

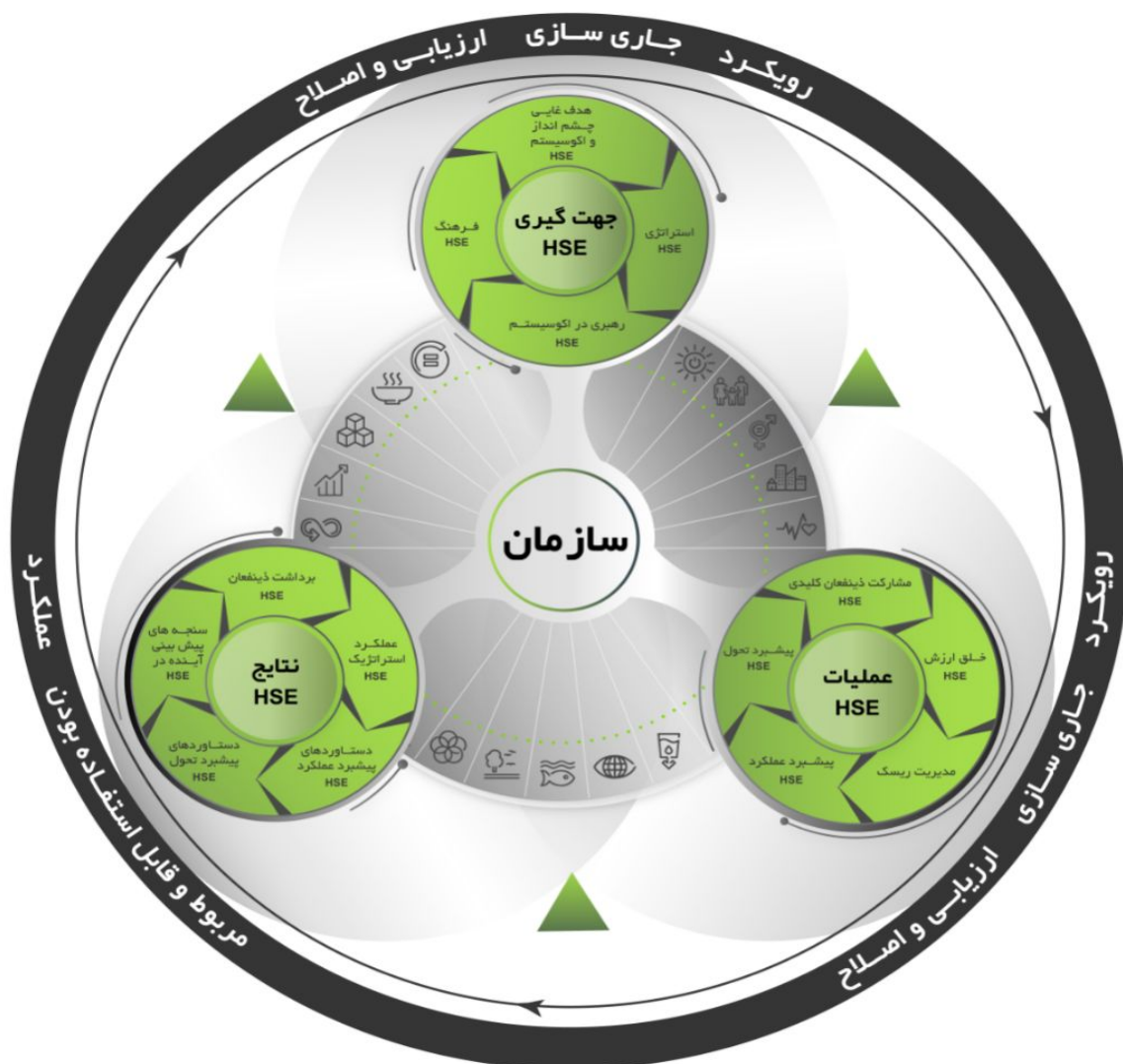


مدل نشان تعالی سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

ویرایش ۱۴۰۳



E-۰۱-۰۳





مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مقدمه و مرور تغییرات

وقوع حوادث پی در پی و خسارات و هزینه‌های - مستقیم و غیرمستقیم - ناشی از آن، مقوله ایمنی، سلامت و پیامدهای محیط زیستی را به یک دغدغه بزرگ در تمامی فعالیت‌ها و پروژه‌ها تبدیل نموده و در سطح کلان نیز کشور را در دستیابی به توسعه پایدار با چالش مواجه ساخته است.

استقرار نظام سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)، به عنوان بازوی کسب و کار و عنصر حیاتی در نقش آفرینی بهره‌وری سازمان‌ها از بعد (طراحی، تولید، مصرف، خدمات، مدیریت، فرآیندها، افراد و تجهیزات)، بدون برخورداری از چشم‌اندازی روشن و بدون داشتن نقشه راه و راهبردهای مناسب تعالی HSE، قادر به موفقیت نخواهد بود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف HSE و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان از منظر HSE و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد HSE میسر نخواهد شد.

بهبود مستمر عملکرد HSE سازمان‌ها، علاوه بر صیانت از منابع انسانی، اموال و تجهیزات و ارتقاء اعتبار سازمان، در داخل سازمان نیروی هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه ر شد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی و افزایش کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان شود.

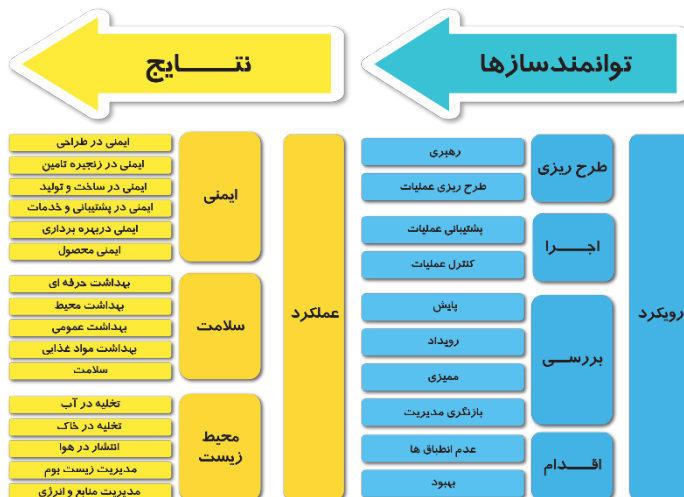
کمیته علمی نشان تعالی سلامت، ایمنی و محیط زیست HSE در سال ۱۳۹۵ تشکیل و مدل دواری را مبتنی بر ۴ محور سلامت، ایمنی، محیط زیست و مدیریت HSE معرفی و در سال ۱۳۹۷ و در اولین ویرایش با اقتباس از مدل بنیاد کیفیت اروپا ویرایش ۲۰۱۳، اقدام به بازبینی و معرفی مدل در دو محور توانمندسازها و نتایج نمود. در انتهای سال ۱۳۹۸ با توجه به تغییرات اساسی در هسته اولیه مدل بنیاد کیفیت اروپا ویرایش ۲۰۲۰ و با تاکید بر محور اجرا (Execution)، کمیته علمی نشان تعالی HSE نیز تصمیم به ارتقای مدل و ارائه ویرایش دوم (۳ محور و هفت معیار اصلی) در سال ۱۳۹۹ گرفت.

پس از اجرا و جاری سازی ویرایش دوم و بر اساس گزارشات ارزیابی شوندگان، ارزیابان و بررسی شواهد میدانی، کمیته علمی نشان تعالی HSE در ابتدای سال ۱۴۰۳، ویرایش سوم مدل را با هدف شفاف سازی و روان سازی مفاهیم تعالی HSE، و تغییرات وسیع در رویه‌های خود ارزیابی (عارضه‌یابی HSE) ارائه داده است تا از نظر درک مطلب برای خواننده ساده‌تر باشد و به طور مطلوب بتواند مسیر تعالی نشان HSE را طی نماید. بدیهی است این ارتقای ویرایش، تغییری در چارچوب و اصول مدل ایجاد نخواهد کرد.

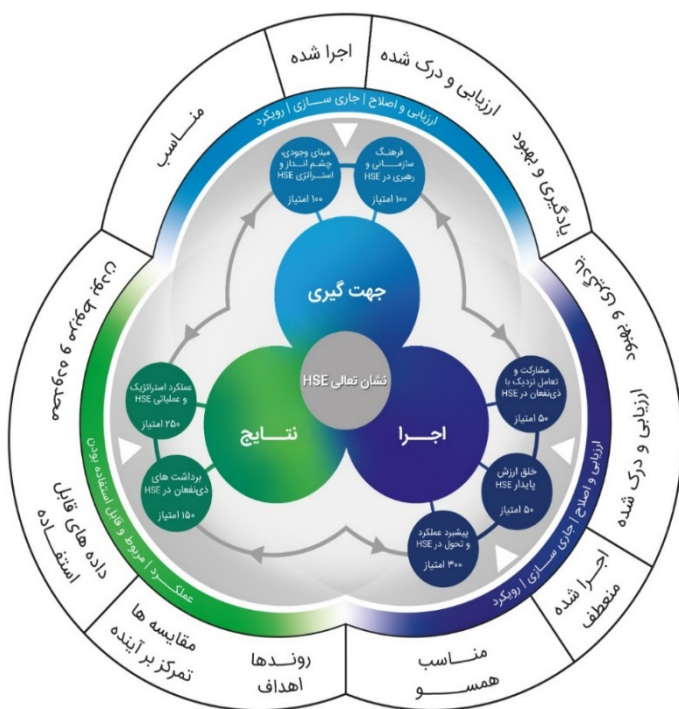
سال ارائه مدل	وضعیت مدل	محورهای مدل/معیارها	توضیحات
۱۳۹۵	شکل‌گیری	مدل دورا (چرخه ای) - ۴ محور	سلامت، ایمنی، محیط زیست، مدیریت HSE
۱۳۹۷	ویرایش نخست	۲ محور توانمندسازها و نتایج	با اقتباس از مدل بنیاد کیفیت اروپا ویرایش ۲۰۱۳
۱۳۹۹	ویرایش دوم	۳ محور و ۷ معیار اصلی	با اقتباس از مدل بنیاد کیفیت اروپا ویرایش ۲۰۲۰
۱۴۰۳	ویرایش سوم	۳ محور و ۱۴ معیار اصلی	بومی سازی شده



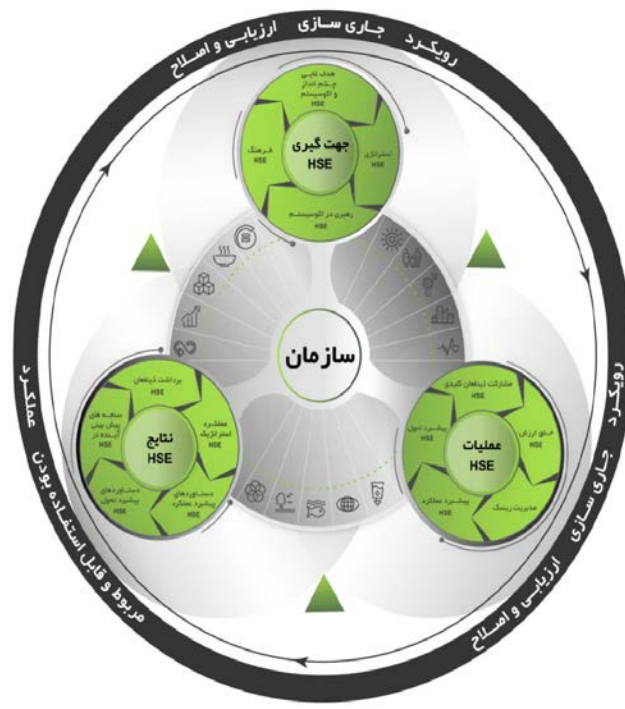
شکل گیری اولیه مدل - سال ۱۳۹۵



ویرایش نخست مدل - سال ۱۳۹۷



ویرایش دوم مدل - سال ۱۳۹۹



ویرایش سوم مدل - سال ۱۴۰۳



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



با توجه به ساختار مدل انتظار می‌رود که مدیران ارشد سازمان‌ها، مخاطب اصلی این بازخورد بوده و مدل بتواند به عنوان عامل محرکی برای انگیزش تیم مدیریت ارشد و برداشتن گام‌های استوار در زمینه مدیریت تغییر و تحول سازمانی به کار گرفته شود. با بهره‌گیری از این مدل، سازمان باید بتواند چالش‌ها و دغدغه‌های HSE خود را دقیقاً شناسایی کرده و زمینه‌های مناسب فکری را برای تصمیم‌سازی ایجاد نماید. به علاوه، با توجه به سبک‌های مشارکتی و رهبری و در نتیجه ساختارهای سلسله‌مراتبی کوچکتر در این مدل، نحوه کنترل فرماندهی به مدیران ارشد سازمان‌ها گوشزد می‌شود.

در عصر حاضر با توجه به پیشرفت و تغییر در ساختارهای تعاملی، دستیابی به عملکرد موفق سازمانی به صورت مستقل و مجزا از سایر عناصر و اجزاء میسر نخواهد بود و لازم است سازمان تعاملات پیرامونی خود (اکوسیستم) را شکل دهد. لذا، نباید تأثیرات شرایط اقتصادی، محیط زیستی و اجتماعی در اکوسیستم سازمان و اثرات آن بر عملکرد سازمان را نادیده گرفت. در مفاهیم کنونی تعالی، ایجاد و ارائه ارزش‌های پیشنهادی نباید فقط در سطح ذینفعان انجام پذیرد و سازمان‌ها با در نظر داشتن اکوسیستم و ابروندها^۱، باید راهکارهای نوآورانه‌ای را جهت بهره‌گیری و تطبیق خود با این موضوعات دنبال کنند.

تجربه اکثر سازمان‌های پیشروی جهانی مبین این است که سازمان‌ها می‌توانند دیدگاه نوآوری بدون مرز^۲، فرهنگ هم‌آفرینی و تفکر برنده - برنده را در اکوسیستم خود ایجاد نمایند و بر اساس پیشینه عملکردی خود و طرح‌های توسعه‌ای آتی، به جایگاه متفاوتی در اکوسیستم دست یابند.

بی‌تردید یکی از موضوعات قابل توجه در راستای تعالی، عملکرد سازمان در زمینه HSE و موضوعات مرتبط با آن است. وجود رویکرد پیشرو و اقدامات پیش‌دستانه در این حوزه، زمینه ساز و تسهیل‌کننده مسیر سرآمدی و تعالی سازمان‌ها بوده و لذا تعیین چشم‌انداز و استراتژی‌های HSE و موضوعات مرتبط با آن، همراستا با چشم‌انداز و استراتژی‌های کلان کسب و کار، بر مدیریت استراتژیک سازمان تأثیر مستقیم خواهد داشت.

نشان تعالی HSE بر اساس راهنمای این سند و نظام نامه آن با کد M-۰۱-۰۱، در زمره جوایز "تخصصی" قرار می‌گیرد. بر همین اساس است که طراحی نشان تعالی HSE به صورت تخصصی کمک شایانی به تعالی و بهره‌وری سازمانی می‌کند؛ چرا که موضوعاتی که در تعالی HSE مورد تمرکز قرار گرفته است، عمدتاً در تعالی و بهره‌وری سازمانی مغفول می‌ماند.

باید توجه داشت که از مدل نشان تعالی HSE می‌توان به عنوان ابزاری برای سنجش سطح و عمق اثربخشی استقرار سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و سیستم‌های مدیریت محیط زیست استفاده نمود.

همچنین از مدل نشان تعالی HSE می‌توان به عنوان ابزاری برای شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود برای حرکت به سوی موقعیت‌های ممتاز استفاده کرد. با اجرای مدل تعالی HSE، سازمان می‌تواند به آینده نگاه کرده و با استفاده از شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده، به چالش‌های آتی پاسخی درخور داده و در عین حال، به کمک رویکردهای حل مسئله، فرصت بهبود و امکان حرکت رو به جلو را مهیا سازد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



ساختار کلی مدل

بخش (۱) مفاهیم و اصول بنیادین

ساختار مدل تعالی HSE مبتنی بر فلسفه دوایر طلایی سیمون سینک در بنیاد کیفیت اروپا است که منطقی ساده و قدرتمند را برای پاسخ به سه پرسش زیر ارائه می دهد:

محور جهت گیری HSE: HSE قرار است به "چه هدف غایی" در سازمان دست یابد؟ "چرا" وجود HSE برای سازمان حیاتی است؟ "چرا" این استراتژی به خصوص برگزیده شده است؟

محور عملیات HSE: سازمان "چگونه" می خواهد هدف غایی و استراتژی HSE خود را محقق سازد؟

محور نتایج HSE: تاکنون "چه" نتایجی در HSE حاصل شده است؟ قرار است سازمان در آینده به "چه" نتایجی در حوزه HSE برسد؟

ساختار و محتوی این نسخه ضمن تاکید بر جهت گیری HSE سازمان، بر عملکرد عملیاتی HSE و نتیجه گرایی متمرکز است و چارچوبی مناسب برای محک زدن انسجام و همسویی اهداف بلند پروازانه و آینده نگرانه سازمان، روش های جاری، اجرای فعالیت ها و نحوه مواجهه با چالش ها ایجاد می کند. با پذیرش این واقعیت که سازمان های امروزی حتی سازمان های کوچک می توانند پیچیده باشند، به کارگیری این نسخه از مدل تعالی، فرصتی برای ایجاد نگرش جامع فراهم نموده و یک سیستم ساماندهی و سازماندهی شده را معرفی می نماید. به سازمان ها اساساً نباید به عنوان سازوکارهای خطی یا مکانیکی نگریست، بلکه بهتر است آنها را یک سیستم پیچیده و تطبیق پذیر که در محیطی زنده و پویا مبتنی بر تعاملات درهم تنیده و وابسته انسانی فعالیت می کنند، تلقی کرد.

سازمانی هایی که از این نسخه بهره برند، خواهند دانست که قسمتی از یک اکوسیستم پیچیده و بزرگتر با اجزای مشخص یا پنهان هستند که این اجزاء می توانند بر روند پیشرفت HSE سازمان تاثیر مثبت یا منفی داشته باشند. سازمان ها باید بپذیرند که می توانند نقش یک رهبر الهام بخش و پیشرو HSE را در اکوسیستم خود ایفاء کرده و در راستای چشم انداز و استراتژی های خود، منافع HSE را برای ذینفعان و دیگران ایجاد نمایند. همچنین سازمان ها درک می کنند که با سرعت و حجم فزاینده تغییرات مواجه هستند و بنابر این باید برای پیش بینی، درک و پاسخ گویی مناسب به آن خود را آماده نمایند.



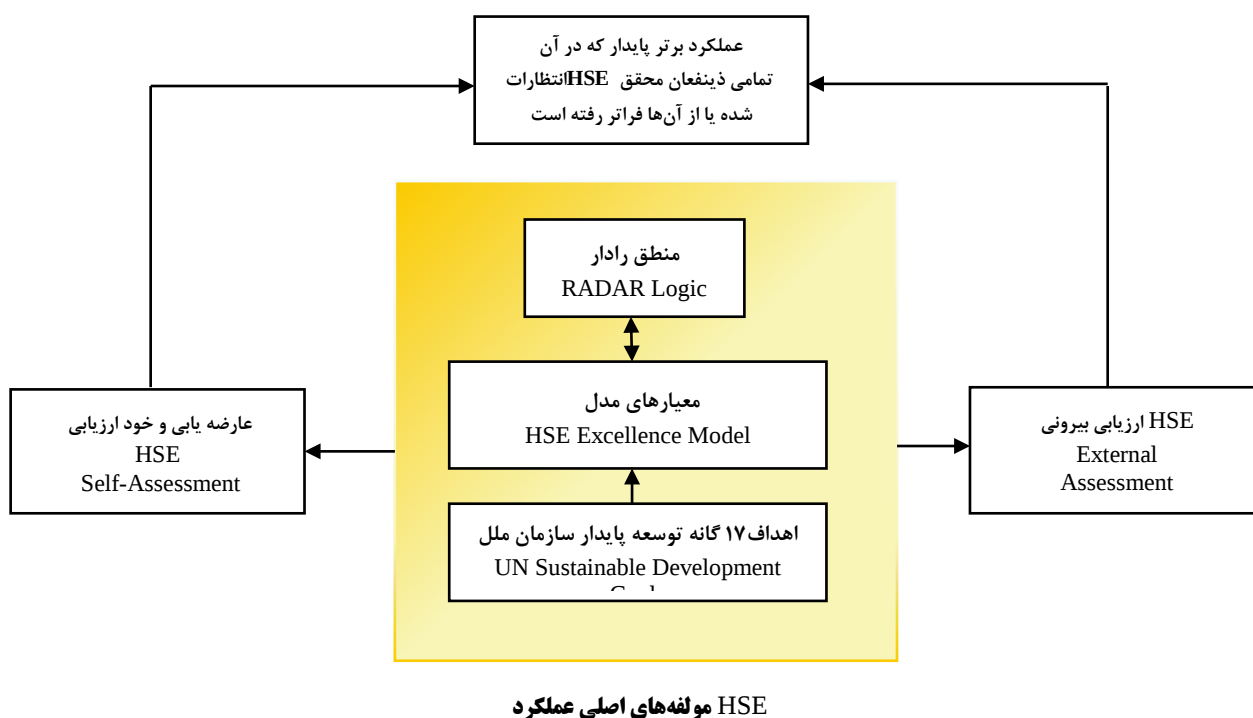
مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مدل تعالی HSE با نگاهی فراگیر و مبتنی بر رابطه علت و معلول، چارچوبی برای ارزیابی سازمان‌ها فراهم می‌آورد و با توجه به مدیریت و عملکرد HSE، بر فعالیتهای سازمان و نتایج به دست آمده، تمرکز دارد. در یک نگاه کلی، مباحث مرتبط با عملکرد برتر سازمان شامل سه مولفه و دو کاربرد اصلی است که در شکل زیر، این اجزاء و ارتباط آن‌ها با یکدیگر مشخص شده است:



نسخه جدید مدل نشان تعالی HSE، به کنوانسیون‌های بین‌المللی توجه داشته و در بین آنها به نقش سازمان‌ها در تحقق ارکان ۱۷ گانه توسعه پایدار سازمان ملل توجه ویژه‌ای کرده است. با بررسی ارکان ۱۷ گانه که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم، می‌توان دریافت که در مقیاس جهانی، موضوعات HSE از مهمترین دغدغه‌های جامعه جهانی است.

ارکان توسعه پایدار سازمان ملل متحد

در سپتامبر ۲۰۱۵ سران دولت‌ها با تصویب دستور کار ۲۰۳۰ در مجمع عمومی سازمان ملل متحد، بر تعیین مسیری به سوی توسعه پایدار توافق کردند. این دستور کار که دارای ۱۷ هدف کلان و ۱۶۹ هدف فرعی است، اهداف کمی عملیاتی را برای ابعاد اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی توسعه پایدار در نظر گرفته که باید تا سال ۲۰۳۰ تحقق یابند. اهداف اصلی توسعه پایدار مورد توافق ۱۹۳ کشور عبارتند از:

- رفع فقر: پایان دادن به فقر در تمامی اشکال آن و در همه جا.
- رفع گرسنگی: پایان دادن به گرسنگی، دستیابی به امنیت غذایی و تغذیه بهتر و ترویج کشاورزی پایدار.
- سلامتی و رفاه: ایجاد زندگی سالم و اطمینان و ارتقای رفاه برای همگان و در تمامی سنین.
- آموزش با کیفیت: آموزش برابر، فراگیر و با کیفیت و ترویج فرصت‌های یادگیری مادام العمر برای همگان.
- برابری جنسیتی: دستیابی به برابری جنسیتی و توانمند سازی تمامی زنان و دختران.
- آب سالم و بهداشت: فراهم نمودن آب و مدیریت پایدار آن و بهداشت برای همه.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



- دسترسی به انرژی اقتصادی و پاک: دسترسی به انرژی اقتصادی، مطمئن، پایدار و مدرن برای همه.
- مشاغل شایسته و رشد اقتصادی: رشد اقتصادی با ثبات، فراگیر و پایدار و اشتغال کامل و بهره‌ور و شغل مناسب برای همه.
- صنعت، زیر ساخت و نوآوری: بناکردن زیرساخت های تاب‌آور (ظرفیت پذیر)، ترویج صنعتی شدن فراگیر و پایدار و ترغیب نوآوری.
- کاهش نابرابری: کاهش نابرابری در کشورها و میان آن‌ها.
- شهرها و جوامع پایدار: بنا کردن شهرها و اقامتگاه‌های بشری با امکانات لازم، تاب‌آور (ظرفیت پذیر) و پایدار.
- مصرف مسئولانه: حصول اطمینان از مصرف پایدار و الگوهای تولید.
- اقدام برای اقلیم: انجام اقدامات فوری برای مبارزه با تغییرات اقلیمی و عوارض ناشی از آن.
- حیات زیر آب: محافظت و استفاده پایدار از اقیانوس‌ها، دریاها و منابع دریایی برای توسعه پایدار.
- حیات زمین: حفظ، بازایی و ترویج استفاده پایدار از اکوسیستم‌های خاکی، مدیریت پایدار جنگل‌ها، مبارزه با بیابان زایی، متوقف یا معکوس کردن روند تخریب زمین و متوقف کردن روند از دست رفتن تنوع زیستی.
- صلح، عدالت و نهادهای قدرتمند: ترویج جوامع صلح‌جو و برخوردار برای توسعه پایدار، فراهم کردن عدالت برای همه و بنا کردن نهادهای اثربخش، پاسخ‌گو و جامع برای همه و در همه سطوح.
- مشارکت برای اجرای اهداف: تقویت ابزارهای پیاده سازی و احیاء همکاری‌های جهانی برای تحقق توسعه پایدار.

بخش ۲) مدل نشان تعالی HSE (معیارها، زیر معیارها و نکات راهنما)

مدل نشان تعالی HSE (ویرایش سوم) از ۱۴ معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و ساختار اصلی مدل هستند و مبنای ارزیابی عملکرد و تعالی HSE قرار می‌گیرند. یک سازمان برجسته و سرآمد می‌تواند نقش خود را در تحقق اهداف عالی HSE به هر میزان ممکن نشان دهد. چشم‌انداز و اهداف، بسیار بلند پروازانه و دور دست هستند؛ در نتیجه سازمان‌ها برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف عالی HSE لازم است بر اساس عینیت و واقعیت و بر طبق یک نقشه راه، نقش‌ها و چگونگی اجرا را در عمل تعیین کرده و معیارهایی را مشخص نمایند که موجب تحقق اهداف شود. معیارها به سه بخش زیر تقسیم می‌شوند:

- **جهت‌گیری HSE^۲:** این محور دارای ۴ معیار است که مسیر پیش روی سازمان را جهت تبدیل شدن به یک رهبر HSE در اکوسیستم خود هموار می‌کند تا سازمان موقعیت مناسبی برای اجرای برنامه‌های آتی HSE خود بیابد.
- **عملیات HSE^۴:** محور عملیات HSE دارای ۵ معیار در بخش دوم مدل بوده که تمرکز اصلی آن بر چگونگی پیاده سازی و جهت‌گیری‌های تعیین شده HSE در سازمان است.
- **نتایج HSE^۵:** محور نتایج دارای ۵ معیار در بخش سوم مدل بوده و بر دستاوردهای سازمان در راستای هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE، در بخش‌های جهت‌گیری و اجرا و نیز پیش بینی آینده، تمرکز دارد.

در مدل نشان تعالی HSE معیارها مجموعاً ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۲۵۰ امتیاز برای جهت‌گیری HSE، ۵۰۰ امتیاز برای عملیات HSE و ۲۵۰ امتیاز برای نتایج HSE در نظر گرفته شده است.

^۲ Direction

^۴ Operation

^۵ Results



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



جهت گیری HSE

تبیین جایگاه

برای قرار گرفتن سازمان در جایگاه ممتاز مبتنی بر نتایج HSE، دستیابی به موقعیت رهبری در اکوسیستم خود، فراتر رفتن از نیازهای حال و آتی ذینفعان کلیدی HSE خود و حرکت به سوی اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد، جهت گیری به سمت موفقیت توسط موارد زیر ترسیم می شود:

- تعیین یک هدف غایی جاه طلبانه و الهام بخش برای HSE؛
- تعریف یک چشم انداز آرمانی و انگیزشی برای HSE؛
- درک اکوسیستم HSE؛
- توسعه استراتژی HSE برای تحقق اهداف؛
- دستیابی به موقعیت رهبری و ارائه ارزش HSE به ذینفعان کلیدی HSE؛
- هدایت فرهنگ HSE و پرورش ارزش ها و آیین های رفتاری HSE

معیار ۱

هدف غایی، چشم انداز و اکوسیستم HSE

تبیین جایگاه

تعالی HSE در سازمان با تعیین یک هدف غایی جاه طلبانه، ترسیم یک چشم انداز انگیزشی و درک اکوسیستم HSE محقق می شود.

هدف غایی HSE:

- چرایی ضرورت وجود HSE برای سازمان را توصیف می کند؛
- مبنایی برای خلق و ارائه ارزش HSE به ذینفعان کلیدی HSE ایجاد می کند؛
- چارچوبی است که سازمان در قالب آن مسئولیت مشارکت و اثرگذاری بر اکوسیستم خود را می پذیرد؛

چشم انداز HSE:

- آنچه را که سازمان قصد دارد در بلند مدت بدان دست یابد، تشریح می کند؛
- راهنمای شفاف و روشنی است برای تعیین اقدامات مداوم؛
- مبنای استواری است برای تعیین استراتژی HSE.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



اکوسیستم HSE:

- بر عملکرد HSE و دستیابی به هدف غایی و چشم انداز HSE تاثیر می گذارد؛
- نقش بسیار مهمی در پیشگامی و همگامی با تغییرات دارد؛
- به هم آفرینی و توسعه مشترک ارزش HSE کمک می نماید.

۱-۱ تعیین هدف غایی و چشم انداز HSE

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، برگرفته از اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و مبتنی بر دامنه فعالیتها، فرایندها، محصولات، خدمات و راه کارهای سازمانی، هدف غایی جاه طلبانه و چشم انداز انگیزشی HSE تعیین می شود.

هدف غایی و چشم انداز HSE سازمان، مکمل هدف غایی و چشم انداز کسب و کاری و شرکتی سازمان است و ارزشهای مضاعفی را برای ذینفعان کلیدی HSE مطرح می نماید.

۲-۱ شناسایی و درک نیازهای ذینفعان کلیدی HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، ذینفعان کلیدی HSE در اکوسیستم خود و اولویت های آنان را شناسایی می کند و با توجه به هدف غایی و چشم انداز HSE خود، نیازهای حال و آتی آنان را تعیین می نماید.

۳-۱ درک اکوسیستم HSE، مهمترین قابلیت ها و چالش های سازمانی

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، اکوسیستم HSE خود، از جمله ابروندها و پیامدهای اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد بر آن را مطالعه و درک نموده و قابلیت ها و چالش های مرتبط را شناسایی می نماید.

برای به حداکثر رسانیدن اثر قابلیت های موجود بر هدف غایی، چشم انداز و استراتژی HSE و حل و فصل مهمترین چالش های موجود در مسیر، رویکردهای مناسبی توسعه داده می شود، تا سازمان قادر به ادامه حیات و تحقق شکوفایی باشد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۲

استراتژی HSE

تبیین جایگاه

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، استراتژی HSE و طرح اقدامات خود را که همراستا با استراتژی‌های کسب و کاری و شرکتی است تعیین می‌کند تا نحوه تحقق هدف غایی، چشم‌انداز و اهداف عملکردی HSE خود را تشریح نماید.

۲-۱ توسعه استراتژی HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، استراتژی HSE و مجموعه‌ای از اولویت‌های استراتژیک خود را توسعه می‌دهد تا بر هرگونه چالش مهم شناسایی شده غلبه کرده و تاب‌آوری سازمان را افزایش دهد و اطمینان حاصل نماید که از طریق تعیین طرح اقدامات و سلسله اقدامات تاکتیکی و عملیاتی، اقدامات متناسبی انجام می‌شود که سازمان را با اکوسیستم خود همگام می‌نماید.

استراتژی HSE و اولویت‌های استراتژیک به صورت اهداف عملکردی و ابتکارات تحول‌آفرین بیان می‌شوند. ذینفعان کلیدی HSE در تعیین استراتژی HSE شرکت می‌کنند تا انجام مراحل بعدی مشارکت، جاری سازی و انتقال اطلاعات تسهیل شود.

۲-۲ توسعه فرایندهای HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، فرایندهای HSE خود را طراحی کرده و توسعه می‌دهد تا به اهداف تاکتیکی خود دست یافته و ارزش HSE را ارائه دهد. در این فرایندها، وظایف، فعالیت‌ها و توالی آنها و جریان کلی کار تعریف می‌شود تا اهداف مورد نظر یا سطح توافق شده‌ای از عملکرد محقق شود. تعریف دقیق و مستند سازی فرایندهای HSE به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد، عملیات خود را ساده سازی و بهینه نماید و بنیان بهبود و صرفه‌جویی در مصرف منابع را پایه‌ریزی کند.

۲-۳ طراحی و اجرای حاکمیت و مدیریت عملکرد HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، همراستا با هدف غایی و چشم‌انداز HSE خود، یک سیستم حاکمیت و مدیریت عملکرد HSE را طراحی و اجرای می‌نماید تا به استراتژی‌های HSE، تغییر در اکوسیستم، مهمترین قابلیت‌ها و چالش‌های سازمان بپردازد. این سیستم از طریق گزارش‌دهی به موقع به ذینفعان کلیدی HSE، شفافیت، پاسخگویی و تطابق با الزامات قانونی و مقرراتی را میسر می‌سازد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۳

رهبری در اکوسیستم HSE

تبیین جایگاه

رهبری توانایی تاثیرگذاری، ایجاد انگیزه و توانمندسازی سایرین برای مشارکت در جهت موفقیت سازمان است. رهبران به لحاظ تاثیرگذاری، الهام بخشی و مسئولیت شان با مدیران که دارای قدرت و توان کنترل هستند، تفاوت دارند. رهبری اثربخش بر تعیین چشم اندازی جهت هدایت تغییر تمرکز دارد.

کسب رهبری HSE برای یک سازمان بدان معناست که آن سازمان به دلیل دستاوردها و نتایج برجسته در موضوعات HSE نقش یک الگو را در اکوسیستم خود ایفا می کند. در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، از طریق جستجوی فرصت های بهبود، رفتارهای رهبری به تمامی لایه ها و بخش های سازمانی نفوذ کرده و به بخش جدایی ناپذیری از زندگی روزمره کاری تبدیل شده است.

۳-۱ سبک رهبری

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE با لحاظ کردن چالش های پیش رو و ویژگی های اکوسیستمی که سازمان در آن فعالیت می کند، اطمینان حاصل می شود که جهت تحقق HSE و به اجرا درآمدن استراتژی HSE، سبک مناسبی از رهبری شناسایی و توسعه یافته است. یک سبک رهبری موفق قادر به ایجاد پیوند سازمانی استوار و حس اعتماد میان تمام ذینفعان کلیدی HSE است.

۳-۲ حوزه رهبری

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE با الهام بخشی به ذینفعان کلیدی HSE و جلب اعتماد برای دریافت ایده های جدید، حوزه های رهبری در اکوسیستم HSE تعیین می شود تا در زمان بروز تغییرات، موجب هدایت و جهت دهی پیشرفت شود.

۳-۳ مشارکت ذینفعان کلیدی HSE در توسعه موقعیت رهبری در اکوسیستم

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE اطمینان حاصل می شود که از طریق مناسب ترین کانال های پایدار دو سویه، هدف غایی، چشم انداز و استراتژی HSE به اطلاع ذینفعان کلیدی HSE رسانیده می شود تا آرمان های دستیابی به موقعیت رهبری HSE در اکوسیستم همسو شود و فضایی از هم آفرینی، گشودگی، اطمینان، اعتماد و تعهد برای دریافت بازخورد صادقانه در خصوص نگرانی های مرتبط وجود دارد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۴

فرهنگ HSE

تبیین جایگاه

فرهنگ HSE مجموعه‌ای از باورها، برداشت‌ها، هنجارها، رفتارها، ارزش‌ها و اخلاق در یک سازمان و بخشی از فرهنگ سازمانی است. یک سازمان ممتاز از منظر HSE رویکرد مشخصی برای ارتقای فرهنگ HSE دارد و ارزش و آیین‌های رفتاری HSE خود را به اشتراک می‌گذارد.

۴-۱ هدایت فرهنگ HSE و پرورش ارزش‌ها و اخلاق HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE سطح کنونی فرهنگ HSE خود را درک کرده و آن را به نحوی هدایت می‌کند که با هدف غایی و چشم‌انداز HSE همراستا شود.

ارزش‌ها و اخلاق HSE از طریق اجرای اقدامات متناسب در خلال زندگی روزمره کاری، به شکل هنجارها و رفتارهای مطلوب توضیح داده شده و تفسیر می‌شوند تا این ارزش‌ها ارتقاء یافته، اطلاع‌رسانی شده و به روشنی به نمایش گذاشته شوند.

۴-۲ تحقق تغییر فرهنگی

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، با در نظر داشتن هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE و از طریق انجام اقدامات شفاف، لزوم، منافع و پیامدهای تغییر فرهنگی به نمایش گذاشته می‌شود.

کارکنان به خوبی از پیامدهای فوری و بالقوه عدم رعایت هنجارها و رفتارهای مطلوب آگاهی دارند.

در همکاری نزدیک با ذینفعان کلیدی HSE، فضای یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته در زمینه تغییر فرهنگی به خوبی مهیا شده است.

۴-۳ توانمندسازی خلاقیت و نوآوری در HSE

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، فرهنگ خلاقیت، نوآوری و تفکر تحول‌آفرین در میان ذینفعان کلیدی HSE ترویج می‌شود تا هدف غایی، چشم‌انداز HSE تحقق یافته و استراتژی HSE به اجرا درآید.

فرهنگ استفاده از ابزارها و فنون بهبود توسعه یافته است و بهینه‌کاوی، تحقیق و توسعه در حوزه‌های HSE به اجرا درمی‌آید.

رویکرد شفاف برای انتقال اهمیت مشارکت، جلب و حفظ ذینفعان کلیدی HSE در موضوعات مربوط به خلاقیت و نوآوری، تعیین شده است. ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر برای استفاده از ایده‌های خلاقانه و تفکر خلاق موجود است و با ترغیب فرهنگ چابکی، این ایده‌ها به اجرا درمی‌آیند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



عملیات

تبیین جایگاه

به منظور حرکت در مسیر جهت گیری تعیین شده و دستیابی به هدف غایی و چشم انداز HSE و برآوردن انتظارات ذینفعان کلیدی HSE، لازم است که سازمان استراتژی HSE خود را از طریق موارد زیر به اجرا درآورد:

- تعامل فعال با ذینفعان کلیدی HSE برای دستیابی به موفقیت بلند مدت؛
- خلق ارزش HSE؛
- دستیابی به سطحی از عملکرد HSE که برای موفقیت حال و آینده ضرورت دارد.

معیار ۵

مشارکت ذینفعان کلیدی HSE

تبیین جایگاه

یک سازمان ممتاز از منظر HSE به خوبی آگاه است که منافع حاصل از مشارکت ذینفعان کلیدی HSE می تواند بسیار فراتر از ایجاد روابط خوب باشد، چرا که این مشارکت می تواند به ایجاد پیوندها، اعتماد و اطمینان برای اجرای ابتکارات کلیدی، ایجاد بهبود و تحول در HSE کمک شایانی نماید. این مشارکت به سازمان کمک می کند تا در بلندمدت تاثیر گذارتر، پایدارتر و ماندگارتر باشد، از طریق ایجاد ارتباطات موثر و کنشگرانه، نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی HSE را پیشاپیش مد نظر قرار دهد و به بهترین شکل از منابع در دسترس از جمله دانش و تجربه ذینفعان کلیدی HSE بهره ببرد.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE:

- ذینفعان کلیدی را شناسایی، نقشه برداری و اولویت بندی می کند تا بهترین تاکتیک برای ایجاد ارتباط با آنان را تعیین کند؛
- ذینفعان کلیدی HSE خود را در جاری سازی استراتژی HSE و خلق ارزش HSE مشارکت می دهد؛
- اطمینان حاصل می کند که با توجه به ماهیت و دسته بندی ذینفعان کلیدی HSE، تاکتیک های ارتباطی اثربخش بوده و خواهد بود؛
- ذینفعان کلیدی HSE را به شکل کنشگرانه دنبال می کند تا از پیوسته برآورده شدن نیازهای هر یک از آنان اطمینان حاصل کند؛
- بر اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و آرمان های مجمع جهانی ملل متحد به عنوان منبعی الهام بخش برای گسترش همکاری و توسعه مشترک با ذینفعان کلیدی HSE تمرکز دارد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، ذینفعان کلیدی HSE به شکل زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۵-۱ کارکنان: مشارکت، توسعه و تامین ایمنی، سلامت و رفاه

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، خود را با نیازها و انتظارات در حال رشد کارکنان کنونی و آتی خود و نیز کارکنان تامین‌کنندگان خدمات (پیمانکاران) که در داخل مرزهای سازمان کار می‌کنند، وفق می‌دهد. سازمان، انتظارات در حال تغییر در زمینه فرهنگ HSE و رهبری در اکوسیستم HSE، توازن جنسیتی و برابری، تنوع و شمول و نیز محیط کار مطلوب را لحاظ می‌کند.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE بر اساس هدف غایی و چشم‌انداز HSE خود، کارکنان خود و کارکنان تامین‌کنندگان خدمات (پیمانکاران) را توانمند می‌سازد تا نیاز به تغییر را دریافته و از فرصت‌های توسعه بیشتر دانش و قابلیت‌های خود آگاه شوند.

از فضای یادگیری و تسهیم دانش به طور موثری پشتیبانی می‌شود.

در محیط کار دقت زیادی مبذول می‌شود تا کارکنان سازمان و تامین‌کنندگان خدمات در معرض هیچ آسیبی قرار نگیرند.

کارکنان سازمان و کارکنان تامین‌کنندگان خدمات از کانال‌های ارتباطی و گزارش‌دهی به خوبی آگاهی داشته و به آسانی به آن دسترسی دارند تا با سازمان تعامل داشته و علاوه بر گزارش رویدادها، پیشنهاد تغییر و ارزش HSE، ایده‌های نوآورانه و راه‌کارهای خلاقانه، در خصوص تجارب خود نیز بازخورد دهند.

۵-۲ شرکاء و تامین‌کنندگان: ایجاد رابطه و اطمینان از پشتیبانی جهت خلق ارزش HSE

اینها طرف‌های برون سازمانی هستند که سازمان آنان را برای همکاری برگزیده است تا به اتفاق هدف غایی و چشم‌انداز HSE را محقق کرده و استراتژی HSE را به اجرا درآورند و به اهداف مشترکی که برای هر دو طرف سودمند است، برسند.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE اطمینان حاصل می‌نماید که شرکای کلیدی آن از جمله تامین‌کنندگان خدمات و بیمه‌گذاران و تامین‌کنندگان با استراتژی HSE سازمان همسو بوده و شفافیت، انسجام و پاسخگویی دوجانبه میان آنها پدید آمده و تقویت می‌شود.

ارزش‌های HSE از طریق روابط موثر و قابل اطمینان خلق می‌شوند. شرکاء (تامین‌کنندگان خدمات و بیمه‌گذاران) و تامین‌کنندگان از کانال‌های ارتباطی مطلع بوده و به سهولت به آن دسترسی دارند تا با سازمان تعامل داشته و علاوه بر پیشنهاد تغییر و ارزش HSE، ایده‌های نوآورانه و راه‌کارهای خلاقانه، در خصوص تجارب خود نیز بازخورد دهند.

فرهنگ HSE هر دو طرف به طور مداوم توسعه و ارتقاء داده می‌شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۵-۳ ذینفعان حاکمیتی و کسب و کار: توسعه شفافیت و اعتماد

اینها اشخاص یا گروه‌هایی هستند که سازمان در قبال آنها و در ارتباط با الزامات مالی، قانونی، اخلاقی و نظارت عمومی پاسخگو است.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، شفافیت و پاسخگویی به این ذینفعان کلیدی HSE را توسعه داده و همواره سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و برقرار نگه می‌دارد.

۵-۴ مشتریان: ارائه ارزش HSE

مشتریان دریافت‌کنندگان مستقیم و غیرمستقیم محصولات، خدمات و راهکارهای سازمان هستند و تحت تاثیر موضوعات HSE مرتبط با آنها قرار می‌گیرند.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، ویژگی‌های HSE محصولات، خدمات و راهکارهای خود را ارتقاء بخشیده و بر اساس هدف غایی و چشم‌انداز HSE، تحلیل اکوسیستم و نیازهای حال و آتی مشتریان خود، ارزش HSE را به آنان ارائه می‌دهد.

مشتریان به خوبی از کانال‌های ارتباطی آگاه بوده و به سادگی به آن دسترسی دارند تا با سازمان تعامل داشته و در خصوص تجارب خود بازخورد دهند.

۵-۵ جامعه: مشارکت در توسعه، سلامت و رفاه

اینان اشخاص یا گروه‌هایی در بیرون از سازمان هستند که اجتماع نزدیک یا جامعه گسترده‌تری را نمایندگی می‌کنند، از جمله گروه‌هایی با علاقمندی خاص که بر مباحثی مانند موضوعات اجتماعی، محیط زیستی، سلامت و ایمنی مرتبط با فعالیت‌های سازمان تمرکز دارند.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، رابطه‌ای را با جامعه خود ایجاد کرده، آن را توسعه داده و برقرار نگه می‌دارد که منجر به منافع دوسویه می‌شود. جامعه از کانال‌های ارتباطی مطلع بوده و به سهولت به آن دسترسی دارد تا با سازمان تعامل داشته و در مورد تجارب خود بازخورد دهد. سازمان با در نظر داشتن هدف غایی و چشم‌انداز HSE خود، به بازخوردهای دریافتی و نگرانی‌های اصلی مرتبط با آن واکنش به موقع و متناسب نشان می‌دهد.

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، شفافیت و پاسخگویی به این ذینفعان کلیدی HSE را توسعه داده و سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و برقرار نگه می‌دارد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۶

خلق ارزش HSE

تبیین جایگاه

یک سازمان ممتاز از منظر HSE تشخیص می‌دهد که خلق ارزش HSE همراستا با هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE، در بلند مدت به بهبود عملکرد HSE، دستیابی به موقعیت رهبری در اکو سیستم HSE و افزایش شهرت نام تجاری کمک می‌کند. سازمان می‌داند که ممکن است نیازهای ذینفعان کلیدی HSE به مرور زمان تغییر کند و به اهمیت گردآوری و تحلیل بازخوردها در بهبود یا تغییر ویژگی‌های HSE محصولات، خدمات، راه‌کارها، فرایندها و فعالیت‌های خود، ضمن در نظر گرفتن جدیدترین فناوری‌ها و نوآوری‌ها، واقف است.

۱-۶ طراحی و خلق ارزش HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE از سایر فعالان در صنعت/بخش خود متمایز است و این وجوه تمایز را به بخش جدایی ناپذیری از خلق ارزش HSE تبدیل می‌کند. سازمان به منظور هم‌آفرینی و به حداکثر رسانیدن خلق ارزش، ذینفعان کلیدی HSE را در این فرایند توسعه مشارکت می‌دهد.

سازمان ارزش HSE و رویکردهای خلق ارزش را طراحی می‌کند و به روشی مسئولانه پیامدهای آن را در کل چرخه عمر آنها برای محیط زیست، سلامت و ایمنی کارکنان، تامین‌کنندگان خدمات، مشتریان، شرکاء، تامین‌کنندگان و جامعه، در نظر می‌گیرد.

سازمان رویکرد کاملاً تعریف شده‌ای برای دریافت، توسعه و بهبود پیشنهاد و خلق ارزش HSE دارد.

۲-۶ اطلاع‌رسانی، توصیه و ارائه ارزش HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE با استفاده از پیام‌ها و شعارهای جذاب، ارزش HSE، پیامدهای سودمند آن و وجوه تمایز خود را به ذینفعان کلیدی HSE اطلاع داده و توصیه می‌کند.

سازمان از قدرت شبکه‌سازی و تاثیرگذاری رسانه‌های اجتماعی برای اطلاع‌رسانی و توصیه ارزش‌های HSE خود بهره می‌برد.

سازمان ارزش HSE را از طریق محصولات، خدمات، راه‌کارها، فرایندها و فعالیت‌های خود با کمترین میزان تاثیر نامطلوب بر محیط زیست، سلامت و ایمنی ذینفعان کلیدی HSE، به آنان ارائه می‌دهد. سازمان نحوه استفاده مسئولانه از محصولات، خدمات و راه‌کارهای خود را به گروه‌های هدف توصیه می‌کند.

۳-۶ دریافت تجربه کلی از ارزش HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، سیستم اثربخشی برای دریافت بازخورد در اختیار دارد تا تجربه ذینفعان کلیدی HSE خود را در مورد ارزش خلق شده HSE که در قالب محصولات، خدمات، راه‌کارها، فرایندها و فعالیت‌های سازمان ارائه شده است، گردآوری نماید.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۷

مدیریت ریسک

تبیین جایگاه

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، فرایندهای (های) کنشگرانه‌ای را برای شناسایی و مدیریت ریسک‌های مرتبط با HSE ایجاد، اجرا و برقرار نگه می‌دارد که شامل توصیف سیستم و تحلیل وظایف، شناسایی مخاطرات، تحلیل ریسک، ارزیابی ریسک، کنترل ریسک، تخفیف شدت پیامدهای ریسک و توسعه استراتژی‌های به حداکثر رساندن میزان موفقیت و تاب‌آوری سازمان است. اولویت طرح اقدامات کنترل ریسک با لحاظ کردن تاثیرات بالقوه و پیامدهای ریسک‌های مورد نظر، تعیین می‌شود.

۷-۱ مدیریت ریسک‌های کسب و کار و استراتژیک HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE قادر به درک ریسک‌های کسب و کار و استراتژیک HSE خود است که سبب می‌شود با اطمینان تصمیم‌گیری کند. بدین ترتیب سازمان در برابر ریسک‌های مالی، اجتماعی و آسیب به شهرت ناشی از رویدادهای غیرمنتظره مرتبط با HSE و عدم موفقیت در دستیابی به هدف غایی و چشم‌انداز HSE خود، محافظت می‌شود.

۷-۲ مدیریت ریسک‌های تاکتیکی HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE به منظور تحقق اهداف خود، ریسک‌های تاکتیکی خود را با تمرکز بر تصمیمات و یا طرح اقدامات درون سازمانی، مدیریت می‌کند. مدیریت ریسک‌های تاکتیکی HSE، منجر به اداره موفقیت‌آمیز شرایط کنونی و تهدیدهای کوتاه مدتی می‌شود که به صورت روزمره نمایان می‌شوند و از طریق توسعه و اجرای طرح اقدامات کنشگرانه، سازمان را در برابر ریسک‌های فرهنگی، قانونی و مقرراتی و فناوری (از جمله امنیت فناوری اطلاعات و امنیت سایبری) حفاظت می‌کند.

۷-۳ مدیریت ریسک‌های عملیاتی HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، در ارتباط با فعالیت‌های عادی، غیرعادی و اضطراری و متعاقباً، احتمال تلفات جانی و از دست رفتن منابع، آسیب به اموال و محیط زیست، جراحت، ناخوشی و بیماری ناشی از فرایندها، روش‌های کاری، فعالیت‌ها، کارکنان و سیستم‌های غیرموثر یا ناموفق سازمانی و شرایط اضطراری درون و برون سازمانی، ریسک‌های عملیاتی HSE خود را مدیریت می‌کند. ریسک‌های عملیاتی بر طبق هرم کنترلی زیر مدیریت می‌شوند:

- حذف ریسک؛
- جایگزینی با فرایندها، عملیات، مواد و تجهیزات کم خطرتر؛
- کنترل‌های مهندسی؛
- کنترل‌های اداری و آموزش؛
- استفاده از تجهیزات کافی و مناسب حفاظت فردی؛



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



- تلفیق متفاوتی از موارد بالا.

معیار ۸

پیشبرد عملکرد HSE

تبیین جایگاه

برای موفقیت سازمان از منظر HSE، لازم است تطابق با الزامات لحاظ شود تا عملیات روزمره HSE بر طبق الزامات قانونی و مقرراتی به صورت موفقیت آمیزی مدیریت شود. زیرساخت های مورد نیاز برای چنین تطابقی به صورت کنشگرانه فراهم می شود.

سازمان در جستجوی یافتن الگوهایی از بالاترین سطوح استانداردهای HSE است.

۸-۱ پیشبرد عملکرد HSE

سازمان ممتاز از منظر HSE، یک سیستم مدیریت عملکرد را به اجرا درمی آورد تا اطمینان یابد که پیوندی منطقی میان هدف غایی، چشم انداز و استراتژی HSE، اهداف خلق ارزش و نتایج HSE وجود دارد. این سیستم به سازمان کمک می کند تا نقاط کانونی بهبود را بیابد و بر مبنای آمار و ارقام به صورت کنشگرانه اقدام کند.

۸-۲ پیشبرد عملکرد محیط زیستی و پیامدهای آب و هوایی

یک سازمان ممتاز از منظر HSE ابتکاراتی را برای به حداکثر رسانیدن سهم مثبت خود در محیط زیست به کار می گیرد و با در نظر گرفتن اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و چرخه عمر محصولات، خدمات، راه کارها، فرایندها و فعالیت های خود، از اجرای روال های محیط زیستی شامل موارد زیر ولی نه محدود به آن، اطمینان حاصل می کند:

- کنترل / حذف آلودگی محیط زیستی؛
- پایداری؛
- صرفه جویی در مصرف منابع؛
- جایگزینی مواد و انرژی؛
- استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر؛
- کاهش انتشار کربن؛
- بازیافت؛
- استفاده مجدد؛
- بازیابی (احیاء)؛
- ترمیم؛
- تصفیه؛



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



- فضای سبز؛

- استفاده از زمین؛

- وارهایی.

۸-۳ پیشبرد عملکرد سلامت و بهداشت

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، طرح‌های اثربخشی برای کنترل و در صورت امکان حذف مخاطرات سلامتی برای ذینفعان کلیدی HSE خود شامل کارکنان، تامین‌کنندگان خدمات، تامین‌کنندگان، مشتریان و جامعه شامل موارد زیر دارد، ولی بدان محدود نمی‌شود:

- عوامل زیان‌آور محیط کار؛

- عوامل اجتماعی محیط کار از جمله بار کاری، ساعات کاری، ملعبه، آزار و اذیت، قلدری، توازن جنسیتی، برابری، تنوع و شمول؛

- تطابق شغل با شاغل؛

- دسترسی به غذا و آب سالم و بهداشتی در محیط کار؛

- نظافت و بهداشت در محیط کار؛

- واکسیناسیون؛

- برنامه‌های رفاهی و سلامتی؛

- ویژگی‌هایی از محصولات، خدمات، فرایندها و فعالیت‌های سازمان که بر سلامت تاثیرگذار است.

۸-۴ پیشبرد عملکرد ایمنی

یک سازمان ممتاز از منظر HSE طرح‌های اثربخشی برای کنترل و در صورت امکان حذف مخاطرات ایمنی برای ذینفعان کلیدی HSE خود شامل کارکنان، تامین‌کنندگان خدمات، تامین‌کنندگان، مشتریان و جامعه شامل موارد زیر دارد، ولی بدان محدود نمی‌شود:

- فرایندها؛

- روش‌ها و روال‌ها؛

- عملیات؛

- محصولات، خدمات و راه‌کارها؛

- ابزارها، تجهیزات و ماشین‌آلات؛

- مواد؛

- فعالیت‌ها و وظایف؛

- شرایط محیط کار؛

- رفتار و اقدامات کارکنان و افراد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۸-۵ پیشبرد آمادگی در شرایط اضطراری، امنیت و طرح‌های مدیریت بحران

یک سازمان ممتاز از منظر HSE اطمینان حاصل می‌کند که فرایندها (های) اثربخشی برای آمادگی و واکنش به وضعیت‌های اضطراری احتمالی HSE و مقابله با رویدادهای مخرب و غیرمنتظره آسیب رسان به سازمان یا ذینفعان کلیدی HSE آن، پیش، همزمان و پس از وقوع این رویدادها به اجرا درآمده‌اند.

وضعیت‌های اضطراری ممکن است انسان ساخت از جمله نقص‌های عملیاتی، حملات سایبری، بیولوژیکی، اتمی و نظامی، یا حوادث طبیعی باشند که برای هر کدام پروتکل‌های مشخصی تعریف و به اجرا در می‌آیند.

سازمان در مواقع بحران از تاب‌آوری لازم برخوردار بوده و طرح تداوم کسب و کار خود را به اجرا درمی‌آورد.

۸-۶ مدیریت دارایی‌ها، یکپارچگی سرمایه و منابع

یک سازمان ممتاز از منظر HSE دارایی‌های خود را برای افزایش طول عمر و قابلیت اطمینان آنها، پایداری محیط زیست، سلامت و ایمنی کارکنان و جامعه مدیریت می‌کند. سازمان ضمن رعایت قوانین محیط زیستی، ایمنی و بهداشتی، اطمینان حاصل می‌کند که کارکنان، سیستم‌ها، فرایندها و منابع لازم که سبب کارکرد مطلوب دارایی در طی دوره عمر خود می‌شود، فراهم شده است.

مدیریت یکپارچگی سرمایه مشتمل بر کلیه دارایی‌های عملیاتی از مرحله طراحی تا مرحله از رده خارج شدن و جایگزینی می‌شود. سازمان نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه را برای به حداقل رسانیدن خرابی دارایی‌ها به اجرا درمی‌آورد و بدین ترتیب از آلودگی محیط زیستی، جراحت، بیماری و از دست رفتن منابع پیشگیری می‌کند. این دارایی‌ها شامل تجهیزات عملیاتی، تاسیسات، دارایی‌های راه دور، فناوری‌های رابط موجود در محل عملیات، استفاده از امکانات تلفن همراه و زیرساخت‌های خدمت رسانی می‌شود.

سازمان، بر طبق اصول اقتصاد چرخشی و به روشی مسئولانه، دارایی‌های مازاد و نامطلوب را امحاء می‌کند.

۸-۷ مدیریت تامین‌کنندگان خدمات

یک سازمان ممتاز از منظر HSE با لحاظ کردن الزامات قانونی و سایر الزامات و نیز هدف غایی و چشم‌انداز HSE خود، اطمینان حاصل می‌کند که کارها و فرایندهایی که توسط تامین‌کنندگان خدمات انجام می‌شود، در مراحل مختلف از مرحله انتخاب تامین‌کننده خدمت تا پایان دوره همکاری، به طور اثربخش تحت کنترل قرار می‌گیرد.

۸-۸ مدیریت تغییرات عملیاتی

یک سازمان ممتاز از منظر HSE تغییرات پیشنهادی را ارزیابی می‌کند تا در مرحله طرح‌ریزی، مخاطرات مربوطه را کنترل و در صورت امکان حذف نماید و پیامدهای محیط زیستی، ایمنی و بهداشتی تغییر عملیاتی را پیش، همزمان و پس از اجرای آن به حداقل برساند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۸-۹ مدیریت رویدادهای HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE فرایند(های) اثربخش، ساده و استاندارد شده‌ای برای گزارش‌دهی رویدادها دارد تا گزارش‌های مربوط به انتشار مواد به محیط زیست، جراحت، بیماری، آسیب به اموال و شبه حوادث را از ذینفعان کلیدی HSE خود دریافت کند.

به محض دریافت گزارش رویداد، اقدامات زیر به اجرا درمی‌آید:

- ثبت و ضبط رویداد؛
- دسته‌بندی و طبقه‌بندی؛
- واکنش و تصمیم‌گیری برای کنترل یا اصلاح وضعیت؛
- مقابله با پیامدها و بازگشت به وضعیت عادی؛
- تحقیق و تحلیل جهت یافتن علل ریشه‌ای با استفاده از ابزارها و فنون مناسب؛
- جمع‌بندی یافته‌ها برای اجرای طرح اقدامات مورد نیاز به منظور پیشگیری از وقوع مجدد رویداد یا وقوع آن در جای دیگر؛
- نگهداری درس‌آموخته‌ها به منظور کاهش سطح ریسک مربوطه؛
- اطلاع‌رسانی درس‌آموخته‌ها به ذینفعان کلیدی HSE، به نحو مقتضی؛
- بازنگری روش‌های کنونی کنترل ریسک به منظور حذف هرگونه کاستی احتمالی.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۹

پیشبرد تحول HSE

تبیین جایگاه

برای آنکه سازمانی بتواند در آینده از منظر HSE همچنان موفق بماند، لازم است تحولات مداوم درون و برون سازمانی را که بر HSE تاثیر بسزایی دارند، مدیریت کند تا با فناوری‌ها نوظهور، نوآوری‌ها، ابر روندهای جهانی و تحولات در موضوعات مرتبط با HSE همگام باقی بماند.

۹-۱ تحول زیرساخت‌ها و ساختارهای مرتبط با HSE برای آینده

یک سازمان ممتاز از منظر HSE با توجه به هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE، اهداف خلق ارزش و نتایج HSE و مطالعه اکوسیستم خود برای پیش‌بینی مهمترین چالش‌ها و فرصت‌های آتی، نیاز به تحول را شناسایی می‌کند.

سازمان ساختار و زیرساخت‌های خود را مبتنی بر مهمترین چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌بینی شده، باز طراحی و سازگار می‌نماید تا به بهترین نحو با هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE تطبیق یابد.

در صورت لزوم و مبتنی بر نیازهای عملیاتی و آتی، فرایندهای مرتبط با HSE در سرتاسر سازمان مورد بازنگری و تجدید ساختار قرار می‌گیرند.

۹-۲ پیشبرد نوآوری و استفاده از فناوری در HSE

یک سازمان ممتاز از منظر HSE ضمن تامین منابع، توانمندسازی نیروی انسانی، ترغیب مشارکت ذینفعان کلیدی HSE خود و انجام بهینه کاوی، از نوآوری‌ها، خلاقیت و تفکر خلاق پشتیبانی می‌کند. سازمان برای بهبود زیرساخت‌ها، ساده‌سازی فرایندهای کاری و خلق مداوم ارزش HSE، پتانسیل فناوری‌های جدید را ارزیابی کرده و آن را به کار می‌گیرد. سازمان با لحاظ کردن اصول اقتصاد چرخشی، چرخه عمر فناوری‌های موجود و نوظهور را ارزیابی و مدیریت می‌کند تا منافع حاصل را برای اکوسیستم خود بهینه سازد.

۹-۳ تبدیل داده‌های HSE به اطلاعات و دانش

یک سازمان ممتاز از منظر HSE از شناسایی و گردآوری داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش‌های استاندارد اطمینان حاصل می‌کند تا فرایندهای مرتبط با HSE را به طور اثربخش اجرا کرده، طرح‌های تحول و بهبود را پیاده‌سازی نماید و حرکت به سوی هدف غایی و چشم‌انداز HSE خود را تضمین کند.

سازمان به منظور تبدیل موفقیت‌آمیز داده‌های گردآوری شده به اطلاعات و دانش و استفاده از آن به عنوان مبنای استواری برای تصمیم‌گیری و انجام اقدامات بهبود و خلق ارزش HSE، داده‌های گردآوری شده را با استفاده از ابزارها و روش‌های تحلیلی مناسب، پردازش، یکپارچه و تحلیل می‌کند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۱۰

برداشت ذینفعان کلیدی HSE

تبیین جایگاه

بازخورد از ذینفعان کلیدی پیشین و کنونی HSE در خصوص تجربیات آنها از عملکرد HSE سازمان از منابع متفاوتی مانند نظرسنجی، جلسات ساختار یافته بازنگری، مصاحبه، گروه‌های متمرکز و بسترهای برخط/ برون خط^۶ گردآوری بازخورد به دست می‌آید. این برداشتها ممکن است تحت تاثیر شهرت محیط زیستی و اجتماعی به دلیل مشارکت موفق در یک یا چند هدف از اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و آرمان‌های مجمع عمومی ملل متحد قرار گیرد. سازمان با اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی HSE، دستاوردهای خود را در زمینه تحقق نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی HSE خود، به دقت پایش می‌کند. بازخورد گردآوری شده از ذینفعان کلیدی HSE برای بازنگری هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE به کار گرفته می‌شود.

۱-۱۰ نتایج برداشتی کارکنان

برداشت کارکنان سازمان و کارکنان تامین‌کنندگان خدمات در مورد عملکرد HSE سازمان و جو HSE در داخل مرزهای سازمان، ممکن است شامل موارد زیر باشد، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- فرهنگ کلی HSE سازمان از جمله نگرش‌ها و رفتارها؛
- پشتیبانی سازمان از سلامت و رفاه کارکنان خود و خانواده آنان و ارتقای وضعیت HSE در درون سازمان؛
- نقش کارکنان سازمان و کارکنان تامین‌کنندگان خدمات در پیشنهاد، مشارکت و اجرای طرح‌های بهبود HSE؛
- تعهد سازمان و دستاوردهای آن در زمینه توازن جنسیتی، برابری، تنوع و شمول؛
- اثربخشی و کارایی سیستم انگیزشی برای قدردانی از اقدامات و رفتارهای برجسته و ممتاز؛
- کفایت طرح‌های توانمندسازی و توسعه کارکنان سازمان و کارکنان تامین‌کنندگان خدمات؛
- شرایط محیط کار؛
- کانال‌های ارتباطی درون سازمانی؛
- تجربه کلی از کار با سازمان از منظر HSE.

^۶ On-line / off-line



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۱۰-۲ نتایج برداشتی شرکاء و تامین کنندگان

برداشت شرکای کلیدی از جمله تامین کنندگان خدمات و بیمه گزاران و تامین کنندگان از عملکرد HSE سازمان ممکن است شامل موارد زیر باشد، ولی به این موارد محدود نمی شود:

- میزان موفقیت در توسعه و بهبود فرهنگ و عملکرد HSE شرکاء و تامین کنندگان؛
- هم افزایی و همکاری نزدیک در خلق ارزش HSE؛
- اثربخشی و کارایی کانال های ارتباطی؛
- تعهد و دستاوردهای سازمان در زمینه اقتصاد چرخشی؛
- ساختار حاکمیتی HSE، شفافیت، پاسخگویی و فرهنگ کلی HSE سازمان؛
- تجربه کلی از کار با سازمان از منظر HSE.

۱۰-۳ نتایج برداشتی ذینفعان حاکمیتی و کسب و کار

برداشت این ذینفعان کلیدی HSE یعنی مالکان، سهامداران، سرمایه گزاران، سازمان های تامین بودجه، ارگان های دولتی، نهادهای منطقه ای و محلی (قانونی و مقرراتی)، مقامات دولتی یا موسسات نیمه دولتی از عملکرد HSE سازمان ممکن است شامل موارد زیر باشد، ولی به این موارد محدود نمی شود:

- مدیریت ریسک های HSE و ریسک های استراتژیک مرتبط و الزامات تطابق؛
- نام تجاری (برند) HSE سازمان و تصویر اجتماعی آن؛
- مسئولیت محیط زیستی و اجتماعی سازمان؛
- ساختار حاکمیتی HSE، شفافیت، پاسخگویی و فرهنگ کلی HSE سازمان؛
- رویکرد فناورانه برای ارائه ارزش HSE و همگامی با ابر روندهای جهانی؛
- تجربه کلی از کار با سازمان از منظر HSE.

۱۰-۴ نتایج برداشتی مشتریان

برداشت مشتریان از عملکرد HSE سازمان در مورد محصولات، خدمات، راه کارها، فرایندها و فعالیتهای سازمان ممکن است شامل موارد زیر بوده، ولی به این موارد محدود نمی شود:

- اطلاعات ارائه شده در خصوص ویژگی های HSE محصولات، خدمات و راه کارها مانند روش های درست وارهایی، برگه اطلاعات ایمنی محصول نهایی، برچسب گذاری های آموزنده و دارای اطلاعات مفید، اطلاعاتی در مورد ارزش HSE ارائه شده از جمله پایداری محیط زیستی؛
- میزان پاسخگویی سازمان و واکنش به نگرانی های مشتریان در زمینه HSE؛
- میزان توجه و مشارکت سازمان در اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و آرمان های مجمع عمومی ملل متحد؛



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



- فن آوری به کار گرفته شده توسط سازمان برای ارائه ارزش HSE؛
- تصویر کلی از عملکرد HSE سازمان در جامعه؛
- اثربخشی و کارایی کانال‌های ارتباطی.

۵-۱۰ نتایج برداشتی جامعه

برداشت جامعه محلی، ملی یا جهانی از عملکرد HSE سازمان ممکن است شامل موارد زیر بوده، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- توانایی سازمان برای برآوردن نیازها و انتظارات جامعه خود؛
- تاثیر حاکمیت HSE سازمان، شفافیت و فرهنگ کلی HSE آن بر اجتماع؛
- تاثیر محصولات، خدمات، راه‌کارها، فرایندها و فعالیت‌های سازمان بر پایداری محیط زیستی و سلامت و رفاه اجتماع؛
- پایداری روال‌های مشارکت اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی سازمان با اجتماع؛
- تعهد سازمان برای پیروی از اقتصاد مشارکتی؛
- تعهد سازمان به دستاوردهای مرتبط با کاهش نابرابری، افزایش تنوع و شمول و دستیابی به توازن جنسیتی.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۱۱

عملکرد استراتژیک HSE

تبیین جایگاه

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، نتایج استراتژیک HSE و نتایج مالی/ غیرمالی، توانایی سازمان برای تحقق هدف غایی، چشم انداز، استراتژی و خلق ارزش HSE و آمادگی برای چالش ها و فرصت های آتی HSE را به اثبات می رساند. سازمان از این نتایج برای پایش، تحلیل، درک و بهبود عملکرد کلی HSE خود و پیش بینی تاثیرات این عملکرد بر برداشت ذینفعان کلیدی HSE و دستیابی به هدف غایی و چشم انداز HSE خود استفاده می کند.

۱-۱۱ دستیابی به تحقق هدف غایی و خلق ارزش HSE

سازمان ممکن است برای پایش میزان موفقیت خود در تحقق هدف غایی و خلق ارزش HSE، با لحاظ کردن ماهیت محصولات، خدمات و راه کارهای خود، شاخص های زیر را تعریف نماید:

- نتایج استنتاجی حاصل از پایش شاخص های کلیدی عملکرد و شاخص های استراتژیک HSE برای حصول اطمینان از اینکه سازمان در مسیر درستی برای دستیابی به هدف غایی و چشم انداز HSE خود قرار دارد؛
- میزان موفقیت سازمان در ایجاد وجوه تمایز در ارزش HSE ارائه شده به ذینفعان کلیدی HSE خود، نسبت به رقبا در بخش / صنعت مربوطه؛
- توسعه ویژگی های HSE در محصولات، خدمات و راه کارهای سازمان؛
- توسعه سبد محصولات، خدمات و راه کارهای سازمان با معرفی رویکردهای جدید فناورانه به منظور ارتقای پایداری محیط زیستی، حرکت به سوی اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و آرمان های مجمع عمومی ملل متحد.

۲-۱۱ برآوردن انتظارات ذینفعان کلیدی HSE

در صورت تناسب و مبتنی بر نتایج تحلیل اکوسیستم HSE، می توان موارد زیر را به عنوان سنجهای از برآورده شدن انتظارات ذینفعان کلیدی HSE در نظر گرفت:

- توسعه برند و شهرت HSE در بخش / صنعت مربوطه؛
- همگامی با توسعه اقتصاد مشارکتی / چرخشی و روندهای جهانی و اجتماعی؛
- تطابق با الزامات قانونی و مقرراتی مراجع محلی، ملی و جهانی و الزامات حاکمیتی؛
- مشارکت موفقیت آمیز ذینفعان کلیدی HSE در تحقق استراتژی و طرح های بهبود HSE؛
- توسعه مسئولیت ها/ پاسخگویی در قبال محیط زیست و اجتماع؛
- توانمندسازی ذینفعان کلیدی HSE برای تحقق استراتژی HSE؛
- آمادگی ذینفعان کلیدی HSE برای واکنش به وضعیت های اضطراری HSE و مدیریت امنیت و بحران.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۱۱-۳ دستیابی به اهداف استراتژیک HSE

در صورت تناسب و مبتنی بر نتایج تحلیل اکوسیستم HSE، ممکن است اهداف استراتژیک HSE به موضوعات زیر مرتبط باشد، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- پایداری محیط زیستی و اجتماعی مانند مدیریت پسماند، پیشگیری از آلودگی و صرفه‌جویی در مصرف منابع؛
- افزایش تاب‌آوری سازمانی؛
- مدیریت رویداد؛
- توسعه سلامت و رفاه؛
- کنترل ریسک؛
- مشارکت و حرکت به سوی اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و آرمان‌های مجمع عمومی ملل متحد.

معیار ۱۲

دستیابی به پیشبرد عملکرد HSE

تبیین جایگاه

در یک سازمان ممتاز از منظر HSE، بهبود در عملیات و عملکرد HSE توسط سنجه‌های تأخیری (در حال پیشرفت و همزمان/آنی)^۷ مناسبی به اثبات می‌رسد که تأییدکننده الگویی است که وضعیت HSE را در سازمان شفاف می‌سازد.

۱۲-۱ دستاورد در سنجه‌های عملیاتی HSE

دستاوردهای کنترل و مدیریت عملیات HSE مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- مجوزهای کاری؛
- بازرسی، نگهداری و تعمیرات منظم و بازدید از ابزارها، دستگاه‌ها و تجهیزات؛
- گشت‌زنی و بازدید از محیط‌های کاری و عملیاتی؛
- اجرای خانه‌داری صنعتی در محیط کار (۵S)؛
- برگزاری جلسات سرپایی (TBM) و انواع آموزش‌های ارائه شده برای کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع HSE؛
- نظارت بر تأمین‌کنندگان خدمات؛
- نظافت و بهداشت محیط کار؛
- معاینات ادواری کارکنان؛
- برنامه‌های رفاهی برای کارکنان و خانواده‌های آنها.

در یک سازمان برجسته از منظر HSE، تأثیر اقدامات کنترل عملیات بر عملکرد کلی HSE به خوبی درک می‌شود.

^۷ in-progress and coincident/real-time



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۱۲-۲ دستاورد در سنجش‌های عملکردی HSE

دستاوردهای عملکردی HSE مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- تطابق با قوانین، الزامات قانونی و مقرراتی و التزام به ارزش‌ها و آیین‌های رفتاری HSE؛
- سلامت و رفاه ذینفعان کلیدی HSE مرتبط؛
- شرایط محیط کار؛
- تولید پسماند، ایجاد آلودگی محیط‌زیستی و استفاده از منابع طبیعی؛
- توسعه فرهنگ ذینفعان کلیدی HSE؛
- نرخ حوادث و رویدادها؛
- صرفه‌جویی در منابع (مالی و غیرمالی) به دلیل استفاده بهینه از دارایی‌ها و منابع؛
- برند سازی و حفاظت از برند HSE و شهرت سازمان در اکوسیستم سازمانی.

معیار ۱۳

دستیابی به پیشبرد تحول HSE

تبیین جایگاه

موفقیت یک سازمان در پیشبرد تحول HSE، از طریق بهبود در عملکرد کلی HSE و حفظ این بهبودها در طی زمان به اثبات می‌رسد.

۱۳-۱ دستاورد در تحول زیرساخت‌ها و ساختارهای مرتبط با HSE برای آینده

دستاورد در تحول زیرساخت‌ها و ساختارهای مرتبط با HSE برای آینده مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- دستیابی به پتانسیل کامل تحولات به اجرا درآمده؛
- ارزش HSE ارائه شده به ذینفعان کلیدی HSE با در نظر گرفتن نیازها و انتظارات حال و آتی آنان در مراحل مختلف چرخه عمر تحول.

۱۳-۲ دستاورد در پیشبرد نوآوری و استفاده از فناوری در HSE

دستاورد در پیشبرد نوآوری و استفاده از فناوری در HSE مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- برآوردن نیازها و انتظارات به سرعت در حال تکامل ذینفعان کلیدی HSE؛
- همگامی با روندها و ابر روندهای جهانی در حوزه موضوعات و نگرانی‌های مرتبط با HSE؛
- بهبود در ویژگی‌های HSE محصولات، خدمات، راه‌کارها، فرایندها و فعالیت‌های سازمان.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۱۳-۳ دستاورد در تبدیل داده‌های HSE به اطلاعات و دانش

دستاورد در تبدیل داده‌های HSE به اطلاعات و دانش مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- بازنگری هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی HSE؛
- تصمیم‌گیری هوشمندانه؛
- یادگیری سازمانی؛
- توانمندسازی کارکنان؛
- هوش سازمانی و چابکی.

معیار ۱۴

سنجه‌های پیش‌بینی کننده^۸ آینده در HSE

تبیین جایگاه

یک سازمان ممتاز از منظر HSE، دید کامل و آنی^۹ از نتایج عملکردی خود در حوزه HSE همراه با روندها و سنجه‌های پیش‌بینی کننده و پیشرو^{۱۰} دارد که بصیرت لازم را برای تصمیم‌گیری سریع، بهبود کارایی عملیات و کاهش ریسک‌های عملیاتی برای سازمان ایجاد می‌کند. سازمان برای پیش‌بینی عملکرد آتی خود از این نتایج با قطعیتی مورد انتظار، استفاده می‌کند.

۱۴-۱ سنجه‌های رفتاری پیش‌بینی کننده آینده در HSE

سنجه‌های رفتاری پیش‌بینی کننده آینده در HSE مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- مشارکت و رفتار ذینفعان کلیدی HSE؛
- تطابق با ارزش‌ها و آیین‌های رفتاری HSE؛
- سبک‌های رهبری؛
- جو فرهنگی HSE.

^۸ Predictive

^۹ Real-time

^{۱۰} Leading



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۱۴-۲ سنجه‌های عملیاتی پیش‌بینی کننده آینده در HSE

سنجه‌های عملیاتی پیش‌بینی کننده آینده در HSE مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- شناسایی مخاطرات سلامت و ایمنی و جنبه‌های محیط زیستی؛
- پیشگیری و کنترل ریسک؛
- مصرف منابع و پایداری؛
- یکپارچگی سرمایه؛
- مدیریت تغییرات عملیاتی؛
- آموزش کارکنان؛
- تطابق با الزامات قانونی و مقرراتی.

۱۴-۳ سنجه‌های سیستمی پیش‌بینی کننده آینده در HSE

سنجه‌های سیستمی پیش‌بینی کننده آینده در HSE مرتبط با موارد زیر است، ولی به این موارد محدود نمی‌شود:

- ارزیابی عملکرد HSE؛
- پیشرفت بهبودهای HSE؛
- مستندات و روال‌های روزآمد شده HSE؛
- ارتباطات و هماهنگی‌ها؛
- یادگیری سازمانی.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



جدول توزیع معیارها و زیر معیارها در هر محور و توزیع امتیازات

محورها	وزن	معیار	وزن	تعداد زیر معیار	زیر معیار	وزن هر زیر معیار
محور جهت گیری HSE	۲۵۰	معیار ۱	۶۰	۳	۱-۱	۲۰
					۲-۱	۲۰
					۳-۱	۲۰
		معیار ۲	۶۰	۳	۱-۲	۲۰
					۲-۲	۲۰
					۳-۲	۲۰
		معیار ۳	۶۰	۳	۱-۳	۲۰
					۲-۳	۲۰
					۳-۳	۲۰
	۷۰	معیار ۴	۷۰	۳	۱-۴	۲۰
					۲-۴	۲۰
					۳-۴	۳۰
محور عملیات HSE	۵۰۰	معیار ۵	۵۰	۵	۱-۵	۲۰
					۲-۵	۱۰
					۳-۵	۵
					۴-۵	۵
					۵-۵	۱۰
		معیار ۶	۵۰	۳	۱-۶	۱۵
					۲-۶	۱۰
					۳-۶	۵
		معیار ۷	۱۵۰	۳	۱-۷	۳۵
					۲-۷	۳۵
					۳-۷	۸۰
		معیار ۸	۲۰۰	۹	۱-۸	۳۵
					۲-۸	۲۵
					۳-۸	۲۵
					۴-۸	۲۵
					۵-۸	۲۰
					۶-۸	۲۰



مدل نشان تعالی
سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)
 (ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



۲۰	۷-۸					
۱۵	۸-۸					
۱۵	۹-۸					
۱۰	۱-۹	۳	۵۰	۹ معیار		
۲۰	۲-۹					
۲۰	۳-۹					
۲۰	۱-۱۰	۵	۶۰	۱۰ معیار	۲۵۰	محور نتایج HSE
۱۰	۲-۱۰					
۱۰	۳-۱۰					
۱۰	۴-۱۰					
۱۰	۵-۱۰					
۱۵	۱-۱۱	۳	۴۰	۱۱ معیار		
۱۰	۲-۱۱					
۱۵	۳-۱۱					
۱۵	۱-۱۲	۲	۴۰	۱۲ معیار		
۲۵	۲-۱۲					
۱۰	۱-۱۳	۳	۵۰	۱۳ معیار		
۱۵	۲-۱۳					
۲۵	۳-۱۳					
۲۰	۱-۱۴	۳	۶۰	۱۴ معیار		
۲۰	۲-۱۴					
۲۰	۳-۱۴					
۱۲ زیر معیار			۲۵۰	۴ معیار	مجموع محور جهت گیری	
۲۳ زیر معیار			۵۰۰	۵ معیار	مجموع محور عملیات	
۱۶ زیر معیار			۲۵۰	۵ معیار	مجموع محور نتایج	
۵۱ زیر معیار			۱۰۰۰	۱۴ معیار	کل	



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



بخش ۳) منطق ارزیابی (رادار)

منطقی که برای ارزیابی عملکرد نشان تعالی HSE در قیاس با معیارهای مدل وجود دارد، منطق RADAR است. عبارت اختصاری RADAR مخفی برای تشریح منطقی است که در پس ابزار تشخیصی قرار گرفته است، تا هر سازمان:

- به عنوان بخشی از فرآیند توسعه استراتژی خود، نتایج (Results) مورد انتظاری را تعیین کند که منجر به رضایت کلیه ذینفعان کلیدی می‌شود؛
- مجموعه یکپارچه‌ای از رویکردهای (Approach) منطقی و شفاف را جهت دستیابی به نتایج مورد نظر در حال و آینده، اتخاذ نموده و در سازمان توسعه دهد؛
- با روشی نظام‌مند، هر رویکرد را به طور مناسبی در سازمان جاری (Deploy) نماید؛
- رویکردها را ارزیابی (Assess) و بازنگری و اصلاح کند (Review) تا یاد بگیرد و بهبود دهد.

برای کمک به تحلیل دقیق شواهد با توجه به ساختار و اجزای مدل نشان، اجزای رادار مشخص می‌کند که سازمان لازم است چه چیزی را بر اساس رؤس هر محور به طور شفاف بیان نماید.

تلفیق منطق رادار و مدل نشان به سازمان کمک می‌کند تا بتواند قوت‌ها و فرصت‌های بهبود را شناسایی کرده، آینده خود را در قالب نتایج مورد انتظار تشریح نموده و برای حصول نتایج مورد نظر، اقدامات مورد نیاز را تعیین کند. به عبارت دیگر این منطق بیان می‌کند که آیا سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر خود، رویکرد مناسب و تعریف شده‌ای را تعیین کرده و به کار گرفته است، آیا جهت‌گیری به تمامی لایه‌های مرتبط ساختار سازمانی تسری یافته و اجرا شده است؟ در نهایت لازم است ارزیابی شود که آیا جهت‌گیری و اجرا، اثربخش و کارآمد بوده است و آیا با گذشت زمان و در صورت لزوم جهت‌گیری یا جاری‌سازی‌ها اصلاح می‌شود؟ بهره‌گیری از منطق رادار در محورهای مدل نشان تعالی HSE به شرح زیر است:

به کارگیری رادار در محور جهت‌گیری HSE

برای تحلیل معیار ۱ الی معیار ۴ از جدول زیر استفاده می‌شود. توجه داشته باشید که ویژگی‌های "همسو" و "منعطف" بودن در این محور کاربرد ندارد.

عناصر	ویژگی	توضیحات
رویکرد	مناسب	رویکردها منطق شفاف دارند، به دنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان کلیدی هستند، به خوبی تشریح شده‌اند و متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.
	همسو	برای جهت‌گیری کاربرد ندارد
جاری‌سازی	اجرا شده	رویکردها در نواحی مربوطه به طرز و روش موثر و به موقع اجرا شده‌اند.
	منعطف	برای جهت‌گیری کاربرد ندارد
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخورد اثربخشی و کارایی (بازدهی) رویکردها و جاری‌سازی آنها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شود.
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، اندازه‌گیری، یادگیری و بهینه‌سازی برای الهام‌بخشی خلاقیت و خلق راهکارهای نوآورانه به کار گرفته می‌شوند تا عملکرد را در یک مقیاس زمانی مشخص بهبود دهند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



به کارگیری رادار در محور عملیات HSE

برای تحلیل معیار ۵ الی معیار ۹ از جدول زیر استفاده می‌شود. لازم است برای استفاده از منطق رادار، ویژگی‌های توضیح داده شده در جدول مورد توجه قرار گیرد تا مشخص شود که سازمان باید چه چیزی را در هر محور نشان دهد.

عناصر	ویژگی	توضیحات
رویکرد	مناسب	رویکردها منطق شفاف دارند، به دنبال برآورده کردن و پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان کلیدی هستند، به خوبی تشریح شده‌اند و متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.
	همسو	رویکردها جهت‌گیری سازمان را پشتیبانی می‌کنند و با سایر رویکردهای مربوطه یکپارچه هستند.
جاری سازی	اجرا شده	رویکردها در نواحی مربوطه به طرز و روش موثر و به موقع اجرا شده‌اند.
	منعطف	اجرا انعطاف‌پذیری و انطباق را ممکن می‌سازد.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخورد اثربخشی و کارایی (بازدهی) رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شود.
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، اندازه‌گیری، یادگیری و بهینه‌سازی برای الهام‌بخشی خلاقیت و خلق راهکارهای نوآورانه به کار گرفته می‌شوند تا عملکرد را در یک مقیاس زمانی بهبود دهند.

به کارگیری رادار در محور نتایج HSE

برای تحلیل معیار ۱۰ الی معیار ۱۴، لازم است در بررسی شواهد ویژگی‌های زیر توجه شود. شواهد مجموعه‌ای از داده‌ها هستند که در پاسخ به هریک از معیارهای نتایج، توسط سازمان ارائه شده است.

عناصر	ویژگی	توضیحات
مربوط و قابل استفاده بودن	محدوده و مربوط بودن	مجموعه‌ای از نتایج قابل انتظار که به طور شفاف به هدف غایی، چشم‌انداز و استراتژی‌های HSE مرتبط است و شناسایی شده است. نتایج منتخب طی زمان بازنگری شده و بهبود داده می‌شود.
	داده‌های قابل استفاده	نتایج به موقع، قابل اطمینان و صحیح بوده و به طور مناسبی برای فراهم کردن رویکرد معنادار، بخش بندی شده تا از بهبود عملکرد و تحول پشتیبانی کند.
عملکرد	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار برای دوره استراتژیک مورد نظر.
	اهداف	اهداف مرتبط و هم‌راستا با استراتژی تعیین شده و به صورت مداوم محقق می‌شود.
	مقایسه‌ها	مقایسه‌های بیرونی مرتبط و متناسب با جایگاه عملکرد سازمان، هم‌راستا با جهت‌گیری استراتژیک انجام شده است و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.
	تمرکز بر آینده	به منظور برجسته نمودن عملکرد، بر مبنای روابط علت و معلولی موجود، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و شاخص‌های پیش‌بینی کننده، محرک‌های مورد نیاز آتی مشخص شده است.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



بخش ۴) طبقه بندی بنگاه های متقاضی نشان

سازمان های مختلف بر اساس ملاحظات سیاسی، اجتماعی، ویژگی های اقتصادی و اجتماعی، سطح تکنولوژی و قوانین و الزامات قانونی دارای تاثیرات متقابل با ذی نفعان خود از جمله همسایگان و جامعه هستند. به همین علت نمی توان پیامد های ایمنی، بهداشتی و محیط زیستی سازمانهای مختلف را یکسان در نظر گرفت.

لذا این بخش قصد دارد قبل از انجام ارزیابی مدل در سازمان متقاضی با در نظر گرفتن الگوی PESTL، سازمانها را بر اساس بازخوردهای اجتماعی سطح بندی کرده و از آن در شیوه تحلیل نتایج و بهینه کاوی اثر بخش نتایج استفاده نماید.

شایان ذکر است این طبقه بندی تاثیری در امتیاز عملکرد سازمان متقاضی نداشته و صرفاً در دسته بندی سازمان ها جهت بهینه کاوی مقایسه عملکرد با دیگر سازمان ها مورد استفاده قرار میگیرد.

کارکرد دیگر این بخش جهت استفاده در نحوه اعلام نتایج در مراسم پایانی (جشنواره) میباشد.

نحوه اعلام امتیاز و سطوح سازمان ها بر اساس دسته بندی دامنه شمول ماده ۳ نظام نامه نشان تعالی HSE با کد M-۰۱-۰۱ و طبقه بندی مربوط به این الگو، انجام خواهد پذیرفت.

با الگو گیری از مفهوم PESTL (شکل شماره ۱)، مولفه های موثر بر فرایند تعیین میزان اهمیت ایمنی، سلامت و محیط زیست شامل مولفه های سیاسی (میزان حساسیت اجتماعی نسبت به فعالیت سازمان)، اقتصادی (تولید سرانه و میزان اشتغال)، اجتماعی (میزان فاصله از مراکز حساس و دامنه فرایند)، تکنولوژیکی (رده صنعتی سازمان) و قانونی (منطقه استقرار سازمان) می باشد.

P	E	S	T	L
جو سیاسی	اقتصاد	جامعه	تکنولوژی	قوانین
پایداری دولت	نرخ تورم	سبک زندگی	میزان تغییرات	قوانین مالیاتی
قوانین کار	مالیات و عوارض	شیوه برخورد	برون سپاری ها	قوانین استخدام
رهبری	وضعیت مالی	تحصیلات	تحقیقات و توسعه	مصرف کننده ها
قوانین تجاری	ضریب تغییرات	توزیع جمعیتی	مدیریت دانش	سطح آگاهی
قوانین مالیاتی	GDP	دین و مذهب	گلوگاه ها	صادرات و واردات
فساد اداری	هزینه زندگی	پیشینه تاریخی	پوشش اینترنت	بهداشت و ایمنی
بروکراسی	جهانی شدن	تبادلات فرهنگی	کیفیت محصول	سطح پذیرش
همسایگان			دارایی دانشی	بدنه قانونگذار
			اختراعات و ایده ها	
			قوانین دولتی	

شکل ۱: الگوی استراتژیک PESTL برای ارزیابی تهدیدات محیطی سازمان کاربرد دارد



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



این مولفه‌ها به شرح زیر دسته بندی شده و در فرایند اجرایی این بخش کاربرد دارد:

میزان حساسیت اجتماعی

- بدون حساسیت اجتماعی منفی
- حساسیت در ناحیه استقرار سازمان
- حساسیت در صنف سازمان
- حساسیت در منطقه (شهر و استان) استقرار سازمان
- حساسیت ملی (چند استان درگیر شوند و دامنه اعتراضات چند استان را درگیر می‌کند)
- حساسیت فراملی (دامنه اعتراضات به خارج از کشور کشیده خواهد شد)

تولید سرانه (میزان در آمد ناخالص به ازای هر نفر در سال)

- کمتر از ۱۰ میلیون تومان در سال
- بین ۱۰ تا ۳۰ میلیون تومان در سال
- بین ۳۰ تا ۵۰ میلیون تومان در سال
- بین ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون تومان در سال
- بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ میلیون تومان در سال
- بیشتر از ۵۰۰ میلیون تومان در سال

تعداد پرسنل شاغل در سازمان

- کمتر از ۲۰ نفر
- بین ۲۰ تا ۱۰۰ نفر
- بین ۱۰۱ تا ۵۰۰ نفر
- بین ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ نفر
- بین ۱۰۰۱ تا ۳۰۰۰ نفر
- بین ۳۰۰۱ تا ۷۰۰۰ نفر
- بیشتر از ۷۰۰۰ نفر

میزان فاصله از مراکز حساس

- کمتر از ۵۰۰ متر
- بین ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ متر
- بین ۱۰۰۱ تا ۲۰۰۰ متر
- بین ۲۰۰۱ تا ۵۰۰۰ متر
- بین ۵۰۰۱ تا ۱۰۰۰۰ متر
- بیشتر از ۱۰۰۰۰ متر

مراکز حساس ایمنی، سلامت و محیط زیست شامل مراکزی مانند شهرها، دریاچه‌ها، جاده‌ها، جنگل‌ها، روستاها و که می‌توانند بازخورد منفی از عملکرد نامناسب ایمنی، سلامت و محیط زیست دریافت نمایند می‌شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



دامنه کاربری سازمان

- کمتر از ۱۰۰ متر مربع
- بین ۱۰۱ تا ۵۰۰ متر مربع
- بین ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ متر مربع
- بین ۱۰۰۱ تا ۵۰۰۰ متر مربع
- بیشتر از ۵۰۰۰ متر مربع

سطح ریسک ایمنی

- سازمان های با ریسک ایمنی پایین (سازمانهای که ریسک های ایمنی آن ذاتا پایین بوده و یا با اقدامات انجام شده به حداقل رسیده است)
- سازمان های با ریسک ایمنی متعارف (سازمانهای که ریسک های ایمنی آن در حدود قابل قبول بوده و یا با اقدامات انجام شده به حدود قابل قبول رسیده است)
- سازمان های با ریسک ایمنی بالا (سازمانهای که ریسک های ایمنی آن در حدود قابل قبول است اما به علت شرایط نامناسب زیرساختی و یا مدیریتی به حدود غیر قابل قبول رسیده است)
- سازمان های با ریسک ایمنی بسیار بالا (سازمانهایی که به علت نوع مواد مصرفی (مواد ناریه، واکنش پذیر و یا ویژه)، شرایط کاری (کار در فشار بالا، فشار کم، دمای بالا، محیط کم اکسیژن و ...) و یا تجهیزات خطرناک (برق فشار قوی، صدمات مکانیکی و ...) در فرایند های اصلی ذاتا خطرناک هستند)

سطح ریسک بهداشتی

بر اساس راهنمای درجه بندی صنایع بر اساس ریسک های بهداشتی وزارت بهداشت، سازمانها از این نظر به چهار گروه زیر تقسیم بندی میشوند.

- درجه ۱
- درجه ۲
- درجه ۳
- درجه ۴

رده صنعتی سازمان

بر اساس الزام ضوابط استقرار صنعت ابلاغی از طرف سازمان حفاظت محیط زیست، سازمانها از نظر تکنولوژیکی و آلایندهگی به ۷ گروه زیر تقسیم می شوند:

- صنایع رده ۱
- صنایع رده ۲
- صنایع رده ۳
- صنایع رده ۴
- صنایع رده ۵



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



• صنایع رده ۶

• صنایع رده ۷

منطقه استقرار صنایع

با توجه به تفاوت قابل توجه اقلیم و آب و هوای ایران، استفاده از یک دیدگاه یکسان برای مناطق مختلف نمی تواند کارآمد باشد. لذا با توجه به اقلیم های ایران و همچنین قانون جرایم محیط زیستی، چهار منطقه از نظر حساسیت ایمنی، سلامت و محیط زیستی به شرح زیر است:

- مناطق درجه ۱: مناطق بسیار حساس شامل سواحل دریای خزر، تهران و مناطق تحت حفاظت محیط زیست
 - مناطق درجه ۲: مناطق حساس شامل سواحل دریای عمان و خلیج فارس
 - مناطق درجه ۳: مناطق با حساسیت متوسط شامل سایر استان ها به غیر از مناطق درجه ۴
 - مناطق درجه ۴: مناطق با حساسیت کم شامل استان های کویری مانند سیستان و بلوچستان، کرمان، خراسان جنوبی، سمنان، یزد، قم
- پس از تعیین وضعیت مولفه های موثر بر ارزیابی، نمره اهمیت ایمنی، سلامت و محیط زیست سازمان از طریق فرمول تجربی زیر که توسط توسط کمیته علمی تعیین شده است، محاسبه خواهد شد:

$$HSE\ score = A^{1.15} + B^{1.12} + C^{1.12} + D^{1.11} + E^{1.6} + F^{1.38} + G^{1.35} + H^{1.1} + I^{1.3}$$

- A: منطقه استقرار سازمان
- B: تولید سرانه
- C: میزان اشتغال
- D: دامنه فرایند
- E: سطح ریسک ایمنی
- F: سطح ریسک بهداشتی
- G: رده صنعتی سازمان
- H: میزان فاصله از مراکز حساس
- I: میزان حساسیت اجتماعی

بر اساس نمره بدست آمده سازمان ها از سازمان با اهمیت کم از نظر پیامدهای ایمنی، سلامت و محیط زیست تا سازمان هایی که می توانند به یک بحران این حوزه تبدیل شوند مطابق با شکل زیر تقسیم بندی می شوند.

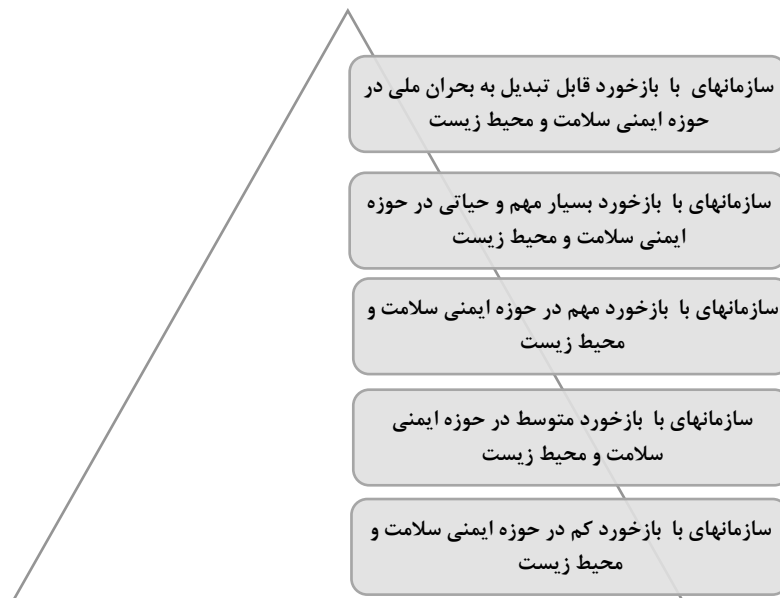
- 0 سازمان های کلاس A: سازمان های که امتیاز آنها بیشتر از ۹۰ باشد.
- 0 سازمان های کلاس B: سازمان های که امتیاز آنها بین ۷۶ تا ۹۰ باشد.
- 0 سازمان های کلاس C: سازمان های که امتیاز آنها بین ۶۰ تا ۷۵ باشد.
- 0 سازمان های کلاس D: سازمان های که امتیاز آنها بین ۴۰ تا ۵۹ باشد.
- 0 سازمان های کلاس E: سازمان های که امتیاز آنها کمتر از ۴۰ باشد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



شکل ۲: سطح سازمانهای مورد ارزیابی از نظر بازخوردهای ایجاد شده در حوزه ایمنی، سلامت و محیط زیست

همانطور که از شکل فوق قابل مشاهده است هر چه به نوک هرم نزدیک شویم تعداد سازمانها کم می شود اما اهمیت و سطح بازخوردهای آنها و به طبع آن اهمیت سازمان نیز افزایش پیدا می کند لذا هم سطح قرار دادن این سازمانها با سازمانهای کوچک منطقی به نظر نمی رسد. لذا علیرغم یکسان بودن ماهیت ارزیابی و روش کار، نحوه تفسیر نتایج، و حتی صلاحیت ارزیابان این سازمانها متفاوت خواهد بود.

منطقه استقرار صنعت	سرانه تولید	تعداد پرسنل	دامنه فرایندی	سطح ریسک ایمنی	سطح ریسک بهداشتی	رده صنعت (محیط زیست)	فاصله از مراکز حساس	حسابیت اجتماعی
درجه ۴	کمتر از ۱۰ میلیون تومان در سال	کمتر از ۲۰	کمتر از ۱۰۰ متر مربع	سطح ریسک پایین	درجه ۴	صنایع رده ۱	بیشتر از ۱۰۰۰۰	بدون حسابیت اجتماعی
	بین ۱۰ تا ۳۰ میلیون تومان در سال	بین ۲۰ تا ۱۰۰	۱۰۰ تا ۱۰۰۰ متر مربع			صنایع رده ۲	۱۰۰۰ تا ۵۰۰۰	حسابیت ناحیه ای
درجه ۳	بین ۳۰ تا ۵۰ میلیون تومان در سال	بین ۱۰۱ تا ۵۰۰	۱۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰ متر مربع	سطح ریسک متعارف	درجه ۳	صنایع رده ۳	۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰	حسابیت صنعتی
	بین ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون تومان در سال	بین ۵۰۱ تا ۱۰۰۰	۱۰۰۰۱ تا ۵۰۰۰۰ متر مربع			صنایع رده ۴	۲۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰	حسابیت منطقه ای
درجه ۲	بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ میلیون تومان در سال	بین ۱۰۰۱ تا ۳۰۰۰	بیش از ۵۰۰۰۰ متر مربع	سطح ریسک بالا	درجه ۲	صنایع رده ۵	۱۰۰۰ تا ۵۰۰۰	حسابیت ملی
	بیشتر از ۵۰۰ میلیون تومان در سال	بین ۳۰۰۱ تا ۷۰۰۰				صنایع رده ۶	کمتر از ۵۰۰	حسابیت فراملی
درجه ۱		بیشتر از ۷۰۰۰		سطح ریسک بسیار بالا	درجه ۱	صنایع رده ۷		
1.15	1.12	1.12	1.11	1.6	1.38	1.35	1.1	1.3
۱	۶	۷	۳	۷	۷	۷	۳	۶

85

سطح HSE سازمان	حالات کلامه بندی ها
کلاس E	کم اهمیت
کلاس D	اهمیت متوسط
کلاس C	مهم
کلاس B	بسیار مهم و حیاتی
کلاس A	قابل تبدیل به بحران ملی



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



بخش ۵) عارضه یابی سیستم HSE

پس از طبقه بندی سازمان مطابق بخش قبل ، ضروری است سازمان متقاضی ارزیابی مدل نشان تعالی HSE ، نسبت به عارضه یابی سیستم HSE به صورت اولیه اقدام نماید. این بخش به علت اهمیت غربالگری سازمان در ورود به مسیر تعالی HSE و اهمیت رشد و شکوفایی اولیه سازمان در بلوغ سیستم های HSE خود ، مقدم بر موضوع خودارزیابی ، تدوین اظهارنامه و ارزیابی نهایی نشان تعالی HSE آورده شده است .

تبصره : سازمان هایی که در پنجمین دوره نشان تعالی HSE حضور داشته اند و بر اساس مدل ویرایش دوم ارزیابی شده و گواهینامه اهتمام به تعالی HSE سطح ۱ یا نشان ۳ ستاره و بالاتر را دریافت نموده اند نیازی به اجرای بخش ۵ ندارند. سایر سازمان های جدیدالورود و یا سازمان هایی که شرایط فوق را نداشته اند ملزم به اجرا و رعایت این بخش هستند.

عارضه یابی سیستم HSE در واقع رویه ای منسجم برای اطمینان سازمان از ورود به مسیر تعالی HSE است و سازمان با این رویه میتواند مطابق راهنمایی منسجم ، وضعیت خود را نسبت به بلوغ HSE سازمان اندازه گیری نموده و در صورت اطمینان از سطح حداقلی مورد پذیرش ، نسبت به استقرار چارچوب معیارهای نشان تعالی HSE اقدام نماید.

در این بخش ۱۱ معیار با امتیازهای مشخص و از ۱۰۰۰ امتیاز ، برای عارضه یابی سیستم HSE توسط کمیته علمی نشان تعالی HSE تدوین شده است :

امتیاز معیارها	معیارهای عارضه یابی HSE
۱۵۰	۱) رهبری و فرهنگ HSE
۵۰	۲) خط مشی و استراتژی HSE
۵۰	۳) تعیین و اجرای اهداف و برنامه ها HSE
۱۰۰	۴) مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان
۱۰۰	۵) توسعه پایدار و مسئولیت های اجتماعی حوزه HSE
۱۰۰	۶) مدیریت ریسک های HSE
۱۰۰	۷) کنترل عملیات
۵۰	۸) مدیریت تغییرات HSE
۵۰	۹) مدیریت حوادث و شرایط اضطرار
۱۰۰	۱۰) مدیریت مستندات و سوابق HSE
۱۵۰	۱۱) تحلیل و پایش شاخص های عملکرد HSE

هر معیار دارای تشریح کلی معیار / مفاهیم و نکات راهنما و شواهد مورد نیاز است . روش امتیازدهی هر معیار مطابق کارت امتیازی در ۵ سطح مطابق جدول ذیل انجام می پذیرد:

وضعیت	امتیاز
عدم تطابق - آغازین ۱	۰.۰۰٪
تطابق سطح پایین - آغازین ۲	۲۵.۰۰٪
تطابق نسبی - رشد ۱	۵۰.۰۰٪
تطابق سطح بالا - رشد ۲	۷۵.۰۰٪
تطابق کامل - شکوفایی	۱۰۰.۰۰٪



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۱ عارضه یابی سیستم HSE

رهبری و فرهنگ HSE

تشریح کلی معیار

رهبری: رهبری و هدایت مدیریت ارشد، الگو و الهام بخش مناسبی برای رهبران در همه سطوح سازمان خواهد بود. بدون تعهد رهبری به سیستم مدیریت HSE، این سیستم فقط در حد حرف باقی خواهد ماند و به شکل موثر اجرا نخواهد شد. رهبری مناسب در زمینه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) شامل موارد ذیل است:

• نگرش‌ها و تصمیمات مدیران ارشد، هم راستای فرهنگ و خط‌مشی HSE سازمان است.

• سبک‌های رهبری و مدیریت که فرهنگ بهداشت، ایمنی و محیط زیست مثبت را پشتیبانی و حمایت کند، در همه سطوح سازمان، شناسایی و ترویج می‌شود.

• مشارکت و همکاری موثر همه کارکنان و شرکای کاری به منظور دست‌یابی به بهبود مستمر در زمینه بهداشت، ایمنی و محیط زیست مورد حمایت قرار می‌گیرد.

• رهبران مدیریت عملیات، واحدهای سازمانی، واحدهای اجرایی و واحدهای پشتیبانی در راستای دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف بهداشت، ایمنی و محیط زیست همسو می‌شوند و منابع کافی برای اجرای موثر سیستم مدیریت HSE تخصیص داده می‌شود.

• رهبران و مدیران ارشد اهداف HSE را با توجه به عملکرد مورد بازنگری قرار می‌دهد.

فرهنگ: فرهنگ سازمان را می‌توان در قالب «روش انجام کارها» تعبیر نمود. به این ترتیب، فرهنگ محیطی را ایجاد می‌کند که فعالیت‌های مختلف سازمان در قالب اجزای سیستم، سازمان را در دستیابی به اهداف خود کمک می‌کند. سازمان‌های موفق، فرهنگ‌های قوی دارند که بر ساختار و سیستم‌های آن استوار است و در آن نفوذ دارد. این سازمان‌ها به سادگی از کنار مسائل نمی‌گذرند و البته مسائل را پیچیده نیز نمی‌کنند. همه کارکنان تلاش می‌کنند که فعالیت‌ها را به درستی انجام دهند. هر چقدر که کارکنان فعالیت‌هایشان تکرار پذیرتر و برایشان طبیعی‌تر و واضح‌تر باشد، فرهنگ قوی‌تری در سازمان حاکم است. از این رو فرهنگ سازمان بر فعالیت‌های کاری، افراد و رفتارهای گروهی در همه سطوح سازمان اثر می‌گذارد. یک فرهنگ HSE خوب می‌تواند اثر مثبتی بر روی کیفیت، قابلیت اطمینان، رقابت‌پذیری و سودآوری سازمان داشته باشد. فرهنگ HSE سازمان محصول ارزش‌ها، رفتارها، باورها، صلاحیت‌ها و الگوهای رفتاری افراد و گروه‌ها است که میزان تعهد یک سازمان را به اجرای سیستم مدیریت HSE نشان می‌دهد. فرهنگ مثبت HSE را می‌توان به طور کلی در قالب ۵ مشخصه زیر شناسایی کرد:

• رهبری

• ارتباط دوسویه

• همکاری و مشارکت کارکنان

• فرهنگ یادگیری

• رویکرد مقصریابی



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم/نکات راهنما

رهبری: «مشارکت مدیریت و رهبران سازمان در سیستم مدیریت HSE»، «ترویج فرهنگ HSE»، «حمایت از HSE»، «هم راستاسازی واحدها، برنامه ها و استراتژی با HSE»، «ارزش گذاشتن به HSE»، «در نظر گرفتن تمهیدات مناسب و تامین منابع مورد نیاز»، «پاسخگویی در خصوص تصمیمات HSE»، «نظارت بر اجرای مناسب سیستم HSE و تعهدات مرتبط»، «بازنگری عملکرد HSE» و «استفاده از گزارشات مدیریت ریسک HSE در تصمیمات مدیران ارشد» فرهنگ: «ارزش گذاری HSE»، «مشهود بودن تعهد مدیران به HSE»، «وجود سیستم HSE»، «نحوه تعاملات سازمانی»، «ایجاد حس مالکیت HSE»، «یادگیری در خصوص حوادث و تغییر شرایط موجود»، «همکاری و مشارکت کارکنان در سیستم HSE»، «انگیزش»

شواهد مورد نیاز

تخصیص منابع، کنترل شرکت کنندگان در جلسات بازنگری مدیریت، گزارشات ارسالی به مدیران ارشد و هیئت مدیره، تصمیمات هیئت مدیره در خصوص HSE، اطلاعیه های تغییر در HSE و دریافت کنندگان اطلاعیه، مطلع بودن مدیران در زمینه HSE، جلسات تعاملی HSE، فرم مسئولیت ها و اختیارات مرتبط با HSE، آموزش های مرتبط با مدیریت HSE، گزارشات شاخص های عملکرد و پنج مارک آن ها، دستورالعمل ارائه پیشنهادات HSE، پیشنهادات بهبود و نتیجه پیشنهاد در حوزه HSE، دستورالعمل برگزاری جلسات دوره ای، صورتجلسات با موضوع HSE، حاضرین در جلسه HSE، پیشنهاد دهندگان در جلسات HSE، دستورالعمل در خصوص اعلام مشکلات، گزارشات مربوط به مشکلات کارکنان در زمینه HSE، دستورالعمل مربوط به ریشه یابی حوادث، نتیجه برخورد با فرد مسئول در حادثه، دستورالعمل مربوط به مشارکت کارکنان در HSE



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح آغازین

- هیچ گونه شواهدی دال بر وجود رهبری و ترویج فرهنگ مثبت در حوزه بهداشت، ایمنی و محیط زیست در هیچ یک از سطوح سازمان وجود ندارد.
- مهارت رهبری بهداشت، ایمنی و محیط زیست به عنوان یکی از مهارت های مهم توسعه کارکنان تلقی نمی شود.
- رهبران و مدیران ارشد سازمان به مسائل HSE توجه کمی دارد.
- رهبران و مدیران ارشد بیشتر بر پیشگیری از تخریب شهرت ناشی از دعاوی قانونی مرتبط با موضوعات HSE تمرکز می کنند.
- مدیران منابع کافی برای اجرای موثر HSE تخصیص نمی دهند.
- رهبران و مدیران ارشد هیچ ارتباطی با ذینفعان حوزه HSE برقرار نمی کنند.
- مدیران و سرپرستان به ندرت، از کارکنان خود در خصوص مسئولیت و وظایف HSE خود پاسخگویی می خواهند.
- نقش های نظارتی و سرپرستی به صورت واضح تعریف نشده اند و اعمال نمی شوند.
- یافته های پایش و ممیزی توسط مدیران ارشد استفاده نشده، کنترل بر روی آن ها انجام نشده و بازخوردی ارائه نمی شود.
- رویکرد سازمان در HSE بیمارگونه است
- مسائل مربوط به HSE در سازمان ارزش ندارد، مدیران برای مسائل HSE وقت نمی گذارند و الزامات قانونی مرتبط با HSE کمتر رعایت می شود.
- پاداشی به عملکرد خوب HSE تعلق نمی گیرد.
- برای ایمنی در اجرای فعالیت ها، بیشتر بر تجربه کارکنان تکیه می شود.
- هیچ کس در خصوص مسائل HSE مطلع نمی شود، هیچ بازخوردی ارائه نمی شود، همه در خصوص مسائل HSE منفعل هستند و بعضی اطلاعات به دلیل الزامات قانونی جمع آوری می شود.
- مسائل HSE برای هیچ کس مهم نیستند، کسی در خصوص مسائل HSE سوال نمی کند، مسئولیت پذیری در خصوص مسائل HSE وجود ندارد.
- گزارش دهی برای کسی اهمیت ندارد. خطرات، مقوله ای عادی و به عنوان بخشی از کار در نظر گرفته می شوند.
- هیچ اعتمادی بین کارکنان و مدیریت وجود ندارد. در محیط سازمان، رویکرد تنبیهی و مقصریابی حاکم است و با کارکنان به صورت تحکمی برخورد می شود.
- هیچ فرآیندی برای مشارکت دادن کارکنان وجود ندارد، با کارکنان در خصوص مسائل HSE مشورت نمی شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح رشد

- ممکن است مدیرانی با مهارت رهبری بهداشت، ایمنی و محیط زیست وجود داشته باشند اما آن‌ها به صورت فعالانه توسط سازمان توسعه و آموزش داده نشده‌اند.
- ترویج فرهنگ HSE توسط تعدادی از مدیران در سازمان انجام می‌گیرد.
- در خصوص چگونگی توسعه مهارت‌های HSE مدیران در سازمان رویکرد واحدی وجود ندارد.
- عملکرد HSE در بالاترین سطح برخی جلسات سازمان مطرح می‌شود اما هیچ بررسی سیستماتیکی در این خصوص عملکرد مدیریت HSE صورت نمی‌گیرد.
- مدیران منابع برخی از الزامات اجرای برنامه‌های HSE را تخصیص می‌دهند.
- در زمان‌های مورد نیاز، رهبران و مدیران ارشد در خصوص مسائل HSE با ذینفعان ارتباط برقرار می‌کند ولی از چالش استقبال نمی‌کند.
- برخی از مدیران و سرپرستان، از کارکنان خود انتظار پاسخگویی در قبال عملکرد HSE دارند، اما هیچ رویه واحدی برای این کار وجود ندارد و اقدامی صورت نمی‌گیرد.
- بعضی از مسئولیت‌های HSE توسط فرآیندهای کنترلی مانند ارزیابی عملکرد تحت کنترل مدیران و رهبران HSE قرار دارند.
- بازنگری سیستم مدیریت HSE سازمان فقط در دوره‌های برنامه ریزی شده انجام می‌شود.
- بازنگری کنترل و پایش مدیریت فقط محدود به دریافت گزارشات عملکرد HSE بوده، بازخوردی از برنامه‌های اجرا شده دریافت نمی‌شود و برنامه‌های بهبود لحاظ نمی‌شود.
- رویکرد اصلی سازمان در HSE از نوع منفعل می‌باشد.
- بعد از هر حادثه، HSE برای سازمان اهمیت پیدا می‌کند، ولی بعد از مدتی فراموش می‌شود.
- مسائل HSE به کادر HSE تفویض شده و مدیران ارشد درگیر این مسائل نمی‌شوند.
- مطابق با الزامات قانونی، اطلاعاتی جمع‌آوری می‌شود، اما هیچ پیگیری بعد از گردآوری اطلاعات انجام نمی‌شود. برخی تغییرات در سیستم، تنها بعد از وقوع حوادث، اتفاق می‌افتند.
- رویکرد مدیریت ارشد در خصوص شکست در سیستم HSE، مقصریابی و بازخواست از مقصران است، لذا به دلیل ترس از بازخواست، در خصوص حوادث تا حد امکان، پنهان کاری صورت می‌پذیرد.
- مسئولیت‌های HSE تا زمان وقوع حوادث فراموش شده و پس از وقوع حوادث، برای شناسایی مقصر تلاش می‌شود.
- بعضی از کارکنان تمایل دارند که مشکلات HSE را اعلام کنند، ولی با توجه به ددسره‌های احتمالی منصرف می‌شوند.
- یادگیری و تغییر فقط در زمان ممیزی، مراجعه قانونگذار یا زمانی که مشکل پیش می‌آید، مورد توجه قرار می‌گیرد.
- در خصوص موضوعات HSE گاهی اوقات کارکنان مشارکت داده می‌شوند ولی این مشارکت بیشتر برای رفع یک الزامات استandar دی است.
- بعضی از کارکنان درک می‌کنند که در قبال HSE خود و همکارانشان مسئول هستند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- برای رهبری و ترویج فرهنگ مثبت در حوزه بهداشت، ایمنی و محیط زیست برنامه مدون وجود دارد و رهبران مطابق با آن عمل می کنند.
- یک رویکرد مبتنی بر قانون و مقررات در زمینه بهداشت، ایمنی و محیط زیست وجود دارد که می تواند منجر به پیروی کامل از استانداردها به همراه نوآوری و انعطاف پذیری پایین گردد. منابع مطابق با برنامه ها تخصیص داده می شود تا الزامات موجود در نظام نامه HSE به صورت مناسب اجرا شود.
- تخصیص منابع تحت نظرات مدیریت HSE تخصیص داده می شود و رهبران و مدیران ارشد بازخورد مصرف منابع را دریافت می کنند. در این سطح به صورت صلب از مقررات و استانداردهای پیروی می شود و از ابتکار عمل برای بهبود استفاده نمی شود.
- تعاملات و مشارکت رهبران و مدیران ارشد با مدیریت HSE در حد مقررات و دستورالعمل های تعریف شده بوده و فراتر از آن مشارکتی ندارند.
- مهارت های مرتبط با مدیریت HSE کاملاً مشخص شده اند و برخی مدیران، آموزش های مناسب را دریافت می کنند.
- رهبران و مدیران ارشد سازمان دید سیستمی سیستماتیک نسبت به کسب و کار دارند و سیستم مدیریت HSE را در این سیستم در نظر می گیرند.
- ثبت ریسک به طور کامل نسبی صورت گرفته و بازبینی می شود تا رهبران و مدیران ارشد قادر باشند از آن برای جهت دهی استراتژی سازمان و تعریف سطح ریسک قابل قبول، استفاده کنند.
- رهبران و مدیران ارشد تا حدی تضمین می کنند که ذینفعان اطلاعات کافی و مرتبط با HSE را دریافت می کنند و تا بتوانند مسائل HSE را به صورت مناسب به نقد و چالش بکشاند.
- حاکمیت مدیران ارشد به صورت دستوری و تحکمی است و از زیر دستان بازخورد دریافت می کنند.
- مدیران، تیم ها و افرادی که مسئولیت کنترل ریسک های مهم را برعهده دارند را در خصوص مسئولیت های خود در قبال HSE توجیه کرده است؛ آن ها مسئولیت های خود را درک نموده و به شیوه درست عمل می کنند.
- سیستم های ارزیابی HSE نسبتاً تحت کنترل مدیران ارشد است.
- مدیریت به صورت خودکار یافته های پیش و ممیزی ها را در بازنگری عملکرد سازمان استفاده کرده و در جای مقتضی تغییر ایجاد می کنند.
- علاوه بر برنامه های بازنگری دوره ای، بازنگری مدیریت در صورت وقوع رویداد یا تغییر در فعالیت ها انجام می شود.
- بازنگری مدیریت با الزامات مرتبط و شناخته شده در راهنما و استانداردهای سیستم مدیریتی منطبق است. در جلسات بازنگری مدیریت عملکرد گذشته و گزارشات عملکرد جاری بررسی شده و بر اساس این موارد برنامه های اصلاحی تدوین می شود.
- رویکرد سازمان تا حدی به سمت محاسبه گری و تحلیل می باشد.
- مدیریت برای HSE ردیف بودجه مشخصی تعریف کرده و منابعی برای انجام اقدامات و فعالیت های مرتبط با HSE اختصاص می دهد. جلسات دوره ای برای در جریان گذاشتن مدیریت برگزار می شود.
- سیستم HSE تا حدود زیادی پذیرفته شده است. برای شیوه برخورد با عملکرد مثبت و منفی رویه وجود دارد. دستورالعمل های زیادی برای حوزه های مختلف HSE وجود دارد ولی در خصوص دانش کارکنان و اجرای آن بعضاً غفلت می شود.
- فضای تحکیم و کنترل در سازمان وجود دارد. دستورات از مقامات بالا به سطوح پایین ابلاغ شده و گزارشات شکست در سیستم از سطوح پایین به سطوح بالا ارائه می گردد.
- گزارش دهی فرمت مشخصی وجود دارد، ولی کارکنان فراتر از آن اقدامی نمی کنند. کارکنان اهمیت گزارش دهی مناسب را نمی دانند. سازمان به آمار علاقه مند هست ولی استفاده موثری از آن نمی شود.
- مسئولیت ها به خوبی مشخص شده و کارکنان نسبت به آن آگاهی دارند ولی هنوز افراد از مسئولیت پذیری کامل دوری می کنند و نسبت به مسائل HSE حس مالکیت ندارند. اگرچه سازمان در حوادث به دنبال عوامل وقوع آن می گردد، ولی در نهایت، یافتن مقصر، اهمیت بالاتری پیدا می کند.
- رویه ای برای اینکه کارکنان بتوانند مسائل مربوط به HSE را اعلام کنند وجود دارد ولی کارکنان حس نمی کنند که اثرگذار باشد.
- دستورالعملی برای بررسی حوادث، یادگیری از آن و نیز ایجاد تغییرات در سیستم مدیریت HSE وجود دارد ولی کنترل های لازم جهت اطمینان از اثربخشی تغییرات، اعمال نمی شود.
- سازمان روشی برای مشورت گرفتن از کارکنان در خصوص مسائل HSE دارد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۲ عارضه یابی سیستم HSE
خط مشی و استراتژی HSE
تشریح کلی معیار
خط‌مشی و استراتژی HSE، تبیین‌کننده مقصد نهایی HSE و مسیر رسیدن به آن است. خط‌مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) باید نشان‌دهنده نظرات مدیریت ارشد در خصوص چگونگی تأثیرگذاری فعالیت‌های بهداشت، ایمنی و محیط زیست در موفقیت کسب‌وکار بوده و چارچوبی برای ایجاد تعادل بین سودآوری و ایمنی در تصمیمات کسب‌وکار، در همه سطوح ایجاد کند. خط‌مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) باید: • نظر تجمیعی هیات مدیره در خصوص مسائل HSE پس از بحث و تبادل نظر و انجام توافقات را نشان دهد. • خط‌مشی‌ها را در قالب اهداف، فعالیت‌ها، مدل کسب‌وکار، چشم‌انداز، استراتژی و فرهنگ سازمان تشریح کند. • موارد زیر را نشان دهد: تأ اهمیت نسبی ریسک‌های HSE در میان سایر ریسک‌های کسب‌وکار و همچنین اهمیت موضوع HSE برای سازمان تأ نحوه تخصیص زمان و توجه هیات مدیره و مدیریت برای هدایت و نظارت بر اجرای خط‌مشی و عملکرد بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) تأ محدوده و پیچیدگی سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست و ارزیابی‌های ریسک تأ چگونگی در نظر گرفتن منابع مالی لازم برای بهداشت، ایمنی و محیط زیست در برنامه‌ریزی و کنترل بودجه کسب‌وکار و هماهنگی با پروفایل ریسک / خطرات تأ خط‌مشی‌های منابع انسانی تأثیر گذار بر HSE (شامل ارزش‌ها، استخدام، توسعه، شایستگی، انگیزه، سبک رهبری، فرهنگ، بهبود مستمر، حافظه سازمانی، مشارکت و مشاوره) بر اساس خط‌مشی HSE، سازمان باید استراتژی‌های متناظر برای دستیابی به اهداف بلند مدت خود را تدوین کند. وجود استراتژی به تدوین برنامه‌ها، تخصیص منابع و انگیزش کارکنان در دنبال نمودن اهداف HSE کمک می‌کند. استراتژی‌های HSE باید هم‌راستا با سایر استراتژی‌های سازمان باشد. در تدوین استراتژی‌های HSE باید ریسک‌ها و فرصت‌های HSE سازمان مد نظر قرار گیرد. تغییرات در سازمان می‌تواند بر روی استراتژی‌های HSE تأثیر بگذارد و این تغییرات باید منجر به بازنگری استراتژی‌های HSE شود.

مفاهیم/نکات راهنما
«مشارکت در تدوین خط‌مشی و استراتژی»، «محتوای خط‌مشی»، «در نظر گرفتن ریسک در خط‌مشی و استراتژی»، «اطلاع‌رسانی خط‌مشی»، «بازنگری خط‌مشی»، «ارتباط خط‌مشی با فعالیت‌های سازمان»، «استراتژی HSE»، «ارتباط استراتژی با خط‌مشی»، «همسویی اهداف و برنامه‌های سازمان با استراتژی HSE»

شواهد مورد نیاز
خط‌مشی HSE سازمان، سایر خط‌مشی‌های سازمان، نحوه اطلاع‌رسانی خط‌مشی، صورت‌جلسات مرتبط با تدوین خط‌مشی و شرکت‌کنندگان در این جلسات، مطلع بودن کارکنان نسبت به خط‌مشی HSE، مستندات مرتبط با بازنگری خط‌مشی، رد پای خط‌مشی در فعالیت‌های سازمان، مستندات مرتبط با استراتژی‌های HSE، صورت‌جلسات مرتبط با تدوین استراتژی HSE، شرکت‌کنندگان در جلسات تدوین استراتژی‌های HSE، مستندات مرتبط با ساختار سازمانی HSE و طراحی آن، رد پای استراتژی‌های HSE در اهداف و برنامه‌های HSE، صورت‌جلسات بازنگری استراتژی‌های HSE و شرکت‌کنندگان در آن



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح آغازین

- خط مشی HSE وجود ندارد و در صورت وجود به روز نبوده و در سطح سازمان اطلاع رسانی نمی گردد.
- محتوای خط مشی یک متن کلیشه ای بوده و یا منطبق با واقعیت ها و فعالیت های سازمان نمی باشد و نگاهی غیر واقعی به ریسک های سازمان دارد.
- هیچ گونه شواهدی دال بر مشورت با کارکنان در تدوین خط مشی و تفهیم الزامات در آن که مرتبط با کارکنان باشد مشاهده نمی شود.
- در خصوص خط مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست هیچ گونه تعاملی با شرکای خارج سازمانی صورت نمی گیرد حتی با شرکای نزدیک.
- استراتژی HSE تعریف نشده و در صورت تعریف شدن صوری است.
- هیچ گونه ارتباطی بین خط مشی HSE و استراتژی وجود ندارد.
- چارچوب مناسب (نقش ها، مسئولیت ها، اختیارات، کانال های ارتباطی و ...) برای عملی کردن استراتژی HSE وجود ندارد.

تشریح معیار در سطح رشد

- خط مشی پس از تدوین به کارکنان HSE اطلاع رسانی می شود.
- در خط مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست به مسایل پایه ای همچون تعهد به تامین الزامات قانونی و سایر الزامات وجود دارد ولی سازمان لزوما خود را به آن متعهد نمی بیند.
- خط مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست به روز بوده و در سازمان اطلاع رسانی می شود ولی مدیران و سرپرستان داخلی تفسیرها و رویکردهای متفاوتی نسبت به آن دارند. این امر باعث می شود خط مشی، به شیوه های مختلفی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.
- بازنگری خط مشی به منظور برآورده سازی الزامات به صورت دوره ای و صوری انجام می شود.
- برخی از مدیران در خصوص خط مشی های بهداشت، ایمنی و محیط زیست با پیمانکاران/تامین کننده تعامل می کنند ولی هیچ رویکرد سیستماتیک در این زمینه وجود ندارد.
- استراتژی HSE در برخی از حوزه ها تعریف شده است. برای مثال استراتژی HSE در خصوص تامین کنندگان ولی در خصوص پیمانکاران استراتژی خاصی ندارند.
- در تدوین استراتژی های HSE، خط مشی در نظر گرفته نشده و در نتیجه در برخی موارد خط مشی و استراتژی هم راستا نیستند.
- در تدوین استراتژی های HSE، هم راستایی با سایر اهداف کسب و کار در نظر گرفته نشده و از این رو استراتژی های HSE می تواند با بعضی از اهداف و سیاست های سازمان در تناقض باشد.
- چارچوب HSE متناسب با استراتژی های HSE نبوده و در نتیجه، امکان دارد تمامی استراتژی های HSE عملیاتی نشود.
- در تدوین برخی از استراتژی ها ریسک های HSE لحاظ شده است.
- برخی از اهداف و برنامه های HSE از استراتژی HSE استخراج شده است.
- بازنگری استراتژی ها در دوره های تعیین شده و فقط با در نظر گرفتن اطلاعات عملکردی استراتژی دوره های گذشته صورت می پذیرد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- کارکنان سازمان به صورت فعالانه در بازنگری و بازبینی خط مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست و نحوه به کارگیری آن مشارکت می کنند.
- خط مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست، دربرگیرنده تعهد به حذف خطرات و کاهش ریسک های HSE مرتبط با حوزه کاری سازمان می باشد.
- برآورده سازی این تعهد به راحتی در مستندات مرتبط با ریسک قابل مشاهده است.
- خط مشی بهداشت، ایمنی و محیط زیست و خط مشی های مرتبط، به عنوان بستری برای فعالیت های مرتبط با HSE مدیران بوده و به تبع آن، کلیه کارکنان برداشت یکسانی از آن ها دارند.
- خط مشی HSE، مناسب و مرتبط با ویژگی ها و فعالیت های سازمان بوده، به صورت مناسب مستندسازی شده و توسط سازمان یا سایر شرکای علاقمند مورد استفاده قرار می گیرد.
- خط مشی HSE سازمان فقط در صورت تغییر ماهیت های فعالیت های شرکت مورد بازنگری قرار می گیرد.
- استراتژی های HSE سازمان در تمام حوزه های HSE تعریف شده است.
- استراتژی های HSE کاملاً همسو با خط مشی HSE سازمان است.
- چارچوب مناسب جهت پیاده سازی استراتژی ها و مدیریت مناسب فعالیت ها و ریسک های حوزه HSE وجود دارد.
- اهداف و برنامه های HSE از استراتژی های HSE سازمان ریشه گرفته است.
- در تدوین استراتژی ریسک های HSE در نظر گرفته شده است.
- سیستم هایی برای پیگیری موفقیت و دستیابی به استراتژی های HSE وجود دارد.
- استراتژی های HSE علاوه بر دوره های بازنگری آن در صورت وقوع تغییرات در فعالیت های سازمان مورد بازنگری قرار می گیرد.

معیار ۳ عارضه یابی سیستم HSE

تعیین و اجرای اهداف و برنامه های HSE

تشریح کلی معیار

برنامه ریزی مناسب نقطه شروع مدیریت خوب سیستم مدیریت HSE و به تبع آن مدیریت ریسک های HSE سازمان است. سازمان باید برنامه هایی را تدوین کند تا بتواند از عهده تعهدات قانونی خود بر آید و همچنین به اهداف خود به صورت اثربخش برسد. برنامه ریزی مناسب به سازمان کمک می کند تا منابع لازم را جهت مدیریت موثر HSE تخصیص دهد. برای دستیابی به بهبود مستمر، سازمان باید اهدافی را برای خود تعیین کند و این اهداف را به کارکنان اطلاع رسانی کند. سازمان باید نشان دهد که دارای اهداف HSE معناداری است. این اهداف HSE، باید «مشخص، قابل اندازه گیری، مورد قبول کسانی که قرار است آن ها را محقق سازند، واقع گرایانه و در زمان بندی مناسب» (SMART) باشد. هم اهداف کوتاه مدت و هم بلندمدت باید در کنار اهداف گسترده تر کسب و کار، تعیین و اولویت بندی شوند. اهداف سازمان باید مدیریت شوند تا تناقضی میان آن ها ایجاد نشود. اهداف در سطوح یا بخش های مختلف یک سازمان باید هم راستا شوند تا اهداف کلی خط مشی HSE سازمان را پشتیبانی کنند. اهداف می تواند به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزش و روحیه استفاده شود و مبنایی برای پاداش دهی قرار گیرد. اهداف و مقاصد باید با احتیاط تعیین شوند تا از موارد زیر اجتناب شود:

- تعارض با دیگر اهداف کسب و کار؛ و
- پنهان کاری که منجر به عواقب ناخواسته می شوند، مانند گزارش دهی ناقص رویدادها، یا فعالیت برای کنترل یک ریسک به قیمت آسیب به ریسک دیگر



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم / نکات راهنما

«تعیین اهداف HSE»، «ارزش اهداف»، «هم‌راستایی اهداف»، «سیستم‌های پیگیری دستیابی به اهداف»، «تعریف برنامه‌های HSE»، «ارتباط بین اهداف و برنامه‌ها»، «اطلاع‌رسانی اهداف و برنامه‌های HSE»، «ارتباط بین شاخص‌ها و اهداف»، «ارتباط بین اهداف و ریسک‌های HSE»، و «ارزش اهداف و برنامه‌های HSE»

شواهد مورد نیاز

سند اهداف HSE، سند برنامه‌های HSE، صورت‌جلسات تعریف اهداف، صورت‌جلسات تعریف برنامه‌ها، مشارکت‌کنندگان در تدوین اهداف و برنامه‌ها، دستورالعمل‌های مرتبط با کنترل دستیابی به اهداف و اجرای برنامه‌ها، مطلع بودن کارکنان سازمان و مدیران از اهداف و برنامه‌ها، اصلاحیه در اهداف و برنامه‌ها، ابلاغیه اهداف و برنامه‌ها (کارکنان و پیمانکاران)

تشریح معیار در سطح آغازین

- اهدافی برای HSE تعیین نشده و یا این اهداف محدود هستند.
- اهداف تعیین شده SMART نبوده، اولویت بندی نشده و با سایر اهداف سازمان هم راستا نیستند.
- هیچ ارتباط معناداری بین اهداف HSE، خط مشی، استراتژی، ریسک‌های HSE و شاخص‌های عملکردی وجود ندارد.
- هیچ برنامه‌ای برای دستیابی به اهداف، تدوین نشده است و اگر هم تدوین شده باشد با اهداف، ارتباط معناداری ندارد.
- سیستمی برای پیگیری دستیابی به اهداف و کنترل برنامه‌های HSE وجود ندارد.
- اهداف و برنامه‌های HSE به کارکنان اطلاع‌رسانی نمی‌شود.

تشریح معیار در سطح رشد

- اهداف HSE موجود هستند. برخی از اهداف، ممکن است SMART بوده و اولویت بندی شده باشند، اما اهداف HSE با اهداف دیگر سازمان، هم‌راستا نبوده و همیشه از اهداف خط‌مشی‌های کلی سازمان، پشتیبانی نمی‌کنند.
- بعضی از اهداف سازمان با خط مشی، استراتژی‌ها، ریسک‌های HSE و شاخص‌های عملکردی هم‌راستا است.
- برای بعضی از اهداف، برنامه‌هایی برای دستیابی به آن‌ها تعریف شده است.
- سازمان یک رویکرد ثابت برای پیگیری دستیابی به اهداف و کنترل برنامه‌های HSE ندارد.
- سازمان به راحتی عدم دستیابی به اهداف و اجرای برنامه‌های HSE را می‌پذیرد.
- اهداف و برنامه‌های HSE فقط به کارکنان HSE اطلاع‌رسانی می‌شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- اهداف HSE و برنامه‌های مرتبط جهت دستیابی به آن‌ها تعریف شده است.
- تلاش‌هایی برای دستیابی به اهداف SMART و اولویت‌بندی اهداف و مقاصد و هم‌راستا کردن آن‌ها با یکدیگر، انجام شده است.
- در تدوین اهداف HSE، الزامات قانونی، خط مشی، استراتژی‌ها و ریسک‌های HSE در نظر گرفته شده است.
- سیستم‌هایی برای پیگیری دستیابی به اهداف و کنترل برنامه‌ها وجود دارد.
- شاخص‌های عملکردی با اهداف HSE ارتباط مشخصی دارد.
- اهداف، برنامه‌ها و استانداردهای عملکرد به همکاران داخلی و همکاران خارج سازمان اطلاع رسانی می‌شود.
- کارکنان از اهمیت اهداف و برنامه‌های HSE آگاهی دارند و نقش و مسئولیت خود را در دستیابی به این اهداف می‌دانند.

معیار ۴ عارضه یابی سیستم HSE

مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان

تشریح کلی معیار

آموزش جامع برای موفقیت هر سازمانی ضروری است. کارکنان باید بدانند که سازمان چه انتظاری از آنها دارد و به چه شکلی باید کارهای موردانتظار را انجام دهند. بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با محدود کردن آموزش‌ها در هزینه‌های خود صرفه جویی کنند، غافل از این‌که همین کار باعث عدم انطباق در فعالیت‌ها، دوباره کاری و تکرار فعالیت‌ها، تحمیل هزینه بابت اصلاح کار نادرست و یا از دست رفتن زمان به دلیل مصدومیت می‌شود. کارکنان آموزش دیده، بهتر می‌توانند فرآیندهای کاری که نسبت به آن مسئولیت دارند را درک کنند و به تبع آن، پیشنهادات بهبود بیشتری ارائه می‌دهند.

سازمان، تنها زمانی در بهترین حالت ممکن فعالیت می‌کند که یک برنامه آموزشی برای تمام کارکنان تنظیم کرده باشد تا کارکنان را با جنبه‌های HSE کار خود آشنا کرده، وضعیت آموزش و الزامات آموزشی شغلی را رصد نموده و به صورت دوره‌ای آموزش‌هایی برای یادآوری برگزار کند.

آموزش‌های سازمان می‌تواند در قالب یک سیستم مدیریت شایستگی تعریف شده باشد. در یک سیستم مدیریت شایستگی موارد زیر باید تعیین شود:

- تعداد کارکنان لازم برای انجام دادن صحیح و ایمن یک کار
- شناسایی نیازهای آموزشی HSE مرتبط با هر کار، رصد وضعیت آموزش کارکنان و ارائه آموزش‌های لازم برای آشنایی کارکنان با مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی
- پیش‌بینی، جبران و برنامه‌ریزی کار در صورت استعفا، بازنشستگی و یا مصدومیت کارکنان

شواهد مورد نیاز

فرم یا گزارش شناسایی نیازهای آموزشی، فرم یا جدول برنامه‌های آموزشی، فرم‌های مربوط به نقش‌ها و مسئولیت‌های HSE کارکنان و آموزش‌های مورد نیاز در شغل، گزارش آموزش‌های انجام شده برای کارکنان، گزارش آموزش به پیمانکاران، تأمین‌کنندگان و سازمان‌های همکار، گزارش‌های پایش آگاهی کارکنان، گزارش کنترل حفظ صلاحیت کارکنان، دستورالعمل‌های مرتبط با جذب کارکنان، گزارشات در خصوص نظر HSE در خصوص جذب کارکنان، بررسی‌های انجام شده در خصوص تعداد نیروی کاری مناسب برای انجام ایمن کار



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم / نکات راهنما

«آموزش»، «نیازسنجی آموزشی»، «برنامه‌ریزی آموزشی»، «ثرگذاری آموزش»، «مدیریت شایستگی (مهارت، دانش، نگرش، آموزش و تجربه)» (SKATE/KATE)، «آگاهی کارکنان»، «مسئولیت، پاسخگویی و اختیارات کارکنان»

تشریح معیار در سطح آغازین

- هیچ شواهدی مبنی بر وجود رویکردی برای مدیریت شایستگی در سازمان وجود ندارد. در خصوص مدیریت شایستگی کارکنان در سازمان سردرگمی وجود دارد.
- نسبت به شایستگی مورد نیاز برای این که سازمان بتواند به صورت ایمن فعالیت کند، توجه کمی شده است.
- کارکنان ممکن است شایسته باشند ولی فرآیندی برای ارزیابی این شایستگی وجود ندارد.
- هیچ برنامه رسمی برای آموزش HSE وجود ندارد. هیچ گونه آموزش تخصصی مرتبط با مسئولیت، ارائه نمی‌شود. سازمان از آگاهی کارکنان نسبت به خط‌مشی HSE (در صورت وجود) اطمینان حاصل نمی‌کند.
- به نیازهای آموزشی، به صورت سیستماتیک پرداخته نشده و نیازهای فعلی اولویت بیشتری نسبت به نیازهای بلند مدت دارند. آموزش‌های موجود HSE فقط در حد آموزش‌های عمومی است.
- سازمان مسئولیت، اختیارات و پاسخگویی مشخصی برای پست‌های کاری ندارد.

تشریح معیار در سطح رشد

- سیاست‌های انتخاب، جذب و آموزش، بخشی از یک سیستم یکپارچه نیستند، بنابراین ممکن است هم‌راستا نبوده و با اهداف استراتژیک HSE سازمان در تناقض باشند.
- سازمان در جذب نیروهای HSE خود فقط به بعضی از المان‌های شایستگی توجه می‌کند مانند داشتن تجربه و دانش.
- بعضی از نیازهای آموزشی شناسایی شده‌اند ولی ارائه آموزش بیشتر از آن که بر مبنای یک روش ساختارمند باشد، بر حسب تصادف و در صورت وجود نیرو برای آموزش است.
- آموزش‌های کاری بیشتر به صورت شفاهی و فقط در حد دستورالعمل‌های موجود شرکت است و آموزش‌های جامعه‌پذیری توسط سرپرست انجام نمی‌شود و یا کاربردی نیست. بعضی از آموزش‌های تخصصی به کارشناسان و سرپرستان ارائه می‌شوند.
- بعضی از اطلاعات (خط‌مشی HSE، آموزش‌های اولیه HSE، قوانین و ...) (آموزش‌های بدو استخدام یا آغازین) به کارکنان منتقل می‌شوند ولی ساختار یک شکل برای ارائه اطلاعات وجود ندارد و در نتیجه برداشت‌های یکسانی در سازمان ایجاد نمی‌شود. سازمان به صورت محدود تلاش می‌کند کارکنان را با وظایف HSE آشنا کند.
- مسئولیت، اختیارات و پاسخگویی کارکنان در حوزه HSE، به صورت محدود و ابتدایی تعریف شده است.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- سازمان یک سیستم مدیریت شایستگی مدون دارد که در آن به المان های مهارت، دانش و تجربه اشاره شده است.
- سازمان، مهارت ها، دانش و تجربه لازم را در انتخاب و آموزش کارکنان لحاظ می کند. سازمان یک برنامه آموزشی برای کارکنانی که در قسمت های حساس از نظر HSE کار می کنند، تعریف کرده تا نیازمندی های آن ها شناسایی شده و آموزش های مورد نیاز به آن ها ارائه شود.
- این آموزش ها شامل آموزش های آغاز به کار، تغییر کار، مهارت های تخصصی مورد نیاز، بعد از حادثه و بعد از ممیزی می شود.
- فرآیند جذب کارکنان جامع بوده و شامل تست های روانشناسی و عملیاتی است و به تبع آن اغلب، کارکنان مناسب برای پست های کاری انتخاب می شوند.
- ن سازمان فرآیندی دارد که به طور مداوم تضمین می کند که کارکنان دارای مهارت ها، دانش لازم برای فعالیت های خود هستند.
- آموزش ها توسط افراد خبره و مطابق با یک برنامه آموزشی که بر اساس نیازمندی های شغلی تدوین شده است، ارائه می شود.
- فرآیندی در سازمان وجود دارد (آموزش بدو استخدام یا آغازین) که تمامی کارکنان برداشت یکسانی از خط مشی HSE، آموزش های اولیه HSE، قوانین و ... دارند. سازمان کنترل هایی در خصوص اینکه کارکنان این اطلاعات را درک کرده اند تا بتوانند به صورت موثر در سازمان فعالیت کنند، انجام می دهد.
- آموزش های HSE مخصوص به یک شغل، آموزش های تخصصی و toolbox meeting برگزار می شود.
- سازمان رویکردی برای سنجش اثربخشی آموزش ها دارد. اثربخشی مطابق با این رویکرد سنجیده می شود ولی لزوماً بر اساس آن تغییری بر آموزش ها و نحوه برگزاری آن ها اتفاق نمی افتد.
- سازمان مسئولیت ها، اختیارات و پاسخگویی های HSE را به گونه ای برای کارکنان تعریف کرده که بتواند به اهداف خود دست یابد.

معیار ۵ عارضه یابی سیستم HSE

توسعه پایدار و مسئولیت های اجتماعی حوزه HSE

تشریح کلی معیار

افزایش شدید جمعیت جهان بر روی زمینی که منابع آن، تجدیدناپذیر و محدود هستند، یک واقعیت هشداردهنده در دنیای امروز است. این مسئله ممکن است در شهرهای کوچک که دارای آب و هوای سالم هستند مشهود نباشد، اما کشورهای توسعه یافته، بیش از پیش با این واقعیت مواجه شده اند و دریافته اند که تداوم روش فعلی، نمی تواند امکان پذیر باشد. امروزه، در جای جای جهان، فشارهایی بر سازمان ها وارد می شود تا فعالیت هایی را در جهت پایدار نمودن سلامت جهان در پیش بگیرند. توسعه پایدار را به این صورت تعریف می کنند: «توسعه ای که نیازهای حال حاضر را برآورده سازد، بدون این که توانایی نسل های آینده را در برآوردن نیازهای خود، به خطر اندازد». توسعه پایدار، معمولاً در قالب سه دسته از عوامل بررسی می شود که شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است. با توجه به عوامل موجود در توسعه پایدار، در اکثر سازمان های بین المللی، واحد HSE نقش پر رنگی در برآورده سازی الزامات مرتبط با توسعه پایدار دارد. در این معیار، پارامترهایی از توسعه پایدار، که واحد HSE می تواند بر آن ها اثرگذار باشد مورد بررسی قرار می گیرند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم / نکات راهنما

«انگیزه سازمان»، «توسعه پایدار در ورودی‌های سازمان»، «توسعه پایدار در عملیات سازمان»، «توسعه پایدار در خروجی‌های سازمان»، «تامین کننده/شرکا»، «جامعه»، «سلامت کارکنان»

شواهد مورد نیاز

دستورالعمل ارزیابی محیط زیستی، گزارشات ارزیابی محیط زیستی، دستورالعمل یا فرآیند مرتبط با توسعه پایدار، گزارشات ارزیابی مواد شیمیایی از دید شیمیایی/تجزیه پذیری/بازیافتی بودن، گزارشات مصرف انرژی و آب، گزارشات احیای زیستگاه، گزارشات انتشارات سازمان، گزارشات پسماند و پساب، گزارش ارزیابی تامین کننده (انتشارات، مصرف آب، مصرف انرژی، مواد شیمیایی مصرفی، پسماند)، گزارشات مربوط به بهبود بهره‌وری انرژی و آبی محصول، گزارشات مربوط به جمع آوری مجدد بسته بندی و بازیافت آن‌ها، گزارشات مربوط به بازیافت و یا استفاده مجدد از محصولات اسقاط شده، گزارش آموزش‌های توسعه پایدار، گزارش ارزیابی و انتخاب مواد غذایی، گزارش تعداد استخدام محلی، گزارش تعداد تامین کننده محلی، گزارش برنامه‌های ارتقا عملکرد تامین کنندگان، گزارش برنامه‌های اجتماعی، فهرست NGOها و موضوعاتی که سازمان با آن‌ها در تعامل است.

تشریح معیار در سطح آغازین

- شرکت در انجام فعالیت‌های خود، مسائل زیست محیطی را در نظر نمی‌گیرد و اگر هم توجهی نسبت به محیط زیست وجود داشته باشد، موردی و به دلیل انطباق با الزامات قانونی است.
- هیچ شاخص زیست محیطی تعریف نشده و پاسخ‌گویی، حداقلی و مطابق با حداقل الزامات قانونی است.
- مالکیت موضوعات زیست محیطی، مطابق با تعریف قانون است.
- در تأمین مواد، به مسائلی هم‌چون خطرناک بودن مواد (سمی بودن)، زیست پایه و قابل بازیافت بودن آن‌ها توجه نمی‌شود.
- در تأمین انرژی مورد نیاز، به تجدیدپذیر بودن آن توجه نمی‌شود و مصرف بهینه انرژی در ساختمان‌ها و تجهیزات، مورد توجه قرار نمی‌گیرد.
- به مصرف بهینه آب در فعالیت‌های سازمانی توجه نمی‌شود.
- به انتشار آلاینده‌ها، پسماندها و پساب‌های تولید شده در فرآیندها، توجه نمی‌شود.
- و اثرات زیست محیطی تأمین کنندگان، برای سازمان مهم نیست و با تأمین کنندگان، در این زمینه، تعامل نمی‌شود.
- دوام محصولات برای سازمان، فاکتور مهمی تلقی نشده و ممکن است برای سود بیشتر دوام آن‌ها را کاهش دهند.
- در تولید محصولات به تجزیه پذیری، تولید از مواد بازیافتی و استفاده مجدد از آن توجه نمی‌شود.
- به مصرف آب در تولید توجه نمی‌شود.
- بسته بندی محصولات و قطعات برای سازمان مهم نیست.
- سازمان در مدیریت منابع خود از اصول ۳R استفاده نمی‌کند.
- سازمان خود را متعهد به مدیریت پایان چرخه عمر محصولات خود نمی‌داند.
- برنامه‌های ایمنی، سلامت و تروج سبک‌های زندگی پایدار برای سازمان اهمیت ندارد. کارکنان دسترسی به مشاوره پزشکی ندارند.
- سازمان آموزش‌های توسعه پایدار برای کارکنان خود برگزار نمی‌کند.
- سازمان همکاری‌های اجتماعی و آموزش در سطح جامعه ندارد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح رشد

- دلیل برآورده سازی انتظارات بازار در زمینه محیط زیست، صرفاً وجود الزامات است. به نحوی که سازمان هنوز از درون دارای انگیزه لازم نشده ولی برای برآورده شدن الزام فعالانه اقدام می کند.
- توسعه پایدار توسط مدیران HSE و یا مدیران بهره وقت توسعه پایدار پیگیری می شود.
- استفاده از مواد شیمیایی، بیولوژیکی و دست ساز در جایی که الزام قانونی وجود دارد مطابق با آن بوده و کدهای صنعتی رعایت می شود و طراحی ها تا حدودی بر پایه اصول محیط زیستی خواهد بود. استفاده از مواد بازیافتی توجه می شود ولی کمتر از استانداردهای ملی است.
- بعضی از برنامه های استفاده بهره ور از انرژی اجرا شده اما همچنان بیشتر از منابع انرژی متداول استفاده شده و استفاده از منابع تجدید پذیر کمتر از استانداردهای ملی است.
- در ساختمان ها و تجهیزات، تمرکز بر کاهش مصرف انرژی است، بعضی برنامه ها برای بازیافت وجود دارد. در مدیریت زمین استفاده از سموم کاهش داده شده، درخت هایی کاشته شده و تلاش هایی برای کاهش اثرات منفی بر روی منابع آبی و گونه های زیستی محلی داده شده است.
- استفاده از منابع آبی مطابق با الزامات قانونی بوده و کاهش های کمی در مصرف آب روی داده است.
- به انتشار گازهای گلخانه ای توجه می شود ولی کاهش انتشارات کمتر از استانداردهای ملی است.
- اهدافی برای کاهش ایجاد پسماند وجود دارد و سازمان در مسیر دستیابی به آن اهداف است.
- پس آبها مطابق با الزامات قانونی مدیریت می شود.
- رویکرد سازمان در خصوص تامین کننده و رد پای محیط زیستی تامین کننده، برآورده سازی الزامات و استانداردهای صنعتی است اما هدف اصلی کاهش هزینه است.
- برای اندازه گیری رد پای محیط زیستی تامین کننده به گزارشات تامین کننده اکتفا شده و در قراردادهای خودارزیابی این شاخص ها افزوده شده است. سازمان تلاش می کند منبع مواد اولیه تامین کننده (از جمله مواد بازیافتی) و مصرف آب آن ها را رصد کند.
- سازمان در صورت نیاز با تامین کننده در خصوص توسعه پایدار تعامل می کند.
- اولویت اصلی محصولات سازمان کاهش هزینه است نه بهره وری انرژی.
- هدف سازمان کاهش قیمت محصولات خود بوده؛ تجزیه پذیری، قابلیت بازیافت، استفاده مجدد و مصرف آب محصولات در اولویت نبوده و سازمان برنامه ای فراتر از رعایت الزامات قانونی برای انتهای چرخه عمر محصولات خود ندارد.
- در بسته بندی، استفاده از مواد بازیافتی، قابلیت بازیافتی و استفاده مجدد از اولویتهای اصلی سازمان نیست.
- سازمان در مدیریت منابع خود گاهی بازیافت می کند.
- برنامه های ایمنی و عملکرد آن مشابه عملکرد سازمان های هم رده بوده. سازمان به منظور سلامت و ترویج زندگی پایدار، پوشش بیمه ای، اتاق های ورزش، برنامه های مشارکتی داوطلبانه و در برخی اوقات غذاهای سالم ارائه می دهد. معاینات ادواری برای کارکنان انجام می شود ولی عملی بر اساس آن انجام نمی شود.
- ن سازمان برای تمام کارکنان آموزش های اولیه ایمنی و توسعه پایدار را برگزار می کند.
- تعامل در خصوص توسعه پایدار بیشتر از سمت کارکنان صورت می گیرد.
- در تامین منابع به نیروی ماهر و تامین کننده محلی توجه می شود.
- سازمان در توسعه کیفیت، قابلیت اطمینان تامین کنندگان و انطباق آن ها با قوانین فعالیت می کند.
- ن سازمان با گروه های صنعتی، اسپانسرهای محلی و NGO های منتخب و امن همکاری می کند.
- سازمان از طریق کمک های نیکوکارانه، آموزش به ساکنین محلی به توسعه پایدار در جوامع محلی کمک می کند.
- سازمان در حد سازمان های هم رده در جامعه های محلی شغل ایجاد می کند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- سازمان درک کرده که بهبود فرآیندها از دید محیط زیستی می تواند هزینه های عملیاتی را کم کند.
- شاخص های کلیدی عملکرد محیط زیست در سطح کارکردی تعریف شده. برخی از تصمیمات عملیاتی تحت تاثیر شاخص های کلیدی عملکرد محیط زیست قرار می گیرد.
 - نیروی مخصوص توسعه پایدار در سازمان مالکیت فرآیندهای توسعه پایدار را برعهده می گیرد.
 - مواد شیمیایی، طبیعی و مصنوعات منطبق با استانداردهای ملی بوده. بخشی از مواد تأمیننی بازبافتی و منطبق با استانداردهای ملی است. منابع آبی مورد استفاده کاهش قابل توجه داشته اند. استفاده از منابع انرژی تجدید پذیر منطبق با استانداردهای ملی است.
 - ساختمان و تجهیزات مطابق با استانداردهای توسعه پایدار ملی هستند.
 - سازمان در احیای زمین های آلوده به آلاینده ها سرمایه گذاری می کند.
 - کاهش انتشار گازهای گلخانه ای سازمان مطابق با استانداردهای ملی کاهش یافته و مدیریت می شود.
 - تولید پسماند و پساب در حد استانداردهای ملی مدیریت می شود.
 - رویکرد سازمان در خصوص تأمین کنندگان، مدیریت ریسک های رد پای محیط زیستی آن ها و بهبود بهره وری است، سازمان خط مشی توسعه پایدار رسمی در خصوص تأمین دارد.
 - سازمان از تأمین کنندگان اصلی خود مطابق قراردادهای انعقاد شده شاخص های کلیدی عملکرد توسعه پایدار درخواست می کند.
 - سازمان تلاش می کند که انتشار گازهای گلخانه ای، استفاده از مواد اولیه سمی، مصرف آب تأمین کنندگان اصلی خود را کاهش داده و استفاده از انرژی آن ها را بهره ور سازد.
 - سازمان تعادل بین دوام و سودآوری محصولات خود ایجاد می کند. بعضی از محصولات دارای ویژگی تجزیه پذیری، بازیافت و استفاده مجدد هستند. مصرف آب محصولات مطابق با استانداردهای ملی بهبود یافته است.
 - بسته بندی محصولات مطابق استانداردهای ملی بوده و بخشی از آن از مواد بازیافتی و یا قابلیت استفاده مجدد درست شده است.
 - سازمان در مدیریت منابع خود بازیافت را به صورت جدی دنبال کرده و در پاره ای از مواقع موفق به استفاده مجدد از منابع مصرف شده خود شده است.
 - مدیریت چرخه عمر و بازپس گیری محصولات مطابق با استانداردهای ملی انجام می شود.
 - سازمان برنامه ای هدفمند برای مصرف انرژی محصولات خود در تعامل با کارفرما تعریف کرده است.
 - برنامه های ایمنی سازمان مطابق با استانداردهای ملی است. سازمان برای ترویج زندگی سالم و پایدار برنامه های رسمی با پاداش در نظر گرفته است. برنامه های غذایی شرکت مطابق با استانداردهای ملی در خصوص سلامت است. سازمان معاینات ادواری برای کارکنان برگزار کرده و پس از دریافت نتایج به کارکنان مشاوره پزشکی جهت بهبود سلامت خود ارائه می دهد.
 - سازمان برنامه آموزشی کوتاه در خصوص توسعه پایدار برای تمامی کارکنان اجرا کرده، فعالیت ها چرخشی بوده، توسعه کاری حمایت شده و یادگیری مادام العمر توسعه پایدار تشویق می شود.
 - سازمان با کارکنان در خصوص توسعه پایدار تعامل کرده، شبکه ها و تیم های توسعه پایدار تشکیل شده و مورد حمایت و تشویق مدیر عامل قرار می گیرد.
 - یک برنامه رسمی برای تأمین مسئولانه وجود دارد و از کارآفرینان محلی حمایت می شود.
 - سازمان با NGO های مختلف همکاری می کند. سازمان با NGO های پیشرو در خصوص مسایل محیط زیستی و اجتماعی در صنعت خود تعامل و همکاری می کند.
 - مدیران ارشد از آموزش توسعه پایدار در جامعه محلی حمایت کرده. سازمان در ایجاد شغل در جامعه محلی پیشرو است.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۶ عارضه یابی سیستم HSE
مدیریت ریسک های HSE
تشریح کلی معیار
بخشی از مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست در کسب و کار، کنترل ریسک های موجود در محیط کار است. مدیریت ریسک، قلب یک سیستم مدیریت HSE است. سازمان باید ریسک هایی که با آن مواجه است را شناسایی و کنترل کند. برای مدیریت ریسک های HSE، باید فکر کرد که چه موضوعی می تواند به کارکنان یا محیط زیست آسیب بزند و بررسی شود آیا برای پیشگیری از وقوع آن به اندازه کافی اقدامات انجام شده است. سیستم های مرتبط با برنامه ریزی کنترل ریسک ها باید به نحوی استقرار یابند که قوانین مرتبط را برآورده سازد و به سازمان کمک کند که به اهداف خود به صورت اثربخش و کارا برسد. سیستم شناسایی خطرات و ارزیابی ریسک ها و فرصت ها در تمامی مراحل چرخه حیات به منظور حفاظت از کارکنان، افراد جامعه، محیط زیست و تجهیزات باید اعمال گردد. شناسایی مخاطرات، روش های ارزیابی ریسک و طراحی کنترل های ریسک سازمانی مناسب و متناسب، مبنایی ضروری برای مدیریت اثربخش ریسک، هستند. مدیریت ریسک باید: • ریسک های کارکنان و همچنین ریسک های فرآیند/سیستم را در نظر گیرد؛ • بر مبنای واقعیت کاری باشد که انجام می شود و کارکنان (یا داوطلبان) و/یا نمایندگان آن ها را مشارکت دهد؛ • تأثیر عمر و سن تجهیزات، ورود بار اضافه و شکنندگی تجهیزات را شناسایی کند؛ • نقاط تعاملی را در نظر گرفته و ریسک های مشترک و مشارکت شرکای کسب و کار را در نظر گیرد؛ • تأثیر عوامل انسانی در ایجاد ریسک های HSE را در نظر گیرد؛ • ریسک های انجام یک فعالیت و همچنین تأثیر آن فعالیت بر دیگر ریسک ها را در نظر گیرد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم / نکات راهنما

«فرآیند مدیریت ریسک»، «شناسایی ریسک»، «ارزیابی ریسک»، «پاسخ به ریسک»، «پایش کنترل ریسک»، «ریسک‌های بهداشت»، «ریسک‌های ایمنی»، «ریسک‌های محیط‌زیست»، «فاکتورهای انسانی»، «ابزارهای مدیریت ریسک»، «مشارکت در فرآیند مدیریت ریسک»، «جامعیت مدیریت ریسک» و «استفاده از ریسک در تصمیم‌گیری»

شواهد مورد نیاز

مستندات مربوط به فرآیند و دستورالعمل مدیریت ریسک، روش‌های ارزیابی و مدیریت ریسک بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست، فهرست ریسک‌های بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست، مستندات مربوط به سیاست‌های شرکت در خصوص ریسک‌های بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست، صورت‌جلسات مدیریت ریسک، حاضرین در جلسات مدیریت ریسک، تاریخ‌های بازنگری در فرآیند و دستورالعمل‌های مدیریت ریسک، بازنگری در ریسک‌ها و پاسخ به ریسک، گزارشات مدیریت ریسک (اطلاع‌رسانی)، تصمیمات متاثر از گزارشات مدیریت ریسک، مستندات مربوط به کنترل پاسخ به ریسک

تشریح معیار در سطح آغازین

- سیستم مدیریت HSE سازمان، فرآیندی برای شناسایی، ارزیابی و پاسخ به ریسک‌ها ندارد.
- شناسایی برخی از خطرات و ریسک‌های آن در سازمان، انجام می‌شود، ولی این موضوع وابسته به افراد است.
- ارزیابی و پاسخ به تمام ریسک‌های شناسایی شده انجام نمی‌شود.
- ارزیابی ریسک با ابزار مناسب انجام نگرفته (منطبق با ابزارهای تعریف شده در نظام نامه HSE ...) و به درستی انجام نمی‌شود.
- در سازمان در هنگام تصمیم‌گیری توجهی به ریسک‌های شناسایی شده و آگاه شدن نسبت به ریسک‌های تصمیم‌گیری وجود ندارد.
- هیچ شواهدی از مشارکت داخلی یا با سازمان‌های همکار برای شناسایی ریسک وجود ندارد
- سازمان در خصوص کنترل و مدیریت ریسک‌های HSE خود از هیچ سیاستی (قاعده ALARP، اولویت بندی شیوه‌های کنترل ریسک و ...) پیروی نمی‌کند.
- از کنترل‌های تعریف شده برای ریسک‌ها، به ندرت استفاده می‌شود.
- ریسک‌های ناشی از فاکتورهای انسانی در نظر گرفته نمی‌شود.

تشریح معیار در سطح رشد

- فرآیندی برای مدیریت ریسک وجود دارد، اما به طور ثابتی در سراسر سازمان، به کار گرفته نمی‌شود.
- شناسایی خطرات و ارزیابی‌های ریسک به انجام می‌رسد، اما ثبات رویه‌ای در نحوه انجام ارزیابی ریسک وجود ندارد.
- فرآیند مدیریت ریسک فقط در حوزه‌های محدودی مانند ریسک‌های عملیاتی انجام می‌شود.
- سازمان از ابزارها شناسایی ریسک تعریف شده در نظام نامه ریسک استفاده کرده، اما این ابزارها همیشه مناسب با نوع ریسک نیست.
- اقدامات کنترلی ریسک‌ها، گاهی مطابق با اقدامات تعریف شده در فرآیند مدیریت ریسک نیستند.
- برنامه‌های ابتدایی برای مدیریت و کنترل بعضی از ریسک‌های بهداشتی، ایمنی و محیط‌زیستی وجود دارد.
- آموزش‌هایی در خصوص ارزیابی ریسک به کارکنانی که در فرآیند مدیریت ریسک مشارکت دارند، داده می‌شود.
- اهمیت فاکتورهای انسانی در مدیریت ریسک درک شده، اما به شکل مناسبی در فرآیند مدیریت ریسک، در نظر گرفته نمی‌شوند و در نتیجه کنترل مناسبی روی آن‌ها انجام نمی‌شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- مدیریت ریسک‌های سازمانی و ریسک‌های فردی، با استفاده از روش‌های کمی و کیفی متناسب با نوع ریسک، به طور ثابت در بخش‌های مختلف سازمان، انجام می‌شود. در فرآیند مدیریت ریسک، فاکتورهای انسانی نیز در نظر گرفته می‌شود.
- ر سازمان سیاست روشنی برای مدیریت ریسک‌های بهداشت، ایمنی و محیط زیست دارد.
- بین فرآیندهای مدیریت ریسک در قسمت‌های مختلف سازمان هماهنگی وجود دارد و شناسایی خطرات و ارزیابی ریسک‌های انجام شده به طور منظم مورد پایش و بازبینی قرار می‌گیرد.
- اقدامات کنترلی تعریف شده برای ریسک اجرا می‌شوند.
- اثربخشی اقدامات کنترلی ریسک‌های HSE پایش می‌شوند.
- سازمان از سلسله مراتب اقدامات کنترلی در کنترل ریسک‌های خود استفاده کرده و می‌تواند آن را نشان دهد.
- فرهنگ استفاده از اطلاعات مدیریت ریسک در تصمیم‌گیری‌های سازمانی وجود دارد.
- ریسک‌ها و اقدامات کنترلی به طور شفاف به کارکنان اطلاع رسانی می‌شوند

معیار ۷ عارضه یابی سیستم HSE

کنترل عملیات

تشریح کلی معیار

کنترل عملیات HSE، بخش عملی سیستم مدیریت HSE است. کنترل عملیات HSE شامل: برنامه‌ریزی حجم کار، سیستم‌های ایمن کار، کنترل صحت دارایی‌ها، کنترل پیمانکاران و تامین‌کنندگان، کنترل مواجهه با عوامل بیماری‌زا، مدیریت بیماری‌های کاری، حفظ منابع و کاهش ضایعات می‌شود.

برنامه‌ریزی اثربخش حجم کار، اطمینان می‌دهد که منابع انسانی درست با مهارت‌های درست (با تجهیزات درست)، در زمان درست حضور دارند تا عملیاتی ایمن و بهداشتی را به انجام رسانند. برنامه‌ریزی باید واقع‌بینانه و بر اساس عوامل انسانی باشد تا اطمینان حاصل شود که تقاضاهای کاری از قابلیت‌های انسانی فراتر نمی‌روند.

سیستم‌های ایمن مناسب، برای کارهای پرخطر و بحرانی از لحاظ ایمنی، توسعه داده شده و استقرار می‌یابند تا هم از کسانی که کار را انجام می‌دهند یا از آن متأثر می‌شوند، و هم از صحت دارایی‌ها، حفاظت شود.

یک سیستم مدیریت دارایی موفق، دارایی‌هایی که در مالکیت سازمان است را شناسایی و مدیریت می‌کند. این سیستم باید اطمینان حاصل کند که دارایی‌ها در طول چرخه عمر خود در شرایط مناسبی باقی مانده و عملکردشان مطابق با پارامترهای طراحی باشد تا سازمان بتواند بصورت ایمن به اهداف خود دست یابد.

سازمان باید به صورت اثربخش، HSE پیمانکاران، تامین‌کنندگان و کسانی که تحت تاثیر فعالیت‌هایش قرار می‌گیرند را مدیریت کند. سازمان باید نشان دهد که فرآیندی برای رصد صلاحیت پیمانکاران و تامین‌کنندگان و عملکرد HSE آن‌ها در حین فرآیند تامین را دارد.

سازمان باید اطمینان حاصل کند که محیط کار، الزامات قانونی در خصوص عدم آسیب به سلامت کارکنان را برآورده می‌سازد و از متخصصین امر برای ارزیابی و مدیریت تمامی عوامل شیمیایی، فیزیکی، بیولوژیکی، ارگونومیک و روانی در محیط کار استفاده می‌کند.

سازمان باید از متخصصان بهداشت حرفه‌ای برای کاهش عوامل بروز بیماری‌های شغلی استفاده کند و در صورت آسیب کارکنان، توان بخشی آنان را به منظور بازبازی سلامت و بازگشت به کار، تسهیل کند.

سازمان باید ضایعات و انتشار آلاینده‌های خود را مطابق با استانداردها و الزامات قانونی، مدیریت کند.

در نهایت، سازمان باید با توجه به بازخوردهای دریافتی و همچنین اقدامات برتر، روش‌های کنترل عملیات خود را بهبود دهد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم / نکات راهنما

«مدیریت حجم کار»، «اولویت بندی فعالیت های بحرانی»، «سیستم های ایمن کار»، «مدیریت صحت (یکپارگی) دارایی (سرمایه)»، «انتخاب پیمان کار/تامین کننده»، «پایش عملکرد پیمانکار/تامین کننده»، «مدیریت عوامل زیان آور محیط کار و آلاینده های زیست محیطی»

شواهد مورد نیاز

مستندات مربوط به مدیریت حجم کار (دستورالعمل، ورود و خروج، اضافه کاری، حوادث به دلیل خستگی و یا بار اضافه کاری، اقدامات صورت گرفته برای ایجاد تعادل در بار کاری کارکنان)، مستندات مربوط به سیستم ایمن کار (دستورالعمل های کاری، آموزش های انجام شده، پرمیت های کاری، بازرسی انجام کار)، بانک داده های تجهیز و دارایی (طبقه بندی، مشخصه ها، وضعیت، محدوده فعالیت، محدوده پارامترهای طراحی، دوره های بازرسی)، دستورالعمل های نگهداری و تعمیرات، روش های خروج تجهیز از فعالیت و ورود مجدد، تاییدیه صحت عملکرد تجهیز با دارایی)، دستورالعمل های مدیریت تامین کنندگان/پیمانکاران، فرم های ارزیابی تامین کنندگان/پیمانکاران قبل از انتخاب، حین فعالیت و پس از اتمام قرارداد، دستورالعمل ها معرفی سایت و روش های HSE به پیمانکاران، صورت جلسات معرفی سایت و روش های HSE به پیمانکاران، دستورالعمل شناسایی عوامل زیان آور محیط کار و آلاینده های زیست محیطی، سوابق فهرست عوامل محیط کار و سنجش های اندازه گیری آن، اقدامات صورت گرفته برای مواجهه با عوامل زیان آور محیط کار و آلاینده های زیست محیطی، ارزیابی اثربخشی این اقدامات، بازنگری در رویه های کنترل عملیات

تشریح معیار در سطح آغازین

- هیچ فرآیندی برای مدیریت، کنترل و اولویت بندی حجم کاری وجود ندارد.
- برخی افراد متحمل بار کاری اضافه می شوند که احتمال وقوع خطا در فعالیت هایشان را افزایش می دهد.
- سیستم های ایمن کار در سازمان تدوین نشده اند یا در صورت وجود، با رویه های مدون هم خوانی ندارند.
- سیستم های ایمن کار بر اساس ریسک های موجود تدوین نشده و کپی برداری شده اند.
- اطلاعات دارایی ها (سرمایه ها) در چندین فرمت نگهداری شده و به روز نیست و لذا ممکن است تمام دارایی ها (به خصوص تجهیزات بحرانی) تحت کنترل نباشند.
- هیچ سیستمی برای محدودیت در استفاده از تجهیز و یا فعالیت مجدد تجهیز وجود ندارد.
- تجهیزات، هنگامی که از کار می افتند تعمیر می شوند و شواهد اندکی در خصوص نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه وجود دارد.
- در انتخاب پیمانکاران و تامین کنندگان، تنها فاکتور مورد ارزیابی، هزینه است.
- فرآیند رسمی برای مدیریت پیمانکاران و پایش عملکرد آن ها وجود ندارد.
- در هنگام انجام فعالیت ها، توجه اندکی به مدیریت ریسک ها توسط پیمانکاران می شود.
- محیط کار، بسیار نا امن بوده، تقریباً هیچ الزام HSE رعایت نشده و برای مدیریت اهمیت ندارد.
- عوامل زیان آور محیط کار (شیمیایی، فیزیکی، بیولوژیکی، ارگونومیک، روانی) و آلاینده های زیست محیطی ارزیابی نمی شوند و برای کاهش یا از بین بردن ریسک آن ها، اقدامی انجام نمی گیرد.
- سیستم کنترل عملیات به ندرت تغییر می کند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح رشد

- یک فرآیند ساده شامل بررسی الگوهای ساعات و شیفت‌های کاری، جهت مدیریت مسائل بهداشتی مرتبط با حجم کاری، وجود دارد.
- علیرغم انجام برخی پایش‌ها در خصوص حجم‌های کاری و تلاش‌هایی در جهت کاهش بار کاری اضافی کارکنان، میان حجم کاری افراد مختلف، توازن وجود نداشته و برخی کارکنان، همچنان متحمل بار کاری اضافی می‌شوند که این موضوع، کنترل ریسک را با شکست مواجه می‌سازد.
- صرفاً وظایفی که از لحاظ ایمنی، بحرانی هستند، اغلب به‌طور اثربخش انجام می‌یابند.
- سیستم‌های ایمن کار وجود دارد ولی نحوه اجرای آن در قسمت‌های مختلف سازمان متفاوت است.
- عملکرد سیستم‌های ایمن کار کنترل نمی‌شود و به همین دلیل ممکن است روش‌های طراحی شده در این سیستم‌ها، مناسب نباشند.
- آگاهی عمومی در خصوص نیاز به داشتن فهرست دارایی‌ها و مدیریت دارایی برای حفظ صحت (یکپارچگی) آن‌ها، وجود دارد و فهرستی کاملاً ساده و ابتدایی (برای مثال در قالب یک صفحه گسترده) از دارایی‌ها تدوین شده است، اما تمام تجهیزات بحرانی در آن ثبت نشده است.
- مدیریت دارایی (صحت یا یکپارگی و نت) به روش‌های مختلف در سازمان انجام شده و امکان دارد در سراسر چرخه آن (طراحی، خرید و بهره‌برداری) به‌طور کامل اجرا نشود، به‌طوری‌که اگر از یک نوع دارایی در قسمت‌های مختلف سازمان وجود داشته باشد، روش نگهداری آن، امکان دارد متفاوت باشد.
- مدیریت نت به صورت انفعالی انجام می‌شود، جایی که برنامه‌ریزی برای نت وجود دارد سازمان از برنامه عقب است.
- بازرسی‌ها همراه چک لیست مشخص شده ولی تعداد دفعات بازرسی ولی بر اساس ریسک نیست.
- در مدیریت صحت (یکپارچگی) دارایی سیاست کلی افزایش ایمنی در عملیات در نظر گرفته نشده است.
- بعضی از عناصر سیستم مدیریت تأمین‌کنندگان و پیمانکاران وجود دارد اما تمامی اجزای این فرآیند شامل انتخاب، پایش عملکرد و بازبینی پس از اتمام قرارداد، به صورت کامل تعریف نشده است.
- ۵۵ (نظام آراستگی محیط کار) تنها در هنگام بازرسی بهبود پیدا می‌کند. مدیریت، اهمیت این موضوع را درک کرده ولی همیشه به آن بها نمی‌دهد.
- بعضی از عوامل زیان‌آور محیط کار و آلاینده‌های زیست محیطی جهت کنترل آن اندازه‌گیری می‌شوند. بعضی اقدامات برای کاهش ریسک تعریف شده است ولی اثربخشی این اقدامات سنجیده نمی‌شود.
- تنها در صورت وقوع حادثه، سازمان به فکر تغییر در سیستم کنترل عملیات خود می‌افتد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- یک سیستم برنامه ریزی وجود دارد که با توجه به حجم کاری، منابع مورد نیاز را تخصیص می دهد تا کار در زمان مناسب تکمیل شود.
- سیستم مدیریت منابع، ساعات کاری و ایاب و ذهاب را جهت شناسایی/پایش ساعات اضافه کاری، ثبت می کند.
- سیستم مدیریت حجم کار، فعالیت، حجم کاری، محیط و ایاب و ذهاب را در نظر می گیرد، اما بیشتر بر کارکنان عملیاتی تمرکز دارد.
- فعالیت ها و تجهیزاتی که از نظر HSE بحرانی هستند، شناسایی و اولویت بندی شده و در خصوص چگونگی کنترل آن آن برنامه ریزی صورت می گیرد.
- یک رویکرد شفاف برای سیستم های ایمن کار وجود دارد و کارکنان با آن آشنا هستند. سازمان با استفاده از چک لیست های تعریف شده و میزان بحرانی بودن فعالیت یا تجهیز آنها را بازرسی می کند.
- استانداردها و رویه های سیستم های ایمن کار در سراسر سازمان به یک شکل به کار گرفته می شود.
- سیستم های شناسایی و ثبت مشخصه های دارایی بر پایه مدیریت ریسک وجود دارند و اطلاعات مربوط به دارایی به طور دوره ای در سرتاسر چرخه یکپارچگی سرمایه (طراحی، خرید و بهره برداری) به روز آوری می شود.
- اطلاعات موجود در سازمان، برای اولویت بندی و پشتیبانی از برنامه های مدیریت دارایی کافی است.
- نگهداری و تعمیرات مطابق با یک برنامه دوره ای اجرا می شود و معمولاً این برنامه، موفق است.
- دارایی ها مطابق با طراحی و وضعیت شان (سالم و فرسوده) مورد استفاده و نگهداری قرار می گیرند. مستندات مرتبط با طراحی دارایی ها وجود دارد که شامل روش های ایمن کار و یک خط مبنا برای بازرسی است. اکثر دارایی ها دارای برنامه ای برای اسقاط و حذف از فهرست دارایی ها هستند.
- دارایی هایی که در پروژه ها و فعالیت های مشارکتی وجود دارد تحت نظر سیستم صحت (یکپارچگی) دارایی مدیریت می شوند.
- اهمیت کنترل پیمانکاران و تامین کنندگان شناخته شده است و فرآیندهای مرتبط با آن ها تعریف و اجرا می شوند. ملاحظات مربوط به HSE و اهداف آن در قراردادهای پیمانکاران و تامین کنندگان لحاظ شده است.
- عملکرد پیمانکار در طول مدت قرارداد پایش شده و از سنجش های عملکرد مناسب برای رصد عملکرد آن ها به شکل اثربخش استفاده می شود.
- محیط کاری، تمیز و مرتب است، S5 (نظام آراستگی محیط کار) در سازمان مهم تلقی می شود. این مسئله، گرچه برای مدیریت اهمیت دارد ولی همیشه نسبت به آن مطلع نیست.
- فرآیند کاملی برای شناسایی، اندازه گیری و پایش عوامل زیان آور محیط کار و آلاینده های زیست محیطی وجود دارد و از آن استفاده می شود. سازمان از این اطلاعات برای ارزیابی ریسک و تعریف اقدامات برای کاهش ریسک و اقدامات اصلاحی استفاده می کند.
- سازمان به صورت دوره ای اثربخشی سیستم کنترل عملیات خود را می سنجد و در صورت لزوم آن را اصلاح می کند.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۸ عارضه یابی سیستم HSE
مدیریت تغییرات HSE
تشریح کلی معیار
هدف از مدیریت تغییر، اطمینان از این است که تغییرات در سازمان به طور مناسب برنامه ریزی شود، همه تغییرات مطابق با الزامات قانونی باشد، کنترل شود که تغییرات به نحو مناسب در جاهای مرتبط اعمال شده و کمک کند که سازمان به اهداف خود دست یابد. یک مدیریت تغییرات موثر به سازمان کمک می کند که ریسک های بوجود آمده ی حاصل از تغییرات، تحت کنترل باقی بماند. هر تغییر باید مدیریت شود تا از اثر منفی بر سیستم مدیریت ایمنی و نیز کنترل ریسک ها جلوگیری شود. این مسئله شامل ریسک هایی که به دلیل ایجاد تغییر در فرآیند و وضعیت جدید ایجاد می شوند، نیز می شود. از روش های مناسب ارزیابی ریسک به صورت مقتضی باید استفاده شود. فرآیند مدیریت تغییر باید ریسک ها را به انضمام فاکتورهای انسانی در صورت نیاز، به صورت جامع ارزیابی کرده و اجازه دهد اقدامات کنترل ریسک مناسب، اتخاذ گردد.

مفاهیم / نکات راهنما
«فرآیند مدیریت تغییر»، «بررسی اثرات»، «ریسک و تغییر»، «مشارکت کارکنان» و «ذی نفعان خارجی»

شواهد مورد نیاز
دستورالعمل و فرآیند مدیریت تغییر، استفاده از روش یکسان در اجرای تغییرات، صورت جلسات مدیریت تغییر، فهرست ریسک های شناسایی شده در مدیریت تغییر، ردپای تغییر در مستندات مرتبط با HSE، ردپای تغییرات در روش های کار ایمن در دستورالعمل های فنی و سازمانی، فهرست مسائل حین تغییر، برنامه های اقتضایی در صورت بروز مشکلات در هنگام تغییر، ردپای مشارکت کارکنان در فرآیند مدیریت تغییر، گزارش بررسی تاثیرات تغییر در نقاط تعاملی با ذی نفعان خارجی

تشریح معیار در سطح آغازین
• بعضی از تغییرات رصد شده و جنبه هایی از آن مدیریت می شود. • کنترل روی تغییرات، محدود بوده و یا وجود ندارد، تغییرات بدون در نظر گرفتن پیامدهای گسترده تر آن اعمال می شود. • ریسک های مرتبط با تغییر، شناسایی نشده و در نتیجه کنترل نمی شوند. • هیچ فرآیند یا دستورالعملی برای مدیریت تغییر وجود ندارد. • مشارکت با ذی نفعان از جمله کارکنان و سازمان های همکار در خصوص مدیریت تغییر وجود ندارد و یا خیلی کم است. • اثر تغییرات بر روی فاکتورهای انسانی در نظر گرفته نمی شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح آغازین

- اهمیت مدیریت تغییر درک شده و تا حدی کنترل بر انواع تغییر وجود دارد.
- فرآیند مدیریت تغییر وجود دارد ولی شفاف نیست و به همین دلیل مدیریت تغییر همواره به یک شکل انجام نمی‌شود.
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای مدیریت تغییر و ریسک‌های HSE مرتبط به صورت مشخص تعیین نشده‌اند.
- مدیریت ریسک‌های ناشی از تغییر، اثربخش نیست. اکثراً ریسک‌ها بعد از تغییر، شناسایی و کنترل می‌شوند.
- برای تغییرات، برنامه‌ریزی انجام می‌شود ولی کافی نیست.
- بعضی از تغییرات، بدون کنترل کردن ریسک‌های حاصل از آن انجام می‌شود.
- مشارکت ذی‌نفعان در مدیریت تغییر، یک شکل نبوده و بستگی به افراد درگیر دارد و فرآیند سیستماتیک ندارد.
- توجه چندانی به تأثیر تغییرات بر فاکتورهای انسانی نمی‌شود

تشریح معیار در سطح شکوفایی

- یک روش کارآمد برای مدیریت تغییرات (سازمانی یا فنی) با در نظر گرفتن مشارکت کارکنان وجود دارد. متولی فرآیند تغییر سازمان وجود دارد و شرح وظایف کارکنان در تغییر تعریف شده است.
- یک رویکرد ساخت‌یافته برای تغییر وجود دارد که به صورت مرحله‌ای و مطابق با یک فرآیند مشخص در سیستم مدیریت است.
- رویکرد ثابتی برای ارزیابی و کنترل ریسک قبل از تغییرات وجود دارد.
- مدیریت ریسک، بخش کلیدی فرآیند مدیریت تغییر است.
- دستورالعمل‌های سازمان شامل فرایندهایی مشخص برای مدیریت تغییرات مربوط به همکاران خارج از سازمان می‌شوند.
- ارزیابی ریسک، فاکتورهای انسانی را در نظر می‌گیرد



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۹ عارضه یابی سیستم HSE
مدیریت حوادث و شرایط اضطرار
تشریح کلی معیار
گام پایانی سیستم شناسایی خطرات و ارزیابی ریسکها و فرصتها، حصول اطمینان از کفایت برنامه‌هایی است که به منظور دست یافتن به سطح ALARP برای ریسک‌های غیرقابل قبول و نیز بازبایی شرایط عادی پس از وقوع حوادث طرح ریزی شده‌اند. این گام به این دلیل است که علیرغم پیش بینی تمام کنترل‌های لازم بمنظور پیشگیری از وقوع حوادث باز ممکن است این کنترل‌ها دچار نقص شده و حوادث روی دهند. به علاوه عدم مدیریت صحیح ریسکها و یا بروز نقص در کنترل‌های پیشنهادی ممکن است منجر به وقوع حوادث و شبه حوادث شود. در این موارد، سازمان باید برنامه‌های از پیش طرح ریزی شده‌ای بمنظور کاهش شدت و پیامدهای وقوع حادثه اجرا کند. هدف از طرح ریزی این برنامه‌ها کاهش پیامدهای بالفعل شدن خطرات و بازگشت شرایط به وضعیت عادی در حداقل زمان ممکن می‌باشد. این برنامه‌ها مانع از توسعه پیامدهای بالفعل شدن خطر اولیه و تبدیل شدن آن به حادثه ای بزرگتر می‌گردند. تدوین برنامه واکنش در شرایط اضطرار جهت کاهش آسیب پذیری، حفظ جان پرسنل و تجهیزات اقدامی اساسی و مهم می‌باشد. برنامه واکنش در شرایط اضطرار به عنوان بخشی مهم از سیستم مدیریت HSE ... تدوین شده و به اجرا در می‌آید که شامل فازهای سه گانه زیر می‌باشد: • آمادگی پیش از وقوع شرایط اضطرار • طرح واکنش در هنگام بروز شرایط اضطرار • طرح پس از وقوع شرایط اضطرار همچنین می‌بایست نقاطی که سیستم مدیریت HSE نیازمند بهبود است شناسایی شده و درس آموخته‌های ناشی از عملکرد انسانی نیز ثبت و اطلاع‌رسانی شود و در نهایت اقدامات لازم جهت جلوگیری از وقوع مجدد رویداد، باید اجرا شود. یک سیستم مدیریت حوادث و شرایط اضطراری به سازمان کمک می‌کند که آسیب به دارایی‌ها، زمان از دست رفته به دلیل مصدومیت و خرابی/قطعی فرآیند کاهش یابد. یک برنامه‌ریزی واکنش به شرایط اضطراری اثربخش، پیامدها را در صورت وقوع آن، کاهش می‌دهد.

مفاهیم/نکات راهنما
«مدیریت حوادث»، «طبقه‌بندی حوادث و علل آن»، «ثبت درس آموخته‌های حوادث و شرایط اضطراری و اطلاع‌رسانی آن»، «حذف علل ریشه‌ای حوادث و جلوگیری از وقوع مجدد آن‌ها»، «فاکتورهای انسانی»، «مدیریت شرایط اضطراری»، «برنامه استمرار کسب و کار»، «بررسی پس از وقوع شرایط اضطراری»، «حوادث و شرایط اضطراری در نقاط تعاملی و مشترک»

شواهد مورد نیاز
دستورالعمل‌های مدیریت رویداد (حادثه و شبه حادثه)، مستندات ثبت اولیه رویداد، مستندات اطلاع‌رسانی به سطوح مناسب مدیریت، مستندات مربوط به تشکیل تیم، مستندات مربوط به ریشه‌یابی حادثه، گزارشات حادثه، اجرای اقدامات اصلاحی ناشی از بررسی حادثه، مستندات بررسی حوادث در سایر سازمان‌ها که می‌تواند مرتبط باشد، روند کاهش و عدم تکرار حوادث/شبه حوادث مشابه، سوابق مصدومیت و بازگشت به کار فرد مصدوم، دستورالعمل‌های شرایط اضطراری، گزارشات واکنش به شرایط اضطراری و ریشه‌یابی آن، دستورالعمل استمرار کسب و کسب کار، دستورالعمل مدیریت بحران، درس آموخته‌های حوادث و واکنش به شرایط اضطراری، صورت جلسات آموزش درس آموخته‌ها



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح آغازین

- هیچ سیستم رسمی برای بررسی رویدادهای HSE وجود ندارد. کارکنان حس نمی کنند که صحبت کردن راجع به موضوعات و مسائل HSE امن باشد و در نتیجه خطاها را می پوشانند.
- هیچ سیستمی برای گزارش دهی، ثبت، طبقه بندی حوادث و شبه حوادث HSE و تحلیل اطلاعات مرتبط وجود ندارد.
- و هیچ گزارشی به سازمان های قانونی در خصوص حوادث داده نمی شود.
- نقش انسانی در وقوع حادثه و یا شرایط اضطراری بررسی نمی شود.
- بررسی های مشترک رویدادها در فعالیتهای مشترک وجود ندارد.
- در صورت وقوع حادثه همراه با مصدومیت، فرد مصدوم فقط به مراکز بهداشتی ارسال می گردد.
- هیچ رویه ای برای شناسایی شرایط اضطراری بالقوه و چگونگی واکنش به آن در سازمان وجود ندارد و برای مقابله با شرایط اضطراری، متکی به سازمان های خارجی (آتش نشانی، اورژانس و...) هستند.
- سازمان اثر ریسک ها و یا پیامدهای ایجاد شده از شرایط اضطراری بالقوه بر کسب و کار و نیروی انسانی را در نظر نمی گیرد.
- سازمان شرایط اضطراری بالقوه را شناسایی نمی کند.
- هیچ آموزشی در خصوص تکنیک های بررسی حوادث و شرایط اضطراری وجود ندارد و بررسی های مستقل انجام نمی شود.
- سازمان برنامه استمرار کسب و کار ندارد.
- هیچ بررسی پس از وقوع شرایط اضطراری اتفاق نمی افتد و سازمان تنها به دنبال مقصر است.

تشریح معیار در سطح رشد

- بررسی رویدادها فقط محدود به بعضی حوادث است. معمولاً فقط علل سطحی در بررسی حادثه شناسایی می شود. فرآیند بررسی متناسب با ریسک نیست.
- کارکنانی که بررسی را انجام می دهند آموزش هایی در خصوص تکنیک های بررسی حادثه دیده اند ولی این آموزش ها بخشی از سیستم مدیریت آموزش نیست.
- طبقه بندی، ثبت و گزارش دهی حوادث و علل آن بسیار محدود بوده و اطلاعات مرتبط با آن کامل نیست. روندها بهبود در شرایط را نشان نمی دهند.
- توصیه ها محدود به جلوگیری از وقوع مجدد حادثه می شود و حوزه های وسیع تر برای بهبود، شناسایی نمی شوند.
- گزارشات حادثه محرمانه هستند.
- بعضی از فاکتورهای انسانی که در وقوع حادثه تاثیر داشته اند، بررسی می شوند ولی تنها به ذکر آن ها در گزارش اکتفا شده و اقدامات بعدی در قبال آن ها انجام نمی شود.
- در صورت وقوع مصدومیت، سازمان حداقل الزامات قانونی در این خصوص را اجرا می کند. شامل انتقال فرد به مراکز درمانی و در نظر گرفتن مرخصی استعلاجی برای فرد.
- سازمان می داند که برنامه ریزی شرایط اضطراری بخش مهمی از سیستم کنترل ریسک است.
- شرایط اضطراری مهم که احتمال وقوع دارد، شناسایی شده و برنامه ای برای واکنش به آن وجود دارد.
- فقط شرایط اضطراری ابتدایی مانند، آتش سوزی، پزشکی یا تخلیه در برنامه های شرایط اضطراری در نظر گرفته شده است. توجه کمی به برنامه های اقتضایی، بحران و استمرار کسب و کار شده است.
- کارکنان، فقط در مواقع خاص در خصوص رویه شرایط اضطراری آموزش می بینند.
- ن سازمان فقط تلفن سازمان های عمومی (آتش نشانی، اورژانس و...) کمک رسانی را ثبت و نگهداری می کند.
- سازمان بعد از وقوع شرایط اضطراری، بررسی ابتدایی انجام می دهد. دلایل ریشه ای وقوع شناسایی نشده و فقط بعضی از اقدامات برای جلوگیری از وقوع مجدد شرایط اضطراری اجرایی می شوند.
- در فعالیتهای مشارکتی روش های متفاوتی برای بررسی و مدیریت حوادث و شرایط اضطراری وجود دارد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- رویه‌های استاندارد برای تعیین زمان و نحوه بررسی رویدادها تعریف شده است. دلیل وقوع رویداد به صورت ریشه‌ای و با استفاده از ابزار مناسب بررسی می‌شود.
- تیم بررسی حوادث متناسب با نوع حادثه و طبق طبقه بندی نظام نامه ... تشکیل می‌شود.
- یک سیستم در سازمان برای طبقه‌بندی، ثبت و گزارش‌دهی (داخلی و خارجی) حادثه، شبه حادثه، علل وقوع و عدم انطباق در سازمان وجود دارد. سیستم سازمان حوادث و شبهه حوادث را در نقاط تعاملی را نیز ثبت می‌کند. روندها نشان از بهبود وضعیت دارد، گزارش‌دهی به نحو مناسب انجام می‌شود، تلاش‌هایی برای حذف علل وقوع حادثه اتفاق می‌افتد، به طوری که حوادث، کم تکرار می‌شوند.
- فاکتورهای انسانی و سازمانی به عنوان بخشی از یک رویداد، در فرآیند بررسی در نظر گرفته می‌شوند. مدیریت، این فاکتورها را نیز در وقوع رویداد با اهمیت می‌داند. در سازمان فرهنگ پیدا کردن دلیل وقوع رویداد جایگزین پیدا کردن مقصر شده است.
- در صورت وقوع مصدومیت، سازمان علاوه بر الزامات قانونی پیگیر روند درمان شخص حادثه دیده است.
- سازماندهی، تعیین وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات و شیوه‌های واکنش در شرایط اضطرار و کنترل بحران شامل به کارگیری شیوه و برنامه‌هایی بمنظور تضمین برقراری ارتباطات سازمان با واحدهای داخلی و سازمان‌های خارجی
- طراحی سیستم‌ها و برنامه‌هایی بمنظور پیشگیری، کاهش و نظارت بر تاثیرات بهداشتی، ایمنی و زیست محیطی در هنگام وقوع شرایط اضطراری
- سازمان واحدها و پرسنل را از وضعیت اضطرار با جزئیات زیر و چگونگی متوقف ساختن عملیات‌هایی که متناسب با نوع شرایط اضطرار می‌بایست متوقف شوند آگاه می‌سازد:
- 0 چه خطرانی وجود دارند
- 0 چه پیامدهایی را باید انتظار داشت
- 0 چه سطحی از واکنش ضروری است
- 0 چگونه تمامی فعالیت‌ها و عملیات‌ها می‌بایست به صورت ایمن به حالت پیش از وقوع شرایط اضطرار بازگردند
- تشکیل تیم‌های آموزش دیده واکنش در شرایط اضطرار با حضور نیروهایی که از پیش وظایف و مسئولیت‌های آنان تعیین گشته است. و شرایط اضطراری بالقوه ناشی از فعالیت‌ها در ارزیابی ریسک‌ها شناسایی می‌شود. طراحی و تدوین شیوه‌هایی که به صورت موثر و کارآمد سطح واکنش مورد نیاز را تعیین کرده و برنامه‌های واکنشی مناسب را معین می‌سازند.
- برنامه جامعی برای استمرار کسب و کار و واکنش به شرایط اضطراری و بحران، وجود دارد.
- اجرای برنامه‌های آموزشی و مانورها و تعیین اقدامات اصلاحی و نظارت بر اجرای صحیح آنها
- تجهیزات واکنش در برابر شرایط اضطراری که طراحی خواهند شد و پیش از شروع فعالیت‌های کاری عملیاتی می‌گردند متناسب با شرایطی هستند که توسط سازمان به عنوان شرایط اضطرار شناسایی می‌شوند.
- میزان آمادگی سازمان در برابر شرایط اضطرار بر اساس ابزار مناسب سنجیده می‌شود و براساس نتایج به دست آمده اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه انجام می‌شود.
- سلسله مراتب تماس در شرایط اضطراری و متولیان واکنش به شرایط اضطراری تعیین شده است.
- سازمان با توجه به نوع شرایط اضطراری، تیمی از متخصصان داخلی برای بررسی ریشه‌ای دلایل وقوع تشکیل می‌دهد.
- سازمان برای فعالیت‌های مشارکتی و در نقاط تعاملی، رویه‌ای برای واکنش به شرایط اضطراری دارد ولی امکان دارد این رویه به دلیل عدم هماهنگی با سازمان‌های همکار به درستی انجام نشود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار ۱۰ عارضه یابی سیستم HSE
مدیریت مستندات و سوابق HSE
تشریح کلی معیار
هر سیستمی برای اینکه بتواند به خوبی مدیریت شود نیازمند رویه‌های انجام کار، ثبت سوابق و اطلاعات و همچنین اطلاع‌رسانی این اطلاعات به افراد مرتبط در زمان و با شکل مناسب است. سیستم مدیریت HSE نیز از این قاعده مستثنا نیست. نگهداری از سوابق سازمان، جهت یادگیری و بهبود مستمر، ضروری است. یادگیری آن چه کار می‌کند و آن چه کار نمی‌کند، پایه‌ای برای تکرار عملکرد خوب و اجتناب از اشتباهات تکراری است. سیستم مدیریت HSE باید اطلاعات مناسب جمع‌آوری و ذخیره و تحلیل کند و در مواقع مناسب در اختیار تصمیم‌گیران قرار دهد تا بتواند ریسک‌های مرتبط با HSE را کنترل کند. سازمان‌های خوب می‌توانند سوابق تصمیمات مهم و اطلاعات جمع‌آوری شده طی سالیان را به نمایش بگذارند تا بتوانند نشان دهند که ریسک‌ها را در سطوح مختلف کنترل کرده‌اند. فرآیندهای مدیریت دانش، تجربه کسانی که در حال ترک سازمان هستند را ثبت و ضبط می‌کند.

مفاهیم / نکات راهنما
«دستورالعمل‌های سیستم مدیریت HSE»، «انطباق فعالیت و دستورالعمل»، «استفاده از مراجع معتبر (استاندارد و الزامات قانونی) در تدوین مستندات»، «صحت و به روز بودن اطلاعات»، «استفاده از آخرین رویه‌ها»، «اطلاع‌رسانی به افراد در زمان مناسب»، «استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیری»، «ثبت سوابق عملکردی و تصمیم‌گیری»، «بازنگری مستندات» و «مدیریت دانش»، «دریافت بازخورد»



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



شواهد مورد نیاز

مستندات مرتبط با موارد زیر چک شود:

- خط مشی HSE
- اهداف خرد، برنامه‌های اقدام HSE
- گزارش‌های تحلیلی بودجه HSE
- سوابق تصمیمات مهم، داده‌های واقعی (برنامه‌ها، نمودارها و سوابق) و اطلاعات
- گزارش‌های مدیریت ریسک و ارزیابی خطرات ایمنی و بهداشت صنعتی و جنبه‌های محیط زیستی مرتبط با فعالیت‌ها و تجهیزات
- نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات HSE هر یک از پرسنل و واحدهای ذیربط با هدف کنترل ریسک شامل:
 - مالکان فرآیند که مسئول ایجاد و نگهداری سیستم‌های کنترل ریسک هستند.
 - مالک ریسک‌های HSE در هر یک از بخش‌های کسب‌وکار و کنترل‌های ریسک
 - نحوه مشارکت کارشناسان HSE و مشاوران حرفه‌ای در تصمیم‌گیری
 - ویژگی‌های ممیزان
- مستندات مدیریت بحران و واکنش در شرایط اضطراری
- نتایج تجزیه و تحلیل حوادث محیط کار و درس آموخته‌های آن‌ها
- تعیین مکانیزم‌های مشارکت و یادگیری از تجارب
- مستندات مدیریت تغییرات مرتبط با HSE
- تشریح عناصر سیستم مدیریت HSE سازمان و روابط فیما بین آن‌ها
- نتایج ارزیابی‌ها و ممیزی‌های سیستم مدیریت HSE
- مجموعه قوانین و الزامات مرتبط با HSE (متناسب با ماهیت فعالیت‌های سازمان)
- مجموعه مقررات، فرآیندها، دستورالعمل‌های داخلی و در سطح گروه مرتبط با HSE
- اطلاعات مرتبط با ارتباطات HSE در سطوح مختلف گروه
- مجموعه گزارش‌های HSE شرکت‌ها جهت ارائه به بخش‌ها در دوره‌های زمانی مقرر شامل:
 - گزارش شاخص‌های HSE شرکت‌ها
 - اهداف و برنامه‌های سالیانه HSE شرکت‌ها
 - برنامه‌های بهبود HSE شرکت‌ها و گزارش حوادث خاص و یا دارای پتانسیل حوادث خاص
 - مجموعه گزارش‌های عملکردی HSE شرکت‌ها جهت ارائه به سایر مراجع برون‌سازمانی شامل:
 - نتایج تحلیل عوامل زیان‌آور شرکت‌ها جهت ارائه به مراکز بهداشت
 - گزارش‌های خوداظهاری آلاینده‌های زیست‌محیطی شرکت‌ها جهت ارائه به سازمان حفاظت از محیط زیست
 - گزارش حوادث ناتوان‌کننده و خاص شرکت‌ها جهت ارائه به سازمان تامین اجتماعی و وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی
 - مجموعه مستندات HSE مناقصات
 - مجموعه مستندات HSE قرارداد با کارفرمایان
- اطلاعات و تاریخ ورود آن در بانک داده‌های HSE، صورت‌جلسات بازنگری مستندات، دسترسی به اطلاعات HSE برای تصمیم‌گیری، صورت‌جلسات مرتبط با تصمیم‌گیری که از اطلاعات HSE استفاده شده است، نتایج ممیزی شخص اول و سوم، مراجع استفاده شده در تدوین مستندات (استانداردها، قوانین، بنچ مارک)، بازخوردهای دریافتی و نحوه استفاده از آن



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح آغازین

- مستندات سیستم مدیریت HSE وجود ندارد و یا در حد پیش‌نویس است. این مستندات، تمام فعالیت‌های سازمان را پوشش نمی‌دهند و به دنبال تغییرات در سازمان که مستلزم به‌روزرسانی مستندات است تغییر داده نمی‌شوند.
- مستندات سیستم مدیریت HSE از سازمان‌های دیگر کپی‌برداری شده، به طوری که فعالیت‌های کسب‌وکار، عملیات‌ها و ریسک‌ها را منعکس نمی‌کند.
- مشخص نیست که سازمان از چه استانداردهایی استفاده می‌کند.
- مستندات به صورت صحیح اطلاع‌رسانی و به اشتراک گذاشته نمی‌شود.
- سیستم‌های کنترل مستندات ضعیف هستند که به تبع آن قسمت‌های مختلف سازمان از ویرایش‌های مختلف استفاده می‌کنند.
- از مستندات صرفاً به منظور دریافت گواهینامه استفاده می‌شود.
- داده‌های سازمان یا ثبت نمی‌شوند و یا به روز نیستند.
- هیچ اطلاعاتی در مورد تصمیم‌گیری‌ها به اشتراک گذاشته نمی‌شود. همه منفعل هستند، هیچکس به دنبال اطلاعات HSE نیست.
- تصمیمات اتخاذ شده، اغلب مبتنی بر دانش و تصورات فردی است و از داده‌های سازمان مانند ریسک، در تصمیم‌گیری استفاده نمی‌شود.
- سازمان قادر نیست از سوابق به منظور نشان دادن این‌که مدیریت ریسک در تصمیم‌گیری لحاظ شده است، استفاده کند.
- رویه‌های شناسایی و مدیریت نگهداری از سوابق، مدیریت مستندات و مدیریت دانش، یا وجود ندارند، یا ضعیف هستند.
- هیچ سیستم رسمی برای اطمینان از انتقال و در اختیار گذاشتن دانش به افرادی که باید از آن استفاده کنند، وجود ندارد.

تشریح معیار در سطح رشد

- پایش عملکرد به صورت سیستماتیک انجام نمی‌شود؛ از این رو پایش در قسمت‌های مختلف سازمان به صورت متفاوت انجام می‌شود. سوابق ثبت شده در پایش متناقض است. ثبت داده محدود به آمار حوادث بوده و به دلیل محدودیت در داده‌ها، گزارشات تحلیل ارائه نمی‌شود.
- از داده‌های جمع‌آوری شده جهت تحلیل و ارزیابی استفاده نمی‌شود و گزارشات عملکردی ساده هستند. از این رو برنامه‌های اقدام، ارتباط مشخصی با عملکرد ندارد.
- بعضی از فعالیت‌های مشارکتی مورد پایش قرار می‌گیرند.
- بعضی شاخص‌های عملکردی اندازه‌گیری می‌شوند (شاخص‌های منفعل)، ولی ارتباط مشخصی بین اهداف این شاخص‌ها و خط‌مشی HSE وجود ندارد.
- سازمان درک کرده که فاکتورهای انسانی و سازمانی در عملکرد سیستم مدیریت HSE اثرگذار هستند ولی پایش این موارد لزوماً انجام نمی‌شود.
- پایش فرهنگ HSE به صورت محدود انجام می‌شود.
- گزارشات عملکردی ساده بوده و تحلیلی از اطلاعات در این گزارش داده نمی‌شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



تشریح معیار در سطح شکوفایی

- سازمان، فرآیندی را برای پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزیابی عملکرد، تدوین و استقرار داده است. این فرآیند شامل میزان رعایت الزامات قانونی و سایر الزامات، پیشرفت در دستیابی به اهداف HSE و اثربخشی کنترل‌های عملیات، شاخص‌های فعال، بینابینی و منفعل و سایر کنترل‌هاست.
- سازمان، سیستم مدیریت اطلاعات دارد. تمام اطلاعات مربوط به پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزیابی عملکرد ثبت می‌شوند. این اطلاعات در اختیار مدیران قرار گرفته و به آن‌ها اطمینان می‌دهد که سیستم مدیریت HSE هم‌چنان اثربخش است.
- پایش عملکرد سیستم HSE بخش مهمی از سیستم HSE است.
- بعضی از فعالیت‌های مشترک و تعاملی سازمان، مورد پایش و ارزیابی قرار می‌گیرد.
- اهداف عملکردی سیستم مدیریت HSE، تعریف شده‌اند. این اهداف با خط‌مشی HSE سازمان هم‌راستا بوده و شاخص‌های عملکردی متناسب با این اهداف تعریف شده است.
- بخشی از فرآیند پایش و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت HSE، بررسی فاکتورهای انسانی و سازمانی و اثرات آن بر روی عملکرد و خط‌مشی HSE است.
- رویه‌ای برای پایش فرهنگ HSE وجود دارد و توسط سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- گزارش تحلیلی عملکرد HSE سازمان به صورت دوره‌ای برای مدیران ارشد ارسال می‌گردد.

معیار ۱۱ عارضه‌یابی سیستم HSE

تحلیل و پایش شاخص‌های عملکرد HSE

تشریح کلی معیار

تحلیل مناسب از نتایج پایش، به شناسایی مشکلات مشترک و سیستماتیک کمک می‌کند. پایش، به مدیران این اطمینان را می‌دهد که سیستم مدیریت HSE به نحو مناسبی کار می‌کند، اقدامات کنترلی تعریف‌شده به نحو صحیح عمل می‌کنند و در صورت وقوع رویدادی، سیستم مطابق با انتظار عمل می‌کند. عملکرد سازمان و افراد نیز می‌تواند با ممیزی‌ها و ارزیابی‌های دوره‌ای مورد بررسی قرار گیرد. برای این‌که شاخص‌های عملکردی اثربخش باشند، می‌بایست شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و اهدافی که این شاخص‌ها را می‌توان با آن‌ها سنجید، شناسایی شوند. با این حال، ارزیابی‌هایی که فقط بر روی مسائل کمی تمرکز کند، تنها بخشی از تصویر سیستم مدیریت HSE را خواهد نشان داد و ممکن است دیگر اطلاعات مهم، از دست بروند. بنابراین باید تمام جوانب یک سیستم مدیریت HSE را ارزیابی نمود، حتی اگر آن جنبه قابل اندازه‌گیری نباشد.

انتخاب ابزار مناسب پایش، مهم است. این نکته قابل توجه است که آن‌چه مهم است را باید اندازه‌گیری کرد، نه این‌که آن‌چه را که بتوان اندازه‌گیری کرد، مهم تلقی نمود.

یک سیستم کامل، عملکرد خود را مرتباً ارزیابی کرده و یک رویه استاندارد برای آنالیز داده‌های جمع‌آوری شده حین این ارزیابی‌ها دارد. پایش، ممیزی و بازنگری، یک چرخه بهبود ایجاد می‌کنند که سیستم مدیریت HSE را بهبود می‌دهد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مفاهیم / نکات راهنما

«پایش، ارزیابی و تحلیل عملکرد HSE»، «مدیریت اطلاعات HSE»، «توجه به نقاط تعاملی فعالیت های سازمان و ذینفعان»، «سنجش عملکرد فردی و عملکرد سازمانی»، «تهیه گزارش عملکرد HSE»

شواهد مورد نیاز

رویه پایش سیستم HSE، رویه ارزیابی سیستم HSE، رویه تحلیل سیستم HSE، سیستم اطلاعاتی (بانک داده)، رویه ممیزی، فهرست صلاحیت ممیزان، اسامی و مشخصات ممیزان، یک نمونه از پایش، ارزیابی و تحلیل انجام شده، یک نمونه از ممیزی انجام شده، اقدامات تعریف شده ناشی از پایش، ارزیابی، تحلیل و ممیزی، پایش اقدامات انجام شده، ارزیابی نقاط تعاملی، اهداف عملکردی، شاخص های عملکردی HSE، اهداف عملکردی فردی و سازمانی، رویه پایش فرهنگ، گزارش پایش فرهنگ، اقدامات تعریف شده از پایش فرهنگ، پایش اقدامات تعریف شده از پایش فرهنگ، فرمت گزارش عملکردی، یک نمونه از گزارش عملکردی

تشریح معیار در سطح آغازین

- هیچ سیستمی برای پایش عملکرد HSE، کنترل های ریسک و تحلیل داده ها (در صورتی که جمع آوری شوند) وجود ندارد.
- هیچ سیستمی برای ارزیابی و اطمینان از مناسب ماندن سیستم مدیریت HSE با توجه به فعالیت های سازمان وجود ندارد.
- داده های عملکردی HSE به ندرت جمع آوری شده و بانک داده ای متمرکز وجود ندارد.
- در فعالیت های مشترک بین سازمان ذینفعان خارجی هیچ گونه پایش و ارزیابی عملکردی صورت نمی پذیرد.
- سازمان هیچ دلیلی برای تعریف و اندازه گیری شاخص های عملکردی سیستم مدیریت HSE نمی بیند.
- هیچ فرآیندی برای تعریف اهداف HSE و جمع آوری و تحلیل داده های مرتبط، وجود ندارد.
- سازمان نیازی به بررسی فاکتورهای انسانی و سازمانی نمی بیند.
- سازمان هیچ دلیلی برای پایش فرهنگ HSE نمی بیند
- هیچ گونه گزارشی از عملکرد سیستم مدیریت HSE تدوین نمی شود

تشریح معیار در سطح رشد

- پایش عملکرد به صورت سیستماتیک انجام نمی شود؛ از این رو پایش در قسمت های مختلف سازمان به صورت متفاوت انجام می شود.
- سوابق ثبت شده در پایش متناقض است. ثبت داده محدود به آمار حوادث بوده و به دلیل محدودیت در داده ها، گزارشات تحلیل ارائه نمی شود.
- از داده های جمع آوری شده جهت تحلیل و ارزیابی استفاده نمی شود و گزارشات عملکردی ساده هستند. از این رو برنامه های اقدام، ارتباط مشخصی با عملکرد ندارد.
- بعضی از فعالیت های مشارکتی مورد پایش قرار می گیرند.
- بعضی شاخص های عملکردی اندازه گیری می شوند (شاخص های منفعل)، ولی ارتباط مشخصی بین اهداف این شاخص ها و خط مشی HSE وجود ندارد.
- سازمان درک کرده که فاکتورهای انسانی و سازمانی در عملکرد سیستم مدیریت HSE اثرگذار هستند ولی پایش این موارد لزوماً انجام نمی شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



- پایش فرهنگ HSE به صورت محدود انجام می شود.
- گزارشات عملکردی ساده بوده و تحلیلی از اطلاعات در این گزارش داده نمی شود

تشریح معیار در سطح شکوفایی

- سازمان، فرآیندی را برای پایش، اندازه گیری، تحلیل و ارزیابی عملکرد، تدوین و استقرار داده است. این فرآیند شامل میزان رعایت الزامات قانونی و سایر الزامات، پیشرفت در دستیابی به اهداف HSE و اثربخشی کنترل های عملیات، شاخص های فعال، بینایی و منفعل و سایر کنترل هاست.
- سازمان، سیستم مدیریت اطلاعات دارد. تمام اطلاعات مربوط به پایش، اندازه گیری، تحلیل و ارزیابی عملکرد ثبت می شوند. این اطلاعات در اختیار مدیران قرار گرفته و به آنها اطمینان می دهد که سیستم مدیریت HSE هم چنان اثربخش است.
- پایش عملکرد سیستم HSE بخش مهمی از سیستم HSE است.
- بعضی از فعالیت های مشترک و تعاملی سازمان، مورد پایش و ارزیابی قرار می گیرد.
- اهداف عملکردی سیستم مدیریت HSE، تعریف شده اند. این اهداف با خط مشی HSE سازمان هم راستا بوده و شاخص های عملکردی متناسب با این اهداف تعریف شده است.
- بخشی از فرآیند پایش و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت HSE، بررسی فاکتورهای انسانی و سازمانی و اثرات آن بر روی عملکرد و خط مشی HSE است.
- رویه ای برای پایش فرهنگ HSE وجود دارد و توسط سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.
- گزارش تحلیلی عملکرد HSE سازمان به صورت دوره ای برای مدیران ارشد ارسال می گردد.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



در این مرحله سازمان ضمن تکمیل مستندات و ارسال برای دبیرخانه نشان تعالی HSE و عارضه یابی سیستم HSE خود در هر معیار مطابق کارت امتیازی مشخص شده ، میتواند نتایج تحلیل سطح هر معیار به صورت مجزا و سطح نهایی سیستم HSE خود را مطابق جداول ذیل (امتیازات درج شده و سطح معرفی شده در شکل مثال میباشد) مشاهده نموده و ضمن اطلاع از وضعیت موجود سیستم HSE خود، اقدامات اصلاحی ، تکمیلی و برنامه های بهبود خود را توسعه دهد .

معیار	امتیاز کسب شده	وزن	کل	اصلاح نمودار	سطح معیار	امتیاز و سطح محور از ۱۰۰۰
(۱) رهبری و فرهنگ HSE	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۰۰	تطابق کامل - شکوفایی	۱۰۰۰
(۲) خط مشی و استراتژی HSE	۵۰	۵۰	۵۰	۱۰۰	تطابق کامل - شکوفایی	
(۳) تعیین و اجرای اهداف و برنامه ها HSE	۵۰	۵۰	۵۰	۱۰۰	تطابق کامل - شکوفایی	
کل		۲۵۰	۲۵۰			

Chart Title

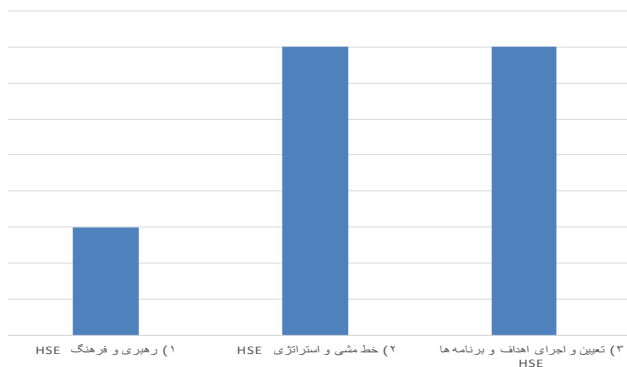
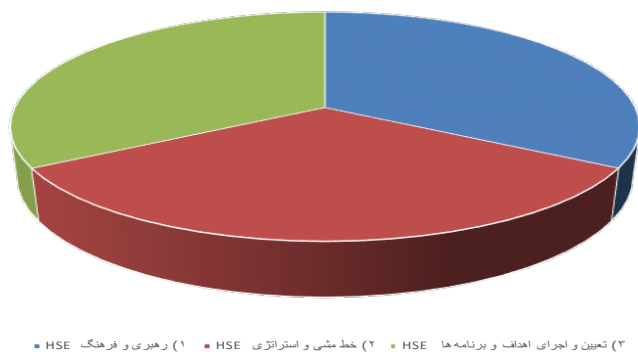


Chart Title



معیار	امتیاز کسب شده	وزن	کل	اصلاح نمودار	سطح معیار	امتیاز و سطح محور از ۱۰۰۰
(۴) مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان	۷۵	۱۰۰	۷۵	۷۵	تطابق سطح بالا - رشد ۲	۵۰۰
(۵) توسعه پایدار و مسئولیت های اجتماعی حوزه HSE	۲۵	۱۰۰	۲۵	۲۵	تطابق سطح پایین - آغازین ۲	
(۶) مدیریت ریسک های HSE	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	تطابق کامل - شکوفایی	
(۷) کنترل عملیات	۵۰	۱۰۰	۵۰	۵۰	تطابق نسبی - رشد ۱	۱۰۰۰
(۸) مدیریت تغییرات HSE	۰	۵۰	۰	۰	عدم تطابق - آغازین ۱	
(۹) مدیریت حوادث و شرایط اضطرار	۰	۵۰	۰	۰	عدم تطابق - آغازین ۱	
کل		۵۰۰	۲۵۰			

Chart Title

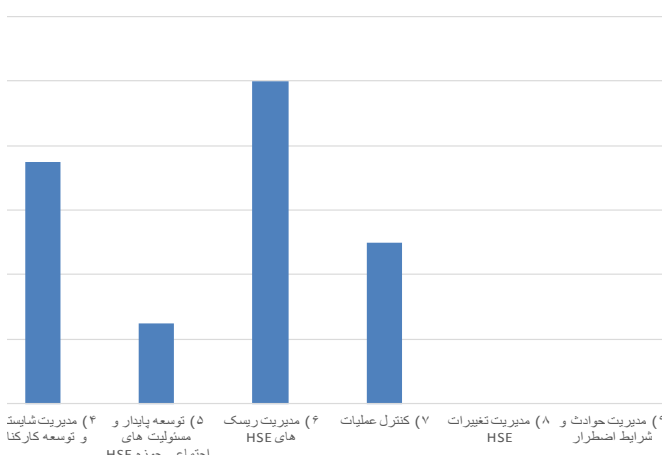
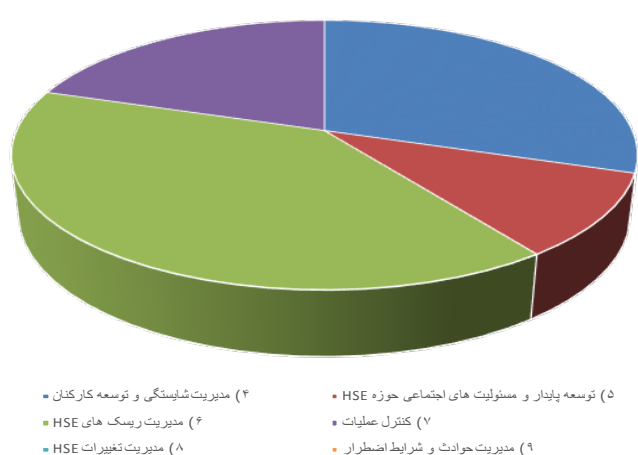


Chart Title





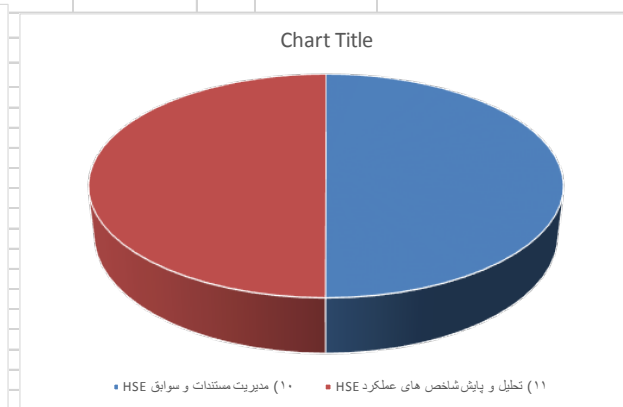
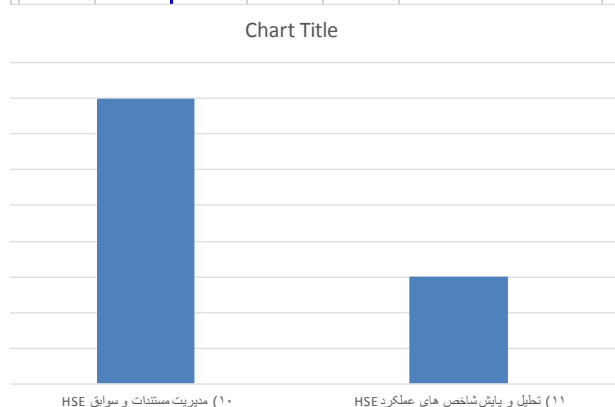
مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



معیار	امتیاز کسب شده	وزن	کل	اصلاح نمودار	سطح معیار	امتیاز و سطح محور از ۱۰۰۰
(۱۰) مدیریت مستندات و سوابق HSE	۵۰.۰۰	۱۰۰	۵۰.۰۰	۵۰	تطابق نسبی - رشد ۱	۵۰۰
(۱۱) تحلیل و پایش شاخص های عملکرد HSE	۷۵.۰۰	۱۵۰	۷۵.۰۰	۵۰	تطابق نسبی - رشد ۱	
کل		۲۵۰	۱۲۵		تطابق نسبی - رشد ۱	



محور	امتیاز اولیه	وزن	امتیاز نهایی	اصلاح نمودار	سطح محور	امتیاز و سطح کل از ۱۰۰۰
محور جهت گیری	۲۵۰	۲۵۰	۶۲۵	۱۰۰۰	تطابق کامل - شکوفا	۶۲۵
محور اجرا	۳۵۰	۵۰۰		۵۰۰	تطابق نسبی - رشد ۱	
محور پایش	۱۲۵	۲۵۰		۵۰۰	تطابق نسبی - رشد ۱	
کل		۱۰۰۰				تطابق نسبی رشد ۲

۱
۱۰۰۰
۸۰۰
۶۰۰
۴۰۰
۲۰۰
۰
۳ ۲

Chart Title

محور جهت گیری محور اجرا محور پایش

سطوح عارضه یابی سیستم HSE و دامنه امتیازی هر سطح به شرح ذیل می باشد :

مراحل	وضعیت	امتیاز
آغازین	تطابق سطح پایین - آغازین ۱	۰-۲۰۰
	تطابق سطح پایین - آغازین ۲	۲۰۱-۴۰۰
رشد	تطابق نسبی - رشد ۱	۴۰۱-۶۰۰
	تطابق سطح بالا - رشد ۲	۶۰۱-۸۰۰
شکوفایی	تطابق کامل - شکوفایی	۸۰۱-۱۰۰۰



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



سازمان هایی که در عارضه یابی سیستم HSE خود و با تایید دبیرخانه نشان تعالی سلامت، ایمنی و محیط زیست HSE، بتوانند از مرحله آغازین و رشد عبور کرده و به سطح شکوفایی سیستم HSE خود بر سند مجوز ورود به مرحله بعد (ارزیابی نشان تعالی HSE) را خواهند داشت.

یابد توجه نمود اجرای بخش ۵ (عارضه یابی سیستم HSE) کمک واقع بینانه و شایانی به سازمان ها در مسیر تعالی HSE خواهد نمود و بستر مناسبی جهت آغاز سفر تعالی HSE را ایجاد خواهد کرد.

بخش ۶) خودارزیابی نشان تعالی HSE

خود ارزیابی به مفهوم بازنگری منظم، نظام مند و جامع فعالیت های سازمان و نتایج آن براساس یک مدل است. خودارزیابی به سازمان ها کمک می نماید تا در سفر تعالی HSE همواره موقعیت خود، جایگاه مورد نظر و چگونگی حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند.

هدف از خودارزیابی HSE صرفاً دست یابی به یک امتیاز عددی نیست. بلکه شناسایی نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود و نیز خلق انرژی برای بهبود در تعالی HSE است. خود ارزیابی بهترین عامل تحرک در جهت تعالی HSE بوده و برای تمام مدیران مشخص می نماید که لازم است منابع ارزشمند سازمان در چه زمینه هایی به مصرف برسد.

پس از انجام خود ارزیابی، زمینه های قابل بهبود که می تواند سازمان را به سوی ارتقاء و موفقیت پایدار رهنمون شود، مشخص می شود.

البته پس از تهیه فهرست زمینه های قابل بهبود، باید مدیران درخصوص اولویت بندی آنها تصمیم گیری نمایند.

مزایای خود ارزیابی

- ایجاد همفکری در سازمان، به ویژه در سطح مدیران، تا مسیر حرکت سازمان به سمت تعالی HSE شناسایی شود؛
- تعیین توانمندی های موجود در سازمان و نتایج به دست آمده؛
- ارتقای نگرش تیمی جهت ارتقای توانمندی ها؛
- شناسایی نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود؛
- ایجاد یک ره یافت کامل، ساختار یافته و مبتنی بر واقعیات سازمانی برای شناخت دقیق سازمان و نیز ارزیابی و اندازه گیری دوره ای و منظم روندهای پیشرفت؛
- ایجاد یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی برای سبک مدیریت و اجرای برنامه های بهبود؛
- آموزش مفاهیم اصلی سرآمدی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیت کارکنان؛
- مشارکت کارکنان از تمامی سطوح و واحدها در فرآیند بهبود؛
- ارزیابی هماهنگ و منسجم سازمان در سطح خرد و کلان؛
- شناسایی و اشاعه تجربیات مفید در سازمان؛
- تسهیل مقایسه سازمان با دیگر سازمان ها (با زمینه های مشابه یا متفاوت فعالیت) با استفاده از مجموعه ای از معیارهای فراگیر؛
- هماهنگ و یکپارچه سازی اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره؛
- بهبود در توسعه اهداف و برنامه های کلان کسب و کار؛
- شکل دادن به سیستم پاداش دهی در داخل سازمان و ایجاد فرصت های مناسب برای قدردانی از بهبودهای سازمانی و نتایج برجسته عملکردی.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



مراحل خود ارزیابی

- گام ۱: ایجاد و حفظ تعهد نسبت به انجام خود ارزیابی
- گام ۲: ایجاد و جاری سازی روش اطلاع رسانی
- گام ۳: طرح ریزی فرایند خود ارزیابی
- گام ۴: انتخاب و آموزش افرادی که در فرایند خود ارزیابی مشارکت دارند
- گام ۵: انجام خود ارزیابی
- گام ۶: اولویت بندی یافته های خود ارزیابی
- گام ۷: تعیین و پیاده سازی اقدامات اصلاحی
- گام ۸: بررسی روند پیشرفت و بازنگری فرایند خود ارزیابی

روش های خودارزیابی تعالی HSE

پرسشنامه: در این رویکرد، تعدادی سوال مطرح می شود که پاسخ به آن ها نشان می دهد سازمان تا چه حد در پیاده سازی موضوعات با معیارهای مدل موفق بوده است. این رویکرد، کم هزینه ترین روش ارزیابی بوده، سریع انجام می شود و بهترین راه برای گردآوری اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان است. پرسش ها می توانند شامل پرسش های بسته با جواب های بله و خیر و یا پرسش های باز با جواب های تکمیلی باشند که به آن ها امتیازی بین صفر تا صد تعلق می گیرد.

ماتریسی: در این روش نوعی ماتریس طراحی می شود که در سطر اول آن، معیارهای مدل و در ستون اول آن اعداد یک تا ده نوشته می شود. در هر خانه از این ماتریس، جمله ای وجود دارد که در صدی از معیار یاد شده در آن ستون را پوشش می دهد. به هنگام خود ارزیابی مشخص می شود که سازمان چه میزان از هر معیار را پوشش داده است.

کارگاهی: در این روش، اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات مربوط به میزان انطباق با معیارهای مدل تعالی HSE را گردآوری نموده و در یک کارگاه عملی به اشتراک گذارند. استفاده از این روش وقت زیادی از مدیران سازمان می گیرد و یکی از مزایای آن این است که مدیران در مورد قوت ها و زمینه های بهبود سازمان، به اتفاق نظر می رسند. در این مدل، جهت هدایت تیم ارزیابی، حداقل دو ارزیاب آموزش دیده مورد نیاز است.

پروفرما: در این روش برای ارزیابی سازمان، تعدادی فرم تهیه می شود. هر فرم برای ارزیابی یک زیرمعیار به کار می رود که در بالای آن توصیفی از زیرمعیار مربوطه و در زیر آن، نام بخش ها و قسمت هایی که مورد ارزیابی و مشاهده قرار گرفته اند، آورده می شود. در این روش برای تکمیل و دقیق بودن فرآیند ارزیابی می توان در صورت نیاز از مصاحبه و بازدید از محل نیز استفاده کرد.

شبیه سازی: این روش دقیق ترین روش خود ارزیابی است که طی آن، فرآیند حضور در نشان از ابتدا تا انتها (از مرحله تهیه و تکمیل مدارک، ارزیابی، تهیه گزارش نهایی و اعلام نتایج ارزیابی سازمان، توسط تیمی از ارزیابان آموزش دیده و مستقل) در سازمان اجرا می شود. لازم است در این حالت از ارزیابان خارج از سازمان استفاده شود.



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



نقش امتیازدهی در تعیین قوت‌ها و فرصت‌های بهبود

هدف اصلی خود ارزیابی صرفاً دستیابی به یک امتیاز عددی برای سازمان نیست، بلکه هدف اصلی آن شناسایی قوت‌ها و فرصت‌های بهبود و نیز ایجاد انگیزه و انرژی برای بهبود در عملکرد سازمان است.

تصمیم‌گیری در مورد امتیاز دهی، منوط به اهداف خودارزیابی و فرهنگ مسلط سازمانی است. برای نمونه، در بسیاری از سازمان‌ها امتیازات داده شده محرمانه می‌ماند؛ زیرا تنبیه واحدهایی که امتیاز کمی به دست آورده‌اند یا اعلام رسمی امتیازات پایین، ممکن است سبب تضعیف روحیه واحدهای مربوطه شود.

وقتی امتیازدهی به واحدها بخشی از خروجی فرآیند ارزیابی باشد، نمی‌توان صرفاً به اعلام امتیازات اکتفا کرد و واحدها را فقط بر اساس معیار قبول^{۱۱} یا رد^{۱۲} تعیین وضعیت نمود؛ بلکه باید شاخص‌هایی در گزارش وجود داشته باشد که وضعیت فعلی سازمان را در مسیر حرکت به سوی موفقیت پایدار و تعالی HSE تعیین موقعیت کند. نحوه امتیاز دهی به معیارهای محور جهت‌گیری، اجرا و نتایج بر اساس منطق رادار مورد استفاده در این مدل مطابق با روش اجرایی PR-۰۲-۰۱ انجام می‌گردد.

هدف از فرآیند خود ارزیابی تعالی HSE ترویج این نگرش است که خودارزیابی یک فرآیند کلیدی برای انجام بهبود HSE مطابق معیارهای ۱۴ گانه مدل در سازمان است.

^{۱۱} Pass

^{۱۲} Fail



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



بخش ۷) اظهارنامه نشان تعالی HSE

اظهار نامه می بایست حداکثر در ۱۰۰ صفحه و شامل ۳ بخش زیر تهیه شود:

۱- بخش جهت گیری:

در این بخش، هدف غایی، چشم انداز و اکوسیستم HSE، استراتژی HSE سازمان، رهبری HSE در اکوسیستم و فرهنگ HSE و رویکردهای کلیدی اتخاذ شده توسط سازمان و نظامهای مدیریتی ارائه می شود (حداکثر ۱۵ صفحه).

۲- بخش اجرا:

در این بخش، ذینفعان سازمان، نحوه ارتباطات با ذینفعان، ارزشهای پیشنهادی HSE، مدیریت ریسک HSE، نحوه پیشبرد عملکرد HSE در محیط عملیاتی، اجرای پروتکل های HSE، نحوه پیشبرد تحول در HSE و چگونگی دستیابی به هدف غایی HSE سازمان در قالب جدول ارائه می شود (حداکثر ۶۰ صفحه).

۳- بخش نتایج:

این بخش نگاهی کلی به نتایج به دست آمده توسط سازمان دارد و نحوه ارتقای نتایج و پیشرفت موثر آنها را در راستای هدفهای استراتژیک HSE سازمان، به صورت نمودار نشان می دهد (حداکثر ۲۵ صفحه).
مشخصات ظاهری اظهارنامه باید به شرح زیر باشد:

حداقل فاصله ها (cm)				حداقل اندازه قلم‌ها	
۰.۹	فاصله خطوط			۱۴	عناوین اصلی
۳.۵	سمت راست	حاشیه ها		۱۳	عناوین فرعی
۲.۵	سمت چپ			۱۱	متن
۲.۵	بالا			۱۰	جدول ها
۱.۲	پائین				
Lotus, Nazanin, Roya, Mitra					قلم (فونت)
Microsoft Word					نرم افزار

سازمانها می بایست نسخه اظهارنامه تعالی HSE را به صورت فتری تهیه و به همراه فایل الکترونیکی قابل ویرایش برای دبیرخانه نشان تعالی HSE ارسال نمایند.



مدل نشان تعالی
سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)
(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



بخش ۸ (سطوح نشان تعالی HSE

در حال حاضر سطوح نشان و دامنه امتیازات آن به شرح زیر است .

شرایط و امتیاز نهایی HSE	سطوح نشان	
۹۵۱-۱۰۰۰	☆☆☆☆☆☆	نشان تعالی HSE
۹۰۱-۹۵۰	☆☆☆☆☆	گواهینامه اشتها به HSE سطح ۲
۸۰۱-۹۰۰	☆☆☆☆	گواهینامه اشتها به HSE سطح ۱
۷۰۱-۸۰۰	☆☆☆	گواهینامه اهتمام به HSE سطح ۲
۶۰۱-۷۰۰	☆☆	گواهینامه اهتمام به HSE سطح ۱
۵۰۱-۶۰۰	☆☆	گواهینامه تعهد به HSE سطح ۲
۴۰۱-۵۰۰	☆	گواهینامه تعهد به HSE سطح ۱
پایین تر از ۴۰۰		تقدیرنامه HSE



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



بخش ۹ (واژه نامه

ابر روندها^{۱۲}: موضوعاتی که انتظار می‌رود یا پیش بینی می‌شود در سال‌های آتی تأثیرات جهانی داشته باشند. اگر سازمانی می‌خواهد صرف‌نظر از اندازه و ابعاد، حیطه و خصوصی یا دولتی بودن، در جریان امور باقی بماند، بایستی به این موارد توجه کند.

ارزش‌ها: فلسفه‌ها یا اصول عملیاتی که رفتار داخلی سازمان و نیز روابط آن با جهان خارج را هدایت می‌کند. ارزش‌ها کارکنان را در مورد آنچه خوب یا مطلوب است و نیست، راهنمایی می‌کند. ارزش‌ها تأثیر بسزایی بر رفتار افراد و تیم‌ها داشته و برای تمامی موقعیت‌ها، خطوط کلان راهنما را مشخص می‌کند.

استراتژی: راهی که سازمان ضمن حفظ فلسفه وجودی خود و با توجه به تحلیل دقیق اکوسیستم خود قصد دارد در یک بازه زمانی مشخص به اولویت‌های استراتژیک خود دست یابد و از جایی که اکنون در آن قرار دارد به جایی که می‌خواهد در آینده در آن قرار گیرد، حرکت می‌کند.

اقتصاد چرخشی^{۱۴}: برخلاف اقتصاد خطی سنتی که در آن مدل تولید از جنس "دریافت، ساخت و وارهایی" است، اقتصاد چرخشی یک رویکرد احیا کننده است. یک نظام اقتصادی که از طریق طراحی با دوام، نگهداری، تعمیر، استفاده مجدد، ساخت مجدد، بازسازی و بازیافت قابل حصول است.

اکوسیستم^{۱۵}: اصل بنیادین یک اکوسیستم وابستگی متقابل است، بدان معنی که وقوع چیزی در یک بخش از سیستم ممکن است بر سایر بخش‌های درون سیستم تأثیر گذارد. با در نظر گرفتن بافت یک سازمان، عوامل خارجی بسیاری که سازمان کنترلی بر آنها ندارد، بر نحوه عملیات آن اثر می‌گذارند. این عوامل ممکن است شامل سیاست دولت، آرایش اقتصادی و اجتماعی در منطقه و همسایگان، انتظارات مذهبی و فرهنگی رایج در جامعه، تقاضا برای پایداری و تامین مالی باشد.

الگوهای خوب / الگوهای برتر^{۱۶}: رویکردها، سیاست‌ها، فرایندها یا روش‌های برتر که منجر به دستاوردهای استثنایی می‌شوند. از آنجایی که یافتن برترین‌ها دشوار است، اغلب سازمان‌ها استفاده از اصطلاح "الگوی خوب" را ترجیح می‌دهند. برای یافتن الگوی خوب در خارج از سازمان می‌توان از روش‌هایی مانند بهینه کاوی و یادگیری از منابع بیرونی استفاده کرد.

بهره‌گیری از تحلیل پیش دستانه داده‌ها^{۱۷}: سرعت فزاینده استفاده از علم داده‌ها برای پیش بینی آینده و روندهای آتی، واقعیتی انکارناپذیر در کسب و کار دنیای کنونی است. توسعه استفاده از روش‌های مختلف در علم داده‌ها نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و غیره فقط مختص سازمان‌های با فن‌آوری بالا نیست و فراگیر شدن کاربرد آن، اثرات شگرفی دارد.

بهینه کاوی^{۱۸}: مقایسه نظام‌مند رویکردها با سایر سازمان‌های مرتبط که منجر به ایجاد نگرش برای سازمان می‌شود تا اقداماتی را برای بهبود عملکرد خود انجام دهد.

بیانیه هدف غایی^{۱۹}: بیانیه‌ای که هدف غایی یا فلسفه وجودی یک سازمان را تشریح می‌کند؛ یعنی آنچه سازمان انجام می‌دهد، چرایی آنچه انجام می‌دهد و آنچه که توسط ذینفعان سازمان درک می‌شود.

^{۱۲} Megatrends

^{۱۴} Circular Economy

^{۱۵} Ecosystem

^{۱۶} Good Practice/Best Practice

^{۱۷} Predictive Data Analysis

^{۱۸} Benchmarking

^{۱۹} Purpose Statement



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



پایداری^{۲۰}: برداشت ذینفعان کلیدی مختلف، یعنی ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی، کارکنان، جامعه، شرکاء و تامین کنندگان از آینده بلند مدت سازمان.

پیشبرد عملکرد و تحول^{۲۱}: مجموعه ای از اقدامات عملیاتی سازمان مشتمل بر به کارگیری دارایی‌ها و پذیرش ریسک (مدیریت ریسک) برای پیشبرد عملکرد سازمان و اجرای تحولات است. به بیانی ساده، سازمان امور جاری خود را پیش می‌برد و با پذیرش ریسک، تحولاتی را رقم می‌زند.

پیشنهاد ارزش^{۲۲}: ارزش متمایز کننده‌ای که محصولات، خدمات و راهکارهای سازمان به مشتری ارائه می‌دهد.

تحول^{۲۳} و تغییر^{۲۴}: تحول بهبود عظیم و شگرفی است که سازمان با مطالعه و رصد اکوسیستم خود و با بهره‌گیری از روش‌های مختلف نظیر تحلیل‌های پیش‌دستانه، برنامه ریزی سناریو محور، با نگاهی به آینده و توجه به فن‌آوری‌های تحول آفرین، به ضرورت انجام آن دست می‌یابد. منظور از تغییر، بهبود مرتبط با عملیات روزانه سازمان است. این بهبودها ممکن است بزرگ یا محدود یا تدریجی باشند.

تفکر تحول آفرین^{۲۵}: رهایی از محدودیت‌های تفکرات روزمره، برخورداری از دیدگاهی جدید، بزرگتر و متفاوت، ایجاد زاویه دید متفاوت یا رویت موضوعات در فضایی دیگر.

تنوع جمعیتی^{۲۶}: به گونه‌های مختلف سنی، جنسیتی، ملیتی، مذهبی، نژادی و مواردی از این دست و تغییرات آن‌ها طی زمان اشاره دارد.

چابکی^{۲۷}: توانایی سازمان برای تغییر جهت‌گیری یا تمرکز، در پاسخ به موقع به ظهور فرصت یا تهدید.

جهانی شدن^{۲۸}: فرآیند تعامل، تبادل و یکپارچگی میان مردم، سازمان‌ها و دولت‌ها در سطح جهان. به دلایل مختلف، هر روز مرزهای اقتصادی میان کشورها کمرنگ‌تر شده و به صورت روزافزونی منابع، تکنولوژی، خدمات، سرمایه و حتی نیروی انسانی در فراسوی مرزها جا به جا می‌شوند که به افزایش تولید و مصرف در کشورها منجر می‌شود.

چشم‌انداز: توصیفی از آنچه سازمان تلاش دارد در بلند مدت بدان دست یابد. چشم‌انداز به همراه فلسفه وجودی، در پی آن است که به عنوان یک راهنمای شفاف برای انتخاب مسیر اقدامات حال و آتی عمل کند.

حاکمیت^{۲۹}: چارچوبی از اختیارات و کنترل در داخل یک سازمان برای کمک به اجرای تعهدات قانونی، مالی، اخلاقی و نظارت عمومی.

خلاقیت^{۳۰}: توانایی دور شدن از قواعد، روش‌ها و روابط موجود جهت ایجاد ایده‌هایی برای فرایندها، محصولات، خدمات، راهکارها، سیستم‌ها یا تعاملات اجتماعی جدید یا بهبود یافته.

^{۲۰} Sustainability

^{۲۱} Driving Performance and Transformation

^{۲۲} Value Proposition

^{۲۳} Transformation

^{۲۴} Change

^{۲۵} Disruptive Thinking

^{۲۶} Demographic Diversity

^{۲۷} Agile

^{۲۸} Globalisation

^{۲۹} Governance

^{۳۰} Creativity



مدل نشان تعالی

سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

(ویرایش سوم - ۱۴۰۳)



ذی نفعان^{۳۱}: ذی نفعان افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم نقشی در سازمان یا اثری بر آن دارند و از سازمان تاثیر می‌پذیرند.

رهبری سازمانی^{۳۲}: به تصویر کشیدن آینده سازمان و هدایت سازمان جهت تحقق چیزی که به تصویر کشیده شده است. برای موفقیت در دستیابی به آنچه تصویر کشیده شده است، افرادی که مسئولیت رهبری سازمان را به عهده دارند باید مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول اخلاقی را که خود در پایبندی به آنها الگو هستند، معرفی کنند تا از این طریق بتوانند الهام بخش کارکنان سازمان و اکو سیستم باشند.

ساختار مدیریت^{۳۳}: مجموعه‌ای از حکمرانی، مدل کسب و کار و مدیریت عملکرد.

فرهنگ^{۳۴}: مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهایی که بین کارکنان و گروه‌های درون سازمانی و اکوسیستم آن به اشتراک گذاشته شده و با گذشت زمان بر چگونگی رفتار با یکدیگر و با ذینفعان برون سازمانی تاثیر می‌گذارد.

فن‌آوری‌های تحول آفرین^{۳۵}: به تکنولوژی‌های نوینی گفته می‌شود که عملاً به منسوخ شدن تکنولوژی‌های موجود و تغییر در مدل کسب و کار منجر می‌شود.

گرم شدن کره زمین^{۳۶}: موضوعی است که از اواسط قرن بیستم مورد توجه قرار گرفته است که ادامه آن می‌تواند تاثیرات مخرب جدی بر محیط زیست داشته باشد. از عوامل اصلی چنین پدیده‌ای انتشار گازهای گلخانه‌ای مانند دی اکسید کربن، متان و اکسید نیترون (گاز خنده) است.

مدل کسب و کار^{۳۷}: عناصری از کسب و کار که سبب خلق و ارائه ارزش می‌شود؛ این عناصر معمولاً شامل پیشنهاد ارزش، بخش بندی‌های مشتری و روابط مربوط به آنها، کانال‌های مورد استفاده برای عرضه محصولات، خدمات و راهکارها به بازار، جریان‌های درآمد و هزینه، شرکاء، و منابع مهم و فرایندهای سازمان است.

نوآوری^{۳۸}: ترجمه عملی ایده‌ها به محصولات، خدمات، راهکارها، فرایندها، سیستم‌ها، ساختارهای سازمانی یا تعاملات اجتماعی جدید یا موجود.

هم آفرینی^{۳۹}: یکی از رویکردهای بارز تفکر طراحی و استفاده از نوآوری بدون مرز است. اگر سازمان بخواهد نوآوری‌هایش هم برای مشتریان و سایر ذینفعان معنادار باشد و هم از لحاظ مالی و روان شناختی ارزش سرمایه گذاری داشته باشد، باید ذینفعان را در این کار دخیل نماید.

^{۳۱} Interested Parties / Stakeholders

^{۳۲} Organisational Leadership

^{۳۳} Management Structure

^{۳۴} Culture

^{۳۵} Disruptive Technologies

^{۳۶} Global Warming

^{۳۷} Business Model

^{۳۸} Innovation

^{۳۹} Co-Creation