



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ

# Развитие культуры безопасности в АО «Концерн Росэнергоатом»

28 мая 2025 г.

4-й Международный Межотраслевой Форум по культуре обеспечения безопасности

**Лавров Андрей Викторович**

Главный специалист Управления развития корпоративной культуры

# Росэнергоатом – один из мировых лидеров по производству электрической энергии



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM

11

АЭС в эксплуатации

64

тысячи сотрудников  
Электроэнергетического  
дивизиона

20

млрд. рублей  
общие затраты  
на обеспечение  
безопасности

0,05

LTIFR  
2024 г.



# Этапы формирования подходов к развитию культуры безопасности (КБ) в АО «Концерн Росэнергоатом»



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM

## 2016 - 2017 гг. Внедрение единых подходов

- Совет по КБ в ЦА, АЭС и ДО
- Программа поддержания и развития КБ в дивизионе
- Единая политика в области КБ, документы и методики
- Регулярные самооценки и ежеквартальный мониторинг КБ

## 2018 - 2021 гг. Учет лучших мировых практик

- Акцент на фокусных областях развития КБ
- Акцент на Лидерстве руководителей в обеспечении безопасности
- Формирование атмосферы доверия
- Пересмотр подходов в области мотивации персонала
- Проведение независимых оценок состояния КБ, международные оценки состояния КБ

## 2021 г. – по настоящее время. Внедрение проактивного подхода

- Акцент на проактивных действиях
- Дальнейшее развитие Лидерства руководителей всех уровней управления в обеспечении безопасности
- Развитие атмосферы доверия и открытости
- Акцент на проактивных показателях процессов Интегрированной системы управления (ИСУ)
- Внедрение процесса ИСУ «Управление КБ»

# Основные нормативные и методические документы



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM

Положения,  
методики  
эксплуатирующей  
организации

Федеральные  
нормы и правила  
в области  
безопасности

Международные  
документы

- Методические указания по формированию, поддержанию и развитию культуры безопасности в АО «Концерн Росэнергоатом»
- Методические указания по анализу, мониторингу и оценке состояния культуры безопасности на АЭС АО «Концерн Росэнергоатом»
- Методические указания по организации и проведению самооценки состояния культуры безопасности на АЭС в дивизионе «Электроэнергетический»

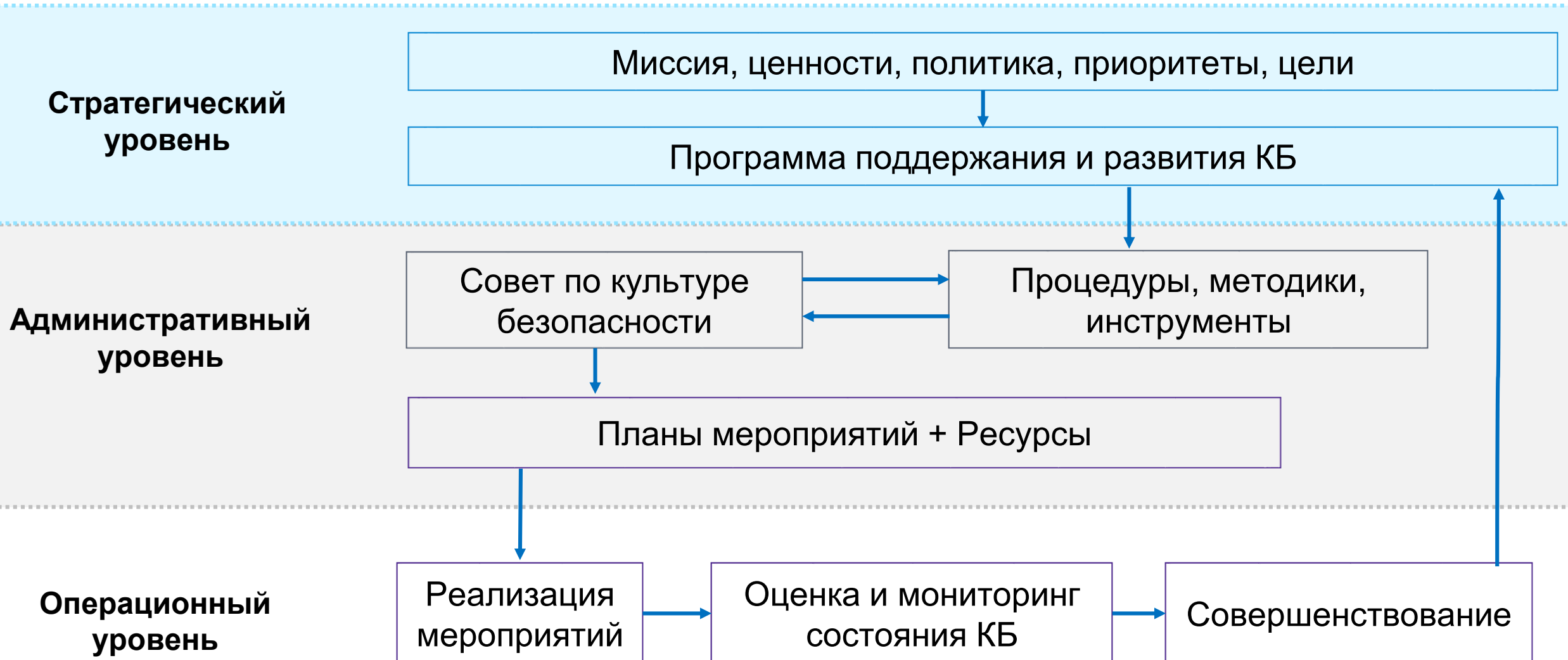
- Общие положения обеспечения безопасности АС НП-001-15
- Рекомендации по формированию и поддержанию культуры безопасности на атомных станциях и в эксплуатирующих организациях атомных станций РБ-129-17

- МАГАТЭ: 75-INSAG-4, INSAG-15, IAEA-TECDOC-1321, IAEA-TECDOC-1329, SRS-1, SRS-11, GSR Part 2...
- ВАО АЭС: PL-2013-01, WANO GL 19-2013p, WANO PL 2012-4, WANO PL 2012-3, WANO GL8-2003

# Организация деятельности по поддержанию и развитию культуры безопасности



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ



# Установление целей по культуре безопасности для руководителей разного уровня



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ



# Программа по поддержанию и развитию культуры безопасности



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ

- Развитие лидерства руководителей и наставничества в целях безопасности
- Коммуникация руководителей как ключевой элемент эффективности мероприятий по формированию и развитию КБ
- Установление руководителями всех уровней атмосферы доверия и требовательности к соблюдению норм и правил
- Стремление к постоянному самосовершенствованию
- Развитие системы управления КБ
- Установление приоритета безопасности
- Подбор, профессиональное обучение и поддержание квалификации руководителей и персонала
- Развитие приверженности КБ на индивидуальном уровне
- Оценка и мониторинг состояния КБ

Фокусные  
области  
Программы

# Лидерство руководителей

«Лидерство — это способ влияния руководителя на подчиненного преимущественно через его душу»



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ



Дни информирования

## Обращения руководителей к персоналу

**Уважаемые коллеги!**

В 2021 году коллектив Ленинградской АЭС обеспечил приоритет безопасности, но достигли не структурный, функциональный, а операционный результат: 70 инцидентов и 72 описанных действия. В 2022 году мы можем добиться лучших результатов.

В обращении, как и с призывом обеспечить условия для обеспечения здоровья и безопасности каждой души на каждом рабочем месте.

Анализ прошлых лет работы в 2021 году показал, что обеспечение здоровья имеет самую высокую поддержку и открытость информирования об уровне событий, связанных со здоровьем или качеством взаимодействия, как и активное участие в выявлении ошибок, действий, происшествий и инцидентов, недопущении повторения.

Вызовом в данном вопросе для проекта «Особый» является то, как повысить, как и повысить, работникам понимание, улучшить условия труда. Производству — обеспечить высокие показатели по безопасности, выработке тепловой и электрической энергии, минимизации производственных затрат. Важнейший элемент успеха — это не только повышение доли безопасных действий, но и обеспечение безопасности персонала, повышение безопасности производства и качества продукции на объекте. Повышение качества работы персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала. Повышение качества работы персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала. Повышение качества работы персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала.

На протяжении всего периода работы на объекте. Соблюдение и повышение безопасности персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала. Соблюдение и повышение безопасности персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала.

Уверен, что вместе мы сделаем шаг вперед на пути создания сферы труда, в которой жизнь и здоровье наших работников.

Директор Ленинградской АЭС В.И. Перелугин

**ОБРАЩЕНИЕ**

Директор Комиссии АЭС о поддержке персонала в вопросах открытости информирования обо всех событиях, связанных с производством

**Уважаемые коллеги!**

В течение 2021 года коллектив Ленинградской АЭС обеспечил приоритет безопасности, но достигли не структурный, функциональный, а операционный результат: 70 инцидентов и 72 описанных действия. В 2022 году мы можем добиться лучших результатов.

В обращении, как и с призывом обеспечить условия для обеспечения здоровья и безопасности каждой души на каждом рабочем месте.

Анализ прошлых лет работы в 2021 году показал, что обеспечение здоровья имеет самую высокую поддержку и открытость информирования об уровне событий, связанных со здоровьем или качеством взаимодействия, как и активное участие в выявлении ошибок, действий, происшествий и инцидентов, недопущении повторения.

Вызовом в данном вопросе для проекта «Особый» является то, как повысить, как и повысить, работникам понимание, улучшить условия труда. Производству — обеспечить высокие показатели по безопасности, выработке тепловой и электрической энергии, минимизации производственных затрат. Важнейший элемент успеха — это не только повышение доли безопасных действий, но и обеспечение безопасности персонала, повышение безопасности производства и качества продукции на объекте. Повышение качества работы персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала. Повышение качества работы персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала.

На протяжении всего периода работы на объекте. Соблюдение и повышение безопасности персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала. Соблюдение и повышение безопасности персонала — это в первую очередь повышение безопасности персонала.

Уверен, что вместе мы сделаем шаг вперед на пути создания сферы труда, в которой жизнь и здоровье наших работников.

Директор Комиссии АЭС В.И. Перелугин



Бенчмаркинг-визиты



Обходы

# Проекты в области лидерства



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM

НАИМЕНОВАНИЕ ПРАКТИКИ	ЦЕЛЬ	ПОКАЗАТЕЛЬ	УЧАСТНИКИ	ТАЙМИНГ
<b>ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ</b>	Формирование привычки открытого обсуждения опасных ситуаций	Количество рисков, сложностей в выполнении работ и предложений по улучшению	 Члены РГ	40 мин <b>1-2 встречи в месяц</b> каждым членом РГ
<b>ОДНА КОМАНДА</b>	Сокращение «дистанции функций»	Количество проблем и предложений по их решению, поданных участниками встречи	 Член РГ	40-50 мин <b>1-2 раза в неделю</b>
<b>ПРЯМОЙ РАЗГОВОР</b>	Сокращение «дистанции власти»	Обратная связь от работников и количество проблем, рассказанных работником	 Руководители станции	30-40 мин Согласно <b>графику наблюдений</b>

# «Выгодно не скрывать»

# ВЫГОДНО не скрывать



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM

- Видео, аудио, печатный контент
- Материалы в СМИ, форум по КБ, слеты УОТ и УКБ
- Локальные информационные порталы
- Интернет источники

### Почему выгодно не скрывать

В начале прошлого года в «Росэнергоатоме» стартовал проект «Выгодно не скрывать». Его суть — научиться честно и открыто говорить о проблемах в работе оборудования, а в идеале — предотвращать их. Главная задача проекта — повысить прозрачность, улучшить взаимодействие между подразделениями, повысить ответственность за качество работы. Поддержать этот размах, не уходя вглубь перемены на предприятии.

События стали не случайными. В начале 2021 года в «Росэнергоатоме» стартовал проект «Выгодно не скрывать». Его суть — научиться честно и открыто говорить о проблемах в работе оборудования, а в идеале — предотвращать их. Главная задача проекта — повысить прозрачность, улучшить взаимодействие между подразделениями, повысить ответственность за качество работы. Поддержать этот размах, не уходя вглубь перемены на предприятии.

### НИЧЕГО, КРОМЕ ПРАВДЫ

#### Как добиться доверия сотрудников

В начале июня прошел третий форум по развитию культуры безопасности «Росэнергоатом». Главой концерна Андрей Петров особо отметил атмосферу открытого разговора, чего не было на предыдущих двух встречах. Теперь, по его словам, надо добиться открытости и в отношениях между руководителями и персоналом. Андрей Петров призвал директоров АЭС довести до каждого сотрудника, что за правдивую информацию о происшествиях и ошибках никакого наказания не будет. А вот за сокрытие ЧП — будет, вплоть до увольнения.

### Ничего, кроме правды

#### Как добиться доверия сотрудников

В начале июня прошел третий форум по развитию культуры безопасности «Росэнергоатом». Главой концерна Андрей Петров особо отметил атмосферу открытого разговора, чего не было на предыдущих двух встречах. Теперь, по его словам, надо добиться открытости и в отношениях между руководителями и персоналом. Андрей Петров призвал директоров АЭС довести до каждого сотрудника, что за правдивую информацию о происшествиях и ошибках никакого наказания не будет. А вот за сокрытие ЧП — будет, вплоть до увольнения.

### Запись на стене

Росэнергоатом  
27 фев 2022 в 11:30

#ИнтересныйАтом

В «Росэнергоатоме» стартовал проект по безопасности «Выгодно не скрывать»

Несчастный случай на производстве — это всегда стресс и шок как для пострадавшего и его семьи, так и для работодателя. Поэтому концепция нового травматизма Vision Zero, к которой Росатом присоединился в апреле 2019 года, направлена в первую очередь на активное выявление причин и профилактики опасных ситуаций.

И хотя на российских АЭС подобных происшествий гораздо меньше, чем в других отраслях, в концерне принимают целый комплекс мер для их предотвращения. В конце 2021 года в «Росэнергоатоме» стартовал новый проект по безопасности «Выгодно не скрывать».

В «Росэнергоатоме» стартовал проект по безопасности «Выгодно не скрывать»

stnara-rosatom.ru

### Белоярская АЭС

#### Почему выгодно не скрывать?

Ключевой тезис атомной энергетики «Безопасность — высший приоритет» охватывает абсолютно все виды безопасности, в том числе и безопасный труд.

А в случае производственного травматизма важно помнить принцип: не скрывать — выгодно. По нескольким причинам:

- 1 Если расследование несчастного случая на производстве своевременно не проведено, за это наступает ответственность по закону, причём срок давности для расследования действующим законодательством не предусмотрен.
- 2 Если работник допустил какое-то из правил охраны труда, но сразу и честно сообщил об этом, степень его наказания может быть снижена.
- 3 Несчастный случай способен причинить вред здоровью пострадавшего, а



- Включение в договоры с подрядными организациями требований в области КБ
- Участие представителей подрядных организаций в заседаниях Советов по КБ АЭС и в дивизиональном форуме
- Участие представителей подрядных организаций в совместных проектах с уполномоченными по КБ АЭС
- Реализация на Нововоронежской АЭС пилотного проекта «Развитие системы управления безопасностью работ подрядных организаций»
- Реализация личных проектов руководителей эксплуатирующей организации и директоров АЭС:
  - Развитие культуры безопасности предприятий – поставщиков оборудования для АЭС
  - Развитие культуры безопасности предприятий изготовителей оборудования для АЭС
  - Повышение эффективности управления профессиональными рисками безопасности в подрядных организациях, как компонента приверженности КБ на уровне руководителей и индивидуальных уровнях персонала подрядных организаций



## МЕМОРАНДУМ



### IV ФОРУМА–ДИАЛОГА ПО РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ ДИВИЗИОНЕ

Цель электроэнергетического дивизиона на 2024–2025 годы — завершить переход на проактивный уровень зрелости культуры безопасности.

#### Для достижения цели необходимо:

- Продолжать системную работу по всем фокусным областям развития культуры безопасности.
- Повышать привлекательность работы в дивизионе для привлечения квалифицированных кадров.
- Повышать мотивацию персонала в развитии культуры безопасности и совершенствовании производственных и профессиональных навыков, в том числе для выдвижения на руководящие должности.
- Активно тиражировать в масштабе дивизиона проекты по развитию коммуникаций, показавшие эффективность.
- Совершенствовать подходы к работе с подчиненными организациями через повсеместное внедрение в них лучших практик по формированию и развитию культуры безопасности, нарабатываемых на АЭС, вовлечение в совместную работу с предостережениями неправильных действий персонала и управление профессиональными рисками.
- Совершенствовать систему управления рисками через развитие инструментов оценки рисков травмирования персонала, рисков для безопасности АЭС при планировании, подготовке и выполнении работ/переключений, при принятии решений.
- Развивать навыки линейных руководителей по оценке рисков травмирования персонала, изучать и перенимать опыт других организаций по управлению рисками.
- Сформировать программу конкретных действий по снижению бюрократических барьеров, по упрощению процедур и по уменьшению объема деятельности, не свойственной персоналу АЭС.
- Продолжить разрабатывать и вводить в практику механизмы, поддерживающие стремление к развитию культуры безопасности, и тотальную нетерпимость руководителей и персонала дивизиона к нарушениям требований безопасности, невыполнению мероприятий по безопасности и охране труда, искажению информации о состоянии безопасности.
- Изучать и перенимать опыт других организаций отрасли по развитию культуры безопасности и лидерства руководителей в безопасности.
- Реализовать в работе с молодежью запланированные цели: закрепить за молодыми работниками, включенными в кадровый резерв, наставников из числа руководителей центрального аппарата, филиалов, дочерних обществ для развития приверженности молодых работников безопасности, активного вовлечения в проекты, направленные на решение конкретных вопросов в области повышения безопасности.
- Внести в Кодекс этики положение о том, что от каждого работника ожидается участие в работе по постоянному улучшению безопасности, с акцентом на проактивное предотвращение любых инцидентов.
- Совершенствовать работу центра компетенций и уполномоченных по культуре безопасности и охране труда по достижению поставленной цели по развитию культуры безопасности на 2024–2025 годы.

Повышение  
эффективности  
деятельности УОТ и УКБ

Развитие институтов УОТ  
и УКБ

> 1000

уполномоченных по охране  
труда в Концерне

> 1100

уполномоченных по культуре  
безопасности в Концерне

~35% **активных  
уполномоченных**

**Цель: 100% активных уполномоченных**

# Уполномоченные по КБ



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM



**1139** уполномоченных по культуре безопасности в Электроэнергетическом дивизионе



Создана методическая база для работы (порядок отбора, организация деятельности, критерии оценки, программа обучения)



Реализуются проекты по развитию атмосферы открытости и доверия, работе с Near Miss, вовлечению подрядчиков в КБ (в составе рабочих групп)



Обучено **100%** уполномоченных по культуре безопасности, в том числе с привлечением экспертов МАГАТЭ



Проведено 2 самооценки состояния культуры безопасности на всех АЭС (охват **30 000** человек)

# Мотивация УОТ и УКБ



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ

## Нематериальная мотивация

- Дополнительные возможности развития и карьерного роста
- Публичное признание и отличительные знаки
- Освещение результатов работы в корпоративных СМИ
- Участие в тематических внутренних и выездных мероприятиях
- День уполномоченного по охране труда Концерна
- Выдвижение кандидатуры УОТ на участие в конкурсе «Человек года Росатома»
- Лучший уполномоченный по культуре безопасности



## Внедрение «около материальных» поощрений

- Возможность предоставления дополнительных дней отпуска
- Приоритет при распределении путевок и праздничных билетов
- Поощрение корпоративной продукцией



# Вовлекающие коммуникации

## Ежегодный онлайн марафон «Охота на риски»



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ

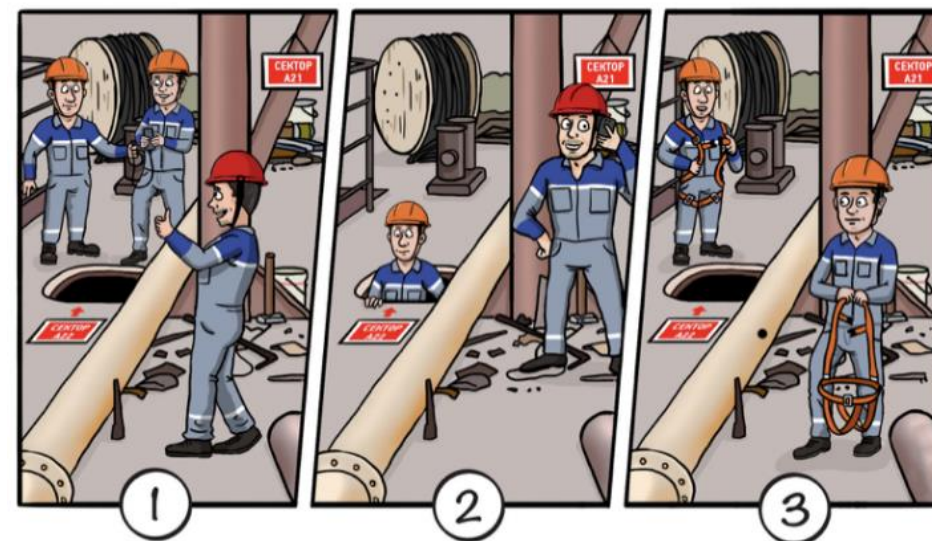


Проект реализован на сайте как игровое решение.  
Информация марафона создана на основе кейсов компании:  
<https://ohotandariski.ru/>

**6 345** участников **3** сезона

Созданы целевые задания для каждой целевой аудитории:

- руководители
- работники
- студенты
- семьи



# Городское мероприятие «Безопасный город»



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ



СТРАНА. СЕМЬЯ. БЕЗОПАСНОСТЬ.  
**Безопасный  
город**

**8 000** участников

**10** локаций:

## Задачи:

- В легком игровом формате дать базовые знания о безопасном образе жизни
- Содействовать объединению поколений через совместные семейные активности
- Популяризовать активный и безопасный стиль жизни



# Молодежный проект «Лига безопасности»



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ

## ОСНОВНОЙ ПРОДУКТ:

просветительский семинар по безопасности (включает теоретическую часть и практические занятия)

## МИССИЯ:

развитие культурного кода в области безопасного мышления и поведения

## ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ:

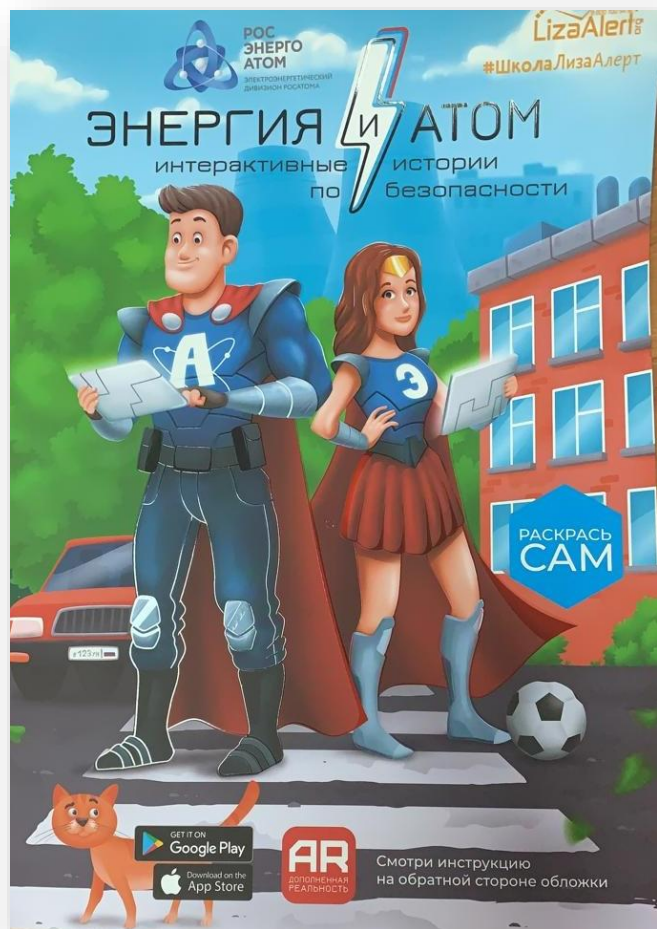
формирование общества, приверженного безопасному поведению



# Образовательные материалы



РОСЭНЕРГОАТОМ  
РОСАТОМ



1 000

экземпляров  
историй по безопасности



2 000

экземпляров  
Атомного букваря

# Выбор 2-х лучших АЭС по культуре безопасности



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ROSATOM



## Лучшие АЭС в 2024 году в области КБ:



По 4 работника лучших  
АЭС в области КБ  
награждены почетными  
грамотами  
«За высокие достижения  
в области культуры  
безопасности»



## Задачи на 2025 г.



- Дальнейшее развитие лидерства руководителей в обеспечении безопасности.
- Распространение и развитие риск-ориентированного подхода в работе.
- Проведение самооценки текущего уровня по методике МАГАТЭ.
- Развитие проактивности.
  - Повышение вовлеченности персонала в обеспечение безопасности и предотвращение неправильных действий
  - Обеспечение обратной связи с персоналом
  - Активизация деятельности института уполномоченных по КБ
- Совершенствование системы управления культурой безопасности.
  - Внедрение и совершенствование процесса ИСУ «Управление КБ»

# Спасибо за внимание

**Лавров Андрей Викторович**

Тел.: +7 (495) 783 01 43, доб. 2492

E-mail: [Lavrov-av@rosenergoatom.ru](mailto:Lavrov-av@rosenergoatom.ru)

[www.rosenergoatom.ru](http://www.rosenergoatom.ru)

