

风险观察家

西元2019年2月号

论坛：会员齐聚亚洲与欧洲论坛

损害防阻：引进新的计画

公正文化：对你有何意义？

沟通：指示必须明确清楚

BRITANNIA协会希腊办事处：认识我们的比雷埃夫斯团队



BRITANNIA P&I
TRUSTED SINCE 1855

编者的话

BRITANNIA的使命是成为全球顶尖的防护与保赔协会



过去的一年对本协会来说仍旧是忙碌的一年。在前一期《风险观察家》中，我们很荣幸为各位读者介绍我们的哥本哈根办事处，而现在读者有机会认识Britannia协会希腊办事处的团队。希腊办事处於去年10月开幕，并在随後的12月开放给当地的会员与朋友们参观，紧接着是在Britannia协会董事会议後所举办的迎宾餐酒会，由本协会主席Nigel Palmer先生主持欢迎当地航运界人士莅临指导。

一如往常，我们仍不断致力於促进经理人与本协会会员的对话与沟通。每年11月分别於欧洲和亚洲举办的会员论坛，正是让会员与本协会共聚一堂的重要场合之一。论坛的相关报导提供於下一页。

会员调查是我们近期推行的一项计画，而调查问卷已於去年寄出，这项调查是我们持续推动绩效评量的一部分，目的是为了确保我们能继续提供符合会员期待与需求的最顶级优质服务。本协会执行长Andrew Cutler先生已经做出完整的结果报告，并已公布於本协会官网，我希望尚未看过的人都能拨空浏览。我们将在西元2019年再度进行这项调查，期盼届时有更多会员参与支持，以便确认我们提供的服务满足会员的要求与期待。

就我个人而言，身为出版部主任，我很高兴能透过这项调查得知80%的受访会员对本协会出版刊物具有正面的评价，读者们也喜欢由整个行销与出版团队倾尽全力打造的全新设计与版面。虽然工作总是堆积如山，但我们仍将於往後的几个月里彻底检视所有协会出版的刊物。我想再次表达各位的回馈与意见对我们有莫大的帮助。

我们祝福所有读者新年快乐，喜迎金猪年。

CLAIRE MYATT
编辑

BRITANNIA协会 东京与里斯本会员论坛



BRITANNIA协会延续在亚洲与欧洲举办两场年度论坛的传统。亚洲论坛於(去年)11月6日在东京举行, 约有70名来自亚洲地区的会员代表齐聚於帝国饭店。欧洲论坛则於(去年)11月22日在历史氛围浓厚的里斯本佩斯塔纳皇宫饭店举行, 约有50名会员代表与会, 而论坛的庆祝晚宴选择在皇宫饭店的旧马厩举行, 越过饭店主建物走道即可看见整修後美轮美奂的旧马厩。



一如往常, 论坛是将Britannia协会会员凝聚在一起的一个平台, 并让会员能获知本协会及整个业界的最新发展。论坛中亦针对本协会之财力、董事会近期决议、理赔案趋势、以及英国脱欧预期对本协会带来之冲击等议题提供简报。

承保长Mike Hall先生宣布, 下一个保单年度(西元2019/20年)将是连续第三年不针对P&I险预缴保费进行普调(General Increase)。财务长Jo Rodgers先生另外向会员宣布将1000万美元资本分配给於西元2018年10月16日英国标准时间午夜当时入会承保的船舶。会员代表并获告知, 西元2019/20年度FD&D险之预缴保费亦不予调整, 会员在明年将享有每件理赔案分摊额上限150,000美元的优惠。

Britannia协会执行长Andrew Cutler先生与所有经理人亦提供会员代表有关各代表办事处的最新进展, 亚洲论坛着重於香港与新加坡办事处, 欧洲论坛则放在希腊与哥本哈根办事处。除此之外, 在会议中也分别有来自经理人公司人为风险、理赔与损害防阻部门的相关人员就相关议题提供简报。

今年的两场论坛均邀请一位来宾向与会的会员代表发表演说, 今年我们很荣幸地邀请到国际互保协会集团(IG)之代表David Baker先生做为来宾演讲人。他任职於IG伦敦秘书处, 他简介了秘书处的组成结构与活动项目, 并代表IG与其全体会员说明秘书处的工作。

本协会鼓励会员代表在论坛期间提问, 本年度采用的全新应用程式系统使提问流程更加简便, 并且使得互动更加热诚。会员代表当天可透过智慧型手机发送问题, 所提出的问题有可能在每场座谈结束时显示於萤幕上, 并及时获得答覆。

除了较为正式的会议场合外, 会员与经理人可於午餐及每场论坛结束後的晚餐时间进行社交联谊, 并继续讨论相关议题。这些重要的场合不仅让会员与经理人直接见面对谈, 同时也增进会员间的相互交流, 因此可说是互保协会会员的重要活动。



BRITANNIA协会损害防阻部门 – 令人雀跃的新年度

新年的开始是一个充满欢庆与期待的时刻，同时也是回顾过去一年的时刻，更重要的是，会员在新的一年里对于损害防阻团队的期待，是我们要努力的方向与目标。

西元2018年，Britannia协会损害防阻部门(LPD)在组织上有了变动，我们延揽了三名新成员加入团队，分别为Jacob Damgaard先生、Graham Wilson先生与Ashley Boyce女士，他们的加入提升了损害防阻部门在机轮、检验与事故调查领域的实力，他们所具备的不同经验增进了团队既有的重要海事技能。这几位生力军的加入使得损害防阻部门在现代船舶经营的各个层面，能够提供会员更优质的技术性建议。

举办研讨会一直是损害防阻部门年度计划的重要一环，西元2018年度也不例外。我们在台湾庆祝研讨会连续举办十年，这也证明了我们对于台湾市场的承诺与投入。此外，我们也成功地将哥本哈根等新地点纳入行事历，团队将于西元2019年再度重返当地举办活动。于雅典及新加坡新设的办事处也已分别于西元2018年开幕，因此我们将于西元2019年在这些地区举办研讨会，首先登场的就是今年1月29日在新加坡举办的研讨会，我们也将于定期消息公告栏及网站上向全体会员公布所有研讨会细节。

我们将持续进行船况调查计划，协助会员找出可能引发索偿的问题。我们在西元2018年观察到列为「良好」或「非常良好」的船舶数呈现令人高兴的增长趋势，我们预期这股趋势将在西元2019年持续下去。

我们的团队具备多项领域的专业技能，并在西元2018年针对会员规划几项创新计划，并将于西元2019年推动这些计划。

机舱安全检查 – 这项计划着重于行为安全，由损害防阻部门成员在船上进行为期2至4天的检查。我们会在这段期间观察机舱人员的安全行为与表现，以及识别出缺失所在。损害防阻部门团队随后协助会员处理这些问题，藉此改善其安全表现与现有程序，同时建议会员能够采取的替代措施，以利改善其安全表现。这项计划由Jacob Damgaard先生负责领导。

海事风险管理与事故调查 – 这项计划主要是检视会员的风险管理与调查过程，以找出最佳的实务操作，并指出任何缺失。这项新服务的进一步细节详述于下一页的专文。这项计划的领导人为Graham Wilson先生。

这两项计划都是免费提供给本协会会员的服务，由于不限任何特定船型，对于全体会员来说应该很有帮助。

影片 – 西元2019年将根据真实事件推出全新的损害防阻影片。影片将着重在岸上经理人与船长在紧急状况下的互动，并强调一些常导致情况愈发恶化并引发灾难后果的常见问题。

海报 – 损害防阻部门将于西元2019年推动全新海报活动。这些海报将着重于真实案例的相关安全问题，让海报更贴近现实，并清楚传递安全讯息。

如读者所见，西元2019年对于损害防阻部门而言同样是令人雀跃的年度。随着服务范围及既有专业领域的扩大，我们期待提供更高标准的全新服务与协助，希望能在本年度举办的研讨会中见到各位会员，祝福大家新年快乐！



欲联系损害防阻团队负责人NEALE RODRIGUES先生，请来函寄至：
Group-BritLossPrevention@triley.co.uk



JACOB DAMGAARD先生：船长/双职海事船副 (dual maritime officer)，(海洋运输与航海学)理学学士，Jacob在不久前曾担任货柜船及汽车船(PCTC)船队的岸上指定代表暨公司安全主管。Jacob此前曾担任船旗国与港口国检验员，并担任过机舱管轮与舱面船副，具有货柜船、货轮与舰艇的航海经验。

海上风险与事故调查 – 损害防阻支援

作者: Graham Wilson

在任何重大安全作业中，大家最不希望发生的事情是，尽管所有相关人员已善尽最大的努力试图防范，事故与索赔案仍是不时地发生，不过，重要的是要从这些事件中学习教训，才能试着防范於未然。

《国际船舶安全管理规则》(ISM Code) 针对船公司施加法定规定，船公司不仅须调查、分析事故，还须管理船舶、人员与环境风险。然而，透过让企业组织有能力以符合成本效益、有效、安全、且可同时达成事业目标的方式，执行稳健管理风险与调查的过程所带来的益处远大于这些法定义务。

在Graham Wilson先生近期加入Britannia协会担任损害防阻经理後，损害防阻部门很高兴能提供一项特别的服务，协助会员管理海上风险，并提升调查能力。损害防阻团队在这些领域具有丰富的实践与理论经验，可以为会员量身打造专业的支援服务，进而达到下列目标：

- 按会员要求提供有关营运风险管理及调查过程的建议与指导。此部分包括落实风险管理架构、证据收集、起因分析或「公正文化」调查方法（请参照本期另撰之专文）等主题。
- 参照最佳实务(包括其他运输部门)，针对会员风险管理与调查过程进行书面审查。该评估涵盖在会员同意情况下进行初步咨询与评鉴後，再从非正式「健检」审查扩及到更进一步独立检视相关程序与过程。

- 找出最佳实务，并从会员自订的程序或最佳实务中找出任何差异。

- 依据审查的结果提供建设性建议，以提升会员在风险管理与调查方面的绩效。

针对海上风险与调查等范畴所提供的独立支援服务与建议，可向会员确保风险获得妥善管理，并协助会员防范事件与索赔案的发生。这项全新的专属服务有赖於损害防阻团队的特有能力和经验，而且是无偿提供给会员。

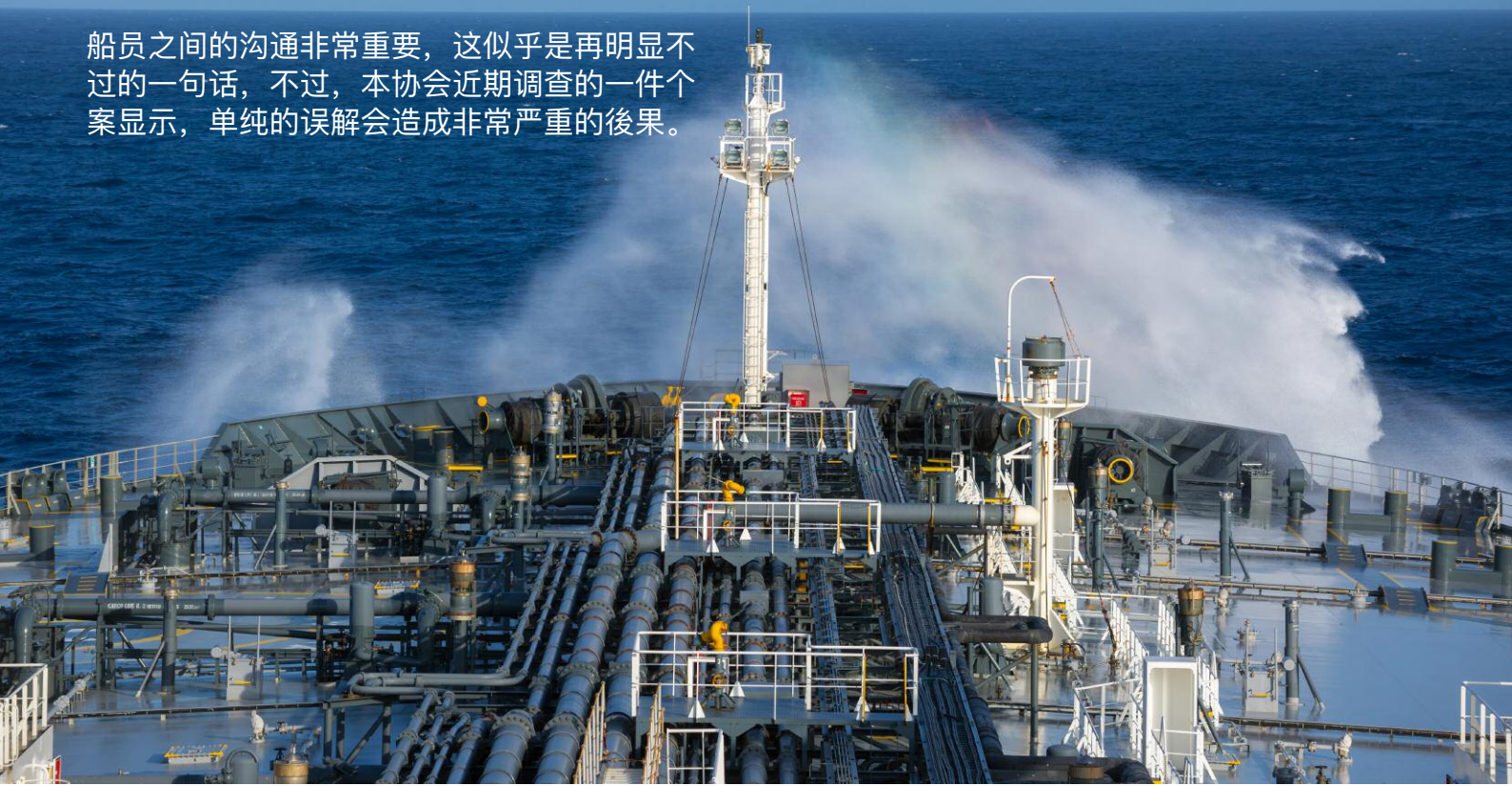
欢迎来信联络LossPrevention@triley.co.uk以询问进一步资讯。



GRAHAM WILSON先生：为一合格之造船工程师，曾在英国海上事故调查局(MAIB)担任船旗国检验员，亦曾是一家大型邮轮业者的海上风险与调查主管。他近期曾在克兰菲尔德大学担任资深讲师，教授海上事故调查理论与实务。

有效沟通的重要性

船员之间的沟通非常重要，这似乎是再明显不过的一句话，不过，本协会近期调查的一件个案显示，单纯的误解会造成非常严重的后果。



一艘化学品运输船从南非航向美国东岸，途中遭逢暴风雨，当时风速为25节，浪高2.5公尺，涌浪4公尺，涌高达4.5公尺。船舶出水高度将近7公尺。

隔天早上，大副指示水手长走到前狭窄走道(forward catwalk) — 但不是船艙，检视前晚的暴风雨是否酿成任何损害。水手长通报绞车上的系船索已经松脱，需要固定。大副指示水手长呼叫驾驶室，询问船舶是否能减速或变更航道，以便能在船艙安全工作。

水手长呼叫驾驶室并告诉三副，三副接着转向船长请求指示。船长告诉三副向水手长回覆，不要前往船头，等到下午天气比较好的时候再处理。三副将命令传达给水手长。

水手长接着再度呼叫驾驶室，并告诉三副他只是到船头将系船索系固，不会处理绞车。三副回答「OK」。双方的沟通在此产生误解。

· 三副所说的「OK」是指船长没有改变命令，所以是水手长自己冒险前往船头。

· 然而，水手长却将「OK」解释成获准前往船头将系船索系固。

水手长当时命令两名干练水手(AB)前往船头将绞车上的系船索系固，但是在作业期间，接连两个大浪撞击船艙，造成两名干练水手跌落。其中一人背部受到重伤而导致严重瘫痪。

结语

由此可见，三副与水手长之间的沟通失败。船长已向三副清楚表明，水手长要等到下午天气好转时，才能去船头作业。三副应清楚命令水手长不要前往船头。使用含糊不清的字眼「OK」无法清楚表达，因此必须确定任何指示都已清楚传达，并获充分了解。

公正文化

作者：Graham Wilson

安全文化的概念及其对船公司的益处已获得广泛报导与知悉。国际海运协会(ICS)¹於西元2013年将该文化定义为「管理阶层与员工为确保随时将风险降至最低，并减轻至最大可能程度，因而共享之价值与实务」。基本上，这项定义可以解释成：安全价值是企业及其员工一切行为之核心。尤其是，安全为首要之务的承诺应深植於整个企业内部。

实际关键点一般公认在於：将多项其他「文化」成功地融入企业²。这些文化包括通报文化 – 能自由公开地通报关切事项与事件；知情文化 – 即是收集、分析与主动发布通报事件资料；以及学习文化 – 系指企业努力从过去的事件学习，透过处理这些事件所学习到的教训，改善自身的绩效。

最关键的是企业「公正文化」的定义与落实对於全体员工来说为现成可及的，尤其应界定在事件或危险行为发生后，何谓「疏忽」、「可接受」与「不可接受」等行为的构成要件概念，以及调查与处理的方式。同样重要的是，这些原则亦应适用於船上与岸基上人员。

然而，这一切的基础来自於「公正文化」原则^{3,4}，这意味着欲激励人们采取能够维护安全的行为，则必须扭转过去普遍存在的观念 – 总该有人对事故後果负责，也就是所谓的「咎责文化」，这种文化进一步衍生出「惩罚文化」，这种文化的基本论调就是以训斥威胁，或甚者，予以解雇。然而，後者的问题在於，对惩戒措施的「畏惧」常常妨碍事故及「虚惊」事件⁵的通报，以及人们公开协助调查的意愿，无论可能的起因为何。因此，即便学习宝贵教训、改善安全流程的机会没有完全消失，但整体而言这样的机会也减少了。

为了抵制这样的文化，因而衍生出「无咎责文化」一词。不过，「无咎责文化」在现实上并非理想可行，因为这对于无法容忍的行为无法加以究责，例如：严重的疏失或蓄意违反流程的行为。

因此，「公正文化」是清楚定义一项政策来处理这些问题，并据此鼓励员工通报事故或事件，而无需担心受到报复或惩处，除非员工自己做出无法被接受的行为，如：轻率鲁莽的行为或冒着蓄意不合理的风险而为之。此项政策应清楚说明对於遵守公司流程的期望，并规范执行环境。此外，对於超出公司预期之行为，以及虽然低於可接受水平、但非属员工过失的行为，应加以肯定。

¹国际海运协会(ICS)(2013)：落实有效安全文化 – 给船公司与船员的基本建议，网址：

<http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/resources/safety-security-and-operations/implementing-an-effective-safety-culture.pdf?sfvrsn=8>

²Reason, J (1997)：企业事故风险的管理，泛罕市，灰门出版公司。

³Dekker, S (2016)：公正文化 – 恢复企业内部的信任与责任归属，第三版，柏林顿市，灰门出版公司。

⁴英国海事暨海岸救援局(MCA)：透过公正文化改善安全与组织绩效，网址：<https://www.gov.uk/government/publications/a-just-culture-improving-safety-and-organisational-performance>

⁵国际海事组织(IMO)MSC-MEPC7/Circ.7 – 虚惊事件通报原则，西元2008年10月10日。

安全为首要之务的承诺应深植於整个企业内部

许多企业发现「决策树」²的发展有助於对「公正文化」政策的支持；决策树在危险行为发生後的究责程度或不予究责的判断上极有帮助。此外，流程图⁶的制作提供另一种形式的「决策树」，可配合企业的特别需求予以调整。此类流程图在确保全体员工均理解过失程度判断流程及公司预期追踪措施上具有实质的用处。

企业内部的有效沟通流程实为重要，而这一观点应透过船员与岸边人员之训练及指导加以支持。在理想情况下，企业应指定「公正文化」过程的「保卫者」或「负责人」担任整个体系的主要核心暨推动者。

整个流程的成功推动须特别仰赖企业全体员工之间的信任氛围，因此在落实上须持之以恒，并尽可能公开透明。关键点在於需要试着转变既有态度与行为，例如鼓励或甚至奖励对於事件及其他安全相关重要资讯之通报者。把重点放在通报的正面结果，而不是仅想着责怪个人，这样就能营造出有效的「通报文化」。显然地，这需要整个企业投入心力，尤其是管理阶层对安全的承诺以及「公正文化」的提倡，同时也包括员工主动参与决策及问题解决的过程。

有效的内部事件通报系统也是整体流程的关键要项。该系统应具备明确、公开、匿名、保密之特性，并在管理上与公司内部其他职务保有一定程度的独立性，举例来说，应考虑是否由单一部门进行内部调查，还是由各部门依不同的调查目标进行。理想上，亦应稍微考量事件通报的格式/范

本，以及这些格式/范本须提供的资讯。通报/调查过程的公布应采匿名最终报告方式为之，包括从中学习到的教训；这有助於向全体员工展示通报事故与虚惊事件的价值。

企业内部的其他利害关系人需要参与「公正文化」过程的落实，例如：人力资源(HR)与法务部门均需要确保完成自身及任何法定义务。举例来说，人力部门的「惩处」过程是否符合整体「公正文化」政策？此一问题又引发另一项重要问题：企业内部哪些人将参与「危险行为」後的责任归属判定？有可能是由安卫品质与环境(HSQE)部门、管理阶层、人力资源与法务部门代表共同组成的团队负责。

结语

「公正文化」的发展过程可能为企业增加许多困难的挑战。然而，这项方法的成功整合被视为企业获得有效且高效安全性的关键要点。企业必须清楚定义其政策，也就是以公正公允的态度针对错误与危险行为进行分类与处理，提升通报与透明度所带来的益处能为企业的安全绩效与效率营运取得莫大的优势。

⁶Hudson等人(2008)：符合期待：公正公允文化的新模型，尼斯，石化工程师学会，参考号码：SPE 111977。

港口国管制问题

作者：Jacob Damgaard

西元1978年发生「AMOCO CADIZ号」漏油事件，第一份港口国管制(PSC)备忘录(MOU)则於西元1982年在巴黎签署。自此，港口国管制被公认为能够减少不合格船舶数、同时提升海上船舶安全性、并防范环境损害的有效方法。

遭到港口国主管机关扣船的代价甚高，不仅造成延误还可能损失租金，因此，会员船舶必须随时准备好接受检验，这点实为重要。为了协助本协会会员，损害防阻部门(LPD)将关注主管机关(包括美国海岸防卫队(USCG))留置船舶的措施，从中找出一些主要态势，以及造成扣船的常见缺失。

火灾安全仍是主要的缺失之一 – 防火阀没有正确关闭或生锈、消防泵渗漏或故障，这些都是常见的造成船舶被留置的原因。比方说，蘑菇型防火阀虽通过测试，却未经目视检查。后续港口国管制接着揭露该防火阀有部分生锈的情况。至於紧急用消防泵，如同所有泵，均须针对管路及密封阀进行仔细的目视检查，确认是否有渗漏的情况，这点非常重要。

另一个常见的扣船问题是紧急发电机，这个问题通常是因为发电机无法连接至紧急配电盘，或是连接後无法容纳负载。美国海岸防卫队(USCG)会先要求接受发电机，之後才能进入美国水域。另一件已知案例是发电机启动器电池没电，这意味着未正确进行电池密度测试。会员亦应了解在某些港口，港口国管制官员可能要求任何船员亲自示范紧急发电机的正确操作流程，如果未依照正确流程，有可能导致船舶被留置。

如果船长发现在港口国管制检验期间所提出的缺失并不公允，应该直接向港口国管制官员反应，并通知其办公室，这一点很重要。至於货物适载性等特定问题，可能需要通知租船人。如果发生留置船舶的情形，必须尽快联络船旗国及/或与缺失相关事项的证书核发认可机构(RO)，才能启动矫正与放行程序。

另外，损害防阻部门团队亦发现几起可以被避免的船舶被留置案例，这几起案例都是因为正确地通报缺失而导致船舶被留置。《国际海上人命安全公约(SOLAS)》第1/11C条指出，在国外港口发生缺失时，必须通报当地港口国管制机关、船旗国及/或认可机构，这一点之所以重要是为了取得瑕疵设备操作许可。

为了避免船舶被留置，船员与岸上办公室应一同努力分配足够的资源，以符合标准并提供船员必要的训练。计画性维修保养系统(PMS)应涵盖适当的检测与维修步骤，这一点很重要。船员亦应清楚设备的「隐藏」故障，例如：防火阀生锈，这可能无法立即目测察觉出来。



BRITANNIA协会成立希腊办事处



我们非常荣幸在此介绍目前进驻希腊的BRITANNIA协会新团队，负责人是DAVID HARLEY 先生。办事处设址於阿克提米亚乌利大街的地标「伊奥尼亚大楼」，其任务是强化本协会提供给希腊会员的服务。希腊是Britannia协会的重要市场，现有会员数约占全体会员数的10%。希腊市场服务办事处的成立使得本协会能够在该区域持续成长。

希腊

我们很高兴向各位介绍团队成员：



David Harley 先生担任办事处主任。David毕业後任职於另一家P&I协会，四年後加入Tindall Riley，任职期间逾20年。他具有丰富的P&I及FD&D经验，曾加入韩国及台湾理赔团队，亦担任过香港与东南亚理赔团队负责人。此外，David还曾负责本协会的义大利及以色列会员事务。David最近这五年一直担任香港办事处负责人，之後才调派至希腊。



Denise Dellow女士担任副主任。Denise曾是一名在纽西兰执业的商业律师，之後前往英国，专精海事法。Denise加入Britannia协会之前，曾於一家货柜船公司工作，负责处理P&I、CLH与FD&D案件，并针对一系列运输合约及服务协议之承保范围问题提供建议。



Konstantinos Samaritis先生担任副主任。Konstantinos是一名合格的希腊律师暨官方认可之调解人，在西元2018年加入Tindall Riley，先前曾於Standard & Skuld希腊营业处工作达十年。他亦曾在一家美国上市船东及法律事务所任职。Konstantinos负责处理包括重大事故在内的各种P&I及FD&D险理赔案。



Vasilios Kakamoukas先生担任理赔经理。在取得造船与轮机工程硕士学位後，Vasilios担任独立公证人，负责调查包括重大灾难在内的P&I及H&M险理赔案。他於西元2016年加入Tindall Riley，负责处理各种P&I理赔案。

希腊办事处於(去年)10月开始营运，隨後并在12月11日举办欢迎会，约有100名本地航运界人士前来参观新办事处，并与BRITANNIA协会本地团队及伦敦办事处代表见面，当天一开始由比雷埃夫斯市圣尼古拉奥斯教堂的牧师为当日的活动祈福。



1|FP

24H
8
6
4
2
23H
8
6
4
2
22H
8
6
4
2
21H
8
6
4
2
20H
8
6
4
2
19H
8
6
4
2
18H
8
6
4
2
17H
8
6
4
2
16H
8
6
4
2
15H
8
6
4
2
14H
8
6
4
2
13H
8
6
4
2
12H
8
6
4
2
11H
8
6
4
2



经理公司: TINDALL RILEY (BRITANNIA) LIMITED
Regis House, 45 King William Steet
London EC4R 9AN
电话: +44 (0) 20 7407 3588
britanniapandi.com

THE BRITANNIA STEAM SHIP INSURANCE ASSOCIATION LIMITED
登记地址: Regis House, 45 King William Steet, London EC4R 9AN
英格兰与威尔斯登记号码: 10349
获英国审慎监管局授权
受英国金融监管局及审慎监管局管理