## Добровольная экологическая деятельность: неиспользуемые возможности

## 

## Планирование деятельности в области экологического менеджмента

Планирование является одной из важнейших функций экологического менеджмента, позволяющей упорядочить и систематизировать возможные многочисленные мероприятия и действия, направленные на достижение экологических целей.

|  |
| --- |
| Экологическая цель - общая экологически значимая цель деятельности организации, установленная ее экологической политикой; степень достижения цели оценивается в тех случаях, когда это практически возможно (ISO 14001. Definitions. 3.7. Environmental objective).  Экологическая задача (задача экологической деятельности) - детальное требование в отношении экологических показателей деятельности организации в целом или ее подразделений, которое следует из установленной экологической цели деятельности организации и подлежит выполнению в порядке достижения этой цели (ISO 14001. Definitions. 3.11. Environmental target). |

Процесс планирования деятельности во многом определяется тем, какие затраты (в том числе, и временные) нужны для проведения анализа аспектов, и доступностью адекватных сведений. При планировании может быть также использована информация, уже собранная в соответствии с требованиями контролирующих органов или в других целях. В процессе проведения предварительной экологической оценки на предприятии выявляются как сильные стороны природоохранной деятельности, так и наиболее слабые, проблемные аспекты и направления. Последние и составляют основу для планирования развития экологической деятельности: “Планируй, как ни тяжело, какие-то тут строить планы. Что предстоит, то не прошло. И - поправимо, как ни странно” (В. Вишневский. Вишневский в супере).

Планирование деятельности в области экологического менеджмента базируется на системе приоритетов, то есть отражает остроту проблем, необходимость, возможность и очередность их решения. Формулируемые цели должны быть конкретными, а задачи - измеряемыми; там, где это только практически возможно; по возможности предпочтение должно отдаваться превентивным мерам.

Участники семинаров по экологическому менеджменту с задачами по планированию деятельности справляются с трудом. Знают слушатели чрезвычайно много. Они с легкостью жонглируют аббревиатурами, за которыми скрываются конкретные газоочистные установки с определенной производительностью и номинальной степенью очистки, скажем, от частиц размером менее микрона. Авторы брошюры не раз приходили в восхищение от энциклопедических познаний инженеров по охране окружающей среды, начальников заводских лабораторий, руководителей служб охраны труда. Но идеализм, мечты о несбыточном или наоборот, стремление действовать по привычной системе не дают возможности прагматично взглянуть на задание.

Так, планируя деятельность условного завода по производству строительных материалов из мелкотоварной древесины, перерабатываемой в плиты MDF (древесно-волокнистые), наши слушатели, невзирая на экологическую политику предприятия (британского, кстати, придерживавшегося концепции многофункционального менеджмента в лесном хозяйстве), предложили сотни новаций. К наиболее ярким относились:

* переход на сибирскую древесину;
* отказ от выпуска “стружечных” панелей и переход к производству мебели из экологически чистого (!) мореного дуба;
* установка самого дорогого газоочистного оборудования (споры на эту тему ведущие семинара останавливали долго);
* добиться банкротства предприятия, его закрытия и организации на высвободившихся площадях новой компании, выпускающей мебель из цельной древесины.

Как сказал герой любимого фильма многих поколений москвичей “Покровские ворота”: “Савва! Тебе-то это зачем?” Действительно - зачем? Ведь цели не могут противоречить экологической политике, а задачи суть детализация, ступени достижения целей. Зачем британскому Савве отказываться от мелкотоварной, но родной, непригодной для выпуска мебели, но подлежащей обязательному, экономически целесообразному использованию древесины? Зачем новое дорогое оборудование, если действующее обеспечивает необходимую очистку от древесной пыли и предусматривает ее последующее сжигание?

Мы, право слово, ожидали, что речь пойдет об утилизации тепла отходящих газов, образующихся при сжигании отходов коры и т.п. Но приоритетов наши слушатели не искали. И аргументировали свою позицию просто: “Все равно на экологическую деятельность никогда нет средств. Почему не помечтать?” В выпущенном Программой Организации объединенных наций по окружающей среде (UNEP) материале для практических занятий14 предлагается не мечтать, а взвешивать приоритеты, а затем уж формулировать задачи. Система оценки приоритетов достаточно проста (таблица 4).

***Tаблица 4.***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п.п.** | **Приоритетность** | **Критерии отнесения задачи к данному уровню приоритетности** |
| 1 | Неотложная необходимость. Необходимы немедленные действия | Проблема представляет серьезную, реальную угрозу здоровью людей (как населения, так и персонала) и состоянию окружающей среды.  Проблема представляет угрозу для продолжения деятельности организации в целом. |
| 2 | Высокий уровень приоритетности | Проблема свидетельствует о несоответствии деятельности предприятия природоохранному законодательству, нормативно-техническим и другим требованиям и может привести к его ответственности за выявленные нарушения.  Высок риск загрязнения окружающей среды (значительных изменений в состоянии окружающей среды). |
| 3 | Средний уровень приоритетности | Проблема свидетельствует о серьезных отклонениях в деятельности организации от декларированных экологической политикой принципов и обязательств.  Проблема отражает упущенные возможности развития бизнеса, получения дополнительных экономических преимуществ.  Проблема свидетельствует о серьезных нарушениях функционирования системы экологического менеджмента (рассматривается в случаях, когда таковая внедрена в организации и проводится анализ ее эффективности). |
| 4 | Низкий уровень приоритетности | Проблема свидетельствует о некоторых, незначительных нарушениях функционирования системы экологического менеджмента (рассматривается в случаях, когда таковая внедрена в организации и проводится анализ ее эффективности). |

Выявленные приоритетные экологические аспекты, как правило, не только оцениваются предприятием, но и внимательно документируются путем составления соответствующего регистра.

Деятельность по идентификации и документированию экологических аспектов деятельности предприятия должна осуществляться систематически, начиная с наиболее очевидных и поддающихся описанию и оценке. По мере развития деятельности в области экологического менеджмента Регистр экологических аспектов может и должен последовательно уточняться, корректироваться и дополняться с учетом достигнутых результатов.

Регистр полезен тем, что в систематизированном виде содержит описание проблем, подлежащих решению. Кстати, в большинстве случаев работающие с зарубежными менеджерами психологи рекомендуют рассматривать их как неиспользуемые возможности. Может быть, еще не упущенные, но не используемые во благо предприятия, потребителя, общества в целом. Таковы основные позиции менеджмента качества и экологического менеджмента. Кроме того, такая постановка вопроса дает новый импульс в дискуссии с приверженцами концепции “Загрязнитель платит, значит выполняет свои обязательства”. В соответствии с установленным в РФ экономическим механизмом природопользования предприятия-загрязнители действительно платят: за нормативное, в пределах лимитов или сверхлимитное загрязнение окружающей среды. И во многих случаях упускают возможности получения дополнительных преимуществ, которые можно получить, тщательно планируя и организуя добровольную экологическую деятельность.

Итак, будь то нерешенные проблемы или неиспользуемые возможности, идентифицировав их, следует четко определить задачи, контрольные показатели и необходимые для решения задач ресурсы. В самом простом виде схему, описывающую соотношение между целями, задачами и контрольными показателями можно отразить следующим образом (таблица 5).

***Таблица 5***. Соотношение между целями, задачами и контрольными показателями

|  |  |
| --- | --- |
| Политика | Экономия расходуемых природных ресурсов |
| Цель | Минимизация расхода воды, используемой для производственных целей |
| Задача | Снижение расхода воды на выбранных участках (например, приготовления технологических растворов, промывки готовых изделий) на 15% в течение года |
| Контрольные показатели | Объем используемой воды:   * на одну операцию; * на одно изделие; * за смену   ... |
| Действие (мероприятие) | ...  установка контрольно-измерительных приборов в системе водного хозяйства предприятия;  ... |

Показатели (индикаторы) планирования деятельности по экологическому менеджменту самостоятельно устанавливаются предприятием по каждой из экологических целей с учетом идентифицированных на данный момент требований и приоритетных аспектов деятельности. Все показатели делятся на внутренние и внешние, которые могут быть соответственно количественными и качественными. Как показывает зарубежный опыт, наиболее эффективно использовать в качестве количественных показателей достижения поставленных целей и решения задач относительные и удельные величины.

Концерн Fiat Auto SpA выпустил единые рекомендации по открытой экологической отчетности для всех своих предприятий. Одна из характерных черт многочисленных графических материалов и таблиц заключается в том, что использование энергии, расход красок, возврат металла через особую дилерскую сеть рекомендовано представлять относительно объема выпущенной продукции, по сравнению с прошлыми годами, на фоне средних показателей по предприятиям концерна, по отрасли и т.п. Действительно, в этом случае динамика изменения показателей может быть продемонстрирована (и прослежена - не будем забывать про заинтересованные стороны) гораздо четче, чем, скажем, при сравнении содержания загрязняющих веществ в отходящих газах с предельно допустимыми концентрациями. Кроме того, стремление к достижению ПДК (не знакомо ли читателям это выражение?) - процесс затруднительный. С одной стороны, многие предельно допустимые концентрации установлены таким образом, что они практически недостижимы. Скажем, очистить воду до того состояния, чтобы содержание в ней нефтепродуктов на выходе было ниже предельно допустимой концентрации для рыбохозяйственных водоемов, и при том условии, что у водозабора (на входе) их было в 3-5 раз больше ПДКвр - задача не только энерго-, материало- и трудоемкая, но и вряд ли реальная. С другой стороны, допустив, что задача все же будет решена, мы как бы снимем целесообразность поиска новых возможностей улучшения экологических показателей деятельности. С третьей стороны, будучи прагматиками и не веря в то, что задача в обозримый период времени может быть решена, и широкомасштабно, мы должны задуматься над тем, как создать стимулы для предприятий заниматься водоохранной деятельностью.

В рамках выполнения проекта нам довелось работать с одним из ведущих в отрасли, прибыльных, заинтересованных в развитии добровольной экологической деятельности предприятий России. Сразу хотелось бы подчеркнуть, что такие вопросы, как выполнение нормативов предельно допустимых выбросов и сбросов, лимитов размещения отходов на этом предприятии успешно решены. В чем состояли стимулы для руководства? Мы еще обратимся к этому вопросу в заключительной части брошюры, а сейчас ограничимся тем, что выскажем три предположения:

* западные клиенты, рекомендовавшие предприятию подготовиться к сертификации по стандарту ISO 9002, вероятно, обсуждали и перспективы сертификации по стандарту ISO 14001;
* общественные экологические организации региона активно занимаются распространением информации о системах экологического менеджмента и провели, совместно с органами Госкомэкологии, серию семинаров, в том числе, с участием зарубежных преподавателей;
* региональные природоохранительные органы рассматривают возможность поддержки предприятий-лидеров.

В ходе предварительной экологической оценки сложилось благоприятное впечатление о промлощадке, об основных цехах, о большей части вспомогательных служб. Но природоохранная документация и сам отдел существовали как-то отвлеченно от предприятия в целом. Например, тот факт, что расход металла на выпуск единицы продукции за последние пять лет три раза снижался, так и осталось предметом гордости главного технолога и некоммерческой тайной, хранимой в финансовом отделе. То обстоятельство, что твердые отходы, образовывавшиеся прежде при нанесении защитных покрытий на изделия, уже два года как используются в рецикле, отлично известно главному инженеру, но оценить экономические преимущества он не может. Начальник отдела охраны окружающей среды, в свою очередь, не уверен, продолжает ли предприятие платить за размещение уже несуществующих отходов.

Как и было сказано, инициатив много, они интересные, экономически и экологически целесообразные, но системы нет. Видит ли руководство предприятия новые задачи экологической деятельности? Да. Тот же отдел охраны окружающей среды занят поиском ультрасовременного сорбента для извлечения нефтепродуктов из сточных вод (воды затем отправляются в городскую канализацию, а применение ультрасорбента не предполагает организации повторного использования воды; финансово соглашение со службой водоканала совсем необременительное). Отдел главного технолога занят исследованиями возможностей замены ряда материалов на более современные. О том, целесообразна ли такая замена экологически, пока никто не думал. ГОСТы образца 70х-80х годов сведений о потенциальной опасности ныне применяемых веществ и материалов практически не содержат15. Можно было бы продолжать, но системности дополнительные (и положительные!) примеры не добавят.

Как говаривал Оскар Уайльд: “Умение сделать хороший салат сродни искусству дипломатии. В обоих случаях важно знать точное соотношение масла и уксуса”. Масло - в салатницу! ***Совмещение экологических и экономических целей предприятий - неотъемлемое условие развития экологического менеджмента, и предпосылки для этого существуют явные***.

В настоящее время руководство предприятия подготовило краткую, но весомую схему, в которой сведены воедино приоритетные экологические аспекты и значимые воздействия (как характерные для прошлой деятельности, так и сегодняшние). Сформулированы перспективные задачи, идет работа над программой. Есть надежда, что новое высшее руководство в ближайшем будущем уделит внимание инициативам менеджеров среднего звена и рассмотрит перспективы разработки и принятия экологической политики.

## Программы экологического менеджмента: что, когда, кто, как?

В общем случае, когда цели и задачи поставлены, более того, они отвечают духу и букве экологической политики организации, главное - “...не браться за выполнение всех этих обетов из страха, что выполнить их не удастся” (Дж. Свифт. Когда я состарюсь).

|  |
| --- |
| Организация должна разрабатывать, внедрять и развивать программу (программы) для достижения экологических целей и решения задач. Программы включают:  распределение ответственности за достижение целей и решение задач на всех соответствующих уровнях организации:  средства и периоды времени, в которые цели должны быть достигнуты (ISO 14001. 4.3.4. Environmental management programme).  Программы экологического менеджмента помогают организации улучшить экологические показатели ее деятельности. Они должны быть динамичными, регулярно пересматриваться и отражать изменение целей и задач организации (ISO 14004. 4.2.6. Environmental management programme). |

Деятельность по разработке и внедрению программы (или программ) играет ключевую роль в достижении успехов в функционировании системы экологического менеджмента. Каждая программа должна описывать то, каким образом организация будет работать для достижения целей и решения задач экологического менеджмента, и определяет временные рамки и ответственность персонала в ходе реализации экологической политики организации. Программа может быть подразделена на несколько частей, описывающих специфические направления (элементы) деятельности организации. Программа должна предусматривать проведение оценки экологических аспектов новых, предполагаемых видов деятельности.

Самое краткое изложение того, что непременно должно быть в программе, представлено в практическом пособии, разработанном специалистами Программы Объединенных Наций по Окружающей Среде UNEP/ICC/FIDIC Environmental Management System Training Resource Kit (EMS TRK):

Что?  
Когда?  
Кто?  
Как?  
Что потом?

Программы в тех случаях, когда это целесообразно, могут охватывать все стадии, включая планирование, разработку требований к продукции, производство, маркетинг, размещение отходов. Эта позиция справедлива в отношении реализованных и предполагаемых видов деятельности, продуктов и услуг. Для продуктов программа может охватывать разработку документации, выбор сырья и материалов, процесс производства, использования (потребления) и размещение отходов потребления. При внедрении новых видов процессов, оборудования, при модификации производства, программа может охватывать планирование, разработку документации, строительство (установку), введение в строй, функционирование, а также в сроки, определенные организацией, закрытие или демонтаж, консервацию.

Вероятно, излагая такой взгляд на спектр вопросов, которые программы экологического менеджмента могут охватывать, мы несколько забегаем вперед. Еще ни одна российская компания не заявила широко и не представила доказательств того, что их программы экологического менеджмента подготовлены, внедрены и работают (!). А мы говорим, по сути, о взаимосвязи между оценкой воздействия на окружающую среду (при внедрении новых процессов, реконструкции и т.п.) и экологическим менеджментом. Но в России есть примеры намерений такого характера. В предпроектной документации одной из масштабных реконструкций предприятия машиностроительной отрасли описаны результаты экологического аудита промплощадки, основные направления деятельности будущего совместного предприятия в области экологического менеджмента и их связь с корпоративной экологической политикой.

|  |
| --- |
| Работая над программой экологического менеджмента, следует принимать во внимание ряд вопросов, таких как (ISO 14004. 4.2.6. Environmental management programme):   * Как организован процесс разработки программы экологического менеджмента? * Вовлечены ли в процесс планирования деятельности все подразделения, сотрудники, несущие ответственность за выполнение программы? * Описан ли (используется ли) процесс периодического пересмотра программы? * Как в программах описаны необходимые (для их выполнения) ресурсы, распределение ответственности, период выполнения и приоритеты? * Как программы экологического менеджмента отражают (обеспечивают выполнение) экологической политики и основные направления планирования деятельности организации? * Как организовано наблюдение за выполнением и пересмотр программ экологического менеджмента? |

***Подготовленные и выполняющиеся программы - индикатор функционирования системы экологического менеджмента в целом***. Присутствие некоторых элементов, фрагментов, частичного отражения поставленных задач, мероприятий, необходимых ресурсов в планах по достижению ПДВ (предельно допустимых выбросов) программ заменить не может. Их разработка, запуск, проверка выполнения, корректировка требуют систематического подхода целеустремленности, сил, знаний, терпения.

В рамках настоящей брошюры мы не станем обращаться к детальному обсуждению рекомендаций в отношении разработки программ экологического менеджмента. Это скорее предмет методических указаний. Но и при наличии методических указаний внедрение программ будет зависеть от убежденности руководства и творческой работы персонала. Изящность систем экологического менеджмента состоит в том, что их принципы универсальны и применимы к любым организациям. Вопрос в том, как эти принципы преломляются применительно к конкретной ситуации, предприятию, стране.

## Процедуры в системе экологического менеджмента: обстоятельства образа действия

Сам по себе термин как-то навевает мысли о здравоохранении, физиотерапевтическом кабинете или, по крайней мере, об утренней зарядке. В каноническом смысле слова процедура - официальный порядок действий, выполнения, обсуждения чего-либо. То есть, процедуры и дают ответ на вопрос, как осуществляются различные виды действий в системе экологического менеджмента. Как обстоятельства образа действия в предложении, процедуры составляют важный компонент системы экологического менеджмента. В документированном виде, кстати, наименее представленный на российских предприятиях.

Процедуры в системе экологического менеджмента определяют (Environmental Management System Training Resource Kit (EMS TRK)):

* ответственность за выполнение конкретных действий, включенных в Программу;
* порядок (способ, прием, ресурсы) их выполнения;
* условия взаимодействия подразделений.

Процедуры системы экологического менеджмента должны охватывать весь цикл деятельности организации, начиная с определения исходного сырья, энергии, поставщиков, включая разработку требований ко всем видам продукции и услуг, все производственные операции (основные и вспомогательные) и заканчивая обращением с отходами, контролем выбросов и сбросов (операциями “на конце трубы”). Перечень процедур, разработка и выполнение которых рекомендованы международным стандартом ISO 14001, приведен в Приложении 3.

То обстоятельство, что процедуры должны быть разработаны, документально описаны, доведены до сведения соответствующего персонала, кажется очевидным. Тем не менее, именно процедуры служат предметом нескончаемых дискуссий на семинарах по экологическому менеджменту. Логика проста: все очевидно, при первичном инструктаже каждый рабочий получает необходимые сведения по технике безопасности и (пауза), ну, и об экологии. Всегда интересуемся, нельзя ли взглянуть на эти “сведения по экологии”, например, в письменной форме, в виде раздела в должностной инструкции и т.п. Нельзя. Все слишком очевидно, чтобы уделять этому внимание. Кстати, рабочие даже очень благополучных с точки зрения природоохранной деятельности предприятий с трудом и лишь в общих чертах отвечали на вопросы, связанные с экологическими аспектами выполняемых ими операций.

Если отвлечься от кажущейся очевидности и рассмотреть проблему с точки зрения контроля за выполнением служебных обязанностей, то можно предположить, что документированные, четко изложенные сведения делу никак помешать не могут. Например, в процедуре обращения с особо опасными материалами должны фигурировать материалы, описывающие влияние этих веществ на здоровье, и приемы снижения воздействия как на персонал, так и на окружающую среду.

Самый одиозный случай произошел в цехе, где был организован раздельный сбор производственного брака (еще не отходов), подлежащего переработке и возврату в цикл. Работы, по мнению инженера по охране окружающей среды, экспериментальные, инициированные отделом главного технолога. Прямого отношения к экологической отчетности не имеющие. И впрямь, откуда бы? Во все еще действовавшем экологическом паспорте завода ни слова о перепрофилированном (в порядке эксперимента, как и сказано) участке не было. В отношении возврата пластика в производство мнения специалистов разделились. Технологи считали, что этот процесс позволит уменьшить расход сырья. Мастера уверяли, что все равно загрязненные отходы пластика к исходному сырью лучше не добавлять. Отметим, что требования к выпускаемой продукции вполне позволяют производить ее просто из вторичного полиэтилена. Мы поняли все, кроме одного обстоятельства. Почему возвратный пластик загрязнен? “А как же?” - искренне изумился инженер по охране окружающей среды, утомленный бесконечными вопросами, - “Производство не лаборатория”. Вздохнув, он загасил сигарету и положил окурок в мешок с маркировкой “Полиэтилен высокого давления”.

Вероятно, в такой ситуации в качестве документированной процедуры сгодился бы и документ типа сформулированного героем М.Е. Салтыкова-Щедрина Устава о добропорядочном пирогов печении: “Делать пироги из грязи, глины и строительных материалов навсегда возбраняется”. Однако категорические запреты, к которым нас приучили плакаты по технике безопасности, к описанию процедур имеют очень незначительное отношение. Суть состоит в том, чтобы сказать, из чего, когда и кому пироги печь рекомендуется.

|  |
| --- |
| При разработке процедур следует обратить особое внимание на то, чтобы в них были отражены (Environmental Management System Training Resource Kit (EMS TRK)):   * повседневные действия персонала в штатных, нештатных, аварийных ситуациях; * деятельность в области производственного экологического мониторинга и контроля; * действия при разработке и подготовке к производству новых видов продукции и услуг; * аспекты взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, клиентами (и, если это соответствует требованиям экологической политики, процедуры, предписывающие их деятельность в области экологического менеджмента). |

Подобного рода процедуры разрабатываются при подготовке предприятий к сертификации с соответствии с требованиям стандартов систем качества ISO 9000. В повседневной жизни некоторое впечатление об их описании могут дать инструкции по технике безопасности. В ряде случаев великолепно подобранные и распечатанные инструкции на практике оказываются сваленными в кучу у мастера цеха, который комментирует это так: “Так мы ж показываем их рабочим при инструктаже. А потом забираем назад. Потеряют ведь!” В этом случае даже очень старательный рабочий может допустить ошибку, если каждый раз будет надеяться только на свою память. А если его потребуется подменить?

Но представим, что инструкции есть на каждом рабочем месте. Читая документы, подготовленные на ряде предприятий к аттестации рабочих мест в соответствии с требованиями системы стандартов безопасности труда (ССБТ), мы убедились, что они не слишком информативны. Документы, безусловно, рассчитаны на высокий уровень образования персонала. Это справедливо: показатель, характеризующий число лет, проведенных за учебной партой (любой категории) в расчете не среднестатистического жителя страны, чрезвычайно высок. Не вдаваясь в детали востребованности кадров со средним специальным, высшим образованием, с ученой степенью, позволим себе отметить, что и для серьезных специалистов инструкции по ТБ бывают излишне зашифрованными.

Например, перечень всех установленных для металлической меди предельно допустимых концентраций сам по себе интересен, но сведений о том, сколько медной пыли взвешено в воздухе рабочей зоны при включенной и отключенной системе местной вентиляции, не содержит. Не действенней бы было изложить вкратце то, что отключение вентиляции ведет к хроническому отравлению медью, проявляющемуся в функциональных расстройствах нервной системы, печени и почек, в нарушениях в процессах кроветворения и кровообращения, в изъязвлении носовой перегородки? Речь идет о воздействии медной пыли в концентрациях порядка 70-80 мг/м3, в течение 3-4 часов в день на продолжении 4-9 месяцев.

Загадочная рекомендация работать в фильтрующей маске типа “Лепесток” до износа последнего ставит в тупик. Что значит износ спецодежды или обуви, ясно. Для респиратора явно следует использовать другую терминологию, связанную со сроком действия, с поглотительной способностью конкретного вида устройства.

Впрочем, мы несколько увлеклись: свели таки разговор о процедурах к медицинской тематике. Оставим вопросы охраны труда и техники безопасности до появления серии международных стандартов ISO 18000 (благо, разработка такой уже планируется Международной организацией стандартизации), отметив, что до поры их рекомендуется включать в стандарты предприятия, разрабатываемые в рамках развития системы менеджмента качества. В то же время, в порядке развития и интеграции систем менеджмента, зарубежные компании (и не только химические, о которых рассказано в разделе, посвященном добровольной экологической деятельности) все чаще принимают единую политику и разрабатывают тесно взаимосвязанные цели, задачи и программы в области охраны здоровья, окружающей среды и безопасности (Health, Safety, Environment). Консультационные фирмы, в свою очередь, предлагают услуги по единой подготовке компаний к сертификации в соответствии с рекомендациями стандартов в области менеджмента качества, охраны здоровья, окружающей среды и безопасности.

В процедурах, в зависимости от экологической политики организации, могут быть также учтены (Environmental Management System Training Resource Kit (EMS TRK)):

* действия по выполнению конкретных (например, прежде составлявших проблему) требований программы экологического менеджмента и (или) экологического законодательства;
* вопросы проведения экологически значимых исследований, оценки результатов и их распространения;
* приемы выбора сырья и энергии, проведения закупок, транспортировки сырья, материалов, продукции; проведения анализа жизненного цикла продукции;
* аспекты коммуникаций в системе экологического менеджмента, кадровой политики, маркетинга, рекламы и др.

В рекомендациях появился новый термин –“коммуникации в системе экологического менеджмента”, который определяется как обмен информацией внутри системы экологического менеджмента, а также с внешними заинтересованными сторонами по вопросам планирования, практической реализации, мониторинга, контроля, оценки, демонстрации и использования достигнутых результатов экологической деятельности. Как видно, вопросы коммуникаций мы уже затрагивали, говоря о добровольной экологической деятельности, о декларировании экологической политики, создании открытой отчетности и т.п. Дополнительного обсуждения, пожалуй, заслуживает обмен информацией с заинтересованными сторонами.

## Стороны, заинтересованные в экологических аспектах деятельности предприятия

Как говорят наши коллеги из Эстонии: “А кто в них не заинтересован?” Может быть, это справедливо только в условиях небольшой прибалтийской страны?

Нет, в России заинтересованность в вопросах состояния окружающей среды и в экологических аспектах деятельности предприятий проявляет все растущее число общественных и профессиональных организаций, потребителей, инвесторов. В недавно разработанном и принятом “Национальном плане действий по охране окружающей среды Российской Федерации на 1999-2001 годы”, пожалуй, впервые, если рассматривать государственные документы, подчеркнута необходимость вовлечения заинтересованных сторон в процесс разработки и реализации национальных и региональных планов действий. Правда, само название раздела Плана выглядит несколько странно, а именно: “Вовлечение заинтересованных групп населения и регионов...” Попробуем разобраться.

Выше мы уже приводили определение понятия заинтересованной стороны, принятое в ISO 14001, как личности или группы лиц, проявляющих интерес к экологическим аспектам деятельности предприятия, производимой продукции и услуг, или подвергшихся воздействию, связанному с подобными аспектами. В Национальном плане16 это понятие рассматривается гораздо более узко, так как в 23 строках упомянутого раздела речь идет только о неправительственных организациях, временами называемых общественными17. Но региональные планы только тогда станут действенными, когда предприятия, производственники будут брать на себя добровольные обязательства в отношении природоохранной деятельности. Это убедительно доказано десятилетним опытом работы по Национальным планам экологической политики Нидерландов18. То есть, в отношении экологической деятельности, стороны становятся взаимно заинтересованными: государственные органы должны рассматривать предприятия, компании, деловые круги в целом в качестве сторон, заинтересованных в развитии региональных и национального планов действий. В свою очередь, руководители предприятий не могут не учитывать экологические интересы населения, государственных органов, партнеров, инвесторов, конкурентов.

Особенности интересов сторон в развитии систем экологического менеджмента и аспекты их влияния в качестве компонентов внешней среды на предприятие мы попытались отразить в таблице.

Таблица 6. Стороны, заинтересованные в развитии систем экологического менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| **Заинтересованная сторона** | **Инструменты влияния и пути взаимодействия** |
| Предприятия отрасли, региона, партнеры и смежники, промышленные и бизнес-ассоциации | * Интегрированный подход к предотвращению воздействия, создание ассоциаций для объединения усилий по достижению конкретных целей. * Повышение качества поставляемых сырьевых компонентов, стабилизация поставок. * Создание экологически целесообразной продукции, объединенная программа маркетинга, маркировка продукции. * Комплексное, совместное решение проблемы повторного использования, удаления и размещения отходов. * Снижение воздействия продукции на окружающую среду в процессе потребления и последующей утилизации. |
| Предприятия отрасли, региона, партнеры и смежники, промышленные и бизнес-ассоциации | * Интегрированный подход к предотвращению воздействия, создание ассоциаций для объединения усилий по достижению конкретных целей. * Повышение качества поставляемых сырьевых компонентов, стабилизация поставок. * Создание экологически целесообразной продукции, объединенная программа маркетинга, маркировка продукции. * Комплексное, совместное решение проблемы повторного использования, удаления и размещения отходов. * Снижение воздействия продукции на окружающую среду в процессе потребления и последующей утилизации. |
| Органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные природоохранительные органы | * Гибкая система экономических стимулов для предприятий-экологических лидеров. * Поддержка экспериментальных проектов и инициатив на территориальном и региональном уровнях. * Гибкое применение требований в отношении применения государственных контрольных мер. * Разработка пакета региональных нормативно-правовых и местных нормативных документов. |
| Общественные и профессиональные организации, население | * Воздействие на лиц, принимающих решения, и потребителей с целью изменения характера потребления и производства. * Создание благоприятных условий, необходимых для выполнения предприятиями принятых обязательств. * Поддержка экспериментальных проектов и инициатив на территориальном и региональном уровнях. * Распространение экологической информации (в т.ч., об экологических аспектах деятельности предприятия). * Общественный экологический контроль. * Поддержка предприятий-экологических лидеров. |
| Потенциальные инвесторы, партнеры, кредитующие организации (в том числе, зарубежные) | * Выдвижение требований в отношении достижения экологической состоятельности предприятий. * Определение условий кредитования или инвестирования с учетом результатов экологического аудита (в том числе, аудита прошлой деятельности). * Заключение договоров о сотрудничестве с условием внедрения, декларирования и сертифицирования системы экологического менеджмента предприятия в соответствии с требованиями международных стандартов (прежде всего, ISO 14001). |

Отметим, что приведенные в таблице инструменты влияния и пути взаимодействия вовсе не относятся к области фантастики. Практически каждая позиция имеет подтверждение, по крайней мере, на уровне намерений, инициатив, начальных стадий разработки. Государство уже заявило о “... необходимости стимулирования снижения экологически неблагоприятных воздействий за счет создания соответствующих экономических механизмов”19. Руководители некоторых субъектов Федерации Европейской части России и Сибири разрабатывают детальные предложения в отношении таких механизмов, поддерживают экспериментальные проекты и местные инициативы, рассматривают возможности гибкого применения требований в отношении применения государственных контрольных мер. Общественные организации работают над рядом проектов, посвященных содействию добровольной экологической деятельности предприятий, проводят совместно со специалистами вузов, отраслевых институтов семинары, готовят образовательные программы.

Есть и примеры взаимодействия предприятий на уровне отрасли, региона, территории. Так, решение проблемы использования некоторых отходов производства взяли на себя малые предприятия во Владимирской, Костромской, Ивановской областях.

Возможно, одним из первых примеров систематического применения обсуждаемых подходов на территориальном уровне станет в ближайшем будущем Байкальский регион, где в настоящее время формируется стратегия сохранения биоразнообразия. О степени успешности этого процесса судить пока рано, многое будет зависеть и от причин, связанных с высокой (отнюдь не экологической) политикой. Однако первые шаги уже сделаны – цели поставлены и обсуждены со всеми заинтересованными сторонами. И апелляция к заинтересованным сторонам дала неожиданный (с точки зрения официальных российских подходов) результат – не дожидаясь официальных указаний, желаемых льгот и других стимулов (как из области “кнута”, так и из области “пряника”), ряд предприятий и крупных компаний региона заявляет о своей приверженности принципам сохранения уникальной природы Байкала и готовности строить свою экологическую политику с учетом той высокой ответственности, которую налагает на них близость этого уникального озера. И не только заявляет, но и берет на себя дополнительные обязательства. И даже делает первые робкие шаги по пути их выполнения.

Впрочем, к обсуждению этого опыта мы вернемся позже, по мере того, как не только добрые намерения будут декларированы, но и реальные шаги будут сделаны. Другими словами, когда будут основания утверждать, что система не только формируется, но и работает…

Коммуникации в системе экологического менеджмента, как уже было отмечено, предполагают активный обмен информацией с внешними заинтересованными сторонами по вопросам планирования, практической реализации, мониторинга, контроля, оценки, демонстрации и использования достигнутых результатов экологической деятельности. Надеемся, что в предыдущих разделах нам удалось рассказать об успехах и проблемах российских предприятий, работающих над созданием экологической политики, осуществляющих предварительную экологическую оценку, оценивающих приоритетные экологические аспекты и планирующих деятельность. Так или иначе они приступили (или готовы) к обмену информацией с заинтересованными сторонами по этим вопросам. А как обстоят дела с анализом, демонстрацией достигнутых результатов? Некоторые зарубежные стандарты рекомендуют использовать в этих целях выводы и рекомендации, полученные организациями в ходе аудита системы экологического менеджмента.

## Аудит системы экологического менеджмента: стандарты есть...

Вернее, есть интрига. В Российской Федерации приняты ГОСТы Р ИСО 14010-98 “Руководящие указания по экологическому аудиту. Основные положения” и ИСО 14011-98 “Руководящие указания по экологическому аудиту. Процедуры аудита. Проведение аудита систем управления окружающей средой”. Эти документы серьезно изучаются слушателями курсов в Центре “Экобезопасность”. Большинство выпускников искренне считает, что можно приступать к практической деятельности и эти самые “системы управления окружающей средой” аудировать.

Но в оригинале стандартов серии ISO 14000 речь шла не об управлении окружающей средой, а об экологическом менеджменте. А сертифицированных систем экологического менеджмента на российских предприятиях к началу июля 1999 года, как свидетельствует международная статистика, не было. Так что российские экологи-аудиторы могут лишь рассматривать соответствие реализованных в организациях видов деятельности требованиям природоохранительного законодательства. Надо отдать им должное, эти специалисты разрабатывают во многих случаях добротные рекомендации в отношении развития экологической деятельности. Информация о приемах аудита систем экологического менеджмента и подготовка в этой области тоже пригодятся. В будущем. Как говорил Марк Твен, не бросать же хороший товар только оттого, что рынок еще не созрел для него.

Продолжая обсуждение перспектив развития этого вида аудита, отметим, что, строго говоря, окружающая среда не является объектом управления (менеджмента) для предприятий. Планирование деятельности, мониторинг и контроль непосредственно по отношению к объектам окружающей среды предприятием практически не осуществляются.

В качестве основных объектов менеджмента, напротив, выступают различные экологические аспекты деятельности предприятия (образование отходов, потери опасных веществ и материалов и т.п.).

Зарубежные специалисты искренне недоумевают по поводу того, как они могут оценить выполнение предприятиями “… обязательств в отношении постоянного улучшения окружающей среды…”. Отечественные аудиторы тоже, вероятно, заинтригованы, но вида не подают. А хотелось бы поучаствовать в анализе того, как “... организация устанавливает и поддерживает в рабочем состоянии процедуры идентификации, ведения и размещения зарегистрированных данных об окружающей среде”. Тем более, что данные об окружающей среде, о ее состоянии, собирают, анализируют и публикуют специально уполномоченные государственные органы, но не предприятия. Вероятно, исключением мог бы стать аудит системы экологического менеджмента Росгидромета, да и то - проблематично. К приоритетным аспектам деятельности, например, региональных центров, скорее всего, пришлось бы отнести потери токсичных веществ, использующихся при проведении анализов.

Итак, российскими примерами аудита систем экологического менеджмента мы не располагаем. Но на семинарах предлагали участникам деловую игру на эту тему. Интересно, что подавляющее большинство “игроков” располагало достаточным объемом сведений о требованиях законодательства, об “узких местах” вымышленного производства фотоматериалов, о том, какие можно было бы предложить дополнительные виды экологической деятельности. И это отрадно. Расстраивает то, что в пылу игры никто так и не вспомнил, что речь шла об аудите системы экологического менеджмента, а значит, начинать нужно было с того, чтобы испросить документированные политику, регистр экологических аспектов, формулировку поставленных задач и установленные показатели их решения...

Допустим, слушатели справились бы с предложенной им ролью. Что тогда? Мы можем лишь привести пример, относящийся к системам менеджмента качества. Одно из российских предприятий в результате упорной двухгодичной работы и сотрудничества с консультантами получило заветный сертификат соответствия требованиям стандарта ISO 9001. Но спустя несколько месяцев пришло осознание, что грядет аудит системы менеджмента качества, оценка того, как она функционировала с момента сертификации. Руководство компании, объективно оценив достижения, проблемы, возможности, приняло решение о необходимости обращения в консультационную фирму для “реанимации” системы и подготовке предприятия к аудиту. Кадавр, по Стругацким, был создан, но оказался нежизнеспособным. Поглотив массу средств, труда, бумаги, он издох, сделав одолжение лишь консультантам, готовым к заключению нового контракта.

## Система без нижнего звена работать не будет

Собственно, мы вернулись к позиции первой - к стремлениям руководства, к мотивации персонала, его подготовке и вовлечении в экологически значимую деятельность. Причем мы ни в коем случае не подразумеваем расширение бытующей в некоторых регионах практики направления сотрудников предприятий на обязательное экологическое обучение в разнообразные центры, школы, на курсы. Всеобуч не подходит.

Прежде всего, необходимо оценить потребности в обучении. Очевидно, оно необходимо при поступлении на службу новых сотрудников, при переводе на новую работу, при несоблюдении требований инструкций, процедур и т.п., при введении новых процессов, при изменении целей и задач компании или требований, к ней предъявляемых, словом, при любом значительном изменении условий. Но создание системы экологического менеджмента и предполагает изменение и конкретизацию требований (прежде всего, собственных), постановку новых задач.

Итак, обучение необходимо, а для этого следует:

* детально оценить потребности с учетом
  + характера экологических аспектов и воздействия предприятия на окружающую среду;
  + процедур, связанных с ежедневными обязанностями персонала, со штатными ситуациями;
  + существующих на предприятии программ обучения персонала;
* определить цели обучения для каждой категории сотрудников;
* выбрать подходящие программы и методы и подготовить планы (кто, когда, где, у кого и чему учится);
* выполнить программы обучения в соответствии с разработанными планами;
* оценить эффективность обучения;
* усовершенствовать программы (при необходимости).

Узнаете? Верно: все тот же цикл (рис. 2).

Информирование и вовлечение персонала к экологически значимую деятельность непременно присутствует в экологической политике компаний, как зарубежных, так и российских (см. Приложение 1). Фрагмент программы, направленной на реализацию подобных обязательств предприятия мог бы выглядеть следующим образом.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Информирование и вовлечение персонала в деятельность по охране ОС и рациональному использованию природных ресурсов** | | | |
| **Цель** | **Задачи** | **Ответственность** | **Срок** |
| Увеличивать количество рекомендаций и предложений со стороны персонала по предупреждению и минимизации воздействия на ОС | 1. Определить ответственных и создать постоянно действующую рабочую группу по принятию предложений от персонала |  |  |
| заместитель директора, менеджер по ООС | декабрь 1999 года |  |
| 2. Создать специальные группы по рассмотрению рекомендаций и предложений в подразделениях предприятия | руководители подразделений, менеджер по ООС | декабрь 1999 года |
| 3. Разработать программу мотивации персонала к деятельности по охране ОС и рациональному использованию природных ресурсов | менеджер по ООС | январь 2000 года |
| 4. Организовать соревнование между подразделениями предприятия по количеству поданных рекомендаций и предложений | менеджер по ООС, экологическая служба, руководители подразделений | март 2000 года |  |

Отметим еще раз, что мотивация подразумевает создание стимулов, а не предупреждение о лишении квартальной премии. Стимулы могут быть экономическими (финансовыми) и моральными, многообразие проявлений мотивации чрезвычайно велико.

“Театр начинается с вешалки, а площадка предприятия - с газона у проходной”, - таким заявлением встретил нас генеральный директор одного из старинных российских заводов. Он был неправ. Предприятие начиналось километров за двадцать до проходной, возвещая о себе рекламными щитами. Вероятно, с позиции современного дизайна, незатейливыми. С точки зрения рабочих - подчеркивающих гордость завода за выпущенную продукцию.

Чрезвычайно привлекательной чертой руководства и персонала завода является то, что они категорически не приемлют безосновательной рекламы типа “Экологически чистая”, скажем, “газированная вода или мебель”. Для того, чтобы иметь право использовать экологическую маркировку, нужно доказать особенные свойства не самого продукта, а всего жизненного цикла, включающего добычу сырья, его транспортировку, переработку, потребление продукта и утилизацию отходов. Экологически чистой газированной воды в полиэтилентерефталатных бутылках, кстати, не бывает. Бывает спекуляция на ожиданиях неизбалованного российского потребителя, отношения к добровольной экологической деятельности не имеющая. Но об этом мы расскажем в другой публикации, так как проблема маркировки заслуживает особого внимания.

Вернемся на завод. Газон у проходной, действительно, есть. И фонтан тоже. Но то главное, от чего мы никак не могли оторвать взор, было расположено как раз напротив фонтана. График соревнования между цехами по количеству поданных и использованных рационализаторских предложений и рекомендаций. Причем не случайно оставшийся с прошлых времен, а живой, с последними цифрами, датированными концом прошлого месяца. Предложения и рекомендации, скажем точности ради, относились к основным производственным процессам. Отдельного акцента в отношении природоохранной деятельности мы в них не обнаружили. Хотя добрая треть так или иначе касалась экологических аспектов.

После продолжительной беседы с генеральным и техническим директорами мы были допущены в святая святых - на производство. со свойственной варягам придирчивостью отмечали - правильно - неиспользованные возможности, фотографировали визуально наблюдаемые источники воздействия, делали предположения о приоритетных экологических аспектах.

Через два месяца в районной газете появилась заметка об установке пневмотранспорта на операции разгрузки сырьевых материалов. В ней четко была обоснована необходимость принятия такого решения с точки зрения уменьшения воздействия на здоровье персонала и на окружающую среду, а также отмечено, что все занятые на операциях, связанных с пылением опасных веществ, прошли дополнительный инструктаж и получили необходимые разъяснения.

Пожалуй, такое предприятие, работающее в направлении сокращения воздействия на окружающую среду, умеющее воспринимать критику, рекомендации, открыто обсуждать проблемы и демонстрировать достижения, имеет все реальные условия для скорейшего внедрения системы экологического менеджмента. Кстати, менеджмент как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей на предприятии явно есть. Все дело в системе.

## Добровольная экологическая деятельность: неиспользуемые возможности

Круг изложения замкнулся. Осталось подвести итоги и еще раз уяснить, какие же возможности не используются, какие преимущества могли бы получить все заинтересованные стороны при развитии добровольной экологической деятельности предприятий. Все - так как при соблюдении всех правил проигравших быть не должно. Сразу подчеркнем, что наиболее явных преимуществ следует ожидать от систематизированной деятельности, а проще говоря, от разработки и внедрения систем экологического менеджмента

Деятельность в области экологического менеджмента уже на первых этапах своего развития (предотвращения воздействия на окружающую среду) способна приводить к существенным экономическим эффектам за счет рационального использования сырья, материалов, энергетических ресурсов; снижения потерь; повышения качества продукции; уменьшения брака; снижения экологических платежей и штрафных санкций; повышения производительности труда; уменьшения аварий и затрат на ликвидацию их последствий.

Основные экономические выгоды предотвращения воздействия на окружающую среду и экологического менеджмента определяются разнообразными потенциальными преимуществами и дополнительными возможностями, связанными с подобной деятельностью, в том числе:

* создание и укрепление благоприятного имиджа предприятия, основанного на экологической ответственности и экологической состоятельности;
* привлечение внимания инвесторов; появление дополнительных оснований для получения преимуществ и льгот при инвестициях;
* дополнительные возможности для воздействия на потребителей и повышения конкурентоспособности, производимой продукции и услуг;
* возможности для повышения эффективности маркетинга и рекламы;
* привлечение внимания международных организаций и международной общественности к предприятию; членство в международных экологических союзах предпринимателей;
* дополнительные возможности для развития отношений с деловыми партнерами за рубежом;
* преимущества территориального и национального экологического лидерства;
* дополнительные возможности для развития и укрепления отношений с органами местной власти и государственного экологического контроля, населением, экологической общественностью;
* создание и использование кредита доверия в отношениях с инвесторами, акционерами, органами местной власти и государственного экологического контроля, населением, экологической общественностью;
* дополнительные возможности для укрепления и расширения позиций предприятия на международных товарных и финансовых рынках;
* основания для увеличения акционерной стоимости предприятия.

И это все о предприятиях? А как же заинтересованные стороны, где их преимущества? Практически в каждой строчке. Предотвращение и сокращение воздействия на окружающую среду не просто выгодны, а необходимы всем, начиная от населения, проживающего вблизи промплощадки, и заканчивая международной общественностью. И какой уважающий себя инвестор не заинтересован в сокращении воздействия, кстати, в том числе и на основные фонды, и на здоровье персонала, обеспечивающего высокую производительность труда! Государство считает сокращение воздействия одним из приоритетных направлений экологической политики.

Рациональное использование ресурсов не может не быть выгодным. Меньше добыча полезных сырьевых материалов, потребность в энергии, меньше нагрузка на природные комплексы при разработке полезных ископаемых, получении энергии и т.п. Наконец, больше достанется детям и внукам. К сведению потребителей: менее материало- и энергоемкая продукция может стать и более доступной по цене.

Привлечение инвестиций в развитие российского производства не может не быть выгодным для всех, кто живет в этой стране. А обеспечивать то, чтобы проектные решения были экологически целесообразными, призваны такие процедуры, как оценка воздействия на окружающую среду и экологическая экспертиза. Есть такая примета: если зарубежный партнер начинает с того, что организует экологический аудит производственной площадки и расспрашивает о системе экологического менеджмента, значит, он намерен следовать духу корпоративной экологической политики и в России. А это уже основание для серьезного разговора о непродвижении “старых” или “экспериментальных” западных или восточных технологий в страну.

Наконец, развитие отношений с органами местной власти и государственного экологического контроля, населением, экологической общественностью подразумевает то, что все заинтересованные стороны получат доступ к адекватной информации о воздействии на окружающую среду, об экологической деятельности предприятий, об их планах и программах. А это основание для развития общественного диалога, для вовлечения различных секторов общества в развитие добровольной экологической деятельности. Это - шаг к осознанию общей ответственности.

“Невозможно написать ничего толкового, если постоянно не подавлять в себе личное”, - говорил Джордж Оруэлл. Вероятно, эта брошюра покажется вам слишком личной. Действительно, спектр примеров в брошюре ограничен, перечень предприятий, смутно угадывающихся за неопределенностями типа “одно из”, “достаточно крупное”, “перерабатывающее”, невелик, выводы тривиальны, приложения бедноваты. Очевидно, и опыт авторов требует развития. Требует. Авторы поддерживают инициативы российских общественных организаций, компаний, государственных органов в области развития добровольной экологической деятельности лишь в течение последних трех-четырех лет. А это немного. Поэтому каждая капля опыта, каждый совет, комментарий, любая критика будут восприняты с искренней благодарностью. Заходите (реально или виртуально), звоните, пишите, рассказывайте. Открытый обмен информацией позволит всем нам вместе реализовать не используемые еще возможности.

**Литература:**

"Экологическая оценка и экологическая экспертиза" **Авторы:** *О.М.Черп, В.Н.Виниченко, М.В.Хотулёва, Я.П.Молчанова, С.Ю.Дайман*