



# Каталог решений КПМГ по управлению производственной безопасностью

При оказании услуг КПМГ учитывает применимые требования законодательства и требования Заказчика по предотвращению распространения COVID-19

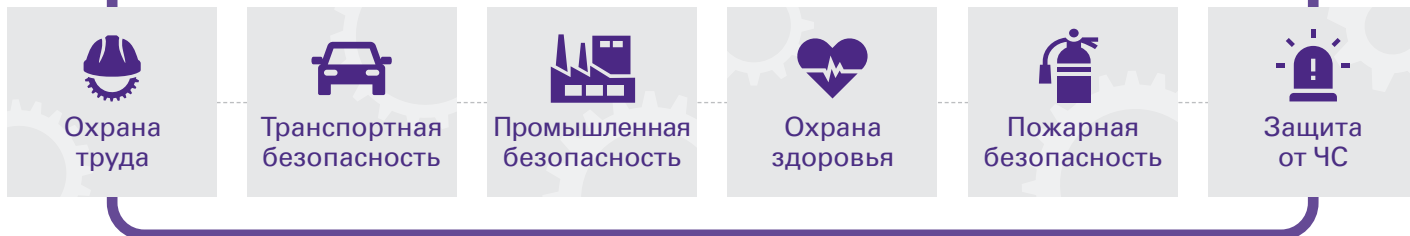
2021 г.

—  
[kpmg.ru](http://kpmg.ru)



# Управление производственной безопасностью. Выгоды и проблемы

## Производственная безопасность



Практика комплексного управления производственной безопасностью (охрана труда, промышленная, пожарная безопасность, защита от ЧС, охрана здоровья, транспортная безопасность, сокращенно – ОТиПБ) активно развивается в компаниях промышленного сектора. Она включает в себя внедрение процессов, сертификацию систем управления, создание в советах директоров комитетов, курирующих вопросы ОТиПБ, формирование дирекции ОТиПБ в управляющих компаниях, включение показателей ОТиПБ в KPI руководителей, планирование мероприятий и выделение отдельных статей в бюджетах инвестиций и операционных расходов.

Вместе с тем внедрение современных подходов к управлению производственной безопасностью часто сопровождается трудностями, вызванными нестыковками с остальными процессами управления компанией. Например, реализация риск-ориентированного подхода «зависает» на процессе бюджетирования, выстроенном «от факта освоения прошлого года», или на этапе внедрения выявляется необходимость обучения большей части сотрудников, а процесс подготовки и использования внутренних тренеров по ОТиПБ не развит.

## Распространенные проблемы систем управления производственной безопасностью



Система замкнута внутри соответствующей службы ОТиПБ, остальные службы не вовлечены в процессы управления производственной безопасностью



Фокус на недопущении происшествий, с постановкой соответствующих KPI лицам, влияющим на регистрацию и учет происшествий



Расследование происшествий проводится с целью найти виновного на уровне рабочих и младшего управленческого персонала



Приоритет обеспечению формального соответствия требованиям надзорных органов и отсутствию замечаний с их стороны



Планирование бюджетов затрат от факта прошлого года, без учета результатов оценки рисков и реальных потребностей



Формальный подход к внедрению изменений: выпуск регламентов без соответствующих коммуникаций и тренингов, реальной проверки исполнения

Выявление и устранение проблем систем управления производственной безопасностью требуют непосредственного участия высшего менеджмента компании и объективного взгляда со стороны. Привлечение квалифицированных консультантов поможет реализовать структурированный подход, оперативно получить объективную картину и сохранить конфиденциальность важной информации. Выгоды такого подхода – сокращение потерь компании, повышение лояльности работников, укрепление репутации.

## Выгоды эффективного управления производственной безопасностью:

- 1 Для акционера – это еще один канал информации о том, что происходит в компании «в полях» и как решения акционера реализуются на практике.
- 2 Для менеджмента – возможность контролировать риски, расставлять приоритеты и принимать решения на основе достоверной и структурированной информации, предотвращая нанесение ущерба бизнесу компании и ее репутации.

## Потери в цифрах

Совокупные потери стран ЕС от заболеваемости и утери трудоспособности работающего населения составляют в год более 450 млрд евро.

По данным ВНИИ труда, потери российской экономики из-за несоблюдения норм охраны труда за 2018 год составили 1,67 трлн рублей, или 1,6% ВВП страны. Пенсионный фонд России (ПФР) выплатил 898,8 млрд рублей досрочных пенсий людям, работавшим на вредных производствах, а Фонд социального страхования (ФСС) выплатил 71,2 млрд рублей по страховым случаям. Работодатели потратили 116,7 млрд рублей на компенсации сотрудникам плюс недополучили 586,4 млрд рублей выручки из-за потерь рабочего времени и снижения производства продукции или услуг.

# Структурный подход КПМГ к диагностике и трансформации управления производственной безопасностью



Учитывая, что проблемы систем управления производственной безопасностью присутствуют на всех 4-х уровнях (см. предыдущую страницу – 6 наиболее распространенных проблем подсвечены цветом соответствующего уровня), критически важным является наличие у консультантов проверенных инструментов диагностики и трансформации по каждому уровню, а также наличие опыта внедрения изменений в смежные бизнес-процессы и функции, разработки стратегий, целей и взаимодействия с бизнесом на всех уровнях управления.

## Основные преимущества КПМГ

- 

Наша команда имеет успешный опыт реализации проектов диагностики и трансформации корпоративных систем управления, далеко выходящий за рамки производственной безопасности
- 

Собственная максимально гибкая методология КПМГ позволяет подстраивать методики под различные отрасли, структуры и уровни развития производственной безопасности
- 

Международная экспертиза и доступ к уникальным знаниям: активное взаимодействие, обмен опытом с международной сетью КПМГ
- 

Реализация проектов цифровой трансформации и цифровизации дает дополнительные преимущества клиентам в виде повышения качества принятия решений и снижения трудозатрат на рутинные процедуры
- 

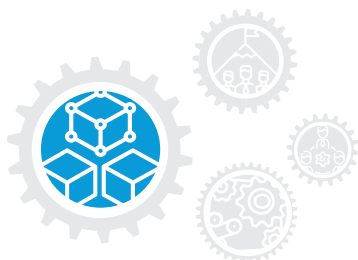
Мы принимаем участие в работе по совершенствованию национального законодательства, регулирующего требования к бизнесу в сфере производственной безопасности, и поддерживаем высокий уровень осведомленности и компетенции команды
- 

Мы являемся активными участниками различных инициатив по развитию практики управления производственными и профессиональными рисками в России и СНГ
- 

Высокопрофессиональная и сбалансированная команда экспертов, обладающих передовым опытом по оказанию услуг в области управления производственной безопасностью
- 

Мы добиваемся реальных результатов вместе с клиентами, минимизируя риски, оптимизируя ресурсы, повышая эффективность процессов управления

# Решения КПМГ в области производственной безопасности (1/4)



## Фундаментальный уровень

### Диагностика

- Диагностика соответствия Политики и Стратегии требованиям применимых международных стандартов и руководств, а также требованиям российских стандартов
- Анализ соответствия системы KPI компании ее Политике и Стратегии
- Оценка актуальности повестки Комитета компании, курирующего вопросы ОТиПБ
- Верификация значений KPI за отчетный период для включения в годовой отчет
- Диагностика соответствия Политики и Стратегии обязательствам компании (например, в части обеспечения безопасности работ, выполняемых подрядными организациями)

### Международные стандарты и руководства, содержащие требования к Политике и Системе управления производственной безопасностью:

1. ISO 45001 Occupational health and safety management systems
2. GRI 403 Occupational health and safety
3. Guidelines on occupational safety and health management systems ILO-OSH 2001
4. IOGP Report 423 – HSE management guidelines for working together in a contract environment
5. ГОСТ Р 12.0.007-2009 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Система управления охраной труда в организации

## Трансформация

- Разработка, актуализация Политики и Стратегии с учетом специфики деятельности и особенностей управления компании, а также с учетом принципов Vision Zero
- Разработка, актуализация системы KPI, применяемой компанией для оценки эффективности процессов управления производственной безопасностью
- Оценка обязательств компании (в том числе в части программ мероприятий по снижению травматизма и предотвращению аварий на опасных производственных объектах) для формирования средне- или долгосрочного плана реализации Стратегии
- Сопровождение взаимодействия с советом директоров / Комитетом, курирующим вопросы ОТиПБ в компании, в том числе в части подготовки повестки работы данного Комитета, верификации материалов, выносимых на Комитет

### Концепция управления производственной безопасностью Vision Zero

Происшествия на производстве и профессиональные заболевания не являются ни предопределенными, ни неизбежными – у них всегда есть причины. Каждое происшествие может быть предотвращено, а значит, достичь нулевого показателя возможно.

Для этого нужно строить Стратегию управления производственной безопасностью, ориентируясь на цель «0», а структурировать стратегию помогут 7 принципов Vision Zero:

1. Стать лидером – показать приверженность принципам
2. Выявлять угрозы – контролировать риски
3. Определять цели – разрабатывать программы
4. Создать систему безопасности и гигиены труда – достичь высокого уровня организации
5. Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием
6. Повышать квалификацию – развивать профессиональные навыки
7. Инвестировать в кадры – мотивировать посредством участия



# Решения КПМГ в области производственной безопасности (2/4)



## Диагностика

- Диагностика соответствия Ценностей, Кодекса Корпоративной этики и иных корпоративных документов задачам в рамках Целей устойчивого развития ООН и иным принципам устойчивого развития
- Диагностика норм поведения при выполнении работ (поведенческие аудиты)
- Диагностика уровня Культуры безопасности с использованием количественных методов, анализ по различным группам работников, включая установление сложившегося в коллективе отношения к безопасности
- Диагностика влияния психоэмоциональных факторов на состояние работника

## Цель устойчивого развития ООН, относящаяся к ОТиПБ:



Цель 8: Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех

Задача 8.8: Защищать трудовые права и содействовать обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся, включая трудящихся мигрантов, особенно женщин-мигрантов, и лиц, не имеющих стабильной занятости

## Трансформация

- Разработка, актуализация Ценностей, Кодекса корпоративной этики и иных документов, формализующих организационную культуру
- Разработка и внедрение инструментов трансформации Культуры безопасности (в зависимости от текущего уровня, например, для перехода на «Реагирующий» – «Внутренние расследования», на «Формальный» – «Система каскадируемых KPI», на «Персональный» – «Контакт по безопасности», для перехода на «Распределенный» – «Safety Action Team» и другие)

## Уровни развития Культуры производственной безопасности по модели КПМГ

Метрики недоступны, т. к. на данном уровне культуры информация утаивается или искажается



### Роль руководства

#### Отрицающий

Проблемы в безопасности отрицаются руководством, вся информация утаивается руководством, и безопасность – точно не проблема руководства

#### Реагирующий

Безопасность очень важна, когда что-то случается, руководство многое делает, чтобы не повторилось

#### Формальный

У нас есть описанные процессы управления с некоторой степенью вовлечения руководства, есть KPI и формальные цели

#### Персональный

Руководство лично лидирует ключевые процессы, требует и поощряет постоянные улучшения

#### Распределенный

Ключевую роль играет продвижение руководством взаимоподдержки для обеспечения безопасности и постоянного улучшения

### Ключевой фактор обеспечения безопасности

Инстинкты

Страх вины за происшествие

Надзор / страх вины за нарушение

Личная приверженность

Коллективная приверженность

### Мотивация на безопасность

Отсутствует

Я соблюдаю правила, потому что должен

Я соблюдаю правила, потому что хочу и могу

— Развитие операционного управления производственной безопасностью и степень вовлеченности руководителей

— Кол-во происшествий и реально существующих отступлений от требований безопасности

### Важно:

Переход на целевой уровень развития Культуры производственной безопасности возможен только путем последовательного прохождения каждого уровня с внедрением соответствующих инструментов трансформации. Переход на целевой уровень – стратегическая задача, срок реализации которой составляет от 3 до 5 лет.

# Решения КПМГ в области производственной безопасности (3/4)



## Процессный уровень

### Трансформация

- Разработка целевой модели бизнес-процессов, актуализация имеющейся модели
- Детальная проработка и атрибуция бизнес-процессов
- Реструктуризация службы ОТиПБ с обоснованием эффективной численности и реинжиниринг процессов ОТиПБ
- Подготовка бизнес-процессов к проектам цифровизации, включая разработку ТЗ на автоматизацию бизнес-процессов системы управления производственной безопасностью

#### Виды нотации бизнес-процессов:

ePC – расширенная нотация описания процесса, управляемого событиями

BPMN – объекты потока управления разделяются на три основных типа: события (events), действия (activities) и логические операторы (gateways)

4FM – объекты потока управления разделяются на два основных типа: действия (activities) и логические операторы (gateways)

#### Примеры атрибутов бизнес-процесса

Входящие данные

Иницирующее событие

Исходящие данные

Взаимосвязи процесса

Владелец процесса

Ресурсы процесса

Метрики

Регламенты

### Диагностика

- Описание бизнес-процессов компании с 1-го (БП: Управление производственной безопасностью) по 5-й уровень в текущем состоянии, построение модели бизнес-процессов с описанием в нотации (ePC, BPMN, 4FM)
- Диагностика структуры бизнес-процессов, выявление нестыковок и пробелов
- Анализ распределения ответственности за бизнес-процессы и обеспеченности ресурсами

### Фрагмент Модели процессов КПМГ в интегрированной Системе управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды, выстроенной по ISO 45001 и ISO 14001

Пример декомпозиции процессов 2-го уровня

Пример декомпозиции процессов 3-го уровня

Элемент СУОТПБООС Сфера управления ↓	Управление охраной труда	Управление промышленной безопасностью
Управление разрешительной документацией	Разработка реестра разрешений, сертификатов	Разработка реестра ОПО, реестра лицензий, сертификатов, паспортов, экспертиз
Управление регламентирующей документацией	Поддержание в актуальном состоянии регламентов по ОТ, ИОТ, норм выдачи СИЗ и др.	Поддержание в актуальном состоянии регламентов по ПБ, ИПБ
Идентификация и оценка рисков	Планирование и проведение оценки риска на рабочих местах и по рабочим операциям	Планирование и проведение оценки риска аварий на ОПО
Проверки и аудиты	Организация системы контроля исполнения требований ОТ на рабочих местах, Внутренний аудит, Сопровождение проверок	Внутренний аудит, Сопровождение проверок
Оценка и экспертиза	Проведение спецоценки условий труда, Проведение производственного контроля	Экспертиза промышленной безопасности, Техническое освидетельствование
Планы и мероприятия	Планирование мероприятий по итогам расследований, предписаний, оценки риска	Планирование мероприятий по обеспечению ПБ
Управление происшествиями	Регистрация, учет и расследование случаев производственного травматизма	Регистрация, учет и расследование аварий и инцидентов
Аналитическая отчетность	Факторный анализ травматизма, Анализ нарушений, Подготовка отчетности в государственные надзорные органы	Анализ аварийности, отказов, инцидентов, нарушений, Подготовка отчетности в государственные надзорные органы
Управление подрядчиками	Квалификация подрядной организации, Допуск персонала на объект, Подготовка к проведению работ, НД, Оценка	Квалификация подрядной организации, Допуск персонала на объект, НД, Допуск на объект кранов и иных ТУ
Тренировки, обучение и аттестация	Проведение обучения и проверки знаний сотрудников по охране труда	Проведение обучения и аттестация сотрудников по промышленной безопасности

# Решения КПМГ в области производственной безопасности (4/4)



## Функциональный уровень

### Диагностика

- Диагностический аудит процессов Системы управления производственной безопасностью (с учетом требований международных стандартов, отраслевых и корпоративных стандартов) на уровне компании, дивизиона, предприятия
- Оценка знаний и навыков сотрудников в части производственной безопасности согласно модели компетенций
- Обеспечение на периодической основе мониторинга эффективности внедряемых процессов системы управления производственной безопасностью
- Верификация результатов по отдельным процессам (верификация результатов оценки риска, верификация результатов внутреннего расследования и др.)

### Подход КПМГ к проведению диагностического аудита



### Трансформация

- Запуск процессов оценки риска, процессов внутренних расследований происшествий, процесса учета Near Miss, внутренних аудитов по ОТиПБ, управления безопасностью подрядных организаций и иных трансформационных процессов
- Сопровождение внедрения процессов по ОТиПБ (подготовка модели компетенций, разработка коммуникационных и тренинговых материалов, обучение внутренних тренеров, обучение топ-менеджмента, контроль эффективности внедряемых процессов)
- Выполнение количественной и качественной оценки рисков по ОТиПБ, включая использование HAZOP и иных методов оценки риска, в том числе по методологии Заказчика
- Внедрение риск-ориентированного подхода в управление инвестиционными программами по производственной безопасности

### Подход КПМГ к сопровождению внедрения процессов Системы управления



# Чек-лист экспресс-запроса предложения

Пожалуйста, заполните чек-лист удобным для вас способом:

1. В цифровом варианте – перейдя по ссылке, просто наведите камеру на QR-код
2. В печатном варианте – используя данную ниже форму:



Уровень	Диагностика	Трансформация
<b>Фундаментальный уровень</b>		
Политика, Стратегия, KPI, Обязательства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Взаимодействие с акционерами, советом директоров и Комитетом, курирующим вопросы ОТиПБ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Уровень организационной культуры</b>		
Ценности, Корпоративная этика, Нормы поведения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Культура безопасности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Процессный уровень</b>		
Бизнес-процессы и их взаимосвязи между собой	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Функциональный уровень</b>		
Реализация бизнес-процессов и изменений в них соответствующими функциями и подразделениями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Отметьте, пожалуйста, для каких целей вы запрашиваете предложение:

- получение технического предложения для дальнейшей подготовки закупки
- получение коммерческого предложения для целей бюджетирования
- получение коммерческого предложения для проведения закупки

Заполненный чек-лист сфотографируйте и направьте на адрес [skolychev@kpmg.ru](mailto:skolychev@kpmg.ru), указав свои ФИО, должность, наименование подразделения и компании, телефон или электронную почту.

## Контакты



### Игорь Коротецкий

Руководитель Группы операционных рисков и устойчивого развития КПМГ в СНГ

Партнер

T: +7 (495) 937 4477

F: +7 495 937 4499

E: [ikorotetskiy@kpmg.ru](mailto:ikorotetskiy@kpmg.ru)



### Сергей Колычев

Руководитель направления услуг по производственной безопасности

Заместитель директора

T: +7 (495) 937 4477

F: +7 495 937 4499

E: [skolychev@kpmg.ru](mailto:skolychev@kpmg.ru)

[kpmg.ru](http://kpmg.ru)

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2021 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси), 2008 г. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм КПМГ.