

**РАЗДЕЛ 2.
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ
ЭКОЛОГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА:
РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ
И РАЗВИТИЕ.**

Тема 2.1.
Механизмы
разработки и
внедрения
СЭМ

СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Часть системы менеджмента организации, используемая для разработки и реализации своей экологической политики и управления своими экологическими аспектами.

- **Примечание 1.** Система менеджмента — это совокупность взаимосвязанных элементов, используемых для установления политики и целей, а также для достижения этих целей.
- **Примечание 2.** Система менеджмента включает в себя организационную структуру, деятельность по планированию, распределение ответственности, практики, процедуры, процессы и ресурсы.

• ISO/FDIS 14001:2004

СЭМ ДОЛЖНА:



быть разработана («спроектирована»), включая элементы и структурные взаимосвязи, взаимодействие с другими подсистемами в рамках системы управления;



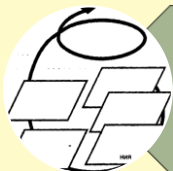
быть документирована, то есть необходимые элементы должны быть описаны для того, чтобы можно было проверить адекватность внедрения, а также совершенствовать СЭМ;



быть внедрена, то есть применяться в практике управления на всех необходимых уровнях;



поддерживаться, в том числе обеспечиваться необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, информационными).



последовательно улучшаться, то есть анализироваться и пересматриваться для повышения результативности

**ДЛЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ СЭМ ВАЖНО
СОЗДАВАТЬ ЕЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПАНИЕЙ. ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ:**

**структура системы
(процессы и элементы)
была документирована
и понятна;**

**координация действий и
связи между
элементами
обеспечивались
процедурами и
ответственностью;**

**роли функциональных
направлений и уровней
управления в СЭМ были
понятны.**

2.1.1 ВНЕДРЕНИЕ СЭМ

2. КООРДИНАЦИОННОЕ СОВЕЩАНИЕ: УЧАСТНИКИ

генеральный директор;

директор по производству / главный инженер; также — главный технолог,

главный энергетик;

финансовый директор и/или коммерческий директор;

директор по качеству / начальник отдела качества;

директор по снабжению / маркетингу;

директор по персоналу / начальник отдела кадров;

начальник отдела охраны окружающей среды;

начальник отдела охраны труда;

начальник отдела промышленной безопасности;

начальник отдела информационного обеспечения;

начальник юридического отдела

КООРДИНАЦИОННОЕ СОВЕЩАНИЕ: ПРОГРАММА

- Общая информация о СЭМ, общее представление о требованиях стандартов.

- Преимущества внедрения СЭМ. Обсуждение

- опыта внедрения СЭМ (если есть);

Система экологического менеджмента: разработка, внедрение и развитие

- предполагаемых целей внедрения и области охвата СЭМ;
- возможных преимуществ для организации.

- Элементы СЭМ и роль различных уровней управления и функциональных направлений организации.
Обсуждение

- существующей структуры и подходов управления;
- вклада различных функциональных направлений.

Возможные подходы (планы) внедрения СЭМ.

- Обсуждение и выбор подходов к внедрению и составление предварительного плана (в т.ч., определение этапов, вклада сторон, сроков).

Ресурсы, требуемые от организации.

- Обсуждение требуемых ресурсов.

МАСШТАБ СЭМ

Полностью СЭМ:

определены минимальные требования к системе (требования стандарта);

внедрение всех связанных элементов способствует эффективному функционированию системы;

удобно работать с консультантом;

относительно быстрое достижение сертификации;

стандартная система облегчает достижение взаимопонимания с заинтересованными сторонами.

По элементам:

переход на терминологию ISO 14001;

управление документацией в соответствии с требованиями ISO 9001/14001;

использование подходов к идентификации законодательных требований;

учет экологических аспектов при действиях в случае нештатных и аварийных ситуаций;

внедрение процедур;

пересмотр системы планирования с применением подходов СЭМ;

пересмотр рабочих инструкций

разграничения областей
ответственности с основной
организацией,

определения ответственности за
территорию и оборудование;

определения степени охвата
поставщиков и подрядчиков, а
также процессов, продукции и
услуг.

ОБЛАСТЬ ОХВАТА СЭМ

Определение
области
охвата
способствует
координации
деятельности
в рамках
СЭМ,
создавая
основу для:

С КОНСУЛЬТАНТОМ ИЛИ БЕЗ?

Где взять?

представительства крупных западных консультационных и сертификационных обществ;

российские компании, имеющие значительный успешный опыт работы в области менеджмента качества;

отраслевые консультационные компании и компании, образованные «при органах государственной власти»

На что обратить внимание?

практический опыт: успешную сертификацию нескольких предприятий, во внедрении которым помогал консультант (желательно, разными органами по сертификации);

положительные отзывы и успех предприятий, работающих с консультантом;

гибкость в выборе подходов к внедрению, учет опыта и практики предприятия при наличии собственных разработок и рекомендаций.

2.1.2 ОЦЕНКА ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

ОЦЕНКА ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

Начальный тщательный анализ экологических проблем, воздействия и результативности, связанных с деятельностью организации.

EMAS II, Статья 2 п. е)

ОЦЕНКА ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ ДОЛЖНА ОХВАТЫВАТЬ:



1 выявление экологических аспектов, включая связанные с нормальными условиями деятельности, аномальными условиями, включая запуск и закрытие, и нештатными ситуациями и авариями;



2 выявление применимых законодательных требований и других требований, которые организация принимает на себя;



3 обследование существующих практик и процедур экологического менеджмента, включая связанные с деятельностью по закупкам и заключению договоров;



4 оценка ранее имевших место нештатных ситуаций и аварий.



Во всех случаях следует учитывать нормальные и аномальные действия внутри организации, а также возможные аварийные ситуации

ЗАДАЧИ ОИС

оценка исходного состояния природоохранной деятельности организации;

выявление приоритетных проблем природоохранной деятельности (в т.ч., в отношении соответствия законодательству) и наиболее значимых экологических аспектов;

оценка затрат на внедрение СЭМ и ориентировочно — экономической эффективности мероприятий в рамках плана внедрения СЭМ;

выявление элементов и подходов, на которых будет строиться внедрение СЭМ.

ЭТАПЫ ОИС

Определение области проведения ОИС:



Изучение документации:



Посещение площадки:



Анализ и представление информации:

2.1.3 ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ВНЕДРЕНИИ

В РЕШЕНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СФОРМУЛИРОВАНЫ:

цель внедрения СЭМ;

область охвата СЭМ (область охвата и область сертификации СЭМ могут различаться);

сроки внедрения СЭМ;

роль и условия работы консультанта (если используется);

ответственный (координатор) внедрения в компании и его полномочия.

Руководство организации должно обеспечить доступность ресурсов, необходимых для внедрения и контроля системы экологического менеджмента. Ресурсы включают в себя человеческие ресурсы, специальные знания и опыт, внутреннюю инфраструктуру, технологию и финансовые ресурсы.

ISO/FDIS
14001'2004

2.1.4 ГРУППА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



навыки руководителя и лидера,



умение преодолевать трудности, энтузиазм,



умение работать в группе,



навыки управления проектами,



доверие сотрудников и авторитет в организации,



системный взгляд,



**понимание целей и корпоративной культуры
организации,**



свободное время для реализации проекта.

**ДЛЯ УСПЕХА
ПРОЕКТА ПО
ВНЕДРЕНИЮ
СЭМ ЕГО
КООРДИНАТОРУ
НЕОБХОДИМО
ИМЕТЬ:**

руководителя группы — координатора проекта по внедрению СЭМ;

представителя руководства, ответственного за внедрение СЭМ;

специалистов по охране окружающей среды и менеджменту качества;

представителей подразделений, ответственных за персонал, производство, снабжение / маркетинг, информацию и внешние связи, производственную безопасность

**ГЭМ
ВКЛЮЧАЕТ**

2.1.5 ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ СЭМ



соблюдать баланс между слишком быстрым темпом изменений и «черепашьим» темпом;

соблюдать баланс между соблюдением только минимальных требований к документированию и желанием оформить все;



помнить, что ошибки и неудачи всегда возможны, а самый лучший план не может предугадать всего.

учитывать мнение вовлеченных сторон: консультантам — мнение организации, и наоборот, специалистам по внедрению СЭМ — сотрудников организации;



учитывать связь планов и требуемых для их выполнения ресурсов

ПРИ
ПЛАНИРОВАНИИ
ВНЕДРЕНИЯ
СЭМ СЛЕДУЕТ

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ БУДЕТ ВКЛЮЧАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ:

Принятие основных решений в отношении объема охвата и сроков внедрения.

Разработка схематического плана с выделением задач и сроков.

Определение ответственности за выполнение этапов, требуемые ресурсы, участников работы (с участием привлекаемых подразделений).

Детализация планов.

Проверка и корректировка планов с учетом доступности финансовых, организационных и человеческих ресурсов (с участием привлекаемых подразделений).

Утверждение плана внедрения СЭМ.

Распространение плана в подразделения организации.