

**Рекомендации по управлению ОЗОТОБОС подрядчика**

Система внутреннего контроля ОЗОТОБОС Shell Руководящие указания

Руководство по управлению ОЗОТОБОС подрядчика Для служебного пользования

Редакция 2, май 2016 г.

## Содержание

[ЦЕЛЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ 1](#_bookmark0)

[ЦЕЛЬ РАЗДЕЛА РУКОВОДСТВА 1](#_bookmark1)

[ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ 2](#_bookmark2)

[ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 2](#_bookmark3)

[РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТРЕБОВАНИЯМ К РАЗДЕЛУ РУКОВОДСТВА 2](#_bookmark4)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ 22](#_bookmark36)

# Цель Рекомендаций

Рекомендации описывают предпочтительный подход для наиболее точного и эффективного соблюдения требований руководств по Системе внутреннего контроля ОЗОТОБОС.

Они являются основой для разработки локальных процедур, требований к компетенциям, учебных материалов, требований к составлению контрактов и служат справочником для лиц, ответственных за их внедрение.

Несмотря на то, что рекомендации не носят обязательный характер, они содержат в себе указания, разработанные на основании передовых практик, с применением опыта направлений бизнеса. Следовательно, данные рекомендации являются эффективным и проверенным средством достижения цели соответствия требованиям к Системе внутреннего контроля ОЗОТОБОС.

Кроме того, для более точного описания управления ОЗОТОБОС подрядчика, Рекомендации содержат ссылки на обязательные требования по ОЗОТОБОС, которые находятся в документе «Категорийный менеджмент и составление контрактов» (КМСК).

Применение данных рекомендаций гарантирует соответствие требованиям раздела руководства по управлению ОЗОТОБОС подрядчика в СВК ОЗОТОБОС.

# 

# Цель руководства

Подтверждение того, что подрядчики последовательно и эффективно управляют [Рисками](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=398) ОЗОТОБОС и осуществляют эффективное управление рисками ОЗОТОБОС в процессе выполнения своих контрактных обязательств.

Управление рисками ОЗОТОБОС подрядчика является частью [Категорийного менеджмента и составления контракта.](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/1037830%20-%20CMCP_refresh.pdf)

\*См. Глоссарий по категорийному менеджменту и составлению контрактов

Текст в серых таблицах цитируется из раздела руководства.

Термины, выделенные зеленым цветом, включены в Глоссарий Системы внутреннего контроля ОЗОТОБОС.

Термины синего цвета - ссылки на разделы Руководства Системы внутреннего контроля ОЗОТОБОС и связанные с ними материалы.

# Целевая аудитория

* [Бизнес-лидеры](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=50);
* [Менеджеры](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=290);
* [Владельцы контрактов](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=88);
* [Держатели](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=85) контрактов.

Руководитель направления ОЗОТОБОС должен оказывать поддержку Владельцу контракта (ВК) в части соответствия требованиям СВК ОЗОТОБОС, а Руководитель направления составления контактов (СК) должен обеспечить соответствие требованиям КМСК. Таким образом, ВК и СК обязаны познакомиться с материалами данных рекомендаций.

# Область применения

Данное руководство применимо к следующим ситуациям:

* Контракты на поставку товаров или оказание услуг Компании, в которых риски ОЗОТОБОС управляются:
  + [Системой](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=288) управления ОЗОТОБОС компании (контрактный режим 1);
  + Системой управления ОЗОТОБОС подрядчика, при которой результаты материально эквиваленты результатам функционирования системы управления ОЗОТОБОС компании и при которой подрядчик обязан информировать о своей деятельности по ОЗОТОБОС и о [Происшествиях](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=227) (контрактный режим 2).

Данное руководство не применимо к:

* Контрактам, в которых после определения контрактного режима и [контрактных рисков ОЗОТОБОС](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=87):
  + Контрактная деятельность управляется режимом 3 контрактных условий;
  + Риск ОЗОТОБОС отсутствует или он незначителен (независимый контрактный режим);
* Управлению рисками [социальной](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=436) деятельности.

## Оглавление требований Руководства

|  |  |
| --- | --- |
| **Требование** | **Стр.** |
| 1. Назначение компетентного владельца контракта для каждого контракта. | [4](#_bookmark5) |
| 2. Назначение Держателя контракта, который должен быть доступен и обладать достаточной квалификацией для управления контрактом в течение всего срока его исполнения. | [4](#_bookmark6) |
| 3. Определение контрактного режима в начале этапа выбора подрядчиков | [6](#_bookmark7) |
| 4. Определение контрактного риска ОЗОТОБОС (низкий, средний или высокий) посредством идентификации и оценки рисков ОЗОТОБОС деятельности по контракту. | [6](#_bookmark8) |
| 5. Определение соответствующих требований ОЗОТОБОС контракта, включая необходимость специфических для ОЗОТОБОС опережающих и запаздывающих показателей, требований к управлению мотивацией и последствиями для контракта исходя из видов деятельности, контрактного режима и рисков ОЗОТОБОС. | [7](#_bookmark9) |
| 6. Для контрактов с высоким риском ОЗОТОБОС требование разработки и предоставления подрядчиком [Плана ОЗОТОБОС для контракта, включающего в себя, как минимум:](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=86) | [10](#_bookmark10) |
| 6.1.спецификацию инструментария, который подрядчик будет использовать для управления рисками ОЗОТОБОС предусмотренной контактом деятельности, включая области управления рисками ОЗОТОБОС со стороны [Субподрядчиков](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=513); | [10](#_bookmark11) |
| 6.2.план мониторинга и отчетности, который регулярно анализируется Компанией и который позволяет ей удостовериться в том, что требования ОЗОТОБОС контракта и любого иного плана по ОЗОТОБОС, относящегося к контракту, соблюдаются Подрядчиком, что позволяет эффективно управлять рисками ОЗОТОБОС контракта; | [10](#_bookmark12) |
| 6.3. Процесс идентификации и устранения недостатков относительно плана ОЗОТОБОС контракта и согласование соответствующих планов с Компанией; | [10](#_bookmark13) |

|  |  |
| --- | --- |
| 6.4. Процесс идентификации и регулярного анализа совместно с Компанией опережающих и запаздывающих ключевых показателей эффективности ОЗОТОБОС. | [10](#_bookmark14) |
| 7. Определение потребности в разработка ОЗОТОБОС плана для контрактов со средним риском ОЗОТОБОС. | [11](#_bookmark15) |
| 7.1.В случае выявления необходимости разработки такого плана он должен включать, как минимум, требования 6.1–6.4. | [11](#_bookmark16) |
| 8. Оценка возможности и наличия ресурсов у подрядчика для управления рисков ОЗОТОБОС предусмотренной контрактом деятельности. Как минимум, подрядчик должен продемонстрировать компании: | [12](#_bookmark17) |
| 8.1.Соответствующие статистические данные деятельности по ОЗОТОБОС за текущий и прошедший периоды, которые удовлетворяют требования Компании; | [12](#_bookmark18) |
| 8.2. документированный процесс, включая Порядок или Систему управления ОЗОТОБОС и План ОЗОТОБОС контракта (где необходимо), который обеспечит управление рисками ОЗОТОБОС контракта; | [12](#_bookmark19) |
| 8.3. где необходимо, документально оформленный процесс отбора субподрядчиков и управления ими, который обеспечивает соответствие субподрядчика требованиям ОЗОТОБОС контракта и любого связанного с ним Плана ОЗОТОБОС контракта; | [12](#_bookmark20) |
| 8.4. Процесс [Аттестации](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=75) персонала подрядчика, который, как минимум, позволит удостовериться в его компетентности; | [12](#_bookmark21) |
| 8.5. Учебная программа для персонала Подрядчика, поддерживающая управление рисками ОЗОТОБОС контракта; | [12](#_bookmark22) |
| 8.6. процесс обеспечения работоспособности персонала Подрядчика, который позволяет оценить и обеспечить работоспособность такого персонала; | [12](#_bookmark23) |
| 8.7. что все инструменты и оборудование Подрядчика, которые будут использоваться в предусмотренной контрактом деятельности, подходят для нее и безопасны в использовании. | [12](#_bookmark24) |
| 9. Для предприятий, работающих в рамках Системы управления ОЗОТОБОС компании, контроль входа и выхода персонала Подрядчика в соответствии с Руководством по безопасности. | [14](#_bookmark25) |
| 10. Регулярный анализ (совместно с Держателем контракта) управления Подрядчиком рисками ОЗОТОБОС. При необходимости - определение и документирование действий по постоянному совершенствованию. | [14](#_bookmark26) |
| 11. Утверждение Плана ОЗОТОБОС контракта, если таковой имеется. | [15](#_bookmark27) |
| 12. Требование, чтобы Подрядчик продемонстрировал, что персонал Подрядчика, ответственный за управление рисками ОЗОТОБОС в рамках предусмотренной контрактом деятельности, знаком с требованиями ОЗОТОБОС контракта и любого связанного с контрактом Плана ОЗОТОБОС, относящегося к его роли. | [15](#_bookmark28) |
| 13. Требование, чтобы Подрядчик продемонстрировал, как он осуществит инструктаж всех сотрудников по рискам ОЗОТОБОС в рамках предусмотренной контрактом деятельности, включая средства контроля для управления этими рисками, указанными в контракте и любом связанном Плане ОЗОТОБОС контракта. | [15](#_bookmark29) |
| 14. Проверка того, что требования ОЗОТОБОС договора и любого связанного Плана ОЗОТОБОС контракта реализуются и являются эффективными при управлении рисками ОЗОТОБОС контракта | [16](#_bookmark30) |
| 15. Проверка того, что Подрядчик отслеживает изменения рисков ОЗОТОБОС предусмотренной контрактом деятельности и рассматривает любые подобные изменения в своих мероприятиях по снижению рисков и Плане ОЗОТОБОС контракта, если таковой имеется. | [18](#_bookmark31) |
| 16. Регулярное проведение оценки деятельности ОЗОТОБОС Компании-подрядчика, в том числе ее управления Субподрядчиками. | [19](#_bookmark32) |
| 16.1. Если подрядчик не выполняет основные показатели эффективности ОЗОТОБОС, подтвердите, что Подрядчик принимает меры по исправлению ситуации. | [19](#_bookmark33) |
| 16.2. Отметьте подрядчиков, демонстрирующих хорошие результаты в плане ОЗОТОБОС. | [19](#_bookmark34) |
| 16.3. Примените действия по управлению последствиями к Подрядчикам, демонстрирующим недопустимое отношение к ОЗОТОБОС. | [19](#_bookmark35) |

**ТРЕБОВАНИЯ ОЗОТОБОС НА СТАДИИ ВЫБОРА ПОДРЯДЧИКОВ**

1. Назначение компетентного владельца контракта (ВК) для каждого договора.

КТО: Бизнес-лидер или менеджер является Ответственным.

Бизнес-лидер или менеджер являются ответственными за назначение компетентного ВК, в чьи обязанности входит предоставление адекватных ресурсов для осуществления контроля и управления предусмотренной контрактом деятельностью.

ВК должен обладать знаниями по КМСК, включая его RASCI (Ответственности, Подотчётности, Поддержки, Консультации и Информации), должностные обязанности членов команды управления контрактом, включая обязанности держателя контракта (ДК) с целью обеспечения выполнения процесса и должностных обязанностей. После утверждения назначение ВК должно регистрироваться в Системе управления контрактами (СУК) лидером направления. Отдельная оценка компетентности ВК не требуется.

После назначения ВК получит уведомление по эл. почте от СУК, в котором будут описаны его зона ответственности и должностные обязанности в данной роли.

Кроме того, ВК рекомендуется пройти онлайн-обучение для ДК.

## Ресурсы/ссылки:

* [Обучение](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Pages/CMCP%20Training%20overview.aspx) ДК
* [КМСК RASCI](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/1037830%20-%20CMCP_refresh.pdf) (см.стр. 37)

2. Назначение Держателя контракта, который должен быть доступен и обладать достаточной квалификацией для управления контрактом в течение всего срока его исполнения.

КТО: Владелец контракта является [ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

ВК несет ответственность за назначение ДК, который обладает необходимыми знаниями и навыками для выполнения данных обязанностей.

До момента назначения ВК должен удостовериться в том, что ДК обладает следующими качествами:

1. Доступность –состав работ и временные затраты, требуемые для управления контрактом или несколькими контрактами.

См. [Указания для ВК и ДК](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/Contract%20Holder%20and%20CP%20Lead%20Guidance%20Notes%20October%202014.pdf) для получения информации о максимальном количестве контрактов, которые может вести один ДК;

1. Квалификация – положение на Дорожной карте развития ДК и любые пробелы в компетенциях, которые необходимо ликвидировать.

При ведении контракта с уровнем риска ОЗОТОБОС, определенным как средний или высокий, ДК необходимо пройти тренинг для ДК (онлайн-курс и очный семинар);

После назначения ДК получит уведомление по эл. почте от СУК, в котором будут описаны его зона ответственности и должностные обязанности до и после выбора Подрядчика.

ВК должен отправить извещение о назначении и назначить вступительную встречу с ДК для того, чтобы:

* Удостовериться в том, что ДК понимает свое назначение и должностные обязанности;
* Согласовать программу развития или обучения (при необходимости);
* Удостовериться в том, что ключевые виды деятельности ДК включены в его GPA (Цели деятельности и оценка эффективности»);
* Удостовериться в том, что ДК консультируется с руководителем направления СК для понимания (запланированного) контракта.



## Рис. 1 – Дорожная карта, описывающая основные этапы развития компетенций ДК

**ДОРОЖНАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ ДК**

1. **Адаптация и получение общей картины**

Время адаптироваться в новой роли. Понимание зоны ответственности, должностных обязанностей и своего положения. Понимание важности управления контрактом после назначения подрядчиков и ключевых принципов. Консультирование с лидером направления СК.

* Уведомление системы
* 60-минутное совещание

1. **Плановое обучение**

Основы управления контрактами, включая процесс и инструментарий. Оценка знаний по эффективному управлению контрактами.

Онлайн-курс и тест

* Минимум 2 недели до участия в семинаре
* 60-минутный модуль
* 15-минутный тест

**Плановое обучение**

Практические занятия по эффективному управлению контрактами, управлению ОЗОТОБОС подрядчика, использованию инструментария КМСК и совместной работе ВК/ДК.

Семинар

Однодневный очный семинар

1. **Практика**

Время применять полученные знания на практике и эффективно управлять своими контрактами.

Непрерывное самосовершенствование на работе.

В процессе работы.

Минимум 6 мес.

1. **Проверка качества знаний**

Контракт будет включен в число документов, которые анализируются каждый квартал на предмет эффективности управления контрактами. В качестве руководства будет использоваться инструментарий по теме «Что такое хорошее и плохое управление контрактами».

Плановый анализ

Собеседование по проверке работоспособности ДК с представителями СК

1. **Текущее развитие**

Упражнения в Структурированной корпоративной Сети, включающие события, требующие действий, анализ полученных знаний и принесенной пользы, а также распространение успешных практик.

Структурированная сеть

Виртуальные события (глобальные и местные)

**Текущее развитие**

Учебные видеоролики, статьи и вебинары по различным темам КМСК, срочные вопросы, проблемы управления контрактами и ОЗОТОБОС.

8-10 мин. видеоролики.

Самостоятельная работа

Работа под руководством других специалистов

Новый ДК начинает с 1

Опытный ДК без обучения начинает с 1

Опытный ДК с обучением более 5 лет назад начинает с 2

Опытный ДК с обучением менее 5 лет назад начинает с 4

И ВК, и ДК являются членами Команды управления контрактами (КСМК, или CMT\*), которая формируется на ранней стадии выбора подрядчиков. В CMT должны входить, как минимум, следующие члены:

## Табл. 1: команда управления контрактами

|  |  |
| --- | --- |
| **Владелец контракта (ВК)** | Держатели бюджета и/или заказчики выполнения действий, направленных на выполнение требований бизнеса. Они отвечают за обеспечение требуемыми ресурсами для обеспечения контроля и управления деятельностью. ВК утверждает План управления контрактом\*, контролирует деятельность всех участников проекта и решает все проблемы, связанные с его исполнением. |
| **Держатель контракта (ДК)** | Несет ответственность за управление предусмотренной контрактом деятельностью и за общую эффективность контракта. ДК должен контролировать эффективное управление рисками подрядчика в процессе предусмотренной контрактом деятельности. |
| **Лидер направления СК** | Несет ответственность за обеспечение процесса КМСК и выполнение его требований. Также несет ответственность за коммерческую деятельность на стадии выбора подрядчиков, достижения цели контрактов и за общее выполнение контракта. |
| **Руководитель направления ОЗОТОБОС** | Оказывает помощь ДК в достижении требований СУ ОЗОТОБОС и активно участвует во всех действиях до и после выбора подрядчика.  Руководитель направления ОЗОТОБОС по мере необходимости вовлекает профильных специалистов, например, по автомобильному транспорту, авиа- и морским перевозкам и ведению подводных работ.  **ПРИМЕЧАНИЕ:** Руководитель направления ОЗОТОБОС по контракту обычно назначается Бизнес-менеджером ОЗОТОБОС Бизнеса. Брошюра по компетенциям в области производственной ОЗОТОБОС дает описание ожидаемых компетенций от специалистов по управлению подрядчиками в сфере ОЗОТОБОС. Кроме того, руководителю направления ОЗОТОБОС рекомендуется пройти обучение ДК. |

По мере необходимости в команду CMT могут приглашаться представители юридического, финансового и прочих отделов.

## Дополнительные ресурсы/ссылки:

* Программа развития ДК [(включая вводный курс, э-обучение и очный семинар)](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Pages/CMCP%20Training%20overview.aspx)
* [Методические указания для ВК и ДК в справочной карте КМСК для владельцев /держателя контракта](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Communications%20Library/CMCP%20CH%20Reference%20Card.pdf) для владельцев /держателя контракта
* [КМСК RASCI (стр. 37)](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/1037830%20-%20CMCP_refresh.pdf)
* Брошюра по компетенциям в области производственной ОЗОТОБОС

3. Определение контрактного режима в начале этапа выбора подрядчиков

КТО: Владелец контракта является [ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

ВК несет ответственность за определение контрактного режима в начале этапа предварительного выбора подрядчиков. ВК должен консультироваться с руководителями направлений ОЗОТОБОС и СК в процессе определения контрактного режима.

Контрактный режим определяет СУ ОЗОТОБОС, в рамках которой подрядчик и (где необходимо) субподрядчики будут управлять рисками ОЗОТОБОС в процессе осуществления предусмотренной контрактом деятельности.

Существуют три контрактных режима, при этом в некоторых контрактах (в зависимости от вида деятельности) может быть использовано одновременно несколько режимов:

* Контрактный режим 1 требует применения СУ ОЗОТОБОС Shell.
* Контрактный режим 2 требует применения СУ ОЗОТОБОС подрядчика, что предполагает получение результатов, материально эквивалентных результатам Shell СУ ОЗОТОБОС. В рамках данного режима подрядчик обязан сообщать данные по деятельности по ОЗОТОБОС и инцидентам.
* Контрактный режим 3 требует применения СУ ОЗОТОБОС подрядчика, который, в рамках данного режима, не обязан сообщать данные по деятельности по ОЗОТОБОС и инцидентам.

Кроме того, существуют мультирежимные контракты, в рамках выполнения которых различные виды деятельности выполняются с применением различных СУ ОЗОТОБОС.

См. Руководящие указания по контрактным режимам для получения детальной помощи по режимам.

## Дополнительные ресурсы/ссылки:

* Руководящие указания по контрактным режимам

4. Определение контрактного риска ОЗОТОБОС (низкий, средний или высокий) посредством идентификации и оценки рисков ОЗОТОБОС деятельности по контракту.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=395).

ДК несет ответственность за определение риска ОЗОТОБОС контракта. ДК должен консультироваться с руководителем направления ОЗОТОБОС в процессе определения риска ОЗОТОБОС. Риск ОЗОТОБОС должен быть утвержден ВК до момента формирования пакета документации по поиску подрядчиков или тендерного документа.

Риск ОЗОТОБОС по контракту первоначально определяется в рамках сегментации контракта на ранней стадии выбора подрядчиков. Сегментация контракта — это этап КМСК, управляемый руководителем направления составления контрактов (СК) в процессе консультации с членами команды управления контрактами. Она позволяет выполнить основанную на оценке рисков дифференциацию ресурсов и ожидаемых результатов при управлении контрактами на стадиях как до, так и после выбора подрядчика. Сегментация контракта определяется тремя драйверами риска: Риск ОЗОТОБОС контракта, Критичность бизнеса и Коммерческая сложность.

По умолчанию риск ОЗОТОБОС основывается на составе работ стандартной подкатегории, который содержится в Иерархическом списке категорий.

ВК обязан проверить, соответствуют ли фактически осуществляемые при выполнении контракта действия составу работ стандартной подкатегории. В случае любого отклонения от состава работ стандартной подкатегории, изменяющего уровень риска ОЗОТОБОС (увеличение или уменьшение относительно значения по умолчанию), должна производиться оценка риска ОЗОТОБОС с участием руководителя направления ОЗОТОБОС.

При необходимости проведения оценки риска ОЗОТОБОС ее следует провести на основании Рекомендаций СВК ОЗОТОБОС для раздела «Управление риском» Руководства. В процессе проведения оценки необходимо выявить источники опасности и произвести оценку риска с использованием системного подхода, принимая во внимание влияние на людей (на работников и/или на гражданское население), материальные ресурсы, сообщество и окружающую среду.

Результат данной оценки следует рассматривать в качестве контрактного риска ОЗОТОБОС. Контрактный риск ОЗОТОБОС соответствует наивысшему риску, предусмотренному фактическим составом производимых работ. При отсутствии отклонений рейтинг риска подкатегории ОЗОТОБОС по умолчанию становится контрактным риском ОЗОТОБОС.

В случае, если ДК не назначен в процессе начальной сегментации контакта, после своего назначения он должен проверить и подтвердить контрактный риск ОЗОТОБОС. Завершить данный процесс следует не позднее разработки документации по поиску поставщиков. Контрактный риск ОЗОТОБОС, как и сегментация контракта, должны быть зарегистрированы в системе управления контрактами(CMS).

Результаты сегментации контрактных рисков ОЗОТОБОС должны быть проанализированы в соответствии с блоками (шевронами) процесса КМСК, а также в случае изменения состава работ по контракту (см. требование 15).

Исходя из наивысшего риска всего состава работ контракта, итоговые контактные риски ОЗОТОБОС будут классифицироваться следующим образом:

## Табл. 2: Оценка рисков ОЗОТОБОС

|  |  |
| --- | --- |
| **Высокий** | **В матрице оценки рисков (RAM) красный плюс желтый 5A/5B** |
| **Средний** | **В RAM желтый, за исключением 5A/5B** |
| **Низкий** | **В RAM голубой** |

## Дополнительные ресурсы/ссылки:

* [Иерархический](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA4314/Lists/Category%20Hierarchy%20List/AllItems.aspx) список категорий
* [Руководящие](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/1037830%20-%20CMCP_refresh.pdf) указания по сегментации контракта (см.стр. 39)
* [КМСК – «Красня нить» ОЗОТОБОС (Red Thread)](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/1037830%20-%20CMCP_refresh.pdf)  (см.стр.77-80)
* Рекомендации по управлению риском

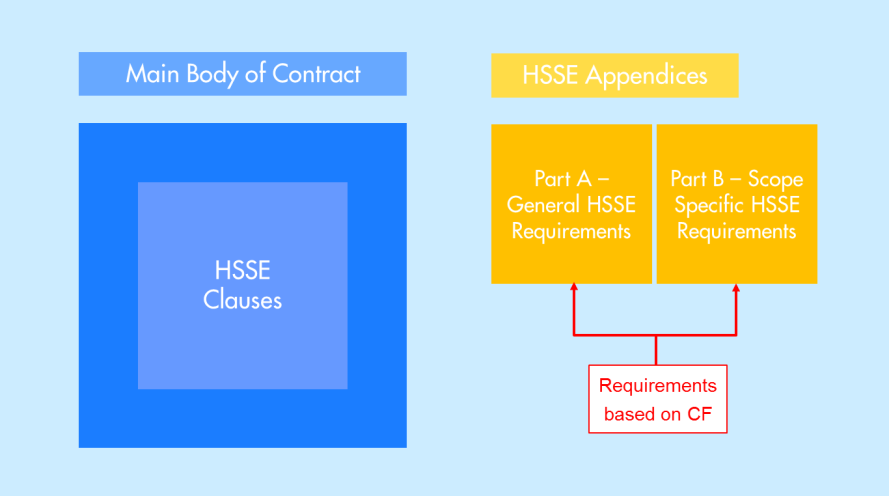
5. Определение соответствующих требований ОЗОТОБОС контракта, включая необходимость специфических для ОЗОТОБОС опережающих и запаздывающих показателей, требований к управлению мотивацией и последствиями для контракта исходя из видов деятельности, контрактного режима и рисков ОЗОТОБОС.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=395).

ДК является ответственным за определение соответствующих требований ОЗОТОБОС контракта. ДК обязан консультироваться с руководителем направления ОЗОТОБОС в процессе определения требований или положений ОЗОТОБОС контракта.

## Положения ОЗОТОБОС

Положения ОЗОТОБОС могут быть внесены в следующие две части контракта: тело контракта и приложения ОЗОТОБОС.



Тело контракта Приложения ОЗОТОБОС

Положения ОЗОТОБОС Часть А Часть Б

Общие требования Требования

ОЗОТОБОС, основанные на составе

работ ОЗОТОБОС

Требования основаны на частоте несчастных случаев

## Рис. 2 – Положения контракта

Согласно обязательному требованию КМСК все контрактные положения ОЗОТОБОС должны быть взяты из Библиотеки типовых контрактов (БТК). БТК - это единый депозитарий таблиц стандартных шаблонов контрактов Группы на закупку товаров и услуг. Руководитель направления СК несет общую ответственность за составление контракта, однако участие ДК в процессе его составления обязательно с целью внесения соответствующих положений ОЗОТОБОС, основанного на опыте и знаниях руководителя направления ОЗОТОБОС

## Тело контракта

Тело контракта включает в себя общие положения ОЗОТОБОС, применимые ко всем контрактам. ВБТК используется тот язык контракта, который соответствует Контрактному режиму и Контрактному риску ОЗОТОБОС.

## Приложения ОЗОТОБОС

Приложения ОЗОТОБОС разработаны для контрактных режимов 1 и 2 со средним или высоким уровнем риска ОЗОТОБОС исходя из инструментария контроля рисков СВК ОЗОТОБОС. Таких приложений два:

* Часть A – общие требования ОЗОТОБОС
* Часть Б – специфические требования ОЗОТОБОС, основанные на составе работ

Данные приложения не включаются в контракт с уровнем 3 или в контракт с низким или отсутствующим уровнем риска ОЗОТОБОС.

**Часть A – общие требования ОЗОТОБОС**

Положения части A акцентируют внимание на общих элементах СУ ОЗОТОБОС и контрактном плане ОЗОТОБОС. Для контрактных режимов 1 и 2 следует использовать различные положения.

**Часть Б – специфические требования ОЗОТОБОС, основанные на составе работ**

Часть Б охватывает более специфические, касающиеся предусмотренной контрактом деятельности черты рисков ОЗОТОБОС.

**Только** те пункты, которые имеют непосредственное отношение к предусмотренной контрактном деятельности, должны быть включены в контракт. Любые требования, которые выходят за рамки СВК ОЗОТОБОС, должны включаться в контрактный план ОЗОТОБОС.

## Дополнительные ресурсы/ссылки:

* [Руководящие указания по контрактному режиму](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/Contract%20Mode.docx)
* [Библиотека](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA6880/default.aspx) типовых контрактов

## Опережающие и задерживающие ключевые показатели деятельности (KPI) ОЗОТОБОС

Все контракты режима 1 и 2 должны включать в себя отчетность по данным согласно требованиям раздела руководства «Мониторинг деятельности и отчетность» (МДУ) СВК ОЗОТОБОС. Любой из указанных там показателей эффективности должен быть использован для постановки контрактных целей и указания связанных с ними позитивных и негативных последствий.

Потребность в использовании дополнительных опережающих и задерживающих KPI ОЗОТОБОС, помимо требований МДУ, должна определяться ДК после получения консультации от руководителя направления ОЗОТОБОС.

Перечень причин расширения отчетности по эффективности может включать в себя:

* Текущую и прошлую работу (например, факты неудовлетворительной деятельности ОЗОТОБОС в прошлом и/или частота всех регистрируемых происшествий (TRCF) на производстве превосходит цель по Компании);
* Специфический тип контрактного риска ОЗОТОБОС (например, дополнительные показатели по безопасности движения);
* Высокая степень сложности работ (например, привлечение узкоспециализированного подрядчика, многочисленные высокорисковые работы);
* Количество работников и количество отработанных ими часов (например, более 50 человек и более 3 субподрядчиков);
* Масштаб и длительность контракта (например, более 50 человек и более 3 месяцев).

Целевые показатели ОЗОТОБОС должны быть поставлены с учетом движения к достижению Цели ноль (Goal Zero). Следует разработать, отслеживать выполнение и докладывать о результатах KPI так, чтобы их можно было проверить независимому эксперту. Предполагаемые KPI должны быть включены в пакет документации по поиску поставщиков. KPI, после того, как Компания и выбранный подрядчик согласуют их, должны быть включены в контракт или (где необходимо) контрактный план ОЗОТОБОС.

KPI должны отвечать критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность) и включать в себя опережающие и задерживающие показатели.

* Задерживающие показатели – это количественные показатели происшествий (анализ прошедшей деятельности), например, количество происшествий, связанных с потерей рабочего времени (трудоспособности) за прошедший отчетный период. Они измеряют достижения, но сами по себе не вносят вклад в повышение эффективности;
* Опережающие показатели - это показатели, которые измеряют деятельность, осуществляемую для предотвращения происшествий (опережающее мышление). Они обычно служат для обеспечения нормального функционирования специфических элементов инструментария ОЗОТОБОС.

KPI могут быть установлены на уровне компании или на уровне объекта.

Примеры возможных задерживающих показателей, включая требуемые исходные параметры МДО (список не полный):

* Дни достижения цели ноль
* Количество значительных происшествий
* частота несчастных случаев со смертельным исходом (FAR)
* частота происшествий с потерей трудоспособности (LTIF)
* частота всех регистрируемых происшествий (TRCF)
* нарушение целостности первичной защитной оболочки (LOPC) или иные инциденты, связанные с нанесением ущерба окружающей среде
* количество потенциально опасных происшествий
* Отчет о потенциально опасных ситуациях или получение предложений по повышению безопасности
* Количество происшествий, связанных с нарушением требований по безопасности

Примеры возможных опережающих показателей (список не полный):

* Цели по количеству проведенных менеджмент-аудитов безопасности и количеству принятых мер;
* Процент выполненных работ согласно плану проверки оборудования;
* Проведенное обучение и/или полученная квалификация согласно плану;
* Количество проведенных целевых инструктажей и показатели посещаемости;
* Коэффициент сохранения (текучки) кадров;
* Выполнение Планов управления усталостью на производстве;
* Соответствие графику планового профилактического обслуживания оборудования с особыми требованиями к безопасности.

## Дополнительные ресурсы/ссылки:

* Спецификация [мониторинга деятельности и отчетности (МДО)](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Documents.aspx?PageName=Performance_Monitoring_Reporting&amp;TabName=Specification)
* Отчет производителей нефти и газа [423 «Управление ОЗОТОБОС– указания по совместной работе в контрактной среде»](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/OGP_423.pdf)

## Управление мотивацией и последствиями

Тело контракта содержит в себе описание права Компании приостановить и/или прекратить выполнение контрактных работ в случае обнаружения несоответствия стандартам ОЗОТОБОС.

Рекомендуются поэтапные шаги, основанные на деятельности по ОЗОТОБОС, для стимулирования действий во избежание разрыва контракта. Желательно поощрение отдельных сотрудников за выдающиеся показатели. Кроме того, рекомендуется ввести систему материального стимулирования на основании выполнения опережающих и задерживающих KPI.

6. Для контрактов с высоким риском ОЗОТОБОС требование разработки и предоставления подрядчиком Плана ОЗОТОБОС для контракта, включающего в себя, как минимум:

6.1. спецификацию инструментария, который подрядчик будет использовать для управления рисками ОЗОТОБОС предусмотренной контрактом деятельности, включая области управления рисками ОЗОТОБОС со стороны Субподрядчиков;

6.2. план мониторинга и отчетности, который регулярно анализируется Компанией и который позволяет ей удостовериться в том, что требования ОЗОТОБОС контракта и любого иного плана по ОЗОТОБОС, относящегося к контракту, соблюдаются Подрядчиком, что позволяет эффективно управлять рисками ОЗОТОБОС контракта;

6.3. Процесс идентификации и устранения отставаний показателей эффективности в относительно плана ОЗОТОБОС контракта и согласование соответствующих планов с Компанией;

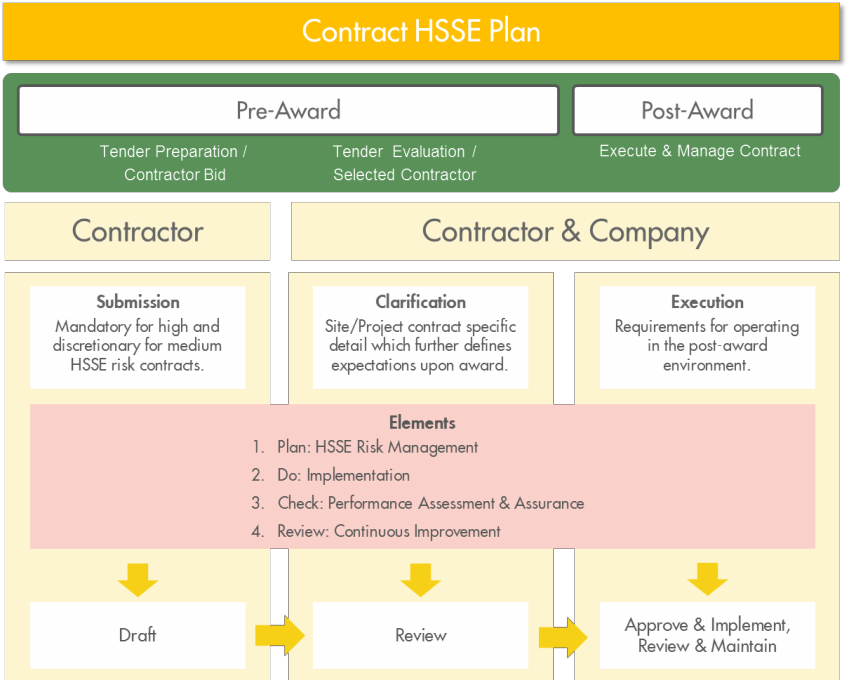
6.4. Процесс идентификации и регулярного анализа совместно с Компанией опережающих и запаздывающих ключевых показателей эффективности ОЗОТОБОС. КТО: Держатель контракта является Ответственным.

Контрактный план по ОЗОТОБОС является обязательным для всех контрактов режима 1 и 2, контрактов с высоким риском ОЗОТОБОС и желательным для контрактов со средним риском ОЗОТОБОС.

Контрактный план по ОЗОТОБОС разрабатывается подрядчиком, который и является его владельцем. Он должен основываться на деятельности, предусмотренной контрактом, и на том, как, согласно положениям контракта, будет осуществляться управление рисками ОЗОТОБОС. Это - дорожная карта, которая показывает, как подрядчик планирует справиться со своей ролью управления рисками ОЗОТОБОС в течение жизненного цикла контракта. Это актуальный документ, целью которого служит обеспечение непрерывного совершенствования ОЗОТОБОС деятельности подрядчика. Он является контрактным обязательством.

Объем и подробности контрактного плана по ОЗОТОБОС могут варьироваться в зависимости от соответствующего риска ОЗОТОБОС, сложности и условий выполняемых работ, включая возможное взаимодействие с субподрядчиками. Он должен служить поддержкой работникам на производстве, которые выполняют те или иные аспекты ОЗОТОБОС в рамках своих обязанностей и у которых есть четкие представления об условиях прекращения работы и обращения за помощью.

Контрактные планы по ОЗОТОБОС режима 1 должны описывать работу Подрядчика под управлением и во взаимодействии с системой управления ОЗОТОБОС Shell. Диаграмма ниже схематично описывает основные стадии разработки плана по ОЗОТОБОС:



## Рис. 3 – Контрактный план по ОЗОТОБОС

**КОНТРАКТНЫЙ ПЛАН**

**До выбора подрядчика После выбора подрядчика**

Подготовка к тендеру *I*

Заявка от подрядчика

Оценка тендера *I* Выполнение и управление контрактом

Выбор подрядчика

**Подрядчик Подрядчик и компания**

**Подача документов**

Обязательно для контрактов с высоким и желательно для контрактов со средним уровнем риска ОЗОТОБОС.

**Выяснение деталей**

Детали контракта в отношении места и содержания проекта, которые формируют ожидания поставщика после его заключения.

**Выполнение**

Требования к выполнению работ согласно заключенному контракту.

**Составные части**

1. Plan: Управление риском ОЗОТОБОС
2. Do: выполнение
3. Check: Оценка выполненных работ и предоставление гарантий
4. Review: Постоянное совершенствование

--

Проект документа Анализ Утверждение и выполнение

Анализ и дальнейшая работа

Подрядчик разрабатывает первоначальный план по ОЗОТОБОС и предоставляет его вместе с заявкой или первичным предложением\*. План будет являться надежным основанием для оценки заявки или выбора подрядчика, поскольку он содержит детальное описание возможностей подрядчика управлять рисками ОЗОТОБОС и безопасно осуществлять предусмотренную контрактом деятельность.

Выбранный подрядчик и ДК должны совместно проанализировать контрактный план по ОЗОТОБОС перед назначением подрядчика. При этом важным моментом является то, что подрядчик остается владельцем плана. Руководитель направления ОЗОТОБОС должен поддерживать ДК как в оценке заявки или первоначального предложения, так и в анализе плана.

Контрактный план ОЗОТОБОС должен, как минимум, охватывать положения Руководства по управлению ОЗОТОБОС подрядчика, описанные в вышеуказанных пп.6.1 –6.4.

Более подробная информация содержится в Рекомендациях по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС.

При наличии глобального или межнационального рамочного соглашения, которое часто называется «Родительское соглашение» или «Внутрифирменное рамочное соглашение» \*, каждый «дочерний» контракт должен иметь отдельный контрактный план по ОЗОТОБОС.

В ситуации, когда один контракт охватывает все виды работ в нескольких местах или на нескольких объектах, возможна разработка единого контрактного плана по ОЗОТОБОС, однако местные особенности должны быть четко отражены в нем (например, определены специфические локальные риски, организационные структуры и т.п.). Все это может описываться в приложениях к основному документу.

## Дополнительные ресурсы/ссылки:

* [Рекомендации по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/20151127%20Contract%20HSSE%20Plan%20Guidance%20Final%20with%20appendices.docx)

7. Определение потребности в разработка ОЗОТОБОС плана для контрактов со средним риском ОЗОТОБОС.

7.1.В случае выявления необходимости разработки такого плана он должен включать, как минимум, требования 6.1–6.4.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=395).

ДК является ответственным за определение необходимости разработки контрактного плана для режимов 1 и 2 со средним уровнем рисков ОЗОТОБОС, при этом он консультируется с руководителем направления ОЗОТОБОС. Ниже - список (не полный) ситуаций, когда контрактный план ОЗОТОБОС поможет получить четкие результаты:

* Сложность выполняемой работы/ взаимодействия при ее выполнении (например, при привлечении узкоспециализированного подрядчика)
* Количество взаимодействий с подрядчиком (например, различные подрядчики/субподрядчики на одном и том же объекте, либо привлечение более 3 подрядчиков).
* Количество видов работ, связанных с риском по ОЗОТОБОС (например, различные работы со средним уровнем риска ОЗОТОБОС)
* Количество работников на объекте (например, более 50 человек)
* Месторасположение объекта (например, вблизи опасных производств, либо удаленный характер расположения с ограниченной видимостью)
* Длительность выполнения работ (например, более 3 месяцев)

Если было принято решение о необходимости разработки плана по ОЗОТОБОС, см. Раздел 6 для получения более подробной информации. Если, напротив, разработка контрактного плана по ОЗОТОБОС не является необходимой, подрядчик должен описать свой подход к управлению рисками по ОЗОТОБОС в связи с предусмотренной контрактом деятельностью и приложить его к заявке на участие в тендере или первоначальному предложению. Это необходимо для правильной оценки возможностей и ресурсов подрядчика (см. требование 8). В этой связи подрядчик может использовать таблицу управлениями контрактными рисками ОЗОТОБОС, см. приложение 4 Рекомендаций по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС.

8. Оценка возможностей и наличия ресурсов у подрядчика для управления рисков ОЗОТОБОС предусмотренной контрактом деятельности. Как минимум, подрядчик должен продемонстрировать компании:

8.1. Соответствующие статистические данные деятельности по ОЗОТОБОС за текущий и прошедший периоды, которые удовлетворяют требования Компании;

8.2. документированный процесс, включая Порядок или Систему управления ОЗОТОБОС и План ОЗОТОБОС контракта (где необходимо), который обеспечит управление рисками ОЗОТОБОС контракта;

8.3. где необходимо, документально оформленный процесс отбора субподрядчиков и управления ими, который обеспечивает соответствие субподрядчика требованиям ОЗОТОБОС контракта и любого связанного с ним Плана ОЗОТОБОС контракта;

8.4. Процесс Аттестации персонала подрядчика, который, как минимум, позволит удостовериться в его компетентности;

8.5. Учебная программа для персонала Подрядчика, поддерживающая управление рисками ОЗОТОБОС контракта;

8.6. процесс обеспечения работоспособности персонала Подрядчика, который позволяет оценить и обеспечить работоспособность такого персонала;

8.7. что все инструменты и оборудование Подрядчика, которые будут использоваться в предусмотренной контрактом деятельности, подходят для нее и безопасны в использовании.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=395).

ДК при поддержке руководителя направления ОЗОТОБОС несет ответственность за оценку возможностей и ресурсов Подрядчика с точки зрения управления рисками по ОЗОТОБОС предусмотренной контрактом деятельности. Оценка ОЗОТОБОС подрядчика может происходить параллельно с поиском подрядчиков и должна быть завершена до его выбора. Процесс оценки возможностей и ресурсов состоит из двух частей: оценка системы управления ОЗОТОБОС подрядчика и оценка возможностей по ОЗОТОБОС применительно к контракту.

См. «Путеводную нить ОЗОТОБОС» (Red Thread) в КМСК для более детального описания процесса.

## Оценка системы управления ОЗОТОБОС подрядчика

Оценка системы управления ОЗОТОБОС подрядчика - это анализ системы управления ОЗОТОБОС подрядчика (или документально оформленного процесса, включая процедуры), а также ее прошлой и текущей эффективности. Там, где это возможно, оценка должна производиться независимой компанией Achilles (по всему миру), а в Северной Америке могут привлекаться ISNET или PICs. Она проводится удаленно («за рабочим столом») и в случае Achilles основывается на стандартном опроснике для предприятий (IOGP 423). Опросник является частью системы оценки поставщиков (SQS) для всех подрядчиков, заявивших о возможности работать с высоким или средним риском. Если доступ к данным услугам отсутствует, оценка должна производиться внутри самого объекта компетентным специалистом по ОЗОТОБОС компании Shell с использованием опросника IOGP 423. Исключением являются подрядные компании, обеспечивающие автодорожные перевозки, поскольку в этом случае применятся аналогичная система под названием Pillar Assessment.

Результат данной оценки ставится по ОЗОТОБОС-шкале поставщиков (зеленый, желтый или красный цвет). Данные по шкале ОЗОТОБОС для поставщиков могут обновляться вручную в SQS руководителем направления ОЗОТОБОС. Кроме того, если подрядчик устранил недостатки, выявленные в процессе оценки, он может потребовать проведение повторной оценки независимой компанией, которая в результате обновит данные по шкале. Оценка по ОЗОТОБОС-шкале поставщиков действует не более трех лет. Частота оценки варьируется в зависимости от проводящей ее компании.

При наличии у подрядчика официальной оценки по ОЗОТОБОС-шкале поставщиков не имеет смысла производить повторную его оценку с помощью других систем, например, если подрядчик получил градацию по оценке Achilles, нет необходимости проходить дополнительную оценку у ISNet.

Подрядчики из красного сегмента должны составить бизнес-кейс (*с применением Протокола для подрядчиков из красного сегмента*) до момента заключения контракта с ними. Существуют две основные причины для использования подрядчиков из красного сегмента: отсутствие подрядчиков из желтого и зеленого сегмента шкалы на данном рынке или необходимость использования такого подрядчика в связи с обязательствами по развитию местного бизнеса.

## Оценка возможностей по ОЗОТОБОС применительно к контракту

Оценка специфических возможностей по ОЗОТОБОС применительно к контракту позволяет удостовериться в том, что подрядчик способен безопасно выполнить оговоренный контрактом состав работ. ДК вместе с руководителем направления ОЗОТОБОС должны оценить подход и ресурсы подрядчика по управлению рисками ОЗОТОБОС, связанными с оговоренной контрактом деятельностью в рамках рассмотрения заявки на участие в тендере или первоначального предложения. Стоит также рассмотреть возможность посещения самого объекта, например, в случае недостатка данных или наличия вопросов по ним.

При обнаружении недостатков в процессе оценки ОЗОТОБОС-возможностей подрядчика следует разработать план по их устранению, который должен стать частью контрактного плана по ОЗОТОБОС (где это необходимо).

Подрядчик может продемонстрировать соответствие требованиям компании посредством предоставления следующих данных (список не полный):

## Табл. 3: Оценка возможностей подрядчика

|  |  |
| --- | --- |
| **Требования СВК ОЗОТОБОС** | **Данные** |
| 8.1.Соответствующие статистические данные деятельности по ОЗОТОБОС за текущий и прошедший периоды, которые удовлетворяют требования Компании; | * Ежемесячная или ежеквартальная статистика производственной деятельности, например, за последние 5 лет для показа динамики тенденций, включая TRCF и LTIF * Официально оформленные данные по задерживающим и опережающим показателям |
| 8.2. документированный процесс, включая Порядок или Систему управления ОЗОТОБОС и План ОЗОТОБОС контракта (где необходимо), который обеспечит управление рисками ОЗО-ТОБОС контракта; | * Образцы процедур или предыдущие планы по ОЗОТОБОС. * Процессы оценки и обеспечения управления рисками ОЗОТОБОС для анализа * Сертификаты по результатам аудита независимых компаний, например, ISO14001, OHSAS 18001 |
| 8.3. где необходимо, документально оформленный процесс отбора субподрядчиков и управления ими, который обеспечивает соответствие субподрядчика требованиям ОЗОТОБОС контракта и любого связанного с ним Плана ОЗОТОБОС контракта; | * Примеры выбора субподрядчиков и управления ими * Примеры оценки субподрядчиков и их действий по результатам.   Требования к подрядчикам зарегистрироваться в SQS и пройти оценку системы управления ОЗОТОБОС подрядчика не является обязательным. |
| 8.4. Процесс Аттестации персонала подрядчика, который как минимум позволит удостовериться в его компетентности; | * Описание процесса аттестации * Подтверждение выполнения требований к аттестации персонала и устранения обнаруженных недостатков |
| 8.5. Учебная программа для персонала Подрядчика, поддерживающая управление рисками ОЗОТОБОС контракта; | * Копия программы обучения и матрица для персонала подрядчика * Соответствующие записи о пройденном обучении * Карта адаптации нового персонала и управления сотрудниками по краткосрочному найму. |
| 8.6. процесс обеспечения работоспособности персонала Подрядчика, который позволяет оценить и обеспечить работоспособность такого персонала; | * Образец процесса обеспечения работоспособности * Подтверждение выполнения требований процесса и устранения обнаруженных недостатков |
| 8.7. что все инструменты и оборудование Подрядчика, которые будут использоваться в предусмотренной контрактом деятельности, подходят для них и безопасны в использовании. | * Образцы требований к инструментам и оборудованию в плане их соответствия специфическим рискам, связанным с выполнением поставленных задач. * Примеры того, как оборудование эксплуатируется, осматривается и тестируется согласно инструкциям производителя и требованиям нормативных документов с предоставлением соответствующей документации |

Данная проводимая на этапе выбора подрядчика оценка его возможностей и ресурсов по ОЗОТОБОС не требуется для режима 3 или для контракта с низким риском/отсутствием риска ОЗОТОБОС.

## Дополнительные ресурсы/ссылки

* [КМСК – ОЗОТОБОС красный](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA9791/Library/1037830%20-%20CMCP_refresh.pdf) сегмент (см. стр. 69-72)
* [опросник Shell ОЗОТОБОС стадии 2A](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAB1200/SQS%20Intranet/07_Documents/1%20-%20Supplier%20Qu/HSSE%20Desktop%20Assessm.xlsx) (SQS)
* [Оценка базовых элементов автоперевозок ( RT Pillar Assessment)](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S22/web/RTcontractor_Guidance.aspx))
* Протокол для подрядчиков из красного сегмента
* [Рекомендации по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/20151127%20Contract%20HSSE%20Plan%20Guidance%20Final%20with%20appendices.docx)
* Отчет [423 производителей нефте- и газовой продукции “Управление ОЗОТОБОС– указания по совместной работе в контрактной среде»](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/OGP_423.pdf)

**Требования ОЗОТОБОС после заключения контракта**

|  |
| --- |
| 9. Для объектов, работающих в рамках Системы управления ОЗОТОБОС компании, контроль входа и выхода персонала Подрядчика в соответствии с [Руководством по безопасности](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Documents.aspx?PageName=Security)  КТО: Бизнес-лидер или *менеджер является* [*Ответственным*](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3)*.* |
| 10. Регулярный анализ (совместно с Держателем контракта) управления Подрядчиком рисками ОЗОТОБОС. При необходимости - определение и документирование действий по постоянному совершенствованию.  КТО: Бизнес-лидер или *менеджер является* [*Ответственным*](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3)*.* |

См. [Стандарт](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/HSSENewHome.aspx?TabName=HSSE_SP_Standards) по безопасности группы и [Руководство](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Documents.aspx?PageName=Security) по безопасности.

ДК совместно с бизнес-лидером или менеджером должны периодически анализировать деятельность подрядчика по управлению рисками ОЗОТОБОС с целью выявления областей непрерывного совершенствования. Данный анализ может стать частью процесса Оценки эффективности производственной деятельности (BPR). В нем должны участвовать также члены команды по управлению контрактами, включая руководителя направления ОЗОТОБОС.

Решение о периодичности проведения такого анализа принимают ДК и Бизнес-лидер; при этом рекомендуется проводить его не реже одного раза в квартал для случаев с высоким ОЗОТОБОС-риском и не реже одного раза в полгода для случаев со средним. Кроме того, при возникновении проблем с выполнением требований ОЗОТОБОС, либо в случае изменений в рисках ОЗОТОБОС, рекомендуется провести дополнительный(е) анализ(ы) с целью определения необходимых немедленных изменений.

Содержание такого анализа предлагается ДК и может изменяться в зависимости от контрактной деятельности и связанных с ней рисками. Тем не менее, рекомендуется включение следующих пунктов (список не полный):

## Управление риском ОЗОТОБОС

* Анализ, где возможно, контактного плана по ОЗОТОБОС;
* Адекватность используемого инструментария управления и мероприятий по управлению рисками;
* Возможности подрядчика и уровень доступных ресурсов по управлению контрактом, включая управление субподрядчиками.

## Деятельность по ОЗОТОБОС

* Анализ деятельности ОЗОТОБОС в рамках выполнения контракта, включая деятельность субподрядчиков;
* Данные по происшествиям, включая извлеченные уроки;
* Опережающие/задерживающие показатели и тенденции.

Список мер, направленных на решение проблем, должен обсуждаться и согласовываться с подрядчиком и документироваться вместе с графиком выполнения. Там, где есть возможность использовать контрактный план по ОЗОТОБОС, меры по устранению недостатков должны быть включены в него.

Состояние выполнения принятых мер должно обсуждаться в процессе проведения каждого последующего анализа.

## Дополнительные ресурсы/ссылки

* Рекомендации по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС

11. Утверждение Плана ОЗОТОБОС контракта, если таковой имеется.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

До начала работы ДК должен утвердить контрактный план по ОЗОТОБОС в письменном виде после его обсуждения с выбранным подрядчиком. Этот факт должен быть зафиксирован: например, план датирован и подписан или отправлен по электронной почте. План по ОЗОТОБОС должен быть зарегистрирован в системе управления контрактами CMS\*.

## Дополнительные ресурсы/ссылки

* Рекомендации по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС
* [Система управления контрактами (CMS)](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA4251/default.aspx)
* [Библиотека](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA6880/default.aspx) стандартных форм контрактов

12. Требование, чтобы Подрядчик продемонстрировал, что персонал Подрядчика, ответственный за управление рисками ОЗОТОБОС в рамках предусмотренной контрактом деятельности, знаком с требованиями ОЗОТОБОС контракта и любого связанного с контрактом Плана ОЗОТОБОС, относящегося к его роли.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

До начала работы подрядчик должен предоставить ДК информацию о своем персонале с распределением обязанностей по управлению рисками по ОЗОТОБОС. Такое распределение обязанностей должно быть по возможности отражено в контрактном плане ОЗОТОБОС. Подрядчик должен показать, каким образом требования по ОЗОТОБОС контракта и соответствующего контрактного плана по ОЗОТОБОС, относящиеся к их обязанностям, были доведены до них. Для персонала подрядчика простое информирование о данных требованиях не является достаточным, необходимо также проверить их понимание.

ДК не должен разрешать начало работ до тех пор, пока не получит соответствующего подтверждения. Таким подтверждением может быть (список не полный):

* Документация о совещаниях, включая повестку дня, список присутствующих и протокол.
* Документация о проведенном обучении, включая учебные материалы и прочие документы.
* Документация о проведенном аудите объекта членами команды по управлению контрактами Компании или специалистами Компании, работающими на предприятии.
* Электронная либо иная переписка может также быть предоставлена, хотя она не должна являться единственной формой коммуникации.

Подтверждением также может служить личное посещение ДК совещаний, брифингов или встреч по ОЗОТОБОС, на которых обсуждаются данные требования. ДК может использовать эту возможность для проверки понимания рисков ОЗОТОБОС и требований контракта персоналом подрядчика.

## Дополнительные ресурсы/ссылки

* Рекомендации по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС

13. Требование, чтобы Подрядчик продемонстрировал, как он осуществит инструктаж всех сотрудников по рискам ОЗОТОБОС в рамках предусмотренной контрактом деятельности, включая средства контроля для управления этими рисками, указанные в контракте и любом связанном Плане ОЗОТОБОС контракта.

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

До начала выполнения работ подрядчик должен показать ДК, каким образом персонал подрядчика и субподрядчика получит инструктаж по ОЗОТОБОС в рамках деятельности, оговоренной контрактом. Инструктаж должен быть в виде интерактивного диалога с проверкой полученных знаний.

ДК не должен разрешать начало работ до тех пор, пока не получит соответствующего подтверждения. Таким подтверждением может быть (список не полный):

* Документация по инструктажу, включая его содержание, дополнительные материалы (напр., справочники или паспорта безопасности) и протоколы прохождения инструктажа;
* Электронные письма или иные средства коммуникации могут прилагаться, но они не должны быть единственными источниками, подтверждающими прохождение инструктажа.

Подтверждением также может служить личное посещение ДК занятий инструктажа по ОЗОТОБОС. Кроме того, ДК может использовать эту возможность для тестирования персонала подрядчика на предмет понимания информации инструктажа и знания конкретных контрактных рисков ОЗОТОБОС.

В то время как задачей подрядчика является полный охват персонала при прохождении вводного курса, ДК должен удостовериться в том, что всем соответствующим специалистам подрядчика доведена информация о рисках по ОЗОТОБОС и инструментарию.

Инструктаж подрядчика должен включать информацию о (список не полный):

* Профиле ОЗОТОБОС объекта и действиях при возникновении ЧС;
* Рисках по ОЗОТОБОС контрактной деятельности и соответствующих мерах контроля (включая, где возможно, контрактный план по ОЗОТОБОС);
* Иерархии инструментария ОЗОТОБОС;
* Системных требованиях по допуску к проведению работ, включая список видов деятельности, для которых требуется допуск, и ситуации, когда требуется пересмотр допуска (например, изменение состава работ);
* Политика компании и объекта, правила и стандарты, например, Цель ноль (Goal Zero), правила ТБ, Золотые правила, требования к защитному оборудованию персонала для каждого объекта;
* Процедуры остановки работ;
* Конкретные процессы/инструменты на предприятии, например, программы безопасности, основанные на поведенческих моделях;
* Требования к составлению отчета о происшествии;
* Последствия для тех, кто создает угрожающие собственной безопасности или безопасности окружающих условия.

В случае выполнения работ на принадлежащем или управляемом компанией объекте необходимо провести на нем встречу с подрядчиком для того, чтобы он мог ознакомиться с самим объектом, его оборудованием, персоналом и получить прочую необходимую информацию.

14. Проверка того, что требования ОЗОТОБОС договора и любого связанного Плана ОЗОТОБОС контракта реализуются и являются эффективными при управлении рисками ОЗОТОБОС контракта

КТО: Держатель контракта является [Ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

ДК или делегированный на объект, где будет осуществляться контрактная деятельность, представитель Компании должен удостовериться во внедрении установленного подхода к управлению рисками ОЗОТОБОС, включая анализ эффективности функционирования согласованного инструментария по ОЗОТОБОС, и в том, что обнаруженные недостатки устранены и закрыты. ДК или делегированный представитель должны быть проинструктированы руководителем направления ОЗОТОБОС.

План мониторинга и составления отчетности, соответствующий требованиям контрактного плана ОЗОТОБОС, поможет ДК в выполнении данной задачи.

Привлечение подрядчика к участию в данной проверке принесет дополнительную пользу: это поможет сторонам постоянно сверяться по поставленным задачам и расширять общее понимание ожиданий по ОЗОТОБОС.

## До начала работ

До начала работ следует проверить состояние оборудования и места работы и убедиться в том, что все намеченные в контрактном плане ОЗОТОБОС мероприятия были завершены. Это позволит безопасно начать работы.

## Выполнение работ

Периодичность проверки контрольного инструментария рисков должна определяться непосредственно ДК исходя из рисков, указанных в контракте. Тем не менее, рекомендуется проводить проверку на объекте до начала работ и далее не реже одного раза в месяц для высокой степени риска и не реже одного раза в квартал для среднего уровня риска ОЗОТОБОС. Кроме того, при возникновении проблем деятельности по ОЗОТОБОС или изменений в рисках ОЗОТОБОС рекомендуется проанализировать ситуацию и принять меры по немедленному исправлению ситуации, равно как и долгосрочные меры. Если ДК не может лично предпринять подобные действия, например, вследствие его нахождения на другом объекте, следует назначить ответственного за выполнение данной задачи. ДК должен убедиться в компетентности назначенного ответственного и лично проконтролировать процесс выполнения задачи.

ДК должен разработать программу обеспечения надежности, в которой должны быть указаны места, на которые следует обратить внимание в процессе проверки, ситуации и частота проведения проверок.

Результаты, полученные при выполнении программы, следует довести до подрядчика. Кроме того, они могут быть включены в контрактный план по ОЗОТОБОС либо, по возможности, в план по устранению недостатков с целью повышения эффективности.

Процесс проверки может включать в себя (список не полный):

* Посещение объекта и изучение производственного процесса на месте;
* Проведение собеседования по безопасности с персоналом подрядчика с целью оценки понимания и знаний;
* Средства производственного контроля, например, анализ допусков на проведение работ, системы безопасности на рабочих местах и прочие процедуры по безопасности;
* Средства инженерного контроля, например, осмотр производственного оборудования и инструментов;
* Средства административного контроля, например, выборочный контроль документации по ТБ - такой, как записи о проведении обучения подрядчика, подтверждающие наличие надлежащей квалификации персонала, или результатов профилактики оборудования с высоким уровнем риска.

В случае, если подрядчик не может предоставить подтверждение эффективного управления рисками по ОЗОТОБОС, ДК должен потребовать прекращения работ до тех пор, пока не будет внедрен дополнительный контрольный инструментарий, который докажет свою эффективность.

В случае посещения объекта подрядчика старшим менеджментом Компании его целью должна быть проверка наличия и эффективности инструментария ОЗОТОБОС. Хотя такого рода посещения могут носить менее структурированный характер, полученные результаты должны быть оформлены в установленном порядке, и по ним предприняты необходимые действия.

## Демобилизация

Соответствующие организационные структуры должны оставаться на месте, а все необходимые процессы действовать до полного завершения всех контрактных работ и действий по демобилизации.

Демобилизация контрактных работ часто приводит к увеличению рисков по ОЗОТОБОС, поскольку контрактная инфраструктура и структура управления ОЗОТОБОС подрядчика расформировываются. Кроме того, опытный персонал подрядчика может быть переброшен на другой объект, а оборудование, находящееся на объекте, может демонтироваться.

Проверка демобилизации может включать в себя (но не ограничиваться этим):

* Подтверждение того, что персонал подрядчика будет выполнять свои обязанности по ОЗОТОБОС в процессе демобилизации;
* Анализ/тестирование мероприятий по работе в экстренных ситуациях;
* Организацию мероприятий по ремонту и восстановлению объекта;
* Выборочную проверку документации по обработке и утилизации отходов;
* Подтверждение отправки необходимых уведомлений о том, что работы завершаются/завершены.

Управление изменениями будет особенно актуально в это время. Подрядчик должен продемонстрировать, что он учел весь приобретенный в процессе контрактных работ опыт, рассмотрел проблемы и выработал решения для их устранения.

## Дополнительные ресурсы/ссылки

Отчет производителей нефти и газа [423 «Управление ОЗОТОБОС– указания по совместной работе в контрактной среде»](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/OGP_423.pdf)

15. Проверка того, что Подрядчик отслеживает изменения рисков ОЗОТОБОС предусмотренной контрактом деятельности и рассматривает любые подобные изменения в своих мероприятиях по снижению рисков и Плане ОЗОТОБОС контракта, если таковой имеется.

КТО: Держатель контракта является Ответственным.

Подрядчик должен выработать подход к мониторингу и управлению изменениями рисков по контрактной деятельности ОЗОТОБОС. По возможности это необходимо детализировать в контрактном плане по ОЗОТОБОС.

ДК или его представитель на объекте должен удостовериться в том, что согласованный подход мониторинга изменений в рисках ОЗОТОБОС и уведомления о них внедряется и в том, что дополнительные меры по снижению риска эффективно применяются там, где это необходимо. ДК или его представитель на месте должны консультироваться с руководителем направления ОЗОТОБОС. Рекомендуется периодически выезжать для проверки на объект во время выполнения контрактных работ, а также, если в них произошли изменения. В случае, если на предприятии находится представитель ДК, он должен иметь письменное подтверждение полномочий, а ДК должен удостовериться в понимании задачи представителем и оценить его эффективность.

Изменения в рисках могут происходить вследствие (список неполный):

* Изменений на объекте (например, строительство/ремонтные работы);
* Изменение состава контрактных работ (например, появление дополнительных работ, таких, как использование тяжелых погрузочных механизмов, высотные работы, появление элементов дорожно-транспортной составляющей);
* Организационные изменения (например, изменение ключевого персонала подрядчика, ответственного за ОЗОТОБОС, изменение в количественном составе персонала на объекте и/или изменение в количестве взаимодействий);
* Изменение в характере труда (например, изменения в СУ ОЗОТОБОС подрядчика, изменения в процессе, процедуре, оборудовании или инфраструктуре);
* Изменения в используемых материалах (например, использование новых строительных материалов, химических или вредных для здоровья материалов).

Изменения могут носить временный, постоянный или экстренный характер. Все это необходимо учитывать в процессе проведения проверки.

Проверка может включать в себя (список не полный):

* Применение процесса управления изменениями с целью верификации прохождения всех стадий и этапов утверждения:
  + Акты проверки или протоколы совещаний, на которых анализировались изменения;
  + Доказательства того, что персонал, который оказался под воздействием изменений, был проинформирован о необходимости действовать иначе и соответственно обучен.

o Анализ таблицы управления рисками ОЗОТОБОС и плана устранения недостатков, включенных в план по ОЗОТОБОС (там, где это возможно), с целью убедиться в том, что они отражают соответствующие риски и содержат меры по их устранению.

В случае, если подрядчик не может предоставить необходимых подтверждений управления изменениями рисками по ОЗОТОБОС, ДК должен потребовать прекращения работ до тех пор, пока не будет доказано, что изменения были учтены и риски управляются.

16. Регулярное проведение оценки деятельности по ОЗОТОБОС Компании-подрядчика, в том числе ее управления Субподрядчиками.

16.1. Если подрядчик не выполняет основные показатели эффективности ОЗОТОБОС, подтвердите, что Подрядчик принимает меры по исправлению ситуации.

16.2. Отметьте подрядчиков, демонстрирующих хорошие результаты в плане ОЗОТОБОС.

16.3. Примените действия по управлению последствиями к Подрядчикам, демонстрирующим недопустимое отношение к ОЗОТОБОС.

КТО: Держатель контракта является [ответственным](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAFAA5521/Pages/Glossary.aspx?WordID=3).

Подрядчик несет ответственность за эффективную работу по ОЗОТОБОС как своего персонала, так и персонала субподрядчика, работающего по данному контракту. Соответственно, подрядчик должен уточнить, каким образом будет контролироваться данная работа и гарантироваться выполнение требований. Все это подлежит согласованию с ДК и должно быть включено в контрактный план по ОЗОТОБОС там, где это возможно.

ДК должен регулярно оценивать деятельность подрядчика по выполнению требований ОЗОТОБОС и консультироваться с руководителем направления ОЗОТОБОС. Периодичность оценки деятельности подрядчика по соблюдению требований согласовывается ДК и подрядчиком, однако рекомендуется проводить ее не реже одного раза в квартал в случае высоких рисков и одного раза в полгода в случае средних. Результаты оценки должны обсуждаться на заседаниях по оценке производственной деятельности\* (BPR) и прочих профильных совещаниях. Команда по управлению контрактами в полном составе, включая руководителя направления ОЗОТОБОС, должна готовить и посещать BPR.

Оценка может включать в себя (список не полный):

* Анализ деятельности относительно целей KPI (опережающих и запаздывающих);
* Оценку происшествий/аварий, отчеты о потенциально опасных ситуациях, тенденциях и примерах извлеченного опыта;
* Характеристику культуры безопасности или отношения к ней, например, отчеты о безопасном/опасном поведении или иных косвенных фактах, количество вмешательств по линии ТБ и внедрений упреждающих инициатив по безопасности;
* Оценку принятых мер по результатам аудита и осмотра объекта;
* Состояние выполнения мероприятий, отраженных в плане устранения недостатков, и выполнение контрактного плана по ОЗОТОБОС там, где это требуется.

## Демобилизация

Мониторинг деятельности по ОЗОТОБОС и отчетов о происшествиях вместе анализом контрактного плана по ОЗОТОБОС там, где это требуется, следует проводить вплоть до демобилизации.

Рекомендуется завершать выполнение контракта итоговым отчетом о деятельности по ОЗОТОБОС, обобщении полученного опыта и определении недостатков, требующих устранения при выполнении последующих контрактов. Формат данного отчета должен быть согласован ДК и подрядчиком. Этот отчет следует также принимать во внимание при решении о выборе того же подрядчика для выполнения последующих работ.

## Устранение недостатков

В случае обнаружения неудовлетворительных результатов заказчика по ОЗОТОБОС и невозможности достичь целевых показателей по KPI подрядчик должен принять меры по устранению недостатков. ДК должен утвердить данные меры и ожидаемые результаты, а также отследить их фактическое выполнение. Также следует внести коррективы в план устранения недостатков, который является частью контрактного плана по ОЗОТОБОС (если таковой имеется). Образец шаблона плана устранения недостатков находится в приложении 3 Рекомендаций по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС. Данный шаблон можно также использовать для контрактов, где формально не требуется составление контрактного плана по ОЗОТОБОС.

## Поощрение за хорошую работу

Наиболее эффективной системой стимулирования является та, при которой ценятся положительные результаты по ОЗОТОБОС и долгосрочные взаимоотношения между Компанией и подрядчиком, основанные на постоянном совершенствовании последнего в области ОЗОТОБОС. Подобная система поощрения должна мотивировать персонал и учить его применять безопасное поведение на практике, стимулировать информирование о происшествиях и вознаграждать за принятие профилактических мер по безопасности. Выражением вышесказанного являются поощрения.

Коммерческие положения контракта не должны побуждать к рискам безопасности, и в них должны быть включены пункты о лишении поощрения за неудовлетворительные показатели ОЗОТОБОС.

## Управление последствиями

Если в результате мониторинга ОЗОТОБОС или происшествия выявляются неудовлетворительные результаты по ОЗОТОБОС, ДК должен:

* Увеличить частоту проведения анализа (например, ежемесячно) до тех пор, пока ситуация по ОЗОТОБОС не нормализуется.
* Усилить контроль с целью оказания помощи подрядчику при улучшении ситуации по ОЗОТОБОС.
* При необходимости рассмотреть механизм управления последствиями.
* Принять на себя полномочия подрядчика по ОЗОТОБОС. Эта мера должна применяться в исключительных случаях и сопровождаться четким пониманием коммерческих последствий и ответственности в результате ее применения.

Первым шагом является наставничество подрядчика с неудовлетворительными результатами по ОЗОТОБОС, однако в дальнейшем, если ситуация не изменяется к лучшему, следует рассмотреть вариант дисквалификации такого подрядчика.

ДК должен принимать решение о поощрении или применении механизма управления последствиями совместно с руководителем направления по ОЗОТОБОС и Командой управления контрактами.

## Дополнительные ресурсы/ссылки

* [Рекомендации по разработке и выполнению контрактного плана по ОЗОТОБОС](https://eu001-sp.shell.com/sites/AAAAA8432/S05/P1/20151127%20Contract%20HSSE%20Plan%20Guidance%20Final%20with%20appendices.docx)

**Постер**



10 шагов по управлению ОЗОТОБОС подрядчика

|  |  |
| --- | --- |
| До выбора подрядчика | После выбора подрядчика |
| Команда управления контрактамиБыли ли назначены ВК и ДК?Была ли сформирована команда управления контрактами (CMT)?Все ли члены CMT знают свои роли и обязанности в проекте?Есть ли у членов CMT время и возможность выполнять свои обязанности? | МобилизацияБыл ли утвержден контрактный план по ОЗОТОБОС?Смог ли подрядчик продемонстрировать знания/понимание персоналом рисков и требований ОЗОТОБОС?Провел ли подрядчик инструктаж по ОЗОТОБОС? |
| Контрактный режим и контрактные риски ОЗОТОБОС.Был ли определен контрактный режим? Используйте Указания по контрактным режимамБыл ли определен риск ОЗОТОБОС контракта? Начните с использования Правил сегментации контрактов. При необходимости проведения полной оценки риска используйте Указания по управлению рисками. | Управление риском ОЗОТОБОСИспользует ли подрядчик утвержденный инструментарий по ОЗОТОБОС? Насколько эффективно он работает?Занимается ли подрядчик мониторингом изменений в рисках ОЗОТОБОС?Анализируется и обновляется ли система управления рисками ОЗОТОБОС и/или (где применимо) контрактный план по ОЗОТОБОС? |
| Положения по ОЗОТОБОС контрактаБыли ли отобраны подходящие положения ОЗОТОБОС контракта?Примечание: используйте библиотеку типовых контрактов для выбора подходящих требований ОЗОТОБОС и матрицу по их применению для получения указаний по положениям, применимым к данному контракту. | Управление деятельностью ОЗОТОБОСРегулярно ли производится оценка ОЗОТОБОС деятельности подрядчика?Может ли подрядчик эффективно управлять субподрядчиками (там, где это применимо)? |
| Контрактный план по ОЗОТОБОСКонтракт с высоким риском по ОЗОТОБОС: был ли запрошен проект контрактного плана по ОЗОТОБОС у подрядчика?Контракт со средним риском по ОЗОТОБОС: вы определились с необходимостью контрактного плана по ОЗОТОБОС?Используйте документ «Разработка и выполнение контрактного плана ОЗОТОБОС» в качестве наглядного пособия. | АнализПроводятся ли периодические анализы управления рисками и деятельности ОЗОТОБОС подрядчика? Этот анализ может быть включен в анализ оценки производственной деятельности (BPR).Были ли мероприятия по постоянному улучшению управления рисками ОЗОТОБОС определены, согласованы и документированы? |
| Оценка возможностей подрядчикаБыла ли произведена оценка возможностей подрядчика управлять рисками ОЗОТОБОС своей контрактной деятельности?Оценка включает в себя два этапа: (1) оценка СУ ОЗОТОБОС подрядчика. По возможности используйте независимую компанию для этого. (2) Оценка возможностей подрядчика, относящихся к конкретному контракту. | Де-мобилизацияПоказал ли подрядчик свою организационную структуру по ОЗОТОБОС для фазы демобилизации?Предоставил ли подрядчик гарантии постоянного мониторинга ОЗОТОБОС и составления отчетов по происшествиям вместе с контрактным планом по ОЗОТОБОС (там, где это применимо)?Был ли предоставлен заключительный отчет? |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – Журнал регистрации изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Дата** | **Изменения** | **Редакция** |
| Февраль 2012 г. | Руководство опубликовано | 1 |
| Май 2016 г. | Руководство переписано и переформатировано | 2 |
|  |  |  |
|  |  |  |