

Revitalisering av risikostyringen

Bjørnar Heide
ESRA-seminar 8/3-2017



Leveranse: Notat. Prosessmål: Forankring

- Introdusert i S-forum og R-forum. Forankring, forankring, forankring!
- Holder på med møter med partene
- Diskutere i ESRA Norge
 - «ren faglig prat», og
 - diskutere med fagfolk som ikke er «part»
- Hele HMS-området, men utgangspunkt i storulykke



Ptil: Myndighetsansvar for HMS i oljå

- Legge premisser for og følge opp at aktørene holder et høyt HMS-nivå
- Fastsette regelverk. Fatte vedtak om samtykker, sanksjoner og unntak
- Viktigste leveranse: Funksjonsbasert regelverk
- Revisjoner rettes mot aktørenes plikt til å **påse** at regelverket blir etterlevd.
Har virksomheten godt styringssystem?
- Hva dyrker vi: Tillit og Åpenhet. Trepertssamarbeid. Bevisstgjøre selskapene om deres ansvar. Heller dialog enn pålegg.



Hovedtema Ptil 2017: «Trenden skal snus»

- Etter flere år med forbedret sikkerhet ser vi at noe har endret seg. Tiden har kommet for å ta et ekstra tak.
- Å snu trenden vil kreve omfattende dugnadsinnsats fra hele bransjen.
- Fullt mulig å forenkle driften *samtidig* som man forbedrer HMS.
- Partssamarbeid. Standardisering og Robusthet.



Bakgrunn for prosjektet

- Funksjonskrav -- Nivå kreves, metode velges
 - Sentrale elementer: **Robusthet**, Forsvarlig virksomhet, Prinsipper for risikoreduksjon, Barrierer, God HMS-kultur, Kontinuerlig forbedring.
- Engen-rapporten: Dagens regime velfungerende. RNNP gir bilde, betydelig forbedring i mange indikatorer i en årrekke, men også mulighet for forbedring. Risikostyringen bør videreutvikles, spesielt storulykke.
- DWH: Behov for å revurdere. Initiativ er tatt, må videreutvikles
- Funn i NOROG arbeidsgruppe om risikoanalyser:
 - Beslutningsstøtten kommer i mange tilfeller for sent.
- Presisert risikobegrep i 2015



Fase 1 – Risikobegrepet 2013-2016

Fokus på begrepet:

Før

- Risiko = sannsynlighet x konsekvens

Nå

- Risiko er konsekvensene av virksomheten med tilhørende usikkerhet

Leveranser

- 1. januar 2015
Presisert risikobegrep i veiledning til RF§11
- 24. februar 2016: Notat om risikobegrepet

«Behov for bedre samsvar mellom teori og praksis, økt nytte av risikovurderinger og å støtte opp om gode prosesser som foregår blant partene.»

Fase 2 – Risikostyring 2016-2017

Fokus på styring:

- Risikostyring som en integrert del av styrings- og beslutningsprosesser
- Grunnprinsipper og viktige elementer som inngår
- Risikostyring i alle faser

Leveranser

- Notat om risikostyring i næringen



Strategi / prosess

1. Involvere - Prosess mot aktører

- Søkelys på sentrale tema og utfordringer innen risikostyring, refleksjon og diskusjon på tvers i organisasjonene (relevant linjeledelse, drift, pluss fagstøtte innen risikostyring)
- Kartlegge næringens tilnærming til risikostyring

2. Bygge kunnskap - Prosess internt

- Reflektere og diskutere på tvers i organisasjonen

3. Ptil signaler – Prosess eksternt

- I møte med næringen
- Gjennom notatet



A hand in a dark suit jacket holds a pair of golden scales of justice. The scales are tilted, with the left pan higher than the right. The background is plain white.

Hva er risikostyring?

Balanse mellom utvikling,
verdiskapning og å
forhindre ulykker
(robusthet og iboende sikkerhet)

Tema/spørsmål i dialog med næringsen

- Risikostyring som en integrert del av virksomhetsstyringen – **Hvordan?**
 - Hva må til for å få det til?
- Sentrale prinsipper og elementer i risikostyringen – **Hva innebærer disse?**
 - Forsvarlig virksomhet
 - Prinsipper for risikoreduksjon
 - Robusthet
 - Kontinuerlig forbedring
 -
- Risikostyring i alle faser – **Hva fungerer/fungerer ikke?**
 - Hva er de største utfordringene?



1. Risikostyring som integrert del av virksomhetsstyringen

- ISO 31000 & Begrepsnotatet: Risikostyring ikke «på siden» av de reelle prosessene
- Hva legger dere i «Risikostyring»? Sentrale aktiviteter, formelt og uformelt.
- 2-3 største utfordringene med å integrere i beslutningsprosesser? F eks om det bidrar til prioritering?
- Risikostyring på tvers av organisasjonsgrenser/resultatenheter. Tanker rundt målkonflikter?
 - Tar fagfolk beslutningene? Forstår de risikostyring?
 - Tar økonomer og jurister beslutningene? Forstår de risikostyring?



2. Elementer i Risikostyring

- Hva legger dere i:
 - Robusthet? Iboende sikkerhet?
 - Forsvarlig virksomhet?
 - Prinsipper for risikoreduksjon?
 - Kontinuerlig forbedring?
- Hva betyr dette konkret for organisasjonen?
- Problemer med tolkning og bruk av dette? Eksempler?
- Synspunkter om akseptkriterier og ytterligere risikoreduksjon, også sett i lys av presisert risikobegrep og forhold mellom kost og nytte. Behov for utvikling i næringen?
- Valg og bruk av standarder, spec'er og prosedyrer: Hvordan påvirker det RS?



3. Risikostyring i alle faser

- **Prosjekt**, drift, levetidsforlengelse, avvikling og fjerning
- Hvordan sikre beslutningsstøtte i tide og involvere rett ledelse til rett tid?
- Hvordan sikre gode prosesser for læring og erfaringsoverføring?
- Eksempler på gode metoder, prosesser og verktøy for praktisk RS i drift?
- Hvordan fange opp, vurdere og håndtere svake signaler?
- Godhet av prosesser for å håndtere avvik, endringer, utestående vedlikehold, koordinering av aktiviteter og høyt aktivitetsnivå.
- utfordringer i grensesnitt mellom aktører, prosess og utstyrseiere?
- Analyseverktøy: HAZOP, HAZID, SIMOP, SJA
- Formålstjenlige risikoanalyser til levetidsforlengelse, avvikling og fjerning.
- Hvordan sikre at styringssystem er kjent og brukt?



Oppsummert, tanker fra Ptil

- Synliggjøre risikostyringens plass i business-prosessen!
- Storulykke-elementet må håndteres. Storulykker kan inntreffe selv om man er innenfor akseptkriteriet
- Bruke risikoanalyse til å finne ut hvor man kan spare, eller for å finne gode løsninger?

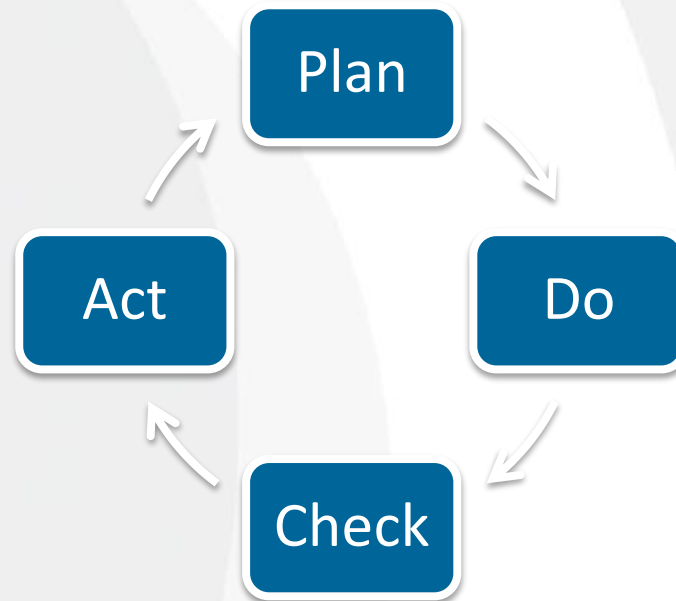


Backup



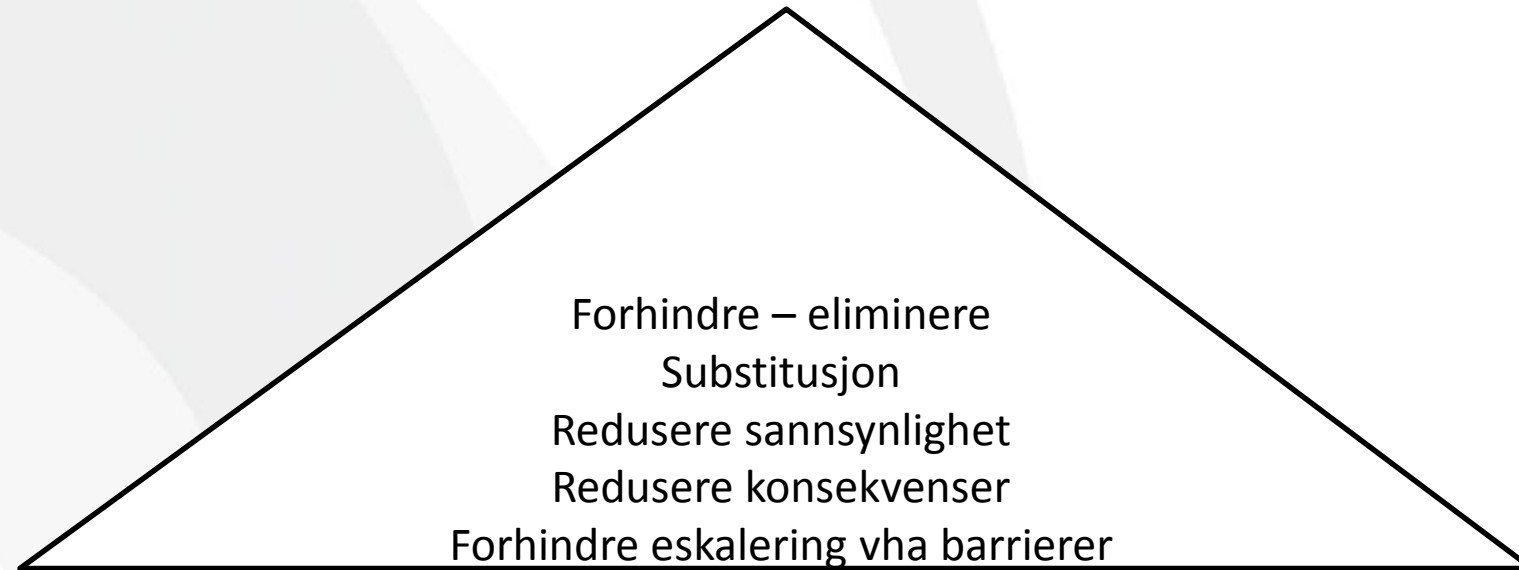
Praktisk risikostyring: Styringsløyfa

- Målet er IKKE bare sikkerhet, men måloppnåelse av type «inntekter til firma og samfunn».



Prinsipper for risikoreduksjon

- Tar vi for lett på første punkt? Setter vi av ressurser til prosjekt for å finne nye løsninger som eliminerer risiko? Noen gjør det!



Hva er kontinuerlig forbedring?

- Holdning som kan unngå at feil glipper gjennom? Regjeringens ambisjon er derfor at Norge skal være verdensledende på sikkerhet. Effekten av å sette seg klare mål om forbedring i stedet for å «forutsette at sikkerheten blir like god» ved endringer.
- Ulykker og tilløpshendelser skjer fortsatt, dermed er det et behov for forbedring
- Mer praktisk, hvordan? Og hvor går «grensen»?
 - Sikkerheten må utvikle seg med samfunnet og teknologien
 - Må endre hvis man ikke når målene sine
 - «Identifisere behov for forbedring, og iverksette». Nyttig å være klar over denne begrensningen.
 - Hvis et design fungerer som tiltenkt, hvorfor endre?
 - Designet viser seg å ha svakhet: Fikse og lære
 - Styringsløyfa er kontinuerlig forbedring i praksis.
- Kravet om kontinuerlig forbedring er også et krav i vanskelige tider.



Flere innspill

- Analyser skal ikke overstyre «magefølelse» og «situasjonsforståelse». Det må være et ledd «managerial review» mellom analyse og beslutning.
- Beste risikoreduksjonen er å drive standardutvikling. Prosjektene går for fort til at de klarer å drive optimal risikoreduksjon vha analyser.
- Viktig å bygge kultur hos ledelsen.
- Ledelsens aksjonsliste må henge 100% sammen med risikobildet.
- Bedre styring, kan ikke fikses vha å legge til «risikostyring».
- Risiko er et vanskelig begrep, behov for presisjon.



Flere innspill

- Situasjonsforståelse viktig slik at risiko kommuniseres godt. Forståelse gir riktig fokus til risikoreduksjon, og dermed resultatet. Vi har sett eksempler.
- Risikostyring MÅ være integrert. Lederne må ta avgjørelsene, ikke fagpersonellet.
- Barrierestyring er viktigste verktøy for risikostyring.
- Prosedyrer må være enkle å forstå. Effektivisering er god risikostyring.
- Sunt med stor takhøyde og diskusjoner, må unngå frykt for å komme med dårlige nyheter.
- Ønske om at vi skal tydelig formidle at det er en R i ALARP.
- Inntrykk: Vanskelig å få diskusjonen direkte inn på at risiko skapes langt fra den skarpe enden.
- Læring: «Umulig å dekke alt, har mange metoder men vanskelig»



Gjennomgående innspill/ønsker fra næringen

- Ønske om at notatet ikke skal medføre nye kostnadsdrivende prosjekt, økt kompleksitet og økt dokumentasjonsbyrde
 - Økt kompleksitet gir ikke nødvendigvis bedre sikkerhet
- Ønske om at notatet ikke skal snu opp ned på alt. Næringen mener at de gjør mye bra, men ønsker samtidig innspill i form av
 - Tydelige signaler om Ptil sin tilnærming til risikostyring
 - Kunnskapsdeling fra Ptil til næringen
- Ønske om at Ptil sitt budskap om risikostyring ikke drukner i et ordrikt notat som skal omhandle «alt»
 - Være tydelige på formål og målgruppe, og temaene/innhold må gjenspeile dette
 - Fokuserer på få, men viktige tema (de viktigste)
- Ønske om at notatet kan gjøre næringen mer oppmerksom på de valg de gjør i risikostyringen
- Ønske om at notatet kan bidra til å tydeliggjøre viktige begreper og prinsipper og elementer
 - Solid faglig plattform med enkel og klar framstilling
 - Bruk av relevante eksempler
- Viktig å få fram knytningen til NOROG prosjektene om risikostyring i Ptil sitt notat



Typiske utsagn fra møtene med næringen

- Det viktigste er å identifisere risikoen, da klarer man å håndtere den
- Ikke tenke «hva sier analysen», men heller ha eierskap til risikoen og tenke «hva er risikoen forbundet med»
- Fokus må være på kunnskap og eierskap til risikoen
- Viktig med åpen dialog og ikke for rigide systemer, stille spørsmål «er det noe vi ikke har fanget opp»
- Alt henger sammen
- Man driver risikostyring utenfor/i tillegg til det som dekkes av analyser, og man må være klar over at analyser ikke dekker alt
- Det viktigste er ikke at usikkerheten beskrives, men at den forstås
- En skal ikke undervurdere magesfølelsen, og det er ikke behov for å oversette en bekymring til sannsynligheter og konsekvenser
- Risikostyring er en kontinuerlig prosess
- Kultur og kjerneverdier grunnleggende, i tillegg til samhandling, tverrfaglighet, kommunikasjon, kunnskap
- Styringsløyfa er sentral i risikostyringen
- Utfordrende å lukke styringsløyfa
- Heller «formålstjenlig beslutningsunderlag» enn «formålstjenlig risikoanalyse»
- Viktig med prosessmål i tillegg til resultatmål
- Bruke mer til på HAZID og mindre til på selve analysen – vil gi bedre og billigere resultater
- Det finnes bedre verktøy enn QRA i drift, fokuser heller på endringskontroll og barrierestyring
- Akseptkriterier i drift er vanskelig
- Robustheten kommer fra designet, det er i drift problemene oppstår
- Gode rutiner for håndtering av avvik og endringer er en forutsetning

