, заинтересованные стороны организации в целом, как правило, отличаются от заинтересованных сторон по конкретным видам деятельности, например таким, как строительство нового завода или разработка проекта для конкретного региона. Специалисты, идентифицирующие заинтересованные стороны организации, могут иметь разные мнения относительно состава заинтересованных сторон. Это зависит от их компетентности и выполняемых обязанностей в организации.

Обоснованность идентификации заинтересованных сторон имеет существенное значение для возможности организации поддерживать и развивать дальнейшие взаимоотношения. Например, взаимоотношения с соседними организациями могут быть идентифицированы как достаточно важные. Наличие информации о составе конкретной группы заинтересованных сторон, скорее всего, позволит улучшить взаимопонимание с ними, которое необходимо всячески развивать и поддерживать.

Некоторые заинтересованные стороны могут идентифицировать себя сами. Организация должна рассмотреть законность их требований, обеспечить прозрачность соответствующих процессов и ответственность за принятые решения.

Заинтересованные стороны могут иметь множество разнообразных интересов. Идентификация заинтересованных сторон не является разовой акцией, организация должна регулярно пересматривать списки своих заинтересованных сторон для обеспечения постоянного представительства нужных групп и лиц. Это особенно важно, если организация меняет, например, место расположения, объем производства или сеть поставщиков.

4.2.3 Взаимоотношения с заинтересованными сторонами

Организация должна вовлекать в свою деятельность заинтересованные стороны и их представителей, что позволяет организации понять и оценить экономические, экологические и социальные последствия своей деятельности, производства продукции и услуг, а также соответствующего риска. Заинтересованные стороны могут помочь при определении вопросов устойчивого развития и риска, которые организация может упустить из виду при их рассмотрении. Диалог с заинтересованными сторонами может помочь организации разработать и уточнить стратегию, а также обеспечить обмен информацией. При вовлечении заинтересованных сторон организация должна учитывать следующее.

- Вовлечение заинтересованных сторон должно быть соразмерно с их значимостью для организации и соответствовать установленным целям и задачам организации.

- Функции ключевых заинтересованных сторон, имеющих законный интерес в деятельности организации.

- Основной целью должно быть обеспечение и укрепление доверия между организацией и ее заинтересованными сторонами. Доверие может повышаться при выполнении обязательств и применении принципа прозрачности, доверие является индикатором соблюдения организацией этических норм.

- Организация несет полную ответственность за принятые решения в отношении заинтересованных сторон.

- Вовлечение основных заинтересованных сторон должно быть не обособленным видом деятельности, а методом, используемым при принятии решений, на основе которого могут быть внесены изменения в процессы организации.

- Вовлечение заинтересованных сторон является непрерывным процессом. Необходимо вести постоянный диалог через обратную связь между организацией и ее заинтересованными сторонами. Организация должна быть в состоянии учесть все возможные виды риска.

- Взаимоотношения могут осуществляться в разной форме. Например, в форме встреч, обсуждений в фокус-группах и консультативных комитетах, консультаций, интернет-форумов, прозрачного механизма рассмотрения претензий и социального диалога через взаимоотношения с работниками. Некоторые крупные организации могут использовать независимый консультативный совет по работе с заинтересованными сторонами для оказания содействия в этом процессе. Заинтересованные стороны могут воспользоваться общими экспертными группами и строить свои взаимоотношения на основе соответствующих стандартов. Многонациональные организации включают в себя международные внешние заинтересованные стороны, такие, например, как правительственные, торговые, трудовые организации и организации по проведению кампаний /неправительственные организации.

- Заинтересованные стороны должны иметь возможность через обратную связь выразить свое мнение о деятельности организации. Обмен информацией позволяет организации демонстрировать динамику своей деятельности в области устойчивого развития. Отчетность по достижению целей устойчивого развития не должна рассматриваться как единственный метод обмена информацией. Отчетность должна быть актуализированной и регулярной и не должна быть единственным результатом достижений в деятельности по устойчивому развитию организации.

Взаимоотношения с заинтересованными сторонами наиболее эффективны, когда:

- цель взаимоотношений ясна и понятна;

- интересы заинтересованной стороны определены и имеют большое значение для устойчивого развития;

- существует прямая зависимость между интересами заинтересованной стороны и организации;

- заинтересованные стороны имеют необходимую информацию и понимание.

4.2.4 Дополнительные сведения

Если организация оказывает значительное влияние на местное сообщество, например, при строительстве объекта, то в этом случае диалог с заинтересованными сторонами должен быть двусторонним, прозрачным и начат на ранней стадии, в идеале — с местными представителями. Этот процесс необходимо контролировать уже на стадии планирования. Организация должна показать себя как сторона, способная учитывать, где это целесообразно, точку зрения заинтересованных сторон, а также поддерживать позитивный диалог в течение всего процесса, информируя заинтересованные стороны обо всех изменениях. Для этого процесса могут быть использованы социальные сети. Защита окружающей среды, минимизация ущерба, где это возможно, и уважение развития/прав человека должны быть частью этого процесса. Результаты внешних проектов, оказывающих влияние на местное сообщество, всегда становятся лучше при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Организация должна также учитывать важные вопросы, которые могут возникнуть не в связи с заинтересованными сторонами, а по другим причинам. Примерами таких факторов могут служить технический прогресс, значительные природные катастрофы, войны и эпидемии.

4.3 Возможности организации

4.3.1 Общие положения

Для внедрения принципов устойчивого развития (см. раздел 3) в практическую деятельность организации необходимо выделение соответствующих ресурсов и обеспечение компетентности персонала.

4.3.2 Выделение ресурсов

Организация должна выделить соответствующие ресурсы для достижения целей устойчивого развития. Для этого необходимо:

- провести идентификацию необходимых видов и объемов ресурсов, для которых следует провести оценку риска и возможностей использования, установить задачи и структуру управления. Необходимые ресурсы могут быть финансовыми, человеческими или производственными (такие, как информационные системы, измерительное оборудование или опросы потребителей);
- использовать процессы планирования и бюджетирования организации для обеспечения доступности ресурсов;
- установить ответственность и полномочия, направленные на выполнение своевременных и эффективных действий.

4.3.3 Обеспечение компетентности персонала

Компетентность представляет собой сочетание знаний, навыков и опыта. Применение стратегии устойчивого развития может потребовать от персонала приобретения новых знаний и эффективного применения полученных знаний на практике путем развития соответствующих навыков.

Организация должна идентифицировать потребности в обучении руководящих и рядовых работников. Особенно это относится к персоналу, на который возложена ответственность за внедрение и улучшение деятельности организации на основе принципов устойчивого развития. Этот персонал должен овладеть инструментами улучшения деятельности организации и иметь соответствующие навыки в области устойчивого развития для достижения поставленных целей. Могут быть использованы формальное обучение, наблюдение за работой специалистов или обмен опытом внутри и вне организации путем посещения конференций или работы в рабочей группе по конкретному проекту и взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Организация должна инвестировать время и денежные средства для обеспечения соответствующего уровня компетентности персонала. Добиться результатов от этих инвестиций можно путем мотивации персонала. Эффективность затрат на обучение зависит от конкретной ситуации в организации.

Организация должна провести анализ своих программ обучения и переподготовки для обеспечения того, чтобы:

- программы набора специалистов предусматривали информирование специалиста при введении в должность о целях организации в области устойчивого развития;
- проблемы устойчивого развития и менеджмента были включены во все виды обучения персонала;
- процесс обучения и совершенствования персонала создавал возможность внедрения, адаптации и развития деятельности организации в области устойчивого развития;
- проверка требуемого уровня компетентности персонала, занятого в менеджменте устойчивого развития, стала частью системы служебной аттестации.

4.4 Менеджмент

4.4.1 Общие положения

Задачи и проблемы в области устойчивого развития необходимо решать на основе процесса применения специальных методов, выбор которых зависит от потребностей организации и уровня зрелости процесса устойчивого развития.

Некоторые организации используют типовые системы менеджмента, например, в области финансового и экологического менеджмента, управления персоналом. Целесообразно включать элементы устойчивого развития в существующие системы менеджмента. В качестве альтернативы могут быть использованы другие подходы, например внедрение принципов устойчивого развития в основные подразделения организации. Настоящий стандарт не устанавливает специального подхода, однако применение следующих элементов (см. 4.4.2—4.4.4) может сформировать подход к менеджменту устойчивого развития.

4.4.2 Оценка риска и возможностей для инноваций

Для всех организаций задачи и проблемы, связанные с устойчивым развитием, являются, с одной стороны, возможностью для инноваций, а с другой стороны, источником риска. Для того чтобы максимизировать возможности и минимизировать риск, необходимо провести анализ, который позволит:

- идентифицировать задачи и проблемы, положительные, отрицательные, прямые и косвенные воздействия, проанализировать ключевые виды риска, а также возможности для инноваций (с точки зрения их последствий и вероятности) и установить их значимость;

- проранжировать действия и распределить ресурсы, необходимые для достижения максимальных возможностей организации и минимизации риска.

Результаты оценки риска необходимо разделить с соответствующими заинтересованными сторонами и использовать для установления целей и задач организации на основе принципов деятельности организации в области устойчивого развития.

4.4.3 Идентификация ключевых показателей деятельности

Для достижения целей устойчивого развития и повышения прозрачности деятельности организация должна:

- идентифицировать ключевые показатели достижения поставленных целей;
- установить выбранные ключевые показатели в соответствующих инструкциях для подразделений и должностных инструкциях персонала организации;
- определить методы анализа эффективности этих показателей.

Необходимо сделать ссылку на показатели, которые, возможно, были ранее установлены для других целей самой организацией, установлены в стандартах или на основе требований других организаций.

4.4.4 Достижение улучшений

Организация должна установить процессы регулярного анализа достижения целей устойчивого развития. Могут быть применены существующие методы анализа деятельности в рамках системы менеджмента, но какой бы подход ни был выбран, организация должна:

- назначить ответственных за ведение записей, анализ фактических результатов в соответствии с выбранными целями и критериями и менеджмент;
- обеспечивать полноту анализа и выполнения этических норм путем интеграции целей устойчивого развития во все области деятельности организации с помощью включения этих целей в рабочие инструкции и личные цели персонала;
- обеспечивать беспристрастность анализа результатов выполнения и соответствия критериям устойчивого развития и всем другим целям организации.

4.5 Анализ

4.5.1 Общие положения

Организация должна интегрировать деятельность по устойчивому развитию в процессы анализа и управления отчетностью, существующие в организации, следующим образом:

- идентифицировать возможности для улучшений исходя из результатов аудита и проведенного анализа;
- разрабатывать соответствующие рекомендации, направленные на устранение любых выявленных недостатков;
- обеспечивать обмен информацией и поддержку со стороны высшего руководства, персонала и других заинтересованных сторон и интеграцию в перспективные планы менеджмента.

4.5.2 Ревизия стратегии

Организация должна постоянно анализировать свою стратегию в области устойчивого развития и актуализировать ее через регулярные интервалы времени[1)] или после существенных изменений в организации. Анализ стратегии должен помочь переосмыслить цели организации в области устойчивого развития (см. 4.1), оценить достигнутые результаты и предполагаемые изменения в каждой области деятельности, а также определить, при необходимости, новые стратегии организации. Анализ стратегии должен включать в себя:

- рассмотрение задач и проблем соответствующих заинтересованных сторон и ключевых воздействий организации на них;
- проверку соответствия целей и значимых направлений деятельности организации или необходимость их пересмотра;
- обеспечение последовательного и поступательного развития организации в соответствии с принципами организации в области устойчивого развития (см. 4.1);
- проверку соответствия и эффективности функций, обязанностей персонала и структуры менеджмента устойчивого развития;
- продвижение и перспективы повышения уровня зрелости организации в области устойчивого развития (см. раздел 5).

[1)] Многие организации предпочитают выпускать ежегодный отчет по устойчивому развитию.

4.5.3 Анализ функционирования

Вопросы устойчивого развития должны быть включены в анализ текущей деятельности организации и стать неотъемлемой частью процессов планирования и бюджетирования.

Организация должна оценить следующие положения и вносить в свою деятельность необходимые изменения:

- насколько деятельность организации соответствует ожиданиям соответствующих заинтересованных сторон;
- какие появились виды ключевых воздействий при реализации опасных событий, а также возможности инноваций по сравнению с предыдущим периодом анализа;
- насколько соответствуют организации установленные цели, задачи, политика, ключевые показатели работы и насколько они достигнуты;
- насколько сбор и использование информации результативны и эффективны и соответствует ли повышение компетентности персонала потребностям организации;
- соответствуют ли выделяемые ресурсы, проводимое обучение и обмен информацией достижению установленных целей;
- является ли мониторинг неотъемлемой частью внутренней и внешней отчетности организации о своей деятельности.

Примечание — Частота отчетности зависит не только от обязательных требований, но также и от значения каждого показателя. Следовательно, некоторые виды отчетов могут быть ежедневными, другие — ежемесячными, ежеквартальными, полугодовыми или годовыми. Необходимо установить, действительно ли организация:

- имеет объективные свидетельства и информацию?
- проводит обмен информацией и выпускает необходимую отчетность о выполнении работы?

4.5.4 Последующие действия

Организация должна обеспечивать наличие на местах необходимых процессов и ресурсов, а также стимулировать желание персонала работать с результатами проведенного анализа и внедрять изменения, необходимые для постоянного улучшения. Организация должна согласовать план-график корректирующих действий и следовать ему.

4.6 Создание атмосферы доверия

Применение принципов, установленных в разделе 3, является существенным шагом к созданию у заинтересованных сторон атмосферы доверия к менеджменту устойчивого развития организации. Повышение доверия заинтересованных сторон способствует укреплению доверия к деятельности организации со стороны общества в целом и прозрачности ее деятельности.

Настоящий стандарт не содержит критериев функционирования. Однако при необходимости верификации данных и информации, которыми организация обменивается с заинтересованными сторонами, может быть использован стандарт, устанавливающий структуру анализа данных.

При формировании доверия к менеджменту устойчивого развития необходимо ответить на два ключевых вопроса. В таблице 3 приведены некоторые рекомендации для ответов на эти вопросы.

Таблица 3 — Основные рекомендации для создания атмосферы доверия к менеджменту устойчивого развития

Основные вопросы	Основные рекомендации
Где необходимо формирование доверия?	- Идентификация областей, где необходимо создать атмосферу доверия и правдивости по отношению к менеджменту устойчивого развития; - Определение особенностей и ожиданий заинтересованных сторон; - Идентификация областей, где прозрачность особенно важна; - Определение существующих возможностей укрепления доверия.
Как будет обеспечено доверие?	- Определение области применения менеджмента устойчивого развития; - Определение характера возможных действий по укреплению доверия; - Установление способов интеграции, укрепления доверия в деятельности организации; - Определение того, что должно быть сделано внутри и вне организации для создания атмосферы доверия; - Установление способов управления данными обратной связи.

5 Матрица зрелости устойчивого развития

Каждая организация должна время от времени определять свои достижения в области устойчивого развития. Полезным инструментом для этих целей является матрица зрелости (см. рисунок 1).

Примечание 1 — На рисунке 2 показано, как матрица может быть использована крупной организацией. Она не является всеобъемлющей или неизменной и может быть дополнена и расширена в зависимости от потребностей организации. Она не завершена и показывает определенную стадию устойчивого развития организации.

Примечание 2 — В приложении А приведены два примера матриц, использованных двумя реальными организациями.

К разработке матрицы зрелости полезно привлекать заинтересованные стороны с различными функциями, при этом необходимо достигнуть согласованных позиций по наиболее ответственным методам и этапам. Запись в каждой ячейке должна в максимально возможной степени однозначно отражать объективные способы и результаты достижения цели в области устойчивого развития.

Организация должна оценить существующее положение по результатам каждого этапа, отмечая все элементы, на которые необходимо обратить особое внимание для сбалансированного достижения устойчивого развития. Должны быть идентифицированы установленные цели, а также разработаны планы действия.

Периодически организация должна проводить анализ своего положения на пути устойчивого развития и соответствия этапам матрицы. Корректировка матрицы должна отражать изменившиеся обстоятельства, значимость заинтересованных сторон, обязательные требования и т.д.

Заполненная матрица (с заштрихованными ячейками) может быть использована как дополнительные данные к отчету организации для заинтересованных сторон.

Матрица зрелости устойчивого развития связывает принципы устойчивого развития (раздел 3) с практикой их внедрения (раздел 4), а способы взаимодействия с партнерами и заинтересованными сторонами — с желаемыми результатами (см. 0.2).

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития Зрелость			
Соблюдение этических норм					Дополнительные планы и цели, определяемые организацией, могут быть дополнительно внесены в матрицу
Вовлеченность					
Ответственное руководство					
Прозрачность					
Дополнительные принципы, принятые организацией, могут быть внесены в матрицу					

Примечание — Матрица не заполнена, т.к. приведена только в качестве примера.

Рисунок 1 — Пример матрицы зрелости устойчивого развития

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития Зрелость			
Ответственное руководство	Создание возможностей для устойчивого развития	Выполнены только обязательные требования и минимальные требования стандартов. Отсутствие связи с целями работников и оценкой их труда Очень низкая численность персонала, прошедшего обучение в области устойчивого развития	Наличие системы прав, ответственности и требований к компетентности персонала, системы стимулирования инноваций, обучения и делегирования полномочий для выполнения действий. направленных на устойчивое развитие организации. Анализ деятельности руководства, связанной с устойчивым развитием Руководство также проходит обучение в области устойчивого развития	Постоянный пересмотр и изучение возможностей для устойчивого развития. Признание и вознаграждение персонала за действия по жизнеспособному и устойчивому развитию. Поощрение и оценка разнообразия в работе Внутреннее единство с руководством обеспечивает достижение целей в области устойчивого развития и функционирования организации	Устойчивое развитие включено в анализ деятельности руководящего органа. Общая численность персонала, прошедшего обучение в области устойчивого развития, очень высока
	Ключевые задачи управления и функционирования, включая цепочку поставок	Наличие схемы оценки поставщиков, учитывающей техническое соответствие поставляемой продукции, ее стоимость и время поставки В области устойчивого развития используется небольшое количество стандартов, связанных с управлением и функционированием	Расширение критериев отбора поставщиков с учетом факторов устойчивого развития	Полностью признана общность интересов с партнерами в цепи поставок. Помощь при необходимости всем поставщикам	В процессе выбора поставщиков большое значение имеет их отношение к устойчивому развитию. Проводится анализ жизненного цикла для определения полной стоимости закупок. Персонал, занятый закупками, поддерживает устойчивое развитие

Рисунок 2 — Пример матрицы зрелости устойчивого развития крупной организации

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития Зрелость			
Ответственное руководство	Анализ экологических факторов	Стандарты не используются При необходимости принимают конкретные решения. Не определены ключевые задачи, такие как риск и возможности. Работники не принимают участия в деятельности по обеспечению устойчивого развития	Наличие системы подготовки персонала в области экологии. Применение организацией экологической политики и стандартов. Повсеместно распространяются цели в области окружающей среды (SMART-цели в общественной сфере) Работники вовлечены в процесс снижения выбросов двуокиси углерода, отходов и транспортных расходов. Имеется система экологического менеджмента с назначенными ответственными лицами	Направленность на достижение конкретных результатов. Цели анализируют и корректируют. Система экологического менеджмента сертифицирована соответствующим органом Показатели функционирования измеряют	
Прозрачность	Обмен информацией и создание атмосферы доверия	Система проведения минимального анализа на местах. Только общепринятая отчетность	Направленность отчетности на достижение конкретных результатов	Установленные заинтересованные стороны (внутренние и внешние) регулярно получают соответствующую отчетность. Обмен информацией с заинтересованными сторонами, разъяснение им решений организации и их значения для создания атмосферы доверия	Более широкая отчетность общественных организаций в области устойчивого развития с описанием рисков, их обработки, взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая независимое мнение

Рисунок 2, лист 2

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития Зрелость			
Ответственное руководство	Создание возможностей для устойчивого развития	Выполнены только обязательные требования и минимальные требования стандартов. Отсутствие связи с целями работников и оценкой их труда. Очень низкая численность персонала, прошедшего обучение в области устойчивого развития	Наличие системы прав, ответственности и требований к компетентности персонала, системы стимулирования инноваций, обучения и делегирования полномочий для выполнения действий, направленных на устойчивое развитие организации. Анализ деятельности руководства, связанной с устойчивым развитием. Руководство также проходит обучение в области устойчивого развития	Постоянный пересмотр и изучение возможностей для устойчивого развития. Признание и вознаграждение персонала за действия по жизнеспособному и устойчивому развитию. Поощрение и оценка разнообразия в работе. Внутреннее единство с руководством обеспечивает достижение целей в области устойчивого развития и функционирования организации	Устойчивое развитие включено в анализ деятельности руководящего органа. Общая численность персонала, прошедшего обучение в области устойчивого развития, очень высока
	Ключевые задачи управления и функционирования, включая цепочку поставок	Наличие схемы оценки поставщиков, учитывающей техническое соответствие поставляемой продукции, ее стоимость и время поставки. В области устойчивого развития используется небольшое количество стандартов, связанных с управлением и функционированием	Расширение критериев отбора поставщиков с учетом факторов устойчивого развития	Полностью признана общность интересов с партнерами в цепи поставок. Помощь при необходимости всем поставщикам	В процессе выбора поставщиков большое значение имеет их отношение к устойчивому развитию. Проводится анализ жизненного цикла для определения полной стоимости закупок. Персонал, занятый закупками, поддерживает устойчивое развитие

Рисунок 2, лист 3

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития Зрелость			
Ответственное руководство	Анализ экологических факторов	Стандарты не используются При необходимости принимают конкретные решения. Не определены ключевые задачи, такие как риск и возможности. Работники не принимают участия в деятельности по обеспечению устойчивого развития	Наличие системы подготовки персонала в области экологии. Применение организацией экологической политики и стандартов. Повсеместно распространяются цели в области окружающей среды (SMART-цели в общественной сфере) Работники вовлечены в процесс снижения выбросов двуокиси углерода, отходов и транспортных расходов. Имеется система экологического менеджмента с назначенными ответственными лицами	Направленность на достижение конкретных результатов. Цели анализируют и корректируют. Система экологического менеджмента сертифицирована соответствующим органом Показатели функционирования измеряют	
Прозрачность	Обмен информацией и создание атмосферы доверия	Система проведения минимального анализа на местах. Только общепринятая отчетность	Направленность отчетности на достижение конкретных результатов	Установленные заинтересованные стороны (внутренние и внешние) регулярно получают соответствующую отчетность. Обмен информацией с заинтересованными сторонами, разъяснение им решений организации и их значения для создания атмосферы доверия	Более широкая отчетность общественных организаций в области устойчивого развития с описанием рисков, их обработки, взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая независимое мнение

Рисунок 2, лист 4

Приложение А
(обязательное)

Примеры использования матрицы зрелости

На рисунках А.1 и А.2 показаны примеры использования матрицы зрелости. Рисунок А.1 соответствует организации из сектора экомедицины, рисунок А.2 — организации из сектора искусственной среды. Рассмотренные случаи не содержат все принципы, идентифицированные организациями.

На рисунке А.1 штриховкой показан уровень зрелости, которого организация фактически достигла. Стрелки указывают уровень зрелости, к достижению которого организация стремится. Процесс использован для определения описательного текста в каждой ячейке по горизонтали матрицы, а также для определения места организации в этом континууме с привлечением всех ключевых заинтересованных сторон. Ежегодно матрицу рассматривают и корректируют.

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость → Полная зрелость			
Соблюдение этических требований Поддержание самых высоких требований личной и профессиональной этики, справедливости, честности и доверия. Приверженность соответствующим правовым требованиям и стандартам, как минимум, в деловых отношениях с персоналом, акционерами и организациями-партнерами Обеспечение соответствия деятельности принципам организации	Как у профессиональной организации	Основная поддержка статуса и минимального соответствия правовым требованиям: организация является профессиональной только номинально, с применением минимального количества систем и стандартов	Наличие стандартов по профессиональной этике, включая систему жалоб и обращений. Наличие некоторого доверия среди широкого круга заинтересованных сторон как у профессиональной организации	Устойчивое развитие является частью репутации. Соответствие высоким требованиям профессиональной этики. Уважение профессионалов внутри и вне организации и в более широком кругу партнеров и акционеров	Вызывающая доверие, уважаемая профессиональная организация. широко признаваемая ключевыми заинтересованными сторонами Соответствие большому количеству всемирно признанных стандартов, опыт в проблемах менеджмента устойчивого развития Свидетельства выходов как результата профессиональных входов Основа надежного партнерства
	Как у бизнес-организации	Решения принимают на основе только экономической целесообразности. Не существует официального признания соответствия деятельности устойчивому развитию	Некоторое ограниченное признание внешними заинтересованными сторонами принципов устойчивого развития. Организация является пассивной и действует в соответствии с обязательными требованиями и условиями рынка	Признание бизнесом что организация делает ценный вклад в экологию и здравоохранение, и это один из принципов устойчивого развития	Организация известна и признана соответствующей высочайшим моральным и этическим требованиям. Честность, справедливость действий организации соответствуют многим всемирно признанным стандартам
	Закупки и система поставок	Закупки по самой низкой цене	Оценка и выбор поставщиков основаны на техническом соответствии, стоимости и сроках поставки	Использование широких критериев для выбора поставщиков, включая устойчивое развитие, социальные факторы и факторы окружающей среды	Четкое и последовательное применение критериев устойчивого развития как основы выбора поставщиков (см пояснение ниже, при необходимости)

Рисунок А.1 — Раздел матрицы зрелости организации сектора здравоохранения

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость →			Полная зрелость
Соблюдение этических требований Поддержание самых высоких требований личной и профессиональной этики справедливости, честности и доверия. Приверженность соответствующим правовым требованиям и стандартам, как минимум, в деловых отношениях с персоналом, акционерами и организациями-партнерами Обеспечение соответствия деятельности принципам организации	Лидерство, основные принципы и управление	Применение директивного узконаправленного подхода в управлении организацией	Наличие свидетельств приверженности организации устойчивому развитию, хотя не всегда последовательной по всем аспектам организации	Приверженность руководства последовательному устойчивому развитию, опубликованные заявления, политика и цели. Наличие влияния лиц, не являющихся членами исполнительной власти организации	Продолжительное применение директивного узконаправленного подхода в управлении организацией. Регулярный анализ данных аудита и анализа функционирования основных принципов деятельности и ценностей организации
	Традиции устойчивого развития	Деятельность по принципу «минимум действий», чтобы «отделаться и остаться безнаказанным»	Деятельность по принципу «поставить галочку». Применение только в случае небольших затрат/воздействий Соответствие основным обязательным требованиям	См. связь устойчивого развития с преимуществами бизнеса и прежде всего связью с общественностью/маркетингом (в противоположность целостному бизнес-подходу). Устойчивое развитие признано критическим элементом профессиональной практики, политики и процедур	Устойчивое развитие включено на всех уровнях организации с учетом ценностей и этического подхода Устойчивое развитие является частью планирования и принятия решения. Всестороннее понимание и закупки, разделение знаний с внешней стороной
Полномочия Поощрения принятия ответственности всюду в организации с поручением персоналу, доверенным лицам, представителям, акционерам, инструкторам, партнерам бороться за высокое качество на основе инноваций и лидерства на всех уровнях	Создание возможностей для организации и персонала	Деятельность по принципу «минимум действий», чтобы «отделаться и остаться безнаказанным»	Низкая мотивация персонала, некоторые свидетельства значимости персонала; недостаточная значимость и понимание аттестации; иерархический стиль управления, а не основанный на доверии	Создание структуры распределения ответственности; компетентности и поддержка обучения. Стимулирование инноваций, обучения и распределения полномочий	Непрерывный пересмотр и обучение; наличие мотивированного и производительного персонала с внутренней сплоченностью. Набор персонала с заданными качествами, главная особенность стратегического менеджмента (профессиональный аудит; анализ работы команды, регулярные опросы служащих, аудит полномочий, признание и вознаграждение действий в области устойчивого развития; поощрение и высокая оценка разнообразия и критической оценки действий).

Рисунок А.1, лист 2

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость →			Полная зрелость
Полномочия Поощрения принятия ответственности всюду в организации с поручением персоналу, доверенным лицам, представителям, акционерам, инструкторам, партнерам бороться за высокое качество на основе инноваций и лидерства на всех уровнях	Создание возможностей для представителей организации	Обеспечение основной структуры, создание возможностей укрепления потенциала устойчивого развития представителей без четкой «инвестиционной стратегии»	Существуют процессы, разработанные для обеспечения полномочий представителей, стимулирования и поощрения применения инновационных методов, наличие лидерства высшего руководства, признанного ключевым приоритетом, но область применения для последующих продукции и услуг должна быть обеспечена соответствующими разработками, поддержкой, поставками	Ясное и существенное повышение полномочий участников и зарегистрированных наставников для постановки стратегических целей организации четкое понимание и приверженность этому процессу высшего руководства Разработка структуры увеличения полномочий участников/ наставников Разработка системы поддержки положительного опыта сотрудников	Инновационные, динамичные процессы, представление полномочий участникам/наставникам в интеграции устойчивого развития во всех основных областях профессиональной деятельности; поддержанной соответствующими инвестициями человеческими и финансовыми ресурсами, расширение состава основано на соответствии идеалам экомедицины. Наличие структур, поддерживающих полномочия участников, наставников и добровольцев
	Создание возможностей для инструкторов	Основная структура поддержки преимущества подготовки персонала, занятого в обеспечении поставок	Приоритет разработки зарегистрированных наставников, обеспечивающих качественное обучение		

Рисунок А.1, лист 3

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость →			Полная зрелость
Равенство Защита прав отдельных людей, человека и уважение чести и достоинства всех людей. Непредвзятое отношение к людям вне зависимости от возраста, пола, трудоспособности, здоровья, богатства, расы и вероисповедания	Создание методов приема на работу, рабочих отношений	Основное внимание организация уделяет поддержанию своего статуса и обеспечению минимального соответствия законам и основным системам и стандартам	Четков понимание, что равенство, разнообразие и права человека являются основой для оказания качественных услуг и сотрудничества с партнерами	Признание и воплощение принципов равенства в стратегических целях и технологических процессах. Обязательство признания разнообразия и различных потребностей и перспектив при обслуживании и планировании продукции. Примеры использования методов, выделяющих перспективы потребителя/заинтересованной стороны (таких как социальный маркетинг)	Установление целей с учетом равенства, разнообразия и прав человека. Равенство рассмотрено во всех аспектах организации (не только найм и рабочие отношения) например, в политике закупок; внешнее влияние на равенство (политика и практика); лоббирование улучшения равенства и выступления против неравенства и несправедливости в отношениях людей. Приветствие положительного вклада, разнообразия, политики, практики и обслуживание поставок
Открытость и прозрачность во всех аспектах работы	Анализ и изучение культуры	Неотъемлемая регулярная и ценная особенность организации.	Минимальные системы на местах; обычная отчётность; результаты не доступны	Признание необходимости изучения организации с некоторыми структурными и плановыми процессами для анализа на местах. Наличие некоторых свидетельств изучения информирования о принятых решениях и разработке стратегии/политики	Анализ системы управления и данных обмена информацией с соответствующими сторонами; инициативу оценивают чрезвычайно высоко. Приветствие «изучения» в организации, достижение высокого уровня методов мониторинга и анализа

Рисунок А.1, лист 4

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость → Полная зрелость			
Открытость и прозрачность во всех аспектах работы	Публичная отчетность	Минимальная требуемая отчетность, например представление всей информации, но не регулярно обновляемой или не проверенной	Наличие минимальных систем в местах ограниченного доступа к информации. Минимальная связь с партнерами. Признание важности обмена информацией и связи с общественностью, но нет четких стратегий	Признание важности и уместности способов обмена информацией в стратегии разработки общественной информации, отчетности и маркетинга процессов связи с общественностью	Полный и свободный доступ к информации и прозрачность принятия решений о разработке и оценке стратегии. Минимальная классификация «конфиденциальности» и ограниченных данных о доступе Ясная установка ограничений Устойчивые/всесторонние стратегии обмена информацией, маркетинга и связей с общественностью
	Внутренняя культура	Потребность знать обоснование ограничения доступа к источникам информации и отчетам о решениях	Минимальные структуры на местах для облегчения доступа к информации и отчетах о решениях. Наличие свидетельств желания руководства разработать стратегию обмена информацией и соответствующими протоколами	Минимальные структуры на местах для облегчения доступа к информации и отчетах о решениях. Наличие свидетельств желания руководства разработать стратегию обмена информацией и соответствующими протоколами	Приверженность руководства открытости и прозрачности всюду по цепи принятия решения Свободный доступ к данным, информации, отчетам и другим документам. Доступ к свидетельствам и анализу стратегии, политики, практики и обслуживания потребителей. Стратегия соответствующего и всестороннего обмена информацией и протоколами, разработанными в процессе всех действий организации

Примечание — Штриховка показывает уровень зрелости, которого организация достигла, стрелки показывают продвижение зрелости.

Рисунок А.1, лист 5

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость →			Полная зрелость
Инклюзивность	Персонал	Взаимодействие заинтересованной стороны с сетью организации в значительной степени ограничено директорами, а обмен информацией не четко сформулирован с точки зрения устойчивого развития	Сотрудники имеют только ограниченное взаимодействие с некоторыми заинтересованными сторонами. Их обязательства углубить взаимодействия в области устойчивого развития стратегически не ведут к потере возможностей в бизнесе	Менеджмент устойчивого развития признан директорами частью репутации организации. Сотрудников поощряют к пониманию групп заинтересованных сторон и важности взаимодействия с ними Сотрудников поощряют к инновациям и взаимодействию с заинтересованными сторонами включая использование электронных СМИ с обновлениями и новостями и поддержкой диалога	Директора ведут работу к полному вовлечению персонала в развитие непрерывного диалога с заинтересованными сторонами Это направлено на создание новых возможностей бизнеса и процветания организации
	Заинтересованные стороны	Закрытый подход, не способствующий контактам и созданию доверия	Ограниченное понимание значения для бизнеса обязательств заинтересованной стороны. Некоторое продвижение посредством обмена информацией о ситуациях организации, но не представление в виде ключевых показателей функционирования или другими средствами. Возможности электронных СМИ. не использованы в значимой степени	Обязательства руководителей максимального взаимодействия, разделения знаний и диалога: - с партнерами в процессе проектирования; - с конечными пользователями проектов; - с местными сообществами, где проекты разработаны Нацеленность на вовлечение заинтересованных сторон в достижение успеха в менеджменте устойчивого развития проектов и наполнение базы знаний успешными методами. Внимание на вовлечение заинтересованных сторон и углубление взаимоотношений с ними	Установление двух путей диалога с диапазоном заинтересованных сторон, использующих диапазон методов/СМИ для максимальной эффективности менеджмента устойчивого развития

Рисунок А.2 — Раздел матрицы зрелости организаций сектора строительства

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость		Полная зрелость	
Инклюзивность	Бизнес-стратегия действий по установлению особенностей деятельности по выполнению проекта	Подход основанный на связи персонала с некоторыми ключевыми внешними сотрудниками, и обсуждение с позиции менеджмента проекта снижения риска, невозможных средствами менеджмента устойчивого развития. Инклюзивность не рассматривают как ценность бизнеса	Значимость инклюзивности в общих возможностях бизнеса начинают воспринимать в менеджменте устойчивого развития. Однако это не полностью исследовано. Некоторый прогресс мышления имел место в системах бизнеса, но все еще ограничен в области связи с общественностью	Стратегический бизнес-план отражает значение и принципы менеджмента устойчивого развития, а подход устойчивого развития устанавливает направления деятельности по проекту. Это включает обеспечение стратегического лидерства менеджмента устойчивого развития в области существующих систем, таких как качество, здоровье и безопасность людей и управление персоналом Менеджмент устойчивого развития является осознанной основой продвижения вперед. Это признано посредством подтверждения значения инклюзивности (вовлеченности) Применение стратегии улучшения области устойчивого развития	Инклюзивность является одной из традиций бизнеса, способствует повышению имиджа организации за счет повышения доверия партнеров, что способствует повышению устойчивости организации

Рисунок А.2, лист 2

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость →			Полная зрелость
Поощрение инициативы	Персонал	Персонал не стимулируют к освоению новых навыков или разработке инноваций. Не поощряется разделение знаний посредством сети с внешними заинтересованными сторонами. Обучение ограничено законодательными требованиями	Менеджмент демонстрирует анализ развития персонала, но этот анализ не включен в общую структуру деятельности	Персонал понимает, что его участие во всех аспектах менеджмента бизнеса поощряется, и это является частью менеджмента устойчивого развития. В области устойчивого развития сотрудников поощряют проявлять инициативу при разработке проекта в соответствии с их знаниями, и это установлено для повышения возможностей организации	Руководители обеспечивают прозрачные меры, гарантирующие соответствие представлений сотрудников менеджменту устойчивого развития Это установлено в соответствии с заявленными принципами устойчивого развития
	Заинтересованная сторона	Заинтересованные стороны и воздействие на них бизнеса не являются главной озабоченностью организации. Все взаимоотношения ограничены узко коммерческими представлениями	Достигнуты успехи в более широкой идентификации заинтересованных сторон Развитие традиций сохранения взаимоотношений является текущей работой	Обязательства заинтересованных сторон чрезвычайно ценны, их анализируют по отношению к бизнесу. Это заявлено жизненно важным для менеджмента устойчивого развития. Все сотрудники вовлечены в процесс сотрудничества и понимания потребностей заинтересованных сторон, это основано на коллективной работе с обратной связью. Процесс закупок установлен в области определения менеджмента устойчивого развития, а сотрудничество с партнерами и поставщиками постоянно анализируют	Традиции устойчивого развития установлены на основе учета потребностей заинтересованных сторон. Обеспечено широкое участие всех в бизнесе. Ключевые показатели устойчивого развития ориентированы на увеличение взаимодействия и понимания, включая исследования социальных СМИ и веб-порталов Подход устойчивости закупок использует методы и системы для оценки поставщиков и поощрения их к пониманию, лидерству

Рисунок А.2, лист 3

Принципы		Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)			
		Минимальная зрелость →			Полная зрелость
Поощрение инициативы	Бизнес-стратегия действий по установлению особенностей бизнеса и проекта	Компания является ведомой (не лидер). Четкий анализ устойчивого развития отсутствует	Применяют только экологические аспекты устойчивого развития	Установлена четкая связь заявленных принципов устойчивого развития в социальном, экологическом и экономическом аспектах. Директора полностью осознают связь образования персонала с повышением его развития для целей управления. В установлении проекта достигнуты значительные успехи в понимании показателей менеджмента устойчивого развития Ключевой акцент сделан на потребностях конечного пользователя Практика устойчивого развития основана на передовой практике в секторе деятельности, а существующие достижения, получившие международные и национальные премии, использованы для концентрации дальнейших усилий. При планировании и выполнении проекта менеджмент обеспечивает открытое совместное использование знаний со всеми заинтересованными сторонами Фокусировка на всей цепочке поставок с учетом сотрудничества, совместного использования знаний и поддержки является частью стратегии поставки проекта	Инклюзивность является частью традиций деятельности, и это способствует укреплению бренда посредством доверия. что способствует экономической устойчивости

Рисунок А.2, лист 4

УДК 658:562.014:006.352

ОКС 03.100.99
13.020.20

Ключевые слова: устойчивое развитие, принципы устойчивого развития, заинтересованные стороны, вовлеченность заинтересованных сторон, менеджмент устойчивого развития, управление устойчивым развитием

Редактор переиздания *Е.В. Яковлева*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Л.С. Лысенко*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 02.06.2020. Подписано в печать 10.08.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,26. Уч.-изд. л. 2,77.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru