КОРПОРАТИВНый надзор и мониторинг (CO.3)

***Производственная задача***

*Корпоративное руководство обеспечивает надзор и мониторинг для повышения безопасности и совершенствования производственной деятельности. Вопросы безопасности и надежности станции находятся на постоянном контроле посредством таких механизмов, как оценка, контроль производственных показателей и периодические совещания руководителей.*

**Область для улучшения CO.3-1**

**Система совершенствования производственной деятельности компании, надзор и мониторинг недостаточно ориентированы на выявление и устранение несоответствий, а также на улучшение процессов в области качества и безопасности.**

Обмен опытом и самооценка в компании и филиалах пока недостаточно широко используется, деятельность не всегда формализуется, ее результативность недостаточно эффективная. Наблюдается определённая самоуспокоенность в компании. Существующая практика применения инструментов мониторинга и надзора, в том числе показателей эффективности, не в полной мере способствует улучшению производственной деятельности компании и достижению высокого уровня качества пуско-наладочных работ и безопасности.

**Причины и способствующие факторы**

Вовлеченность персонала в новые процессы и инструменты по совершенствованию системы управления компанией, на уровне линейного руководства филиалов, недостаточна для эффективного управления процессом, позволяющим проактивно реагировать на возможные негативные тренды и возникающие вызовы. Наблюдается определенная недооценка персоналом новых инструментов управления, подтверждающаяся формальным отношением при работе и использовании инструментов самооценки, а также при выборе набора показателей и процедур управления ими.

Взаимодействие между АУП и филиалами по совершенствованию производственной деятельности с использованием новых инструментов находится на недостаточно эффективном уровне. Стратегии, по внедрению новых инструментов в процедуры совершенствования деятельностью компанией, в виду недостаточной коммуникации со стороны АУП, не всегда эффективны и не способствуют надлежащему пониманию со стороны персонала филиалов.

Вышеперечисленные факторы, могут основываться на недостаточной мотивации персонала, в части стремления к достижению амбициозных результатов компанией, посредством использования новых инструментов повышения эффективности.

Компания уникальная по сути своей деятельности, по выполняемым пуско-наладочным работам на АЭС. При этом отсутствуют внешние, в том числе международные практики, позволяющие обмениваться опытом и положительными практиками в данной сфере деятельности. У международных организаций, таких как ВАО АЭС и МАГАТЭ, также отсутствует опыт, который мог бы быть использован и рекомендован для аналогичных организаций, как АТЭ.

**Подтверждающие факты**

Самооценки

1. Компания недостаточно убедительно демонстрировала, что она готова к значительному совершенствованию своей деятельности. Новое положение о проведении самооценок (СО) было введено в действие в конце 2020 года, на основании которого система самооценок начала функционировать с 2021 г. Самооценки ещё не стали эффективным инструментом непрерывного совершенствования. Самооценки некоторых направлений деятельности недостаточно обширные, глубокие, объективные. При интервью некоторые ответили, что для их подразделения СО не проводилась.
2. В некоторых подразделениях филиалов компании сообщили, что самооценка их производственной деятельности не проводилась. В ходе интервью один работник затруднился привести примеры аспектов КБ, которые требуют улучшения, согласно Отчету о проведенной самооценке КБ в филиале.
3. Результативность самооценок недостаточна. С начала 2021 года подразделения АУП провели 27 самооценок деятельности. В двух подразделениях недостатков не выявили. В 17-ти подразделениях выявлено только 1 несоответствие.
4. При проведении самооценки КБ в АТЭ в 2020 году из 9 интервью было выявлено 24 отрицательных факта, но ни одного факта не было приведено в отчете по самооценке. Было проведено 7 наблюдений и при этом выявлено 1 замечание. В 36 документах выявлено всего 3 замечания. Приведенное выше может говорить о том, что самооценка была проведена недостаточно эффективно и не вскрыла реального состояния с КБ в организации.
5. Каждый филиал проводит ежегодно самооценки состояния охраны труда и по СМК. Служба главного инспектора АУП выполняет комплексную проверку каждого филиала один раз в год. Оценка эффективности корректирующих мер по результатам этих самооценок и проверок не проводится ни филиалами, ни АУПом.

Показатели эффективности

1. Управление с помощью показателей производственной деятельности и безопасности пока недостаточно эффективно. Показатели эффективности в целях безопасности разработаны не на все направления деятельности, по некоторым направлениям деятельности показатели легко достижимы, что способствует самоуспокоенности со стороны владельцев показателей, их определение и целевые значения недостаточно амбициозные, анализ недостаточно глубокий.
2. В аппарате управления процессы иногда недостаточно детализированы и поэтому показатели для них не дают возможность идентифицировать и скорректировать слабые места. На одном из совещаний все филиалы сообщили все те же нулевые значения тех же показателей. В ответственности компании по пуско-наладкам два главных процесса: разработка ПН документации (ПНД) и выполнение ПН работ (ПНР) имеют по одному показателю. Таким образом трудно оценить подпроцессы, и определить слабые точки.
3. Некоторые показатели контроля безопасности не практические, не амбициозные. Так, например, количество проведённых независимых проверок, доля персонала инспекционных служб, прошедших обучение, укомплектованность персонала ИОТ, количество совещаний. Показатели безопасности, значение которых длительное время ожидается 0, как INES 2, тоже не амбициозные, другие не показывают на безопасность ПНР. В отчёте об анализе состояния безопасности и охраны труда... за 2020 г кроме нарушений в работе АЭС после ПНР нет показателей, которые оценили бы успех ПНР.
4. В компании основным показателем эффективности деятельности филиалов является производительность труда. В отчёте о работе АТЭ в 2019 г нет количественной оценки (показателей) безопасности и вообще деятельности кроме некоторых финансовых показателей. В отчёте нет раздела о безопасности. В числе хороших показателей руководитель группы инспекции и охраны труда назвал отсутствие несчастных случаев; среди более слабых индикаторов соблюдение правил Covid-19 (ношение масок) и курение в запрещенной зоне.
5. Качество закупок оценивается всего одним показателем (в основном через сроки) на три деятельности: разработка технического задания (ТЗ), подготовка и заключение договора и исполнение поставки. Качество закупаемой продукции оценивают двумя показателями, которые: цена продукции и опыт поставщика. В мировой практике обычно создают более комплексную систему (из больших) показателей для оценки поставщиков. Претензию по качеству поставленной продукции составит инициатор, но отдел закупок официально эту информацию не получает. Такой подход затрудняет анализировать и улучшить процесс закупок.

Использование опыта

1. Обмен опытом внутри компании недостаточно эффективен. Управление несоответствиями важный и эффективный инструмент учета опыта эксплуатации, который позволяет видеть какие были предприняты действия и разработаны документы для исключения повторения несоответствий, влияющих на выполнение ПНР. При организации работ по проверке БРУ-А на Белорусской АЭС не был учтен "свежий" опыт ПНР Ленинградской АЭС.
2. Согласно результатам самооценки состояния КБ в 2020 году, одной из областей для улучшения отмечена повышение обмена опытом между филиалами. Необходимость такого обмена опытом многие отметили в филиалах. С этой целью была создана информационная система для компании, куда отчёты всех ПНР заносятся для возможного изучения. В то же время, анализ материалов в этой системе систематично не проводится, использование необязательно.
3. Было отмечено, что обмен опытом между филиалами происходит в основном по докладам на ВКС под руководством Главного инженера компании. По другим вопросам использование предыдущего опыта проводится на совещаниях и конференциях в докладах, где передаётся опыт последних ПНР. Об этом другие тоже заявили, хотя это достаточно неформальный процесс по использованию и обмена опытом.
4. АУП недавно организовал совещание всех цехов ТАИ АТЭ. Такие встречи нужны больше и в будущем. Также такой обмен опытом нужен не только на уровне АТЭ, но и уровне концерна (РАЭ). Многие выразили желание обмениваться внутренним и внешним опытом, в том числе и опытом ВАО АЭС с участием в мероприятиях.
5. На совещаниях филиалов, некоторые представители сообщили об определённых несоответствиях, выявленных при проверках за отчетный период. Никто не добавил, не объяснил ситуацию в своем филиале (если были), и никто не спрашивал своих коллег о деталях выявленных несоответствий. Таким образом, совещания не эффективно выполняют свою функцию по обмену опытом.
6. На основании опыта ПНР блока №1 Белорусской АЭС в программы ПНР блока №2 не внесены корректировки, так как программы ПНР могут быть изменены только в случае внесения корректировок в Проект блока №2. Проектные организации игнорируют предложения АТЭ на основании проведенных ПНР.
7. По мнению ГИ обмен опытом ПНР на горизонтальном уровне (между цехами и подразделениями филиалов) недостаточный. Он привел пример совещание начальников ТЦ КРЭА, в котором участвуют руководители цехов АТЭ, в том числе презентуя и собственный опыт. Подобные мероприятия надо практиковать и в АТЭ. В качестве примера он привел регулярные совещания ЗГИ по инженерной поддержке, в котором участвуют специалисты КРЭА.
8. АУП не распространяет на другие объекты определённый накопленный при проведении ПНР на блоке № 4 Ростовской АЭС положительный опыт в части подготовки фундаментов и монтажа насосов и вентагрегатов и последующей их вибродиагностики. Области для улучшения в деятельности инспекционных служб: контроль ознакомления персонала с материалами по опыту эксплуатации, связанного с проведением ПНР на объектах России и за рубежом.
9. Прозвучало, что часто происходят аналогичные нарушения, и, следовательно, необходимо использовать модуль для учёта прошлого опыта. Задержка использования прошлого опыта работы может привести к повторению таких событий. Несмотря на наличие информационного ресурса с опытом эксплуатации, ввода в эксплуатацию атомных станций отсутствует требование обязательного использования накопленного опыта. Есть возможность использовать опыт, но нет обязательств.

**Текущее состояние и перспективы**

Компания осознает необходимость совершенствования своей производственной деятельности. Учитывая важность этого вопроса, при подготовке к проведению КПП ВАО, была разработана и введена в действие нормативная документация по процедурам проведения самооценок в конце 2020 года и, с начала 2021 года, организована деятельность по проведению самооценок в АУП и филиалах АТЭ. Для дальнейшего совершенствования и повышения качества по направлению проведения самооценок, необходимо повышать осведомленность филиалов о целях и методике проведения самооценок, как одного из самых эффективных инструментов развития.

Процедуры по обмену внутренним/внешним положительным/отрицательным опытом функционируют с некоторыми недостатками. АУП имеет широкий доступ к накопленному опыту, а филиалы испытывают некоторый дефицит в обмене внутренним опытом. Созданный модуль пусконаладочных работ (ПНР), в рамках информационной системы, предоставляет возможность для использования опыта ПНР. Данную работу нужно продолжать в направление системного и аналитического использования. Также необходимо обеспечить возможность и периодическое привлечение специалистов АУП и филиалов АТЭ к участию во внешних, в том числе международных мероприятиях, с целью совершенствования и обмена всесторонним опытом. ВАО АЭС предоставляет определённую поддержку для компании в сфере обмена опытом. В то же время информация и опыт ВАО АЭС больше сосредоточены на область эксплуатации АЭС и эксплуатирующих организаций.

По инструментам, связанным с управлением показателями эффективности деятельности, основанными на международном опыте и позволяющими оперативно и эффективно управлять компанией, АТЭ понимает существовавшие недостатки, и определила новый набор качественных и количественных показателей в 2021 году. АТЭ предстоит совершенствование и корректировка процедуры управления показателями в ближайшее время, что позволит систематизировать и совершенствовать контроль деятельности компании. Для этого, в компании, необходимо пересмотреть существующие процессы, определить необходимый для эффективного управления набор показателей. Управление показателями деятельности – является мощным инструментом в анализе и улучшении работы компании.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_