

ОТВЕТСТВЕННАЯ РАБОТА С ПОДРЯДЧИКАМИ

Соответствие корпоративным требованиям по безопасности – базовый критерий при отборе контрагентов «Газпром нефти». Взаимодействие с подрядными организациями определяется Корпоративным стандартом «Порядок управления и организации взаимодействия с подрядными организациями по вопросам производственной безопасности», актуализированным в 2017 г.

В Стандарте зафиксированы требования «Газпром нефти» к подрядчикам на этапах выбора контрагента, управления и анализа эффективности его работы. Выполнение контрагентами законодательных и корпоративных требований в области производственной безопасности фиксируется в договорах.

При выстраивании отношений с подрядными организациями Компания нацелена не только на контроль соблюдения подрядчиками требований. «Газпром нефть» выстраивает партнерские отношения и стремится создать условия, которые обеспечат безопасный труд и мотивируют контрагентов сотрудничать с Компанией долгосрочно.

На решение этих задач направлена корпоративная программа работы с подрядчиками «Ступени», действующая на всех этапах сотрудничества – от отбора до итогового рейтинга поставщика, и новая инициатива Компании – Система управления исполнением договоров.

Этапы программы «Ступени»

1. Оценка и отбор претендентов, подготовка и заключение договора

На данном, подготовительном, этапе подрядчик должен рассчитать свои ресурсы для обеспечения производственной безопасности и юридически закрепить свою ответственность и способность выполнить законодательные и корпоративные требования по безопасности.

Долгосрочная цель Компании по данному направлению – понятный, но строгий предварительный отбор компаний, обеспечение прозрачности ресурсов, закладываемых для обеспечения нужного уровня производственной безопасности.

2. Выполнение работ. Управление эффективностью деятельности подрядчика

Это этап мобилизации подрядчика и контроля выполнения договорных условий, включая проверку оборудования, техники и квалификации людей. Долгосрочная цель «Газпром нефти» на данном этапе – недопуск ни одного подрядчика к работам, пока он не выполнит требования по договору.

Компания развивает различные инструменты контроля деятельности подрядчиков. В дочерних обществах действуют система «Управление исполнением договоров» и институт Единых ответственных лиц по договорам с подрядчиками, а также проходят мобилизационные аудиты контрагентов.

3. Завершение договора и итоговый рейтинг подрядчика

На этом этапе Компания оценивает работу контрагента. Рейтингование – это возможность сравнивать подрядные организации и проактивно работать с теми, кто показывает отрицательную динамику. Долгосрочная цель по этому направлению – интеграция производственных показателей, в том числе в области производственной безопасности в корпоративную информационную систему, прозрачность и гарантированность выплат премий по положительным итогам персоналу подрядных организаций.

Комплексная программа «Ступени» включает программы повышения культуры безопасности, мотивации и обучения сотрудников подрядных организаций, а также улучшение социально-бытовых условий деятельности персонала подрядных организаций.

Подрядчики включены в корпоративную систему обучения в области производственной безопасности. Для руководителей разработана специальная программа, без прохождения которой они не допускаются к управлению работами на объектах «Газпром нефти». Представители контрагентов проходят обучающие курсы, видеоинструктажи, активно участвуют в программе «Школа супервайзеров по производственной безопасности». Основная задача Школы – перейти к проактивной работе специалистов надзора по формированию культуры безопасного поведения. В 2018 г. в Блоке разведки и добычи прошли обучение свыше 1 тыс. супервайзеров, 70 % которых составили сотрудники подрядных организаций.

«Газпром нефть» организует регулярные специализированные форумы, сессии и совещания с подрядчиками по обмену опытом и повышению эффективности. Участие в них принимают высшие руководители Компании и ее блоков, лидеры функций, генеральные директора предприятий. Форумы и сессии позволяют Компании решать стратегическую задачу по взаимодействию с подрядчиками – развивать партнерские отношения, стимулировать проактивную позицию контрагентов, вовлекать их в процесс повышения уровня производственной безопасности.

«Тесное сотрудничество с подрядчиком – первый шаг к созданию интегрированной команды, в котором заинтересованы все добывающие активы Компании. Вовлечение инженерно-технических сотрудников подрядных организаций не только в процесс строительства, но и в процесс обсуждения и проработки совместных подходов и мероприятий, улучшающих культуру производства, уже приносит свои плоды в виде уменьшения количества нарушений».

Максим Овсянников
Директор программ
капитального строительства
Департамента добычи нефти
и газа

Система управления исполнением договоров

В Блоке разведки и добычи реализуется Система управления исполнением договоров – новая модель контроля исполнения подрядной организацией договорных обязательств в области производственной безопасности. В ее рамках соблюдение этих обязательств контролируют создаваемые команды из представителей заказчика и подрядчика. В рамках своих функциональных обязанностей они отслеживают выполнение всех требований, оперативно решают проблемы, делают прозрачной ситуацию на местах. Такая модель обеспечивает постоянное оперативное сотрудничество Компании с подрядчиком. Фокус контроля смещается с выявления нарушений на выполнение проактивных действий, исклю-

чаются риски предвзятых/необъективных действий в отношении подрядчиков. Работа совместных команд позволяет делать коммуникации в процессе исполнения договорных обязательств более прозрачными и структурированными.

Интеграция программы «Ступени» и Системы управления исполнением договоров помогает предотвращать или минимизировать возможные риски при управлении исполнением договоров. Совместная реализация двух программ позволяет «Газпром нефти» сделать еще один шаг к формированию партнерской модели взаимодействия с подрядными организациями.

Безопасная работа подрядчиков

В Блоке разведки и добычи «Газпром нефти» внедрение СУОД «Эталон» начали с элемента № 6 – «Управление подрядчиками и поставщиками». Дело в том, что в этом Блоке подрядчики выполняют основные работы, связанные с бурением, строительством, ремонтом скважин, проводят геологоразведку, обеспечивают энергоснабжение и перевозки. На новых проектах число сотрудников подрядных организаций может достигать нескольких тысяч человек. Поэтому ключевой вопрос – обеспечение производственной безопасности

у подрядчиков с сохранением требуемых показателей эффективности. Опыт показал, что формальное включение соответствующих обязательств в договор не гарантирует их выполнения. Было найдено решение: создавать команды для управления исполнением договорных обязательств из представителей заказчика и подрядчика. В рамках своих функциональных обязанностей они отслеживают выполнение всех требований, оперативно решают проблемы, делают прозрачной ситуацию на местах.