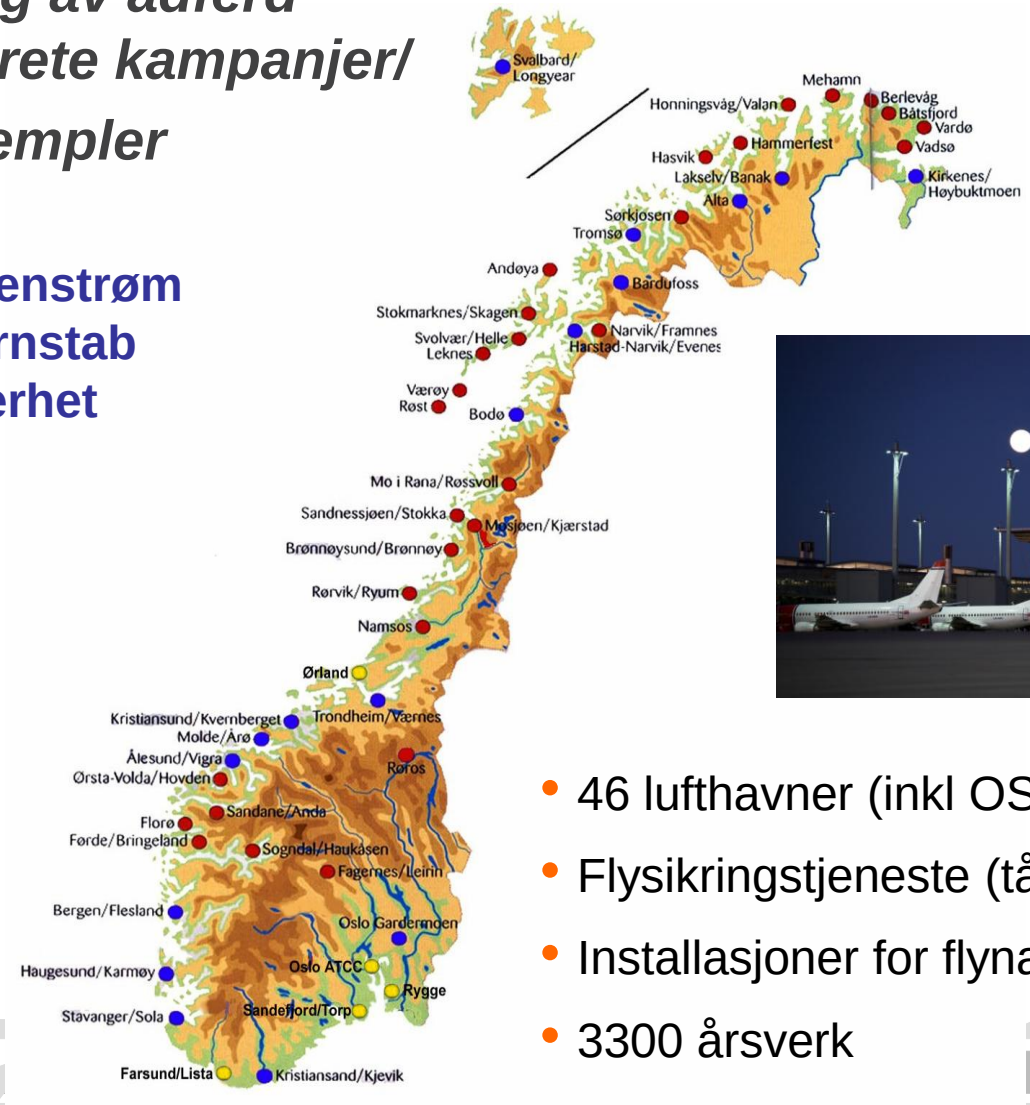
# *Sikkerhetskultur i Avinor*
# *- måling av adferd og konkrete kampanjer/ eksempler*

**Geir Havenstrøm**
**Konsernstab**
**Sikkerhet**



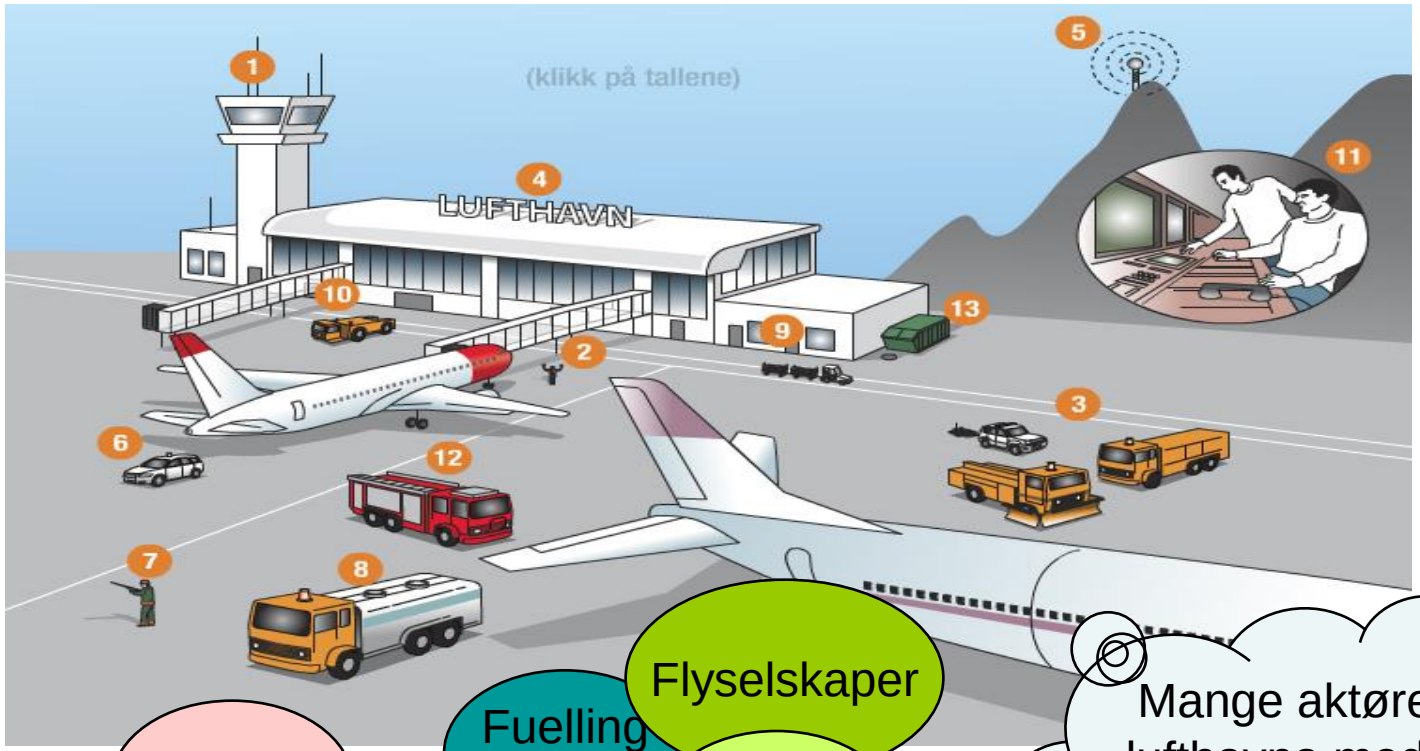
- 46 lufthavner (inkl OSL)
- Flysikringstjeneste (tårn/kontrollsentraler)
- Installasjoner for flynavigasjon (FNT)
- 3300 årsverk

# Medarbeiderundersøkelse gjennomføres i oktober

15. september 2009 kl. 13:37 Konsern Birthe Nordseth

- Resultatene vil være klare i november. Målet er at alle enheter skal ha gjennomgått sine resultater innen utgangen av året, og at tiltakene er klare i 1.kvartal 2010.
- 2008 undersøkelsen hadde rekordhøy deltakelse – hele 87% besvarte spørsmålene om sikkerhetskultur, ledelse og trivsel.
- Sammenlignet med tidligere år var også resultatene svært gode. Selv om resultatene var gode viste undersøkelsen at det var rom for forbedringer.
- Eksempler på tiltak i 2008 er kampanje for Sikker-jobb-analyse, forenkling av lokalt regelverk, nye ”blålapper” (meldingslapper), nye samordningsprosedyrer og felles sikkerhetskulturprosjekter for alle aktørene på lufthavnen.
- Nytt  i år et skreddersydd oppfølgingsverktøy for den enkelte enhet og leder.

# Avinor og øvrige aktører på en lufthavn




Totalt 20.000 adgangskort

3.300 ansatte Avinor

Flyselskaper

Fuelling
Statoil…

Handling

Security

Butikker

Mange aktører på lufthavna medfører en stor utfordring mht "felles" sikkerhetskultur …

# Bakteppe

- Avinor har i flere år gjennomført ulike prosjekter for å styrke sikkerhetskulturen
  - 2006/07 Store lufthavner: DNV-støttet kartlegging og tiltakspakke
  - 2008 Flysikring: workshop på alle enheter
  - 2008/09 OSL: DNV-støttet kartlegging og tiltakspakke
  - 2009/10 Regionale og mellomstore lufthavner: workshop med ”alle” aktører på lufthavnene
  - 2008/09 OSL: DNV-støttet kartlegging og tiltakspakke

# Definisjon av sikkerhetskultur i Avinor

Eurocontrol har en modell for sikkerhetskultur som enkelt sier at sikkerhetskulturen uttrykkes gjennom det vi sier og det vi gjør - og at sikkerhetskulturen påvirker sikkerhetsnivået

Definisjoner som er brukt i akademia er til dels lange og kompliserte, og blir mer en beskrivelse av mange forhold, enn en definisjon.

For å gjøre det så enkelt som mulig for oss foreslår vi følgende definisjon til bruk i Avinor:

***Sikkerhetskultur er det vi sier og det vi gjør som påvirker sikkerheten***.

Avinors adferdsverdier er *åpenhet, handlekraft og ansvarlighet*.

# Definisjon av sikkerhetskultur i Avinor - 2

- Sikkerhetskultur har ingen «offisiell» og allment akseptert definisjon. De fleste definisjoner har imidlertid koblinger mellom ansattes holdninger og deres atferd, hvor sikkerhetskulturen danner bakteppe for den atferden som påvirker sikkerheten.

- Sikkerhetskulturen er trolig umulig å måle direkte og må derfor måles indirekte gjennom ulike indikatorer.

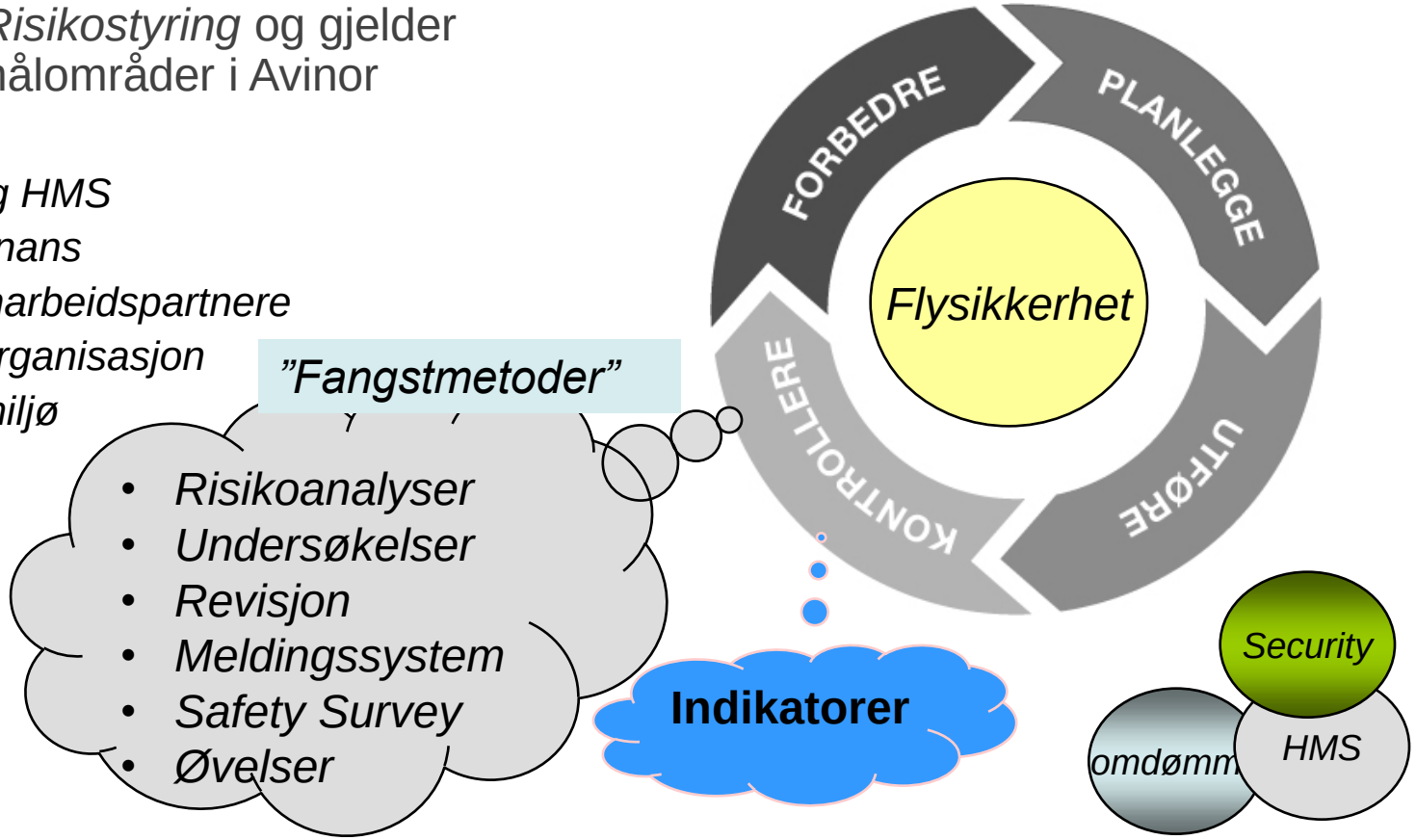
- I en sikkerhetsorganisasjon som Avinor vil det i praksis si at organisasjonskulturen og sikkerhetskulturen er tilnærmet identiske begreper.

- Måling av sikkerhetskultur og organisasjonskultur har vi derfor gjort med samme verktøy – og det har fungert godt …

# Indikatorer for sikkerhetskultur som del av risikostyring

*AV-P-A002 Risikostyring* og gjelder for alle målområder i Avinor

- *flysikkerhet og HMS*
- *økonomi og finans*
- *kunde og samarbeidspartnere*
- *personal og organisasjon*
- *samfunn og miljø*




"Funn" skal registreres med risikonivå i Mesys for oppfølging

**høy** **moderat** **lav**

# Prosessen

Innsamling
av
informasjon

litteratur,
andre med erfaringer,
Eurocontrol,
divisjonenes arbeid,
Widerø/LM/LR-
undersøkelse
MU erfaringer

Samling januar 2008

Samling februar 2008

Samling april 2008

Test I
Leknes

Test I
staber

3 arbeidsmøter:
Arbeid med spørreskjema og indikatorer etter test og samling

Arbeidsmøter:
Arbeid med spørreskjema etter test

Test II

September 2008 ferdigstilling versjon 1.0 Sikkerhetskultur

**Gjennomføring nov 2008**

**Revisjon**

**Gjennomføring nov 2009**

# Sikkerhetskultur i Avinor

***- det vi sier og det vi gjør -***

Enkle og kommuniserbare begreper

Indikatorer:

Vi tror at 80 % av meldinger/forhold kan knyttes opp mot disse indikatorene …

1. Samhandling
2. Prioritering
3. Organisatorisk læring (åpenhet, rapportering, oppfølging)
4. Kommunikasjon (ovenfra/nedenfra)
5. Ledelse/safety climate

Inndeling ikke så ulik Reason …

# Indikator 1 ”Samhandling”

***Ulykker er som regel komplekse hendelser som innebærer at flere barrierer svikter***

- Forståelse og kunnskap om andres arbeid er viktig for å forstå hvordan systemet virker og hvordan du ulike barrierer fungerer sammen
- Hvordan påvirker min egne handlinger sikkerheten
- Finnes det tid, sted og vilje til å kunne utveksle erfaringer mellom personer i de ulike fagområdene?

Mange aktører på en lufthavn

Ulik kultur og bakgrunn internt i Avinor mellom TWR og bakketjeneste

*Kommunikasjon – Møteplasser - Forståelse - Respekt*

# Indikator 2 ”Prioritering”

***En god sikkerhetskultur innebærer at organisasjonen kan håndtere målkonflikter uten at sikkerheten svekkes.***

- Det kan oppstå tidsklemmer og vi må velge mellom å forsere arbeidet eller ta konsekvenser av forsinkelser.
- Over lengre tid kan målkonflikter bidra til at man begynner å ta snarveier som svekker sikkerheten.
- Dersom ingen tar tak i slike små endringer, kan det være fare for at snarveiene blir den aksepterte måten å gjøre det på.
- Det er alvorlig at snarveier blir akseptert så lenge det går bra, men straffet den dagen det skjer en ulykke.

Ved en regional (liten) lufthavn har man gjerne flere ulike roller ved landing ..

Fuelling, bagasje, brann/rednings-beredskap

*Hvilke signaler om prioritering gir lederne (hva sier de) - Hva gjøres i praksis, hvilke prioriteringer belønnes man for i praksis - Ressurser til disposisjon.*

# Indikator 3 ”Organisatorisk læring”

***Organisasjoner med god sikkerhetskultur er preget av evnen til å lære og stiller hele tiden spørsmål ved måten man gjør ting på***

- I en rapporterende organisasjon blir hendelser, farlige forhold og forbedringsforslag rapportert slik at vi alle kan lære.
- I en rettferdig organisasjon er det lov å feile, men det å bevisst bryte regelverket aksepteres ikke.
- I en analyserende organisasjon samles og analyseres informasjon fra hendelser, meldinger og andre kilder (fangstmetoder) til informasjon
- I en oppdatert organisasjon har den enkelte oppdatert kunnskap om de faktorer som påvirker sikkerheten.

*rapporterende, rettferdig, analyserende og oppdatert kultur*

# Avinor konsern medarbeiderundersøkelse

- Svarprosent 87 % ☺

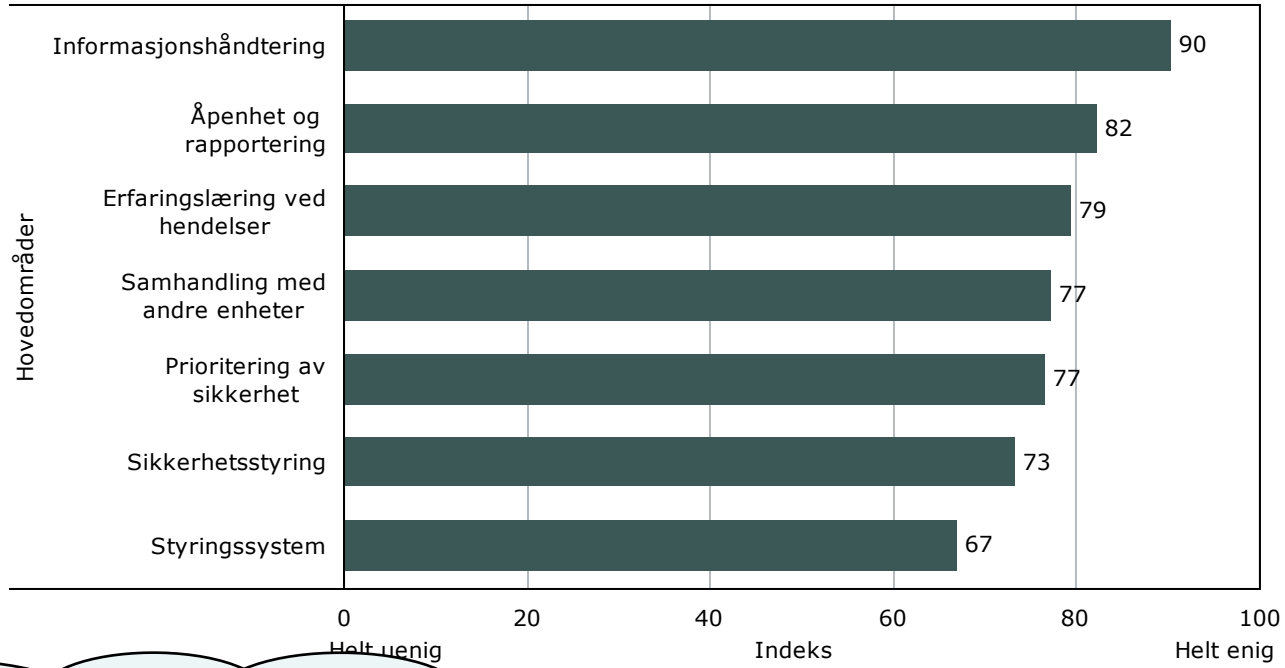
- *Trivsel*
- *Mestring og kontroll*
- *Ledelse*
- *Utvikling*
- *Styringssystem*
- *Åpenhet og rapportering*
- *Vår virksomhet som attraktiv arbeidsplass*
- *Sikkerhet ved egen enhet*
- *Læring*
- *Samhandling med andre fag/enheter*

# Oppsummering av overordnede resultater - sikkerhetskulturdelen

Svært godt resultat på informasjonssikkerhet

Jevnt høye resultater indikerer god sikkerhetskultur i konsernet

Lavest resultat på spørsmål om sikkerhetsstyring og styringssystem




Noen av spørsmålene om styringssystem trolig litt for uklare …
virker litt fremmed for ”driftsfolket” …

# De 15 spørsmål med høyest score

Meget høy bevissthet omkring informasjons-sikkerhet

God samhandling og kollegialt arbeidsmiljø

Meningsfulle og motiverende oppgaver med klare krav

Fokus på erfaringslæring ved rapportering av hendelser

Høy bevissthet på eget ansvar for å være oppdatert

# De 15 spørsmål med lavest score

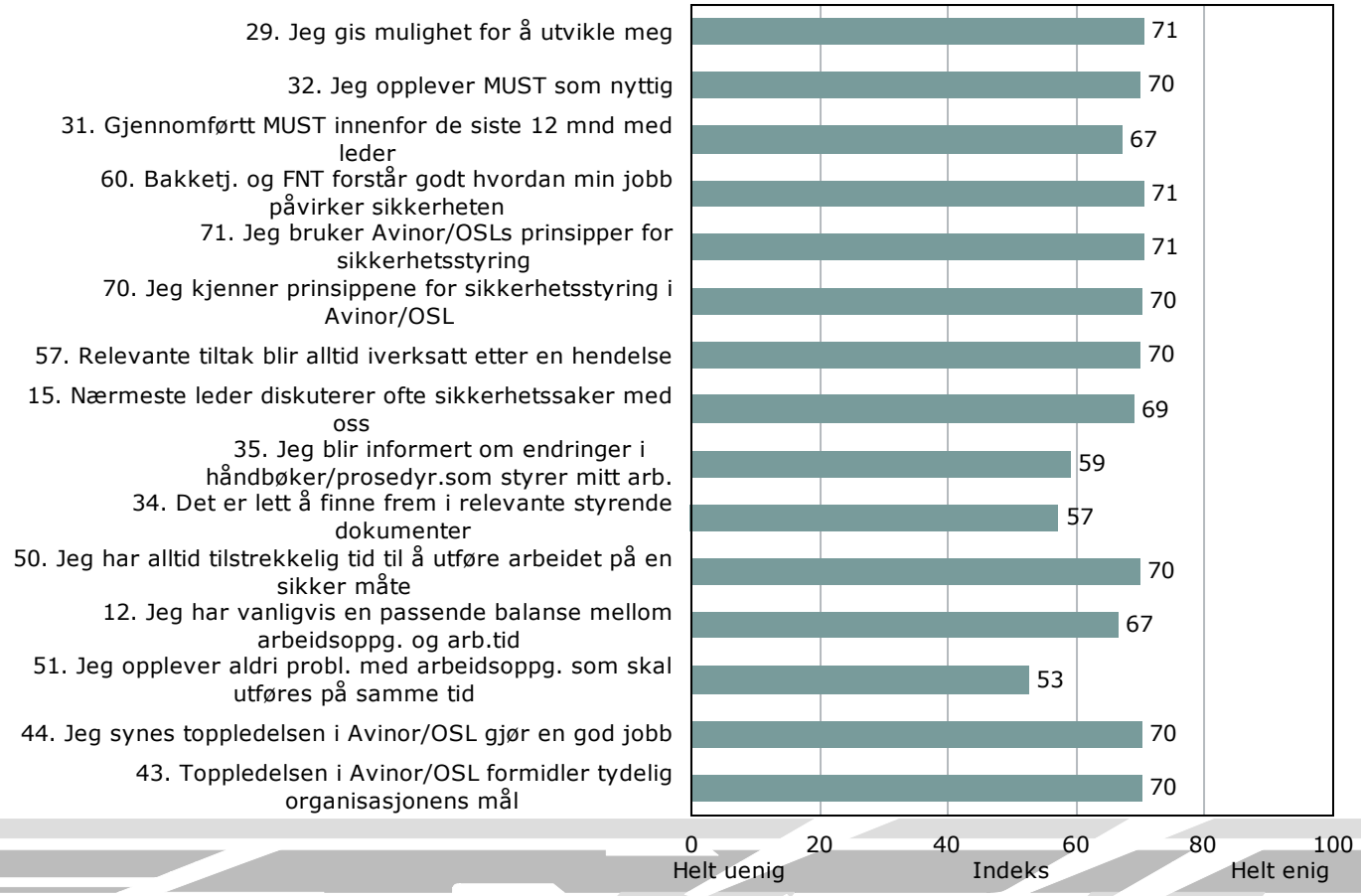
Noe begrensede utviklingsmuligheter

Potensial for forbedring av enkelte aspekt ved sikkerhetskulturen

Utfordringer vedr. opp-datering og bruk av styrende dokument og prosedyrer

Arbeidsbelastning og planlegging av oppgaver

Toppledelsen kan bli bedre til å formidle mål og resultater



# Separat undersøkelse sikkerhetskultur Flysikring/Eurocontrol

- Svarprosenten var i underkant av 50%, noe som er en økning fra ca 30% i 2007
- Vi ser fremgang innen alle områder - spesielt på involvering, ledelsesfokus og rapportering & læring
- Når det gjelder tillit mellom ansatte, og ansatte og ledelsen var den på bedringens veg i 2007 (etter et rimelig lavt nivå med tidligere ledelse), men viser også bedring i 2009
- Undersøkelsen fulgt opp med workshops på alle enheter

Høy score i Europeisk sammenheng …

*Flysikringsdivisjonen i Avinor er blant de beste i klassen på sikkerhetskultur, sier lederen av sikkerhetsdivisjonen til det europeiske flysikringsorganet, Eurocontrol. Dr. Berry Kirwan.*

.. men ikke spesielt høy svarprosent …

## Eksempler fra 2 konkrete kampanjer …

1. ”Sikkerhetskulturdag” … regionale lufthavner (”de små”)
2. Utrulling av Sikker-Jobb-Analyse …

# Kampanje 1

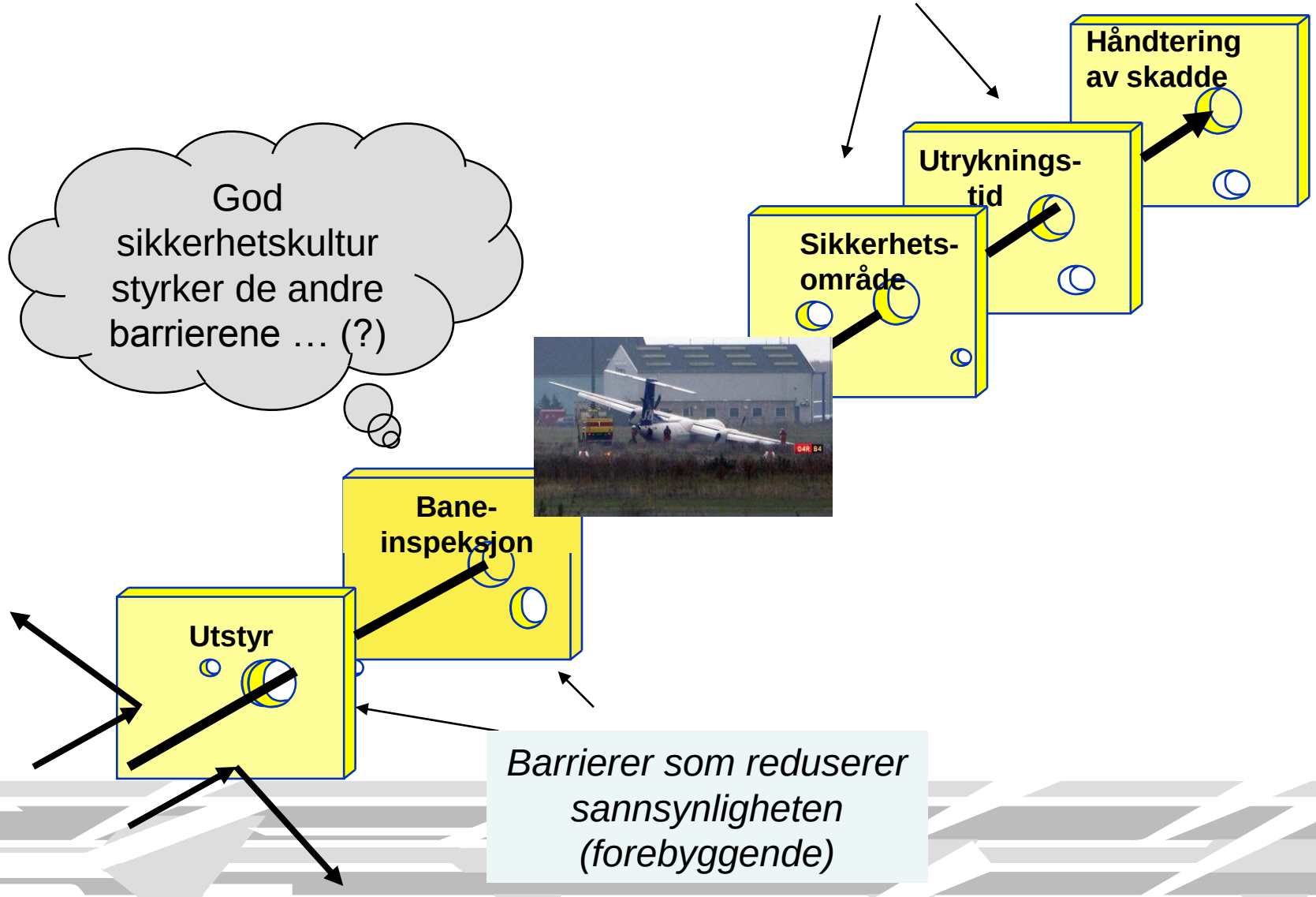
# Sikkerhetskulturprosjekt Regionale lufthavner

*Hensikten med sikkerhetskulturprosjektet er å danne bevissthet blant de ansatte om hvordan adferd og holdninger påvirker sikkerheten*

- ✓ 29 regionale lufthavner (”små”) med hovedtrafikk Widerøe Dash 8
- ✓ ”Kulturdagen” er felles for <u>alle</u> på lufthavna (Avinor, flyselskaper, security)
- ✓ Stor grad av diskusjon/gruppearbeid – ”hvem og hvordan forbedre …”
- ✓ Krevende ressursmessig (2 besøk pr lufthavn)

# Barrierer og sikkerhetskultur

*Barrierer som begrenser konsekvensene*



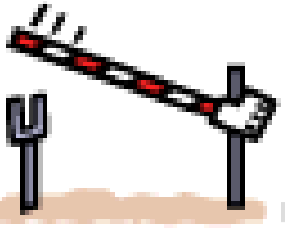

*Barrierer som reduserer sannsynligheten (forebyggende)*

etter James Reasons swiss cheese model

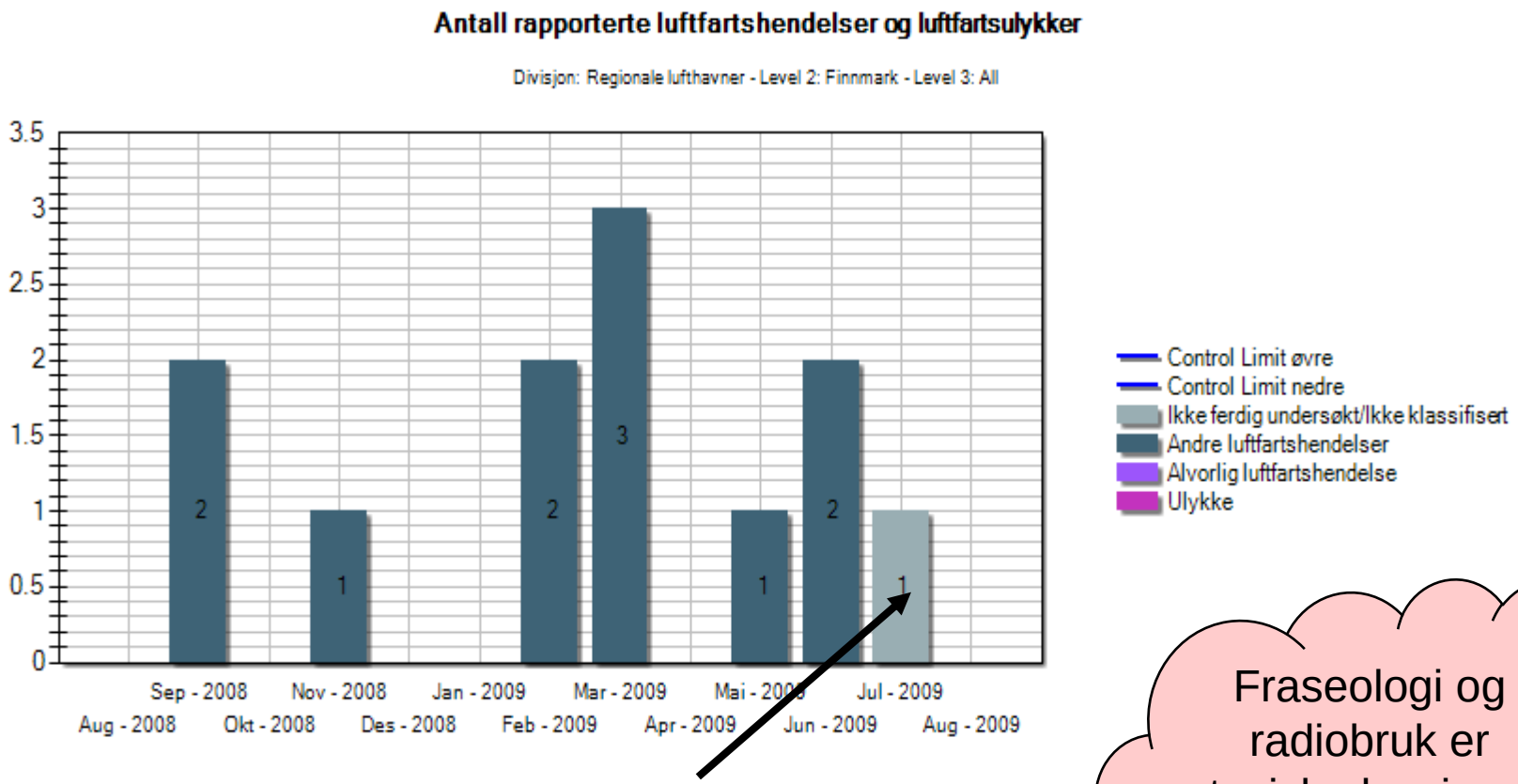
# Hva er en barriere i Avinor ?

- *Fysiske barrierer*
- *Funksjonelle barrierer*
- *Symbolske barrierer*
- *Menneskelige barrierer*
- *Prosedyrer*
- *Vedlikehold*
- *Organisatoriske  forhold*
- *Sikkerhetskultur*

*De systemer, funksjoner, ressurser, mennesker og prosedyrer vi trenger for å håndtere en fare eller motstå en trussel*



# Barrierer der sikkerhetkultur har stor betydning




*AFIS-fullmektig på jobb kikker mot området han vet Bil 12 arbeider i og ser at Bil 12 er på vei mot RWY og gir klar beskjed til Bil 12 om å stoppe 2 ganger, før sjåføren bremser og rygger tilbake og venter på "riktig" side av ventepunktet. Grunnen til dette er at WIF var i det øyeblikket på omtrentlig 1,5-2NM finale*

Fraseologi og radiobruk er typiske barrierer der kultur har stor betydning …

# Barrierer og sikkerhetskultur

AVINOR

På hvilken måte påvirker sikkerhetskulturen sikkerhetsnivået …

1. Tydeliggjør den enkeltes ansvar og rolle i helhetlig sikkerhet barrier (egen og andres sikkerhet) …
2. Bedret kultur for å følge prosedyrer …
3. Sunn skepsis – ”har vi god nok kontroll?”
4. Bedre forståelse for helhet og hvordan barrierer samvirker ..
5. Færre ”snarveger” …
6. Akseptert kultur å ta ”time out” for sikkerhet .. 5 pkt sjekk og SJA

# Erfaringer så langt … (1)

***… jeg har fått gode tilbakemeldinger fra mine ansatte etter sikkerhetskultur dagen … Kjell-Erling Berg Lufthavnsjef Vadsø***

- Først er det positivt at det settes fokus på sikkerhetskultur i vid forstand.
- Det var også viktig at det legges opp til dialog og at gruppene ikke ble for store, vi var rundt 10-12 stykker på hver gjennomføring.
- Vi er jo en talefør gjeng og at noen åpna kjeften og dro med seg de andre gjorde at det ble deltagelse og ikke forelesning.
- Det er viktig for aksepten og læringen, at der en sier selv blir mer forpliktende.
- De jeg har fått tilbakemelding fra er oppvakte og interesserte i alminnelighet, at det er DE som gir positiv tilbakemelding er viktig fordi de er uformelle ledere og drar med seg de andre.
- Tilbakemeldingene kan nok også tolkes som en negativ tilbakemelding til andre "prosesser" som er kjørt ovenfra og ned?? Denne gangen var det positivt

# Erfaringer så langt … (2)

- Innspill til forbedringer, få tak i et lokalt case på forhånd slik at det i enda større grad er "oss" det gjelder.
- Det som er viktig er at det hersker en atmosfære av trygghet for at vi ønsker en kvalitetsforbedring ikke å henge ut noen, denne atmosfæren er det ledelsen som skal skape.
- Gi oss metodikken til å gjøre ting bedre, løse floken, flytdiagram, det finnes massevis av positiv energi. Bare vi gir den retning og mulighet til å utfolde seg.
- Folk var spesielt med når de skulle gi tilbakemelding om hvem vi samarbeider med, er avhengige av, som blir påvirket, av dårlig eller god sikkerhetskultur.

*Når ?*

# Når skal vi gjennomføre SJA

1. **Samle dine kollegaer som skal gjøre jobben**
2. **Fortell litt om hva jobben går ut på**
3. **Ta 5 pkt sjekk sammen med dine kollegaer**
4. **Hvis <u>en</u> av deltagerne føler seg usikker**

**gjør en full SJA !**

| 01 | Arbeidsoperasjon | 02 | Tidspunkt for gjennomføring: |
|---|---|---|---|
| | **Montering av bakkeradar** | | Dato / Klokkeslett: |

| 03 | Kort beskrivelse av arbeidet |
|---|---|
| | Demontere gammel mast, utgraving, fundamentering og montering av ny mast for lys for bakkeradar. |

**04 Beskrivelse**

| Nr | Aktivitet | Risikoforhold | Risikoreduserende tiltak | Risiko etter tiltak | Ansvar / frist |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | *Avsperre området* | *Anleggsarbeidet vil kunne sperre deler av rømmingsvei for fuel-biler dersom store maskiner tillates parkert på nabobro (26).* | *Begrense parkering på Bro 26 til maks Fokker 50 (Widerøe Q400 og 100/300).* | lav | Ola 10.2 |
| | | *Mulig sperring av serviceutgang.* | *Sjekke serviceutgang og om denne evt sperres.* | lav | Per |
| | | *Konflikter mellom stuere, fueling, catering pga at området er trangt.* | *Lage en god "parkerings-driftsplan". Ikke benytte bakre utgang på gate 25.* | moderat | Espen |
| 2 | *Fjerne betong-dekket* | *Foreign Object Damage (gjenstander på manøvreringsområde)* | *Masseflytting in og ut skal skje på natt. Tett vegg for å hindre sprut og FOD spesielt ved pigging. Evt skjære med wire.* | lav | Ola |
| 3 | *Forskale, armere og støpe fundament* | *Kapping av armering skaper gnist- dvs brannfare.* | *Varmt arbeid må planlegges og informeres.* | Lav | Per |
| | | *Konflikt med betongbil og fly på bro 26.* | *26 må være tom ved inn-/utkjøring av betongbil.* | Lav | Espen |
| 4 | *Osv* | | | | |

Risiko: Høy Moderat Lav

# Foreløpige funn …

- Rapporteringsgrad (alle tema) har økt utover i 2009
- HR og Sikkerhet har møttes på samme arena – positivt
- Gode foreløpige tilbakemeldinger etter gjennomførte ”kulturbesøk” på regionale lufthavner

Hold fast ved nåværende fokus og innsats i konsernet, evt med økt fokus på nærmeste leder og lederutvikling