

בקרת ניהול בטיחות בתנאי נתק

ממשבר להזדמנות

מטרה המצגת. (P.P.O)

מטרה:

ייחודי רב

- לשתף בגישה חדשנית לביצוע מבדק EHS אתרי קפדני ואפקטיבי ב"ניהול מרחוק".

תהליך:

- הצגת אופן ביצוע "מבדק בגרות EHS KC"

תוצרים:

- רעיונות וטיפים ליישום פרטני אצלכם.





אתר משולב מבואות גלבוע

15 קומות של מחסן משטחים אוטומטי,
ללא מגע יד אדם ויכיל עד 20,000 משטחים

1150 ע

3

מפעל ייצור מוצרי נייר



אבני דרך במסע הבגרות הניהולי והתרבותי והאישי ל"מצוינות בטיחות" ב KC

בעלות

אני "בעל הבית" ואצלי בבית לא יקרה שום אירוע בטיחותי

תרבות פרואקטיבית בוגרת
בה בטיחות היא "ערך"
מוביל לפני כל שיקול אחר

Proactive



הנהלה אכפתית ומדגימה מנהיגות, נמדדת ומוערכת בהתאם



התערבות

אני אישית מעורב עד לפתרון הסיכון

תרבות פרואקטיבית
של שיפור מתמיד

הנהלה אכפתית לומדת ומפיקה לקחים

אכפתיות

אני מבקש ממישהו שיעשה משהו

תרבות רגולטיבית
ממוקדת בעמידה בדרישות

הנהלה אכפתית אבל לא תמיד יודעת

מודעות

אני מודע לסכנה אבל לא ממש אכפת לי ואני לא עושה משהו בנדון

תרבות רה אקטיבית
שמגיבה לאירועים

הנהלה יודעת לא תמיד מגיבה

אדישות

לא רואה, לא יודע, לא שייך לא אכפת לי

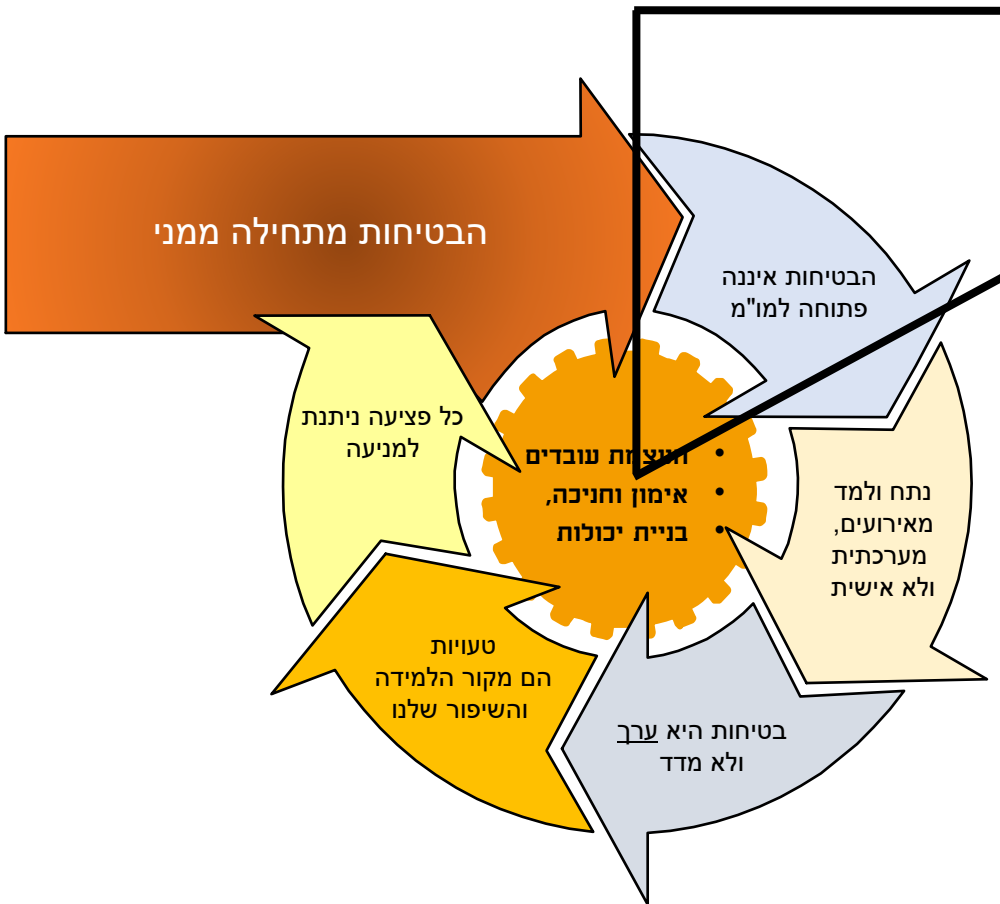
תרבות פתולוגית
של ספירת נפגעים

הנהלה לא יודעת ולא ממש אכפתית



Reactive

ים בניהול EHS

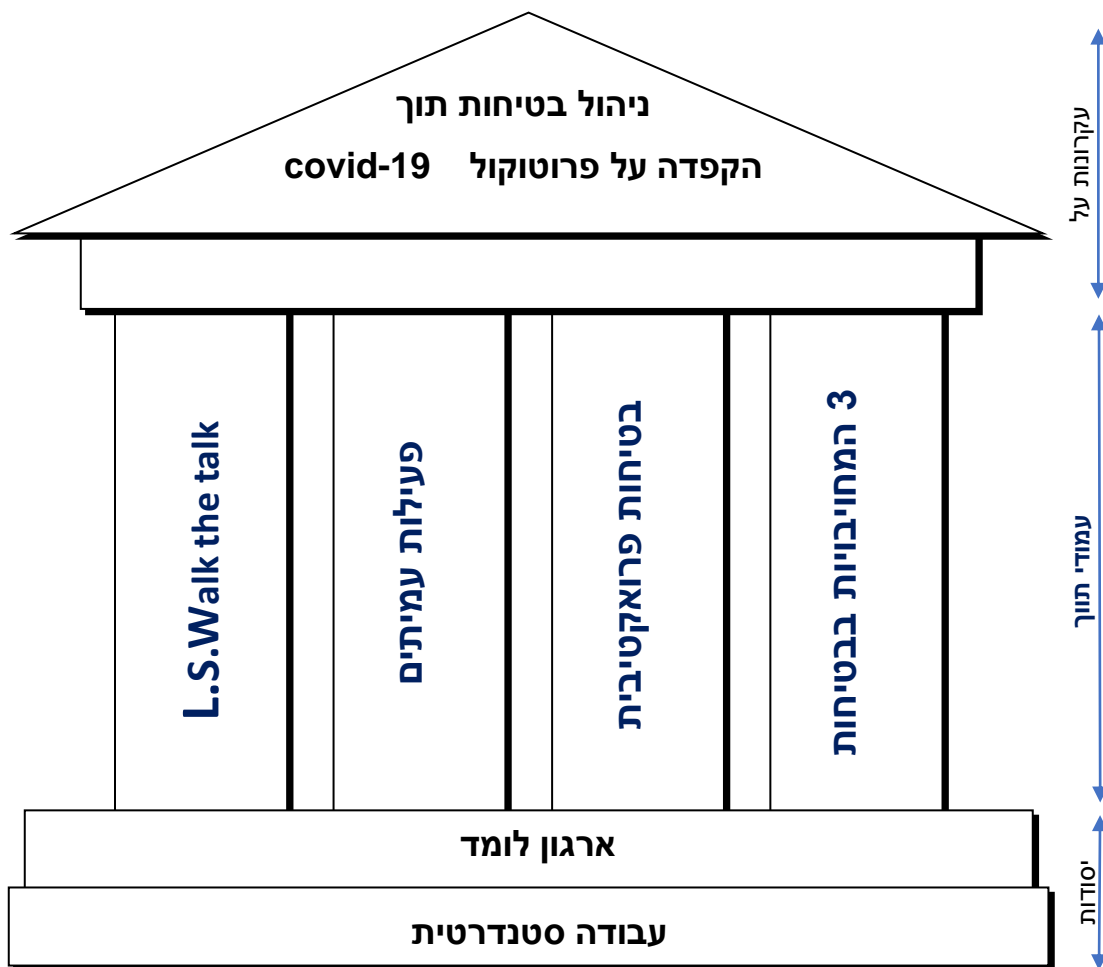


גלגל התנופה - מחוברות והתנהגויות

- אם קל לך מידי - אתה כנראה במגמת ירידה.
- על מנת להתייצב - אתה חייב לנוע קדימה.
- אם אתה עומד במקום - אתה כנראה תיפול



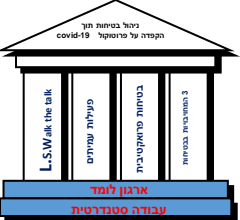
אסטרטגיית ניהול הבטיחות במגבלות נתק COVID-19



עקרונות מנחים :

1. בטיחות מתחילה במודעות.
 2. שמירה על קשר רציף עם כלל העובדים בכל הקפסולות.
 3. ניהול נIOD בטיחותי של עובדים.
 4. התאמת שגרות ניהוליות ותפעוליות למגבלות הקורונה.
 5. שגרת L.S.Walk the talk במגבלות הקורונה.
 6. עיגון שגרת פעילות פרואקטיבית ברצפת הייצור במעורבות אקטיבית של כלל העובדים והמנהלים בכל המשמרות.
- הטמעת " 3 המחויבויות " כמוטו ליצירת סביבת עבודה נטולת פציעות





היסודות

עבודה סטנדרטית – שימור וניהול הידע ע"י כתיבת הוראות עבודה למשימות קריטיות, הוראות עבודה

פשוטות ברורות ואפקטיביות שישקפו את אופן ה"הביצוע המיטבי" ויהוו מדרגה לשיפור מתמיד.

על מנת שעבודה סטנדרטית תתקיים כשיטה יש להקפיד על מספר עקרונות מנחים:

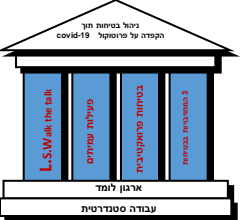
1. הוראת עבודה תכתב תמיד בשיתוף הצוות המבצע.
2. הוראת עבודה תיבדק ותאושר ע"י המנהל הישיר.
3. הוראת עבודה קריטית תהיה זו שתוצאת השקלול של חומרה סבירות וייתכנות יעלו מעל המספר שהוגדר כקריטי.
4. הוראות עבודה יתלו במקום בו היא מבוצעת.
5. הוראת עבודה תעוגן בתהליך הקליטה ההסמכה והרענון של בעלי תפקידים.
6. ניהול תצפיות על הוראות עבודה יתקיים באופן קפדני ויכלול משוב ושיפור מתמיד של אופן הביצוע.

ארגון לומד – מערך של כלים, שיטות וגישות המייצר תרבות של שיפור מתמיד

על מנת שארגון יהיה ארגון לומד יש להקפיד על מספר עקרונות:

1. תרבות בטיחות של שיחה פתוחה בראיה מערכתית ללא חשש לדבר על כשלים וטעויות.
2. עיגון מדניות וביצוע "ניתוח אירוע" איכותי להצלחות, אי הצלחות, מצבי כמעט וקרה ובקרה על ביצוע הפעילויות המתקנות והמונעות שהוחלט עליהם.
3. הטמעת הלך רוח של "תמיד יש דרך טובה יותר" לעשות את הדברים.
4. ניתוח סטטיסטי של מגמות ללמידה, קבלת החלטות ושיפור מתמיד.
5. שיתוף פעולה וידע חוצה ארגון.





עמודי התווך

3 המחויבויות בטיחות – יצירת סביבת עבודה נטולת פציעות ע"י הפנמה אישית וקיום קפדני של 3 המחויבויות .

1. **אני אסרב** לבצע כל עבודה אשר אינה בטיחותית או לבצע משימה אשר לא הוכשרתי לבצע או שאין לי את הכלים המתאימים לבצעה .
2. **אני מחויב למנוע באופן מידי** כל עבודה לא בטיחותית המבוצעת ע"י עובד אחר אשר עלולה לפגוע בו או בסביבתו, או שעומד לבצע עבודה אשר אינו מוסמך לבצעה .
3. **אני מחויב להפסיק מיידית** כל עבודה **שאני** מבצע אם עובד אחר מתריע בפני כי עבודתי מסכנת אותי או את הסובבים אותי, אקבל את הערתו ועזרתו בהבנה והערכה .

3 המחויבויות

בטיחות פרואקטיבית – ייזום מגוון פעילויות מניעתיות שמטרתם לזהות התנהגויות לא בטיחותיות ומצבים מסוכנים שמתן מענה בטיחותי להם יתרום למודעות הבטיחותית ומכאן ליצירת סביבת עבודה בטוחה נטולת פציעות .
אינטראקציה שבאה לידי ביטוי בGMBה היא פעילות בה מנהלים הולכים לרצפת הייצור לפגוש את העובד בתחנת עבודתו ולקיים דיאלוג שעיקרו שאילת שאלות פתוחות ורובו הקשבה אקטיבית.

בטיחות פרואקטיבית

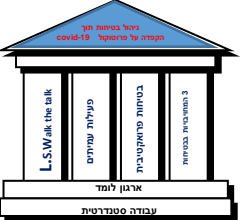
עמיתים – ייזום פעילות פרואקטיבית רציפה ברצפת הייצור שעיקרה תצפית עמית על עמית ומטרתה יצירת תרבות של ערבות הדדית משוב עמיתים על ביצוע משימות אל מול הסטנדרט הנדרש .

עמיתים

LSW – יצירת שגרה מנוהלת ומבוקרת שמטרתה חיבור לשטח באופן ממוקד תוך מעורבות התערבות ובעלות של מנהלים כדוגמא אישית ליצירת סביבת עבודה בטוחה ללא פציעות . (walk the talk.)

LSW





עקרון על – ניהול בטיחות תוך שמירה קפדנית על כללי מניעת הידבקות covid-19

על מנת להבטיח רציפות תפעולית אנחנו מחוייבים לקיים ולהדגים עמידה בכל הדרישות :

1. מנהלים

1. ריחוק חברתי – התאמת שגרות ניהול למגבלות הריחוק החברתי דוגמא אישית לנדרש והתייחסות לחריגים.
2. היגיינה – וידוא כי פריסת האלכוג'ל ומגבוני האלכוהול מתאימה לצרכים וכי העובדים עושים בהם שימוש .
3. עטית מסכה – בכל עת בו נמצא יותר מאדם אחד בחדר .
4. תקשור ומודעות – וידוא כי פריסת התקשור נותנת את המענה לבניית המודעות ותזכורת לנדרש .
5. בידוד - ניהול היעדרות עובדים .
6. ניהול הכשרות והסמכות - עובדים חלופיים ועובדים זמניים .

2. עובדים –הקפדה על ריחוק חברתי, עטית מסכות, והיגיינה אישית בכל עת .

1. הגעה ברכב פרטי (הסעה לפי כללים מחמירים) .

2. החלפת משמרת

3. תפעול במהלך המשמרת .

4. חדרי לבוש ומקלחות.

5. פינות עישון .

6. חדרי אוכל .



האתגר הבטיחותי - השפעת מגבלות קורונה על תרבות הבטיחות

❖ בטיחות פרואקטיבית (מניעתית) מושתת על בניית אמון ואינטראקציה שיטתית חיובית בין מנהלים ועובדים.

דוגמאות לאילוצי קורונה שמשפיעים על אופן הניהול הפרוצדורלי:



1. שמירה על ריחוק החברתי

- הימנעות מקרבה ושיחות אישיות כפי שהיה בעבר.

2. מנהלים צמודים לקפסולות קבועות.

- מצב בו בכל משמרת יש פחות מנהלים מכל הרמור

3. מנהלים לא פוגשים את העובדים שלהם

- יצירת נתק בקשר האישי ומתן משוב תפעולי בטח

4. היעדרות של עובדים עקב בידוד וכו..

- משמרות חלקיות, משימות בטיחותיות לא מבוצעו

5. היעדרות של מנהלים עקב בידוד וכו..

- נתק בקשר האישי בניית יכולות וליווי המקצועי.

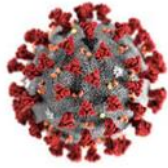
6. הימנעות ממפגשים עם מחלקות אחרות ו

- מצב של ידע חלקי ותכנון לא מיטבי של פעילויות.

7. עקב חוסר עובדים מקצועיים נעזרים בעובדים לא מיומנים למשימות של עובדים חסרים .

- עובדים לא מיומנים בפעילות החלופית תוך הליך הכשרה מהיר.





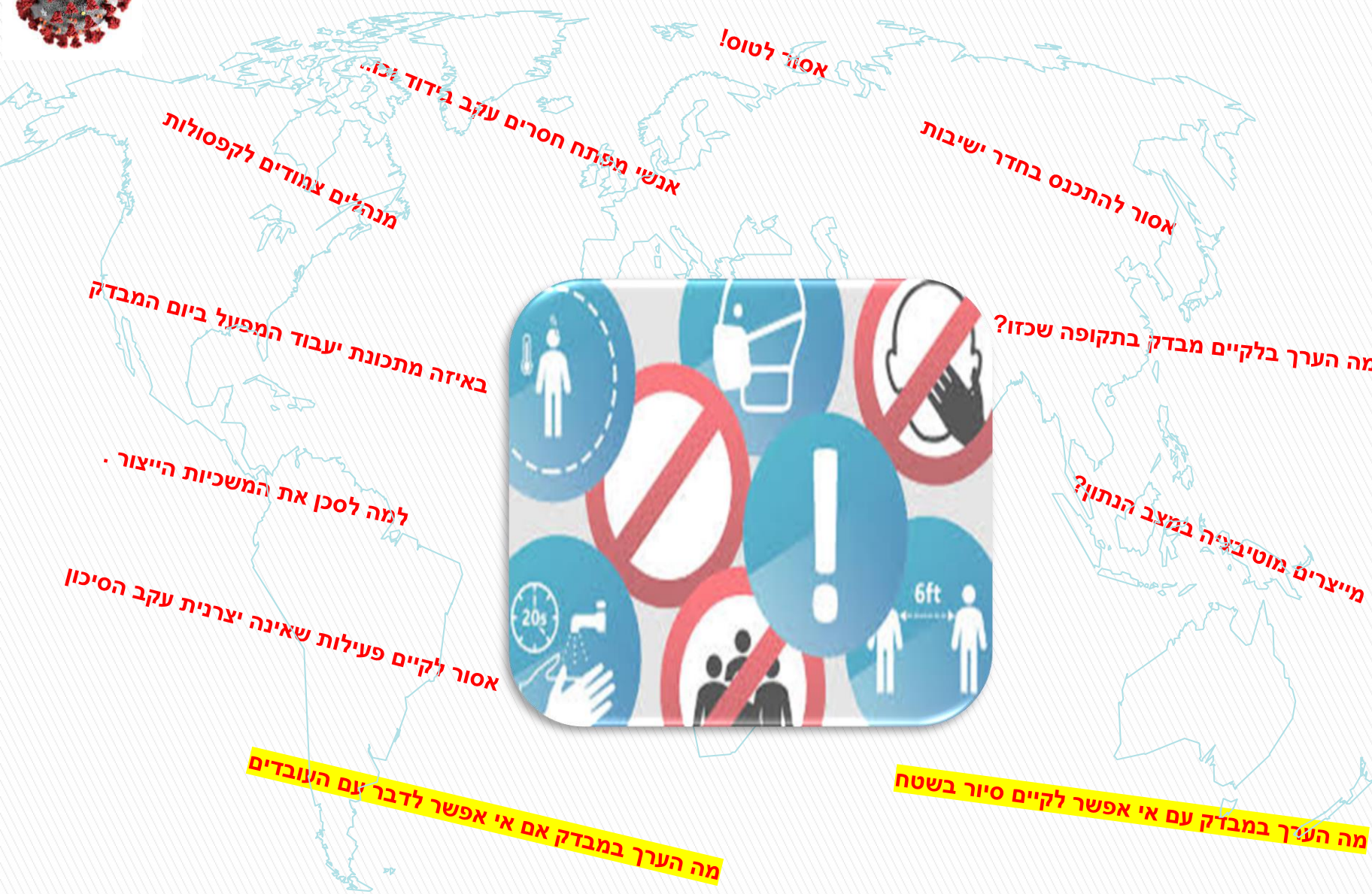
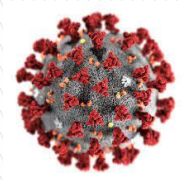
כשמנשבות רוחות של שינוי

האתגר

ך לוקחים מצב נתון של שינוי קיצוני בעקבות
הקורונה ומייצרים ממנו מציאות חדשה?



למה אי אפשר לקיים מבדק בטיחות בפריסה גלובלית



אסור לטוס!

אסור להתכנס בחדר ישיבות

אנשי מפתח חסרים עקב בידוד זכו.

מנהלים צמודים לקפסולות

מה הערך בלקיים מבדק בתקופה שכזו?

באיזה מתכונת יעבוד המפעל ביום המבדק

איך מייצרים מוטיבציה במצב הנתון?

למה לסכן את המשכיות הייצור.

אסור לקיים פעילות שאינה יצרנית עקב הסיכון

מה הערך במבדק עם אי אפשר לקיים סיור בשטח

מה הערך במבדק אם אי אפשר לדבר עם העובדים

על מנת לשמר לפתח ולהמשיך לצמוח עלינו ללמוד לא רק כיצד לשרוד את המשבר,

אלא כיצד להיבנות מההזדמנויות שהוא מייצר.

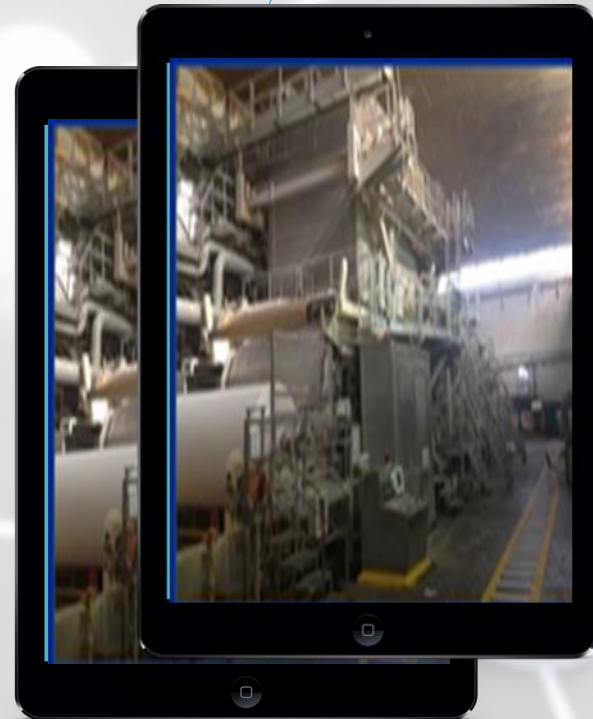




אם אתה רוצה משהו
שלא יהיה לך בעבר ,
אתה חייב לעשות משהו
שלא עשית בעבר.



להיות נוכח פעיל LIVE מכל מקום בעולם



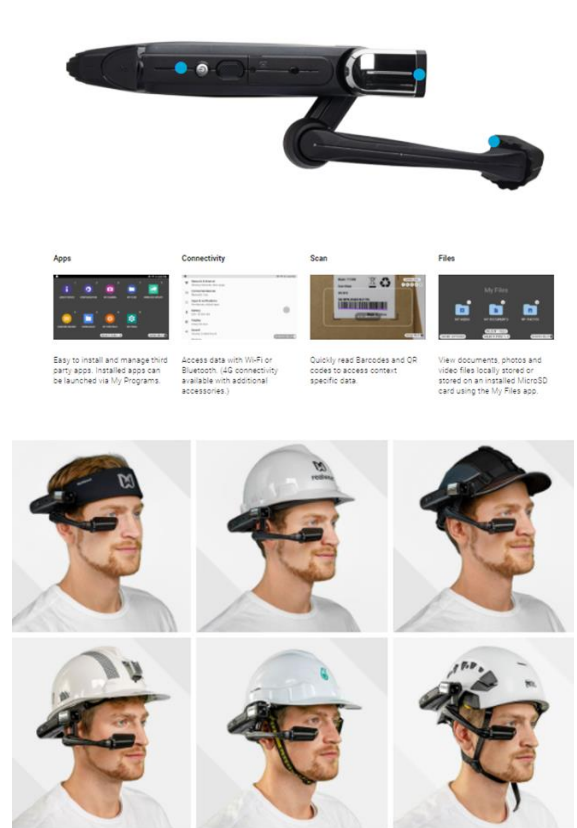
להיות נוכח ולראות LIVE מכל מקום בעולם



מסך המחשב בתפעול קולי



מצלמה אופטית, רמקול,
מיקרופון, מסך מחשב



מענה טכנולוגי "פורץ גבולות"



המסע להשגת רמה 4 במבדק בגרות למצוינות בבטיחות

מבדק פנימי שנתי כקיימות

ביצוע מבדק פנימי לכל פרקי המבדק במהלך שנה ושיפור מתמיד

תוכנית שיפור

דירוג ההזדמנויות לשיפור ושיפור מתמיד להמשך המסע לרמה 4

ביצוע מבדק בגרות ע"י צוות חיצוני

מבדק בגרות מלא ממוקד עובדים ומנהיגות

דרוג הבשלות

קביעת 3 רמות של בגרות לתיעודך וריכוד מאמץ

קביעת ציון בסיס

ביצוע מבדק פנימי ע"י צוות המפעל המשקלל רמת בגרות

עד / ממוקד	רמה 3	קיימות	קיימות
1.11	1.11	1.11	1.11
1.12	1.12	1.12	1.12
1.20	1.20	1.20	1.20
1.30	1.30	1.30	1.30
1.31	1.31	1.31	1.31
1.32	1.32	1.32	1.32
1.33	1.33	1.33	1.33
1.34	1.34	1.34	1.34
1.40	1.40	1.40	1.40
2.00	2.00	2.00	2.00
2.20	2.20	2.20	2.20
2.21	2.21	2.21	2.21
2.22	2.22	2.22	2.22
2.23	2.23	2.23	2.23
2.24	2.24	2.24	2.24
2.25	2.25	2.25	2.25
2.26	2.26	2.26	2.26
2.30	2.30	2.30	2.30
2.40	2.40	2.40	2.40
3.10	3.10	3.10	3.10
3.11	3.11	3.11	3.11
3.12	3.12	3.12	3.12
3.13	3.13	3.13	3.13
3.14	3.14	3.14	3.14
3.20	3.20	3.20	3.20
3.30	3.30	3.30	3.30
3.40	3.40	3.40	3.40
3.50	3.50	3.50	3.50
4.1	4.1	4.1	4.1
4.2	4.2	4.2	4.2

ELEVATE	קידום	BOOST	חיזוק	KICKSTART	התחלה
<p>הובלת הדרך באמצעות גישות חדשניות ויצירת שותפויות עם אתרים אחרים כדי לסייע להם להאיץ את תהליך השגת הבשלות שלהם. מטרה: שיפור/מודל לחיקוי</p>	<p>הערכת הפערים ובניית תוכניות פעולה לקידום הבשלות לרמות המצופות באמצעות גישה פשוטה, יעילה ומהירה יותר. מטרה: רמה 3, 21</p>	<p>התמקדות מחדש בעקרונות היסוד בכל ממדי הבשלות כדי לבנות במהירות יכולות ולשפר את תכנית הבשלות. מטרה: רמה 3, 2022</p>			

אמצעי מניעה EHS 2022

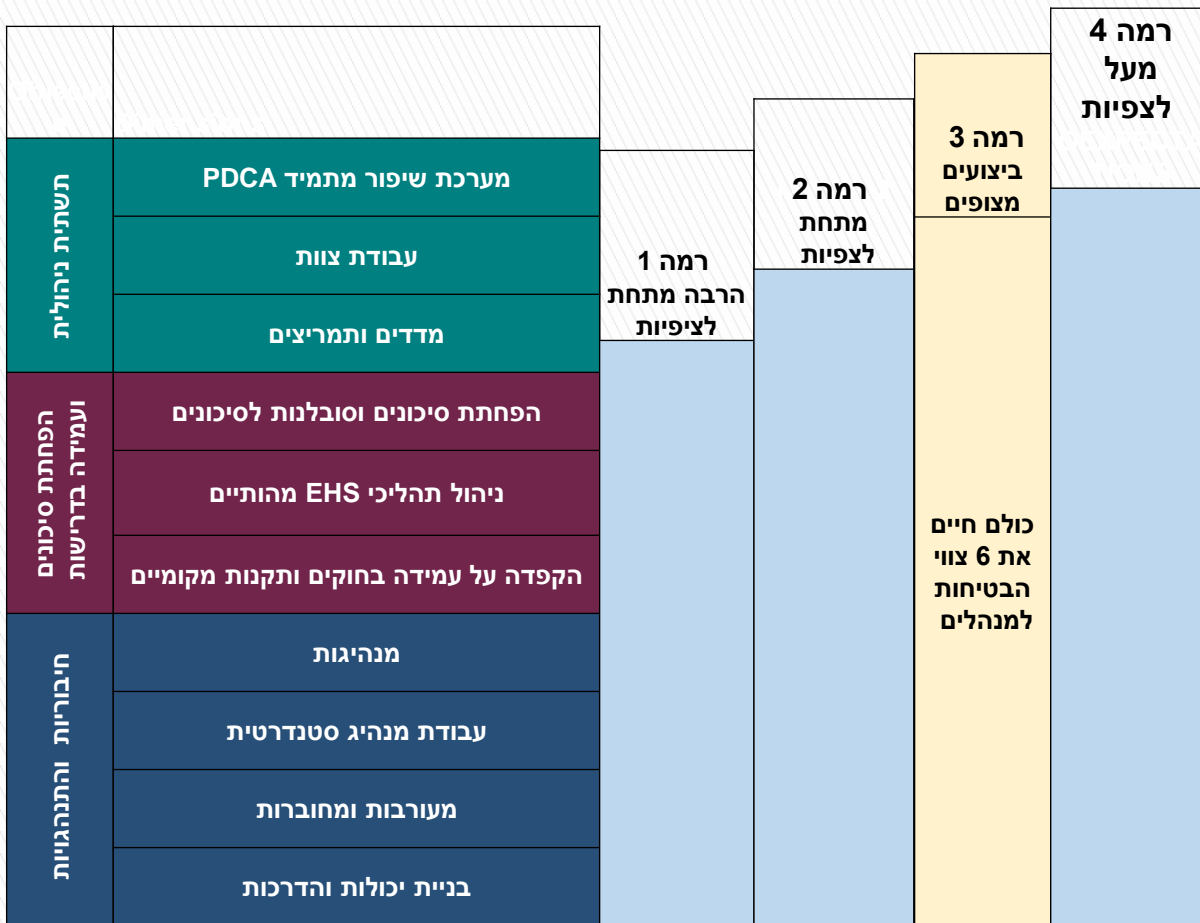
מנהיגי האתר והמאמנים דנים ביעדי חיזוק תהליך המעורבות, תוכניות מעורבות, לוחות זמנים וזיהוי המשתתפים, שקיפות מלאה ולמידה של תוצרי המבדק העצמי.

היערכות ורתימה

הכנה



האסטרטגיה והמיקוד של "מבדק הבגרות EHS"



הצבת יעדים פשוטים וברורים
תוך התמקדות בעקרונות היסוד:

- ✓ ניהול שיטתי של EHS.
- ✓ זיהוי והפחתת סיכונים.
- ✓ שיפור מחוברות, התנהגויות והיכולות.

- הכרה והתייחסות לביצועים הנוכחיים של האתר, להתחיל לעבוד מהמצב נוכחי ולספק אימון/דרכי שיפור מתאימים.

- מתן מטרה ותחומי אחריות לכל האתרים ה"חיים" את 6 צווי הבטיחות (רמה 4 עד 2022), ועבודה בשיתוף פעולה חוצה ארגון להשגת מטרה זו



6 צווי הבטיחות למנהלים ב KC

6 צווי מנהיגות בבטיחות כפי שאופיינו ע"י הנהגת KC ואשר מחייבים כל מנהל לפעול ולהדגים את מנהיגות הבטיחות שלו בהתאם לצווים

1. מנהיגות בטיחות עקבית. (LSW)

2. התמקדות ביחסי גומלין חיוביים על בטיחות. (בט"ש, שיחות, וכו')

3. פחות סובלנות לסיכונים. (מיפוי זיהוי והעלמה)

4. מתן סמכויות לעובדים וקבלנים לפעול ולהשפיע בנושאי בטיחות.

5. הקפדה על שיטות עבודה בטיחותיות ועקביות למשימות קריטיות. (ניהול משימות TM)

6. התאמת תמריצים ומדדים לקידום הבטיחות. (KPI יעדים מדדים והוקרות)



3 מחוללי התרבות לכלל העובדים

3 מחויבויות הבטיחות של כל עובד ומנהל בקימברלי קלארק



1. אסרב לבצע כול עבודה אשר אינה בטיחותית או לבצע משימה אשר לא הוכשרתי לבצע או שאין לי את הכלים המתאימים לבצעה.
2. אני מחויב למנוע באופן מידי כל עבודה לא בטיחותית המבוצעת ע"י עובד אחר אשר עלולה לפגוע בו או בסביבתו, או שעומד לבצע עבודה אשר אינו מוסמך לבצעה.
3. אני מחויב להפסיק מיידית עבודה שאני מבצע אם עובד אחר מתריע בפני כי עבודתי מסכנת אותי או את הסובבים אותי, אקבל את הערתו ועזרתו בהבנה והערכה.

 **Kimberly-Clark**



דוגמא לדגשים שנבדקים במהלך המבדק

מנהלים

- LSW - הוכחת ביצוע ל20 דקות בט"ש בכל יום.
- דוגמא אישית - דיאלוג בטיחות, ניתוח אירועים, יישום לקחים.
- בניית יכולות והסמכות - החל מקליטת עובד חדש ולאורך כל משך עבודתו.
- ניהול ובקרה עמידה בKPI - הן אישי והן מחלקתי.

עובדים ושטח

- בקיאות עובדים בכל הנדרש מהם לביצוע עבודתם באופן הבטוח כפי שכתוב בהנחיות והוכחות הביצוע.
- בקיאות ומחוברות העובדים בגישת KC (3 מחויבויות, 10 הכללים הקריטיים).
- בקיאות ושיתוף העובדים בכל מכלול הפעילויות הפרואקטיביות(כמעט ונפגע, שיחות בטיחות, תצפיות, וכו)
- תרבות של סדר וארגון.
- עבודה סטנדרטית.

אחראי פרק

- אחראי פרק הינו מנהל המחויב לוודא קיום כל דרישות הפרק שבאחריותו.
- אחראי פרק נדרש להבין את הנדרש ממנו בכל שורה.
- אחראי פרק נדרש לאפיין את הוכחת הביצוע לקיום דרישת הסטנדרט.
- אחראי פרק אחראי לוודא כי כל דרישות הפרק מתקיימות ומבוצעות בהתאם לדרישות.
- אחראי פרק אחראי לוודא את בקיאות העובדים בנושאים שבאחריותו.
- אחראי פרק אחראי לוודא תאימות מלאה בין הרשום בהוכחת הביצוע לבין המבוצע בשטח



פרקי מבדק הבגרות

בעל הפרק	נושא הפרק
מנהל מפעל	מנהיגות EHS
מנהל מפעל	עבודה סטנדרטית של מנהיגות EHS (LSW)
מנהל EHS	יחסי גומלין ומעורבות EHS
מש"א	נישורי והדרכות EHS
מנהל EHS	הפחתת סיכונים וסובלנות לסיכונים
מנהל EHS	ניהול סיכונים: מהותיים, EHS ובקרת תהליכים
	תקני ביצוע מהותיים
מנהל אחזקה	תקן ביצוע OSH 1: אש ופיצוצים
מנהל אחזקה	תקן ביצוע OSH 2: הגנה על מכונות
מהנדס מפעל	תקן ביצוע OSH 3: בקרת אנרגיה מסוכנת
מנהל חשמל	תקן ביצוע OSH 4: נוהלי עבודה בטוחה עם חשמל
מנהל מכונה 1	תקן ביצוע OSH 5: פעילות בחללים סגורים
ר"צ אחזקה	תקן ביצוע OSH 6: פעילות הרמה ומטענים תלויים
מנהל לוגיסטיקה	תקן ביצוע OSH 7: תעבורה בטוחה במקום העבודה ואחסון חומרים
מנהל לוגיסטיקה	תקן ביצוע OSH 8: תעבורה בטוחה בכבישים
מנהל ייצור	תקן ביצוע OSH 9: הגנה מפני נפילות
מהנדס תהליך	EPS 1: ניהול חומרים כימיים
מהנדס תהליך	EPS 2: ניהול מים שפירים
מהנדס תהליך	EPS 3: ניהול מי נגר
מנהל איכות הסביבה	EPS 4: ניהול מי שופכין
מהנדס תהליך	EPS 5: ניהול פליטות לאוויר
מנהל ייצור 3	EPS 6: ניהול פסולת
	תקני EHS ובקרת תהליכים
מנהל EHS	תקן ביצוע OSH 10: ארגונומיה
מנהל EHS	תקן ביצוע OSH 11: בריאות תעסוקתית
מנהל ייצור 1	תקן ביצוע OSH 12: ציוד מגן אישי (PPE)
מנהל ייצור 2	תקן ביצוע OSH 13: הגנה על דרכי הנשימה
מנהל EHS	תקן ביצוע OSH 14: מניעת אובדן שמיעה
מנהל EHS	תקן ביצוע OSH 15: גישה למים בטוחים היגינה סניטרית
ר"צ אחזקה 2	תקן ביצוע OSH 16: אוויר דחוס
מנהל איכות הסביבה	EPS 7: ניהול PCB
מנהל איכות הסביבה	EPS 8: ניהול נוזלי קירור
מנהל איכות הסביבה	EPS 9: ניהול אזבסט
מנהל חשמל	EPS 10: מכשירים רדיואקטיביים
מנהל איכות הסביבה	EPS 11: ניהול בקרת חידקים
	ציות לחוקים המקומיים
מנהל EHS	מערכות PDCA מתפקדות
מנהל איכות	צוותי עבודה
מנהל איכות	יזמות ומדדים אחידים
מנהל EHS	

מחברות ותרבות

סיכונים וציות

מערכות ניהול

מדניות הבטיחות של קימברלי קלארק מגדירה כי:

1. **הבטיחות הינה ערך מוביל ולא מדד KPI.**

2. על מנת לייצור תרבות של מצוינות בבטיחות **כל מנהל** הינו "ממונה בטיחות".

3. **כל מנהל אחראי** אישית לקיום מערכת ניהול בטיחות ולכן כל פרקי המבדק מחולקים בין **כלל** המנהלים במפעל.

המבדק עצמו מורכב מ:

- 9 פרקים מערכתיים לניהול EHS
- 16 פרקים בנושא בטיחות וגהות.
- 11 פרקים בנושא איכות הסביבה

לכל פרק יש סטנדרט מפורט שמהווה את הבסיס להבנת דרישות הפרק

Kimberly-Clark		1.0 ניהול שינויים	
בעלים:	מייק ג'ייש	גרסה מתוקנת:	1
תאריך תוקף:	1 בפברואר 2018		

12. **הערכת תכניות:** סקירת תכניות שנתיית בתבוצע על ידי האתר להערכת היעילות של תכנית ניהול השינויים הכוללת. פערים שזוהו יכללו בתכניות השיפורים בתחומי איכות הסביבה, הבטיחות והגהות של המתקן.

2.0 תכנון

2.1 סיכונים והזדמנויות בתחומי איכות הסביבה, הבטיחות והגהות

על כל מתקן לכל הפחות להיעזר ברשימות הבדיקה הספציפיות לנושאים במסגרת תהליך זיהוי הסכנות והערכת הסיכונים. אם מתקן נעזר ברשימות בדיקה ספציפיות לאתר או למגזר, רשימות הבדיקה המסופקות יכללו בתיעד של ניהול השינויים.

על תהליך ניהול השינויים לזהות ולהעריך את ההיבטים הבאים, כפי שהם קשורים לשינוי המוצע:

- סיכוני בטיחות והשלכות על איכות הסביבה, לרבות זיהוי היכן השינוי המוצע משפיע על בני אדם, ציוד, חומרים ואיכות הסביבה.
- בקורות איכות הסביבה, הבטיחות והגהות הנחוצות לשינוי המוצע, וניהול הולם של כל הבטיחות/סיכוני איכות הסביבה, הבטיחות והגהות.
- דרישות רגולטוריות של בטיחות ואיכות הסביבה המושפעות מהשינוי המוצע.

בעוד על כל מתקן לבצע סקירות רשמיות של איכות הסביבה, הבטיחות והגהות של השינויים המוצעים, שינויים אלו המשפיעים על או הכרוכים במערכות קריטיות או ציוד קריטי של איכות הסביבה, הבטיחות והגהות, ייבחנו ברמה גבוהה יותר וינהלו כעיתרי סיכון.

מערכות עתירות סיכון גם יזוהו לגבי כל שינוי המשפיע עליהן המנהל על ידי תהליך עתיר סיכון, אלא אם כן מומחים בתחום סבורים כי תהליך ברמת סיכון נמוכה יותר מתאים יותר.

2.2 דרישות משפטיות ואחרות

על המתקן לזהות ולקיים את הדרישות הרגולטוריות החלות על ניהול שינויים. הדרישות הרגולטוריות המזוהות נכללות ברשימת כל הדרישות הרגולטוריות של המתקן (EHSMS 2.1). אם אין דרישות משפטיות או שכן ברמה נמוכה יותר מכפי שמפורט בתקן זה, הדרישות של תקן זה יתקיימו לכל הפחות.

2.3 יעדים ותכנית שיפורים

מיד שנה יקבע מתאם תכנית ניהול השינויים של האתר מטרות ויעדים לתכנית ניהול השינויים.

3.0 תמיכה

3.1 הכשרה

על תכנית ההכשרה של המתקן לכלול הכשרה על ניהול שינויים. על ההכשרה לכלול את המשאים הבאים:

Kimberly-Clark		1.0 ניהול שינויים	
בעלים:	מייק ג'ייש	גרסה מתוקנת:	1
תאריך תוקף:	1 בפברואר 2018		

1.0 סיכום דרישות

1. **דרישות רגולטוריות ודרישות של קימברלי-קלארק:** דרישות רגולטוריות ודרישות של קימברלי-קלארק הקשורות לבטיחות בניהול שינויים יזוהו ויכללו במרשם דרישות איכות הסביבה, הבטיחות והגהות, ועל המתקן לקיים דרישות אלו ככתבן וכלשונן.
2. **היקף תהליך ניהול השינויים:** יש ליישם תהליך ניהול שינויים מתועד לסקירת שינויים קבועים וזמניים שנעשו בציוד, כוח אדם, נהלים, חומרים ותנאי תהליכים. יש להעריך את תהליך ניהול השינויים לגבי השלכות וסיכוני בטיחות ואיכות הסביבה, ולזהו התהליכים הנחוצים כדי להבטיח את מיתון הסיכונים שנוצרו כתוצאה מהשינויים.
3. **זיהוי שינויים:** יעשה שימוש בתהליך לזיהוי שינויים המצריכים סקירה לעומת החלפה בעין.
4. **רמת שינויים:** לאתר יש תהליך מתאים לרמת השינוי, לדוגמה נמוך, בינוני, גבוה, זמני, קבוע וחירום.
5. **רמת סקירה ואישור:** תהליך המשמש לקביעת רמת הסקירה והאישור המתאימה לכל השינויים בהתבסס על רמת הסיכון. שינויים במערכות הקריטיות או בציוד איכות הסביבה, הבטיחות והגהות הקריטי ינהלו ברמה גבוהה. כל האישורים יתועדו כהלכה.
6. **זיהוי סכנות והערכת סיכונים:** רשימות בדיקה ישמשו כדי להנחות את מי שמיישם את השינוי להשתמש בתהליכי ההערכה הספציפיים להערכת סיכוני איכות הסביבה, הבטיחות והגהות של השינוי, ואמצעי הבקרה המתאימים שיש ליישם. יש להשתמש ברשימות בדיקה לתיעד סקירות שינויים.
7. **שימוש בסוקרים מיזמיים:** סוקרים מיזמיים יתבקשו ליישם במסגרת תהליך הסקירה. למערכות עתירות סיכונים ימונה מקור ספציפי בעל ידע רב כדי לסייע לצוות הסקירה בהערכת השינויים.
8. **הפצת השינויים:** יעשה שימוש בתהליך שיבטיח כי השינויים יופצו לכל מי שיושפעו מהשינוי לפני ביצוע השינוי.
9. **הכשרה בניהול שינויים:** הכשרה מתועדת תינתן למי שיש ניהול השינויים. סוקרי ניהול השינויים, המאשרים ומתאם תהליך ניהול השינויים.
10. **תיעד שינויים:** כל השינויים יתועדו ברשומות של רשימות בדיקה מלאות והערכות סיכונים במערכת ניהול השינויים או בקובץ הטכני הקשור לציוד או לתהליך.
11. **ניטור תהליך ניהול השינויים:** מדדי ביצועים מרכזיים יוגדרו וייבחנו לעתים תכופות כדי להבטיח שתהליך ניהול השינויים מנוטר כדי: (1) לעקוב אחר מספר השינויים, (2) להבטיח סקירה במועד המתאים וסגירת כל השינויים, (3) להבטיח כי ייבחרו רמות האישורים המתאימות.



לכל פרק יש עשרות שאלות ממוקדות (לכל שאלה נדרש לצרף הוכחת ביצוע)

תקני ביצוע מהותיים	#	סיכום דרישות (הערה: יש לעיין היטב בדרישות התקן על מנת לוודא דירוג נכון של כל דרישה)	דירוג (אינדיקטורים / ראיות לביצוע)	אחוז השלמה לקראת 90% (רמה 3)	אחראי פרק
תקן ביצוע OSH 1: אש ופיצוצים	1	בעלות על התוכנית: מנהל האתר ממנה בעלים מתאים לביצוע דרישות התקן, ומגדיר לו תחומי אחריות לניהול סיכני אש ופיצוצים, סיכונים קשורים ובקחת תפעול רלוונטיות.	הושג		
	2	תהליך הערכת הסיכונים: שימוש בתהליך מערכת לרישום גורמי סיכון לאש ופיצוצים, סיכונים קשורים ובקחת תפעוליות קיימות. הסיכונים מאורגנים לפי סדר עדיפויות להמשך ביקורת ומשולבים במסגרת "תכנית להפחתת סיכונים באתר." תכנית שיפור הסביבה, הבריאות והגהות (EHS) משמשת להנעת הפחתת סיכונים.	הושג		
	3	דרישות רגולטוריות: מבצע זיהוי של דרישות EHS רגולטוריות רלוונטיות והן כלולות ב-"יומן תקני EHS" של האתר. האתר עומד בקביעות בדרישות רגולטוריות אלה.	הושג		
	4	בקורת			
	4.1	מערכות מניעה וצמצום אירועי אש ופיצוצים: קיימת תחזוקה ובקרה של מערכות מניעה וצמצום איחעי אש ופיצוצים וכל בעיה מזוהה, מדווחת ומתקנת בהתאם לחוברת המפעל (Factory Manual), הרגולציות המקומיות ודרישות איכות הסיכון (QoR) של היצרנים ו/או של ניהול הסיכונים הגלובלי (GRM).	שגתי		
	4.2	גזים דחוסים: גזים דחוסים מנוהלים נכון וקיים וידוא של: (1) אחסון נכון (הפרדה, צילינדרים להבטחת אי-תזוזה; הגנה על שסתומים; אתרי אחסון נאותים, אוויר וכד'); (2) סימון נאות; (3) נוהלי שימוש נכון (למשל הגנה מפני נזק, סידורים מיוחדים לדלקים וכד').	חלקית		
	4.3	נוזלים דליקים ומתלקחים: נוזלים דליקים ומתלקחים מטופלים כיאות, לרבות יישום נאות של: (1) תהליכי אחסון והעברה הן של כמויות גדולות והן של קטנות (כלומר, שימוש במכלים כדרוש, אמצעי הפרדה, נוהלי חיזוק לקרקע וקשירה רלוונטיים וכד'); (2) נהלים לסילוק מקורות הצתה; (3) אמצעים להבטחת אוויר מתאים.	שגתי		
	4.4	מכלים וכלי קיבול בלחץ גבוה: מכלים וכלי קיבול בלחץ גבוה, מערכת לאיסוף אבק (לצד שסתומי שחרור לחץ מתאימים ורכיבים / התקנים חשמליים) מופעלים ומתחזקים כיאות, כולל סימון נכון שמתאים לסיוג סיכני ההתפוצצות שלהם ובדיקות (לפחות אחת לשנה, או לפי התכנון, על פי הוראות היצרן, או דרישות רגולטוריות לגבי אש (EHS - FM, GRM)).	הושג		

Assess (EHS & PC PS)

Maturity Assess (Sentinel PS)

Maturity Assess (PS Summary)

Maturity Assess (EHSMS)



המבדק העצמי זמין גם בגיליון אקסל

שמירה אוטומטית ✓ קובץ בית הסופה ציור פריסת עמוד נוסחאות תנונים סקירה תצוגה עזרה

עוקת של קובץ - EHS Maturity Assessment Tool - HEB - נשמר

הדגשה 5הדגשה 6הדגשה 7

Currency Comma [0] מטבע [0] פסיק [0] Percent

הגן

גודל 9 Arial

הדבק העתק מברשת עיצוב

לוח גופן יישור

מספר 15

הגנה 15

עריכה

תאים

סגנונות

Z19

Z	H	G	F	E	D	C	B	A
	אחוז השלמה לרמה 3	דירוג	אינדיקטורים של רמה 3 / ראיות לביצוע	#	קריטריונים	רמה 3	יעד / מימד	
				1.11				1
				1.12				2
הושג		שרתי	מבוססים על פעילות EHS מוגדרת.	1.11	מעשים ומסרים שגרתיים של מנהיג אתר בתחום ה-EHS כוללים:	מנהיג האתר מעורבים בפעילות באופן שגרתי: הם קובעים ציפיות מגדירים תפקידים ותחומי אחריות. משאבים מספקים ומתאימים; והם לוקחים אחריות מלאה על העומרות המנוצח את העובדים ליחסי גומלין חיוביים בכל הקשור ל-EHS.	הנהגת EHS (כבינה, בריאות, תסוקתית, בטיחות) המנהיגים מובילים תרבות EHS חיובית	3
שרתית		מוגבל	מוטלים על עובדים מושגים לכן.	1.12	(1) קביעת ציפיות ומתאימות. (2) הגדרת תפקידים ותחומי אחריות.			4
חלקית	64%	חלקית	הקצאת המשאבים היא שיטתית וכוללת פעילות המבוססת על סדרי עדיפויות, המניבה עבודה משופרת מבחינה אכותית ונכונות וביצועי EHS יעילים.	1.20	(3) הקצאת משאבים מספקים ומתאימים. (4) דרישה שכלם יפעלו על פי מרמות אלה. בנוסף, ההנהלה על כל דרגיה מבינה ופועלת באופן שגרתי כפי הנדרש מתפקידה כמנהיגת EHS. ומהווה מקור השראה לכן של העובדים יחשבו, ירגישו ויתקשרו באופן חיובי וביעילות בכל הנוגע לביצועי EHS.			5
מוגבל		הושג	המנהיגים קובעים ציפיות ומעבירים אותן באופן יעיל כפי שנראה לפי הראיות הבאות.	1.30				6
חסר		NA	סיכנו EHS גמבה 5S אקטיבי. ניהול משק בית ושיוטות אחרות לשמירה על נקיזן וסדר באתרים.	1.31				7
NA		חסר	ביצועי EHS מסופלים כחלק מפגישה העבודה היומית של המנהלים.	1.32				8
		הושג	קיים דיווח אפקטיבי על איחויים וסיכונים, כולל המשך מעקב.	1.33				9
		הושג	הרוב חיים את שלוש ההתחייבויות של EHS. כולל היצמדות מתנדדת למללי EHS המהותיים.	1.34				10
		הושג	אחריות מוגדרת כך ש-EHS האנו רכיב בהערכת הביצועים הרוחניות של העובד.	1.40				11
		הושג	האתר הגדיר / תיעד בברור את תפקידם הסטנדרטי של מובילי EHS ובדיקות קשורות שמובילים האתר חייבים להשלים (החל מההנהלה הבכירה של האתר ועד למפקחים שעובדים לפי שעות).	2.10				12
			עובדתם הסטנדרטית של מובילי EHS היא לוודא ביצוע מול ציפיות (התנהגות חוברה, תנאים ומעשים, וכד') בכל תהליך או מערכת מפתח, בכללם.	2.20				13
		הושג	אישורי עבודה חזיניים.	2.21	חברי ההנהלה בכל הדרגים הגדירו באופן מפורש את עבודתם הסטנדרטית כמובילי EHS (בתהליכי ומערכות מפתח) וקיים תהליך בדיקה חוזית קשור המבטיח שכל העבודה השגררת מושלמת במלואה ובמועד.	הנהגה הגדירה את תפקידה המנהיגותי בתחומי ה-EHS (כולפי תהליכי ומערכות מפתח) בעזרת גישה מקיפה וחזונית לבדיקות קשורות.	14	
	100%	הושג	בדיקות מתוכננות.	2.22			15	
		הושג	הערכת סיכונים וסקירות.	2.23			16	
		הושג	תהליכי MOC.	2.24			17	
		הושג	בקרית.	2.25			18	
		הושג	ודוא שמאצעי הגנה או אמצעי תיקון מובצעים / השלמו.	2.26			19	
		NA	תיעוד חזותי מתאים שמלווה שבדיקות EHS השלמו ובוצעו במועד.	2.30			20	
		הושג	קיים מנגנון הסלמה מוגדר (ובמידת הצורך עושים בו שימוש) לגבי סוגיות EHS שלא ניתנות לטיפול ברמת האתר.	2.40			21	
			50% מעובדי האתר עברו הכשרה והם מבצעים על בסיס שגרתי.	3.10			22	
		הושג	יחסי גומלין בנושא EHS.	3.11			23	
		הושג	מספקים משוב יעיל.	3.12	מרבית העובדים הוכשרו להבחין ולספק משוב מתאים ומעורבות / יחסי גומלין הנוגים בכל הרמות בכל רחבי האתר. פעילות זו נתמכת על ידי מנהלים בכירים של האתר שמוודאים (1) שמספר גדול והולך של עובדים מקבלים הכשרה מתאימה להבחין ולספק משוב מתאים. (2) שיתוף גומלין ומעורבות בתחומי EHS מתקיימים באופן שגרתי.	יחסי גומלין ומעורבות בנושא EHS לתוכנית יחסי גומלין והמעורבות יש בעלים בכל רמות הארגון כך שמרבית (>50%) העובדים מעורבים ו/או משתתפים.	24	
	100%	הושג	מתעדים יחסי גומלין.	3.13			25	
		הושג	עסקים באופן שגרתי בפעולות אלה ובפעולות קשורות של מעורבות.	3.14			26	
		הושג	סוגיות העוסקות בסיכנו והזדמנויות EHS מעולות על ידי עובדי האתר בכל הדרגים.	3.20			27	
		הושג	יחסי גומלין מובצעים ומתעדנים ברמה המצופה. המעורבות היא שגררתית.	3.30			28	
		הושג	בדיקות EHS מתוכננות מביצוע על ידי עובדים שהוכשרו לכן.	3.40			29	
		הושג	יש הבנה כללית לגבי יעדים בני קיימא רלוונטיים ולגבי הדרך שבה העבודה תורמת להשגתם.	3.50			30	
		הושג	את ביצועי ה-EHS מובילים משאבים מתאימים.	4.1			31	
			פעולות הדרגת EHS מולות.	4.2	נערות הערכות פורמליות של צרכים במובן של כיסורים והכשרה על תוכנית הכשרה פורמלית. העובדים מקבלים את הידע		32	
				4.3			33	

ss (EHS & PC PS) Maturity Assess (Sentinel PS) Maturity Assess (PS Summary) Maturity Assess (EHSMS) Maturity Assess (Main) Improvement Plan Site Maturity Profile Instructions

115% +

Type here to search

12:02 13/04/2021





רמה 3: מערכות ניהול

מערכות תכנון-ביצוע-בדיקה-פעולה (PDCA) פונקציונאליות

הבטחת ביצועים עקביים ושיפור מתמשך - מערכת ניהול הנה כל תכנית פונקציונאלית, מאורגנת ומיושמת של תכנון, בדיקה, הפעלה/התאמה של המבנה הפעיל. מערכת הניהול מאפשרת לאתרים לממש ביעילות צורות חשיבה, התנהגויות ויכולות, הפחתת סיכונים, תאימות ותוכניות רלוונטיות אחרות על ידי מתן תהליכי תמיכה אשר:

- (1) מגדירים תפקידים, תחומי אחריות ומשאבים; (2) מבהירים קבלת החלטות והפנייה לדרגים בכירים;
- (3) מתייחסים לתקשורת ותיעוד; (4) מבטיחים מוכנות למצבי חירום; (5) מנהלים שינויים ביעילות;
- (6) כוללים סקירה ניהולית (באופן שגרתי ובקשר לחקר אירועים), תכנון והצבת מטרות/יעדים לקידום שיפור מתמיד.



מבדק הבגרות EHS – תפקידים ותחומי אחריות (משגרה לנתק)

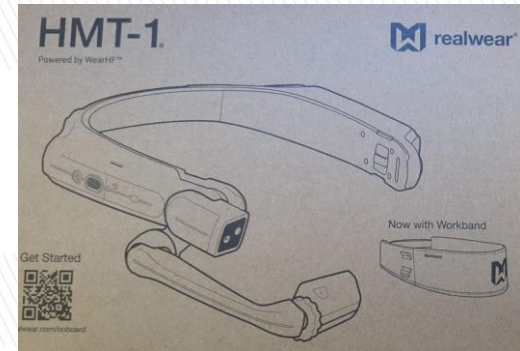
נותני חסות



מנכ"ל



סמנכ"ל



מאמן מנהיגות MBC



מאמני EHS (מחלקת EHS העולמית KCC)



צוות מאמני EHS אזורי מחלקת EHS אזורית EMEA



מנהל EHS של האתר



מנהל המפעל



כלל הנהגת האתר ומנהלי ביניים

צוות אימון ותמיכה גלובאלי



צוות יישום



צוות סוקר מקומי



סדר יום למבדק מנוהל מרחוק

Day	Site Time	Topic and Work Plan	Engagement Team	Site Attendees
Thu., Feb. 18	5:00 – 5:45PM (10:00AM – 10:45AM EST)	Conduct Opening Meeting: Orientation of Site and Engagement Teams, aligning and confirming the PPO for the initial visit/diagnostic. Includes presentations by the Site (short history, overview of products made at site, organization of resources at site, etc.) and the Engagement Team (review process, tasks for the week, address questions; check/adjust schedules (if needed). 🗣️	Engagement Team	Site Leadership Team
Mon., Feb. 22	7:00AM – 8:00AM	Safety Orientation For 3rd Party Assessors	TCE, TCHS	Meir + 3 rd party
	8:15AM – 10:00AM	Machine Safeguarding (OSHPS 2) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Lang ariel + <u>moshe peled</u>
	8:15AM – 10:00AM	Chemical Mgt. (EPS 1) 🗣️ 📄	TCE, EHRST (as support)	Pinto <u>meir</u> + <u>keren malul</u>
	10:15AM – 12Noon	MBC: EHS Leadership 🗣️	LC	Berman <u>amir</u>
	10:15AM – 12Noon	Haz. Energy Control (OSHPS 3) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Lang ariel + <u>moshe peled</u>
	10:15AM – 12Noon	Freshwater Mgt. (EPS 2) and Stormwater Mgt. (EPS 3) 🗣️ 📄	TCE, EHRST (as support)	Tsafrat <u>tal</u> + <u>keren malul</u>
	12Noon – 1PM	Lunch Break and Notes Catch-up		
	1:15PM – 3PM	Fire & Explosion Safety (OSHPS 1) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Pinto <u>meir</u> + <u>peled moshe</u>
	1:15PM – 3PM	Wastewater Mgt. (EPS 6) & Bacterial Control (EPS 11) 🗣️ 📄	TCE, EHRST (as support)	Tsafrat <u>tal</u> + <u>keren malul</u>
	3:15PM – 5PM	Electrical Safe Work Practices (OSHPS 4) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Leonid Brokhin + <u>moshe peled</u>
	3:00PM – 5:00PM (8:00 – 10:00AM EST)	MBC: EHS Leader Standard Work & EHS Interactions & Engagement 🗣️	LC, EL, TCE	Site Leadership Team – all the chapter owners.
5:15PM – 6:15PM	Review of observations for the day. 🗣️	Engagement Team		
Tues., Feb. 23	8:00AM – 8:30AM	Daily Report Out 🗣️	EHSRT, TCE and TCHS	Site Leadership Team and Applicable Work Team Leaders
	8:30AM – 9:00AM	Attend Tier 3 Meetings 🗣️	EHSRT, one of the TCE or TCHS	Mill mid & senior <u>managers</u> .
	8:45AM – 10:30AM	Confined Space (OSHPS 5) and compress air (OSHPS 16) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Lang ariel + <u>moshe peled</u>
	8:45AM – 10:30AM	Safe water & sanitation (oshps 15) & asbestos (eps 9)	TCE, EHRST (as support)	Tsafrat <u>tal</u> + <u>keren malul</u> + <u>meir pinto</u>
	10:45AM – 12:30PM	Lifting Ops/Suspended Loads (OSHPS 6) + refrigerant (eps 8) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Lang ariel + <u>moshe peled</u>
	10:45AM – 12:30PM	Air Emissions Mgt. (EPS 5) 🗣️ 📄	TCE, EHRST (as support)	Pinto <u>meir</u> + <u>keren malul</u>
	12:30PM – 1PM	Lunch Break and Notes Catch-up		
	1:15PM – 3PM	Workplace Transp. (OSHPS 7) & Road Transp. (OSHPS 8) 🗣️ 📄	TCHS, EHRST (as support)	Ilan <u>sangier</u> + <u>peled moshe</u>
	1:15PM – 3PM	Emergency Preparedness 🗣️	TCE, EHSRT (as support)	Pinto <u>meir</u> + 3 rd party
	2:00PM – 3:00PM	Functional PPECA Systems & Aligned Incentives & Metrics Work	EL, TCHS	Site Leadership Team

שלבי הבקרה במבדק הבגרות (משקף חכם)

האם יש סטנדרט

מה נדרש לבצע על פי סטנדרט

האם יש הוכחות ביצוע לקיום הסטנדרט

מה מנהל המחלקה יודע שנדרש לבצע

מה העובד יודע שנדרש לבצע

מה מבוצע בפועל

סטנדרט הינו כל אפיון חד ערכי המגדיר אופן ביצוע

כל הוכחות הביצוע הוכנסו למערכת המחשב השקופה לסוקרים





תוצרי המבדק הווירטואלי:

1. מעורבות, תיאום צפיות ושיתוף הזדמנויות לשיפור online ממספר רב של מומחים מכל חלקי תבל.
2. קיום רצף תפעולי לבקרה ושיפור מתמיד.
3. המשך ביצוע מבדק עצמי ושיפור מתמיד עם אופציה ל"ביקור וירטואלי" בכל עת.
4. שקיפות תמיכה ובקרה אזורית וגלובלית בכל עת.





בקרת ניהול בטיחות בתנאי נתק

