

Principii & Bune practici de gestionare a riscurilor de mediu

Iunie 2016

Dana Afrenie
dana.afrenie@erm.com

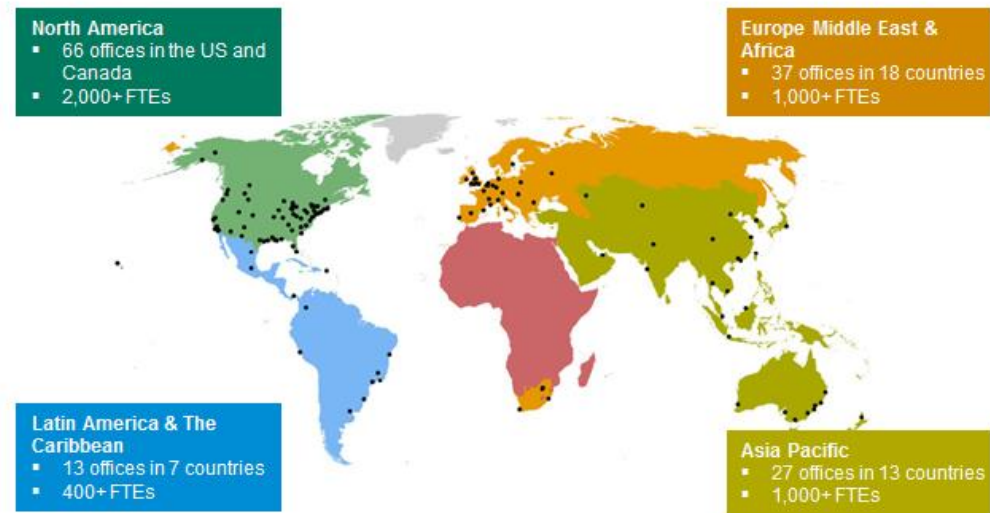


ERM – Informații generale

Lider mondial în servicii de consultanță în domeniul mediului, sănătății și securității în muncă, gestionării riscurilor și sustenabilității

Despre ERM:

- 150 birouri în 40 de țări – prezență în România din 2007
- Peste 5.000 de angajați cu normă întreagă
- În ultimii 5 ani, am lucrat direct cu peste 50% din companiile din topul Global Fortune 500
- Am desfășurat proiecte în peste 170 de țări
- Cifra anuală de afaceri > US\$900m (FY14)
- Peste 40 de ani de existență
- Capital privat, susținută de PE de peste 12 ani



Ce auzim în fiecare zi?

Există diferențe semnificative în înțelegere, cunoaștere și performanță la nivel de Divizie/BU/Regiune

Conducerea nu acordă atenție suficientă și consecvență conformării – Resursele de mediu tradiționale sunt reorientate

Nu se conștientizează faptul că ceea ce se întâmplă la un asset/pe un amplasament/brand poate afecta 'Licența de funcționare' în sens mai larg

Multe platforme IT, diferite, care nu sunt integrate - fie nu există platformă, fie aceasta este prea complicată

'Conducerea' crede că au programe robuste – însă continuăm să avem incidente/accidente/amenzi

Managementul schimbării – ceea ce se schimbă la nivel global și în operațiuni/funcții/produse

Încrederea în auto-evaluări și auditori de conformare – deseori ad hoc și cu scopul de a scăpa de această obligație

Prea multe sisteme, proceduri, ghiduri cu cerințe neconsecvente

Amplasamentele pot avea registre cu reglementări ...însă nu cunoaștem cerințele

Cei din Operațiuni văd Conformarea cu cerințele de mediu ca fiind rolul Responsabilului de mediu

Certificarea ISO nu îți asigură conformarea

P&G



RioTinto



syngenta.

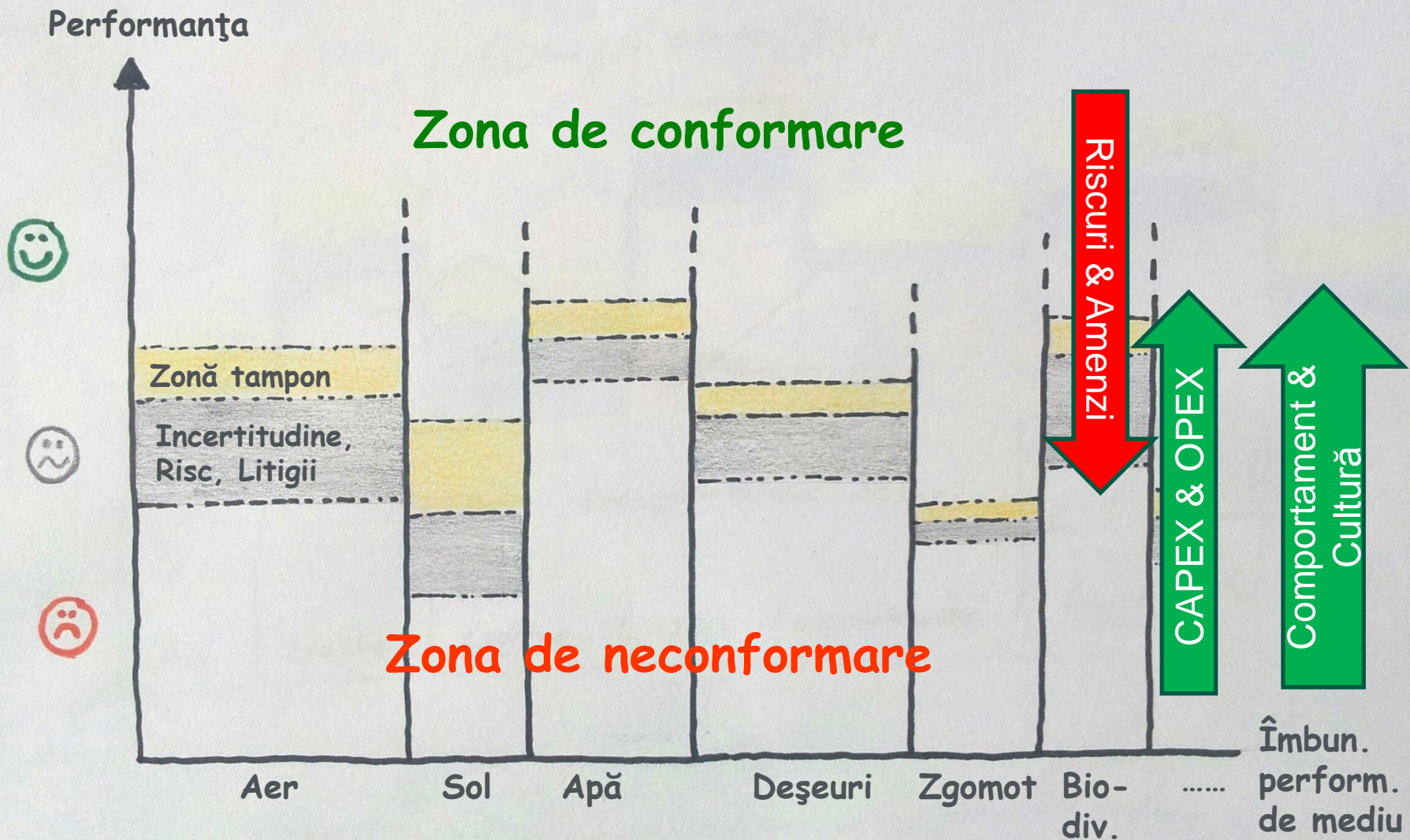


SOLVAY

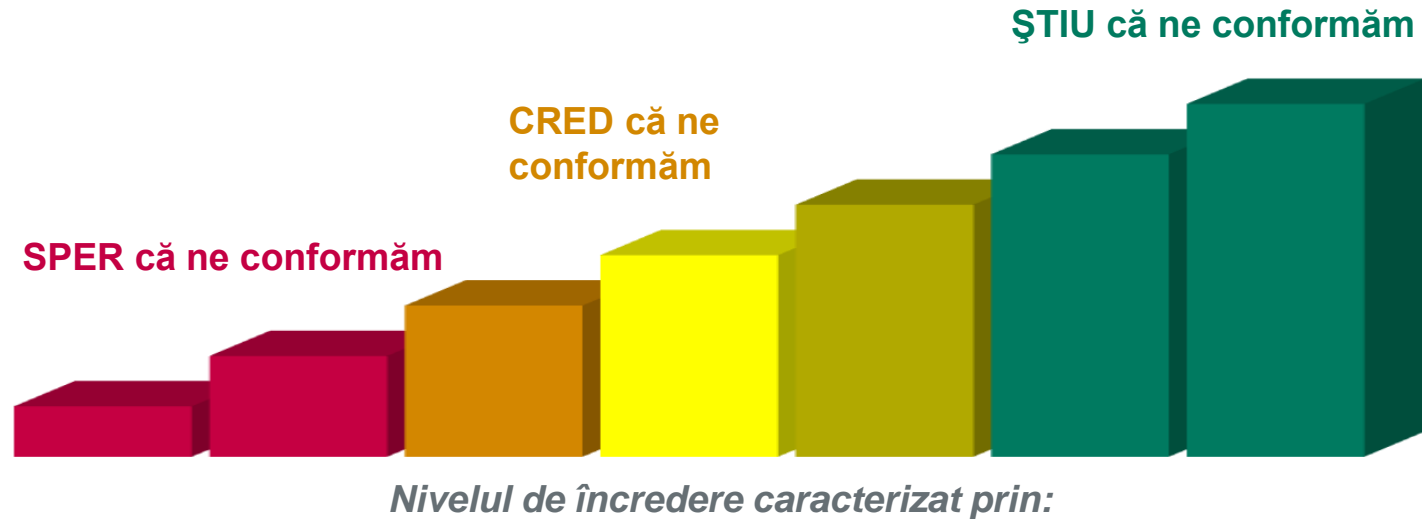


ExxonMobil





Unde sunteți acum?



SPER

- Sunteți neliniștit deoarece nu știți dacă ați identificat toate cerințele aplicabile, care necesită acțiuni.
- Interpretarea reglementărilor este pusă în aplicare inconsecvent.
- Aflați de la altcineva că aveți diverse probleme.
- La dvs., conformarea se bazează mai degrabă pe indivizi bine pregătiți decât pe procese.

CRED

- Există un proces, dar nu știți sigur că este complet implementat sau funcțional.
- Aveți numai imagini punctuale ale stadiului de conformare.
- Rezultatele evaluărilor pun în evidență aspecte recurente.
- Rolurile și responsabilitățile sunt stabilite, dar nu sunt comunicate.

ȘTIU

- Aveți încredere justificată în stadiul conformării.
- Procesul de asigurare a conformării este sistematic, fundamentat pe date și actual.
- Vă bazați pe indicatori proactivi și pe procese de măsurare și verificare.
- Raportarea către managementul superior este încurajată și realizată în funcție de necesități.

... și de ce sunteți aici?

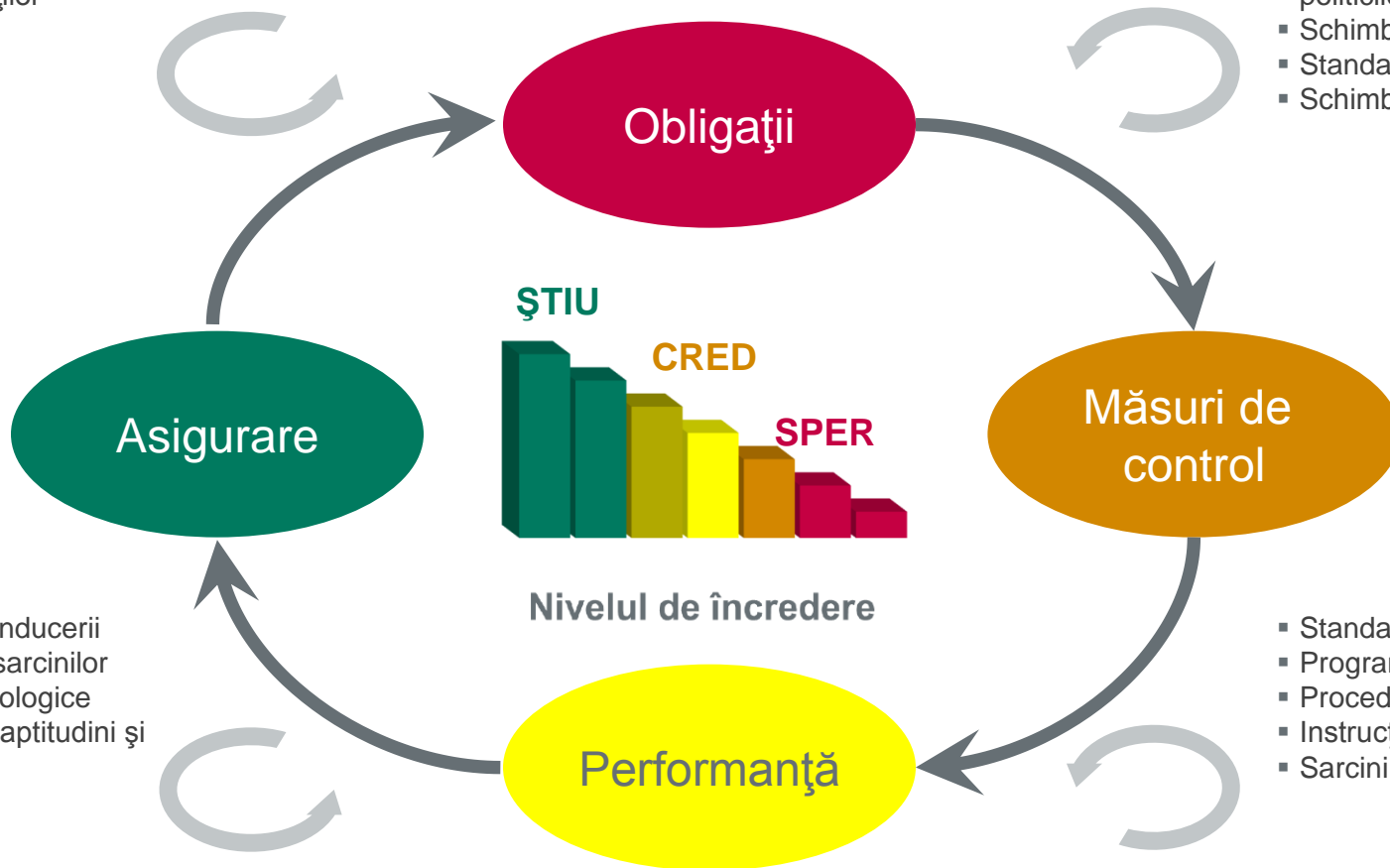
**Oameni, Instalații/ Echipamente, Procese sau Platforme
sau o combinație a acestora**

Un sistem de conformare care funcționează

Conformarea nu este un proces liniar. Pentru un succes real, trebuie să fie un ciclu continuu în cadrul căruia îmbunătățirile sunt identificate, încurajate și implementate

- Managementul schimbării
- Managementul și analiza neconformităților

- Schimbări legislative
- Schimbări ale permiselor și politicilor
- Schimbări organizaționale
- Standarde noi
- Schimbări ale activității

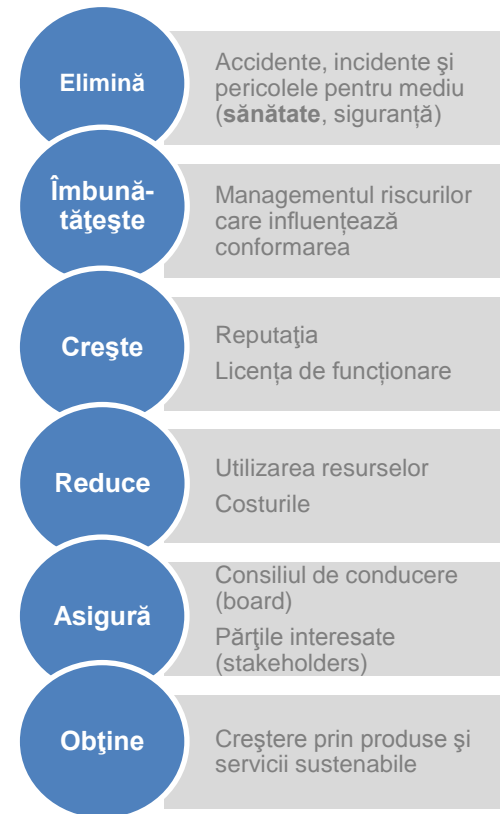
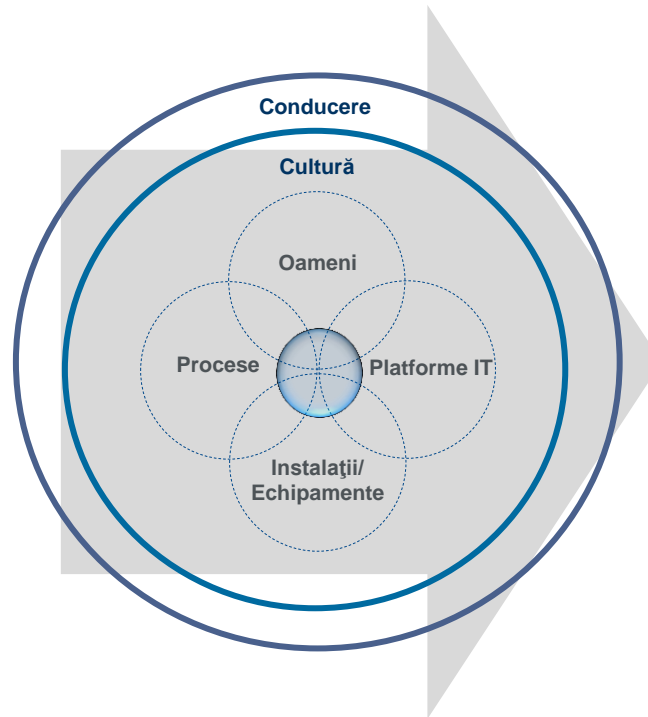


- Implicarea conducerii
- Gestionarea sarcinilor
- Ajutoare tehnologice
- Competență, aptitudini și instruire

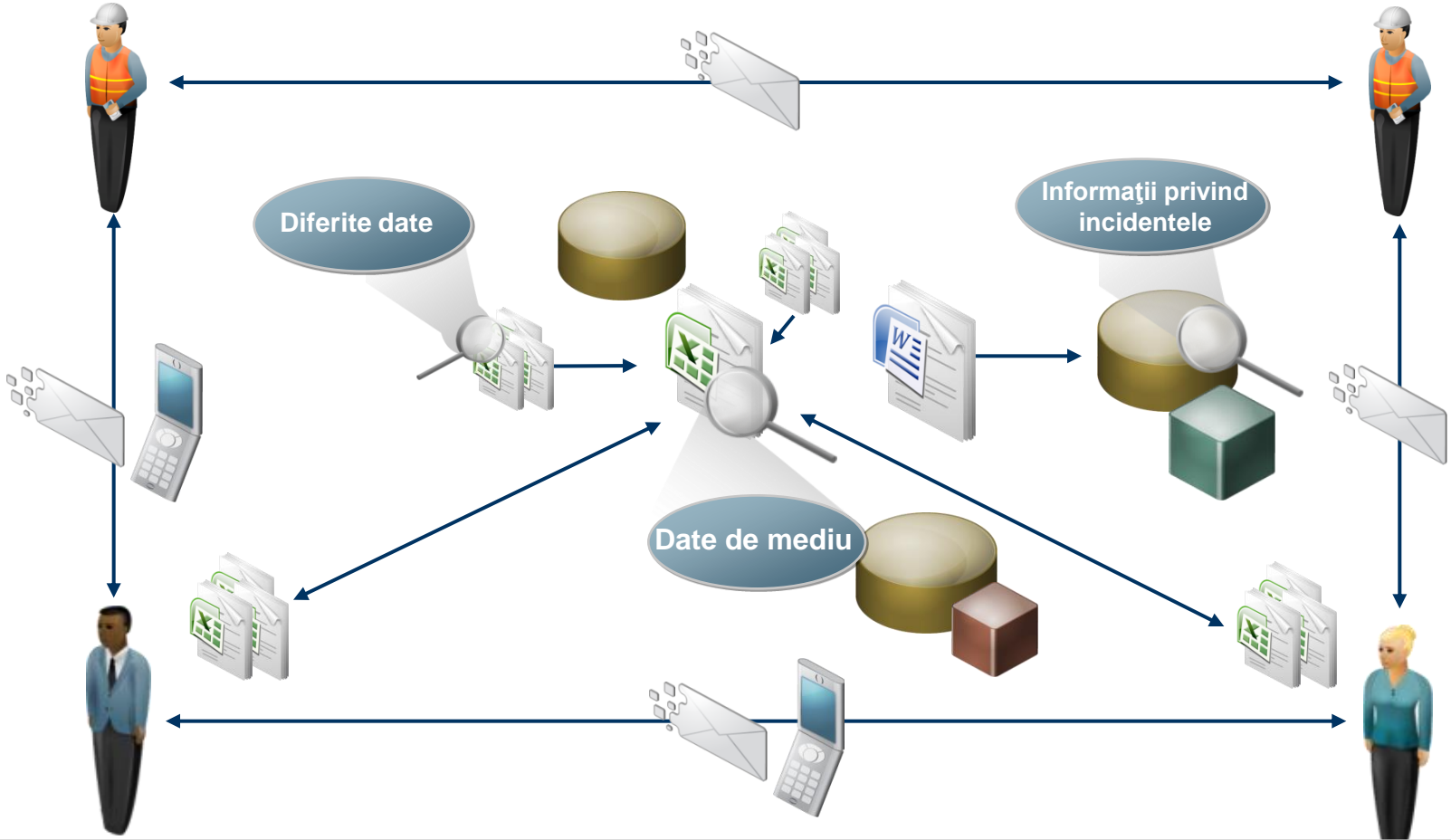
- Standarde documentate
- Program de control
- Proceduri
- Instrucțiuni de lucru
- Sarcini definite

Cum obținem un sistem care funcționează?

- Managementul eficient al riscurilor care influențează conformarea cu cerințele de mediu este complex
- Oamenii, instalațiile/ echipamentele, procesele și platformele IT toate joacă un rol – programele de succes recunosc acest rol și lucrează în mod integrat cu toți cei patru piloni



Platforme IT- cum este acum

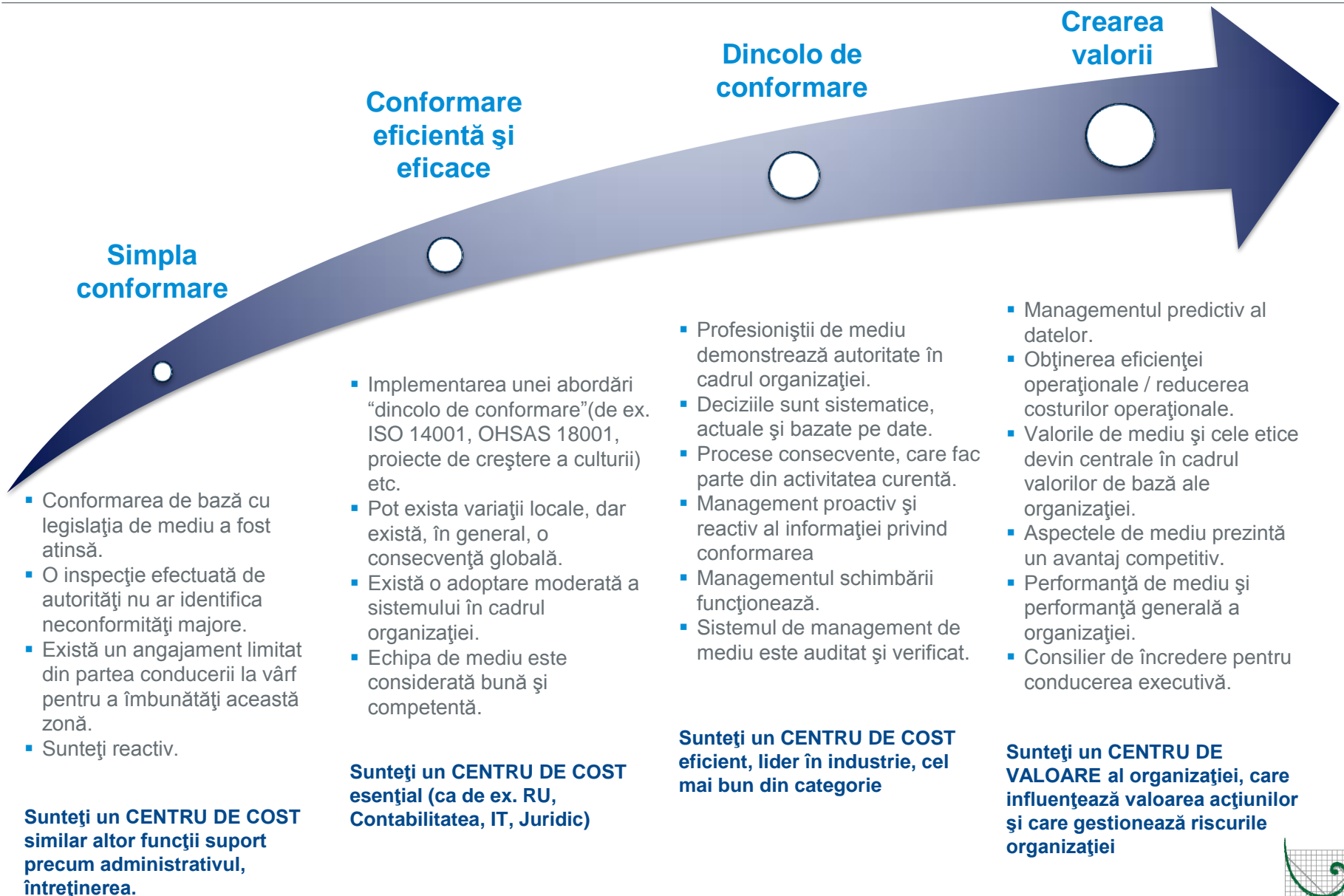


40% dintre neconformități cauzate de modalitățile de raportare, păstrare a datelor

Platforme IT - Cum ar trebui să fie



Trecerea de la simpla conformare la un plus de valoare



Indicatori calitativi ai Culturii E(HS)

Indicatori proactivi – utilizați pentru a determina și măsura activitățile necesare pentru a îmbunătăți performanța, care pot include:

- Evaluări ale culturii E(HS)_ diferite tipuri, de la evaluări sumare până la unele de detaliu
- Evaluări și rezultate de tip diagnostic
- Calitatea și eficacitatea
 - întâlnirilor conducerii / ale partenerilor
 - instruirilor
 - întâlnirilor de tip tool box
 - proceselor de evaluare a riscurilor și de autorizare
- Respectarea programelor de întreținere
- Impactul și eficacitatea întâlnirilor și informărilor de mediu

Cum excelează unii clienți în această zonă - exemple

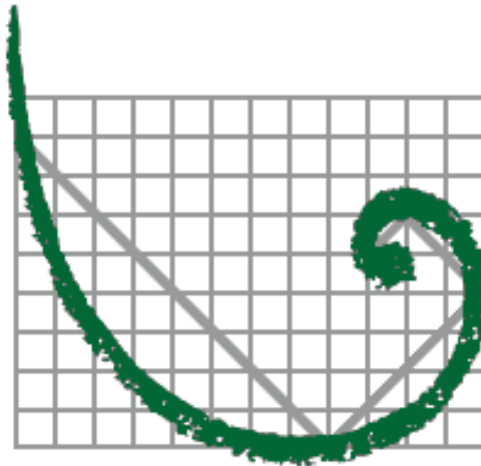
Ținte	Acțiuni	Rezultate	Construiesc pe
Alinierea conducerii / Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observații în teren și studii de caz cu escorte ▪ Sesiuni de lucru cu echipa de management, conduse de escorte ▪ Sesiuni 1-la-1 cu liderii ▪ Închidere de mare impact cu fotografiile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argumentație pentru schimbare pentru conducere ▪ Situația din teren ▪ Analize detaliate ▪ Acum și aici ▪ Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datele existente ▪ Exerciții anterioare ▪ Programe deja stabilite
Instruiri pentru conducere : Oferă Managementului din toate nivelurile ierarhiei mijloace prin care să schimbe comportamente	<p>8 ore instruire teoretică intensivă cu liderii de la toate nivelurile ierarhice:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderii fac alegeri ▪ Impactul incidentelor & accidentelor ▪ Cum este acum și de ce – argumentație pentru schimbare ▪ Definirea unei noi abordări 	<p>Alegerea unei abordări diferite</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impactul accidentelor ▪ Mediu și Siguranța: o alegere pentru conducere ▪ Nu este în regulă ▪ Schimbări practice pe care le pot face 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datele existente ▪ Exerciții anterioare ▪ Programe deja stabilite
Antrenarea liderilor în privința recunoașterii pericolelor și a interacțiunilor cu impact mare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,5 ore instruire teoretică ▪ 5,5 instruire practică în teren cu antrenori (1:2 sau 1:3) 	<p>Schimb de impresii cu colegii privind schimbările și concentrarea pe două aspecte fundamentale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recunoașterea pericolelor ▪ Crearea unei culturi a observării atente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datele existente ▪ Exerciții anterioare ▪ Programe deja stabilite
Mobilizarea Campionilor pentru susținerea și îmbunătățirea performanței	<p>3 ore instruire teoretică și 5 ore instruire practică în teren – Intervenții de față cu antrenorul</p>	<p>Creșterea capacității de a-i susține pe lideri în teren</p>	

Auditul tradițional vs auditul participativ

Auditul tradițional de conformare cu cerințele de mediu	Auditul participativ (concentrat nu numai pe conformarea cu cerințele de mediu, ci și pe implicarea de la cel mai înalt nivel)
▪ Efectuat organizației	▪ Efectuat de către organizație
▪ Conducus de auditori	▪ Facilitat de auditori
▪ Auditorii ‘colectează’ observații	▪ Escortele ‘colectează’ observații
▪ Auditorii raportează aspectele identificate	▪ Escortele raportează aspectele identificate
▪ Auditorii analizează aspectele identificate	▪ Escortele și conducerea analizează împreună aspectele identificate
▪ Competențele escortelor rămân neschimbate	▪ Competențele escortelor cresc semnificativ
▪ Auditorii prezintă rezumatul aspectelor identificate la ședința de închidere	▪ Auditorii facilitează necesitatea efectuării unor acțiuni printr-o încheiere cu impact
▪ Conducerea este un destinatar pasiv	▪ Conducerea este implicată în mod activ
▪ Conducerea nu are sentimentul proprietății asupra aspectelor identificate	▪ Conducerea își asumă pe deplin aspectele identificate
▪ Întrebările contestatoare crează conflicte și negativism	▪ Întrebările socratice crează respect și dialoguri pozitive
▪ Personalul organizației opune rezistență și se simte controlat	▪ Personalul organizației este implicat și își aduce contribuția
▪ Numai echipa HSE implicată	▪ Organizația apelează la echipa HSE pentru suport

Top 10 caracteristici ale bunei practici

- Pentru a fi eficient, accentul trebuie să se mute de la ‘asigurarea conformării’ la ‘managementul conformării’ – nu este vorba despre ‘verificare pentru a asigura’, ci despre ‘înglobare în sistemul de management’
- Conformarea eficientă este determinată de conducerea fermă pe linie ierarhică, rolul echipei E(HS) este să acorde suport și să faciliteze
- Integrativ
 - colaborarea între echipele E(HS) și cele ale altor departamente: Operațiuni, Alte Proiecte, etc.
 - Recunoaște rolul colectiv al celor 4 piloni: oamenilor, instalații/ echipamente, procese și platforme IT
- Asigură încredere – se concentrează pe ‘rezultate’ mai degrabă, decât pe ‘proces și sisteme’
- Înțelege și prioritizează factorii de risc care influențează conformarea
- Sistemele trebuie să fie optimizate, simple și nebirocratice
- Platformele IT trebuie să ofere programe de convergență și analiză de date, care să fundamenteze luarea deciziilor de către conducere
- Construiește pe ceea ce există deja – nu crează sisteme noi
- Menține consecvența, dar asigură flexibilitate în implementare
- Alocă resursele corespunzătoare



ERM

Dana Afrenie
ERM România
+40 731 300 155
dana.afrenie@erm.com