

風險觀察家

西元2019年2月號

論壇：會員齊聚亞洲與歐洲論壇

損害防阻：引進新的計畫

公正文化：對你有何意義？

溝通：指示必須明確清楚

BRITANNIA協會希臘辦事處：認識我們的比雷埃夫斯團隊



BRITANNIA P&I
TRUSTED SINCE 1855

編者的話

BRITANNIA的使命是成為全球頂尖的防護與補償協會



過去的一年對本協會來說仍舊是忙碌的一年。在前一期《風險觀察家》中，我們很榮幸為各位讀者介紹哥本哈根辦事處，而現在讀者有機會親眼見到Britannia協會希臘辦事處的團隊。希臘辦事處於10月開幕，並在12月開放給當地的會員與朋友們參觀，緊接著是在Britannia協會董事會議後所舉辦的雞尾酒會，這是本協會主席Nigel Palmer為了宴請當地的航運界人士而舉辦的酒會。

一如往常，我們仍不斷致力於促進經理人與本協會會員的對話與溝通。每年11月分別於歐洲和亞洲舉辦的會員論壇，正是讓會員與本協會共聚一堂的重要場合之一。論壇的相關報導提供於下一頁。

會員調查是近期的一項計畫，而調查問卷已於去年寄出，這項調查是我們持續推動績效評量的一部分，目的是為了確保我們能繼續提供符合會員期待與需求的優質服務。本協會執行長Andrew Cutler已經寄出完整的結果報告，並公布於官網，我希望尚未看過的人都能撥空瀏覽。我們將在2019年再度進行這項調查，期盼有更多會員能夠參與，以便確認我們提供的服務滿足會員的要求與期待。

以個人角度來看，我身為出版部負責人，很高興能透過這項調查得知80%的受訪會員對本協會出版刊物具有正面的評價，讀者們也喜歡由整個行銷與出版團隊傾盡全力打造的全新設計與版面。雖然工作總是堆積如山，但我們仍將於往後的幾個月裡徹底檢視所有協會出版的刊物。我想再一次表達各位的回饋與意見對我們確實有所助益。

我們祝福所有讀者新年快樂，並歡迎豬年的到來。

A handwritten signature in white ink that reads "Claire Myatt".

CLAIRE MYATT
編輯

BRITANNIA協會 東京與里斯本會員論壇



BRITANNIA協會延續在亞洲與歐洲舉辦兩場年度論壇的傳統。亞洲論壇於11月6日在東京舉行，該區域約有70名會員代表齊聚於帝國飯店。歐洲論壇則於11月22日在歷史氛圍濃厚的里斯本佩斯塔納皇宮飯店舉行，約有50名會員代表與會，而論壇的慶祝晚宴選擇在皇宮飯店的舊馬廄舉行，越過飯店主建物走道即可看見整修後美輪美奐的舊馬廄。



一如往常，論壇是將Britannia協會會員凝聚在一起的一個平台，並讓會員能獲知本協會及整個業界的最新發展。論壇中亦針對本協會之財力、董事會近期決議、理賠案趨勢、以及英國脫歐預期對本協會帶來之衝擊等議題提供簡報。

承保長Mike Hall宣布，下一個保單年度(2019/20)將是連續第三年不針對P&I險預繳保費進行普調(General Increase)。財務長Jo Rodgers另外向會員宣布將1000萬美元資本分配給於2018年10月16日英國標準時間午夜當時入會承保的船。會員代表並獲告知，2019/20年度FD&D險之預繳保費亦不予調整，會員在明年將享有每件理賠案分攤額上限150,000美元的優惠。

Britannia協會執行長Andrew Cutler與所有經理人亦提供會員代表有關各代表辦事處的最新進展，亞洲論壇著重於香港與新加坡辦事處，歐洲論壇則放在希臘與哥本哈根辦事處。除此之外，會中還提供人為風險、理賠與損害防阻部門的簡報。

今年的兩場論壇均邀請一位來賓向與會的會員代表發表演說，今年很幸運地邀請到本協會在國際互保協會集團(IG)之代表人David Baker。他任職於IG倫敦秘書處，將針對秘書處架構與活動發表簡報，並代表IG與其全體會員說明秘書處的工作。



本協會鼓勵會員代表在論壇期間提問，本年度採用的全新應用程式系統使提問流程更加簡便，並使得互動更加熱絡。會員代表當天可透過智慧型手機發送問題，提問之問題有可能在每場座談結束時顯示於螢幕上，並獲得答覆。

除了較為正式的會議場合外，會員與經理人可於午餐及每場論壇結束後的晚餐時間進行社交聯誼，並繼續討論相關議題。這些重要的場合不僅讓會員有機會見到經理人，同時也增進會員間的相互交流，因此可說是互保協會會員的重要活動。

BRITANNIA協會損害防阻部門 – 令人雀躍的新年度

新年的開始是一個充滿歡慶與期待的時刻，同時也是回顧過去一年的時刻，更重要的是，會員在新的一年對於損害防阻團隊的期待，是我們要努力的方向與目標。

2018年，Britannia協會損害防阻部門(LPD)在組織上有了變動，延攬三名新成員，分別為Jacob Damgaard、Graham Wilson與Ashley Boyce，他們的加入提升了損害防阻部門在輪機、檢驗與事故調查領域的實力，他們所具備的不同經驗增進了團隊既有的重要海事技能。這幾位生力軍的加入使得損害防阻部門在現代船舶經營的各個層面，能夠提供會員更優質的技術性建議。

研討會一直是損害防阻部門年度計畫的重要一環，2018年度也不例外。我們在台灣慶祝研討會連續舉辦十年，這也證明了我們對於台灣市場的承諾與投入。此外，我們也成功地將哥本哈根等新地點納入行事曆，團隊將於2019年再度重返。於雅典及新加坡新設的辦事處已於2018年開幕，因此我們將於2019年在此舉辦研討會，第一屆新加坡研討會已在1月29日登場，我們也將於定期消息公告欄及網站上向全體會員公布所有研討會細節。

我們將持續進行船況檢驗計畫，協助會員找出可能引發索償的問題。我們在2018年觀察到列為「良好」或「非常良好」的船舶數呈現令人高興的增長趨勢，我們預期這股趨勢將在2019年持續下去。

我們的團隊具備多項領域的專業技能，並在2018年針對會員規劃幾項創新計畫，並將於2019年推動這些計畫。

機艙安全檢查 – 這項計畫著重於行為安全，由損害防阻部門成員在船上進行為期2至4天的檢查。我們在這段期間觀察機艙人員的安全行為與表現，以及識別出缺失所在。損害防阻部門團隊隨後協助會員處理這些問題，藉此改善其安全表現與現有程序，同時建議會員能夠採取的替代措施，以利改善其安全表現。這項計畫由Jacob Damgaard負責領導。

海事風險管理與事故調查 – 這項計畫主要是檢視會員的風險管理與調查過程，以找出最佳的實務操作，並指出任何缺失。這項新服務的進一步細節詳述於下一頁的專文。這項計畫的領導人為Graham Wilson。

這兩項計畫都是免費提供給本協會會員的服務，由於不限任何特定船型，會員將從中獲益不少。

影片 – 2019年將根據真實事件推出全新的損害防阻影片。影片將著重在岸上經理人與船長在緊急狀況下的互動，並強調一些常導致情況愈發惡化並引發災難後果的常見問題。

海報 – 損害防阻部門將於2019年推動全新海報活動。這些海報將著重於真實案例的相關安全問題，讓海報更貼近現實，並清楚傳遞安全訊息。

如讀者所見，2019年對於損害防阻部門而言同樣是令人雀躍的年度。隨著服務範圍及既有專業領域的擴大，我們期待提供更高標準的全新服務與協助，希望能在本年度舉辦的研討會中見到各位會員，祝福大家新年快樂！



欲聯繫損害防阻團隊負責人NEALE RODRIGUES，請來函寄至：
Group-BritLossPrevention@triley.co.uk



JACOB DAMGAARD：船長/雙職海事船副(DUAL MARITIME OFFICER)，(海洋運輸與航海學)理學士，JACOB在不久前曾擔任貨櫃船及汽車船(PCTC)船隊的岸上指定代表暨公司安全主管。JACOB此前曾擔任船旗國與港口國檢驗員，並擔任過機艙管輪與艙面船副，具有貨櫃船、貨輪與艦艇的航海經驗。

海上風險與事故調查 – 損害防阻支援

作者: Graham Wilson

在任何重大安全作業中，大家最不希望發生的事情是：儘管所有相關人員已善盡最大的努力試圖防範，事故與索賠案仍是不時地發生，不過，重要的是要從這些事件中學習教訓，才能試著防範於未然。

《國際船舶安全管理規則(ISM Code)》針對船公司施加法定規定，船公司不僅須調查、分析事故，還須管理船舶、人員與環境風險。然而，透過讓企業組織有能力以符合成本效益、有效、安全、且可同時達成事業目標的方式，執行穩健管理風險與調查的過程所帶來的益處遠大於這些法定義務。

在Graham Wilson近期加入Britannia協會擔任損害防阻經理後，損害防阻部門很高興能提供一項特別的服務，協助會員管理海上風險，並提升調查能力。損害防阻團隊在這些領域具有豐富的實務操作與理論經驗，可以為會員量身打造專業的支援服務，進而：

- 按會員要求提供有關營運風險管理及調查過程的建議與指導。此部分包括落實風險管理架構、證據收集、起因分析或「公正文化」調查方法（請參照本期另撰之專文）等主題。
- 參照最佳實務(包括其他運輸部門)，針對會員風險管理與調查過程進行書面審查。該評估涵蓋在會員同意進行初步諮詢與評鑑後從非正式「健檢」審查到程序與過程之深度獨立檢視。

- 找出最佳實務，並從會員自有的程序或最佳實務中找出任何差異。

- 依據審查的結果提供建設性建議，以提升會員在風險管理與調查方面的績效。

針對海上風險與調查等範疇所提供的獨立支援服務與建議，可向會員確保風險獲得妥善管理，並協助會員防範事件與索賠案的發生。這項全新的專屬服務有賴於損害防阻團隊的特有能力，而且是無償提供給會員。

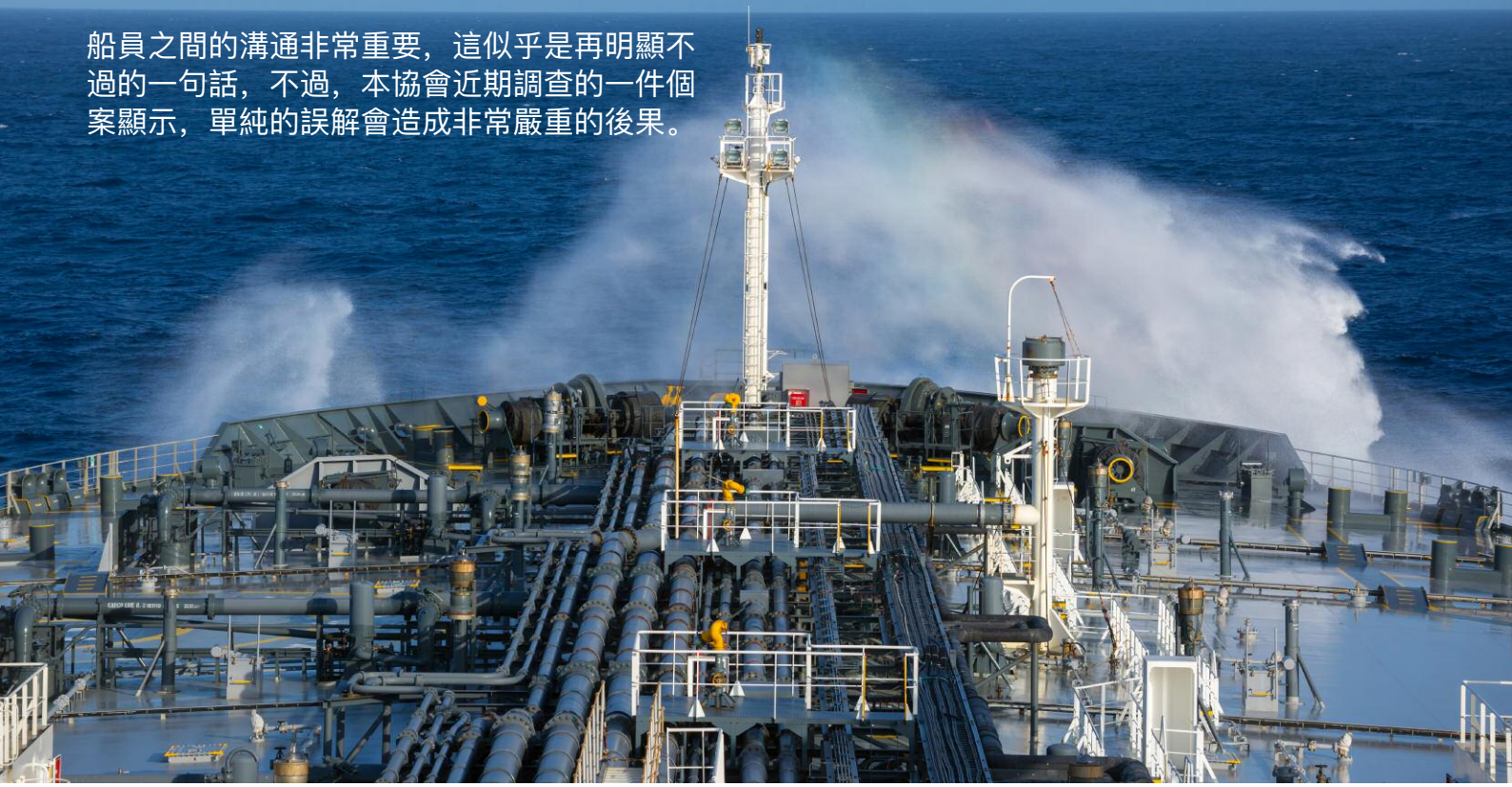
歡迎來信聯絡LossPrevention@triley.co.uk以詢問進一步資訊。



GRAHAM WILSON: 為一合格之造船工程師，曾在英國海上事故調查局(MAIB)擔任船旗國檢驗員，亦曾是一家大型郵輪業者的海上風險與調查主管。他近期曾在克蘭菲爾德大學擔任資深講師，教授海上事故調查理論與實務。

有效溝通的重要性

船員之間的溝通非常重要，這似乎是再明顯不過的一句話，不過，本協會近期調查的一件個案顯示，單純的誤解會造成非常嚴重的後果。



一艘化學品運輸船從南非航向美國東岸，途中遭逢暴風雨，當時風速為25節，浪高2.5公尺，湧浪4公尺，涌高達4.5公尺。船首出水高度將近7公尺。

隔天早上，大副指示水手長走到前狹窄走道(forward catwalk) — 但不是船艙，檢視前晚的暴風雨是否釀成任何損害。水手長通報絞車上的繫船索已經鬆脫，需要固定。大副指示水手長呼叫駕駛台，詢問船舶是否能減速或變更航道，以便能在船首安全工作。

水手長呼叫駕駛台並告訴三副，三副接著轉向船長請求指示。船長告訴三副向水手長回覆，不要前往船頭，等到下午天氣比較好的時候再處理。三副將命令傳達給水手長。

水手長接著再度呼叫駕駛台，並告訴三副他只是到船頭將繫船索繫固，不會處理絞車。三副回答「OK」。雙方的溝通在此產生誤解。

三副所說的「OK」是指船長沒有改變命令，所以是水手長自己冒險前往船頭。

· 然而，水手長卻將「OK」解釋成獲准前往船頭將繫船索繫固。

水手長當時命令兩名幹練水手(AB)前往船頭將絞車上的繫船索繫固，但是在作業期間，接連兩個大浪撞擊船首，造成兩名幹練水手跌落。其中一人背部受到重傷而導致嚴重癱瘓。

結語

由此可見，三副與水手長之間的溝通失敗。船長已向三副清楚表明，水手長要等到下午天氣好轉時，才能到船頭。三副應清楚命令水手長不要前往船頭。使用含糊不清的字眼「OK」無法清楚表達，因此必須確定任何指示都已清楚傳達，並獲充分瞭解。

公正文化

作者：Graham Wilson

安全文化的概念及其對船公司的益處已獲得廣泛報導與知悉。國際海運協會(ICS)¹於2013年將該文化定義為「管理階層與員工為確保隨時將風險降至最低，並減輕至最大可能程度，因而共享之價值與實務」。基本上，這項定義可以解釋成：安全價值是企業及其員工一切行為之核心。尤其是，安全為首要之務的承諾應深植於整個企業內部。

有效推行安全文化的實際關鍵要點一般公認在於：將多項其他「文化」成功地融入企業²。這些文化包括通報文化 – 能自由公開地通報關切事項與事件；知情文化 – 即是收集、分析與主動發布通報事件資料；以及學習文化 – 係指企業努力從過去的事件學習，透過處理這些事件所學習到的教訓，改善自身的績效。

然而，這一切的基礎來自於「公正文化」原則^{3,4}。這意味著欲激勵人們採取能夠維護安全的行為，則必須扭轉過去普遍存在的觀念 – 總該有人對事故後果負責，也就是所謂的「咎責文化」，這種文化進一步衍生出「懲罰文化」，這種文化的基本論調就是以訓斥威脅，或甚者，予以解雇。然而，後者的問題在於，對懲戒措施的「畏懼」常常妨礙事故及「虛驚」事件⁵的通報，以及人們公開協助調查的意願，無論可能的起因為何。因此，即便學習寶貴教訓、改善安全流程的機會沒有完全消失，但整體而言這樣的機會也減少了。

為了抵制這樣的文化，因而衍生出「無咎責文化」一詞。不過，「無咎責文化」在現實上並非理想、可行的，因為這對於無法容忍的行為不能加以究責，例如：嚴重的疏失或蓄意違反流程的行為。

因此，「公正文化」是清楚定義一項政策來處理這些問題，並據此鼓勵員工通報事故或事件，而無需擔心受到報復或懲處，除非員工自身的行為無法被接受，如：輕率魯莽的行為或冒著蓄意不合理的風險而為之。此項政策應清楚說明對於遵守公司流程的期望，並規範執行環境。此外，對於超出公司預期之行為，以及雖然低於可接受水平、但非屬員工過失的行為，應加以肯定。

最關鍵的是企業「公正文化」的定義與落實對於全體員工來說為現成可及的，尤其應界定在事件或危險行為發生後，構成「疏忽」、「可接受」與「不可接受」等行為的概念，以及調查與處理的方式。同樣重要的是，這些原則亦應適用於船上與岸上人員。

¹國際海運協會(ICS)(2013)：落實有效安全文化 – 給船公司與船員的基本建議，網址：

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

²Reason, J (1997)：企業事故風險的管理，汎罕市，灰門出版公司。

³Dekker, S (2016)：公正文化 – 恢復企業內部的信任與責任歸屬，第三版，柏林頓市，灰門出版公司。

⁴英國海事暨海岸救援局(MCA)：透過公正文化改善安全與組織績效，網址：<https://www.gov.uk/government/publications/a-just-culture-improving-safety-and-organisational-performance>

⁵國際海事組織(IMO)IMS

安全為首要之務的承諾應深植於整個企業內部

許多企業發現「決策樹」²的發展有助於對「公正文化」政策的支持；決策樹在危險行為發生後的究責程度或不予究責的判斷上極有幫助。此外，流程圖⁶的製作提供另一種形式的「決策樹」，可配合企業的特別需求予以調整。此類流程圖在確保全體員工均理解過失程度判斷流程及公司預期追蹤措施上具有實質的用處。

企業內部的有效溝通流程實為重要，而這一觀點應透過船員與岸邊人員之訓練及指導加以支持。在理想情況下，企業應指定「公正文化」過程的「擁護者」或「負責人」擔任整個體系的主要核心暨推動者。

整個流程的成功推動須特別仰賴企業全體員工之間的信任氛圍，因此在落實上須持之以恆，並盡可能公開透明。關鍵點在於需要試著轉變既有態度與行為，例如鼓勵或甚至獎勵事件及其他安全相關重要資訊之通報者。把重點放在通報的正面結果，而不是僅想著責怪個人，這樣就能營造出有效的「通報文化」。顯然地，這需要整個企業投入心力，尤其是管理階層對安全的承諾以及「公正文化」的提倡，同時也包括員工主動參與決策及問題解決的過程。

有效的內部事件通報系統也是整體流程的關鍵要項。該系統應具備明確、公開、匿名、保密之特性，並在管理上與公司內部其他職務保有一定程度的獨立性，舉例來說，應考慮是否由單一部門進行內部調查，還是由各部門依不同的調查目標進行。理想上，亦應稍微考量事件通報的格式/範

本，以及這些格式/範本須提供的資訊。通報/調查過程的公布應採匿名最終報告方式為之，包括從中學到的教訓；這有助於向全體員工展示通報事故與虛驚事件的價值。

企業內部的其他利害關係人需要參與「公正文化」過程的落實，例如：人力資源(HR)與法務部門均需要確保完成自身及任何法定義務。舉例來說，人力部門的「懲處」過程是否符合整體「公正文化」政策？此一問題又引發另一項重要問題：企業內部哪些人將參與「危險行為」後的責任歸屬判定？有可能是由安衛品質與環境(HSQE)部門、管理階層、人力資源與法務部門代表共同組成的團隊負責。

結語

「公正文化」的發展過程可能為企業增加許多困難的挑戰。然而，這項方法的成功整合被視為企業獲得有效且高效安全性的關鍵要點。企業必須清楚定義其政策，也就是以公正公允的態度針對錯誤與危險行為進行分類與處理，提升通報與透明度所帶來的益處能為企業的安全績效與效率營運取得莫大的優勢。

⁶Hudson等人(2008)：符合期待：公正公允文化的新模型，尼斯，石化工程師學會，參考號碼：SPE 111977。

港口國管制問題

作者：Jacob Damgaard

1978年發生阿莫科卡迪茲號漏油事件，第一份港口國管制(PSC)備忘錄(MOU)則於1982年在巴黎簽署。自此，港口國管制被公認為能夠減少不合格船舶數、同時提升海上船舶安全性、並防範環境損害的有效方法。

遭到港口國主管機關扣船的代價甚高，不僅造成延誤還可能損失租金，因此，會員船舶必須隨時準備好接受檢驗，這點實為重要。為了協助本協會會員，損害防阻部門(LPD)將關注主管機關(包括美國海岸防衛隊(USCG))的扣船行動，從中找出一些主要態勢，以及造成扣船的常見缺失。

火災安全仍是主要的缺失之一 – 防火閥沒有正確關閉或生鏽、消防泵滲漏或故障，這些都是常見的扣船起因。比方說，蘑菇型防火閥雖通過測試，卻未經目視檢查。後續港口國管制接著揭露該防火閥有部分生鏽的情況。至於緊急用消防泵，如同所有泵，均須針對管路及密封閥進行仔細的目視檢查，確認是否有滲漏的情況，這點非常重要。

另一個常見的扣船問題是緊急發電機，這個問題通常是因為發電機無法連接至緊急配電盤，或是連接後無法容納負載。美國海岸防衛隊(USCG)會先要求接受發電機，之後才能進入美國水域。另一件已知案例是發電機啟動器電池沒電，這意味著未正確進行電池密度測試。會員亦應瞭解在某些港口，港口國管制官員可能要求任何船員親自示範緊急發電機的正确操作流程，如果未依照正確流程，有可能導致扣船。

如果船長發現在港口國管制檢驗期間所提出的缺失並不公允，應該直接向港口國管制官員反應，並通知其辦公室，這一點很重要。至於貨物適載性等特定問題，可能需要通知備船商。如果發生扣船的情形，必須盡快聯絡船旗國及/或與缺失相關事項的證書核發認可機構(RO)，才能啟動矯正與放行程序。

另外，損害防阻部門團隊亦發現幾起可以避免的扣船案例，這幾起案例都是因為沒有正確地通報缺失而導致扣船。《國際海上人命安全公約(SOLAS)》第1/11C條指出，在國外港口發生缺失時，必須通報當地港口國管制機關、船旗國及/或認可機構，這一點之所以重要是為了取得瑕疵設備操作許可。

為了避免扣船，船員與岸上辦公室應一同努力分配足夠的資源，以符合標準並提供船員必要的訓練。計畫性維修保養系統(PMS)應涵蓋適當的檢測與維修步驟，這一點很重要。船員亦應清楚設備的「隱藏」故障，例如：防火閥生鏽，這可能無法立即目測觀察出來。



BRITANNIA協會成立希臘辦事處



我們非常榮幸在此介紹目前進駐希臘的BRITANNIA協會新團隊，負責人是DAVID HARLEY。辦事處設址於阿克提米亞烏利大街的地標「伊奧尼亞大樓」，其任務是強化本協會提供給希臘會員的服務。希臘是BRITANNIA協會的重要市場，現有會員數約佔全體會員數的10%。希臘市場服務辦事處的成立使得本協會能夠在該區域持續成長。

希臘

我們很高興向各位介紹團隊成員：



David Harley 擔任辦事處主任。 David畢業後任職於另一家P&I協會，四年後加入Tindall Riley，任職期間逾20年。他具有豐富的P&I及FD&D經驗，曾加入韓國及台灣理賠團隊，亦擔任過香港與東南亞理賠團隊負責人。此外，David還曾負責本協會的義大利及以色列會員事務。David最近這五年一直擔任香港辦事處負責人，之後才調派至希臘。



Denise Dellow擔任副主任。 Denise曾是一名在紐西蘭執業的商業法律師，之後前往英國，專精海事法。Denise加入Britannia協會之前，曾於一家貨櫃船公司工作，負責處理P&I、CLH與FD&D案件，並針對一系列運輸合約及服務協議之承保範圍問題提供建議。



Konstantinos Samaritis擔任副主任。 Konstantinos是一名合格的希臘律師暨官方認可之調解人，在2018年加入Tindall Riley，先前曾於Standard & Skuld希臘營業處工作達十年。他亦曾在一家美國上市船東及法律事務所任職。Konstantinos負責處理包括重大事故在內的各種P&I及FD&D險理賠案。



Vasilios Kakamoukas擔任理賠經理。 在取得造船與輪機工程碩士學位後，Vasilios擔任獨立公證人，負責調查包括重大災難在內的P&I及H&M險理賠案。他於2016年加入Tindall Riley，負責處理各種P&I理賠案。

希臘辦事處於10月開始營運，並在12月11日舉辦歡迎會，約有100名本地航運界人士前來參觀新辦事處，並與BRITANNIA協會本地團隊及倫敦辦事處代表見面，當天一開始由比雷埃夫斯市聖尼古拉奧斯教堂的牧師為當日的活動祈福



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



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

THE BRITANNIA STEAM SHIP INSURANCE ASSOCIATION LIMITED
登記地址：Regis House, 45 King William Steet, London EC4R 9AN
英格蘭與威爾斯登記號碼：10349
獲英國審慎監管局授權
受英國金融監管局及審慎監管局管理