

Построение интегрированной системы менеджмента качества, экологии и безопасности по трем стандартам ИСО 9001, ИСО14001, OHSAS 18001

Сообщение Л.А. Небалуевой, директора на межрегиональном форуме г. Чебоксары 2007г.

Рязанская нефтеперерабатывающая компания, входящая в состав ТНК - ВР осенью этого года успешно прошла сертификацию интегрированной СМ в сертификационном органе SGS.

Этот совместный проект консультантов и крупного завода поистине уникален именно интегрированным подходом к освоению сразу трех международных стандартов ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 и построения системы менеджмента качества, экологии, профессиональной безопасности и здоровья. Причем сделано это в сравнительно короткие сроки, менее двух лет понадобилось на то, чтобы разработать и представить к сертификации не сырую, а внедренную, хорошо функционирующую систему.

Обычный подход – это сертификация СМК по ИСО 9001, а потом через некоторое время в лучшем случае - добавление, поочередное встраивание СЭМ и управления охраной труда, в худшем для предприятия с точки зрения управления – сертификация самостоятельных, независимых друг от друга систем.

Говоря об опыте РНПК, в первую очередь хочется сказать о психологическом отношении руководителей и специалистов ко всему, что происходило на предприятии. Большой плюс – это изначальная идея и рука генерального директора на пульсе системы. Второй плюс, безусловно, в вовлечении с первых шагов руководителей высшего звена.

Не каждое предприятие может похвастаться тем, что при всей своей занятости все заместители генерального – директора департаментов без прогулов прошли подготовку по всем трем стандартам в Учебном Центре завода. Все ли учились с энтузиазмом и восторгом? Боюсь, что не все.

Традиционно на крупном предприятии каждый департамент или служба, занимаясь своим делом, не очень-то хочет вникать в проблемы соседнего департамента. И эту разобщенность необходимо было преодолеть, соединив эти крупные звенья в одну непрерывную цепь, которая позволила бы слаженно работать всему механизму.

Это удалось сделать с помощью четырех главных составляющих:

- Единый представитель руководства высокого ранга, который мог по своему статусу координировать работу всех руководителей –главный инженер завода;
- Единое подразделение – отдел, возглавляемый компетентным равнодушным руководителем с сильной энергетикой;
- Единый инструментарий разработки и внедрения СМ, основанный на процессном подходе;

При разработке СМ исходили из того, что предприятие управляется как одно целое и выкраивать из этого целого лоскутное одеяло, что-то оставляя, что-то вырезая нерационально и неэффективно. Система менеджмента завязана

на экономику, поэтому в сети процессов есть процесс «Управление финансовыми ресурсами», где одна из составляющих процесса – планирование себестоимости. Весомое место в системе занимает процесс «Стратегическое планирование», которое включает ряд важных для успешной работы завода субпроцессов, такие как управление бизнес-планом, мониторинг инвестиционных проектов и др.

При построении СМ за основу взят стандарт ИСО 9001 (9004) в широком толковании требований, а экологический менеджмент и управление профбезопасностью представлены в сети процессов как макропроцессы или мини системы, с декомпозицией на специфические, свойственные требованиям ИСО 14001 (14004) и OHSAS 18001 (18002) субпроцессы.

Как показывает практика, у многих предприятий есть еще одна проблема, как измерить результативность процессов? Решение её превращается либо в показушный для сертификационного органа или формальный ритуал, либо это вообще не делается. И как следствие анализ СМК сводится к формальному написанию отчета или представителем руководства (в лучшем случае), а чаще всего рядовым инженером по качеству.

Специалисты РНПК еще при разработке Карт процессов очень ответственно и дотошно (скрупулезно) подошли к установлению критериев оценки результативности и действиям по самой оценке, т.е. к мониторингу, подключив к этому отдел планирования и контроллинга.

Владельцы процессов и субпроцессов предоставляют этому отделу информацию в виде отчетных данных для расчета результативности согласно Регламенту мониторинга ключевых показателей эффективности. Результаты оценки завязаны на Унифицированную систему оплаты труда в ТНК-ВР, так называемую систему ХЭИ.

Интересно проходил первый итоговый анализ интегрированной СМ у генерального директора Розенберга Л.С., который вылился в четырех часовое живое обсуждение презентаций владельцев процессов. Вот где было видно, как управляется процесс, какие у него сильные и слабые стороны и что нужно сделать, чтобы улучшить работу. Волнение, которое испытали владельцы процессов при подготовке презентаций и во время совещания, было, надо думать, колоссальное.

На РНПК создана эффективная, подвижная и работающая система менеджмента не оторванная от специфических особенностей, прозрачная для мониторинга всех заинтересованных сторон и открытая для развития и улучшений.

Затрагивая тему межрегиональной конференции «Инструменты и механизмы повышения экологической эффективности и ресурсосберегающей деятельности: международные стандарты, региональный опыт» нельзя не затронуть оценку экологической эффективности.

Проблемы экологии в последнее время стали особенно актуальны в связи с присоединением России к Киотскому протоколу, который направлен на снижение парникового эффекта (изменение климата) за счет снижения выбросов парниковых газов (ПГ) – CO₂, CH₄, N₂O и других воздействий.

Россия пока остается одной из стран с наиболее низкими показателями энергоэффективности в экономике. Российский энергетический сектор отвечает за 30% выбросов парниковых газов в России. Теплоэнергетика на протяжении многих лет занимала первое место по валовым выбросам загрязняющих веществ в атмосферу, только в 2004г. уступив нефтедобыче.

Все больше организаций встает на путь освоения стандартов ИСО серии 14000, разрабатывая и сертифицируя систему экологического менеджмента.

По итогам 2005 года в мире насчитывается более 100 тысяч экологических сертификата (111162). В десятку лидеров входят: Япония, Китай, Испания, Италия, Соединенное Королевство, США, Корея, Германия, Швеция, Франция. В России всего 211 сертификатов (данные на июнь 2006г.), второе место после Литвы. Для сравнения, крохотный Сингапур имеет 887 сертификатов.

Перед теми организациями, которые прошли нелегкий путь освоения СЭМ рано или поздно встает вопрос оценивания экологической эффективности (ОЭЭ) причем на разных этапах.

Чтобы построить СЭМ, нужно:

- а) принять Экологическую Политику и наметить программу мер для реализации поставленных целей, а затем оценить результаты исполнения;
- б) Идентифицировать законодательные и другие акты, которые относятся к сфере деятельности организации и оценить, как они соблюдаются. Практика показывает, что многие требования не всегда выполняются, и, тем не менее, организация работает и в ус не дует.
- в) Идентифицировать экологические аспекты по всем видам деятельности, и после выделения тех, которые оказывают значительное воздействие на окружающую среду начать мониторинг. Результаты мониторинга, естественно, требуют оценки, чтобы сравнить с принятыми нормами, выявить тенденции.

Если организация не имеет такой системы, тем не менее, она может проводить оценку экологической эффективности. Но для этого ей всё равно нужно:

- Идентифицировать экологические аспекты;
- Оценить их значимость;
- Выбрать показатели экологической эффективности;
- Провести оценку.

В серии стандартов ИСО 14000 есть стандарт ИСО 14031, который так и называется «Оценивание экологической эффективности», он дополняет стандарт 14001, но может использоваться самостоятельно. И если руководители организаций медлят с освоением экологического менеджмента, считая это делом добровольным, или необязательным, то введение оценки экологической эффективности своего предприятия следует считать делом чести и долга.

Все показатели ОЭЭ можно разделить на три вида:

- Показатели эффективности управления - ПЭУ
- Показатели эффективности функционирования – ПЭФ
- Показатели состояния окружающей среды – ПСОС

Примеры показателей

Наиболее масштабным из показателей является ПЭФ, так как охватывает многие функциональные характеристики организации, такие как:

Используемые материалы и обращение с ними

Количество воды, используемое на единицу продукции

Энергия

Количество потребляемой (или сэкономленной) энергии

Оборудование и обращение с ним

Число транспортных средств, оснащенных устройствами очистки выхлопов

Снабжение и поставка

Средний расход топлива парком транспортных средств

Продукция

Уровень брака в продукции

Отходы

Количество отходов на единицу продукции

Выбросы и сбросы

Количество выбросов в год

Уровень шума

Уровень испускаемых излучений

Показатели эффективности управления – ПЭУ

Число внедренных мероприятий по предотвращению загрязнений

Степень соответствия нормативным правовым актам

Сумма штрафов и платежей

Число расследований или замечаний по делам, связанным с экологией

Результаты оценивания экологической эффективности могут быть представлены в виде отчета и переданы заинтересованным сторонам как доказательство вклада в сохранение окружающей среды и демонстрации своих достижений.