

# ГЛАВА 26:

## Анализ со стороны руководства

### ЦЕЛИ

#### ЦЕЛЬ 26.1

Представить участникам процесс и методы, связанные с важнейшим элементом СУОС – анализом со стороны руководства. Они включают:

- Информацию, которую необходимо включить в состав анализа СУОС со стороны руководства
- Шаги, которых следует придерживаться в ходе анализа СУОС со стороны руководства.

### ПОДХОД

- Содержание Главы 26 представлено в виде лекции. Пользуйтесь слайдами, как основой презентации.
- Главы могут показаться участникам чересчур насыщенными и сложными. Поэтому преподавателям настоятельно рекомендуется выборочно использовать только ту информацию, которая, по их мнению, подходит для поставленной цели.
- Преподавателям следует постоянно помнить о том, что с целью удовлетворения разнообразных требований, информация, представленная в данном пособии, носит интернациональный и обобщенный характер. Отсюда следует, что преподавателям, возможно, будет необходимо изменить примеры и терминологию, чтобы адаптировать информацию к местным условиям.
- Глава 26 сопровождается упражнением 23, которое требует от участников разработать процедуру анализа со стороны руководства с критериями анализа.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1	Введение .....	3
2	Информация, которая должна быть включена в анализ со стороны руководства .....	3
3	Шаги процесса анализа со стороны руководства .....	5
3.1	Шаг 1 – Установите соответствующий график анализа со стороны руководства .....	5
3.2	Шаг 2 – Разработайте процедуру анализа со стороны руководства .....	5
3.3	Шаг 3 – Соберите соответствующую информацию .....	5
3.4	Шаг 4 – Проведите и документально оформите заседание по анализу со стороны руководства .....	6
4	Заключение .....	6
5	Ссылки .....	7

## 1 ■ ВВЕДЕНИЕ

СУОС, в том числе ее экологическая политика, должны быть динамичными, меняющимися во времени с тем, чтобы отражать изменения в значительных экологических аспектах; ожидания и требования жителей и заинтересованных и затронутых сторон. Философия организации по отношению к окружающей среде, а также к потребностям своей деятельности и услуг, тоже меняются со временем.

Время от времени вашему высшему руководству необходимо анализировать СУОС, чтобы обеспечить ее постоянную пригодность, адекватность и эффективность, и ее способность и далее отвечать нуждам организации. Анализ со стороны руководства также важен для обеспечения постоянного улучшения и поддержания эффективности СУОС и ее затрат.

Как ИСО 14001, так и ЭМАС требуют периодического анализа СУОС со стороны руководства.

Согласно ИСО 14001 анализ со стороны руководства необходим для:

- Обеспечения постоянной пригодности, адекватности и эффективности СУОС
- Определения возможной потребности в изменении политики, целевых показателей и других элементов СУОС в свете результатов аудита системы, изменившихся обстоятельств и обязательств по постоянному улучшению.

Основываясь на этом анализе, высшее руководство может определить действия, необходимые для улучшения СУОС, чтобы соответствовать политике, целевым показателям и обеспечивать постоянное улучшение.

Данная глава отразит состав информации, необходимой руководству для анализа, а также поэтапный подход к проведению анализа.

## 2 ■ ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ВКЛЮЧЕНА В АНАЛИЗ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Сотрудники, участвующие в анализе СУОС со стороны руководства, это те, которые располагают верной информацией и те, которые принимают решения. Анализ со стороны руководства предполагает проверку СУОС сверху вниз в свете потребностей всего самоуправления, как такового. Чтобы эффективно произвести анализ, высшее руководство должно быть обеспечено соответствующей информацией, как внутренней, так и внешней.

Представителем руководства в управлении окружающей средой должна быть собрана и представлена руководству, по меньшей мере, следующая внутренняя информация:

- Прогресс в достижении целевых и плановых экологических показателей
- Находки аудитов СУОС
- Данные исследования несоответствий
- Краткие отчеты о предпринятых корректирующих и предупреждающих действиях, в т.ч. затраты по ним
- Отдача со стороны служащих
- Выявленная выгода/польза
- Подробности случаев экологических происшествий/аварий
- Изменения в деятельности и услугах организации, появившиеся в результате внедрения СУОС
- Дополнительные ассигнования и ассигнования, требующие утверждения.

Внешняя информация, которую необходимо представить высшему руководству, включает:

- Мнение заинтересованных и затронутых сторон относительно экологической деятельности самоуправления
- Надвигающиеся изменения экологического законодательства и новые правительственные инициативы, которые могут повлиять на самоуправление
- Непредвиденные экологические проблемы
- Научные и технологические достижения, которые могут повлиять на СУОС
- Сравнительная информация об экологической деятельности других самоуправлений.

Наблюдения, выводы и рекомендации должны документироваться для принятия необходимых действий. Анализ со стороны руководства должен вносить изменения в СУОС там, где это необходимо, с тем, чтобы СУОС продолжала оставаться пригодной, адекватной и эффективной. Часто анализ со стороны руководства приводит к изменениям в экологической политике, целевых и плановых экологических показателях, полномочиях и ответственности и распределении ресурсов. Эти изменения влекут за собой изменения в СУОС, каждое из которых, как и сам анализ должны документироваться.

В Рамке 26.1 приводится опыт проведения анализа СУОС со стороны руководства, полученный в ходе пилотного проекта АОС США.

### **Рамка 26.1 Опыт пилотного проекта АОС США в части анализа СУОС со стороны руководства**

Работой группы внедрения и в особенности, представителя администрации в СУОС, было обеспечить высшее руководство исчерпывающей информацией и данными, чтобы оно смогло произвести оценку эффективности СУОС. Представленная руководству информация содержала результаты аудита СУОС, корректирующие и предупреждающие действия, прогресс в достижении целевых и плановых экологических показателей, отчеты об аварийных ситуациях, новое законодательство, затрагивающее организацию, предложения от сотрудников по улучшению, новых заказчиков, планы развития, изменения в землепользовании, результаты оценки соответствия и результаты предыдущих анализов со стороны руководства

*GETF, 2000:44.*

### 3 ■ ШАГИ АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Чтобы обеспечить выполнение целей, поставленных перед анализом со стороны руководства, рекомендуется придерживаться поэтапного процесса, представленного на Рисунке 26.1

**Рисунок 26.1 Шаги анализа со стороны руководства**

<p><b>Шаг 1</b></p> <p>Разработайте соответствующий график анализа со стороны руководства</p>	<p>Обычно используется график ежегодного анализа, который продемонстрировал свою эффективность</p>
<p><b>Шаг 2</b></p> <p>Разработайте процедуру анализа со стороны руководства</p>	<p>Процедура анализа со стороны руководства сформирует часть вашей документации СУОС</p>
<p><b>Шаг 3</b></p> <p>Соберите соответствующую информацию</p>	<p>Анализ должен быть всеобъемлющим, но необязательно анализировать сразу все элементы СУОС.</p>
<p><b>Шаг 4</b></p> <p>Проведите и документально оформите заседание по анализу со стороны руководства</p>	<p>Участвовать в совещании должны те, кто в курсе обсуждаемых вопросов, и те, кто может принимать решения относительно необходимых изменений</p>

Источник: Environment Canada, 2000

#### 3.1 ШАГ 1 – УСТАНОВИТЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ГРАФИК АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

ИСО 14001 не устанавливает периодичности анализа со стороны руководства. Большинство организаций проводят ежегодные анализы со стороны руководства, и не рекомендуется проводить их реже с тех пор, как система была внедрена и укоренилась, хотя можно принять решение и о более частом их проведении.

В любом случае, важно планировать проведение анализа в то время, когда высшее руководство не занято другими важными делами и когда наиболее высока вероятность того, что оно будет доступно.

#### 3.2 ШАГ 2 – РАЗРАБОТАЙТЕ ПРОЦЕДУРУ АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Чтобы обеспечить регулярное проведение анализа со стороны руководства, необходимо разработать процедуру анализа и включить ее в состав Руководства СУОС. Она должна включать задания, которые необходимо выполнить в ходе анализа, график их выполнения и ответственных исполнителей. Процедура также должна содержать разработку повестки дня.

#### 3.3 ШАГ 3 – СОБЕРИТЕ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ ИНФОРМАЦИЮ

Задачей координатора или представителя руководства в СУОС является обеспечение в ходе анализа рассмотрения высшим руководством всех необходимых вопросов. Информация должна быть

представлена в ясном и кратком формате, который облегчает процесс принятия решений. Если информация чересчур подробная и сложная, она не получит должного внимания. Лучше составить краткие резюме или подать информацию в виде легко читаемых таблиц. Отдельные темы можно представить устно.

Раздел 2, предлагает перечень вопросов, которые должны быть обсуждены в ходе анализа высшим руководством. Этот перечень не претендует на полноту.

### 3.4 **ШАГ 4 – ПРОВЕДИТЕ И ДОКУМЕНТАЛЬНО ОФОРМИТЕ ЗАСЕДАНИЕ ПО АНАЛИЗУ СУОС СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА**

Наиважнейшей задачей организации заседания по проведению анализа со стороны руководства является обеспечение присутствия необходимых участников – тех, кто обладает знаниями, и тех, кто принимает решения. Второй по важности задачей является протоколирование дискуссий и решений.

Затем это должно быть связано с программой проверки и предупреждающих и корректирующих действий, которая описана в Главах 23 и 24. Это обеспечит закрепление за соответствующими исполнителями и эффективную проверку мероприятий, определенных в ходе анализа руководством для повышения эффективности СУОС.

СУОС должна оцениваться на ее постоянную пригодность, адекватность и эффективность. Пригодность означает, подходит или нет СУОС для применения. Проверка эффективности должна получить ответ на вопрос: выполняются ли взятые обязательства? Адекватность должна быть озабочена, находится ли СУОС на верном пути.

Помните, что руководство должно не только оценивать соответствует ли СУОС требованиям, но и активно искать пути улучшения системы и ее эффективности.

## 4 ■ **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ со стороны руководства закрывает виток «план-внедрение-проверка-действие», на котором строится СУОС. При правильном использовании, анализ со стороны руководства в сочетании с другими методами контроля и улучшений будет вносить свой вклад в повышение критериев, снижение риска, улучшение имиджа и в успешную и устойчивую СУОС, которая принесет много пользы самоуправлению.

## 5 ■ ССЫЛКИ

ENVIRONMENT CANADA. 2000. Implementing an Environmental Management System in the Public Sector – A Practical Resource. Canada.

GETF (Global Environment and Technology Foundation). 2000. The US EPA Environmental Management System Program for Local Government Entities. Virginia.

ISO (International Organization for Standardization). 1996. Environmental management systems – General guidelines on principles, systems and supporting techniques. SABS ISO 14004: 1996.

ISO (International Organization for Standardization). 1996. Environmental management systems – Specification with guidance for use. SABS ISO 14001:1996.

ONTARIO MINISTRY OF THE ENVIRONMENT. 2000. Guide to the Implementation of ISO 14001 for the Municipal Sector. Preview version. Toronto.

PU for CHE (Potchefstroom University for Christian Higher Education). Environmental Management Systems. SABS/ISO 14001:1996.

STAPELTON, P.J., COONEY, A.M. & HIX, W.M. 1996. Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-sized Organizations. Michigan, United States.

UNEP/IETC (United Nations Environment Programme/ International Environmental Technology Centre). 1999. Application of Environmental Management Systems (EMS) Principles to Urban Management. Training Manual.