

ISO 14001: ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ



Доктор Рене Гастл

**Основатель и старший консультант
компании Clean Management Consulting,
эксперт по стабильному управлению предприятием,
Швейцария, Талвил**



Препятствия для построения системы экологического менеджмента по ISO 14001 сравнительно невысоки. Зато реализация требуемого процесса непрерывного улучшения (KVP) оказывается большой проблемой при долгосрочном подходе. С одной стороны, существуют методические проблемы, с другой стороны, практически каждая сертифицированная организация через несколько лет функционирования СЭМ наталкивается на границы экологического развития предприятия. И хотя многие из барьеров развития преодолимы, тем не менее, требование KVP необходимо интерпретировать с позиции реального положения вещей.

Со времени публикации ISO 14001 в 1995 г. более 130 000 предприятий, органов управления и других организаций во всем мире получили важнейший международно признанный сертификат на свою систему экологического менеджмента, и каждая из этих организаций имеет свои основания для разработки и внедрения своей СЭМ. Однако каждую из них в отдельности со временем после разработки СЭМ ждет одна и та же проблема: Стандарт требует, чтобы сертифицированная организация постоянно – от одного аудита к другому – могла подтверждать улучшенные показатели по экологии как следствие развивающейся СЭМ.

И хотя это звучит довольно просто, однако из-за того, что стандарт отказывает в более подробной конкретизации, именно практика должна помочь найти ответы на многие связанные с этим вопросы: Что – например – означает „Процесс непрерывного улучшения“ на практике и какого рода изменения он затрагивает? Как можно измерить KVP? Можно ли вообще измерить „непрерывность“ изменения в СЭМ или в экологических показателях? Когда измененный экологический показатель является улучшением? И – что особенно важно для практики предприятия – как можно поддерживать KVP в течение длительного периода времени? Наука и литература до сих пор держались в стороне от вопросов интерпретации, только исследование „Непрерывное улучшение в области экологического менеджмента“, возникшее в университете Св. Галлена / Швейцария, смогло впервые предложить общепринятое толкование этого понятия.*

Линейный характер снижения загрязнения окружающей среды невозможен

Каждый может представить себе непрерывное улучшение в виде постепенно ведущей „вниз“ кривой показателей экологического загрязнения на графике XY с временной осью. Однако, в реальности взаимосвязи сложнее и простой, прямолинейной динамики не существует (см. график 1). Не существуют до сих пор также методы измерения и выражения, которые могли бы позволить определять экологические показатели на протяжении лет таким образом, чтобы адекватно учитывались изменившиеся принципы измерения, изменившееся качество данных и т.п. Сравнение измерительных данных в течение от среднего до боль-

шого срока все более затрудняется особенностями общего развития предприятия, которые могут быть вызваны, например, слияниями, закрытием структурных подразделений, структурными изменениями или также внедрением нового ассортимента продукции и новых технологий. Поэтому каждое даже точное измерение экологических показателей может в лучшем случае показать тенденции развития. В большинстве случаев это мало связано с экологической реальностью.

Тем не менее, вопрос о том, какой фактический вклад делает организация в решение проблемы снижения загрязнения окружающей среды, имеет гораздо большее значение по сравнению с измеримостью этих результатов. Рамки возможного задаются нормативно-стратегическим менеджментом и вместе с открытой, по возможности, и при этом конкретной экологической политикой они создают основные предпосылки долгосрочного KVP. Правда, исследование в университете Св. Галлена обнаруживает недостатки в долгосрочной прогнозируемой направленности внедренных СЭМ и даже приводит к выводу о том, что даже многолетнее занятие руководства экологическими вопросами, как этого формально требует стандарт ISO 14001, не способствует «автоматически» созданию стратегического фундамента СЭМ. Напротив, первоначально оперативно выраженный образ действия в сфере экологического менеджмента сохраняет свой оперативный характер, несмотря на годами функционирующую СЭМ. Экологические цели и мероприятия остаются, таким образом, в широком смысле пунктуальными и краткосрочными; важные сферы, которые обещают положительные эффекты в деле снижения загрязнений, но могут обрабатываться только на долгосрочной основе, остаются невысвеченными.

Топтание на месте

Почти все предприятия спустя несколько лет после сертификации жалуются на то, что исчерпали свои возможности по снижению загрязнения, дееспособность СЭМ поэтому так и остается в долгосрочной перспективе в тех сферах экологического действия, которые были разработаны еще при построении СЭМ. Исследование и консалтинговая практика подтверждают, что и здесь – как в большинстве случаев и в производственной экологической политике – прежде всего экология продукции остается в тени, если не была учтена системой экологического менеджмента уже с самого начала. В целом, хотя требование KVP ведет к совершенствованию работ по защите окружающей среды и к постепенному формированию внутренней информированности в отношении экологических вопросов, тем не менее, этот прогресс остается предметно ограниченным. Оптимистические ожидания в связи с публикацией ISO 14001, исходя из этого опыта, кажутся невыполненными.

Факторы, препятствующие и содействующие KVP

В то же время существуют неожиданные факторы, оказывающие на практике влияние на KVP. В первую очередь интерес представляет осознание того, что на сертифицированных предприятиях почти неизвестна *эффективность*

МЕЖДУНАРОДНЫЕ, ЕВРОПЕЙСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ И ДИРЕКТИВЫ

затрат и коэффициент полезного действия СЭМ. Это тем более значительно, что после регулярно наблюдаемой фазы прежней эйфории внутри коллектива польза СЭМ рассматривается теперь многочисленными внутренними акторами, в том числе также лицами, принимающими решение, и руководством, скорее негативно. Возможная причина: В то время как затраты известны довольно точно, многочисленные выгоды от СЭМ можно рассчитать лишь с очень большим трудом.

Другой подход к разъяснению представлен на графике 2: он идеализирует динамику развития затрат и выгод по годам после разработки СЭМ. Первоначально имеющиеся „простые“ потенциалы улучшения часто могут привести с собой большую экономию затрат (например, благодаря большей энергоемкости), однако в большинстве случаев быстро расходуются, когда требуются дальнейшие затраты на функционирование СЭМ и (ре-)сертификацию. Позитивные рыночные эффекты вначале охотно переоценивают, а они в большинстве случаев появляются только позднее – и только в том случае, если задействованы соответствующие инвестиции. Между этими подвижками находится „трудный период“, который необходимо преодолеть. В зависимости от культуры предприятия в плане укрепления экологической приверженности это может привести к растущей необходимости оправдать некоторые экологически мотивированные мероприятия или даже всю приверженность идее экологии. И, наконец, неполное восприятие пользы СЭМ может вызвать принятие неправильных решений и способов действия вплоть до отказа от (систематической) экологической приверженности.

Таким образом, культура предприятия в плане укрепления экологической приверженности почти всегда дает фактическую причину таких проблем: Если экологические и экономические цели находятся в конфликте друг с другом, а СЭМ не воспринимается как экономическая активная позиция, то экологические цели в большинстве случаев имеют меньший приоритет. Это требует направляющего решения руководства, задающего направление действий и поведения, позволяющего расставить адекватные приоритеты и тем самым только тогда обеспечивающего интерпретацию производственной экологической политики. Высшее руководство должно также подать пример последовательных действий: это поведение шефа накладывает отпечаток на оценку конкретным сотрудником предприятия своего поведения в отношении экологии.

Системы показателей как „тюрьма мысли“

Препятствия могут появляться также на уровне самой СЭМ. Нередко за определение экологических целей отвечает только уполномоченный по экологии, и необходимое обсуждение на уровне руководства отсутствует. Или же в качестве основы для принятия решений используются устаревшие данные, взятые из экологического анализа, неактуализируемого больше с момента разработки СЭМ. До сих пор недооценивается негативный эффект KVP для систем показателей, многократно вводимых в ходе разработки СЭМ. А именно они служат, несмотря на свою ограниченную при длительном сроке информативность (см. выше), в качестве ценных инструментов контроллинга. Однако, на практике они могут оказаться настоящей «тюрьмой мыслей» и привести к тому, что приверженность экологии – ставшая в результате многолетнего функционирования СЭМ определенной рутинной – ограничится управлением всегда одинаковых материальных и энергетических параметров влияния.

Момент, когда числа перестанут становиться „лучше“ или даже наметится ухудшение, в этом случае предопределен. Потребление энергии и количество отходов нельзя годами непрерывно понижать и не быть вынужденным при этом когда-нибудь остановить производство. При слишком большой ориентации экологической приверженности на однажды определенные показатели существует опасность, что и производственные мероприятия по защите окружающей среды полностью сконцентрируются на управлении этими числами, а другие точки подхода к проблеме сниже-

ния загрязнения будут незамечены. Многочисленные экологические мероприятия, которые были бы очень эффективными, но действие которых лишь с трудом можно выразить при помощи определенных показателей или представить на графиках, не будут поэтому даже приниматься во внимание.

Концептуальные слабые стороны и реалистические ожидания

Одна из концептуальных проблем требования KVP заключается в том, что непрерывное улучшение экологических показателей нецелесообразно ни с физической, ни с экономической точки зрения, но одновременно предназначается (в том числе) для экономически функционирующих организаций. Следовательно, при реалистическом подходе необходимо учитывать, что спираль улучшения нельзя вращать непрерывно. То, что благодаря требованию KVP „серые“ предприятия постепенно могли бы преобразоваться в „зеленые“, относится к разряду невыполнимых мечтаний.

К пониманию требования KVP, ориентированному на практику, относятся в большой степени также фазы стагнации или ухудшения, если эти фазы не являются результатом ослабленной приверженности к экологии, такое понимание учитывает также, что цели, первоначально сформулированные системой экологического менеджмента, когда-нибудь могут быть достигнуты. Понимание KVP, приближенное к практике, акцентирует также тот факт, что долгосрочное развитие экологических показателей организации подлежит различным многочисленным воздействиям и что вряд ли возможна СЭМ, играющая при этом центральную роль: Гораздо большее значение здесь имеют такие факторы, как общая стратегия предприятия, динамика развития рынка и спроса или инновации в области продукции. Поэтому приближенное к практике требование к сертифицированному бизнесу заключалось бы в требовании от него постоянного увеличения влияния СЭМ на развитие экологических показателей и учете экологической позиции при принятии всех решений предприятия, касающихся экологии.

Уроки для практики сертификации

Опыт и знания за почти 15 лет существования ISO 14001 достаточны также для того, чтобы удовлетворить большую потребность в дискуссиях на институциональном уровне. Как и раньше, проблему представляет определение соответствующих общепринятых критериев, позволяющих осуществить ресертификацию организации. Точно так же, как и при выдаче сертификата, для поддержания статуса сертификации по ISO следует иметь единые, четкие критерии. Это условие сохранения „ценности“ и достоверности сертификации по ISO 14001. То, что эти критерии следует затем и применять, кажется на первый взгляд „банальным“ требованием. Однако на деле многие аудиторы ведут себя довольно сдержанно, когда предприятие при надзорном или ресертификационном аудите не может предъявить никаких улучшений после последней проверки.

На некоторые из вопросов, которые на институциональном уровне еще можно объяснить, уже делалась ссылка выше: Как – например – нужно обращаться с продолжительной стагнацией или ухудшением экологических показателей сертифицированных организаций? Является ли сохранение *Status Quo* – пусть и на высоком уровне – например, достаточным подтверждением эффективности предприятия и, следовательно, его способности к дальнейшей сертификации СЭМ? Или в таких случаях на основании отсутствия KVP необходимо изъять сертификат? Такие вопросы будут все чаще возникать в будущем, ведь уже сегодня чаще всего речь идет не о первичной сертификации, а о надзорных или ресертификационных аудитах.

Равным образом на институциональном уровне необходимо учитывать широко распространенную потребность сертифицированных предприятий в поддержке для осуществления требования KVP в соответствии с его содержанием. Органы по сертификации могли бы здесь внести большой

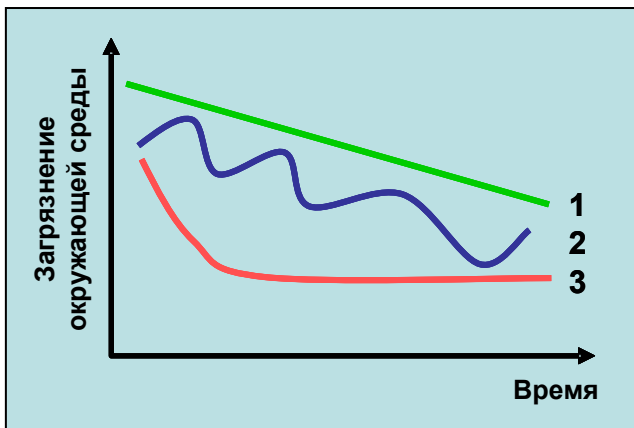
МЕЖДУНАРОДНЫЕ, ЕВРОПЕЙСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ И ДИРЕКТИВЫ

вклад, если бы аудиты целенаправленно предоставляли платформы для дискуссий и если бы таковые допускались. Одновременно представители предприятий убеждают рассматривать внешние аудиты не как „полицейский контроль“, а как шанс для того, чтобы целенаправленно заняться актуальными вопросами их экологического менеджмента. Однако, часто проводимые интегрированные аудиты, при которых одновременно оцениваются разные системы менеджмента, вряд ли позволяют сделать это из-за недостатка времени. Эту неудачную ситуацию можно было бы обойти путем четкого разделения „аудитов на соответствие“ и „аудитов на развитие“.

В виду очень индивидуальных обстоятельств, имеющих место в сертифицированных организациях, будет не просто разработать необходимые процедурные концепции для практики сертификации. Но избежать дискуссии нельзя, т.к. только требование KVP, осуществленное с ориентацией на практику, дает шанс в действительности добиться долгосрочных экологических целей в соответствии с ISO 14001.

ГРАФИКИ

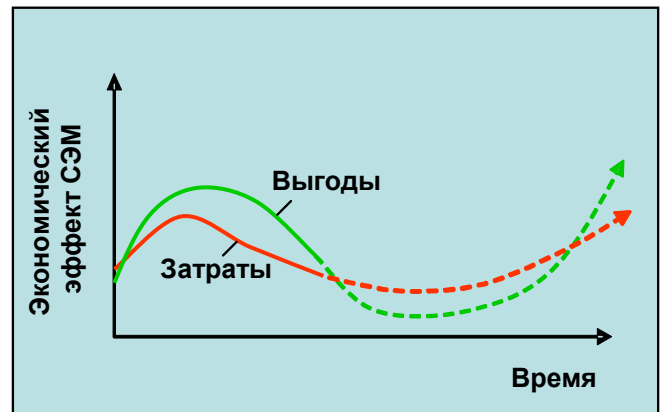
График 1



Пояснения к графику 1

Теория KVP предполагает непрерывно понижающееся загрязнение окружающей среды (кривая 1), однако на практике организаций, сертифицированных по ISO 14001, динамика развития является непостоянной и показывает колебания, стагнацию или фазы увеличивающегося загрязнения (кривые 2 и 3).

График 2



Пояснения к графику 2

Идеальная характеристика затрат и выгод СЭМ.

График 3



Пояснения к графику 3

В то время как текст ISO 14001 дает четкие установки, основное требование согласно процессу непрерывного улучшения подбрасывает центральные, практически значимые вопросы.

*Результаты исследования, а также конкретные рекомендации к действию для предприятий и органов по сертификации можно получить на немецком языке в публикации:



René Gastl: *Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement – Die KVP-Forderung der ISO 14001 in Theorie und Unternehmenspraxis* (Непрерывное улучшение в области экологического менеджмента – Требование стандарта ISO 14001 в теории и практике предприятий), vdf Hochschulverlag, Zürich (Schweiz), 2. Auflage, 2009.

Электронную книгу и Руководство менеджера (на английском и немецком языках) Вы можете скачать на Интернет сайте: <http://www.cmrg.ch>