

# Sikkerhetsutfordringer i en stadig mer fragmentert jernbanebransje

Ved Sjur Sæteren og Harald Hilton.

# Leverandørstyring

- Sikkerhetsoppfølging av leveranser
- Leverandørsertifisering

*Refleksjoner og erfaringer fra tilsynets  
revisjonsvirksomhet*

ved Sjur Sæteren, avdelingsdirektør Revisjon.

## Leverandørstyring:

Virksomhetens styring av leverandøren eller leverandørens styring av virksomheten?

## Innledende bemerkninger

Bruk av leverandørtjenester er økende

Leverandørbegrepet kan også omfatte:

- Leveranser fra samarbeidspartnere
- Leveranser fra eiere

Det finnes en smertegrense for hva/hvor mye som kan settes bort. SJT har ikke definert en slik grense (enda).

## Generell erfaring

Jernbanevirksomhetene sørger i varierende grad for å etablere leverandøravtaler som sikrer nødvendig innsynsrett og styringsmuligheter

Jernbanevirksomhetene har i begrenset grad etablert en systematikk for intern kvalitetssikring av sikkerhetsmessige forhold når leverandøravtaler inngås /endres

Leverandøravtalene er i mange henseende for generelle:

- De krever oppfyllelse av relevante krav i jernbanelovgivningen,
- men de sikrer i for liten grad at dette gjøres på en måte som medfører at jernbanevirksomheten oppfyller sine spesifikke sikkerhetsmål og krav til sikkerhetsnivå

## Eksempler på for generelle leverandøravtaler:

### 1. *Prioritering av inspeksjonsfunn*

På spesifikke områder erfarer vi ofte at jernbanevirksomheten ikke sørger for at leverandørens funn tilpasses eller kan tolkes inn i jernbanevirksomhetens eget klassifiseringssystem for risiko. Det er ikke gitt at leverandør aksepterer samme risiko som oppdragsgiver eller prioriterer likt.

For eksempel resultater fra en bro-inspeksjon:

Leverandøren kan presentere sine funn med betegnelser, frister og prioritet som er vektet annerledes i forhold til sikkerhetsrisiko og vedlikeholdskostnader enn oppdragsgiveren.

Det kan være krevende for jernbanevirksomheten å ha tilstrekkelig innkjøpskompetanse til kunne tolke og nyttegjøre seg resultatet av innkjøpte tjenester slik at det passer inn i virksomhetens eget prioriteringssystem.

Eksempler på for generelle leverandøravtaler:

## ***2. Kompetansekrav***

Erfaringsmessig fastsettes ikke kompetansekrav for leverandører.  
Alternativt godkjennes ikke leverandørens kompetansekrav av jernbanevirksomheten.

Jernbanevirksomheten begrenser seg ofte til at leverandøren skal sikre at det er etablert kompetansekrav uten å gi nærmere føringer

Sikkerhetsforordningens krav til systematisk sikkerhetsstyring gjelder uavkortet enten aktiviteter utføres av virksomheten selv eller deres leverandører.

Gjennomføring av egen sikkerhetspolitikk, oppnåelse av virksomhetens sikkerhetsmål og krav til sikkerhetsnivå krever derfor mer enn bare å sette generelle krav til at leverandører skal oppfylle relevante krav i jernbanelovgivningen.



# Avvikshåndtering – fokus på årsak til avvik

v/ Sjur Sæteren

## Erfaringer med jernbanevirksomhetenes oppfølging av revisjonsavvik:

I noen grad erfares at:

Samme type avvik (for eksempel knyttet til kompetansekrav og leverandørstyring) identifiseres i gjentatte revisjoner hos samme virksomhet.

Bare konkrete eksempler på mangler blir korrigert

*For eksempel rettes innholdet i et uklart formulert sirkulære i stedet for å forbedre kvalitetssikringen av utgivelsesprosessen.*

*Eller man sørger eksempelvis for at bare de 2 eksemplene på mangelfulle leverandørkontrakter blir utbedret på Østlandskontoret, men ikke på Sørlandskontoret som ikke var omfattet av revisjonen.*

NS-EN ISO 9000:2000

## **Korrigerende tiltak**

defineres i punkt 3.6.5 som

***”tiltak for å fjerne årsaken til et avdekket avvik eller en annen uønsket situasjon”.***

Dette i motsetning til bare å gjennomføre tiltak som fjerner det konkrete avviket som i punkt 3.6.6 i samme standard kalles:

## **Korrigerering**

***”tiltak som gjennomføres for å fjerne et avdekket avvik”***

## Tilsynets tiltak for å sikre bedre avviksoppfølging

- Tilsynet har begynt å formulere påleggene etter en revisjon slik at kravet om også å fjerne årsakene til avvikene blir tydeligere.
- Vi har presisert dette sterkere i vår veiledning om revisjonsarbeidet som finnes på hjemmesiden vår.

*Ingen må bli overrasket dersom oppfølging av korrigerende tiltak får sterkere fokus fra tilsynet i tiden som kommer.*

# Kompetanseutvikling

v/Sjur Sæteren

## Innledning

Kompetanse er et svært sentralt element i sikkerhetsarbeidet.

Det er neppe tilfeldig at dette er særskilt synliggjort i SJTs instruks om tilsyn der det heter at tilsynet skal

*”føre tilsyn og kontroll med at jernbanevirksomheten utøves i samsvar med gjeldende lovgiving, herunder at det personell som benyttes har de nødvendige sikkerhetsmessige kvalifikasjoner m.v.”*

Erfaringsmessig har jernbanevirksomhetene stor fokus på kompetansestyringen hos operativt personell i den skarpe enden, men mindre fokus på personell med andre oppgaver og personell hos leverandører.

## Kompetansekrav

### *Hvorfor kompetansekrav?*

Fastsettelse av kompetansekrav er et fundamentalt element i kompetanseutvikling.

Hensikten med forskriftens krav til å etablere kompetansekrav er å bidra til å ivareta sikkerheten ved å sørge for at aktiviteter utføres med nødvendig minimumskompetanse.

## Kompetansekrav

Kompetansekrav skal være styrende ved ansettelse og opplæring. Særlig viktig i dag hvor rekruttering av teknisk og sikkerhetsfaglig personell er vanskelig.

Minimumskrav hindrer ikke å ansette noen med dårligere kompetanse, men det krever avviksbehandling og iverksettelse av kompenserende tiltak, f.eks:

- Opplæring
- Faglig støtte i enkelte situasjoner/oppgaver
- Omdefinering/justering av innholdet i en stilling
- Utarbeidelse av mer detaljerte prosedyrer for utførelse



## Erfaringer fra revisjoner:

Det avdekkes ofte en åpenbar manglende systematikk og logikk i fastsettelse av kompetansekrav.

Kan årsaken være at kompetansekrav (så vel som leverandøravtaler) vanligvis administreres av andre enheter enn dem som utformer øvrige elementer i sikkerhetsstyringen?

*Sikkerhetsforskriftens krav om systematisk sikkerhetsstyring gjelder også på dette området.*

Kompetansekravene brukes i liten grad som styringsverktøy. I stedet begrenser mange virksomheter seg til å utforme kompetansekravene som en passiv beskrivelse av eksisterende kompetanse.

## Dette er ikke uvanlig å identifisere følgende:

- Ikke enhetlig, ikke definert og uklar begrepsbruk

For eksempel kan: Bred kunnskap, dyp forståelse, grunnleggende kompetanse, kjennskap til, god kjennskap til osv brukes om hverandre i samme virksomhet uten å være nærmere definert

Det kan være grunn til å bruke ulike begreper for å definere krav til teoretisk kunnskap og praktiske ferdigheter samt å definere ulike nivåer og grader, men begrepene brukes ofte vilkårlig. Resultatet er at kravene er uegnet å styre etter.

- Krav til relevant utdanning vs. utdanning eller relevant kompetanse vs. kompetanse
- Lang erfaring kan erstatte krav til formell utdanning samtidig som det kreves for eksempel 15 års erfaring
- Like stillinger kan inneholde svært ulike kompetansekrav. Til og med strengere krav til mindre krevende stillinger.

## **Kompetansekrav ved stedfortredelse:**

Ofte ser vi at kompetanse ikke er systematisk styrt i forbindelse med stedfortredelse.

Et tankekors:

Jeg har aldri sett en lokomotivfører bli erstattet av en konduktør, men opplever ofte at en mekaniker erstattes av en togelektriker.

## **Kompetansekrav til grupper:**

Jernbanevirksomhetene etablerer i stor grad kompetansekrav til individer/stillinger, selv når aktiviteter utføres av grupper og det er gruppens kompetansesammensetning som er kritisk for oppnåelse av kvalitet.

Kompetansekrav til grupper er mindre utbredt. (For eksempel vedlikeholdsteam, revisjonslag, RAMS-grupper, granskningsgrupper mv)

## KONKLUSJON

Til tross for kompetansens betydning for oppnåelse av sikkerhet på jernbanen er det tilsynets erfaring er at utforming og bruk av kompetansekrav hos mange selskaper er preget av en påfallende mangel på logikk og systematikk.

Kompetansestyringen (utover den "skarpe enden") lider under mangler ved kompetansekravene.