

SAMFERDSSELSDEPARTEMENTET	
AVD./SEK. LS	SEK. SBA
18 OCT 2005	
S.NR. 04 1949 -22	
ARKIVKODE 744.0	AVGJORT

Til
Samferdselsdepartementet

Saksbehandler, telefon
Thor Arne Håland, 916 49 485
Vår dato
15. oktober 2005
Vår referanse
tah/sht1510
Deres dato
19. august 2005
Deres referanse
04/1949-SBA

Tilbakemelding på oppfølging av HSLB SL Rap 35/2005

Samferdselsdepartementet ber i skriv av 19AUG05 om tilbakemelding fra SAS Braathens på rapporten generelt og på sikkerhetstilråding nr. 10, 11 og 12 spesielt. Vi ønsker med dette svaret å gi Samferdselsdepartementet en så konkret og utfyllende tilbakemelding som mulig, men ber samtidig om forståelse for at det på grunn av rapportens omfang er vanskelig å dekke alle aspekter av rapporten i ett skriv. SAS Braathens vil derfor stille seg positiv til et hvert framtidig initiativ fra Samferdselsdepartementet, Statens Havarikommisjon for Transport(SHT) eller Luftfartstilsynet til videre dialog om rapporten som grunnlag for en kontinuerlig forbedring av sikkerhetsnivået i norsk luftfart.

1 Formell behandling i SAS Braathens Flysikkerhetsorganisasjon

SAS Braathens har behandlet rapporten i tråd med selskapets etablerte rutiner for SHT/HSLB rapporter. Dette innebærer at rapporten med tilhørende tilrådingene har vært behandlet i alle tre nivåer av selskapets etablerte flysikkerhetsorganisasjon:

- **Safety Group** 23AUG05. *Tverrfaglig gruppe fra de forskjellige funksjonsområder i linjeorganisasjonen, ledet av Director Safety.*
- **Safety Platform** 31AUG05. *Møte mellom de funksjonsansvarlige(NPH) for Flyoperativ-, Trening-, Teknisk- og Bakkeoperativ avdeling, ledet av VP Quality & Safety.*
- **Safety & Quality Board** 21SEP05. *Selskapets overordnede sikkerhetsorgan, ledet av Accountable Manager. Alle tiltak som besluttes i S&QB følges opp i selskapets kvalitetssikringssystem.*

Alle fagsjefer innen de forskjellige ansvarsområder ble pålagt å lese rapporten og komme med tilbakemelding på rapporten og tilrådingene. Punkt 2 bygger i stor grad på disse tilbakemeldingene og behandlingen i sikkerhetsforaene Safety Group, Platform og Board.

Flere fagsjefer har påpekt konkrete fakta/detalj-feil i kapittel 7.2 SAS Braathens. Det blir også generelt påpekt at kapittelet omhandler flere tidligere og nåværende selvstendige selskaper utenfor SAS Braathens uten at dette framgår i teksten. Disse forholdene er avklart på en tilfredstillende måte i direkte dialog med SHT. Vi ser derfor ingen grunn til å gå nærmere inn på disse forhold her, men konsentrerer oss heller om å følge oppfordringen i rapportens forord om å bruke rapporten aktivt i det forebyggende flysikkerhetsarbeidet.

I tillegg til å følge opp de konkrete sikkerhetstilrådingene, vil vi derfor også bruke hele rapporten aktivt i selskapets kontinuerlige arbeid for å heve sikkerhetsnivået. Den langsiktige oppfølging av rapporten i f t dette ivaretas av SAS Braathens Quality & Safety Department.

2 Oppfølging av sikkerhetstilrådingene i rapportens kap.1

SAS Braathens har stor tillit til SHT som en objektiv og uavhengig instans som på et faglig grunnlag søker å forbedre sikkerheten og forebygge luftfartsulykker. Våre rutiner skal sørge for å behandle SHT's rapporter med det formål å implementere konkrete sikkerhetstilrådingene raskest mulig i berørte avdelinger, eller bruke relevante rapporter i opplæring eller generelt sikkerhetsarbeid der det er hensiktsmessig.

I denne rapporten er tilrådingene rettet mot flere instanser og aktører innen norsk luftfart samtidig som tilrådingene også er av en mer overordnet karakter enn normalt. Dette stiller krav til en bred og tverrfaglig tilnærming til problematikken hvor flere lag av organisasjonen enn normalt involveres i utarbeidelse av relevante tiltak. Arbeidet med oppfølging av tilrådingene er således ikke avsluttet, men punktene nedenfor gir en status pr. dags dato og peker på videre oppfølging i tiden framover.

2.1 Tilråding nr.10

Flyselskapene som er undersøkt bør vurdere å se mer helhetlig på sine tiltak og gjennomføre analyser for å se hvordan samtidige endringer og bruk av dispensasjoner, MEL og HIL-lister påvirker sikkerheten. (Undersøkelsen har avdekket at MEL ikke betraktes som en reduksjon av sikkerhet så lenge man er innenfor regelverket mhp type og tid).

SAS Braathens driver i dag en grundig og strukturert oppfølging av tekniske dispensasjoner, MEL og HIL på dags nivå, ukentlig og månedlig. I tillegg evalueres denne oppfølgingen kvartalsvis i Maintenance Review Board(MRB). Selskapet følger alle kjente regler, krav og tilrådingene fra myndighetene i disse spørsmålene. Vi har likevel gjennomgått våre rutiner for å se om det kan gjøres ytterligere forbedringer.

Som et resultat av dette har vi besluttet at MEL/HIL igjen skal inngå som et fast agendapunkt i Safety Group. MEL/HIL ble tidligere behandlet i Safety Group, men detaljnivået i disse spørsmålene gjorde de lite egnet for tverrfaglig behandling og ble derfor overlatt MRB som innehar spisskompetansen i disse spørsmålene. I lys av tilråding nr.10 finner vi det naturlig å legge mer vekt på at MEL/HIL oppfølgingen må sees både i et teknisk og operativt perspektiv. I tverrfaglige Safety Group kan problematikken analyseres i f t både tekniske, operative og menneskelige faktorer. De faglige detaljvurderingen skal fortsatt foregå i MRB, men Lead Engineer skal gi Safety Group en orientering om dette arbeidet slik at Safety Group kan gjøre en helhetlig vurdering hvor også andre samtidige endringer blir tatt med i betraktningen.

2.2 Tilråding nr.11

Flyselskap tilrås å kartlegge kulturforskjeller før eventuell sammenslåing/fusjon, og integrere kursvirksomheten fra de opprinnelige selskapene på en slik måte at en "ny" selskapskultur kan etableres på en tydelig måte for alle involverte.

Som kjent er ex Braathens / SAS Braathens og Scandinavian Airlines Norge inne i en prosess hvor en slår sammen / fusjonerer SAS Braathens og Scandinavian Airlines Norge. I forhold til kartlegging og etablering av kultur har SAS Braathens så langt benyttet følgende prosess.

2.2.1 BAKGRUNN

På styremøte 23 mars 2004 ble det besluttet at SAS Braathens skulle være en visjons- og verdi drevet organisasjon bygget på visjonen "Sammen skaper vi flyglede" og verdiene forfriskende, omtentksom og pålitelig. Visjonen skulle synliggjøre at vi er sammen om å skape en ny kultur. Verdiene skal vise retning i måten vi utfører vårt daglige arbeid og måten vi samhandler på. Verdien *pålitelig* retter seg direkte mot fokuset organisasjonen skal ha på å fremme en sterk sikkerhetskultur.

2.2.2 HVA ER GJORT?

Kartlegging av eksisterende kultur i de to selskapene er gjort gjennom ulike aktiviteter.

- September 2004 – gjennomføring av nullpunktanalyse for å kartlegge ulikheter i de to selskaps kulturene.
- Kultursamling mai 2004 med 63 kulturbyggere. Alle avdelinger representert.
- Forprosjekt kultursamling Olympiatoppen mai 2004.
- Kultursamlinger med alt flygende personell med konkrete gruppeoppgaver hvor de flygende i blandete grupper la frem ulikheter og likheter i eksisterende kultur. Gruppene la også frem hvilke kulturtrekk som ønsket videreført i SAS Braathens, og hvilke kulturtrekk som ønsket avvirket. På individuelt nivå ble det utarbeidet egne treningsmål for å være bidragsyter til utvikling av ønsket kultur. Treningsmålene ble utarbeidet med utspring i verdiene.
- Lignende samlinger gjennomført for de bakke ansatte.
- Kultur på agendaen på treningsdag ifm trening av Prototypere.
- Felles CRM-trening for flygere fra ex-SK og -Braathens gjennomført i prototypingsfasen. Evaluert, og videreføres i integrasjonens neste fase
- Spørreundersøkelser/dialogmøter med de flygende i Prototypefasen.
- Reisesenteret gjennomført eget Kulturprosjekt.
- Flere samlinger for alle ledere i SAS Braathens med fokus på Kulturarbeidet. Presisering av at kulturarbeidet er et leder ansvar som må gjennomføres i respektive avdelinger.
- Det avholdes ukentlige møter mellom ledelsen og vernetjenesten der en HMS-risikoanalyse diskuteres og gir tiltak som kan iverksettes i linjen.
- Det avholdes nå felles chief pilot samlinger/ møter som et ledd i den kulturelle brobyggingen.
- Det planlegges HMS-dialogmøter der representanter for vernetjenesten og ledelsen møter de ansatte i tilknytning til oppstarten av hovedprosessen.
- Ledergruppen i selskapet holdes løpende orientert.

Ut fra funnene i nullpunktsanalysen, kultursamlingene og erfaringene fra Prototypefasen, er det gjennomført flere tiltak i linjen.

I forbindelse med trening vil kulturaspektet for kabinen bli synliggjort gjennom konkret arbeidstrening på arbeidsrutiner og prosedyrer. For piloter vil dette inngå som en del av CRM treningen.

I den nærmeste fremtid vil det ble gjennomført kvalitative undersøkelser i de ulike divisjonene for å kartlegge nå situasjonen. Undersøkelsen vil innen Operations gjennomføres via web-basert dialog. Dette vil være en prosess over tid, hvor utvikling av ny kultur er målsettingen.

Ny selskapskultur blir synliggjort for de ansatte gjennom følgende tiltak/arenaer

- "Norge Rundt" ledet av selskapets Administrerende direktør Petter Jansen.
- Kulturpin.
- Kulturhistorier fra det daglige arbeidet opp mot verdiene kommuniseres fortløpende i alle eksisterende informasjonskanaler.
- Basemøter.
- Onsdagsbriefinger på crewtorg.

2.3 Tilrådning nr.12

Som et supplement til de regelstyrte og hendelsesbaserte kvalitetssystemene som eksisterer og i all hovedsak benyttes i dag, bør det videreutvikles og integreres overordnede oppfølgings- og styringsrutiner hos tilsynsmyndigheten og luftfartsoperatørene for systematisk og dokumentert ivaretagelse av flysikkerhetsmessige forhold knyttet til omstilling/endringer. Nyrekruttering/videreutvikling av tilhørende sikkerhetsfaglig kompetanse bør i denne sammenheng vurderes.

SAS Braathens har et dokumentert og myndighetsgodkjent kvalitetssystem og flysikkerhetsprogram. Møtestrukturen i punkt 1 er en del av dette programmet. SAS Braathens gjennomgikk i mai i år en omfattende revisjon i form av en IATA Operational Safety Audit. Her ble disse systemene revidert i detalj av et uavhengig internasjonalt revisjonsfirma, Aviation Quality Services, uten noen negative anmerkninger. Lead IOSA Auditor uttalte at SAS Braathens har et velfungerende flysikkerhetsprogram som er blant de ledende i luftfartsindustrien.

Tilrådning nr.12 peker likevel på et viktig punkt i forhold til behovet for en kontinuerlig videreutvikling av disse systemene. Å integrere nye overordnede oppfølgings- og styringsrutiner for systematisk og dokumentert ivaretagelse av flysikkerhetsmessige forhold i forkant av endringer, er i tråd med tidligere beslutninger i SAS Braathens om å utvikle dagens Flight Safety Program til et moderne Safety Management System. Dette arbeidet ble påbegynt i FEB05 med føringer fra IATA, Luftfartstilsynet, norske og internasjonale fagmiljøer som utgangspunkt. HSLB rapporten er godt egnet til å gi det videre arbeidet retning og forankring i en felles oppfatning av hvordan vi ønsker at slike systemer skal fungere i et systemperspektiv i norsk luftfart. Rapporten har også bidratt til å danne en felles idéverden og begrepsapparat for disse spørsmålene som klargjør de enkelte aktørenes roller og vil lette kommunikasjonen rundt slike spørsmål på tvers av organisatoriske grenser.

Tilrådingen peker også på viktigheten av å inneha sikkerhetsfaglig kompetanse i organisasjonen. SAS Braathens har fram til nå benyttet seg av internasjonalt anerkjente SCSI – Southern California Safety Institute og IATA for å bygge opp spesifikk Safety Management kompetanse i organisasjonen. Norske kompetansemiljø har vært brukt i.f.t. generell kvalitets- og risiko opplæring. Med utgangspunkt i rapporten ønsker vi nå å gjennomgå hvilket nivå av sikkerhetsfaglig kompetanse de forskjellige stillinger/funksjoner bør inneha. Nylig har det også blitt mulig å oppnå formell kompetanse på Master nivå innen Safety Management ved universiteter i Norge og internasjonalt. Vi vil vurdere om dette er en kompetanse som er riktig for vår organisasjon.

3 Arbeidstakerorganisasjonenes synspunkter

Etter samtale med flere av arbeidstagerorganisasjonene har vi valgt å utelate arbeidstagerorganisasjonenes synspunkter på rapporten i dette skrevet. I tillegg til at de forskjellige foreningene ikke har kommet like langt i prosessen med å gjennomgå rapporten følte flere at det vil være mer naturlig å gi eventuelle synspunkter på rapporten direkte til Departementet.

4 Konklusjon

I dette skrevet har vi forsøkt å redegjøre for hvordan SAS Braathens har lagt opp arbeidet for effektiv oppfølging av rapportens sikkerhetstilrådninger og en status for arbeidet så langt. Til slutt vil vi også benytte anledningen til å si noe om rapporten som sådan.

HSLB SL Rap 35/2005 er en svært grundig og god rapport om flysikkerhet i norsk luftfart. Store menneskelige og økonomiske ressurser har blitt brukt i et omfattende nybrottsarbeid for å forstå

komplekse sammenhenger i et stort system preget av økonomisk omstilling og strukturelle endringer. Alle aktører i dette systemet bør føle seg forpliktet til å nyttiggjøre seg denne kunnskapen på best mulig måte.

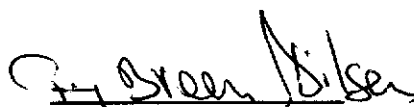
En grundig intern behandling av rapporten hos de forskjellige aktører er viktig. Men potensialet i rapporten til å heve sikkerhetsnivået i norsk luftfart ligger vel så mye i å fremme en bedre samhandling mellom de forskjellige aktørene. Med HSLB's rapport har vi langt på vei fått et felles teoretisk rammeverk og begrepsapparat for å beskrive det komplekse systemet norsk luftfart er. Dette bør utnyttes til å skape en økt rolleforståelse hos de forskjellige aktørene og fremme overordnet systemtankegang på tvers av organisasjonsgrenser i viktige flysikkerhetsmessige spørsmål.

SAS Braathens støtter opp om rapportens hovedkonklusjoner. Gjennom å være en aktiv medspiller til Luftfartsmyndighetene og de andre aktørene i flysikkerhetsspørsmål, ønsker vi å bidra til en helhetlig og proaktiv sikkerhetsstyring i norsk luftfart.

Med vennlig hilsen

for

SAS Braathens AS



Timmy Breen Nilsen

Accountable Manager / COO

Thor Arne Håland



Vice President Quality & Safety