

ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОЕКТУ УИД

Теоретический блок

Часть 1

Ключевые роли проекта

ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-НЕФТЕСЕРВИС»

Е.А.ЗЮСЬКОВА
10-11.12.2018



Правила проведения обучения



Переведите телефоны в беззвучный режим



Не разговаривайте громко



Вопросы можно задавать после каждого слайда

Система УИД у Заказчика

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА

- 1 Систематизация функционала, ответственности и инструментов в процессе управления обязательствами**
- 2 Повышение эффективности управления рисками, связанными с управлением подрядчиками:**
 - операционными (в том числе риск ПБ*);
 - коммерческими;
 - репутационными;
 - юридическими
- 3 Повышение защищенности юридической позиции Компании. Эффективность претензионной работы и досудебного урегулирования**
- 4 Исключение предвзятых / необъективных действий в отношении подрядчиков**
- 5 Потенциальное снижение затрат по договорам на производственные услуги**

СТРУКТУРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОГОВОРОМ

Цель создания структуры - сквозная поддержка ЕОЛ на всех этапах ЖЦД*



ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ:

- ✓ Декомпозиция ролей по **прямой компетенции**
- ✓ **Персонификация ответственности** ЕОЛ за результат
- ✓ Четкое **разделение** функционала ролей
- ✓ Закрепление участников на весь цикл **до закрытия** договора



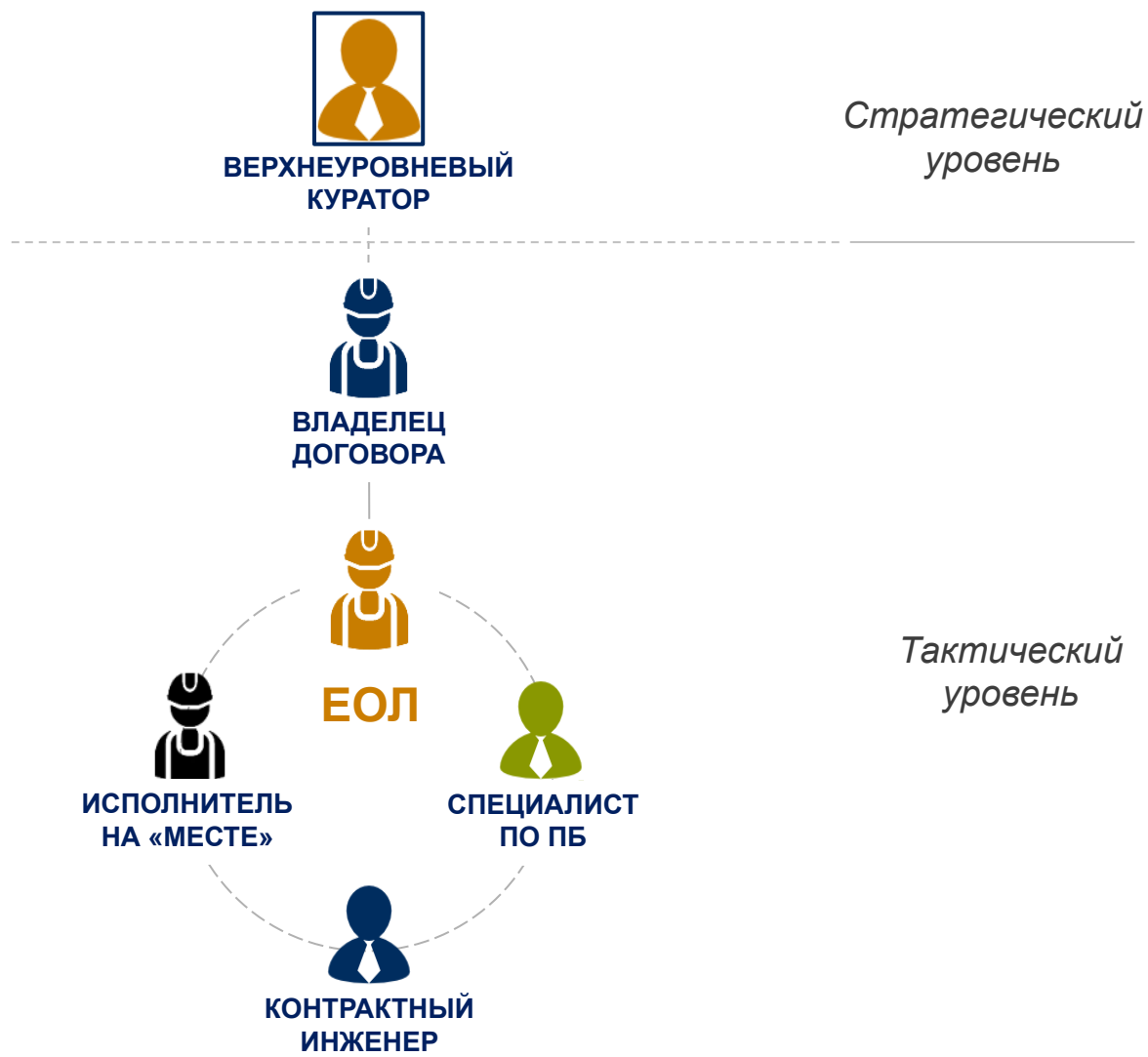
- Сервисное подразделение/функция



- Производственное подразделение

* ЖЦД – жизненный цикл договора

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В ПРОЕКТЕ СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА



КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



ВЕРХНЕУРОВНЕВЫЙ
КУРАТОР

Позиция в Компании:	Руководитель функции/направления в БРД – Директор дирекции, Начальник Департамента, Директор программы и др.
Вовлеченность в процесс:	Проводит коммуникационные мероприятия с менеджментом наиболее критичных для бизнеса подрядных организаций в рамках своей Функции На периодической основе проводит анализ и оценку деятельности структур по управлению высокорисковым договорами по Функции Содействует в решении вопросов, эскалируемых Владельцами договоров.
Цель деятельности:	Коммуникация политики/целей/стратегии Компании , в т.ч. по ПБ и в других направлениях высшему Руководству/лидерам ключевых подрядных организаций

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**ВЛАДЕЛЕЦ
ДОГОВОРА**

Позиция в Компании:	Руководитель подразделения, ответственный за направление деятельности (ЗГД ДО или начальник управления ДО, подчиненный ГД)
Вовлеченность в процесс:	Является согласующим и/или утверждающим лицом на всех этапах жизненного цикла договора/объекта Отвечает за назначение ЕОЛ и структур управления по договорам
Цель деятельности:	Несение ответственности за бизнес-результат (в т.ч. по ПБ) по процессу в рамках своего направления/сектора

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



ЕОЛ

Позиция в Компании:	Руководитель или главный специалист производственного подразделения
Вовлеченность в процесс:	Закреплен за конкретной производственной задачей на всех этапах жизненного цикла договора/объекта. Лидер структуры по управлению договором
Цель деятельности:	Несение сквозной персональной ответственности в части соблюдения требований ПБ и производственного результата по поставленной ему бизнес-задаче, которая реализуется исполнением конкретного договора

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**ИСПОЛНИТЕЛЬ
НА «МЕСТЕ»**

Позиция в Компании:	Сотрудник производственного подразделения на месте выполнения работ
Вовлеченность в процесс:	Участвует на разных этапах процесса, максимальная активность - на этапе выполнения работ по договору
Цель деятельности:	Постоянный мониторинг работ , приемка по объему и качеству. Контроль соблюдения требований промбезопасности при выполнении работ

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**СПЕЦИАЛИСТ
ПО ПБ**

Позиция в Компании:	Сотрудник функции ПБ в ДО
Вовлеченность в процесс:	Участвует на всех этапах процесса в качестве внутреннего консультанта ЕОЛ и исполнителя в части ПБ
Цель деятельности:	Методологическая и исполнительская поддержка ЕОЛ по соблюдению требований ПБ согласно ТЗ, Законодательству РФ и НМД Компании

ЕОЛ И КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Позиция в Компании:	Главный/ведущий специалист с профильными компетенциями, назначенный на сопровождение договора
Вовлеченность в процесс:	Участвует на основных этапах процесса в качестве бизнес-партнера ЕОЛ, выполняет административно-коммерческий функционал по договору
Цель деятельности:	Методологическая и исполнительская поддержка ЕОЛ по административной, коммерческой и юридической части. Координация работы «смежников» в интересах ЕОЛ

Варианты формирования структуры по управлению договором в зависимости от соответствия критериям критичности



**Критерий критичности – «Высокорисковые договоры»
(Уровень 1 риска по ПБ согласно СК-16.08)**

Количество персонала подрядчика одновременно находящегося на объекте от 50 человек и более	Работы / услуги выполняются на ЛУ Заказчика на опасных производственных, а также строящихся объектах и производственных площадочных объектах с высокими рисками	Генподрядчиком привлекаются субподрядные (и суб-субподрядные) организации, в том числе на отдельные виды услуг
Наличие жилых городков, поселков или иных жилых помещений подрядчиков / субподрядчиков на ОПО ДО и СП	Наличие работ повышенной опасности (газоопасные, огневые, работы на высоте, земляные, в замкнутом пространстве и т.д.)	Наличие аварий и крупных происшествий согласно КТ-55 в области ПБ при оказании услуг в ДО, СП и в целом на объектах ПАО "ГПН"
Выполнение работ / услуг будет осуществляться на удаленных объектах в условиях изолированности от существующих инфраструктур	Наличие коммуникаций (трубопровод, ВЛ и т.п.) в зоне работ	Продолжительность выполнения работ от 1 года и более

ПОРЯДОК НАЗНАЧЕНИЯ ЕОЛ и СТРУКТУРЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОГОВОРОМ



Назначение ЕОЛ и структуры по управлению договором необходимо еще до начала исполнения договора для митигации следующих коммерческих и юридических рисков

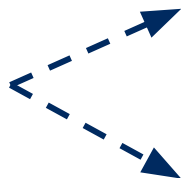


- ✓ Ухудшение коммерческих условий при **заключении** договора
- ✓ Снижение эффективности управления затратами при **исполнении и изменении** условий
- ✓ Неготовность к претензионной работе ввиду неполного досье договора или его отсутствия

ПРИНЦИПЫ НАЗНАЧЕНИЯ ЕОЛ



Не более 3-4 критичных договоров / контрагентов на 1 ЕОЛ



Все высокорисковые договоры одного контрагента по одной услуге или сектору

ИЛИ

Высокорисковые договоры нескольких контрагентов при однородной потребности в управлении (по одной услуге или сектору)




Частично или полностью освобождается от обязанностей кроме управления вмененными высокорисковыми договорами

ПРИНЦИПЫ НАЗНАЧЕНИЯ КИ



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР ≤ Не более 5-6 критичных договоров / контрагентов на 1 КИ




КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Все высокорисковые **договоры одного контрагента по одной услуге или сектору**

ИЛИ

Высокорисковые **договоры нескольких контрагентов при однородной потребности** в управлении (по одной услуге или сектору)



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Может работать одновременно с **несколькими ЕОЛ**



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Должен быть **полностью** освобожден от обязанностей кроме сопровождения исполнения вмененных критичных договоров

ИНТЕРФЕЙС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАКАЗЧИКОМ

Коммуникация стратегии и целей ГПН
высшему менеджменту контрагента

Координация совместной работы **по услуге**
Разрешение проблем, обеспечение **ресурсами**

Управление выполнением работ
Решение текущих, эскалация проблемных **вопросов**
Оценка деятельности контрагента

Поддержка ЕОЛ и взаимодействие с
контрагентом **в области ПБ**

Поддержка ЕОЛ в части **административно-
коммерческого** функционала

Взаимодействие с контрагентом и
координация **операций на объекте**



Верхнеуровневый куратор



Владелец договора



ЕОЛ



Специалист по ПБ



Контрактный инженер



Исполнитель на «месте»

Подрядчик



Генеральный директор



Руководитель регионального
офиса



Ответственный за договор



Ответственный по ПБ



Контрактный менеджер



Руководитель бригады на
объекте. Специалисты

*Стратегический
уровень*

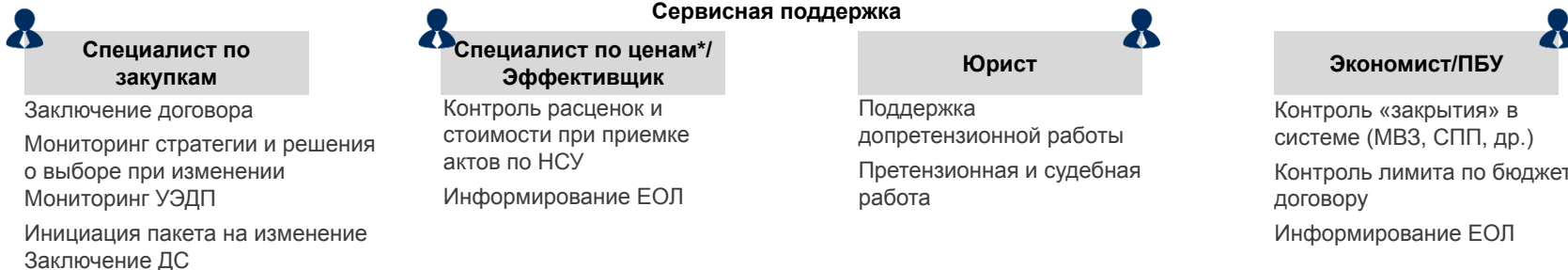
*Тактический
уровень*

*Операционный
уровень*

СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ РОЛЯМИ



Сервисная поддержка

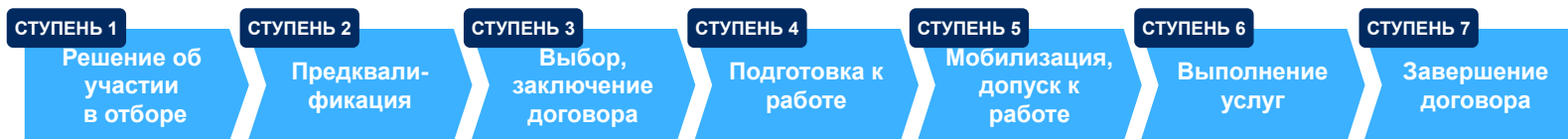


* в Капитальном строительстве – специалист отдела ценообразования/сметчик

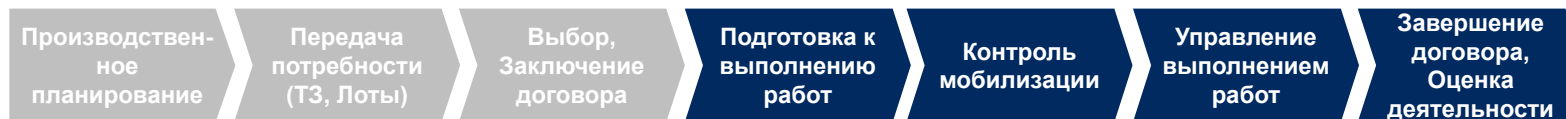
Система УИД у Подрядчика

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ ЖЦД

Подрядчик



7 Ступеней
УИД



УЧАСТВУЕТ В ПРОЦЕССЕ, ПОЛУЧАЕТ/ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УПРАВЛЕНИЯ ДОГОВОРОМ

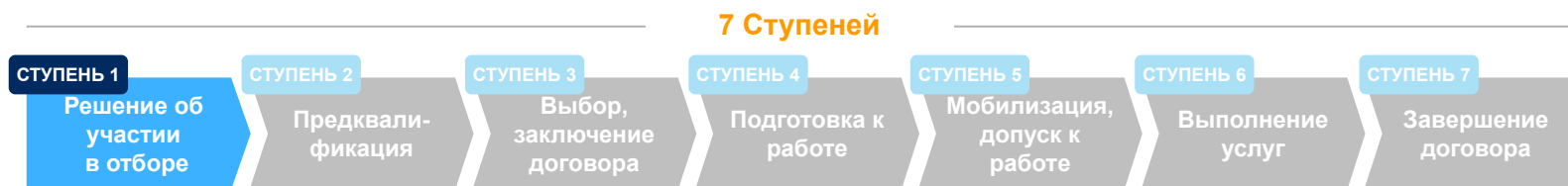
НЕСЕТ ПЕРСОНАЛЬНУЮ СКВОЗНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРА



Заказчик

СТУПЕНЬ 1

РЕШЕНИЕ ОБ УЧАСТИИ В ОТБОРЕ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»



1. Назначение ответственных за договоры / кураторов договоров

Владелец договора назначает ответственное лицо (**ЕОЛ**), курирующее участие в конкурсном отборе и последующее сопровождение договора.



2. Назначение кураторов в области ПБ для поддержки кураторов договоров

Если работников ПО будет более 50 человек, то на каждый контракт необходимо назначить куратора от производства и функции ПБ (ЕОЛ и Специалист по ПБ) для сопровождения и консультации на этапах предквалификации и последующего сопровождения договора.



3. Обучение персонала требованиям законодательства РФ в области ПБ

Для персонала, привлекаемого для выполнения работ по предстоящему контракту, проводится обучение по основной профессии, а при необходимости - дополнительное обучение, связанное с исполнением его непосредственных обязанностей.

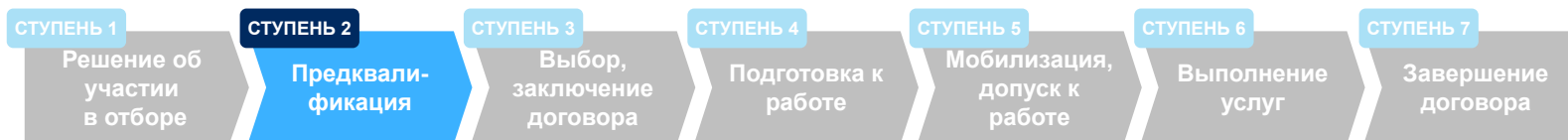
Обучению подлежат 100% привлекаемых работников подрядчика и привлекаемого субподрядчика.



На каждый высокорисковый с точки зрения ПБ контракт должны быть назначены кураторы от производства и функции ПБ (ЕОЛ и Специалист по ПБ)

ПРЕДКВАЛИФИКАЦИЯ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



1. Изучение требований заказчика в области ПБ

Перед участием в конкурсном отборе **ЕОЛ** должен изучить требования ПБ «Газпром нефти». За разъяснениями можно обратиться к организатору закупки.



ЕОЛ

2. Подготовка документов для участия в ПКО/аккредитации

ЕОЛ готовит документы для участия в предквалификации согласно предквалификационным критериям «Газпром нефти».



ЕОЛ

3. Участие в квалификации (техаудит)

Специалист по ПБ предоставляет Заказчику документы в области ПБ для участия в предквалификационном отборе.

ЕОЛ обеспечивает доступ Заказчика на объекты подрядчика для проведения предквалификационного аудита в области ПБ и оказывает необходимое содействие в процессе аудита

После квалификации и допуска на конкурсную комиссию **ЕОЛ** организует предоставление Заказчику всей необходимой для отбора информации.



ЕО



СПЕЦИАЛИСТ
ПО ПБ

4. Оценка операционных рисков в области ПБ по видам работ

ЕОЛ совместно со **Специалистом по ПБ** проводит оценку рисков по ПБ по видам работ с учётом условий выполнения работ и логистики.

ЕОЛ оценивает применимость конкретных пунктов соглашения к указанному виду работ.

ЕОЛ и **Специалист по ПБ** оценивают затраты на обеспечение безопасности для учета данных затрат в коммерческом предложении.



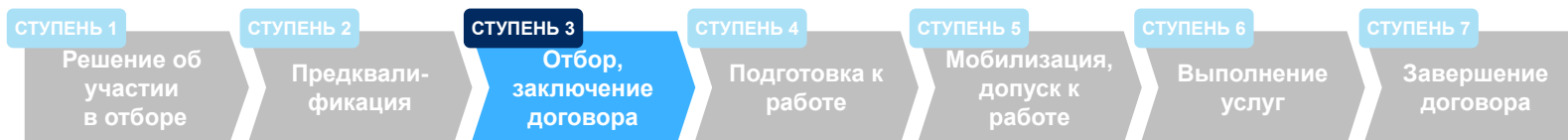
ЕО



СПЕЦИАЛИСТ
ПО ПБ

ОТБОР, ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



1. Получение разъяснений у заказчика по требованиям ПБ

В случае недостаточности информации или для получения подробных разъяснений по требованиям ПБ **ЕОЛу** необходимо обратиться к заказчику.



ЕОЛ

2. Подготовка коммерческого предложения

После получения допуска или аккредитации на этапе ПКО и техаудита **ЕОЛу** необходимо представить на рассмотрение конкурсной комиссии коммерческое предложение по контрактруемой услуге. **Оно должно учитывать затраты на обеспечение безопасности и организации социальных условий персонала.**



ЕОЛ

3. Участие в отборе

После рассмотрения конкурсной комиссией представленных коммерческих предложений потенциальные контрагенты участвуют в отборе. В выборе подрядчика учитывается оценка в области ПБ наравне с оценкой по технической части.



4. Подписание договора

После победы в конкурсе по контрактруемой услуге **ЕОЛ** совместно с Заказчиком организует подписание договора на оказания услуг.



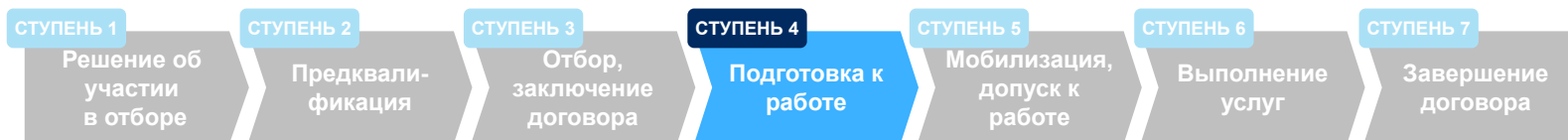
ЕОЛ



В коммерческое предложение должны быть включены затраты на обеспечение требований ПБ

ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



1. Установочное совещание с заказчиком

В течении 10 дней после подписания договора **ЕОЛ** совместно со **Специалистом по ПБ** организует обсуждение вопросов по порядку допуска к выполнению работ, а также по выполнению требований в области ПБ.



2. Пересмотр и оценка операционных рисков в области ПБ совместно с Заказчиком

Совместно с Заказчиком **ЕОЛ** оценивает операционные риски, которые были оценены на ступени 2, с учетом новой вводной, полученной на установочном совещании от заказчика: объемы, временной период и количество привлеченного персонала для выполнения работ, особенности территории и прочие ограничения.
ЕОЛ совместно со специалистом по ПБ разрабатывает Реестр рисков, согласует его с Заказчиком.



3. КПЭ в области ПБ

Для каждого контрагента Заказчиком устанавливается КПЭ (ключевые показатели эффективности) в области ПБ, исходя из оцененных рисков.



4. Формирование плана управления договором в области ПБ

В течение 30 дней после заключения договора **ЕОЛ**, совместно со **Специалистом по ПБ** обеспечивает составление плана управления договором по ПБ. Формат плана и требования к его разработке приведены в приложении к договору. План управления договором в области ПБ разрабатывается с учетом установленных ранее рисков.
В плане указываются проактивные мероприятия, которые впоследствии могут быть использованы в положительной мотивации.



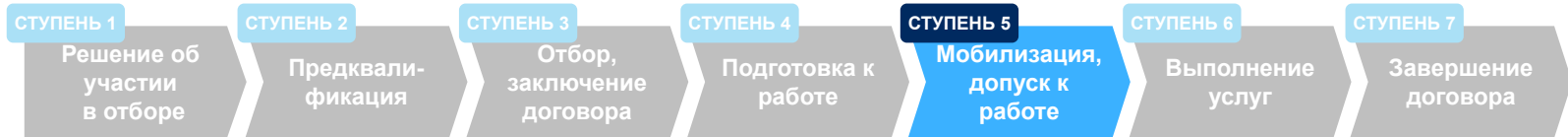
Что входит в ПУД: график мобилизации, место размещения персонала, порядок утилизации отходов, порядок подключения электроэнергии, порядок доставки работников подрядчика на объекты заказчика и т.д

До начала мобилизации ПУД должен быть согласован и утвержден Заказчиком

СТУПЕНЬ 5

МОБИЛИЗАЦИЯ, ДОПУСК К РАБОТАМ НА ОБЪЕКТЕ ЗАКАЗЧИКА

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



1. Подготовка к выполнению работ

ЕОЛ совместно с **Исполнителем на месте** и **Специалистом по ПБ** (при необходимости) на объекте обеспечивают и сопровождают работу комиссии заказчика по допуску к работам.

После проведения проверки ЕОЛ принимает участие в итоговом совещании непосредственно на объекте проверки для определения дальнейших действий по устранению нарушений и замечаний. В ходе совещания ЕОЛ согласует с Заказчиком граничные сроки разработки корректирующих мероприятий и их реализации.



2. Подписание акта допуска к выполнению работ

Исполнитель на месте получает от Заказчика акт допуска к работам. Убеждается в наличии в акте указания требований по устранению выявленных нарушений и замечаний в конкретные зафиксированные актом сроки. До начала работ выполняет все корректирующие мероприятия, указанные в акте.



3. Инструктаж подрядчика по требованиям «Газпром нефти» в области ПБ

ЕОЛ организует 100%-й охват обучением всех работников подрядных и субподрядных организаций по требованиям Заказчика в области ПБ (включая видеоинструктаж для подрядчиков) для формирования единого подхода к применению безопасных методов ведения работ.



4. Привлечение субподрядчиков

ЕОЛ обеспечивает закрепление за субподрядчиком специалиста по ПБ.

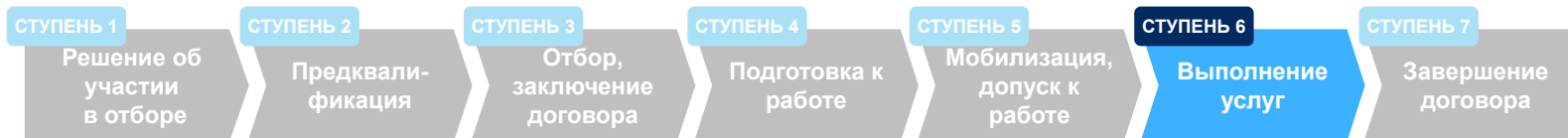
Проводит совместно со **специалистом по ПБ** процедуры допуска субподрядчика с оформлением акта по методике заказчика.



Допуск подрядчика возможен только после подписания акта допуска

ВЫПОЛНЕНИЕ УСЛУГ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



1. Выполнение плана управления договором

ЕОЛ в процессе выполнения работ обеспечивает планирование и согласование работы заранее, всеми силами исключая срочные и аварийные работы.

Исполнитель на месте обеспечивает выполнение принятого ПУД, вовлекает весь персонал в обеспечение безопасных условий выполнения работ, проводит стоп-часы и другие проактивные мероприятия, направленные на улучшение культуры безопасности в подрядной организации.



2. Контроль соблюдения требований в области ПБ

ЕОЛ проводит регулярные проверки состояния условий труда, поведенческие аудиты безопасности. При проведении плановых и внеплановых аудитов Заказчиком **ЕОЛ** и **Исполнитель на месте** должны оказывать содействие в предоставлении материалов и обеспечивать беспрепятственный доступ представителям Заказчика на объекты Подрядчика.



3. Отчётность в области ПБ

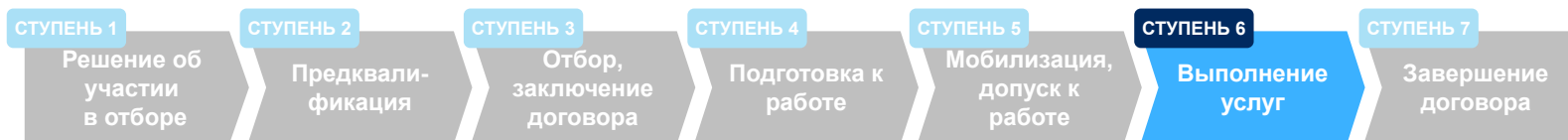
ЕОЛ на периодической основе предоставляет Заказчику необходимую информацию в требуемом формате.

ЕОЛ незамедлительно сообщает о происшествиях Подрядчика согласно принятой схеме оповещения.



МОТИВАЦИОННЫЕ СХЕМЫ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



1. Нематериальная мотивация

Применяются различные виды нематериальной мотивации: (1) публичная именная благодарность, (2) конкурсы, (3) поощрения, (4) вовлечение семей, (5) групповая мотивация.



2. Материальная мотивация

Дополнительные премиальные выплаты за проактивные достижения в области ПБ сверх стоимости договора устанавливаются планом управления договором. Возможна выплата до 2% от стоимости работ за отчетный период (один квартал). Подрядная организация не должна иметь наложенных штрафных санкций в оцениваемом периоде. Не менее 70% премии выплачивается непосредственно персоналу, работающему на объекте.*



* Подробное применение положительной мотивации приведено в НМД по материальной мотивации подрядных организаций при выполнении договорных обязательств в области ПБ.

3. Штрафы

Применяются штрафные санкции за нарушения в области ПБ.



4. Зачет штрафов проактивными мероприятиями

В случае выявления нарушений, за которые предусмотрены штрафные санкции, **ЕОЛ** вправе обратиться к Заказчику с просьбой о замене штрафа мероприятия, направленными на улучшение условий в области ПБ Подрядчика. Решение о зачете штрафа принимается комиссией дочернего общества.*

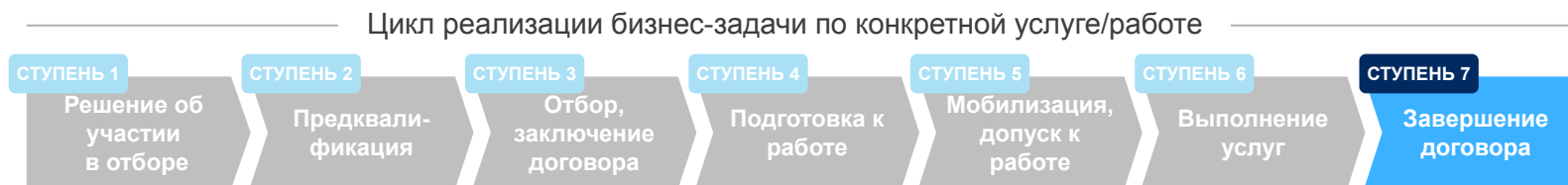


* Подробное описание применения зачета штрафов приведено в НМД «Порядок компенсации штрафных санкций подрядными организациями мероприятий по улучшению в области ПБ»



Применимость и использование мотивационных программ определяется руководителем дочернего общества.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИТОГОВОГО РЕЙТИНГА БЕЗОПАСНОСТИ



Для расчета рейтинга безопасности используются реактивные и проактивные показатели, за которые подрядной организации могут быть списаны баллы, а также начислены (в случае если подрядная организация активно участвует в выстраивании системы управления ПБ).

Пример: за факт выявления работников на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения (за каждый случай) снижается 10 баллов, и, наоборот, за наличие в местах производства работ (на объекте) на постоянной основе специалиста по ПБ добавляется 2 балла. После подведения итогов (сумма всех баллов) производится расчет рейтинга по формуле, которая учитывает количество отработанных человеко-часов работниками подрядной организации.*

Оценка деятельности подрядной организации по итогам работы

В случае, если по результатам работы за год рейтинг подрядной организации составляет 0 и выше (**зеленая зона**), **при условии** применения результатов рейтингования подрядчиков в следующих отборах данная организация будет иметь более весомые шансы на участие в закрытом отборе на присуждение наиболее значимого для Заказчика и привлекательного для Претендента объема потребности (если такая форма будет определена стратегией контрактования).

Если рейтинг подрядной организации ниже 0, но не ниже минимального порогового значения (**желтая зона**), данная организация может принимать участие в последующих отборах на общих основаниях.

В случае, если по результатам работы за год рейтинг находится в диапазоне ниже порогового значения (**красная зона**), данному претенденту может быть присвоен рейтинг, ограничивающий возможность квалификации на определенные объемы / лоты (**если таковое применимо** по стратегии контрактования).



НИЖНИЙ ПОРОГ

ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОЕКТУ УИД
Теоретический блок

Инструменты визуализации

Матрица взаимодействия

по договору № _____ от _____

Предмет договоров: _____

ООО «Газпромнефть-Ямал»

Владелец договора

Фото

Единое ответственное лицо

Фото

Контрактный инженер

Фото

Специалист по HSE

Фото

Исполнитель на «месте»

Фото



Подрядная организация

Владелец договора

Фото

Единое ответственное лицо

Фото

Контрактный инженер

Фото

Специалист по HSE

Фото

Исполнитель на «месте»

Фото

Анкета обратной связи

АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

ДО:

Подрядчик:

Должность/Роль:

№	Вопрос	Согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
1	Я заметил(а) позитивные изменения в коммуникациях с Заказчиком, повысилась скорость принятия решений.			
2	Я знаю, кто является ЕОЛ со стороны Заказчика.			
3	Я знаю, кто является Исполнителем на Месте со стороны Заказчика			
4	Я знаю, кто является Контрактным инженером со стороны Заказчика.			
5	Специалист по НСЕ доводит основные требования ПБ, проводит дополнительные тренинги.			
6	Мне понятны полномочия участников команды по исполнению договора			
7	Все работы, в том числе и доп. объемы выполняются при наличии подписанного Договора/дополнительного соглашения и в соответствии с условиями Договора			
8	Я считаю, что Заказчик относится к нам как к партнеру и разделяет с нами риски.			

№	Вопрос	Медленнее	Быстрее	Затрудняюсь ответить
9	Заказчик стал отвечать на наши запросы.			

№	Вопрос	Субъективным и	Завышенным и	Объективными
10	Я считаю требования Заказчика к выполнению работ			

11	Поделитесь, пожалуйста, Вашими предложениями по улучшению взаимодействия с ГПН.	
12	Какие изменения в работе с ГПН вы заметили?	

Анкету можно отправлять анонимно на адрес УВП UVP-GPNNNS@gazprom-neft.ru