

1- فرایند استفاده از "راهنمای مدیریت سبز"

چک لیست های "راهنمای دفتر کار سبز" ابزار است برای کلیه دستگاه های اجرائی و موسسات و نهادهای غیر دولتی که از سوی در ماده 190 برنامه پنجم توسعه کشور موظفند به کاهش اعتبارات هزینه ای دولت، اعمال سیاست های مصرف بهینه منابع پایه و محیط زیست برای اجرای برنامه مدیریت سبز شامل مدیریت مصرف انرژی، آب، مواد اولیه و تجهیزات، کاهش مواد زاید جامد و بازیافت طبق آیین نامه سازمان حفاظت محیط زیست شده اند. این چک لیست به حوزه های زیر می پردازد:

حوزه	زمینه ها
1- انرژی	1-1 پایش مصرف انرژی 2-1 جلوگیری از اتلاف انرژی 3-1 بازیابی انرژی (احیاء انرژی) 4-1 سیستم روشنایی 5-1 تجهیزات اداری 6-1 آشپزخانه / آبدارخانه 7-1 رختشوی خانه / لاندری 8-1 فرهنگ سازی
2- آب	1-2 پایش مصرف آب 2-2 جلوگیری از اتلاف آب 3-2 سرویس های بهداشتی 4-2 آشپزخانه / آبدارخانه 5-2 باغچه / فضای سبز
3- زباله های دفتر کار	1-3 سیستم مدیریت و ممیزی پسماند 2-3 کاهش زباله 3-3 تفکیک زباله 4-3 پسماندهای غیر قابل بازیافت 5-3 آشپزخانه / آبدارخانه 6-3 کاهش اثرات زیست محیطی 7-3 اقدامات فرهنگی

¹ - این بخش و چک لیست های مدیریت سبز با همکاری انجمن مدیریت سبز ایران تهیه گردیده است.

حوزه	زمینه ها
4- خرید	1-4 اقدامات عمومی مدیریت 2-4 خرید آشپزخانه 3-4 خرید رختشوی خانه 4-4 مبلمان و تجهیزات اداری 5-4 باغ/ فضای سبز 6-4 فروشگاه / شرکت تعاونی 7-4 اقدامات فرهنگی
5- تدارکات	1-5 تحویل گرفتن کالا 2-5 مدیریت انبار 3-5 مواد شیمیایی و پرخطر 4-5 ضایعات و نشت 5-5 اقدامات فرهنگی
6- کاغذ	1-6 شناسایی میزان مصرف کاغذ 2-6 بهبود سیستم مصرف کاغذ 3-6 اقدامات فرهنگی
7- حمل و نقل	1-7 مدیریت حمل و نقل
8- صدا	1-8 پایش میزان صدا 2-8 جلوگیری از ایجاد صداهای مزاحم 3-8 حفاظت از کارکنان
9- هوا	1-9 پایش کیفیت هوا 2-9 کیفیت هوای داخلی 3-9 کیفیت هوای بیرونی دفتر 4-9 مواد آلرژی زا
10- سیستم دفتر سبز	1-10 تیم سازی 2-10 آموزش 3-10 خود ممیزی 4-10 تعیین پروژه 5-10 اولویت بندی 6-10 گزارش دهی

3-1- اهداف بکارگیری چک لیست های مدیریت سبز

- همسویی اقدامات روزانه دفتر کار با محیط زیست بعنوان مولفه مدیریتی
- شناسایی معیارهای مهم و اولویت دار برای سازمان (دفتر کار، اداره و ...)
- توانمندسازی منابع انسانی در اجرای آنها و تضمین پایداری
- ارتقاء منطقی بهره وری در استفاده از منابع
- ایجاد فرصتی برای سازمان ها جهت اتخاذ رویکردی جهت ایجاد سیستم دفتر کار سبز

در اکثر مواقع، فعالیتهای زیست محیطی اصلاحی در دفتر کار سبز، سرمایه گذاری کمی (در حد تنخواه) را نشان می دهد و تقریباً (در کمتر از یک سال) این هزینه برمی گردد.

3-2- مخاطبین راهنمای دفتر کار سبز

راهنمای دفتر کار سبز (Green Office) GO برای تمامی سازمان هایی که خواستار مدیریت بهتر با کاهش اثرات خود بر روی محیط زیست هستند، و اهتمام بلند مدتی را برای اجرا نمودن ابزارهای مدیریت زیست محیطی پیگیری می کنند، (مانند مدیریت هزینه های، مدیریت منابع، کاهش آلاینده‌گی، و) مدنظر گرفته شده است. راهنمای دفتر کار سبز می تواند توسط مدیران و پیمانکاران سازمان ها همچنین مجریان فنی سیستمهای آنان مورد استفاده واقع گردد.

3-3- مفهوم دفتر کار سبز در سازمان / ادارات / ارگان ها / دستگاه های اجرائی

به کارگیری راهنمای دفتر کار سبز برای سازمان ها، آسان و کاربردی در نظر گرفته شده است. این راهنما معانی برای شناسایی در بخشهای مختلف یک سازمان و فرصتهایی برای بهینه سازی فعالیتهایی که هزینه های عملیاتی و اثرات زیست محیطی را کاهش می دهد تأمین می نماید. بعلاوه، خواننده، می تواند مشاوره کاربردی که بتواند با سابقه و تجربه سازمان منطبق باشد دریافت نماید. به طور خلاصه رویکرد راهنما به شرح ذیل مورد هدف می باشد:

- توجیه استفاده از مواد شامل آب و انرژی
- کاهش حجم مواد پسماند و بهبود مدیریت مواد پسماند
- اتخاذ تدابیر خرید سبز و بهبود تدارکات
- بهبود کیفیت محیط داخلی سازمان
- آگاه سازی کارکنان نسبت به اهمیت موضوعات زیست محیطی

بعلاوه پذیرش اصول و قواعد راهنمای GO می تواند بعنوان یک ابزار کاهش هزینه و معرفی مسئولیت های زیست محیطی، برای سازمان عمل نماید. سازمان می تواند تصور خود را نسبت به درک و آگاهی ذینفعان و مشتریان و ارباب رجوع که بطور فزاینده نسبت به حفاظت از محیط زیست هشیار هستند بهبود بخشد.

3-4- ابزارهای راهنمایی

الف- فهرست:

- شناسایی مشکلات زیست محیطی در هر کدام از واحدها
- آگاهی یابی از ضرورت اقدامات مورد هدف
- ایجاد اولویتها و تعیین مسئولیتها

ب- ممیزی تفصیلی دفتر کار سبز:

- اندازه گیری و پایش فعالیتهای سازمان با بکارگیری تحلیل کلی زیست محیطی

ج- محاسبات اقتصادی:

- تخمین صرفه جویی بالقوه معیارهای اصلاحی شناخته شده، ارزیابی بازگشت سرمایه و به کارگیری آن بعنوان ابزار تصمیم گیری

د- برنامه اصلاحی:

- تخصیص معیارهای اصلاحی منتخب در برنامه اصلاحی که به مسئولین منتقل می شود.

ادغام ابزارهای راهنمایی، رابطه متقابل بین سازمان، منابع و محیط زیست را آشکار می نماید. قطعاً این ابزارها به اجرای اقدامات زیست محیطی که با تجربیات و کار سازمان مرتبط است، کمک می کند. در رویکرد وسیع تر، برنامه اصلاحی قادر به برنامه ریزی و مدیریت معیارهای اصلاحی و پیشگیرانه ای است که در ارتباط با رسیدن به اهداف زیست محیطی که توسط سازمان آماده شده است.

ه- مفاهیم ضروری

رویکرد پیشنهادی راهنمای دفتر کار سبز، می تواند توسط مدیریت، مجریان فنی یا فرد دارای صلاحیت اجرا شود. مدیریت باید در ابتدا، نسبت به مقاصد راهنمای دفتر کار سبز و کارکنان مرتبط با آن آگاه باشد. بعلاوه برای درگیر نمودن بیشتر کارکنان بایستی اطلاعات پیرامون اقدامات صحیح و اصلاحی به تمام سطوح و واحدهای سازمان توزیع گردد.



دستورالعمل کاربردی و ساده، می تواند با تکیه بر معیارهای GO در فعالیتهای روزانه سازمان گنجانده شود. بسته به اطلاعات قابل دسترس، استفاده از GO به طور روزمره مورد نیاز است و اگر مهارت داخلی برای اجرای این کار کافی نیست، کمک مشاور خارجی نیز ارزنده خواهد بود.

3-5- اجرای بهترین اقدامات دفتر کار سبز

چک لیستها - ارائه و استفاده

چک لیستها، امکان شناسایی حوزه های اولویت دار زیست محیطی و معیاری که در نظر گرفته می شود را فراهم می سازد. اینها عمدتاً، لیست جامعی از فعالیتهای (مانند معیارهای اصلاحی) که بتواند برای بهبود کارآیی زیست محیطی سازمان به کار رود، هستند. همچنین این فهرستها به هم فکری گروهی جهت ارتقاء فعالیتهای متمرکز و تقویت پایش و کاربرد صحیح معیارهای اصلاحی نیاز دارد. چک لیست تهیه شده و نهایی بایستی به واحدهای مختلف سازمان جهت تضمین اجرای آن ابلاغ گردد.

قبل از تهیه چک لیست، باید برای ارزیابی وضعیت زیست محیطی، سوالاتی طرح شود و اگر از حوزه های دفتر کار سبز پرسشی، برای سازمان مهم است، آن حوزه نیز مشخص گردد. در واقع پاسخ به این خودارزیابی، در شناخت معیارهای کاربردی اجرای GO کمک می نماید.



درک منطق چک لیست ها در حوزه های دفتر سبز

1- انرژی 2- پسماند 3- کاغذ 4- خرید 5- حمل و نقل 6- آب 7- تدارکات 8- هوا 9- صدا

اولین ستون	علامت گذاری مطابق با اقدام
دومین ستون	انتصاب یک نفر مسئول جهت اجرا و نظارت بر معیارهای انتخابی اصلاحی
سومین ستون	تعیین ضرب العجل و مهلت معقول جهت انجام معیارها
چهارمین ستون	شواهدی که باید جهت ارائه به ممیزی باید ایجاد گردد

شناسایی اقدامات اولویت دار

طبق معیارهای پیشنهاد شده در چک لیست، اقدامی را که فکر می کنید برای فعالیتهای شما در سازمان مناسب و قابل اجراست انتخاب کنید. برای استفاده از چک لیست نیاز دارید به:

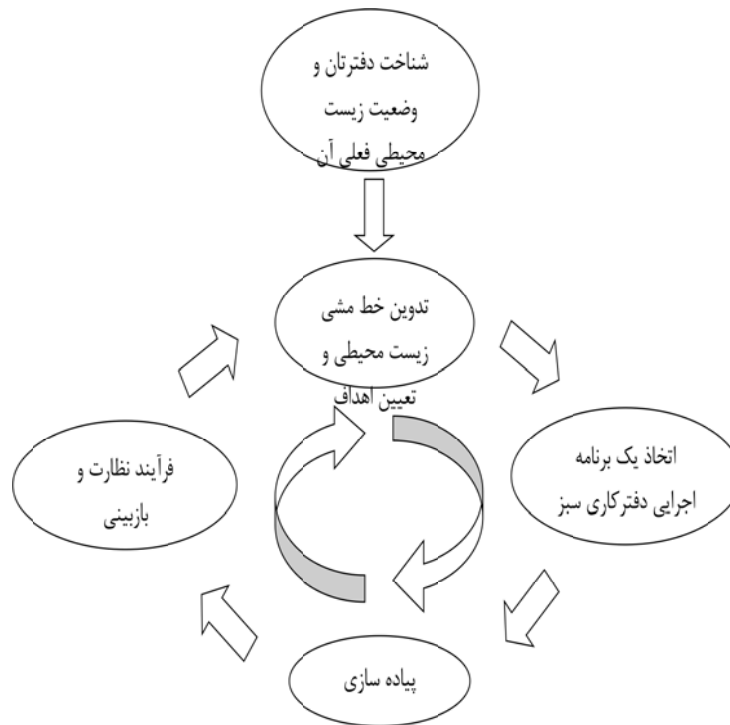
نمونه

اقدامات انجام شده	مسئول	زمان بندی	مصدق
نظارت بر مصرف آب سازمان			
<input type="checkbox"/> نصب کنتور آب در هر واحد	آقای	یک ماه	فرمها و گزارشات
<input type="checkbox"/> تعیین مصرف و هزینه ماهیانه آب		
<input type="checkbox"/> شناسایی مراحل و مکانهایی که مصرف آنها بالاست	خانم.....	یک هفته	چک لیست
<input type="checkbox"/> تعیین هزینه های مصرفی آب برای هر واحد			

3-6- سیستم دفتر کار سبز

برای جاری سازی سیستم دفتر کار سبز باید اقدامات ذیل صورت پذیرد:

- 1- خود ممیزی و شناخت وضعیت موجود سازمان
- 2- تدوین خط مشی که معرف تعهد سازمان به اصول دفتر کار سبز است
- 3- تهیه برنامه عملیاتی دفتر کار سبز
- 4- اجرای برنامه
- 5- نظارت و پایش
- 6- خود ممیزی



الف- برنامه اصلاحی

در مورد بازگشت سرمایه مالی از طریق استقرار معیارهای اصلاحی، سازمان باید برنامه اصلاحی را برای مدیریت روزانه فعالیتهای خود اعمال نماید. برای شناسایی نقاط قوت سازمان و همچنین ضعف و عیوب آن و تعیین چشم اندازی از فعالیتهای سازمان، باید ساختار داخلی و مسئولیتهای وجود داشته باشد. ایجاد و توسعه یک برنامه اصلاحی، با تعیین درآمدهای تخصیص داده شده (مالی، فنی و انسانی، ...) و همچنین ضرب العجل در اجرای واقعی، اجرای معیارهای اصلاحی را قادر می سازد.

انتصاب افراد شایسته در اجرای معیارها، ضروری است. در برخی مواقع، برای رسیدن به اهداف عملکرد، همکاری فیما بین واحدهایی که با مشکلات مشابه روبرو هستند (مانند، مصرف بیش از حد آب و انرژی یا مدیریت ناکارآمد پسماند) نیز ضروری است. معیارهای اصلاحی و نتایج آن، در هر مورد باید ارزیابی و مستند سازی شود.

هدف	اقدام مورد هدف	واحد تحت تأثیر	فرد مسئول	وسایل	ضرب العجل	نتیجه مورد انتظار	سرمایه	هزینه های جاری سالیانه	ذخیره خالص سالیانه
کاهش آلودگی صوتی برای جهت اطمینان از راحتی میهمانان و کاهش اتلاف گرما	عایق بندی صوتی و حرارتی در کلیه اتاقهای سازمان	واحد فنی سازمان	آقای احمدی	نصب عایق شیشه پنجره های دو جداره	6 ماه	- کاهش سطح صدا (و ایجاد رضایت و آسایش در بین میهمانان - کاهش 66 درصدی از هزینه های انرژی	2 میلیون تومان	_____	6 میلیون تومان

ب- بهبود، آموزش

ج- تقویت و بهبود مستمر

برای اینکه یک سازمان پاسخگوی زیست محیطی گردد به پذیرش فرهنگ جدید همکاری فیما بین سازمان و ذینفعان آن نیاز دارد. برای تقویت این ارتباطات، تغییراتی فزاینده ای باید انجام گیرد.

د- تغییرات سازمانی

برای کسب آخرین تغییرات، اهداف روشنی نیاز است که در پی آن پیگیری و ارزیابی معیارها نیز باید اجرایی شود. در این حالت، یک رویکرد سیستماتیک می تواند با استقرار برنامه مدیریت منابع و بوسیله اطلاعات حقیقی تصویب شود. بنابراین انتصاب یک گروه کاری متشکل از داوطلبان (از میان کارکنان) برای اجرای برنامه های بهبود در حوزه های اصلی مفید خواهد بود.

ه- تغییر رفتار



تحت تأثیر قرار گرفتن رفتار کارکنان در جهت اصلاح الگوهای مصرف تا حد زیادی بر هزینه های جاری سازمان اثر می گذارد. درگیر نمودن کارکنان با اعطای مسئولیت ویژه به آنان (متناسب با صلاحیت آنان) بسیار مهم است و این امر با آموزش آنان امکان پذیر است. این موضوع نیز باید مورد توجه قرار گیرد که دخالت دادن میهمانان در امور زیست محیطی سازمان لازم و بایسته است.

۵- تغییر فنی

در چارچوب برنامه های زیست محیطی راهبردی، زمانیکه تجهیزات سازمان در حال تعویض یا تعمیر هستند استفاده از تکنولوژیهای با پایداری بیشتر که باعث کاهش مصرف انرژی و آب می شود تأثیر گذار است. هدف این نوع تغییر کارآیی بیشتر و پذیرش مسئولیت بیشتری در هنگام خرید وسایل است.

بعلاوه برای تقویت و حمایت از تلاشهایی که با بکارگیری معیارهای سبز اجرا می شود، سازمان باید از برنامه اصلاحی زیست محیطی حمایت و آن را تعقیب نماید. این موضوع از تعهدات زیست محیطی سازمان حمایت می کند و به کنترل اجرای آن کمک می نماید.

د- پیگیری و تقویت معیارهای اصلاحی

از طریق اجرای معیارهای اصلاحی، مدیران می توانند به اطلاعات ضروری جهت ارزیابی اثرات و روند اجرای برنامه دستیابند. همچنین این پیگیری می تواند برآوردی از مناسب بودن معیارها برای سازمان و همچنین قضاوت شایسته ای از اهداف زیست محیطی سازمان داشته باشد. علاوه بر این با استفاده از نتایج سالانه پیگیری، مدیران قادرند تا تمایلات اجرایی را شناسایی کنند و اگر نیاز باشد برنامه اصلاحی را اجرا نمایند. استفاده از دستور العمل اقدامات زیست محیطی GO در هر سال، اطلاعاتی را در اختیار مدیران سازمان قرار خواهد داد که به موجب آن این اطلاعات با اصول بهبود مستمر تطبیق می یابد. هدف، تقویت بهره وری اقتصادی و زیست محیطی واحدهای مختلف سازمان است که بعد از این رویکرد اولیه، سازمان می تواند به سمت پذیرش اصول بهره وری سبز گام بردارد.

ح- افزایش آگاهی و آموزش کارکنان

علاوه بر صرف هزینه برای نگهداری یا تعویض تجهیزات سازمان، سرمایه گذاری در جهت آموزش کارکنان و ارتقاء سطح آگاهیهای آنان نیز برای بهبود منابع انسانی بسیار ضروری است. الزامات زیست محیطی فرصتی است برای یک سازمان تا همکاران مختلفی را در اجرای این تعهدات درگیر نماید. آموزش کارکنان باید بر روی اثرات مثبت و منفی برنامه ها بر روی محیط زیست متمرکز شود. برای اینکه آموزش کاملاً موثر و مفید واقع شود بایستی که این ارتقاء آگاهی و آموزش با گروههای هدف و فعالیتهای روزانه آنها مرتبط باشد. کارکنان باید به احترام به قوانین زیست محیطی که در حال اجراست، دعوت و تشویق شوند. در نهایت، بواسطه میزان بالای تغییرات در سازمان ها/ ادارات، دوره های



آموزشی باید با اتکاء به اصول زیست محیطی برای کارکنان جدید مورد بازبینی قرار گیرد. افزایش آگاهی و آموزش میتواند در واحدهای مختلف سازمان در دوره های زمانی متفاوت انجام پذیرد. جلسات بایستی برای زمان آزاد و بیکاری کارکنان و به مدت یک تا دو ساعت در روز برنامه ریزی شود. آموزشهای عملی در دوره های آموزش بسیار موثر تر واقع خواهد شد. بعلاوه استفاده از رسانه های تصویری مانند پوستر، اطلاعیه، بروشور، بولتن و فیلم در واحدهای مختلف و در ارتباط با وظایف همان بخش، بسیار مفید است.