УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
АО «ФосАгро-Череповец»

_____ М.К. Рыбников
«_06_» _____10_____ 2017 г.

СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

Череповец
2017

Стратегия в области промышленной безопасности и охраны труда

Оглавление

1. Вводная информация 4

3. Проект «Совершенствование системы управления промышленной безопасностью и охраной труда» (Проект Дюпон) 5

4. Лидерство руководителей 6

4.1. Руководители высшего звена 6

4.2. Руководство среднего звена 7

4.3. Руководство начального звена 8

5. Формирование у работников осознанного и ответственного отношения к промышленной безопасности и охране труда 8

6. Целевая программа «Горная безопасность» 11

7. Целевая программа «Обеспечение безопасности на автомобильном, железнодорожном и речном транспорте» 12

7.1. Краткий анализ текущей ситуации и текущей работы по повышению безопасности 12

7.3. Основные направления работы по направлению «Безопасность на автомобильном транспорте» 12

7.3.1. Текущая работа 12

7.3.1.1. Повышение безопасности движения на территории предприятий 12

7.3.1.2. Повышение безопасности при перевозке работников предприятий автобусами 13

7.3.2. Предложения для включения в Стратегию по промышленной безопасности и охране труда ..13

7.3.2.1. Выполнение программ по автотранспортной инфраструктуре 13

7.3.2.2. Продолжение и развитие программы по безопасности пассажирских перевозок автобусами 14

7.3.2.3. Совершенствование процедуры выбора подрядных организаций на выполнение работ с использованием автомобильного транспорта 14

7.3.2.4. Проведение вводного инструктажа для водителей 14

7.3.2.5. Введение пропускной системы для автотранспорта подрядных организаций 15

7.3.2.6. Введение процедуры допуска на территорию предприятий 16

7.3.2.7. Введение процедуры допуска к работе на территории предприятий 16

7.3.2.8. Введение процедуры контроля за работой транспорьных средств на территории предприятий со стороны транспортного управления 16

7.3.2.9. Введение процедуры контроля за работой транспортных средств на территории предприятий со стороны службы охраны: 17

7.3.2.10. Контроль за выездом с территории предприятий 17

7.3.2.11. Совершенствование локальной нормативно-правовой базы по направлению «Безопасность на автомобильном транспорте» 17
7.4. Основные направления работы по направлению «Безопасность на железнодорожном транспорте» 18
7.4.1. Текущая работа 18
7.4.1.1. Программы по совершенствованию инфраструктуры 18
7.4.1.2. Доукомплектование штата 19
7.4.1.3. Повышение дисциплины для предотвращения происшествий 19
7.4.2. Предложения для включения в Стратегию по промышленной безопасности и охране труда 19
7.4.2.2. Повышение квалификации персонала, связанного с движением поездов 19
7.4.2.3. Аттестация персонала 19
7.4.2.4. Освещение переездов 19
7.4.2.5. Разделение каналов связи 19
7.4.2.6. Контроль за безопасной работой техники на путях и рядом с ними 20
7.4.2.7. Совершенствование локальной нормативно-правовой базы по направлению «Безопасность на железнодорожном транспорте» 20
8. Целевая программа «Безопасность подрядных организаций» 20
8.1. Осознание важности данного направления 20
8.3. Управление безопасностью подрядных организаций в группе компаний «ФосАгро» 21
11. Развитие системы управления 28
11.1. Совершенствование системы сбора статической информации, анализа и отчетности 28
11.1.1. Корректировка практики расчета показателя LTIFR в отношении собственных работников 28
11.1.2. Введение показателя LTIFR в отношении работников подрядных организаций 29
11.2. Развитие существующих стандартов 29
11.2.1. Поведенческие аудиты безопасности 29
11.2.3. Расследование происшествий 30
11.3. Новые стандарты 30
11.3.1. Выявление опасностей и оценка рисков 30
11.3.2. Оценка рисков планируемых работ и производственных процессов 31
11.3.3. Обучение 31
12. Развитие функции промышленной безопасности и охраны труда 31

1. Вводная информация

В данном разделе объясняется логика разработки Стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда (далее – Стратегия) и структура данного документа.

Стратегия группы компаний «ФосАгро» в области промышленной безопасности и охраны труда (далее – ПБ и ОТ) разработана Дирекцией по ПБ и ОТ АО «ФосАгро-Череповец» (далее – Компания). В Стратегию включены мероприятия, которые способствуют достижению одной или нескольких из перечисленных ниже стратегических целей Компании в области ПБ и ОТ:

- «Ноль» случаев смертельного травматизма среди работников управляемых предприятий (далее – УП), дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО) и подрядных организаций (далее – ПО).
- «Ноль» аварий и катастроф.
- Устойчивый результат в течение длительного времени.

Эти стратегические цели были представлены высшему руководству Компании на очном заседании Управляющего комитета (далее - УК) по ПБ и ОТ в г. Кировске 08 декабря 2016 года и, в общем и целом, были поддержаны участниками совещания. Данный набор стратегических целей является вполне очевидным для любой компании, ведущей бизнес в тех же отраслях, что и группа компаний «ФосАгро».

При разработке Стратегии Дирекция по ПБ и ОТ исходила из следующего:

Анализ травматизма за последние несколько лет. Речь идет как о количественном, так и о качественном анализе доступной информации о случаях травматизма за период с 2014 по 2016 годы, а в некоторых случаях – и начиная с 2012 года. Такой анализ позволяет определить некоторые приоритеты в работе, как вполне очевидные, так и менее очевидные.

Необходимость дальнейшего развития «Проекта Дюпон». На момент разработки Стратегии данный проект существует в компании уже в течение, как минимум, полных двух лет и успел дать определенные положительные результаты. Необходимость продолжения и развития данного проекта признается высшим руководством Компании и ставится в качестве одной из задач для Дирекции по ПБ и ОТ. Дирекция по ПБ и ОТ признает важность и полезность продолжения и развития данного проекта, в том числе и потому, что организация работы в рамках данного проекта позволяет использовать большой административный ресурс, крайне необходимый для осуществления больших перемен внутри Компании.

Мнение и предложения ряда представителей высшего руководства как Компании в целом, так и отдельных предприятий. В частности, особенно ценным является мнение о приоритетах в обеспечении горной безопасности технического директора АО «Апатит», а также мнение начальников управлений ПБ и ОТ предприятий группы компаний «ФосАгро» (далее – Группа) о наиболее эффективных практиках и методах, применяемых в последние годы и позволивших добиться хороших результатов на предприятиях химического кластера.

Целевые программы

Группа компаний «ФосАгро» является вертикально-интегрированной структурой, где на каждой стадии передела существуют свои, специфические риски. Кроме того, существуют риски, которые одинаковы для всех стадий передела. Для Компании важно выявлять самые крупные риски для каждой стадии передела или вида деятельности, и внедрять комплекс мер по снижению таких рисков. Такой комплекс мер рассматривается в рамках данной Стратегии как целевая программа. В настоящее время в Компании реализуются и/или разрабатываются следующие целевые программы:

- Горная безопасность (для АО «Апатит», его ДЗО и ПО);
- Безопасность на транспорте (для всех предприятий Группы);
- Безопасность подрядных организаций (для всех предприятий Группы);
- Целевая программа – Внедрение системы «Блокировка-Маркировка-Проверка»;
- Целевая программа – Внедрение информационной системы «Безопасность».

Каждой целевой программе посвящен отдельный раздел данной Стратегии.

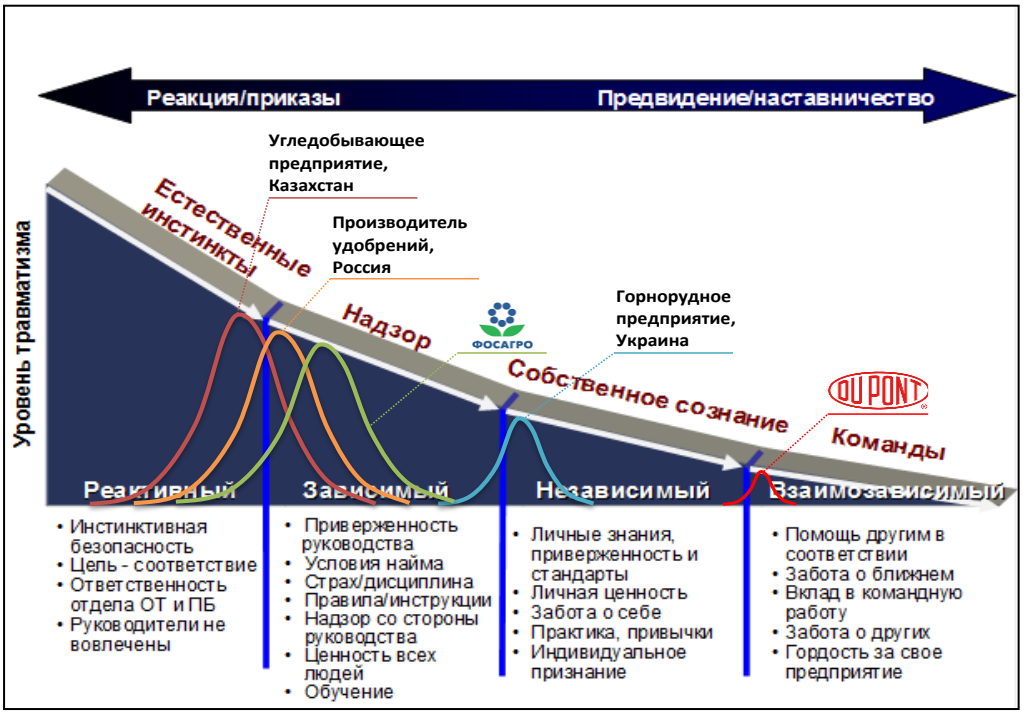
3. Проект «Совершенствование системы управления промышленной безопасностью и охраной труда» (Проект Дюпон)

Данный проект позволил добиться ряда кардинальных перемен и помог «сдвинуть тектонические плиты» в отношении к вопросам ОТ и ПБ в Компании. В ходе проекта была решено для начала сконцентрироваться на внедрении шести приоритетных направлений, которые перечислены в таблице ниже. Работа по внедрению этих направлений контролировалась при помощи Управляющего комитета на уровне Компании и комитетов на отдельных предприятиях, что дало высшему руководству механизм проявления своей приверженности вопросам безопасности, как одной из основных ценностей Компании. Даже одно только это достижение проекта позволяет говорить о его успешности и о необходимости продолжать начатую работу.

Детали проекта:

Проект с консультационным подразделением компании Дюпон – «Устойчивые бизнес-решения Дюпон» – был начат в апреле 2014 года. Этап 1 «Расширенный аудит» состоялся в мае-июне 2014 года, Этап 2 «Внедрение» проводился с июля по ноябрь включительно. Расширенный аудит проводился на всех четырех основных предприятиях Группы, в которых на момент проведения аудита работало 15746 человек. Общая стоимость нескольких контрактов с подрядчиком составила 2,7 миллиона долларов США.

По результатам расширенного аудита Компании специалисты Дюпон поместили группу компаний «ФосАгро» на вторую ступеньку «Кривой Брэдли», когда уровень развития культуры безопасности в организации считается «зависимым».



По результатам расширенного аудита были также сформулированы цели, задачи и основные инструменты этапа «Внедрение»:

Цели	Задачи	Направления
• Создание инструментов управления по 5 приоритетным направлениям. • Достижение «быстрых побед» по снижению рисков и повторяемости происшествий. • Формирование внутренней команды агентов изменений для тиражирования на остальные площадки. • Развитие навыков эффективного управления безопасностью у линейных руководителей	• Совершенствование мотивации и коммуникации. • Совершенствование системы управления, внедрение лучших мировых практик. • Развитие компетенций и навыков персонала в области безопасности. • Оценка результата	1. Поведенческие аудиты. 2. Расследование происшествий. 3. Эффективность средств индивидуальной защиты. 4. Управление безопасностью подрядчиков. 5. Обучение. 6. КПЭ и мотивация

Для дальнейшего развития проекта Дюпон предлагается продолжать реализацию проекта как одного из проектов Дирекции по управлению и реализации проектов с уточненными целями и задачами, а также набором инициатив.

Предлагается также рассмотреть вариант, при котором проект Дюпон будет преобразован в проект по реализации данной Стратегии.

4. Лидерство руководителей

Достижение Компанией стратегических целей в области ПБ м ОТ невозможно без осознания руководителями всех уровней своей роли в данной работе. Руководители должны быть лидерами в области безопасности, т.е. показывать, как на словах, так и на деле, что безопасность производства является одним из главных приоритетов бизнеса, и уметь мобилизовать свой собственный ресурс и ресурс своих подчиненных на выявление и эффективное решение проблем. Позиция, действия и решения руководителя в вопросах безопасности служат проявлением лидерства и мотивирующим фактором для всех подчиненных.

Важно помнить, что руководитель может и должен проявлять лидерство личным примером (использование средств индивидуальной защиты (далее – СИЗ), участие во встречах с работниками и т.п.). Но основная форма проявления лидерства руководителя – это личное участие руководителя в подготовке и принятии эффективных управленческих решений в зоне своей ответственности.

При этом важно, чтобы в работу по обеспечению безопасности производства были активно вовлечены руководители всех уровней, от высшего руководства до мастеров. Вовлеченность высшего руководства означает, что изменения могут быть начаты. Вовлеченность руководителей всех остальных уровней означает, что изменения могут быть доведены до конца и принести устойчивый положительный результат. Следовательно, представители высшего руководства должны не только сами проявлять лидерство и приверженность, но и добиться такого же результативного лидерства от всех нижестоящих уровней руководства.

4.1. Руководители высшего звена

Руководители высшего звена (первые руководители Компании и предприятий, а также их непосредственные подчиненные) осознают важность вопросов ПБ и ОТ и готовы принимать соответствующие управленческие решения. Они демонстрируют приверженность вопросам ПБ и ОТ, используют инструменты развития культуры безопасности DuPont.

На данный момент основная задача высшего менеджмента заключается в каскадировании своего осознанного лидерства на следующий уровень организации – руководителям основных структурных подразделений.

Одним из вариантов проявления лидерства является участие руководителя высшего звена в работе Управляющего комитета (далее - УК) либо Комитета предприятия (далее - Комитета). УК, Комитеты возникли в группе компаний «ФосАгро» как одна из составляющих проекта развития культуры безопасности DuPont. В большинстве случаев на УК рассматриваются результаты работы рабочих групп по шести направлениям, предложенным DuPont. Такой подход исторически оправдан, но не в полной мере позволяет использовать возможности УК или Комитета.

Предложения по изменению целей и форм проведения УК или Комитета:

- расширить спектр рассматриваемых вопросов, добавив ключевые вопросы ПБ и ОТ предприятия и Компании в целом,
- организовать профильные подкомитеты: горная безопасность, обеспечение безопасности на транспорте и т.п.,
- включить в состав УК, как минимум, руководителей основных структурных подразделений.

Другим эффективным способом демонстрации своего лидерства, а также способом каскадирования своей приверженности и способом прямого контроля качества внедрения инициатив на местах является выполнение представителями высшего руководства Визитов Безопасности. Такая практика существует во многих крупных компаниях. Она заключается в том, что Генеральный директор Компании и часть его непосредственных подчиненных (например, руководители производственных направлений) совершают, по индивидуальному графику, визиты непосредственно в цеха предприятий. Как правило, периодичность визитов составляет от 1 до 2 раз в квартал, визиты могут быть приурочены к запланированным посещениям предприятий. Главное, чтобы визиты были достаточно регулярными и чтобы внимание уделялось всем предприятиям, пропорционально их размеру и с учетом критичности ситуации с травматизмом.

В условиях группы компаний «ФосАгро» такие визиты могут проводиться в форме совместного аудита безопасности, проводимого представителем высшего руководства совместно с руководителем структурного подразделения.

Предлагается ввести практику Визитов Безопасности со второго полугодия 2017 года.

Кроме того, для высшего руководства Компании важно оставаться в курсе самых современных подходов к управлению безопасностью, как у компаний-конкурентов, так и у компаний из других отраслей, которые являются признанными лидерами в области обеспечения безопасности производства. Эту задачу можно решить участием в отраслевых или межотраслевых конференциях и форумах или приглашением экспертов с опытом работы с различными компаниями.

Предлагается ввести практику проведения 1-2 развивающих семинаров в год.

Выводы: Следующие стратегические шаги для высшего руководства:

- Совершенствование работы УК и Комитетов;
- Проведение Визитов Безопасности;
- Дальнейшее знакомство с лучшей мировой практикой.

4.2. Руководство среднего звена

Руководители среднего звена – это руководители основных структурных подразделений.

Это следующая управленческая и ключевая (с точки зрения развития культуры безопасности) категория персонала на ближайший период. Руководители этой категории являются связующим звеном между высшим менеджментом и непосредственными руководителями работ и ставят задачи начальникам участков, мастерам, а через них - непосредственно работникам.

4.3. Руководство начального звена

Руководство начального звена – это начальники участков и мастера.

Это - следующая ключевая категория. Это руководители, которые непосредственно руководят, общаются, обучают работников, ставят задачи, объясняют последовательность выполнения работ и меры безопасности, связанные с данной работой. Проводят инструктажи работникам, имеют постоянную связь с работниками.

5. Формирование у работников осознанного и ответственного отношения к промышленной безопасности и охране труда

Анализ происшествий последних лет показывает, что одной из фундаментальных причин травматизма в Компании является невыполнение работниками правил, норм и ограничений. При этом необходимо отметить, что в подавляющем большинстве случаев правила им были известны.

Основные причины нарушений следующие:

- недостатки в производственном обучении при получении профессии;
- недостатки в системе инструктажей на предприятии;
- недостатки в обучающих программах и методике преподавания в учебных центрах;
- недостатки в стажировке на рабочем месте и приобретении практических навыков;
- недостатки в системе контроля выполнения работниками установленных правил, ограничений и норм.

Более детальный анализ ситуации:

1. Производственное обучение. Обучающие программы и методики преподавания в учебных центрах:
    - существующая система подготовки специалистов в учебных центрах не позволяет сопоставить правила и инструкции с фактами реального травматизма, не формирует у работника однозначного осознания логической цепочки от нарушения правил до получения травмы и связанных с этим страданий для себя, для других, а также потерь для коллектива и предприятия;
    - методики обучения не позволяют добиться формирования у работников ассоциативной связи между безопасностью в теории и на практике, что не обеспечивает объективной оценки фактических производственных условий, не учит работников видеть опасности в предстоящей работе и осознанно применять меры защиты (правила безопасного выполнения работ);
    - отсутствует обратная связь между учебным центром и структурным подразделением или предприятием, которое получает подготовленного в учебном центре работника.

2. Инструктажи на предприятиях Компании:
    - формализм в проведении инструктажей: инструктажи могут не проводиться, но работники расписываются в журналах; подаваемая информация не соответствует теме инструктажа;

- отсутствие педагогических навыков у инженерно-технических работников (далее – ИТР), проводящих инструктажи;
- не используются современные эффективные способы подачи материала: презентации, видео- и фотоматериалы.

3. Стажировка и приобретение практических навыков:
   - стажировка может носить формальный характер;
   - отсутствует четкий перечень знаний и навыков, которые должны быть приобретены в процессе стажировки;
   - допуск работников к самостоятельной работе после окончания стажировки может носить формальный характер и не учитывать фактической готовности к самостоятельной работе;
   - отсутствует система наставничества по отношению к работникам со сроком работы менее двух лет.
4. Система контроля выполнения работниками установленных правил, ограничений и норм:
   - во многих СП ПАБ носят формальный характер и не позволяют эффективно корректировать поведение работников.

Для совершенствования системы обучения, стажировки, наставничества и контроля поведения работников предлагаются следующие мероприятия:

1. Включить в программу производственного обучения информацию о реальных случаях травмирования на предприятиях Компании. Данную информацию доводить до сведения через интерактивные практические занятия, на которых обучаемые самостоятельно определяют ошибочные действия травмированных и других участников происшествия, определяют сопутствующие происшествию опасные условия, разрабатывают корректирующие и предупреждающие действия. В общем и целом создать систему извлечения максимальных уроков из реальных происшествий с целью недопущения их повторения ни на одном участке в периметре Компании.
2. Создать библиотеку анимационных фильмов, видеофильмов, презентаций в целях производственного обучения и проведения инструктажей. Разработать методические рекомендации для руководителей, проводящих инструктажи.

3. Обеспечить возможность участия руководителей и специалистов структурных подразделений, специалистов УПБ и ОТ, других профильных специалистов в формировании программ производственного обучения.

4. Включить в аттестационные комиссии в НОУ ДПО специалистов структурных подразделений, специалистов УПБ и ОТ, других профильных специалистов.

5. Обучить специалистов структурных подразделений, специалистов УПБ и ОТ:
   - методике «обучения для взрослых»;
   - построению диалога «преподавателя» и «слушателей»;
   - умению организовать групповые обсуждения отдельных опасных ситуаций и примеров происшествий.

6. Пересмотреть, уточнить и детализировать перечень обязательных знаний и навыков, которые работники должны получить в результате прохождения стажировки.

7. Допуск к самостоятельной работе после прохождения стажировки должен иметь неформальный характер:
   - необходимо запретить допуск к работам лицам, получившим неудовлетворительные оценки по окончании стажировки;

- допуск работника к самостоятельной работе после окончания стажировки должен осуществляться комиссией. В состав комиссии должны входить: ИТР структурного подразделения, специалисты УПБ и ОТ, другие профильные специалисты.

8. Разработать и внедрить систему наставничества по отношению к работникам со стажем работы по профессии менее двух лет.

9. Изменить подход к проведению ПАБов:
   - в каждом структурном подразделении, на каждом участке определить перечень желательных и запрещенных аспектов поведения;
   - начальникам участков ставить задачи подчиненным мастерам по проведению наблюдения за поведением работников по вышеуказанным аспектам;
   - мастерам с периодичностью один раз в одну/две недели отчитываться очно перед начальниками участков о проведенных ПАБах;
   - начальникам участков раз в месяц отчитываться очно о проведенных на участках ПАБах перед начальником структурного подразделения;
   - руководителям структурных подразделений отчитываться очно о проведенных в структурных подразделениях ПАБах на заседаниях УК предприятия;
   - разработать памятки и плакаты для участков по поведенческим аспектам.

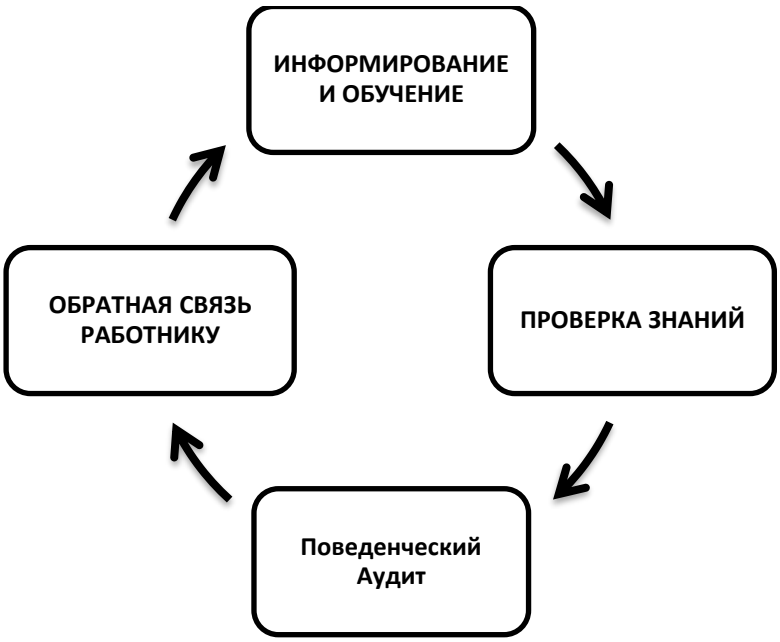
10. Запустить программу «Забота о ближнем» или «Не будь равнодушным!»:
    — провести информационную кампанию о важности ответственного, неравнодушного отношения к тому, насколько безопасно работают другие люди;
    — внедрить механизмы, позволяющие сознательным работникам делать замечания, останавливать и корректировать чужие опасные действия без создания конфликтных ситуаций;
    — в перспективе, после достаточного укоренения данного подхода в корпоративной культуре (не ранее 2019 года), ввести в практику коллективную ответственность за опасное поведение, которое фактически привело или могло привести к тяжелым последствиям.

Реализация данных мероприятий позволит:

1. Устранить выявленные недостатки существующей системы обучения и обеспечить взаимосвязь составляющих процесса.
2. Создать набор эффективных методик для обеспечения процесса обучения.
3. Обучить руководителей современным методикам преподавания.
4. Повысить качество обучения работников и уровень их знаний в вопросах безопасности

и будет способствовать:

1. формированию у работников чувства осознанного и ответственного отношения к собственной безопасности и безопасности окружающих;
2. уменьшению роли «человеческого фактора» в причинах травматизма и, как следствие, снижению числа травм.



6. Целевая программа «Горная безопасность»

В данном разделе в краткой форме приведены основные тезисы данной целевой программы:

Согласно перспективному плану развития рудно-сырьевой базы АО «Апатит» на 2017-2035 гг., будет увеличиваться доля разработки месторождения подземным способом:

- в 2017 г. открытые работы - 25 %, подземные работы - 75 %,
- в 2035 г. открытые работы - 15 %, подземные работы - 85 %.

Соответственно, горная безопасность является приоритетом.

Анализ травматизма в подземных условиях позволяет выделить три основные группы причин несчастных случаев:

- Недостаток знаний и отсутствие ответственного и осознанного отношения к безопасности.
- Слабый уровень организации работ, слабая культура производства и производственных отношений.
- Современный уровень технологического процесса, в результате которого произошел несчастный случай.

Не умаляя важности первых двух групп причин, необходимо уделить особое внимание третьей группе, т.к. при разработке месторождения подземным способом техника и технологии занимают в системе обеспечения безопасности труда основное место. В горном производстве и, особенно, при подземной разработке месторождений важным фактором является правильный выбор технологического процесса (системы разработки).

Поэтому в целевой программе горной безопасности большое внимание будет уделено именно поиску новых технических и технологических решений. Вопросы осознанного и ответственного отношения к безопасному выполнению работы будут решаться как через общекорпоративные программы, так и через специальные модули данной программы горной безопасности.

«... Для обеспечения технологических процессов безопасными условиями труда (нахождение человека в безопасной среде во время рабочей смены) необходимо стремиться соответствовать современным мировым технологиям разработки месторождений с использованием передовых

способов и подходов, которые позволят не только обеспечить безопасность производства, но и снизить издержки и способствовать росту производства».

7. Целевая программа «Обеспечение безопасности на автомобильном, железнодорожном и речном транспорте»

Проблема обеспечения безопасности на транспорте является актуальной для всех предприятий Группы, независимо от их отраслевой принадлежности.

Из анализа травматизма видно что, на травмы, полученные при эксплуатации и обслуживании транспортных средств, приходится 27% всех травм 2014-2016 годов.
В целом по группе предприятий: 18% связаны с автотранспортом и самоходными машинами (эксплуатация, ремонт, осмотр, спуск и подъем на транспортное средство), 9% – с железнодорожным транспортом (эксплуатация, обслуживание подвижного состава, электровозов и маневровые работы). Указанные данные не учитывают травмы в подземных условиях вследствие обрушения горной массы при пребывании пострадавшего вне кабины машины и травмы при перемещении по территории при осмотре транспортных средств.

Компания использует транспорт и для перевозки грузов, и для доставки персонала автобусами на предприятие.

7.1. Краткий анализ текущей ситуации и текущей работы по повышению безопасности

В настоящее время работа по обеспечению безопасности на автомобильном и железнодорожном транспорте ведется, и в этой работе можно выделить два основных блока:

Блок 1 – Разработка и реализация программ по совершенствованию инфраструктуры. Цель данных программ – решить накопившиеся за несколько лет проблемы, связанные с состоянием и изношенностью соответствующей инфраструктуры. Как правило, реализация таких программ требует существенных средств.

Блок 2 – Разработка и реализация ряда целевых программ для решения наиболее актуальных проблем, которые могут быть решены, в основном, организационными мерами или не требуют столь значительного финансирования как инфраструктурные программы.

7.3. Основные направления работы по направлению «Безопасность на автомобильном транспорте»

7.3.1. Текущая работа

На данный момент выполнена большая работа по следующим направлениям:

7.3.1.1. Повышение безопасности движения на территории предприятий

Сделано следующее:

- Решается проблема с дорожными знаками. Раньше их не было вообще, сейчас поставили основные, потом будут ставить остальные. Предполагается за 2 года привести ситуацию в нормальное русло.
- Установлены искусственные неровности перед ж.-д. переездами. Если раньше было по 7 случаев столкновения а/м с поездами примерно за 1 год, то сейчас – 0.
- Воспитание культуры водителей: начали контролировать скоростной режим и факт остановки перед ж.-д. переездами по GPS. Первое время выявлялось много случаев, и по ним велась работа. Это привело к росту дисциплины в соблюдении данного требования. Как только наши водители стали ее соблюдать, начали соблюдать и сторонние водители.
- Начата работа по обустройству парковок: приводятся в порядок старые парковки, обустраиваются новые, введено правило о парковке задом к обочине, что позволяет автомобилям парковаться более компактно и обеспечивает лучший обзор при начале движения.

7.3.1.2. Повышение безопасности при перевозке работников предприятий автобусами

В настоящее время основное внимание уделяется обеспечению безопасности перевозок автобусами, т.к. серьезное ДТП с автобусом может повлечь за собой травмирование и даже гибель сразу нескольких человек. Тем более, что в периметре Компании были случаи ДТП с участием автобусов, а также отмечались случаи нарушения водителями автобусов правил дорожного движения (далее – ПДД) и случаи агрессивного (неаккуратного) вождения, в том числе и на федеральных трассах, где возможно столкновение с крупнотоннажным транспортом.

Необходимо отметить, что в настоящее время на всех предприятиях Компании пассажирские перевозки автобусами переданы на аутсорсинг. Следовательно, проблематика обеспечения безопасности этих перевозок осложняется еще и проблематикой, связанной с управлением безопасностью подрядных организаций.

Сделано следующее:

1. Разработан и введен в действие корпоративный стандарт по обеспечению безопасности дорожного движения.
2. Проведена большая работа по включению требований данного стандарта в договоры с компаниями-перевозчиками.
3. Организуются и координируются из корпоративного центра (силами ТУ и Дирекции по ПБ и ОТ) «сезонные кампании», связанные с изменением погодных условий. Эти кампании включают в себя:
    a. Встречи с руководством транспортных компаний;
    b. Контроль за проведением инструктажей;
    c. Точечный контроль на дороге и на остановках (силами 1 специалиста ТУ АО «ФосАгро-Череповец»);
    d. Контроль за показаниями бортовых систем мониторинга и за применением данных систем для воспитания безопасного поведения водителей.
4. Изменены маршруты движения автобусов (убраны опасные повороты).
5. Из маршрутов исключены несанкционированные и необорудованные остановки.
6. Регламентирован скоростной режим движения автобусов (строже, чем в ПДД).

7.3.2. Предложения для включения в Стратегию по промышленной безопасности и охране труда

7.3.2.1. Выполнение программ по автотранспортной инфраструктуре

В настоящее время программа по автотранспортной инфраструктуре выполняется только в

АО «ФосАгро-Череповец». На остальных предприятиях таких программ нет.

Предлагается:

- Разработать и утвердить программы по АО «Апатит», Балаковскому филиалу АО «Апатит», АО «Метахим».
- Продолжать выполнение программы в АО «ФосАгро-Череповец», в частности, по дорожным знакам, пешеходным переходам и тротуарам, парковкам.

7.3.2.2. Продолжение и развитие программы по безопасности пассажирских перевозок автобусами

В настоящее время есть положительный опыт разработки и реализации таких программ. В основном это делалось в качестве реакции на происшествия. Есть также и положительный опыт реализации программы в качестве профилактической меры в период весеннего межсезонья 2017 года.

Предлагается:

- Выполнять данную программу на постоянной основе, круглогодично, с акцентом на сезонные особенности.
- Внести необходимые изменения в корпоративный стандарт, разработать типовую программу и другие методические документы.

7.3.2.3. Совершенствование процедуры выбора подрядных организаций на выполнение работ с использованием автомобильного транспорта

Если при выполнении работ предполагается эксплуатация транспорта, то до подведения итогов тендера Претендент должен предоставить в ТУ комплект документов, подтверждающих наличие транспорта, персонала и выполнение требований по обеспечению безопасности дорожного движения (далее – ОБДД), а именно:

1. Перечень транспортных средств (далее – ТС), находящихся в собственности или в количестве, необходимом для выполнения работ, с учетом подменного транспорта.
    - Допускается привлечение стороннего транспорта при условии заключения между Претендентом и перевозчиком договора аренды ТС с экипажем и отражением в данном договоре всех требований по ОБДД. На тендер предоставляется письмо перевозчика о согласии о заключении с Претендентом договора аренды, в случае признания его победителем.
2. Наличие в штате Претендента или перевозчика необходимого квалифицированного персонала:
    - обученных и аттестованных ИТР, в части обеспечения безопасности движения, выпуска транспорта на линию и транспортной безопасности (необходимо предоставить копии документов, подтверждающих прохождение соответствующей аттестации);
    - водителей и машинистов, имеющих российское водительское удостоверение, с соответствующими категориями, годных по здоровью (предоставить копии водительских удостоверений и медицинских справок).

У перевозчика обязательно наличие уведомления о начале осуществления предпринимательской деятельности.

7.3.2.4. Проведение вводного инструктажа для водителей

Стандартная программа вводного инструктажа покрывает вопросы безопасности движения только в объеме, достаточном для работников, не являющихся водителями или операторами спецтехники.

Поэтому предлагается ввести в практику проведение вводного инструктажа для водителей и операторов.

При выполнении работ со сроком более 1 дня	При разовых заездах
Перед началом работ все работники Подрядчика, перевозчика обязаны пройти вводный инструктаж по ОБДД в объеме программы инструктажа. Проводит специалист ТУ после окончания вводного инструктажа по ПБ и ОТ	Инструктаж проводит специалист ТУ, который согласовывает выдачу транспортного пропуска

7.3.2.5. Введение пропускной системы для автотранспорта подрядных организаций

Предлагается ввести следующую процедуру:

Для получения транспортного пропуска Подрядчик предоставляет в ТУ следующие документы:

1. Заявку, подписанную Подрядчиком и скрепленную его печатью, а также куратором договора со стороны АО «ФосАгро-Череповец», с указанием:
   - цели заезда на территорию предприятия, номера договора с АО «ФосАгро-Череповец»;
   - перечня машин с указанием марки, регистрационного номера, собственника ТС и закрепленных водителей.

Если Подрядчик привлекает транспорт третьих лиц, то предоставляется копия договора аренды ТС с экипажем между Подрядчиком и перевозчиком, в котором прописаны все обязательные требования в части обеспечения БДД.

2. Копии документов на водителей, которые закрепляются за автомобилями:
   a. водительского удостоверения;
   b. медицинской справки или выписки о прохождении комиссии;
   c. личного пропуска на территорию АО «ФосАгро-Череповец»;
   d. при перевозках опасных грузов (далее – ОГ) – свидетельства дорожной перевозки ОГ (далее – ДОПОГ) водителя;
   e. при работе кранов, вышек – соответствующего удостоверения крановщика, машиниста автовышки.

3. Копии документов на ТС:
   a. свидетельства о регистрации;
   b. страхового полиса ОСАГО;
   c. диагностической карты или талона технического осмотра;
   d. при перевозке ОГ – свидетельства о допуске ТС к перевозке ОГ;
   e. на краны, вышки – страниц паспорта, где указаны даты последних частичного и полного освидетельствования.

Рассмотреть возможность введения двух категорий пропусков:

- на личный легковой автотранспорт работников АО «ФосАгро-Череповец» с определенным сроком действия;
- на транспорт юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с определенным сроком действия.

Специалист ТУ рассматривает документы и принимает решение о выдаче пропуска.
На обратной стороне пропуска печатается памятка по ОБДД с обязательной подписью водителя.

7.3.2.6. Введение процедуры допуска на территорию предприятий

При проезде ТС через контрольно-пропускной пункт (далее – КПП), представитель частного охранного предприятия (далее – ЧОП) проверяет:

- наличие и срок действия личного пропуска водителя;
- наличие и срок действия пропуска на ТС (включая ТС, которое ввозится на территорию на трале или в кузове а/м);
- ФИО водителя в личном пропуске и в транспортном пропуске (они должны совпадать);
- для юридических лиц и ИП, работающих на территории АО «ФосАгро-Череповец», проверяется путевой лист, в котором стоит штамп медика «Поликлиники № 1», расположенной на территории АО «ФосАгро-Череповец»;
- при разовых заездах проводится проверка водителя на алкоголь с помощью переносного алкотестера, или водитель проходит стационарный алкотестер.

7.3.2.7. Введение процедуры допуска к работе на территории предприятий

Подрядчик при составлении ППР оформляет отдельный раздел, касающийся работы ТС. В данном разделе указываются:

- перечень ТС, привлекаемых к работе;
- обязательные документы, которые должны быть у водителя перед началом работ (оформленный путевой лист с отметкой о предрейсовом медицинском осмотре, удостоверение водителя/машиниста с открытой соответствующей категорией. При перевозке ОГ – удостоверение ДОПОГ, при работе кранов, вышек - копия соответствующего удостоверения крановщика, машиниста автовышки);
- описан порядок производства работ и меры безопасности.

ППР обязательно согласовывается представителем ТУ.

Куратор производства работ на территории АО «ФосАгро-Череповец» обязан заполнить соответствующий раздел наряда-допуска, касающийся работы транспорта в соответствии с утвержденным ППР.

Ежедневно, перед началом работ, куратор обязан проверять наличие обязательных документов - оформленного путевого листа с отметкой о предрейсовом медицинском осмотре, удостоверения водителя/машиниста с открытой соответствующей категорией. При перевозке ОГ – удостоверения ДОПОГ; при работе кранов, вышек - удостоверения крановщика, машиниста автовышки.

7.3.2.8. Введение процедуры контроля за работой транспортных средств на территории предприятий со стороны транспортного управления

Предлагается проведение постоянных рейдовых мероприятий на линии по проверке ТС в процессе их эксплуатации, выполнение требований ПДД.

Постоянные проверки работников АО «ФосАгро-Череповец» и подрядных организаций по выполнению требований ОБДД при управлении велосипедом, а также правил поведения в качестве пассажира, пешехода.

Проверки выполняются работниками ТУ с использованием служебного транспорта и должны быть ежедневными на обоих производственных комплексах (не менее 2 раз в будний день, 1 раз - в выходной день).

При выполнении рейдов проверяются обязательные требования ПДД, СТО 6.4-32-2014 «Обеспечение БДД в АО «ФосАгро-Череповец» и т.д.

Все нарушения фиксируются фото-, видео- записями.

По итогам проведённых мероприятий, при выявлении нарушений, составляются акты, выдаются предписания установленной формы. При необходимости выписываются штрафы.

В случае невыполнения предписаний и/или повторных нарушений запрещается работа соответствующего водителя/машиниста на территории АО «ФосАгро-Череповец» на определенный срок или постоянно.

7.3.2.9. Введение процедуры контроля за работой транспортных средств на территории предприятий со стороны службы охраны:

- При объездах территории предприятий - контроль за соблюдением водителями требований ПДД в части остановки и стоянки.
- Фото-фиксация нарушений и передача информации в ТУ для составления актов и выдачи предписаний установленной формы.
- В случае невыполнения предписаний и/или повторных нарушений запрещается работа соответствующего водителя/машиниста на территории предприятия на определенный срок или постоянно.

7.3.2.10. Контроль за выездом с территории предприятий

- При проезде ТС через КПП представитель ЧОП обязан проверить наличие и срок действия пропуска на ТС.
- При окончании срока его действия пропуск изымается и передается в ТУ.

7.3.2.11. Совершенствование локальной нормативно-правовой базы по направлению «Безопасность на автомобильном транспорте»

По направлению «Безопасность на автомобильном транспорте» все требования объединены в единый стандарт 2016 года СТО 6.4-32-2016 «Обеспечение безопасности дорожного движения в АО «ФосАгро-Череповец». Необходимость в таком стандарте обусловлена наличием большого количества сторонних организаций, использующих автотранспорт на территории предприятий Компании. При помощи стандарта до сведения данных организаций доводятся одинаковые требования. Наличие единого стандарта оправдано и уже доказало свою полезность.

Тем не менее, требуется дальнейшее совершенствование. Конкретные предложения заключаются в следующем:

Подготовка и подписание приказа (или приказов) генерального директора АО «ФосАгро-Череповец», который:

1. Установит требования в части обеспечения БДД на территории предприятия для их обязательного включения в технические задания и договоры на оказание услуг и выполнение работ. В обязательные должны быть включены следующие требования по ОБДД:

a) ежедневное оформление путевых листов на каждое транспортное средство в соответствии с приказом Минтранса России от 18.09.2008 № 152 «Об утверждении основных реквизитов и порядка заполнения путевых листов»;
b) оборудование всех транспортных средств аппаратурой ГЛОНАСС или ГЛОНАСС/GPS в соответствии с требованием приказа Минтранса России от 26.01.2012 № 20 «Об утверждении порядка оснащения транспортных средств, находящихся в эксплуатации, включая специальные транспортные средства категории М, используемых для коммерческих перевозок пассажиров, и категории N, используемых для перевозки опасных грузов, аппаратурой спутниковой навигации ГЛОНАСС или ГЛОНАСС/GPS»;
c) оборудование транспортных средств цифровыми тахографами, в соответствии с приказом Минтранса России от 13.02.2013 № 36 «Об утверждении требований к тахографам, устанавливаемым на транспортные средства, категорий и видов транспортных средств, оснащаемых тахографами, правил использования, обслуживания и контроля работы тахографов, установленных на транспортные средства»;
d) оформление полисов страхования ответственности перевозчика на каждое транспортное средство в соответствии требованием Федерального закона от 14 июня 2012 года № 67-ФЗ «Об обязательном страховании гражданской ответственности перевозчика за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров и о порядке возмещения такого вреда, причиненного при перевозках пассажиров, и о порядке возмещения такого вреда, причиненного при перевозках пассажиров метрополитеном»;
e) осуществление предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей в медицинских организациях государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения, имеющих лицензию по оказанию соответствующих услуг для контроля трезвости;
f) утверждение схемы движения пешеходов по территории комплексов;

2. Сделает СТО 6.4-32-2016 «Обеспечение безопасности дорожного движения в АО «ФосАгро-Череповец» обязательным приложением к любому договору, если работа (услуга) выполняется на территории предприятия;

3. Утвердит обязательную предтендерную квалификацию Претендента со стороны ТУ и внесение соответствующей строки в конкурентный лист;

4. Уполномочит ТУ согласовывать выдачу транспортных пропусков при предоставлении перевозчиком утвержденного пакета документов;

5. Внесет изменение в наряд-допуск;

6. Утвердит обязательные требования к оформлению и согласованию далее ППР.

7.4. Основные направления работы по направлению «Безопасность на железнодорожном транспорте»

7.4.1. Текущая работа

На данный момент ведется работа по следующим направлениям:

7.4.1.1. Программы по совершенствованию инфраструктуры

Программа по совершенствованию инфраструктуры на АО «Апатит» выполнена. Программа в АО «ФосАгро-Череповец» выполняется.

7.4.1.2. Доукомплектование штата

Ведется доукомплектование штата:

1. ведется набор машинистов, чтобы сделать из них машинистов-инструкторов,
2. принимаются на работу начальники районов.

7.4.1.3. Повышение дисциплины для предотвращения происшествий

Также ведется ужесточение мер воздействия по фактам транспортных происшествий – увольнение в случае допущения ущерба, например, при сходе подвижного состава. А также возмещение нанесенного ущерба. Это привело к «отрезвлению» и также способствовало снижению количества происшествий.

7.4.2. Предложения для включения в Стратегию по промышленной безопасности и охране труда

7.4.2.2. Повышение квалификации персонала, связанного с движением поездов

Данное направление считается основным для обеспечения безопасности на железнодорожном транспорте. Реализуемых в настоящее время мероприятий не достаточно, необходимо усилить работу по данному направлению.

Предлагается:

- Разработать и реализовать программу повышения квалификации.

7.4.2.3. Аттестация персонала

В настоящее время возникают проблемы с отстранением на законных основаниях персонала, допускающего нарушения правил безопасности. Эти проблемы можно было бы решить введением процедуры аттестации персонала.

Предлагается:

- Разработать и внедрить правила аттестации персонала по безопасности на ж.-д. транспорте.

7.4.2.4. Освещение переездов

В настоящее время отсутствие освещения на ж.-д. переездах на территории предприятий является одной из серьезных опасностей при передвижении персонала и техники.

Предлагается:

- Разработать и реализовать программу по освещению ж.-д. переездов.

7.4.2.5. Разделение каналов связи

В настоящее время наблюдается перегруженность каналов радио-связи, которые используются персоналом, связанным с формированием и движением составов. Это может привести к серьезным происшествиям.

Предлагается:

— Выполнить совместно с Дирекцией по информационным технологиям (далее - ДИТ) программу разделения каналов связи.

7.4.2.6. Контроль за безопасной работой техники на путях и рядом с ними

В настоящее время отсутствует система контроля за безопасной работой техники на ж.-д. путях и рядом с ними. А также отсутствует механизм фиксации ущерба и компенсации ущерба со стороны ПО.

Предлагается:

— Ввести контроль за безопасным перемещением и выполнением работ ТС и спецтехникой на территории предприятий силами:
  - Уполномоченных представителей ТУ,
  - Работников службы охраны.

7.4.2.7. Совершенствование локальной нормативно-правовой базы по направлению «Безопасность на железнодорожном транспорте»

По направлению «Безопасность на железнодорожном транспорте» единый стандарт отсутствует. При этом и количество сторонних организаций, использующих ж.-д. транспорт на территории предприятий, ограничено требованиями только ОАО «РЖД». Однако в ходе недавнего аудита была выявлена проблема, состоящая в том, что на АО «Апатит» и АО «ФосАгро-Череповец» используются различные по содержанию документы уровня «Положение о стажировке», «Положение об аттестации профессий и должностей, связанных с обеспечением безопасности движения поездов», «Программа семинарских занятий», «Личная карта инструктажа» и т.п. Такой разнобой усложняет ведение работы по обеспечению безопасности и контроль за ведением такой работы.

Предлагается унифицировать на всех предприятиях документацию по обеспечению безопасности на ж.-д. транспорте.

8. Целевая программа «Безопасность подрядных организаций»

8.1. Осознание важности данного направления

Управление безопасностью подрядных организаций является важной частью культуры безопасности большинства современных крупных промышленных компаний. Необходимость управления безопасностью подрядных организаций диктуется не только общегуманитарными представлениями, но также и многочисленными примерами, когда опасные действия подрядчиков приводили к серьезным негативным последствиям для заказчиков.

Многие передовые компании декларируют принцип «единой рабочей силы». Во всяком случае, по отношению к постоянным или долговременным подрядчикам. Этот принцип заключается в том, что работники подрядных организаций вовлекаются в работу по формированию культуры безопасности в той же мере, что и собственные работники.

Все компании, которые серьезно и успешно занимаются данным вопросом, пришли к выводу о том, что управление безопасностью ПО – это процесс, состоящий из нескольких этапов. При этом этап взаимодействия непосредственно во время выполнения работ – это далеко не первый и, зачастую, не самый главный этап. Компании понимают, что для того, чтобы к выполнению работ приступил подрядчик, готовый и способный выполнить порученную работу безопасно, они должны провести определенную подготовительную работу (оценка рисков работ, полное и корректное информирование участников тендера об условиях выполнения работ и требованиях по ПБ и ОТ, тщательный выбор подрядчика с проверкой его готовности и способности к безопасной работе и т.д.). Многие компании

также проводят оценку уровня безопасности подрядчиков по окончании работ, учитывают эту оценку в дальнейшей работе и дают обратную связь подрядной организации. Такой многоэтапный подход со временем стал «золотым стандартом» промышленности и получил отражение как во внутренних процедурах компаний, так и в требованиях международных финансовых организаций к крупным проектам, осуществляемым с привлечением подрядчиков.

8.3. Управление безопасностью подрядных организаций в группе компаний «ФосАгро»

Большая работа по данному направлению была проделана Рабочей группой по безопасности ПО в АО «ФосАгро-Череповец». Проведя анализ основных проблем, возникающих с подрядчиками на этапе выполнения работ, Рабочая группа пришла к выводу о том, что процесс управления безопасностью ПО должен начинаться задолго до того, как подрядчик оказывается на территории предприятий Группы, а также, что подрядчиков необходимо оценивать с точки зрения уровня их безопасности и использовать эту оценку при дальнейшем взаимодействии. В результате серии подробных обсуждений Рабочей группой была разработана общая схема процесса управления безопасностью ПО, состоящая из 15 шагов (см. таблицу ниже).

Этапы взаимодействия с подрядными организациями для обеспечения безопасности выполняемых ими работ
(результат работы Рабочей группы АО «ФосАгро-Череповец» по состоянию на апрель 2017 года)

	Этап	Результат	Участники
1	ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РАБОТ	— Заказчик понимает основные (очевидные) риски, с которыми подрядная организация (далее – ПО) столкнется при выполнении работ. — Результаты предварительной оценки представлены в формате, позволяющем включить их в Техническое задание	— СП (заказчик услуг); — Управление промышленной безопасности и охраны труда (далее – УПБиОТ); — Представитель службы-инициатора договора; — Отдел по надзору, техническому контролю и диагностике (далее – ОНТКиД)
2	ФОРМИРОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ	— Предварительная оценка рисков отражена в техническом задании (далее – ТЗ). — В ТЗ содержатся требования к ПО: • разработать меры по снижению данных рисков. • провести детальную оценку ВСЕХ рисков перед началом работ, • указать в коммерческом предложении отдельной строкой затраты на обеспечение безопасности, с учетом затрат на снижение основных рисков	— Представитель службы-инициатора договора; — УПБиОТ
3	ИНФОРМИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОДРЯДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ О ТРЕБОВАНИЯХ В ОБЛАСТИ ОТиПБ	— Заказчик уверен, что участники тендера знают и понимают требования Заказчика по обеспечению безопасности работ	— Представитель инициатора договора; — УПБиОТ; — Отдел закупки работ и услуг (далее – ОЗРУ); — Потенциальные и уже работающие ПО
4	ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ОЦЕНКА	— Предварительное определение готовности ПО обеспечить необходимый уровень безопасности на основе рассмотрения информации, полученной от ПО.	— ОЗРУ; — УПБиОТ; — Отдел по развитию систем управления охраной труда (далее – ОРСУОТ);

Этапы взаимодействия с подрядными организациями для обеспечения безопасности выполняемых ими работ (результат работы Рабочей группы АО «ФосАгро-Череповец» по состоянию на апрель 2017 года)			
	Этап	**Результат**	**Участники**
		— Экспертное заключение от УПБиОТ	— Представитель инициатора договора
5	ВЫБОР ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	— Выбор ПО, способной (согласно результатам предварительной квалификационной оценки или оценки ПО, полученной в процессе либо после окончания работ) обеспечить безопасность работ. — Протокол заседания тендерного комитета	— Тендерный комитет (далее – ТК); — СП (заказчик услуг, при самостоятельной закупке); — УПБиОТ; — Представители ПО (при открытом тендере)
6	ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА С ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СОГЛАСОВАНИЕ ППР (ТК)	— С ПО заключен договор, который учитывает результаты предварительной и детальной оценки рисков и в который включены осмеченные мероприятия по обеспечению безопасности. — Приложением к договору является ППР (ТК, ППРК), который согласован между Заказчиком и ПО до подписания договора	— Представитель инициатора договора; — СП (заказчик услуг); — Заинтересованные лица со стороны Заказчика (главные специалисты по направлениям, ОНТКиД и др.)
7	ПРОВЕРКА ГОТОВНОСТИ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ПРОИЗВОДСТВУ РАБОТ	— Заказчик уверен в наличии у ПО ресурсов для безопасного выполнения работ: • наличие квалифицированного персонала; • наличие исправного оборудования, машин и механизмов; • наличие ресурсов по управлению своим персоналом; • привлекаемые субподрядные организации (полный перечень) и их ресурсы. — План корректирующих мероприятий. — Критичные мероприятия плана корректирующих мероприятий выполнены до начала работ	— ОНТКиД; — Служба главного энергетика; — Транспортная служба; — УПБиОТ; — Дирекция по экономической безопасности
8	ПОДГОТОВКА ОБОРУДОВАНИЯ ЗАКАЗЧИКОМ	— Определены границы участков ведения работ, объем и содержание подготовительных работ, последовательность их выполнения, меры безопасности с учетом результатов оценки рисков. — Выполнены мероприятия по подготовке оборудования (объекта) к ремонту и по обеспечению безопасности предстоящих работ. — Заказчиком, сделана отметка в наряде-допуске (акте-допуске). — Оборудование, передаваемое в ремонт, отвечает требованиям безопасности (обесточено, промыто, продуто и т.д.)	— СП (заказчик услуг); — ПО; — УПБиОТ; — Представитель службы инициатора договора
9	ОФОРМЛЕНИЕ И ВЫДАЧА НАРЯДА-ДОПУСКА (АКТА-ДОПУСКА)	— Документальное подтверждение выполнения необходимых мер безопасности со стороны Заказчика и ПО, возможности ведения ремонтных работ	— СП (заказчик услуг); — ПО; — Заинтересованные лица со стороны Заказчика (при необходимости):

Этапы взаимодействия с подрядными организациями для обеспечения безопасности выполняемых ими работ (результат работы Рабочей группы АО «ФосАгро-Череповец» по состоянию на апрель 2017 года)			
	Этап	**Результат**	**Участники**
			— Газоспасатели, Служба главного инженера; — Дирекция по ремонтам; — Дирекция по развитию, эксплуатации и ремонтам производства аммиака; Дирекция по капитальному строительству; УПБиОТ
10	ДОПУСК РАБОТНИКОВ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ПРОИЗВОДСТВУ РАБОТ	— Письменное разрешение Заказчика на производство работ в отведенной ремонтной зоне (оформлены соответствующие разделы наряда-допуска/акта-допуска). — Персонал ПО допущен к производству работ. — Персонал проинструктирован своим руководителем непосредственно на месте производства работ и знает специфику работ и требования к нему, а также особенности взаимодействия с представителями СП	— СП (заказчик услуг); — ПО; — УПБиОТ; — Представитель службы инициатора договора
11	ПОДГОТОВКА РАБОЧЕГО МЕСТА ПОДРЯДЧИКОМ	— Выполнены технические и организационные мероприятия, обеспечивающие безопасность ведения ремонтных работ. — Соответствие места проведения работ требованиям безопасности	— ПО; — Дирекция по ремонтам (ОНТКиД)
12	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ РАБОТ	— Безопасная работа ПО с соблюдением принятых и установленных норм и правил. — Адекватная реакция ПО на выявляемые нарушения/замечания. — Визуальная идентификация работников ПО. — Эффективный механизм воздействия на ПО. — Контактное лицо от ПО с правом принятия решений. — Регулярное формализованное взаимодействие ПО и Заказчика с результатом в виде плана по постоянному улучшению. — Отсутствие аварий, несчастных случаев, инцидентов и т.д.	— СП (заказчик услуг); — ПО; — Представитель службы инициатора договора; — УПБиОТ; — ОНТКиД
13	ПРЕДПУСКОВЫЕ ОПЕРАЦИИ (ОБКАТКА, ИСПЫТАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ)	— Четкое осознание критичности данного этапа (Знак "СТОП"). — Начало предпусковых операций возможно только после переоценки рисков (совместное обсуждение новых рисков с ПО) и проведения аудита готовности к началу предпусковых операций. — Новые наряды-допуски	— СП (заказчик услуг); — ПО; — Заинтересованные лица со стороны заказчика (представители служб главных специалистов по направлениям) — Представитель службы инициатора договора; — УПБиОТ
14	ПРИЕМКА РАБОЧЕГО МЕСТА И ОБОРУДОВАНИЯ	— Оборудование сдано ПО из ремонта Заказчику. — Состояние оборудования/места производства работ соответствует (не хуже) их состоянию до начала работ.	— СП (заказчик услуг); — ПО; — Заинтересованные лица со стороны заказчика (главные специалисты по направлениям, технадзор)

Этапы взаимодействия с подрядными организациями для обеспечения безопасности выполняемых ими работ (результат работы Рабочей группы АО «ФосАгро-Череповец» по состоянию на апрель 2017 года)			
	Этап	**Результат**	**Участники**
		— Актуализация технической документации и инструкций по результатам ремонтов/модернизаций. — Ознакомление работников с изменениями по результатам ремонтов/модернизаций. — Акты готовности. — Заполненная ремонтная и монтажная документация. — Заключение ответственных специалистов к проектно-изыскательским работам (далее - ПиР) в пусковом журнале. — Своевременный пуск в соответствии с нормами технологического режима (далее – НТР)	— Представитель службы инициатора договора; — УПБиОТ
15	ОЦЕНКА ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ЛИБО ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ РАБОТ	— Объективная и достоверная интегральная оценка ПО. — Применение результатов оценки при последующих выборах ПО. — При необходимости - внесение ПО в перечень нежелательных контрагентов	— СП; — ПО; — Представитель службы инициатора договора; — УПБиОТ

Параллельно с этим по запросу руководства АО «ФосАгро-Череповец» были проработан вопрос о введении альтернативной штрафам системы воздействия на ПО, допускающие нарушения требований ПБ и ОТ и при выполнении работ на территории предприятия.

Для дальнейшего развития направления «Управление безопасностью подрядных организаций» выполняется и планируется следующее:

Примерные сроки	Мероприятия
В первом полугодии 2017 года	— Отработка (испытание) ряда шагов по взаимодействию на подрядных организациях Дирекции по ремонтам АО «ФосАгро-Череповец», а именно: • Оценка рисков и условий работ со стороны Заказчика; • Информирование участников тендера об условиях выполнения работ и основных требованиях в области ПБ и ОТ; • Согласование ППР (ТК). — Разработка альтернативных методов воздействия на ПО, допускающие нарушения требований ПБ и ОТ.
Во втором полугодии 2017 года	Распространение ранее отработанных шагов на другие дирекции АО «ФосАгро-Череповец», привлекающие подрядные организации, а также на другие предприятия Группы. Окончательная доработка процесса взаимодействия с ПО до и после заключения контракта, подготовка к внедрению на всех предприятиях Группы
2018 год	Внедрение обновленного стандарта на всех предприятиях Группы

Важно подчеркнуть, что внедрение эффективного процесса управления безопасностью подрядных организаций возможно только при условии вовлеченности всех дирекций, участвующих в процессе

выбора и привлечения ПО. Это как дирекции, являющиеся заказчиками услуг ПО, так и дирекции, осуществляющие закупочную деятельность.

Предлагается также рассмотреть вопрос о выделении целевой программы «Безопасность подрядных организаций» в качестве отдельного проекта и реализации его под эгидой Дирекции по управлению и реализации проектов.

9. Целевая программа «Внедрение системы «Блокировка-Маркировка-Проверка»

Система «Блокировка-Маркировка-Проверка» (далее - БМП) – это система, позволяющая предотвратить включение оборудования или подачу на него какой-либо энергии и/или среды, когда в опасных зонах оборудования находятся люди. Эта система позволяет предотвратить травматизм при выполнении работ по ремонту и обслуживанию. Система БМП также известна под названием LOTO, по первым буквам английских слов lock-out (блокировать) и tag-out (вывешивать бирку, маркировать).

Решение о внедрении данной системы на предприятиях Группы ФосАгро было принято на Управляющем Комитете по ПБ и ОТ 8 декабря 2016 года. Поводом для принятия решения стало рассмотрение информации о трех несчастных случаях за 2014-2016 годы, в которых непосредственной причиной получения травмы было включение оборудования или подача на него среды в то время, когда пострадавший находился в опасной зоне.

Необходимо отметить, что внедрение системы БМП является одним из постоянно усиливающихся трендов на промышленных предприятиях Российской Федерации. Это было отмечено на очередной Всероссийской неделе охраны труда, прошедшей в апреле 2017 года в Сочи. Из отчетов специализированных компаний по поставке оборудования для систем БМП и из отчетов самих производственных компаний следует, что система БМП внедрена или внедряется на многих предприятиях различных отраслей, от химической и нефтехимической до пищевой и фармацевтической.

Суть системы БМП заключается в том, что при выполнении работ по ремонту и обслуживанию оборудования данное оборудование отключается и блокируется в безопасном положении или состоянии. При этом блокируются не только общие органы управления, но и все точки подачи энергии (рубильники, задвижки, клапана и т.п.). Блокировка выполняется при помощи специальных замков и блокираторов. Блокираторы применяются в тех случаях, когда точки подачи энергии невозможно заблокировать непосредственно замком. Например, на электрических рубильниках и автоматах старого образца, на штурвалах задвижек.

Для разработки и внедрения системы БМП необходимо определить все точки отключения энергии на оборудовании, с учетом всех вариантов вывода оборудования в ремонт, а затем подобрать необходимые блокираторы и замки. Инструкции по блокировке оборудования приводятся в специальных картах – картах блокировки (картах БМП). В них же указываются и требования по маркировке точек блокировки, и по выполнению проверки того, что оборудование на самом деле заблокировано.

При принятии решения о необходимости внедрения системы БМП на предприятиях Группы ФосАгро были учтены следующие факторы: 1) новизна проекта для предприятий Группы, 2) необходимость внедрения системы сразу в нескольких цехах на всех предприятиях Группы, а также в ООО «Механик». В результате было принято решение о реализации данного проекта как одного из общекорпоративных проектов под руководством Дирекции по реализации и управлению проектами. Этот проект получил следующую название и маркировку: Проект 97Л, «Внедрение системы «Блокировка-Маркировка-Проверка (БМП)». Проект реализуется в четырех производственных предприятиях Группы, а также в ООО «Механик».

В настоящее время данный проект реализуется в соответствии с планом-графиков проекта, статус проекта регулярно рассматривается на Управляющей Комитете по проекту. В Рабочую Группу по проекту включены технические директора и начальники управлений ПБ и ОТ предприятий, участвующих в проекте. Кроме того, по мере необходимости, в Рабочую Группу включаются и другие сотрудники корпоративных дирекций. Руководителем проекта и руководителем рабочей группы является сотрудник Дирекции по ПБ и ОТ.

План-график проекта предусматривает три основные этапа реализации проекта:

Этап	**Результаты этапа**
Этап 1. Аудит оборудования	Выбор подрядчика-консультанта. Посещение подрядчиков всех цехов, включенных в периметр Проекта. Определение точек отключения энергии с учетом специфики вывода оборудования в ремонт и специфики выполнения ремонтов. Подбор необходимых блокираторов, замков и других устройств БМП. Разработка карт БМП. Формирование полного перечня устройств БМП и их количеств для проведения тендера на закупку оборудования.
Этап 2. Разработка общекорпоративной документации	Проект общекорпоративного стандарта или положения о системе БМП. Разработка материалов для проведения обучения на Этапе 3.
Этап 3. Запуск системы	Поставка устройств БМП поставщиком, выбранным в результате тендера. Приемка и распределение устройств по цехам, организация хранения и администрирования. Обучение пользователей. Практическая помощь со стороны подрядчика-консультанта или поставщика оборудования в применении системы.

Примечание: Тендер на закупку устройств БМП проводится после формирования полного перечня устройств БМП на Этапе 1.

Периметр проекта:

Предприятие, филиал	**Цеха, участки**	**Примечания**
АО «ФосАгро-Череповец»	— АМ-1 — АМ-2 — АМ-3 — ПЭФК — ПМУ	
ООО «Механик» в г. Череповец	— РМЦ	
АО «Апатит»	— АНОФ-3 — Склад ГСМ котельной АНОФ-3 — Расвумчоррский рудник	
ООО «Механик» в г. Кировск	— Промплощадка АНОФ-2 — РМЦ, 4 отделения	
Балаковский филиал АО «Апатит»	— ЦФУ — ЦМС — ПГТЦ	

ООО «Механик» в г. Балаково	— Участок №1: • Станочное отделение • Кузница • Котельно-сварочный цех • Антикоррозийное отделение.	
АО «Метахим»	— ПЭФК — ПМУ, участок №2	
ООО «Механик» в г. Волхов	— Участок изготовления запчастей	

Конечная цель проекта – все работы по ремонту и обслуживанию в цехах, вошедших в периметр проекта, проводятся с применением системы БМП. Система БМП применяется как собственным персоналом цехов, так и персоналом ООО «Механик» и других подрядных организаций. Исключается возможность включения оборудования или подачи на него какой-либо энергии или среды, пока в опасных зонах оборудования находятся люди.

10. Целевая программа «Внедрение информационной системы «Безопасность»

Первоначальным импульсом для внедрения в Компании информационной в области ПБ и ОТ послужило изменение требований Ростехнадзора (РТН) к предоставлению отчетности. С 2014 года отчетность в РТН предоставляется в электронном виде, в виде таблиц MS Excel, для последующей интеграции в КСИ «СПК РТН» (с целью реализации функций онлайн-контроля). В отсутствие какой-либо информационной системы формирование такого отчета занимает много времени и усилий, т.к. отчет содержит информацию не только об ОПО, но и о персонале, внутренних и внешних проверках и т.п. Стало очевидно, что функционал информационной системы должен позволять интегрировать информацию, содержащуюся в других информационных системах и базах данных, таких как Oracle, Босс-кадровик и другие.

Пилотный проект по разработке и внедрению данной системы был начал в 2016 году в АО «Апатит». Учитывая сложность и масштаб работ, было решено реализовать данный проект как один из проектов под руководством Дирекции по реализации и управлению проектами. В настоящее время работы ведутся в соответствии с планом-графиком проекта, статус проекта регулярно рассматривается на Управляющем Комитете под руководством Генерального директора. В рабочую группу проекта входит примерно 45 человек, включая персонал «Инжинирингового центра», Управлений по ПБ и ОТ предприятий, представителей цехов. Руководителем проекта и руководителем рабочей группы является сотрудник Управления по ПБ и ОТ АО «ФосАгро-Череповец».

Проект в АО «Апатит» был начал в августе 2016 года и успешно завершен в апреле 2017. Учитывая специфику АО «Апатит» как горнодобывающего предприятия, акцент в конфигурации системы был сделан на автоматизацию процесса выдачи сменных нарядов, итоговый программный продукт получил название «Книга предписаний и сменных нарядов» (КПиСН).

Затем было принято решение о распространении данной информационной системы на другие основные предприятия Группы ФосАгро. Согласно плана-графика проекта, сроки выполнения работ на предприятиях следующие:

— АО «ФосАгро-Череповец: май – сентябрь 2017
— Балаковский филиал АО «Апатит»: октябрь – ноябрь 2017
— АО «Метахим»: ноябрь – декабрь 2017

Внедрение данной информационной системы на предприятиях химического кластера требует значительной доработки, чем и обусловлена указанная выше этапность выполнения работ. Учитывая специфику химических предприятий Группы, данная информационная система получит другое название, отличное от названия в АО «Апатит». Используемое в настоящий момент рабочее название – ИСУ «Безопасность».

Конечная цель проекта – иметь единую и удобную для использования информационную систему, позволяющую вводить и хранить информацию по ПБ и ОТ в электронном виде, без применения бумажных носителей (всегда, когда это возможно) и избегая дублирования работы по внесению и обработке информации.

11. Развитие системы управления

В данном документе под системой управления понимается набор документированных процедур, описывающих процессы, относящиеся к ПБ и ОТ. Важно понимать, что не все процессы должны быть описаны в виде корпоративных стандартов. Это могут быть решения органов управления, в том числе и комитетов по ПБ и ОТ, приказы, памятки, методические пособия. Поэтому в данном разделе речь пойдет о тех или иных инструментах управления ПБ и ОТ, часть из которых отражена или будет отражена в корпоративных стандартах, а часть - в других документах.

11.1. Совершенствование системы сбора статической информации, анализа и отчетности

Система сбора и анализа статической информации, а также подготовки необходимой отчетности обеспечивает возможность отслеживания показателей в области ОТ и ПБ и принятия информированных управленческих решений. Кроме того, такая система необходима для подготовки внешней отчетности, как обязательной (в государственные контролирующие органы), так и добровольной (например, отчетность в рамках Корпоративной социальной ответственности или в рамках правил, установленных отраслевыми ассоциациями).

В настоящее время в Компании существует система сбора и анализа информации, а также предоставления отчетности. Важным достижением последних лет стало применение показателя LTIFR для измерения ситуации с травматизмом персонала предприятий Группы. Подготавливаются необходимые отчеты для внешних потребителей. Тем не менее, эта система требует корректировки и развития по двум направлениям:

- Корректировка практики расчета показателя LTIFR в отношении собственных работников.
- Введение показателя LTIFR в отношении работников подрядных организаций.

11.1.1. Корректировка практики расчета показателя LTIFR в отношении собственных работников

Показатель LTIFR рассчитывается с 2014 года, с начала совместного проекта с компанией DuPont. Однако в начале 2017 года при внимательном рассмотрении методики расчета LTIFR при подготовке нефинансовой отчетности за 2016 год выяснилось, что до сих пор в Компании применялась некорректная методика расчета данного показателя.

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) – показатель частоты травм с потерей рабочей времени – должен рассчитываться по следующей формуле:

$$LTIFR = \frac{N}{T\ (\text{факт.})} \times 200\,000\,,$$

где:

- N – это количество пострадавших с временной (более 1 дня) или постоянной потерей работоспособности (в том числе и погибших) в несчастных случаях за отчетный период,
- T – это количество фактически отработанного рабочего времени за отчетный период,
- 200 000 – это условная величина, используемая для «нормирования» данного показателя на определенное кол-во отработанных человеко-часов. Некоторые компании используют 200 тыс., некоторые 1 млн. человеко-часов.

Т.е. N – это количество человек, пострадавших или погибших в несчастных случаях. При внимательном рассмотрении выяснилось, что до сих пор в практике Компании под N понималось количество несчастных случаев, т.е. количество событий, а не пострадавших в них человек. Это противоречит правилам расчета LTIFR. Эту ошибку необходимо исправить. При этом это не должно привести к существенному росту значений LTIFR за предыдущие периоды, т.к. групповые несчастные случаи были редки.

Предлагается скорректировать расчет LTIFR с начала 2017 года.

11.1.2. Введение показателя LTIFR в отношении работников подрядных организаций

Обеспечение безопасности подрядных организаций является для Компании одним из приоритетных направлений в области ПБ и ОТ, и по этому направлению ведется большая работа (см. соответствующий раздел данной Стратегии). Следовательно, необходимо ввести показатели для измерения уровня травматизма среди персонала ПО, как для отслеживания динамики во времени, так и для сравнения ПО между собой. Для этих целей предлагается использовать LTIFR.

Это соответствует общепринятой практике – большинство компаний-лидеров в области производственной безопасности используют в своей работе также и LTIFR по персоналу подрядных организаций.

При этом необходимо учесть, что для расчета LTIFR по подрядчикам потребуется организовать сбор данных о фактически отработанных человеко-часах персоналом подрядных организаций. Для отработки данного процесса в масштабах всей Компании потребуется некоторое время. Поэтому предлагается со второго полугодия 2017 года начать сбор информации в тестовом режиме, а с начала 2018 года – в обязательном порядке.

11.2. Развитие существующих стандартов

11.2.1. Поведенческие аудиты безопасности

Поведенческие аудиты безопасности введены в практику на всех управляемых предприятиях Группы и во всех ДЗО. Можно утверждать, что в Компании достигнут уровень всеохватывающего информирования о ПАБ: о них знают практически все. При этом можно утверждать, что в настоящее время в проведении ПАБ и в использовании результатов ПАБ встречается много формализма. Согласно отчетам планы по проведению ПАБов выполняются на 80-100%. Однако при этом ПАБы, как правило, не становятся инструментом реального улучшения положения дел на местах. Планы Дирекции на 2017 и 2018 годы призваны исправить эту ситуацию.

В 2017 году начата работа по усовершенствованию процесса проведения ПАБ. Для этого разработан обновленный учебный курс по ПАБ, проводится обучение по данному курсу тех работников предприятий, которые могут выступать в качестве внутренних тренеров: работников управлений ПБ и ОТ управляемых предприятий и ДЗО. Во втором полугодии планируется проведение массового повторного обучения по обновленному курсу руководителей, проводящих ПАБ.

Существовавшие ранее учебные материалы по ПАБ (оставшиеся после проекта DuPont) имели следующие основные недостатки:

- Поведенческие аудиты безопасности были представлены в них в максимально универсальном варианте. Такой вариант является приемлемым для этапа первого знакомства с ПАБ, но не отвечает на многочисленные конкретные вопросы, которые возникают у руководителей начального и среднего звена, проводящих ПАБы в конкретных условиях предприятий Группы.
- Ряд важных методических моментов ПАБ были представлены в данных материалах как абсолютная догма, а не как рекомендованные методики. В результате акценты были смещены на обязательное выполнение прописанных шагов и записей без объяснения того, как сделать ПАБ реально работающим повседневным инструментом улучшения ситуации на местах.
- Учебные материалы не содержали никаких примеров из практики предприятий Группы, в том числе и положительных примеров использования ПАБ для решения проблем и улучшения ситуации.

Обновленный курс по ПАБ содержит более подробную информацию о том, как использовать ПАБы в качестве реально работающего инструмента для постепенного формирования безопасного поведения работников и исправления опасных условий, отмечаемых при проведении аудитов.

В 2017 году предполагается отработать все нововведения на практике, в рабочем режиме, чтобы в 2018 году отразить их в обновленной версии корпоративного стандарта.

11.2.3. Расследование происшествий

В 2015-2016 годах были заложены хорошие основы внедрения в Компании системы внутреннего расследования происшествий с применением методики определения коренных причин происшествий. Следующий шаг – добиться систематического и повсеместного применения данной методики при расследовании происшествий. Для этого предполагается дополнить корпоративный стандарт СТ ФААГ ДПБиОТ-07-2015 «Порядок расследования происшествий» детальным обучающим курсом по проведению внутреннего расследования.

11.3. Новые стандарты

11.3.1. Выявление опасностей и оценка рисков

Предлагается внедрить методику выявления опасностей и оценки рисков перед началом работы, которая была бы достаточно проста и удобна в использовании для рабочих и мастеров. Такие методики существуют в нескольких вариантах во многих компаниях под разными названиями. «Три шага к безопасности», которые были внедрены на предприятиях Группы в 2016 году, являются одним из самых простых вариантов.

Однако «Три шага к безопасности», внедренные в Компании, нельзя считать полноценной методикой. По сути, это только последовательность предписываемых действий: 1) остановись, оцени опасность, 2) прими меры для устранения опасности, 3) прими решение о возможности начинать работу. Опыт всех компаний, которые внедряют такие методики, показывает, что рабочие сталкиваются с двумя основными проблемами:

- Рабочие не умеют выявлять опасности, которые уже есть или могут появиться в ходе выполнения работы, а также склонны преуменьшать тяжесть возможных последствий от реализации опасностей.
- Рабочие не знают или не имеют механизма разрешения проблем, которые возникают, если рабочие выявили опасности, но не имеют возможности принять необходимые меры

безопасности. Зачастую, в таких случаях рабочие сознательно идут на риски и начинают выполнять работу, потому что «все равно работу надо сделать».

Первая проблема обычно решается через дополнительное обучение, разработку памяток и т.п. Вторая проблема обычно решается введением в компании процедур, которые, с одной стороны, дают рабочим право не начинать работу, которую они, по их мнению, не могут выполнить безопасно (без каких бы то ни было санкций по отношению к рабочим), а с другой стороны, устанавливают строгий контроль за тем, чтобы рабочие и мастера не допускали сознательного нарушения правил. Со временем это приводит к тому, что руководители начального звена и рабочие начинают лучше планировать работы, чтобы иметь возможность выполнить все необходимые меры безопасности.

Для полноценного внедрения данной методики в Компании потребуется разработать соответствующий стандарт и провести массовое обучение. Предполагается, что эта работа может быть выполнена в 2018 году.

11.3.2. Оценка рисков планируемых работ и производственных процессов

Предлагается внедрение методик оценки рисков планируемых работ, а также оценки рисков производственных процессов. Наличие таких методик позволит более качественно оценивать риски в области ПБ и ОТ предстоящих масштабных ремонтов и других работ, а также оценивать риски отдельных процессов при внесении в них каких-либо изменений.

Опыт разработки планов по ПБ и ОТ основных структурных подразделений показал, что уже сейчас возникает необходимость в применении какой-либо методики оценки уровня риска, который представляют те или иные проблемы с безопасностью в цехах. Это необходимо для определения приоритетов: какие проблемы решать в первую очередь, какие оставлять на потом. Внедрение единой методики поможет в решении этих задач.

Предполагается, что массовое внедрение методик оценки рисков потребуется в 2019-2020 годах.

11.3.3. Обучение

Как следует из многих предыдущих разделов данного документа, обучение является ключом к решению целого ряда задач. Поэтому предлагается со временем объединить все наработки в сфере улучшения обучения в области ПБ и ОТ в единый стандарт. Предполагается отразить в данном стандарте следующие основные моменты:

- Обучением считается процесс передачи знаний и проверки (путем опроса, теста и т.п.) того, что обучаемый эти знания усвоил и способен применять на практике.
- Лица, проводящие любые виды обучения, должны владеть навыками обучения.
- Процесс обучения должен быть организован с необходимой степенью визуализации и интерактива (слышу – вижу – делаю сам).

Предполагается, что в 2017-2018 годах на предприятиях Компании будут отработаны основные изменения процесса обучения. В 2019 году может быть подготовлен корпоративный стандарт.

12. Развитие функции промышленной безопасности и охраны труда

В современной парадигме управления ПБ и ОТ на производстве функция ПБ и ОТ позиционируется как «внутренний консультант», как «играющий тренер», как «помощник», но не как основной ресурс для обеспечения необходимого уровня безопасности и не как «полицейский». Это

делается для того, чтобы еще раз подчеркнуть, что обеспечение безопасности производства невозможно без активного и деятельного участия в этом руководителей всех уровней и – более того – проявления руководителями своих лидерских качеств.

Основные проблемы на данном этапе:

- Отсутствие кадрового резерва для ряда ключевых должностей.
- Недостаточное развитие у ряда руководителей общеуправленческих компетенций, таких как умение работать на общий результат, навыки обоснования предлагаемых решений, навыки развития подчиненных, формирования целевых программ по приоритетным направлениям.

Предлагается:

- Активизировать работы по формированию кадрового резерва. Цель – к концу 2018 года обеспечить наличие кандидатов в качестве кадрового резерва для начальников управлений ПБ и ОТ всех предприятий. Для всех кандидатов должны быть сформированы и согласованы с руководством предприятий Индивидуальные планы развития.
- Обеспечить развитие необходимых общеуправленческих компетенций через формирование и реализацию Индивидуальных планов развития совместно с Дирекцией по персоналу и социальной политике с начала 2018 года.
- Обеспечить развитие компетенций в области современных методов управления безопасностью через активное вовлечение руководителей и персонала управлений по ПБ и ОТ в реализацию данной Стратегии, а также через обучение, организуемое Дирекцией по ПБ и ОТ, начиная со второго полугодия 2017 года.