

## Læring etter hendelser

---

### SfS Anbefaling 043N/2019



**SfS**  
Samarbeid for Sikkerhet

Utarbeidet av SfS Arbeidsgruppe: <b>April 2019</b>	Revisjon: <b>Rev 00</b>	SfS Prosjekt leder: <i>Hugo Halvorsen</i> Hugo Halvorsen (signature on file)
Gjelder fra dato: <b>1 Juli 2019</b>		Godkjent av Styret i SfS v/leder: <i>Dag Yngve Johnsen</i> Dag Yngve Johnsen (signature on file)

## Innhold

<b>1.0 Innledning</b> .....	3
<b>2.0 Formål</b> .....	3
<b>3.0 Forutsetninger for suksess</b> .....	3
<b>4.0 Målgruppe</b> .....	3
<b>5.0 Definisjoner</b> .....	4
<b>6.0 Anbefalt praksis for god læring i selskapene</b> .....	4
6.1 Rutiner for læring .....	4
6.2 Roller og ansvar .....	5
6.3 Etablering av tiltak .....	5
6.4 Formidling av læring .....	5
<b>7.0 Bruk av styringsløyfe i forbindelse med læring</b> .....	6
7.1 Planlegging .....	6
7.2 Utførelse .....	6
7.3 Kontrollering - Oppfølging .....	7
7.4 Korrigering .....	7
<b>8.0 Referanser</b> .....	7

## 1.0 Innledning

Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) inviterte i november 2016 berørte parter og myndigheter til en arbeidsgruppe for en felles vurdering og drøfting av HMS-tilstanden og – utviklingen i norsk petroleumsvirksomhet. Denne arbeidsgruppa leverte sin rapport om «Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten»<sup>1</sup> høsten 2017. I rapporten er det enighet om at «læring etter hendelser og ulykker er et svært viktig bidrag til målet om kontinuerlig forbedring».

Videre slår ASD rapporten fast at det er behov for bedre systematisering av kunnskapen for å gi god læring etter hendelser og det anbefales å gjøre «en vurdering av partenes læring etter hendelser med sikte på å ytterligere forbedre dette». Som et resultat av dette etablerte Sikkerhetsforum to undergrupper som leverte rapporten «Læring etter hendelser»<sup>2</sup> til forumet 29 mars, 2019. I tillegg har SfS laget denne anbefalingen med det enkelte selskap som målgruppe, men anbefalingen er utarbeidet parallelt med rapporten og må ses i sammenheng med denne.

Anbefaling 043N/2019 er utarbeidet av en arbeidsgruppe i SfS med medlemmer fra Norsk olje og gass (Equinor og ConocoPhillips), Ptil, Safe, Industrienergi og KIS (Beerenberg).

## 2.0 Formål

Formålet med denne anbefalte praksisen er å bidra til bedre erfaringsoverføring og læring etter hendelser på en slik måte at kunnskap bidrar til endring og kontinuerlig forbedring av HMS i petroleumsvirksomheten.

## 3.0 Forutsetninger for suksess

For å lykkes med erfaringsoverføring etter hendelser er ledelsens engasjement og tydelige forventninger avgjørende. Ledelsen må tilrettelegge for at det blir en positiv rapporteringskultur som bidrar til at uønskede forhold fanges opp og kan gi grunnlag for god læring.

Videre er det en forutsetning at lederen kommuniserer viktigheten av «Læring etter hendelser», og sørger for at det blir satt av tid og ressurser til å gjennomføre erfaringsoverføringer med god kvalitet. For å få dette til må det blant annet være tilstrekkelig kompetanse innen granskning som danner grunnlag for læringen.

Ledelsen må også demonstrere at de ønsker å lede en lærende organisasjon. Dette innebærer blant annet at det må etableres en strategi for hvordan erfaringsoverføring/læring etter hendelser er tiltenkt gjennomført. Se forøvrig kvalitetshjul i kapittel 7.

## 4.0 Målgruppe

Målgruppen for denne anbefalingen er personer som har ansvaret for læring i bedriften samt HMS personell og ledere.

## 5.0 Definisjoner

Læring: Læring er vanligvis definert som en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring.

Organisatorisk læring har tradisjonelt vært definert på to måter: 1) som en prosess hvor organisasjoner og deres underenheter endrer seg som et resultat av erfaring og 2) som en endring i organisatorisk kunnskap. Felles for de fleste definisjoner av læring er at de på en eller annen måte omhandler endringer i praksis og atferd<sup>2</sup>.

## 6.0 Anbefalt praksis for god læring i selskapene

De fleste selskaper har systemer for oppfølging og læring av egne hendelser, som oppfølging av tiltak etter granskinger (Synergi, Quest, Intalex etc.), samt deling av informasjon om hendelsene via ulike typer «one pager»-løsninger som for eksempel Lesson Learned (LL), SIO (Safety Intervention One pager), powerpoint presentasjoner etc.

I tillegg deltar selskapene i flere nettverk og fora som inkluderer erfaringsoverføring. Dette er gode arenaer for læring, spesielt for mindre selskaper som ellers har relativt få hendelser å lære av. For å få mest mulig relevant læring er det viktig at alle selskapene deltar og bidrar til erfaringsoverføring – mer info om dette finnes i den tidligere omtalte rapporten til sikkerhetsforum<sup>2</sup>.

### 6.1 Rutiner for læring

For å få et best mulig grunnlag for læring for både selskap og enkeltpersoner må en ha tilgang til et velegnet og brukervennlig system med læring fra tidligere hendelser. I den anledning anbefales følgende:

- a. Etablere rutiner for å ta inn læring fra eksterne hendelser på lik linje med interne hendelser.
- b. Sikre at læringen gjøres tilgjengelig for bruk av alle i selskapet.

De som skal planlegge og/eller utføre jobben må gis mulighet til å søke på hendelser og finne lærepunkter som er relevant for det arbeidet som skal utføres. Da er det vesentlig med stor bruervennlighet og gode søkemulighet. Læring som er relevant og tilgjengelig når det trengs, vil ha bedre effekt en generell læring.

## 6.2 Roller og ansvar

For å ha et velfungerende system for læring må roller og ansvar avklares. I den anledning anbefales følgende:

- a. Definer hvem som har ansvar for å legge ekstern og intern læring inn i internt system for erfaringsoverføring og læring.
- b. Still krav til bruk av erfaringsdata/læring; definer hvem som har ansvar og hva som skal gjøres. (Noen selskap har krav til bruk av erfaringsoverføring i forbindelse med SJA møter).

## 6.3 Etablering av tiltak

For å forebygge at lignende hendelser skjer igjen bør tiltakene fortrinnsvis rettes mot bakenforliggende årsaker som er identifisert i granskingsrapportene. Følgende anbefalinger gjelder for etablering av tiltak:

- a. Involver relevant personnel for å finne gode og gjennomførbare tiltak. Utførende personnel bør involveres ved endring av arbeidsprosesser etc. som angår dem direkte.
- b. Vurder bruk av «Learning Teams» eller «Causal learning» i selve granskingsprosessen.
- c. Påse at tiltak er utformet slik at kan følges opp og evalueres, for eksempel i henhold til 'SMART'-prinsippet (spesifikke, målbare, akseptable, realistiske og tidsbestemte).
- d. Sikre at tiltak og tilhørende endringer, f. eksempel oppdaterte prosedyrer og styrende dokumentasjon gjøres kjent for relevant personnel.
- e. Sørg for å følge opp tiltak og evaluere endringer (se også kapittel 7) . Still følgende kontrollspørsmål: Var det riktig type tiltak? Bør man gjøre noe annet? Har det skjedd en endring? Har tiltak hatt den ønskede effekten? Må vi gjøre korrigeringer? I følge flere studier har det blitt påvist at næringen har et stort forbedringspotensiale på dette området<sup>2</sup>.

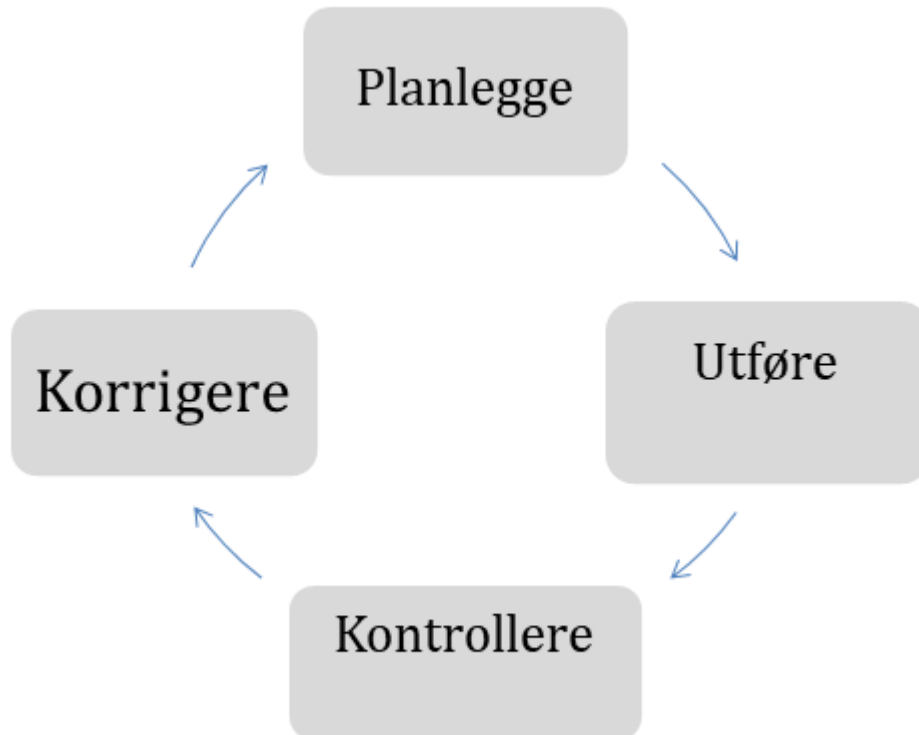
## 6.4 Formidling av læring

I tillegg til konkrete tiltak, bør læring etter hendelser formidles til relevante målgrupper. Formålet er bevisstgjøring av personnel om hva som kan gå galt, og hva man kan gjøre for å unngå tilsvarende hendelser. Følgende steg anbefales:

- a) Identifiser målgruppe og fokusere på de relevante og alvorlige hendelsene for den målgruppen.
- b) Fokuser på lærepunkter – unngå å fokusere på personlige feil. For å oppnå best mulig effekt bør det tilrettelegges for diskusjoner slik at lærepunktene vurderes i forhold eget arbeid. Gode diskusjoner og refleksjoner gir bedre innsikt og grunnlag for læring og gjenfortelling.
- c) Vurder bruk av ulike pedagogiske virkemidler (filmer, animasjoner, presentasjoner, sannhetsvitner, diskusjoner, etc.). I tillegg til egenproduserte filmer finnes det andre kilder for innhenting av erfaringer som for eksempel OSHA<sup>3</sup> og SfS<sup>4</sup> sine sikkerhetsfilmer.

## 7.0 Bruk av styringssløyfe i forbindelse med læring

Anbefalt praksis for stegene i styringssløyfen (læring som en del av arbeidsutførelsen):



### 7.1 Planlegging

Ved planlegging av arbeidet vil identifisering av risiko og læring fra tidligere hendelser kunne ha stor risikoreduserende effekt. Erfaringsoverføringer og læringspunkter bør være en naturlig del av underlaget når jobbpakker utarbeides. Dette vil gi bedre muligheter for å identifisere og implementere risikoreduserende tiltak før arbeidet starter.

I tillegg til planlegging av enkeltjobber, vil all læring som bidrar til forbedring av arbeidsprosesser og prosedyrer også ha stor betydning for planlegging. En viktig forutsetning for å få dette til er å ha en systematikk som bidrar til god implementering av endringer og sikre at disse gjøres kjent og forstått for aktuelt personell.

### 7.2 Utførelse

Når arbeidet skal utføres vil en, hvis foregående trinn er ivaretatt, ha et godt utgangspunkt for sikker og trygg gjennomføring av arbeidet. Det vil også være relevant å se om det er gjort erfaringsoverføringer eller læring lokalt som påvirker denne fasen. I den grad erfaring og læringspunkter har medført endringer i arbeidsprosesser og beskrivelser, må en sikre at dette tas inkluderes i før jobb samtalen eller sikker jobb analysen. Det må sikres at alle i arbeidslaget er innforstått med implementerte endringer og læringspunkter.

Ved arbeid hvor en ikke har utarbeidet jobbpakker, anbefales arbeidslaget å aktivt hente ut erfaring og læring fra de tilgjengelige systemene som Synergi, Portal for erfaringsoverføring, Lessons learned. etc.. Det er også viktig at arbeidslaget deler egne erfaringer og diskuterer hva som har fungert bra eller dårlig tidligere.

### **7.3 Kontroll - Oppfølging**

Kontroll og oppfølging vil kunne gjennomføres både i forhold til ivaretagelse av læringspunkt i jobbpakker og i selve arbeidsutførelsen. Hensikten er å sjekke samsvar med de tiltak/endringer som er foretatt og kontrollere at de virker etter hensikten. Er læringselementene inkludert i jobbplanleggingen, finnes det spor av læring? Har læring bidratt til at arbeidet utføres på en ny og forbedret måte?

Noen enkle kontrollpunkt vil kunne være KPI på Jobbpakker, vurdering av innhold i Før jobb møter, i hvilken grad erfaringsoverføring / læringspunkt er reflektert i Arbeidstillatelse og i hvilken grad tidligere erfaringer / Lessons Learned er delt og tatt i bruk.

Etter ferdigstillelse av arbeidet kan arbeidslaget selv gjøre en vurdering av om planlegging og gjennomføring var i samsvar med ønsket resultat.

### **7.4 Korrigerings**

Hvis en ikke finner spor av læring etter implementerte tiltak/lærepunkter, bør en stanse opp og re-vurdere planleggingen av arbeidet.

Hvis en gjennom verifikasjoner eller kontrolltiltak og KPI'er ikke har identifisert avvik eller forbedringstiltak vil en ikke gjennomføre nye tiltak eller korrigere etablert fremgangsmåte.

Hvis avvik eller forbedringspunkter medfører behov for endring, vil dette måtte gjøres i henhold til det enkelte selskaps etablerte praksis. Det må i slike tilfelle fremkomme tydelig hva som er identifisert og hva som er ønsket effekt av eventuelle nye tiltak eller endret metodikk.

## **8.0 Referanser**

1. «Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet i petroleumsindustrien» ASD 29.09.2017
2. «Læring etter hendelser», Rapport til Sikkerhetsforum fra partssammensatt utvalg nedsatt av Sikkerhetsforum. Datert 29.03.2019.
3. OSHA sikkerhetsfilmer finnes her: <https://www.osha.gov/video/>
4. SfS sikkerhetsfilmer finnes her:  
<http://www.samarbeidforsikkerhet.no/modules/m02/article.aspx?CatId=139&ArtId=193>