

Gids voor risicobeheersing

Veranderings Management

Contents

Introductie	3
Schadevoorbeelden	3
Ontwikkel een procedure	3
Suggesties voor een veranderingsprocedure	4
Nuttige checklist	5

Introductie

Effectief beheer van veranderingen is essentieel voor het voorkomen of beheersen van materieel verlies en de daaropvolgende bedrijfsonderbreking. Sommige wijzigingen hebben rechtstreeks invloed op een organisatie, bijvoorbeeld nieuwbouw, een installatie van nieuwe apparatuur, proceswijzigingen, opslagopstelling, wijzigingen in de classificatie van grondstoffen, enz. Andere veranderingen zijn indirect, bijvoorbeeld veranderende marktomstandigheden, veranderende regelgeving, erkenning van nieuwe gevaren, enz.

Hoewel de meeste wijzigingen met een positieve intentie worden aangebracht, kunnen wijzigingen de ernst of frequentie van een schade verhogen. Wanneer veranderingen worden doorgevoerd, moeten de verhoogde kans op schade en gevaren in verband met de wijziging worden geïdentificeerd, beoordeeld en vervolgens worden gereduceerd door passende maatregelen te implementeren.

Veranderingsmanagement (Management of Change) is een essentieel onderdeel van de filosofie van het risicobeheer in de aardolie-, chemische en nucleaire energie-industrie als gevolg van de ernstige gevaren aanwezig. Andersoortige bedrijven hebben echter ook uitdagingen met betrekking tot het beheer van veranderingen. Er zijn mogelijk geen speciale procesveiligheids- of preventiemedewerkers aanwezig en projectbeoordelingen kunnen vaak worden uitgevoerd door één installatietechnicus, operations manager of onderhoudsmanager. Daarnaast worden veel taken uitbesteed aan externe aannemers die geen belang hebben in het bedrijf. Schade ten gevolge van een onjuist beheerde verandering kan verwoestend zijn voor elk bedrijf.

Schadevoorbeelden

Op 25 september 1998 vond een explosie plaats in een gasfabriek in Longford, Victoria, Australië. De explosie doodde twee arbeiders, verwondde acht anderen en resulteerde in onderbreking van de aardgaslevering aan Melbourne gedurende twee weken. Deze schade kostte offshore vastgoedverzekeraars £ 270M. De directe oorzaak van verlies werd geïdentificeerd als metaalbroosheid in een warmtewisselaar. Uit onderzoek bleek dat het beheer van veranderingen niet werd gevolgd met betrekking tot installaties, wijzigingen in de apparatuur en personeelswijzigingen. Die droegen allemaal bij aan deze schade.

In 2016 installeerde een levensmiddelenfabrikant een nieuwe baklijn in een magazijn waarin brandbare materialen in rekken werden opgeslagen. Het magazijn werd destijds opgetrokken uit brandbare bouwmaterialen. Een brand in de oven breidde zich snel uit naar de aangrenzende voorraad en brandbare bouwmaterialen, dat leidde tot een aanzienlijke schade en bijbehorende bedrijfsonderbreking. De baklijn werd voorafgaand aan de installatie niet onderworpen aan een veranderingsanalyse.

Ontwikkel een procedure

Om verandering binnen een organisatie effectief te beheren, moet een schriftelijke procedure worden vastgesteld, opgevolgd en uitgevoerd. De procedure moet flexibel genoeg zijn om grote, kleine en tijdelijke wijzigingen en noodreparaties op te vangen en moet worden afgestemd op de grootte en complexiteit van uw organisatie.

Neem de volgende stappen op in de procedure:

- Definieer de fysieke gebieden, processen, apparatuur, procedures en functies die van belang zijn en die onder de procedure moeten vallen.

- Identificeer de meest waarschijnlijke veranderingen en maak daarvoor op voorhand een procedure.
- Definieer goedaardige wijzigingen, kleine wijzigingen en vervanging van kleine procedures die buiten het toepassingsgebied van de procedure vallen of die een vereenvoudigd beoordelingsproces vereisen.
- Definieer specifieke eisen voor noodreparaties.
- Definieer de rollen en verantwoordelijkheden van individuen en afdelingen die nodig zijn om deel te nemen aan het veranderingsproces.
- Definieer specifieke eisen voor het monitoren van medewerkers en externe aannemers die betrokken zijn bij het implementeren van wijzigingen.
- Stel een "Request-For-Change" (RFC) procedure op die duidelijk aangeeft welke beoordelingen en goedkeuringen nodig zijn voordat specifieke wijzigingen kunnen worden geïmplementeerd.
- Vorm een speciale projectmanagementgroep die verantwoordelijk is voor de eerste screening, het verzamelen van feedback, het valideren van actiepunten en het volgen van wijzigingen tot en met voltooiing.
- Benoem externe partijen die betrokken zijn bij het beoordelingsproces (bijvoorbeeld vastgoedverzekeraars, brandweer, enz.)
- Leid personeel op dat betrokken zal zijn bij het implementeren van veranderingen. Betrek machine operators en onderhoudspersoneel hierbij.
- Integreer het proces in de organisatie.
- Beoordeel de procedures periodiek en werk deze regelmatig bij.

Suggesties voor een veranderingsprocedure

Dit proces kan aangepast worden naar gelang de grootte, complexiteit en aanwezige gevaren.

- Stuur een RFC-formulier (Request-For-Change) naar het projectmanagement.
- Het projectmanagement zal het formulier beoordelen volgens een vooraf bepaald proces. Het projectmanagement zal de RFC voorleggen aan bevoegde personen, commissies, afdelingen en externe instanties, of deze met onderbouwing terugsturen aan de opdrachtgever als er geen actie nodig is.
- Degenen die de RFC moeten beoordelen, zullen potentiële gevaren identificeren en schadescenario's maken met inachtneming van het effect op upstream- en downstreamprocessen, activiteiten, klanten en leveranciers. Documenteer belangrijke conclusies, aanbevelingen en beoordelingsprocessen en antwoord formeel aan het projectmanagement.
- Het projectmanagement coördineert en beoordeelt deze terugkoppeling, valideert de actiepunten en vraagt goedkeuring van het management voor de eventuele wijzigingen die nodig zijn.
- Het projectmanagement zal de vereiste wijzigingen doorgeven aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering ervan en de opvolging coördineren. Deze stap kan een nieuwe goedkeuring vereisen.
- Voordat de wijziging feitelijk in werking gesteld wordt, moet worden bevestigd dat de wijziging naar behoren is geïmplementeerd en dat alle actiepunten zijn aangepakt.

- Na voltooiing zal projectmanagement het project documenteren voor toekomstige referentie.

Nuttige checklist

Gebruik en/of verbeter de hieronder genoemde checklist om het veranderingsproces te assisteren:

- Werkmethoden veilig?
- Ontstekingsbronnen gecontroleerd?
- Geschikte locatie?
- Geschikte bouwmaterialen?
- Materiaal Safety Data Sheets beschikbaar?
- Adequate en betrouwbare branddetectie en -bescherming?
- Explosiepreventiemaatregelen genomen?
- Voldoende alarmen en opvolging?
- Vereiste veiligheidsvergrendelingen?
- Instrumentatie en procesbeheersing bevredigend?
- Adequate drukverlichting en vlamdovers?
- Chemische reacties gecontroleerd?
- Inert gas voorzieningen?
- Adequate brandwerendheid van metalen constructies?
- Geschikte elektrische apparatuur voor gevaarlijke locaties?
- Elektrische aarding voorzien?
- Corrosiebestrijdingsmaatregelen genomen?
- Voldoende identificatie en etikettering van leidingen en apparaten?
- Adequate lekkagedetectiesystemen?
- Adequate ventilatiesystemen?
- Inspectie, onderhoud en testen overwogen?
- Voldoende opleiding en procedures van de operator?
- Relevante documentatie bijgewerkt?

- Goedkeuringen vereist door regelgevende instanties, erkende instanties en andere belanghebbenden?
- Is een strengere risicobeoordeling vereist, bijvoorbeeld Hazop?

Disclaimer

De informatie in dit document is een handvat en dient niet te worden geïnterpreteerd of gebruikt als specialistisch advies. RSA garandeert niet dat alle gevaren en blootstellingen in relatie tot dit onderwerp in dit document worden behandeld. Om die reden accepteert RSA geen verantwoordelijkheid voor het gebruik door een ieder van deze Handleiding voor Risicobeheersing, noch aansprakelijkheid voor de accuraatheid van door derden aangeleverde informatie of de gevolgen van het gebruik daarvan.

This document is provided to customers for information purposes only and does not form any part of any policy which is in place between the customer and RSA. The information set out constitutes a set of general guidelines and should not be construed or relied upon as specialist advice. RSA does not guarantee that all hazards and exposures relating to the subject matter of this document are covered. Therefore RSA accepts no responsibility towards any person relying upon the Risk Control Bulletin nor accepts any liability whatsoever for the accuracy of data supplied by another party or the consequences of reliance upon it.