**Корпоративная партнерская проверка ВАО АЭС – МЦ  
АО «Атомтехэнерго», 8-19 ноября, 2021**

**BANK of QUESTIONS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративное лидерство (Corporate Leadership) – CO.1** | |
|  | Приоритет ядерной безопасности. В чем это проявляется? Какие можно привести примеры? |
|  | Как руководители понимают КЯБ и как получают информацию об уровне КЯБ? Почему уровень КЯБ считается ниже чем на самых АЭС? Как компания помогает в развитии принципов КЯБ? Примеры? |
|  | Назовите 2-3 наиболее слабые характеристики персонала АТЭ, выявленные при последнем опросе/исследовании? Как Вы с ними работаете? |
|  | Что вы знаете о принятой стратегии развития компании? Каковы главные цели? Что в ней является определяющим? |
|  | Какие общие проблемы характерны для филиалов АТЭ?Как центральный аппарат узнаёт о них, и как руководит решением? |
|  | Насколько чутко и тонко АУП реагирует на возникающие сложности? Насколько своевременно его вмешательство? Оценка эффективности по 10-ти бальной шкале. |
|  | Роль АУП в решении общих проблем?  (Например, терпимость к недостаткам документации; соблюдение Программ; применение методов предотвращения ошибок и др.  Приверженность безопасности на индивидуальном уровне: самоуспокоенность и недостаточное критическое отношение к рабочим процессам препятствует выявлению и решению проблем; не всегда принимаются консервативные решения.  Низкая требовательность руководителей всех уровней к персоналу по поддержанию эксплуатационного порядка, своевременному выявлению и устранению несоответствий.) |
|  | Как осуществляется управление длительно существующими проблемами в АТЭ? |
|  | Приведите примеры, когда для решения неотложных и длительно существующих проблем филиалов выделялись дополнительные ресурсы. |
|  | По каким направлениям деятельности Ваш филиал/АТЭ занимает лидирующие позиции? Что мешает быть во главе по остальным направлениям? |
|  | Как развиваются лидерские качества (компетенции)? Как работает Программа по коучингу (система проведения наблюдений)? |
|  | (СО.1-1) **Выступая лидером, компания добивается постоянного совершенствования производственной деятельности в филиалах, поддерживает ее на высоком уровне.** Приведите примеры. |
|  | Каким образом усилия персонала филиалов и компании направляются на восстановление производственных показателей в случае их заметного ухудшения. |
|  | Как тенденции развития отрасли, новые требования, передовой опыт внедряются в деятельность филиалов и компании в целом? |
|  | (СО.1-2) **Лидеры определяют вектор развития компании, побуждают работников трудиться для достижения целей организации.** Приведите примеры. |
|  | Как руководство компании формирует у всего коллектива осознанное стремление к высоким результатам? Удается ли мотивировать работников? |
|  | Как корпоративные лидеры демонстрируют свою приверженность культуре ядерной безопасности и контролируют ее соблюдение на корпоративном и станционном уровнях? |
|  | Как персонал вовлечен в производственную деятельность и мотивирован на ее совершенствование? |
|  | Как обеспечивается профессиональное развитие новых лидеров, поддерживается кадровый резерв? |
|  | Как приносятся решения руководителями, каким образом обеспечивается взаимное понимание решений и задач, как готовятся изменения? |
|  | Как компания на практике реализует принцип, согласно которому ядерная безопасность имеет первостепенное значение? |
|  | Как руководители АУП взаимодействуют с филиалами в решении задач, связанных с ядерной безопасностью? |
|  | Опишите содержание планов по достижению наилучших производственных показателей в областях, где были определены возможности дальнейшего развития? |
|  | Объясните, как согласуются между собой стратегии филиалов и компании? |
|  | Как корпоративные лидеры создают среду, способствующую развитию здоровой культуры ядерной безопасности (например, критическое отношение; упреждающее выявление пробелов в совершенстве; среда для выражения обеспокоенности)? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративное управление (Corporate Governance) – CO.2** | |
|  | Какая модель управления принята в компании? Каково взаимодействие между центральным аппаратом и филиалами? |
|  | Объясните краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование компании. |
|  | Как принимаются эксплуатационные решения? Как просчитываются потенциальные риски?  (Невысокая чувствительность персонала разного уровня по отношению к существующим эксплуатационным рискам. Недостатки в проведении оценки рисков перед началом работ. Со стороны компании должен быть налажен процесс: определение потенциальных рисков → оценка рисков → минимизация рисков → управление рисками → оценка процесса, т.е. анализ результатов.) |
|  | Какие применяются приемы организации работы для снижения затрат времени персоналом, материальных потерь? |
|  | Насколько эффективной является сегодняшняя организационная структура филиала/АУП, Вашего подразделения, компании в целом? Что она должна ещё учитывать? |
|  | Какие проблемы ожидают своего решения? Что вызывает Вашу озабоченность? |
|  | Как работает механизм для выявления ранних признаков ухудшения производственной деятельности? Что позволяет своевременно реагировать? |
|  | Приведите примеры, когда поставленные задачи потребовали корректировки. Как поступает АУП, когда это выясняется? |
|  | Удовлетворяют ли компанию результаты самооценок, проводимых филиалом? Как часто АУП предлагает «откорректировать» корректирующие меры? |
|  | Какое направление деятельности Компании можно назвать упущенной возможностью для улучшения? |
|  | Почему некоторые проблемы не удается решить на протяжении длительного времени?  (Например, своевременное выявление и устранение недостатков; оценка рисков; качество документации; достаточность и своевременность принимаемых корректирующих мер; анализ влияния на безопасность выявленных несоответствий и др.) |
|  | Для улучшения деятельности АЭС, поддержания безопасной эксплуатации внедряется большое количество программ и инициатив, однако некоторые из них показывают недостаточную эффективность. Что нужно изменить? |
|  | В применении каких подходов, реализуемых Концерном (КРЭА), наблюдается отставание в деятельности АТЭ? |
|  | (СО.2-1) **Компания определяет подходы и внедряет в филиалах такие процессы, программы, организационную структуру и политику, чтобы реализовывать высокие стандарты производственной деятельности и организационной поддержки филиалов.** Приведите примеры. |
|  | Как действующая организационная структура поддерживает функции управления и контроля? |
|  | Продемонстрируйте на примерах, что ответственность за принятие решений несут линейные руководители филиала. |
|  | Как планируется совершенствование деятельности через улучшение производственных показателей? |
|  | Как выявляются ранние признаки ухудшения производственной деятельности? Как компания готовит ответные меры, мотивирует на это персонал? |
|  | (СО.2-2) **Корпоративное руководство устанавливает процессы и добивается их исполнения, распределяя роли и ответственность и принимая согласованные решения для соответствия установленным стандартам.** Приведите примеры. |
|  | (СО.2-3) **Компания сопровождает реализацию процессов и программ на АЭС и своевременно вносит необходимые коррективы в случае снижения их эффективности.** Приведите примеры. |
|  | Что общего в производственных планах и долгосрочных стратегиях у филиала и компании? За чем в них сохраняется приоритет? |
|  | Как установленные компанией стратегические задачи, комплексные показатели и амбициозные целевые значения служат непрерывному совершенствованию? |
|  | Насколько своевременно компания корректирует установленные задачи и ожидания? |
|  | Как компания определяет границы приемлемых рисков? Какие процедуры предусмотрены для управления рисками? |
|  | Как осуществляется управление изменениями в производственной деятельности и необходимыми для их реализации ресурсами? Как оцениваются эффективность и риски? |
|  | Насколько руководители компании заинтересованы в использовании внутреннего и внешнего опыта эксплуатации, освоении лучшей отраслевой практики? Приведите примеры. |
|  | Какие риски для реализации проектов были выявлены? Есть ли в филиале специалисты по управлению рисками? Как и когда проходили обучение специалисты по управлению рисками? |
|  | Оценка эффективности организационной структуры компании. Как Компания управляет организационными изменениями, компетенциями? |
|  | Как работает процесс управления рисками на практике? |
|  | Как компания оценивает риск реализации конкретного проекта? |
|  | Как компания принимает решения в отношении филиалов? Что влияет на процесс принятия решений? |
|  | Объясните модель управления в Вашей компании? Она понятна персоналу АУП и филиалов? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративный надзор и мониторинг (Corporate Oversight and Monitoring) – CO.3** | |
|  | Являются ли производственные показатели Вашего филиала лучшими в компании? Если «да», то что этому способствует? Если «нет», то что этому препятствует? |
|  | Является ли подход по выявлению проблем общим для всех филиалов? Как он реализуется у Вас? Какие инструменты применяются (процедура наблюдений, периодические самооценки, разработка корректирующих мер, использование ОЭ)? |
|  | Как осуществляется мониторинг деятельности филиалов со стороны АУП? Какие для этого применяются методы и инструменты?Показатели безопасности больше к проектам. |
|  | Какие имеются сложности в организации работы субподрядчиков? Как осуществляется взаимодействие и контроль? Укажите критические моменты. |
|  | Как проводится анализ эффективности корректирующих мероприятий на уровне филиала?  Как организован анализ результативности принятых ранее мер на уровне АУПа? Кто в этом участвует? Какой достигается результат?  Что предпринимает компания для исключения повторения нарушений в работе? |
|  | Как в результате оценки деятельности отдельных филиалов выявляются общие проблемы, неблагоприятные тенденции? Приведите примеры, когда это позволило исправить ситуацию на ранней стадии. |
|  | Насколько амбициозны поставленные Компанией цели и набор производственных показателей? Каким образом они отражают стремление к улучшению производственной деятельности (повышению безопасности и надежности)? |
|  | Чем определяется необходимость вмешательства АУП в деятельность филиала и кто решает, что пора оказать поддержку (что переключает этот светофор – с зеленого на желтый цвет)? |
|  | Какое направление деятельности требует повышенного внимания Компании в настоящий период? Где требуется усилить контроль?Как это определяете? |
|  | Чем можно проиллюстрировать, что меры, предпринимаемые компанией для снижения количества нарушений в работе филиалов, достаточны и эффективны? |
|  | Что необходимо предпринять компании, чтобы практика выполнения ремонтных работ отвечала установленным стандартам и ожиданиям заказчика? |
|  | (СО.3-1) **Осуществляется постоянный контроль аспектов производственной деятельности.** Приведите примеры. |
|  | Как отслеживаются текущие проблемы филиалов, производственные показатели, ключевые результаты внутренних оценок и внешних проверок, корректирующих мер, отчетов по обеспечению качества? |
|  | Как убедиться, что количественные показатели, отражающие желаемые результаты и отраслевые стандарты, определены для каждой функциональной области? |
|  | Как оценивается достаточность и эффективность корпоративных и «филиальных» процессов и мероприятий? |
|  | (СО.3-2) **Эффективный надзор и мониторинг позволяет корпоративным руководителям своевременно принимать контрмеры при появлении признаков ухудшения производственной деятельности на ранней стадии.** Приведите примеры. |
|  | Насколько регулярно в АУП поступает информация о работе филиала? Насколько она объективна? |
|  | Как оценивается деятельность отдельных филиалов для обнаружения общих проблем в рамках компании? |
|  | Насколько регулярно руководители компании посещают филиалы для критической оценки их работы, выявления неблагоприятных тенденций и определения необходимой поддержки на корпоративном уровне? |
|  | Приведите примеры, когда для решения повторяющихся и длительно существующих проблем, их выносили на более высокий уровень. |
|  | Какие планы действий по устранению недостатков имею филиалы? |
|  | Как компания усиливает свой контроль в случае ухудшения производственной деятельности филиала? |
|  | Как оценивается общая эффективность корпоративного надзора на предмет упущенных возможностей по выявлению недостатков. |
|  | Как определены риски для отдельной активности центрального аппарата с точки зрения безопасности? А для филиалов? Годовой отчёт 2019 г содержит риски общего, высокого уровня; они больше касаются проектов. |
|  | Карты показателей безопасности (А, В) более общие, высокого уровня. Как оценивается состояние разных аспектов безопасности? Что изменилось в них, почему нужно было их пересмотреть в сентябре 2021 г? Как тенденцию оцениваете (в годовом отчёте сравниваются только два года)? |
|  | Приведите примеры показателей безопасности. Какой аспект безопасности улучшился или ухудшился в последние два года? Какие корректирующие меры были определены? |
|  | Какие самооценки проводились в 2020 и 2021 г? Результаты, меры? Проводилась ли самооценка эффективности корпоративного мониторинга? |
|  | Как в филиале контролируется выполнение ОРД, общих мероприятий АТЭ, общих программ и проектов? |
|  | Как контролируется выполнение работ по проектам? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Независимый корпоративный надзор (Corporate Independent Oversight) – CO.4** | |
|  | Как независимый корпоративный надзор помогает улучшать деятельность? Приведите примеры. |
|  | Какие мероприятия по контролю деятельности филиала проводятся совместно филиалом и АУП-ом? Что осуществляется независимо (или параллельно)? |
|  | Перечислите основные недостатки, выявленные независимым корпоративным надзором. Насколько они оказались полезными для улучшения деятельности? |
|  | Кем и каким образом ведется сравнение результатов работы филиала с ожиданиями Компании и отраслевыми стандартами? |
|  | Кто в филиале осуществляет независимый надзор? Как он отражается? Какова его сфера работы, ответственности? Как измеряется и анализируется работа каждого филиала? |
|  | Как Вы узнаете о существовании мировых практик, внедрение которых способствовало бы повышению производственной деятельности?  (Например, АЭС Концерна сфокусированы на выполнении государственных стандартов, норм и требований компании. При этом не ставится задача улучшить отдельные области производственной деятельности, опираясь на внешний опыт.) |
|  | (СО.4-1) **Руководители компании располагают объективной информацией о состоянии дел на площадках АЭС и понимают, в каких областях производственной деятельности возможны улучшения на основе имеющегося отраслевого опыта.** Приведите примеры. |
|  | Кто выполняет независимую оценку производственной деятельности?Кому сообщаются анализ и результаты? Какова реакция? Какой был последний отчёт, кто и как реагировал в ЦА? |
|  | Чем обеспечивается эффективный мониторинг производственной деятельности? |
|  | Как производственная деятельность сравнивается с лучшими отраслевыми стандартами? |
|  | Какие существуют возможности для обсуждения выявленных проблем и их причин с корпоративными руководителями и руководителями филиала? |
|  | Как оценивается результативность корректирующих мер? Приведите примеры. |
|  | Какой имеется механизм для вынесения проблемы на более высокий уровень, если она не находит комплексного решения? |
|  | Как ведется постоянный поиск областей для улучшения?Что в последние 1,5 года получилось идентифицировать и поправить? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративная поддержка (Corporate Support Services) – CO.5** | |
|  | На Ваш взгляд, в компании есть понимание, какая поддержка реально нужна филиалам? |
|  | Какие проблемы характерны для Вашего филиала? Как АУП участвует в их решении (на всех этапах)? |
|  | В каком содействии со стороны АУП нуждается Ваш филиал? |
|  | Как Вы оцениваете поддержку, оказываемую АУП-ом – инженерную, процедурную и т.д.? |
|  | Оцените эффективность процесса закупок? Как его можно улучшить? |
|  | Насколько Ваш филиал обеспечен ресурсами? Как происходит их распределение в компании? |
|  | Охарактеризуйте недостатки в работе Вашего филиала за прошлый и текущий годы. Какие просматриваются тенденции? Как реагирует АУП на «болевые точки»? |
|  | Как можно было предотвратить нарушения, имевшие место в прошлом и текущем году? (Недостатки проектирования, конструирования, документации) |
|  | Как выстраиваются отношения с субподрядчиками? Какие имеются проблемы во взаимоотношении с ними? |
|  | Приведите примеры предоставления корпоративной поддержки: а) когда потребовался уникальный опыт; б) в случае нестандартной ситуации; в) за рамками возможностей филиала. |
|  | В каких видах деятельности филиал не в состоянии изменить сложившийся порядок без помощи со стороны компании? |
|  | Какие процессы длительные и неэффективные. Как можно их ускорить и улучшить? (Например, система выявления и устранения недостатков.) |
|  | Что нужно изменить в организации взаимодействия с поставщиками (в том числе поставщиками услуг), чтобы гарантировать выполнение работ надлежащего качества? |
|  | (СО.5-1) **Филиалы получают от компании необходимую поддержку всякий раз, когда своих технических возможностей и ресурсов недостаточно для обеспечения деятельности.** Приведите примеры. |
|  | Чем можно подтвердить, что компания располагает уникальным техническим опытом, имеет все возможности оказать требуемую помощь филиалу в случае нестандартной ситуации? |
|  | Приведите примеры, когда для получения нужного результата работы квалифицированно сопровождались и координировались, выстраивалось эффективное взаимодействие со всеми сторонами. |
|  | Какими силами выполняется критический анализ положения дел в филиале для своевременного выявления проблем и необходимого вмешательства? |
|  | Чем обеспечиваются своевременные поставки оборудования, запасных частей и материалов требуемого качества? |
|  | Как корпоративные руководители контролируют соблюдение высоких стандартов качества выполняемых работ, подготовки персонала? |
|  | По каким вопросам происходит взаимодействие с представителями АУП, как часто, формализованы ли эти обращения? |
|  | С кем из АУП осуществлялось взаимодействие по вопросам технической поддержки? |
|  | Какие мероприятия разработаны по результатам расследования значимых событий? Кто с ними ознакомлен? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративное управление человеческими ресурсами и развитие лидеров (Corporate Human Resource Management and Leadership Development) – CO.6** | |
|  | Как Вы оцениваете квалификацию персонала и его работу? Какие факторы вызывают невыполнение планов, перегрузку персонала, его отвлечение от основной деятельности, выполнение работниками (подразделениями) несвойственных им функций? |
|  | Каковы причины иногда формального подхода к выполнения работ, снижения качества? |
|  | Охарактеризуйте степень мотивации персонала. В чем заинтересованность? Почему имеет место нежелание брать на себя ответственность? Как исключить «боязнь наказания»? |
|  | Как Компания участвует в формировании кадрового резерва? Как отбираются кандидаты? Как работают Программы развития? |
|  | Имеются ли примеры, когда Программа резерва не работала надлежащим образом, назначения порой происходили по другим принципам? |
|  | Наблюдается ли рост среднего возраста персонала АТЭ? Обострился ли в связи с этим вопрос передачи и сохранения знаний. Что предпринимается для сохранения и передачи критических знаний? Какую позицию занимает АУП? |
|  | Кем и как проводится оценка возможных последствий перед изменением организационной структуры или сокращением персонала? |
|  | Является ли подготовка персонала приоритетным направлением деятельности компании? В чем причина, если это не так? (Например, процессу обучения и программам развития персонала руководители верхнего и среднего звена не уделяется должное внимание.) |
|  | Имеются ли случаи нарушения персоналом требований процедур его излишней самоуверенностью и недостаточной приверженностью действовать консервативно? |
|  | Можно ли утверждать, что контроль со стороны руководителей не ослабевает, процесс наблюдений за выполнением работ отлажен? Приведите примеры. |
|  | Строительство новых блоков, как внутри страны, так и за рубежом, вынуждает компанию вести подготовку резерва на ключевые должности руководителей и специалистов. Охарактеризуйте проблему текучести персонала. Какие последствия можно ожидать? Что необходимо предпринять, «действуя на опережение»? |
|  | Недостаток квалифицированных специалистов по какому направлению заметен? Налажено ли их практическое обучение? |
|  | Насколько всесторонним можно назвать анализ возможных последствий проводимых организационных изменений в АУП и на площадках филиалов? Как Вы относитесь к преобразованиям по «оптимизации численности» работников. Чем это чревато? |
|  | (СО.6-1) **Персонал компании и филиалов обладает достаточным уровнем знаний и навыков и демонстрирует это в повседневной деятельности.** Приведите примеры |
|  | Как можно убедиться, что процесс управления трудовыми ресурсами в компании ориентирован на: а) развитие руководителей, обладающими лидерскими качествами; б) воспитание достаточного количества квалифицированных специалистов. |
|  | Приведите примеры, демонстрирующие, что а) Программы развития персонала нацелены на приобретение им необходимых компетенций; б) реализуются стратегии по передаче и сохранению знаний. |
|  | Что позволяет утверждать, что при сокращении штата работников проводится оценка возможных последствий, а при необходимости выполнения работ на новом блоке компания не испытывает дефицита в кадрах? |
|  | Почему мотивация персонала низкая по оценке КЯБ? Какие инструменты вознаграждения используются? Последний раз кто получил такие? |
|  | Как обеспечивается кадровый и руководящий резерв при быстро растущих проектах в мире? |
|  | Принципы отбора, программы подготовки и аттестация дублеры руководителей технических подразделений. |
|  | План ротации персонала, в том числе по горизонтали. |
|  | Какие информационные ресурсы существуют для хранения знаний, их содержание и структура? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративная коммуникация (Corporate Communications) – CO.7** | |
|  | Приветствуется ли обсуждение острых вопросов в компании, допускаются ли возражения? |
|  | Ставит ли АУП задачу улучшить коммуникации всех видов? Что при этом имеется в виду? |
|  | Как в Компании развивают навыки эффективной коммуникации? |
|  | Какие имеются механизмы для определения эффективности коммуникации? |
|  | Насколько удается вовлечь персонал в диалог? Какие существуют трудности с получением обратной связи? |
|  | Вы согласны, что в компании создана благоприятная среда для свободного выражения персоналом своей обеспокоенности по вопросам производственной деятельности? Можете привести примеры, когда работники не избегали конструктивного обсуждения проблемных вопросов. |
|  | Опасаются ли работники наложения взысканий, если обнаружатся какие-либо недостатки в их деятельности? Какой существует подход выявления истинных причин недостатков и оценки персональной ответственности? Имелись ли случаи «назначения виновных»? |
|  | (СО.7-1) **Персонал понимает и поддерживает стратегические цели и производственные инициативы компании, вовлечен и нацелен на выполнение ключевых задач.**  (Например, 1. Руководство компании и филиала не всегда доводит до персонала приоритеты производственной деятельности; снижено внимание руководства к ухудшающимся показателям работы, информация о которых не отражается в системе мониторинга филиала и не доводится до персонала.  2. Руководители недостаточно активно формируют атмосферу осознанного использования персоналом инструментов предотвращения ошибок. Имеются недостатки в использовании критического подхода, проведении инструктажей, коммуникации и следовании процедурам. Оценка эффективности процесса не проводится, персонал в него не вовлечен, программы обучения неэффективны, внешний опыт не используется.  3. У персонала не сформирована внутренняя потребность неукоснительно соблюдать установленные правила и предписанные требования, ответственно и добросовестно относится к безопасному выполнению своей работы. Причинами непрофессионального отношения к делу являются низкий контроль и требовательность со стороны руководителей, а также недостатки коммуникации между персоналом разных уровней.) |
|  | Как руководители компании и филиала демонстрируется приверженность культуре безопасности, выстраивают доверительные отношения? |
|  | Как руководители всех уровней выполняют возложенную компанией задачу по активному взаимодействию с подчиненными? |
|  | Какие механизмы коммуникации гарантируют получение объективной обратной связи? |
|  | Как проводятся наблюдения руководителями на рабочих местах? Как они передают ожидания, как они получают обратную связь? Последние примеры. |