



Silje V. Nordgarden

og

Anne Siri B. Carlsen

**En
risikovurderingsprosess,
fra skrivebord til praksis**

Del II

Masteroppgave 2013

Avhandlingen er innlevert som del av Masterstudiet
i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2013

FORFATTER:

Silje V. Nordgarden og Anne Siri B. Carlsen

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

En risikovurderingsprosess, fra skrivebord til praksis.

Del II

En casestudie av implementering av en risikovurderingsprosess i et oljeservice selskap.

EMNEORD/STIKKORD: HMS-ledelse, endringsledelse, risikostyring, sikkerhetskultur, Høypålitelige organisasjoner, organisasjonsprosesser.

SIDETALL: 69

STAVANGER,

DATO/ÅR: 17. juni 2013

Innhold

Vedlegg 1	4
Begrep og forkortelser	4
Vedlegg 2	6
Risikomatriksen i Selskapet.....	6
Vedlegg 3	7
Figur: Lukket styringsløyfe	7
Vedlegg 4	8
Intervjuguide	8
Vedlegg 5	28
Informasjonsskriv	28
Vedlegg 6	30
Samtykkeerklæring	30
Vedlegg 7	31
Dokumentanalyse - Risikovurderingsprosessen- Systematikk.....	31
Vedlegg 8	32
Spørreskjema til offshore personell.....	32
Vedlegg 9	42
Kvalitativ analyse	42
Risikovurdering i praksis.....	42
Styrende dokumentasjon for risikovurderingsprosessen.....	47
Implementering og ledelsens forpliktelse	49
Sikkerhetskultur.....	52
Risikopersepsjon og kommunikasjon.....	55
Opplæring og trening.....	57
Vedlegg 10	60
Scoringstabell	60

Vedlegg 1

Begrep og forkortelser

Begrep:	Forklaring:
Metode	Hjelpemidler for å samle inn, behandle og analysere data (Karlsen, 2011:47)
HMS-metode	Frengangsmåter som er gjennom definerte steg skal kunne brukes for å endre HMS forholdene i en virksomhet (Karlsen, 2011:47)
HMS verktøy	Spesifikke hjelpemidler som brukes når man arbeider metodisk med HMS forbedring. (Karlsen, 2011:47)
HRO	Høy pålitelige organisasjoner.
Redundans	Organisatorisk redundans innebærer samhandlingsmønstre som gjør at organisasjonen er mer pålitelig enn enkeltpersoner. Eks. overlapping av barrierer, mennesker sjekker hverandre osv. (Ranveig Kviseth Tinmannsvik, SINTEF, 2012)
Robusthet	Robust organisering – ”helseskapende” faktorer, dvs. forhold som skaper og opprettholder god sikkerhet i en virksomhet . (Ranveig Kviseth Tinmannsvik, SINTEF, 2012)

Forkortelse	Engelsk	Beskrivelse
OM	Offshore Manager	Operasjonsleder på fartøyet, ansatt i selskapet for å lede prosjekt operasjonene offshore på fartøyene.
HSE	Health, safety, Environment	Helse, miljø og sikkerhet, forkortet HMS i Norge.
PM	Project Manager	Prosjektleder er den overordnede lederen i et prosjekt.
PEM	Project Engineer Manager	Teknikkleder i et prosjekt, er den overordnede lederen for ingeniørene i prosjektet.
PHA	Preliminary Hazard analysis	Risikovurderingsnivå 0
PE	Project Engineer	Prosjektingeniør, utformer prosedyrer for hvordan arbeidsoppgaver i en operasjon offshore skal gjennomføres.
ALARP	As low as reasonable Practicable	ALARP prinsippet er prinsippet for risikoreduksjon, som betyr at risikoen skal reduseres så lavt som praktisk mulig. Prinsippet er velkjent i oljeindustrien.
HAZOP	Hazard and operability analysis	HAZOP på prosedyrer, er en av flere metoder som brukes i risikoanalyser. Brukes for å identifisere risikoen forbundet med det operasjonelle ved en aktivitet.

HAZID	Hazard identification	HAZID er en av flere forenklet risikoanalyse metoder som brukes for å identifisere farer og trusler. HAZID brukes som en tidlig HAZOP (i selskapet som studeres), med samme møtemetodikk.
RA	Risk Assessment (0-3)	Risikovurdering består av risikoanalyse og risikoevaluering. Det er 4 risikovurderingsnivåer i prosessen (RA 0-3).
TRA	Task Risk Assesement	Risikovurdering av stegvise arbeidsoppgaver. Gjennomføres før arbeidet iverksettes.
MOC	Management of Change	En prosess for endring av arbeidsprosedyrer.
SOM	Ship Operational Manager	Onshore sjefen for fartøyet. Det er kort forklart den administrative sjefen for fartøyet.
TS	Technical Supervisor	Teknisk overordnet leder på fartøyet.
Medic	Medic	Sykepleier eller en person med avansert førstehjelp utdanning/kompetanse. Ofte utdannet innen sanitet i Forsvaret.
SDC	Singel disiplin check	Første signeringssjekken på formelle arbeidsprosedyrer innenfor samme disiplin som arbeidsprosedyren blir skrevet innenfor. En del av dokumentkontroll systemet
IDC	Internal disiplin check	Den andre signeringssjekken formelle arbeidsprosedyrer. Sjekken utføres av noen fra en annen disiplin som arbeidsprosedyren blir skrevet innenfor. En del av dokumentkontroll systemet
IFR	Issued for Client review	Prosedyren sendes til kunden for gjennomlesning og sjekk. Kunden kan kommentere prosedyren. En del av dokumentkontroll systemet
IFC	Issued for Construction	Prosedyren blir sendt ut for godkjenning til arbeid. En siste dokumentsjekk på prosedyren før den kan brukes til å iverksette planlagt arbeid. En del av dokumentkontrollen.

Vedlegg 2

Risikomatrisen i Selskapet

		ACTUAL/POTENTIAL CONSEQUENCES			PROBABILITY RATING				
Hazard Severity Category	Descriptive Words	Personal Illness/Injury	Environmental (Any incident that...)	Estimated Future Daily System Cost of Loss					
					A Very Likely	B Likely	C Possible	D Unlikely	E Very Unlikely
I	Very High	Fatality(s), terminal lung disease or permanent debility	Potentially harms or adversely affects the general public and has the potential for widespread public concern of business / operations. Can have serious economic liability on the business.	>\$1m	1				
II	High	Serious injury, poisoning, sensitization or dangerous infection	Potentially harms or adversely affects employees and the environment at our worksite. Requires specialised expertise or resources for correction.	>\$250,000					
III	Moderate	Injury leading to a lost time accident or persistent dermatitis or sore	Potentially harms or adversely affects employees and the environment at our worksite. Requires general expertise or resources for correction.	>\$50,000			2		
IV	Slight	Minor injury requiring first aid treatment or headache, nausea, dizziness, mild rashes	Presents limited harm to the environment and requires general expertise or resources for correction.	>\$10,000					
V	Negligible	Negligible injury or health implications, no absence from work	Presents limited harm to the environment and requires minor corrective action.	<\$10,000					3

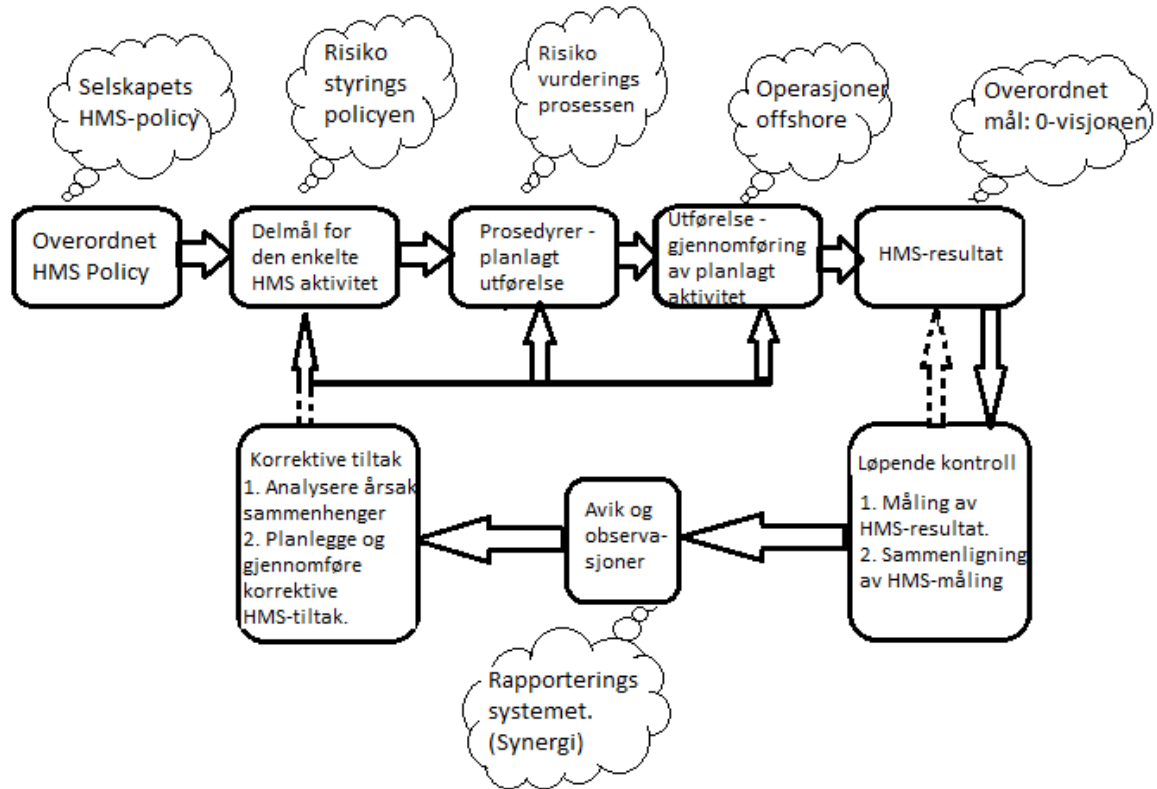
PROBABILITY RATING	RISK PRIORITY CODE (RPC)
A VERY LIKELY: Almost inevitable that an incident would result	1 HIGH RISK: Must not proceed. Change task or further control measures required to reduce risk.
B LIKELY: Not certain to happen but an additional factor may result in an incident	2 MEDIUM RISK: Can only proceed with senior management authorization.
C POSSIBLE: Could happen when additional factors are present but otherwise unlikely to occur	3 LOW RISK: Permissible by those trained and authorized to do so but a review should be carried out to see if risk can be reduced further.
D UNLIKELY: A rare combination of factors would be required for an incident to result	NOTE: RISK PRIORITY CODE OF LESS THAN 3 IS NOT ACCEPTABLE FOR HAZARDOUS THAT TARGET PERSONNEL
E VERY UNLIKELY: A freak combination of factors would be required for an incident to result	

Note the numbers 1, 2 and 3 ... these numbers represent the RISK PRIORITY CODE

Figur 2.5.5.1 viser en oversikt over hvordan man klassifiserer de ulike risikoene. Grønn: lav risiko. Gul: medium risiko. Rød: Høy risiko. Konsekvensen står beskrevet i de vannrette linjene, sannsynligheten er representert i de loddrette linjene. Sammen blir dette en klassifisering av risikoen ut fra sannsynligheten for at den oppstår, ganget med de mulige konsekvensene. Dette refererer til en fempunkts risikomatrixe.

Vedlegg 3

Figur: Lukket styringsløyfe



Figur: 3.6.1.1 Viser en grafisk fremstilling av hvordan en lukket styringsløyfe fungerer og hvordan Selskapets HMS-ledelse er et forsøk på å operere som en lukket styringsløyfe. Som vi ser inngår risikovurderingsprosessen inn i denne læringsløyfen.

Vedlegg 4

Intervjuguide

Kategori:	Omhandler:
A: HMS og risikovurdering i praksis	<p>Risikovurderingsprosessen og dens bruk i praksis.</p> <p>HMS arbeid generelt i organisasjonen og i prosjektorganisasjonene, hvordan utføres dette.</p> <p>Utført praksis må samsvare med dokumentert praksis, risikovurderingsprosessen må brukes slik den er intendert.</p> <p>Praksis utføres med sikte på å nå organisasjonens overordnede mål: 0-visjonen og ALARP prinsippet. 0-visjonen er at målet i organisasjonen er 0 hendelser og ulykker, mens ALARP prinsippet omhandler at man skal holde risikonivået så lavt som overhodet mulig til enhver tid. (NORSOK 006, interne prosedyrer i Selskapet)</p>
B: Styrende dokumentasjon (Risikostyringsprosessen, HSE Risikovurderingsprosessen, Risikostyrings policy og HSEQ policy)	<p>Selskapets intensjoner, handlingsprinsipper og HMS-ambisjoner.</p> <p>Viktig å ha et klart bilde på prosessen, for å optimalt å lede og styre organisasjonen iht. definerte prosedyrer. Prosedyrene definerer prosessene.</p> <p>Kartlegge organisasjonens styringsdokumenter med sikte på å forsikre at ledelsesprosedyrene effektivt reflekterer organisasjonens behov.</p> <p>Kartlegge organisasjonens kunnskap om den formelle risikovurderingsprosessen. (Interne prosedyrer, policyer og manualer i Selskapet).</p>
C: Implementering og Ledelsens forpliktelse	<p>Suksesskriterier for implementering av en risikostyringsprosess er tilstede. (Aven)</p> <p>Klare forpliktelser fra selskapets øverste ledelse og nedover i organisasjonen.</p> <p>Klargjøre ansvarsroller og ledelsens planlegging av hvordan arbeidsoppgaver i risikovurderingsprosessen skal utføres, herunder planlegging med sikte på endringer og beredskapssituasjoner.</p> <p>Å gi erkjennelse for god prestasjon er ut fra forskning vist seg å være en av få statistisk signifikante faktorer som driver frem forbedret organisatorisk prestasjon.</p>
D: Sikkerhetskultur	<p>Avdekke om det eksisterer en sikkerhetskultur som er avgjørende for at systemet skal være vellykket.</p>

	<p>God sikkerhetskultur er viktig for å oppnå en robust organisasjon.</p> <p>Involvering av deltakerne i utførelsen av risikovurderingsprosessen.</p> <p>Sikkerhetskultur: <i>Felles verdier (hva som er viktig) og tro/holdninger (hvordan ting fungerer) som sammen med organisasjonsstrukturen og kontrollsystemene produserer normene for adferd (måten vi gjør ting her)» (Reason 1997)</i></p> <p>Kjennetegn: Informert, lærende, fleksibel, rettferdig og rapporterende. (Reason 1997)</p>
E: Risikopersepsjon og kommunikasjon	<p>Avdekke om det eksisterer et samstemt risikobilde i organisasjonen og hvordan dette kommuniseres utover i organisasjonen.</p> <p>Viktig for forståelsen av implementeringen og effekten av de tiltak som blir valgt. Øker forståelsen av risiko og viktigheten av et korrekt risikobilde i organisasjonen.</p> <p>Informere om, å kommunisere om risiko er et tiltak for å redusere risikoen.</p> <p>Risikokommunikasjon er essensielt for optimal risikostyring.</p> <p>Avdekke hvilke kommunikasjonskanaler som er mest effektive når det kommer til å kommunisere risiko og om disse er tatt i bruk i Selskapet.</p> <p>Viktig å bruke varierte kommunikasjonskanaler for å oppmuntre og motivere de ansatte. (Aven)</p>
F: Opplæring og trening	<p>Kartlegge organisering av mennesker, ressurser og dokumentasjon for å utføre en optimal risikovurdering.</p> <p>Hvordan foregår utførelse og oppfølging av aktiviteter relatert til risikostyring, og hvordan korrigerende tiltak iverksettes. Kartlegge ledelsens og deltakernes kompetanse og kunnskapsnivå med tanke på risikovurdering.</p> <p>Avdekke om det eksisterer et optimalt evaluering- og styringssystem.</p> <p>Deltakerne i prosessen må ha nødvendig kompetanse for å utføre jobben sin effektivt.</p> <p>Et godt treningssystem er viktig for å identifisere og levere trening og opplæring for å forsikre at hver deltaker har nødvendig kompetanse.</p> <p>Identifisering av eventuelle kompetansegap er viktig for å tilby riktig trening.</p> <p>Dårlig opplærte ansatte er en risiko i seg selv. (NORSOK 006, Aven 2010)</p>

Innledende spørsmål:	
Hva er din nåværende stilling i Selskapet?	
Hvor lenge har du sittet i denne stillingen?	
Hvilket selskap kommer du i fra (før fusjoneringen)? Selskap A eller B?	
Hva er din profesjonelle bakgrunn?	

Intervjuguide

Kategori A:	Deltaker:	Referanse:	Stikkord/hjelpetekst:	0	1	3	5
HMS og risikovurdering i praksis:	Ledelse: PM: PEM: PE: HSE: OM:		Her vil vi avdekke: - Dokumenterte HMS prosedyrer etterfølges i praksis. - Prosessen utøves med 0-visjonen som mål. - Prosessen utøves på en slik måte som den intendert ut fra Selskapets HMS policy. - Utføres i henhold til ALARP. - Fokus på kontinuerlig forbedring.				
A-1 Bruk i praksis: 1. Hvordan utfører dere risikovurderingen i et prosjekt, på et planlagt arbeid fra start til slutt?		Level 0-3 og TRA	1. Level 0-3 bør bli forklart her. Og toolbox talk. Her bør intervjuobjektet henviser til level 0-3. Hazop, hazid vil nok bli nevnt ettersom disse blir utført i praksis. 2. Se oppfølgingskategorien under.				
A-2: Risikovurderings møte i praksis: 1. Hvordan gjennomføres et risikomøte i praksis i prosjektet på de ulike nivåene i prosjektet? Oppfølgings spørsmål: 1. Hvordan starter et risikovurderingsmøte? 2. Hvordan identifiserer dere farene?		Level 1 og 2.	1. Identifisere arbeidet 2. Identifisere farene – som kan være potensielle årsaker til skade assosiert med arbeidsoppgaven som skal utføres. Farene bør inkludere, men er ikke begrenset til substanser, deler av maskineri, former for energi, metoder for å utføre arbeid, menneskelige faktorer og arbeidssituasjoner. 3. Vurdere risikoen – som kan forekomme av farene. Risiko er definert av mål på frekvensen, eller hvor sannsynlighet det er at skaden fra en potensiell fare vil oppstå, kombinert med alvorlighetsgraden og konsekvensene til de mest sannsynlige hendelsene. Sannsynlighet og konsekvens. Risikomatrisen, 5x5 matrisen (utdatert tall) 4. Klassifisere initial risiko 5. Tilordne og iverksette kontrolltiltak. Sørg for at restrisiko er så lave som praktisk mulig i henhold til ALARP prinsippet*. både preventive og beredskaps tiltak, for å eliminere faren eller				

<p>3. Hvordan evaluerer/vurderer dere farene under risikomøtet?</p> <p>4. Hvordan klassifiseres initial risikoen i prosjektet?</p> <p>5. Hvordan identifiserer dere passende kontroll- og risikoreducerendetiltak?</p> <p>6. Hvordan klassifiseres restrisikoen?</p> <p>7. Har man fordelt ansvar for oppfølging av aksjoner som blir identifisert under møtet? Eks: Gjennomføring, oppfølging, stenge aksjoner osv. Tidsfrister for gjennomføring.</p> <p>8. Hvordan registreres resultatene fra risikovurderingsmøtene(hva registreres)?</p>		<p>for å kontrollere uakseptable konsekvenser i forbindelse med farene. Subjektiv vurdering ut fra erfaring og kompetanse, lesson learned.</p> <p>6. Risiko vurdere restrisiko? Klassifisere restrisiko. Bruk Risk Analysis Matrix FO-GL-HMS-009-B, med en forventning om at avbøtende tiltak du har identifisert og handlinger du har tildelt er på plass og fungerer effektivt. I henhold til risikomatriksen og skjønn.</p> <p>7. Aksjonene skal ha en aksjonseier,</p> <p>Ansvar for:</p> <p>Gjennomføring(PM)</p> <p>Oppfølging (PM, PEM)</p> <p>Stege aksjoner (PE, PEM,PM)</p> <p>Beslutningsansvar (PM, PEM)</p> <p>Kommunisere resultater (PM,PEM)</p> <p>Tidsfrister skal være satt under alle aksjoner</p> <p>8. Registrering: Den dokumenteres gjennom en rapport/sharepoint databasen som blir sendt ut til involverte: kunde, tredje part, fartøy. Deltakerne registreres.</p>				
<p>A-3: ALARP:</p> <p>1. Hva betyr begrepet ALARP for deg og hva tenker du om begrepets betydning i risikovurderingen?</p>	<p>Punkt 5. Kap 2.5</p>	<p>2. Å hele tiden jobbe for å holde risikoen så lav som overhodet mulig. As low as reasonably possible.</p> <p>Jobber kontinuerlig for å hele tiden få redusert risikoen så mye som mulig.</p> <p>Har ikke øvre og nedre aksept grense, jobber heller mot så lav som mulig prinsippet.</p> <p>(Selv om risikoen er klassifisert som lav så skal allikevel risikoreducerende tiltak iverksettes).</p>				
<p>A-4 Rolle:</p> <p>1. Hva er din praktiske rolle i risikovurderingsprosessen?</p>		<p>1. Står i prosedyren:</p> <p>PM: beslutningstaker/godkjenner,</p> <p>PEM: sende ut prosedyrer, relevant dokumentasjon.</p>				

Hva er det du faktisk gjør før, under og etter?	<p>PM og PEM bestemmer hvem som bør delta. PM kan delegere administrative oppgaver til PE.</p> <p>PE er prosjektingeniør, ansvarlig for arbeidsprosedyrene. Skriver prosedyrene, og er med prosjektet på fartøyet. På Level 2 skal påkrevd tiltak verifiseres og implementeres og på Level 3 skal det sjekkes om disse tiltakene er på plass. Ansvarlig leder onsite utfører sjekkingen av tiltakene.</p> <p>HSE: råd gir og fasiliterer og presenterer HSE intro og metode og møteagenda.</p> <p>OM: ansvarlig, samt båten, og feltingeniør.</p>				
<p>A-5 Oppfølging:</p> <p>1. Hvem tenker du har ansvar for implementeringen av risikoreducerende tiltak i praksis fra onshore til offshore?</p>	<p>OM er ansvarlig på båten, samt feltingeniør.</p> <p>PE er prosjektingeniør, ansvarlig for arbeidsprosedyrene. Skriver prosedyrene, og er med prosjektet på fartøyet. På Level 2 skal påkrevd tiltak verifiseres og implementeres og på Level 3 skal det sjekkes om disse tiltakene er på plass. Ansvarlig leder onsite utfører sjekkingen av tiltakene.</p>				
<p>A-6 Snarveier:</p> <p>1. Hender det at risikovurderingsprosessen ikke blir fulgt slik den er dokumentert?</p> <p>(Hender det at det blir tatt såkalte snarveier når risikovurderingsprosessen utøves?)</p>	<p>1. Risikovurderingsprosessen skal etterfølges.</p> <p>Observasjoner i organisasjonen viser at slike snarveier blir tatt pga. tidspress.</p> <p>Ledelsen skal gå foran som et godt eksempel og skal ikke godkjenne slike snarveier.</p>				
<p>A-7 Oppsummerende spørsmål:</p> <p>Hva fungerer bra, hva fungerer dårlig (forstår/ikke forstår du) i prosessen?</p>	<p>Vanskelig/lett å forstå metoden i de ulike nivåene?</p> <p>Vanskelig/lett å forstå nivåene og oppbygningen i den?</p> <p>Vanskelig/lett å forstå alle nivåene og overgangen mellom dem?</p>	NA	NA	NA	NA
Sum:					
Totalsum for kategorien:					

Vurdering: **** 0-5	
--------------------------------------	--

* Skalaen svarene rangeres etter går fra 0-5, der 0 = ikke svart eller vet ikke, 1 = svart, men lite sammenheng. 3 = middels sammenheng og 5 = Bra sammenheng. Rangeringen settes etter hvor mye sammenheng det er mellom respondentenes svar og stikkord / hjelpetekst. Dette vil være en subjektiv rangering basert på relevant teori og Selskapets styrende dokumentasjon.

**Summering av hver enkelt besvarelse/intervjuobjekt.

***Totalsummen for hver kategori vil bestå av en summering av alle intervjuobjektene besvarelser.

****Vurdering, hver kategori vil få en vurdering fra 0-5 basert på besvarelsene fra intervjuobjektene. Vurderingen regnes ut fra gjennomsnittet av de ulike svarene i fra hver kategori. Gjennomsnittet blir brukt for å kunne gjøre de ulike kategoriene sammenlignbare.

Kategori B:	Deltaker:	Referanse:	Stikkord/hjelpetekst:	0*	1*	3*	5*
Styrende dokumentasjon for prosessen: (11 spørsmål)	Ledelse: PM: PEM: PE: HSE: OM:		Her vil vi avdekke om: - Lett tilgjengelig - Brukervennlig/forståelig - Logisk dokumentert - Er den kjent blant de ansatte? - Avdekke kontraktmessige dokumenter (som påvirker risikovurderingsprosessens praksis)				
B-1 Policy 1. Har du blitt informert om Selskapet Risikostyrings policy? (Hvor finnes denne og har du en formening om hovedinnholdet?) 2. Kjenner du til hvordan selskapet definerer begrepet risiko?		Overordnet risiko policy. BMS Risk management manual ISO 31000 (§ 2.1)	1. Denne skal være kjent. Intervjuobjektet trenger ikke vite ordrett innholdet, men skal vite hvor dette befinner seg i systemet. Finnes i BMS. Beskriver Selskapets overordnede mål for risikostyring og hvordan Selskapet skal oppnå dette: Definerer nøkkel risikoene. Effektiv styring av risiko og muligheter. Utvikle og implementere et lett forståelig rammeverk. Opptre proaktivt. Ansatte er kjent med risikostyring policy og standard operasjonsprosedyrer som er relevante for deres stilling og aktivt delta i risikostyring. 2. Pr definisjon, er risikoen effekten av usikkerhet på definerte mål. Risiko blir ofte uttrykt i form av en kombinasjon av konsekvensene av en hendelse (inkludert endrede forhold i) og de tilsvarende sannsynligheten for forekomst.				
B-2 Risikostyringsprosessen: 1. Har du blitt gjort kjent med den overordnede risikostyringsprosessen i Selskapet? 2 Kan du kort beskrive hovedtrekkene i			1. Denne skal være kjent. Intervjuobjektet trenger ikke vite ordrett innholdet, men skal vite hvor dette befinner seg i systemet. Finnes i BMS 2. Tre fagfunksjoner, HSE, engeneering og prosjekt service. Disse har ulike oppgaver inn under hvert fagområde				

denne?		Fra tender, samarbeid mellom de tre faggruppene, gjennom hele prosjektførløpet.				
<p>A-3 HSE Risikovurderingsprosessen:</p> <p>1. Har du blitt gjort kjent med prosedyren for HSE risikovurderingsprosessen?</p> <p>2. Det er i prosedyren nevnt en generell metode, (6-steg) som skal brukes under risikovurderingen, kjenner du til denne metoden og hvordan denne er beskrevet i prosedyren?</p> <p>3. Kjenner du til hovedmålene med risikovurderingsprosessen, de som er beskrevet i prosedyren?</p>		<p>1 Bør være ja! Denne skal være godt kjent, med fokus på metodene, nivåene og rollene som defineres her. (alle intervjuobjektene har viktige nøkkelroller i denne prosessen)</p> <p>2. Identifisere arbeid – identifisere farer – identifisere potensielle konsekvenser – klassifisere initial risiko – identifisere kontroll og risikoreducerende tiltak – klassifisere restrisiko.</p> <p>3. Identifisere farene – som kan være potensielle årsaker til skade assosiert med arbeidsoppgaven som skal utføres. Farene bør inkludere, men er ikke begrenset til substanser, deler av maskineri, former for energi, metoder for å utføre arbeid, menneskelige faktorer og arbeidssituasjoner.</p> <p>- Vurdere risikoen – som kan forekomme av farene. Risiko er definert av mål på frekvensen, eller hvor sannsynlighet det er at skaden fra en potensiell fare vil oppstå, kombinert med alvorlighetsgraden og konsekvensene til de mest sannsynlige hendelsene.</p> <p>- Identifisere passende kontroll tiltak – både preventive og beredskaps tiltak, for å eliminere faren eller for å kontrollere uakseptable konsekvenser i forbindelse med farene.</p> <p>-Registrere – resultatene av risikovurderingen av de ulike hendelsene.</p> <p>- Tilordne og iverksette kontrolltiltak. Sørge for at restrisiko er så lave som praktisk mulig i henhold til ALARP prinsippet*.</p>				
<p>B-4 Rolle:</p> <p>1. Kjenner du til den formelle beskrivelsen av din rolle i risikovurderingsprosessen slik den er beskrevet i prosedyren?</p>		<p>PM: beslutningstaker/godkjenner,</p> <p>PEM: sende ut prosedyrer, relevant dokumentasjon.</p> <p>PM og PEM bestemmer hvem som bør delta, PEM kan delegerer administrerende oppgaver til PE.</p> <p>PE er prosjektingeniør og ansvarlig for arbeidsprosedyrene.</p> <p>HSE: råd gir og faseliterer, forbereder og presenterer HSE intro og metode, samt møteagenda.</p> <p>OM: ansvarlig på båten, samt feltingeniøren.</p>				

B-5 Styrker/svakheter: 1. Hva er bra og hva er dårlig når det kommer til beskrivelsen av prosessen (prosedyren) /slik den er dokumentert? 2. Opplever du at den overordnede ledelsen har lyktes, eventuelt ikke lyktes, med å beskrive denne prosessen på en optimal måte?			NA	NA	NA	NA
B-6 Kan du beskrive dine tanker om prosessen med 3 ord?			NA	NA	NA	NA
Sum:**						
Totalsum for kategorien:***						

Vurdering av kategorien: 1-5	
--------------------------------------------	--

Kategori C:	Deltaker:	Referanse:	Stikkord / hjelpetekst:	0	1	3	5
Implementering og ledelses forpliktelse:	Ledelse: PM: PEM: PE: HSE: OM:		<ul style="list-style-type: none"> - Eksemplets makt - Implementerings plan - Kommuniserer og informerer om viktigheten av prosessen/evner å formidle - Kompetanse/kunnskap - Motivere - Evnen til å lytte og handle 				
C-1 Implementering: 1. Hvordan synes du implementeringen av den nye HSE risikovurderingsprosessen har fungert? 2 Har det vært en overordnet plan på implementeringen, slik du forstår det?		Avens suksesskriterier for implementering Policy Risikostyrings Manual	Suksesskriterier for implementering (1 og 2): -Etablere en overordnet plan på hvordan virksomheten skal jobbe med risikostyring -Etablere risikostyringsprosessen for virksomheten, herunder formelle prosesser og rutiner som virksomheten følger. -Etablere styringsstruktur med roller og ansvar , slik prosessen blir forankret i organisasjonene. -Implementere analyse og støttesystemer , som analyseverktøy, registreringssystemer, metoder og metodikker -Kommunikasjon, trening og utvikling av risikostyringskultur , med den hensikt å øke kompetansen, forståelsen og motivasjonene i organisasjonen.				
C-2 Kriterier for implementering: 1. Ble du eller vet du om andre ansatte ble involvert i utformingen av prosessen?		Avens suksesskriterier for implementering Policy Risikostyrings	1. Svaret her bør blir ja. Viktig med involvering av de ansatte. AML og IK-HMS forskriften. Bedriftsdemokratimodellen. 2. Et viktig kriteria for ledelses forpliktelse er at de setter av nødvendige ressurser for å gjennomføre implementeringen. 3. Kommunikasjon, trening og utvikling av risikostyringskultur, med den hensikt å øke				

<p>2. Hvilke opplæring har du fått i den nye risikovurderingsprosessen?</p> <p>3. Vet du om ledelsen tilrettelegger for opplæring ved å tilby standardiserte opplæringspakker som kan brukes i prosjektene?</p>	<p>Manual</p>	<p>kompetansen, forståelsen og motivasjonene i organisasjonen.</p> <p>4. Handler om bruk av ressurser og involvering av ledelsen. Bør være ja.</p> <p>5. Aktiv linjeledelse, pusher på, stiller krav viktig kriterier for godkjenning av implementeringen hos de ansatte.</p> <p>6. Implementeringen bør være preget av åpenhet fra ledelsens side</p>				
<p>C-3 Informasjon fra ledelsen:</p> <p>1. Hvordan har du blitt informert om den nye risikovurderingsprosessen?</p>	<p>Policy</p> <p>Avens (2010) suksesskriterier for implementering</p> <p>Risikostyringsmanual</p>	<p>1. Bør ha blitt involvert tidlig i prosessen, bør ha hatt mulighet til å ha innvirkning, bør ha hatt klar kommunikasjon for når, hvor og hvordan prosessen forventes å tas i bruk.</p> <p>2. Er den klar og tydelig i beskrivelsen, hva skaper forvirring osv.</p>				
<p>C-4 Talk the talk but can you walk the walk?</p> <p>1. Går ledelsen foran som et godt eksempel?</p> <p>2. Føler du at din leder deltar aktivt i implementeringen, pusher på og stiller krav, tar ansvar for å gjennomføre implementeringen?</p>		<p>1. Deres eierskap</p> <p>Kunnskapsnivå</p> <p>Prioriterer deltakelse</p> <p>Involvering i prosessen</p> <p>Fremmer dens viktighet i planleggingsfasen av et arbeid</p> <p>Motiverer</p> <p>Bruker de prosessens resultater under beslutningstaking.</p>				
<p>C-5 Tilbakemelding:</p> <p>1. Har du gitt tilbakemelding på prosessen og dens innhold?</p> <p>2. Føler at du blir lyttet til når du gir</p>		<p>1 - 2 Viktig med en god rapporteringskultur for å skape en robust organisasjon.</p> <p>Skaper tillit.</p> <p>Evne til å lære av feil.</p> <p>Følelse av medvirkning.</p>				

tilbakemeldinger?		Engasjement				
		Motstand mot endring				
C-6 Oppsummerende spørsmål:			NA	NA	NA	NA
Hva var bra med implementeringen, hva var mindre bra?						
Sum:						
Totalsum kategori:						

Vurdering av kategorien:	
1-5	

Kategori D:	Deltaker:	Referanse:	Stikkord/hjelpetekst:	0	1	3	5
Sikkerhetskultur:	Ledelse: PM: PEM: PE: HSE: OM:		<ul style="list-style-type: none"> - Beskrevet sikkerhetskultur vs. Opplevd (formell vs. uformell sikkerhetskultur). - Informert - rapportering - Rettferdig/ tillit/troverdighet - Fleksibel - Lærende (Reason 1997)				
D-1 Sikkerhet: 1. Føler du deg trygg i ditt arbeid? 2. Hva er det første du tenker på når jeg sier sikkerhetskulturen i selskapet er:		Policy	1. En tillitsfull atmosfære er viktig for å skape en god sikkerhetskultur. Tillit til medarbeidere og til egen kompetanse vil spille inn her. 2. Selskapet er ansvarlig for å utvikle og vedlikeholde et passende risikostyringssystem og kultur, med den interesse for å forsikre seg om at alle ansatte og ledelsen forstår hovedrisikoene for Selskapet. «Housrules».				
D-2 Rapportering: 1. Har du i løpet av de siste 12 månedene rapportert hendelser eller observasjoner? 2. Har du mottatt noe tilbakemelding ang status på disse		Reasons kriterier for en god sikkerhetskultur (Reason 1997)	1. At det er enkelt å rapportere er essensielt for å oppnå en god rapporteringskultur. (Reason 1997) Føler du at det nytter å rapportere, tar de ansvarlige dette på alvor og handler, og har du opplevd at det blir konsekvenser av rapporterte hendelser? Viktig for organisasjonen å få tilbakemelding fra den skarpe enden av organisasjonen! Bidrar til lukket styringsløyfe.				

<p>rapporteringene?</p> <p>3. Hvordan opplever du klimaet for rapportering av uønskede hendelser er internt i Selskapet, både onshore og offshore?</p>		<p>2. At de ansatte føler at de blir lyttet til, at det nytter å rapportere og at rapportering blir tatt på alvor er også et av suksesskriteriene for å oppnå en god rapporteringskultur som igjen er essensielt for en god 3. sikkerhetskultur (Reason 1997) Skaper fokus på sikkerhet.</p> <p>3. Viktig å skape et godt klima for rapportering, gjerne skille de som evaluerer rapporteringen og de som deler ut sanksjoner. Skape et trygt rapporteringsmiljø. Viktig at man ikke «skyter budbringeren».</p>				
<p>D-3 Tillit:</p> <p>1. Har du tillit til dine medarbeider og din ledelse når det kommer til sikkerhet og risikovurderingen på arbeidsplassen?</p>	<p>Reasons kriterier for en god sikkerhetskultur</p> <p>(Reason 1997)</p>	<p>1. Det å rapportere fører ofte med seg en følelse av å sladre på medarbeidere, viktig da å ha tillit slik at man stoler på at rapporterte hendelser er konstruktive og blir behandlet på riktig måte. Tillitsfull rapporteringsatmosfære (Reason 1997)</p>				
<p>D-4 Endring:</p> <p>1. Opplever du vilje til endring når nye prosesser og rutiner blir innført?</p>	<p>Reasons kriterier for en god sikkerhetskultur</p> <p>(Reason 1997)</p>	<p>1. Motstand mot endring kan sette en stopper for implementeringsprosesser og føre til usikre prosesser, økonomiske tap osv.</p> <p>Er ikke ledelsen villig til endring vil det føre til at organisasjonsideer bare blir tatt opp i organisasjonens ferniss. Begge fører til en mindre robust organisasjon.</p> <p>Ingen motstand kan også være tegn til apati hos de ansatte, motstand kan være et tegn på engasjement. Så hvis det ikke oppstår noe motstand mot endring burde dette tas på alvor.</p> <p>Ledelsen må vise vilje til endring og implementering.</p>				
<p>D-5 Læring:</p> <p>1. Hvordan foregår erfaringsoverføringen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mellom medarbeidere - Mellom enheter i organisasjonen - Mellom prosjekter 		<p>Lesson learned, disiplinmøter, avdelingsmøter,</p> <p>(Viktigheten av at organisasjonen fungerer som en lukket styringsløyfe.</p> <p>At de ansatte har nok informasjon til å gjøre jobben så sikker som mulig).</p>				

<p>D-6 Flexibilitet:</p> <p>1. Er det allment akseptert å si «stopp arbeidet» på grunn av sikkerhetsmessige forhold?</p> <p>2. Har du noen eksempler på at dette har forekommet i praksis?</p> <p>3. Utdyp, hvordan ble dette oppfattet og kommentert av medarbeidere/ledelsen?</p>		<p>1-3. Sikkerhetsmessige spørsmål skal alltid komme foran økonomiske og det å sette i gang «stop workning» skal ikke straffes!</p> <p>Viktig at den som er nær en hendelse har autoritet til å ta avgjørelser.</p> <p>Organisasjonen må være i stand til å raskt delegerer beslutningsmyndighet til de som trenger det. Gå fra hierarkisk til flat struktur i kriser.</p> <p>Respekt for erfaring, kompetanse og ferdigheter.</p> <p>NB: Her er det viktig å få frem forskjellen mellom Nytdannet vs. «gamle» i organisasjonen. Er det noe forskjell her.</p>				
<p>Sum:</p>						
<p>Totalsum kategori:</p>						

<p>Vurdering av kategorien:</p> <p>(1-5)</p>	
------------------------------------------------------------	--

Kategori E:	Deltaker :	Referan se:	Oppsummering:	0	1	3	5
Risikopersepsjon og kommunikasjon:	Ledelse: PM: PEM: PE: HSE: OM:		- Samstemt risikobilde - kommunisert risikobilde -Kommunikasjonskanaler - Onshore vs offshore (planlegging/operasjon)				
E-1 Risikopersepsjon: 1. I ditt arbeid, hva er de viktigste risikoene?		Policy	1. Ansatte skal forstå nøkkel risikoene som Selskapet møter i sin hverdag 3. Viktig å ta de risikoene som organisasjonen stor ovenfor på alvor slik at man oppnår en robust organisasjon.				
E-2 Informasjon: 1. Har du fått informasjon om de mest sentrale og viktigste risikoene i ditt arbeid? 2. Hvordan har denne informasjonen blitt kommunisert (Hvilke kommunikasjonskanaler)			1.Viktig at de ansatte har nok informasjon til å gjøre jobben sin Løpende oppdatert på relevant informasjon Et informert system er et sikkert system. NB! Fang opp forskjeller onshore/offshore.				
E-3 Kommunikasjon: 1. Hvordan kommuniseres resultatet			1. Viktig at det er utviklet et godt informasjonssystem. God kommunikasjon er essensielt for en effektiv risikostyring.				

fra risikovurderingsmøtene opp og ned i organisasjonen?		<p>Viktig for å informere og motivere ansatte.. Avdekke hvilke kommunikasjonskanaler som oppleves av de ansatte som mest effektive.</p> <p>Lukket styringsløyfe. Bør være en interaktiv kommunikasjonsprosess.</p> <p>Ulike kommunikasjonskanaler har ulik bredde. Eks. møter har bred vidde og face to face kommunikasjon, e-mail og rapporter har derimot lite vidde siden det bare er tekst og enveiskommunikasjon.</p>				
E-4 Oppsummerende spørsmål:			NA	NA	NA	NA
1. Hvordan kan risikoen best kommuniseres etter din mening?						
Sum:						
Totalsum for kategorien:						

Vurdering av kategorien:	
(1-5)*	

Kategori F:	Deltaker:	Referanse:	Hjelpetekst/stikkord:	0	1	3	5
Opplæring og trening:	Ledelse: PM: PEM: PE: HSE: OM:		- Grunnleggende begreper innen HSE/risiko. - Individuell kartlegging av behov for opplæring - Logisk og hensiktsmessig opplæring - Kunnskap og kompetanse fokusert - Dokumentert vs. praksis				
F-1 Kompetanse: 1. Har du utdanning/lang erfaring med risikovurdering? 2. Hva vil du si er grunnleggende begreper og prinsipper i risikovurdering? 3. Har du fått noe opplæring i de grunnleggende begrepene i risikovurdering og risikostyring? (for eksempel. Risikoanalyse + risikoevaluering= risikovurdering, risikostyring, er håndtering og en overordnet prosess, ALARP, føre var prinsippet, forsiktighetsprinsippet).			1. Kartlegge ledelsens og deltakernes kompetanse og kunnskapsnivå med tanke på risikovurdering. 2. Deltakerne i prosessen må ha nødvendig kompetanse for å utføre jobben sin effektivt. Ansatte skal forstå nøkkel risikoene som Selskapet møter i sin hverdag. Viktig at de ansatte er oppdatert på feltet ettersom Selskapet står ovenfor stadig endrede krav og industrien er i stadig endring både teknologiske og administrative. Viktig å være oppdatert på sitt felt.				
F-2 Kartlegging av kompetanse: 1. For deg, hvordan blir det kartlagt hvilken kompetanse du trenger påfyll av? 2. Har du fått opplærings/trening i risikovurdering og i selve prosessen? (Analysemetoder og verktøy, begreper og prinsipper)			1. Trening bør bli utført med tanke på å fylle et identifisert behov, basert på en analyse av eksisterende kompetanse, rolle krav, mål for treningen og de ansattes ambisjoner. 2. Deltakerne i prosessen må ha nødvendig kompetanse for å utføre jobben sin effektivt- En dårlig opplært deltaker representerer en risiko.				

F-3 Registrering: 1. Registreres opplæring og trening, hvordan?		1. Trening og opplæring burde bli registrert slik at man hele tiden er oppdatert på hvilken kompetanse de ansatte sitter inne med. Slik kan man lettere identifisere eventuelle kompetanse gap osv. (Y-modellen) Registrere ønsket kompetanse, nåværende kompetanse, basere individuell opplæring på dette. Share Point (treningsmatrise, avdeling) Learning and Development, PMR (medarbeidersamtale)				
F-4 Opplæring: 1. Hvordan foregår opplæringen? 2. I hvilken grad får du den opplæringen som er planlagt. Vær konkret!		1. Trening bør bli utført med tanke på å fylle et identifisert behov, basert på en analyse av eksisterende kompetanse, rolle krav, mål for treningen og de ansattes ambisjoner. Individuell opplæring burde være basert på y-modellen. Trening bør bli utført av kompetente instruktører. 2. Opplæring for nyansatte og opplæring på etablerte ansatte i nye ting.Få tall her! Eks: 60% eller ett av tre kurs osv.				
F-5 Oppsummeringsspørsmål Har du forslag til forbedringer/kompetanseutvikling når det kommer til opplæring og trening i nye arbeidsprosesser og deres verktøy?						
Sum:						
Totalsum for kategorien:						

Vurdering av kategorien: (1-5)	
----------------------------------------------	--

Vedlegg 5

Informasjonsskriv

Intervjuinformasjon

Et studie av HSE Risikovurderingsprosessen i Selskapet

Hvorfor deg?

Du er invitert til å delta i et forskningsintervju, der HSE Risikovurderingsprosessen (HSE Risk Assessment Process) i Selskapet er under lupen. Vi ønsker å forstå hvordan den blir brukt i praksis. For å forstå dette trenger vi å få din forståelse og bruk i praksis, og derfor er du i din stilling i Selskapet av interesse for vårt forskningsprosjekt.

Hvorfor dette temaet?

Vi er to jenter på 29 år, som er i ferd med å avslutte vår masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, med fordypning i Endringsledelse, HMS-ledelse og Risikostyring. Den ene av oss arbeider til daglig i full stilling i Selskapet, i HSE-avdelingen. Den andre arbeider utenfor Selskapet som privat næringsdrivende. Vi er begge genuint interessert i arbeidsprosesser og hvordan mennesker arbeider sammen i disse, i praksis og hvordan slike arbeidsprosesser blir dokumentert i Selskapet.

Problemstilling som ønskes besvart i forskningsprosjektet er som følger:

Når teorien er så klar, hvorfor er det da så vanskelig å få det til i praksis?

HMS i Norge er risikobasert. Effektive og nyttegivende prosesser er essensielt for å være proaktive innenfor helse, sikkerhet og miljø, slik vi unngår uønskede hendelser og skader på personell, miljø og utstyr. Med proaktiv tenkning og fokus på HSE-ledelse og risikostyring kan man oppnå en mer robust organisasjon.

Forskningsprosjektet er på eget initiativ, men med godkjenning fra ledelsen i HMS-avdelingen. Det som driver oss er en sterk motivasjon for faget og arbeidsprosesser, samt en søken etter kontinuerlig forbedring, og derfor ønsker vi å se nærmere på HSE Risikovurderingsprosessen i Selskapet.

Hvilke spørsmål?

Vi har satt opp en intervjuguide med spørsmålskategorier. Disse kategoriene vil gi deg en peker på hvilke tema og spørsmål som vil være i fokus under intervjuet. Vi ønsker en uformell samtale, der du forteller åpent om din rolle i prosessen og din forståelse av prosessen, slik den er dokumentert og virker i praksis.

Vi er ute etter din erfaring med prosessen, ditt syn på denne i praksis, slik kartlegge om det er behov for endring, for å oppnå en mer fleksibel, effektiv og større nyttiggjørelse av prosess i din arbeidshverdag.

Spørsmålskategorier:

- Styrende dokumentasjon for prosessen

- HSE og risikovurdering i arbeidspraksis
- Implementering og ledelsens forpliktelse
- Risikopersepsjon og kommunikasjon
- Sikkerhetskultur
- Opplæring og trening

Før intervjuet starter

Før intervjuet starter skal du ha mottatt dette informasjonsskrivet, samt en samtykkeerklæring til intervjuet.

Vi understreker at du deltar under total anonymitet, samt at Selskapet er total anonymisert i studien. Du kan trekke deg når som helst fra intervjuet.

Intervjuet vil ta mellom 40- 70 minutter.

Trenger du mer informasjon om intervjuet og temaet kan du ringe når som helst. Håper du ønsker å bidra til et spennende og lærerikt forskningsprosjekt!

Med hilsen fra:

Anne Siri B. Carlsen (mob: 47XXXXXXX) E-post: annes.XXXX@hotmail

Silje Nordgarden (mob: 90XXXXXXX) E-post: silje_XXXXX@gmail.com

Vedlegg 6

Samtykkeerklæring

Samtykke til intervju

En studie av HSE Risikovurderingsprosessen

«Når teorien er så klar, hvorfor er det da så vanskelig å få til i praksis?»

Deltakelse i intervjuene i denne studien er basert på frivillig- og informert samtykke. Alle intervjuobjekter er anonymisert, samt selskapet er total anonymisert i studien.

Du skal ha mottatt et informasjonsskriv om studien i forkant av intervjuet, muntlig informasjon vil også bli lagt frem innledningsvis før intervjuprosessen starter. Ønsker du informasjon utover det som står i informasjonsskrivet har du muligheter til å be om det.

Du vil ha mulighet til å trekke deg fra intervjuprosessen når som helst.

Har du fått den informasjonen du har behov for, samt er villig til å delta på denne studien, signerer du denne samtykkeerklæringen:

Jeg.....bekrefter herved å ha mottatt skriftlig informasjonsskriv om studien og sier meg ved dette villig til å delta i intervju, i studien.

Jeghar blitt informert om at jeg er anonymisert og at jeg kan trekke med når som helst fra intervjuet.

Signatur informant:.....

Dato:.....

Signatur intervjuer:.....

Dato:.....

Vedlegg 7

Dokumentanalyse - Risikovurderingsprosessen- Systematikk

Nivå	Sted for utførelse	Kort beskrivelse	Prosedyre - status	Prosjektforløp	Deltaker	godkjenner
0 (PHA)	Onshore/ kontoret	Innledede risiko identifisering på planlagt arbeid som prosjektet skal lage prosedyrer for.	Utkast/SDC	Etableringsfase/ tidlig planleggingsfasen	Relevante prosjekt-medlemmer	PM
1	Onshore/ arbidssted	Systematisk risikovurdering av planlagt arbeid. Identifiserer arbeidet, identifiser farer og potensielle konsekvenser med disse farene. Analyserer og evaluerer faren og estimerer risikoen. Identifiserer risikoreducerende tiltak iht. ALARP prinsippet. Bruker risikomatrise for å klassifisere risikoen.	Sendt til kunden/IFC eller godkjent/IFC	Planleggingsfasen/ ca. 1 mnd. før offshorefasen.	PM, PEM, HMS rådgiver, Prosjekt ingeniør, kunde og fartøy, samt tredjepart	PM
2	Offshore/ arbidssted	En kopi av risikovurderingen på nivå 1. Ser igjennom den og legger til eller fjerner iht lokal kunnskap, kompetanse, erfaring. Lagrer den som nivå 2 for å registrere gjennomgangen offshore.	IFC	Når arb.prosedyrene er lest og nivå 1 risikovurderingen er gjennomgått	OM, Kaptein, feltingeniør, prosjekt ingeniør, kunderepresentant, og andre involverte	OM/Kaptein
3 (TRA)	Offshore/ arbidssted	En risikovurdering av enkeltoppgaver som skal gjennomføres. Trenger ikke gjennomføres hver gang en oppgave skal utføres, da kan en allerede utformet risikovurdering på nivå 3 brukes som ligger i databasen. Denne må derimot gjennomgå med de som faktisk skal utføre den spesifikke oppgaven. Gjennomføres i TBT.	IFC	Før arbeidsoppgaven iverksettes	Arbeidsstyrken	OM/Kaptein
TBT	Offshore/ arbidssted	Hver gang et arbeid skal utføres, skal også en TBT utføres. Dette er en brief som gjennomføres med hele arbeidsstyrken. Målet er at alle skal vite hvilket arbeid som skal iverksettes, hvem som skal gjøre hva, og hva som er risikoen med arbeidet. Denne briefen er en verifikasjon på arbeidet som skal iverksettes. Nivå 3 risikovurderingen gjennomgås i TBT og ellers andre relevante risikovurderinger til arbeidet.	IFC	Etter nivå 3 risikovurderingen er gjennomført og før arbeidet iverksettes.	Arbeidsstyrken	OM/Kaptein

Vedlegg 8

Spørreskjema til offshore personell

A formal study of the HSE Risk Assessment Process in The Company.

This questionnaire will take you 30-40 minutes to answer.

Please be fully open and honest when you are answering the questions. There may be some questions that you think is obvious, but because of the structure in the study we need to have them in our data.

The questionnaire is structured in question categories, and under categories.

When finished with the questionnaire, PDF it and send it ONLY to the mail address written in the end of the questionnaire. The questionnaire will be maculated after the study is finished and it is only the research owners (Silje and Anne) that will read them.

We grateful for your participation in this study, and we are hoping that the results will allow us to make a contribution to a better and more applicable risk assessment process. We need your feedback!

If you have any questions about the study or about the questionnaire, do not hesitate to contact us:

Silje.xxxx@xxxx.com

Annes.xxxxx@xxxx.com

Initial information:	
What is your current position in the Company?	
For how long have you been employed by the Company?	
What company were you working for before the merger? (A) or (B)?	
What is your professional background? (Education, practical experience etc.)	

A) HSE and risk assessment in practice:

A-1 Practical use:

1. How is the risk assessment, on project related work, carried out offshore?

2. How do you conduct risk assessment meetings offshore (method in use on RA level 2 and 3)?

A-2 ALARP-Principle

1. Can you describe your understanding of the ALARP principle and the use of it in the risk assessment?

A-3 Follow-up:

1. What systems are in place for monitoring and control of measures identified in the risk assessment process offshore?

A-4 Shortcuts:

1. Does it happen that the risk assessment process is not followed as it is documented in the procedure?

(Do you sometimes need to take shortcuts when the risk assessment is carried out?)

If yes, why and how?

A-5 Summary question:

1. What works well, what does not work as well when it comes to the practical use of the process?

(What do you understand / do not understand when it comes to the risk assessment process?)

Categories and Questions	Answer
B) Governing documents in the process	
<p>B-1 Policy: 1. Are you aware of the company's risk management policy, and do you know where to find it?</p>	
<p>B-2 Risk Management Process: 1. Are you familiar with the company's overall risk management process? (Yes or No, if yes describe its main features shortly)</p>	
<p>B-3 HSE risk assessment process: 1. Have you made yourself familiar with the HSE Risk Assessment procedure? 2. There is, in the procedure, mentioned a basis method for risk assessment, can you shortly describe this method?</p>	
<p>B-4 Role: 1. Are you familiar with your role description in the procedure? (the formal description of your role). (Yes or No)</p>	

C) Implementation and management commitment

C-1 Implementation:

1. How do you think the implementation of the new risk assessment process has been carried out?
2. Has there been an overall implementation strategy, which you know of (offshore)?

C-2 Criteria for implementation:

1. Were you or other employees you know, involved in the design of the process?
2. What kind of training have you received in association with the new risk assessment process?
3. Have the Lead management provided training packages, which can be used to train employees in use of process offshore?

C-3 Talk the talk but can you walk the walk?

1. Does management set a good example?
(For example, show commitment, ownership, their knowledge, involvement, prioritization etc.)

C-4 Feedback:

1. Have you provided feedback on the process and its contents?
2. Do you feel like you are being listened to?
3. What was successful when it comes to the implementation of the process, what can be improved?

D) Safety Culture

"Safety culture is shared values(what is important) and beliefs/attitudes (how things work) that together with the organization structure and control systems produce norms of behavior (the way we do things here)

D-1 Safety:

1. Do you feel safe within your work?
2. Finish the sentence: safety culture of the company is.....

D-2 Reporting:

1. Have you during the past 12 months reported incidents or observations?
2. Have you received any feedback on the status/results of these reporting?
3. How do you feel the climate for reporting incidents/observations within the company is, both onshore and offshore?

D-3 Trust:

1. Do you have trust in your employees and your managers when it comes to safety at your workplace?

D-4 Change:

1. Do you see willingness to change when new processes and procedures are introduced at your workplace?

D-5 Learning:

1. How is knowledge transferred?
 - Between employees
 - Between units of the organization

- Between Projects/vessels	
D-6 Flexibility: 1. Is it widely accepted to say "stop the work" due to safety issues? 2. Do you have some examples where this has occurred in practice? 3. And how was this perceived and commented on by the organization / management?	

E) Risk Perception and Communication:

E-1 Risk Perception:

1. In your work, what are the key risks?

E-2 Information:

1. Have you received information about the most central and important risks when it comes to your work?

2. How has this information been communicated?
(What kind of communication channels has been used?)

E-3 Communication:

1. What communication channels are in use to communicate the results of risk meetings? Meetings, intranet, posters, newsletters, e-mail etc.

E-4 Summary question:

1. what is, in your opinion, the best way of communicating risk?

F) Education and training

F-1 Mapping of expertise:

1. Have you received training in risk assessment and in the risk assessment process?

F-2 Training:

1. How is the training planned on board, (for example training in the HSE risk assessment process)?
2. To what extent do you get the training that is planned or needed for you?

F-3 Registration:

1. How is individual education and training registered generally on your vessel?

Thank you very much for the participation! Please send your questionnaire to mail: Silje@xxx.com as soon as you are finished.

Vedlegg 9

Kvalitativ analyse for kapittel 5.0 i Del I

Jf. Kapittel 5.2 Risikovurderingens bruk i praksis (Del 1)

Kategori: A	Ledelse:	Ikke ledelse:	Offshore personell:
<p>A-1 Bruk i praksis:</p> <p>Hvordan utføres risikovurderingen i et prosjekt?</p>	<p>Fellestrekk for alle HMS lederene:</p> <p>Viser generelt godt forståelse for hvordan prosessen skal følges. Viser litt uklarhet rundt level 3/TRA. HAZID og HAZOP nevnes som sentrale deler av prosessen.</p> <p><i>- Hele spørsmålet der illustreres svakheten i prosedyreverket, ettersom det mangler avklaring mellom TRA og RA level 3.</i></p> <p><i>- Level 3 kan tolkes som om det skal gjøres, eller at det ikke trengs (..) Prosedyren er litt uklar, vi har klaget, men det tar litt tid.</i></p> <p>Fellestrekk for alle PEMene:</p> <p>Viser forståelse for at det finnes en ny prosess, og grei forståelse for level 0 og 1. Forvirring rundt de nye nivåene og de gamle begrepene. Bruker dem om hverandre.</p> <p><i>- Så da kjørte vi jo risikoprosessen etter sånn som det ble gjort i Selskap B, der vi hadde HIRA HAZOP osv.(..) Det har jo vært diskutert hele veien dette med level 1, level 0 og level 2, men har ikke jobbet med den direkte.</i></p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>Beskriver en delvis forståelse for prosessen i praksis. Det er begrepsforvirring på de ulike nivåene i prosessen. HAZID og HAZOP brukes i tillegg til RA prosessen, dette har begge en stor forståelse for, og dette er naturlige risikoanalysemetoder som kommer inn i praksisen.</p> <p>Praksisen som beskrives er ut i fra to ulike prosjekt perspektiv, der HMS 1 ikke har arbeidet direkte med den nye prosessen i praksis i et prosjekt, men det har HSE 2 som er på et anna type prosjekt som preges av gjentatte operasjoner, som blir kalt generiske operasjoner, og viser forståelse for prosessen i denne sammenheng.</p> <p>«Noen ganger går vi helt ned til HAZID, så HAZOP, så RA (...)</p> <p>Generisk risikovurderings gjøres ikke på land, men på båten»</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Beskrivelsene av praksisen viser at det er en forståelse for at det er en risikovurderingsprosess som begynner tidlig i prosjektets etableringsfase, som fortsetter til jobben skal iverksettes offshore på et fartøy, men det er ulike beskrivelse på praksis hva som inngår i denne prosessen og hva de ulike nivåene i prosessen heter og når de kommer. Design Review, HAZID og HAZOP er metoder som alle nevner, som brukes i praksis som en del av prosjektets risikovurderingsprosess.</p> <p>«Fremdeles uklart for meg, hvis det er lov å si. (...) Det var klart for meg før fusjoneringen, etter fusjoneringen så er det bare et rot»</p> <p>«(...) jeg har vært borti å gjøre en HIRA level 3, det er visst det nye som skal gjøres, men det føler jeg var helt bortkasta (...)akkurat det samme som vi gjorde på level 2, bare med det andre skiftet, (..)da mener jeg at vi heller kan gå igjennom level 2 igjen»</p>	<p>Fellestrekk for OP:</p> <p>Hovedfokuset ligger på RA 2, som gjennomføres med alle involverte personell.</p> <p>Risikovurderingen som utføres onshore, i forkant av prosjektets operasjons fase offshore nevnes ikke.</p> <p>«Ikke-rutine RA 2 er gjennomført før operasjonen, på rutine operasjoner gjennomføres generisk RA» (OP1)</p> <p>«Før jobben iverksettes, gjennomføres TBT med RA 2 som referanse»</p> <p>«RA 3 er generisk arbeid»</p>

	<p>Fellestrekk for PMene:</p> <p>PM1 viser stor forståelse for prosessen og dens forløp. PM2 og 3 forklarer en gammel prosess og blander begrep som HIRA og Level 1 og 2. Det vises ikke god forståelse for prosessens forløp, ei heller dens siste nivå (level 3/TRA). Blander også HIRA og HAZOP.</p> <p><i>- HAZOP er ikke nødvendig i henhold til prosedyrene våre, men det er noe vi har valgt å legge inn i forkant, vi har ikke å til dags dato kombinert dem. (PM1)</i></p> <p><i>- (..) Så tar vi HIRAer, da kommer vi inn på alle de fancy HIRA, HAZOP og den type ting. Kjører etter HSE sine programmer der.</i></p>	<p>«HIRA level 3(...) var jo noen OM`er som droppa det, og det var bedre, det var ikke slik at det ble grundigere, det ble bare stokastisk, hakk i maskineriet rett og slett, tidkrevende og overføldig»</p>	
<p>A-2 Risikovurderingsmøtet i praksis: Hvordan gjennomføres dette?</p>	<p>Fellestrekk:</p> <p>Alle lederne viser generelt en god forståelse for hvordan selve risikovurderingsmøtet foregår. Hvem som har ansvar for aksjoner og registrering av resultater. Men forvirringen rundt begrepene følger her også. Spesielt hos de tekniske lederne. PEM1 forklarer et «gammelt risikomøte», men er klar over dette ettersom han ikke har vært på nyere prosjekt og tatt i bruk den nye risikovurderingsmetoden.</p> <p><i>- Resultatene registreres ved bruk av en HIRA eller HAZOP rapport, eller vi kan snakke om HIRA for det er det som er vår offisielle RA. (PM3)</i></p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>Møtegangen under risikovurderingsmøter er av tilnærmet lik oppfattelse. HMS rådgiveren gir en sikkerhetspresentasjon og går igjennom risikovurderingsprosessen. Ingeniørene presenterer arbeidet som skal gjøres. Farene blir vurdert og klassifisert iht risikomatriksen i Selskapet. Aksjoner skrives ned underveis i møtet, disse har aksjonseiere og tidsfrist på å bli stengt før prosjektet går offshore. Ingeniørene er ansvarlige for dette. HAZOP og RA rapport sendes ut med aksjonsliste etter møtet.</p> <p>«(...) vi pleier å ha HAZOP og RA sammen» «Det blir ofte en diskusjon på klassifiseringen»</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Hvordan et risikovurderingsmøte gjennomføres er tilnærmet lik ut i fra beskrivelsene. PE gjennomgår arbeidet som skal risiko vurderes. Aksjoner skrives ned underveis, disse har aksjonseier og tidsfrist. Bruker en uavhengig person som møteleder, HMS rådgiver eller en annen.</p> <p>«Det varierer hvem som leder møtet, bruker ofte en uavhengig møteleder, som ikke kjenner prosjektet så godt,slik det ikke skal skli ut i tekniske detaljer (..)HMS eller fra et annet prosjekt» «litt surr hvordan vi skal gjøre dette, vi har gjort det litt forskjellig, men HMS har noen ganger (...)fiksa alt, og noen ganger har vi</p>	

		<p>måtte ordna alt».</p> <p>«(...)det var meningen at vi skulle bruke den nye, men deltakerne var ikke sikre på om vi var på den nye eller hva vi holdt på med der, for på en måte så går møtene slik som vanlig, på den andre siden så kaller vi tingene andre ting og rollene er annerledes, så det var ikke rett frem og ikke veldig klar for HMS rådgiveren i prosjektet»</p> <p>«(...) HMS rådgiver går gjennom en forhånds utfylt risiko og konsekvens, osv. det er veldig kjedelig, folk går på autopilot (...) så glem det, da har du mista dem»</p> <p>«når alle risikoene er mitigert så blir de fleste grønne. Alle er ikke grønne, men de blir grønne for å bli godkjent, det er slik det har blitt i ulik prosjekt.(...) Hvis risikoen er gul og du endrer den til grønn uten å gjøre noe så er den fortsatt gul og det er ikke akseptert fra mitt ståsted»</p>	
<p>A-4 Rolle</p> <p>Hva er din praktiske rolle i risikovurderingsprosessen?</p>	<p>HSE:</p> <p><i>Overvåking, følge opp ulike temaene og se hvordan det går på treing og opplæring, fasiliterer (HMS L1) Fasilitere og forberede (HMS L2) Presenterer metodikken (HMS L3)</i></p> <p>PEM:</p> <p><i>Vet ikke jeg, føler litt at det er å se det hele bildet. Styre og se totaliteten. Under møtet; styre ingeniøren når det kommer til metode og risiko. (PEM1) Setter opp de ulike møtene sammen med HMS rådgiver. Prepopulere databasen, hjelpe HMS under risikovurderingene. (PEM2)</i></p> <p>PM:</p> <p><i>Ikke en nøyaktig rolle i risikovurderingsprosessen, annet enn å godkjenne eventuelle avvik og managemant of change (PM1) Er med på HAZOP og HAZID, ikke alltid på RA, godkjenner, gjør opp eget risikobilde og kontroll sjekker at alt stemmer overens (PM2) Med på alle HIRA</i></p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>Støtter ingeniørene i forberedelsen før risikovurderingsmøtet, gir input og viser dem i det nye database systemet (i det gamle og i det nye systemet). Fasiliterer for risikovurderingsmøtet.</p> <p>«Jeg styrer møtet og skriver og leser opp» (HMS 2)</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Forbereder seg til risikovurderingsmøtene, lager presentasjoner for arbeidet som skal risiko vurderes, er også aktive med i diskusjonene og ønsker å få tilbakemelding på arbeidet under møtet.</p> <p>«prepopulerer alene, uten støtte fra PEM,PM og HMS. (...) kjent med database systemet, ganske likt det gamle så det går bra»</p> <p>«På kontoret så er det å ha presentasjoner og prøve å få folk til å utfordre de prosedyrene vi har laget, etterpå er det å se på aksjonene vi har fått og følge dem opp, lukke aksjonene (...)».</p> <p>«i fjor prøvde vi oss på databasen for første gang, som var rart for vi fikk vite det ved en tilfeldighet(...) for før så måtte vi gjøre det manuelt på papiret og så føre det inn på dataen, dette var juli i fjor(...) offshore»</p>	

	<i>RA, er ikke med offshore, har time out for safety. (PM3)</i>		
<p>A-6 «Snarveier»</p> <p>Hender det at risikovurderingsprosessen ikke blir fulgt slik den er dokumentert?</p>	<p>HMS:</p> <p>Det er enighet mellom HMS lederne at snarveier skjer når det kommer til risikovurderingsprosessen. HMS L1» svarer bare kort «Ja» på dette. HMS L! viser til at management of change skulle vært utført i mange tilfeller, der det ikke blir gjort. HMS L3 henviser til at det har vært avvik på når det kommer til prosedyrer offshore, på det generiske eller Level 3.</p> <p>PEM:</p> <p>PEMene mener at prosessen blir fulgt, det påpekes at endringer skjer, men da skal de behandles med riktige endringsprosesser.</p> <p>PM:</p> <p>I følge PMene er det ikke rom for snarveier i prosessen og de mener at prosessen blir fulgt slik den er forklart i prosedyren. PM1 forklarer at det finnes evt. gråsoner der de jobber på tredjeparts fartøy. De må da følge deres prosedyrer. En PM hintet om at det evt. er på fartøyene snarveier blir gjort.</p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>Det er felles forståelse at risikovurderingsprosessen skal følges, og det tas ikke snarveier, men det gjøres tilpasninger til operasjonene og prosjektet.</p> <p>«ikke alltid alt blir så planlagt, det skjer plutselig, da finner vi noen greie løsninger, for eksempel med å ha RA 1 på båten, for eksempel, da er jo kunden og alle tilstede»</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Det skjer fra tid til annen, men hovedsakelig holdes prosjektet seg til prosessen slik den skal.</p> <p>«Det skjer jo fra tid til annen, men vanligvis tar man seg tid, og det får man støtte til»</p> <p>«(..)Vi skjønner jo arbeidet og risikoen er lav og da er det ikke alltid nødt til å gå hele veien alltid, men det er viktig at vi har fokus på sikkerheten(..)»</p> <p>«det vi ikke gjør etter boka er at vi ikke har en ekstern HMS rådgiver, vi har intern HMS rådgiver (...) får ikke nye øyner på ting og ser andre aspekter, en som ikke vet om utfordringene og spør om ting»</p>	<p>Risikovurderingsprosessen i praksis blir fulgt dokumentert prosess. Det blir ikke gjort noen snarveier i praksis.</p>
<p>A-7 Oppsummerende spørsmål: Hva fungerer bra eller dårlig med prosessen slik den er i dag?</p>	<p>Felles for alle lederne er klarheten mellom de ulike nivåene spesielt på nivå 3. Muligheten for tolkning av prosessen som en dårlig egenskap går også igjen.</p> <p>HSE:</p> <p><i>Level 0 blir lite brukt, level 1 er veldig bra. Kan benytte seg av tidligere erfaringer. Svakheter er klarhet i level 3 og TRA. Dette jobber vi med. (HMS L1) Litt lite folk som representerer fartøyet, ellers er det på land bra. Sliter litt med forståelsen offshore. (HMS L2) Sliter med å få lukket aksjoner i tide. Fungerer bra at ingeniørene lager</i></p>	<p>Fra HMS:</p> <p>«Jeg kan egentlig ikke fortelle så mye her, for jeg har jo ikke faktisk brukt den nye prosessen enda, jeg har ikke gått gjennom de ulike nivåene(...) forvirrende kanskje, prosedyren er global(...) men det er bare Norge som bruker HAZID og HAZOP og det er ikke inkludert i prosedyren, så for meg har det vært en forvirring hvor vi har dem, og hvor holder vi en HAZOP? Og når Level 3, er det TRA, eller hva er det(...)er level 3 et utfall av level 2 og er det en generisk TRA som level 3 består av eller ja, så ja jeg tror jeg ville gjort det litt klarere (...) for jeg er enkel og liker at ting er enkle».</p> <p>«Bra er jo at vi identifiserer farer, vi kaller inn folk fra alle parter, det blir tatt seriøst og alle kommer med input(...) negativt, opplæring,</p>	

	<p><i>presentasjonene. (HMS L3)</i></p> <p>PEM:</p> <p><i>Viktig å ikke henge seg opp i selvsagtheter Under sammenslåingen brukte vi to systemer på samme prosjekt, det var frustrerende, føringer fra HMS lot vente på seg, hvile system vi skulle bruke og hvordan det nye skulle bli (PEM1)</i></p> <p><i>Bra: følger operasjonene bra og at offshore er med tidlig. Mindre bra: fortsatt veldig begrepsforvirra. Spesielt offshore på level 3.</i></p> <p>PM:</p> <p><i>Gi mindre anledning til å hoppe over Level 0 og 1, prosessen er kjent for dem fra Selskap A. usikkerhet knyttet til nivåene offshore. (PM1) Er rette steg i prosessen, men møtene blir kjedelige! General awareness blir tungt. HAZOP er bedre, mer konkret (PM2) Ikke flinke nok til å lære av feil (bruke Synergi og Lesson Learned) Level 2 for lett å bare bruke level 1 og ikke føye til noe.</i></p>	<p>selv om det er ganske rett frem. Offshore level 3 skal de jo gjøre, det har ikke vi visst før nå, alle skal gjøre en level 3, level 3 er generisk, vi har kalt det level 3 og generisk»</p> <p>«Folk henger seg opp i klassifiseringen eller evalueringen av risikoen, de henger seg opp i fargekodingen for å komme ned på grønn, lite teoretisk opplæring for oss som holder møtet»</p> <p>Fra PE:</p> <p>Bra er at det er en prosess på risikovurderingen.</p> <p>«Bra- prepopuleringen tar med seg mye av tidligere erfaring, bryter ned risikoen og bryter arbeidet ned steg for steg».</p> <p>«Proessen i seg selv er ikke så galen, den er ikke så ulik andre plasser i bransjen(...) men HIRA steg 3 er helt overføydig»</p> <p>«(...)for mye info og fokus på det som ikke gir de store utslaga, generiske farer tar for mye plass(...)de faktiske punktene drukner i støy, dette sliter jeg med, for eksempel snubling og fallende objekter osv(...)»</p> <p>«(...)den nye prosessen gir ikke noe ekstra verdi, men skaper ekstra arbeid(...)hadde vært nyttig å få en HMS rådgiver til å gå offshore for å få forståelse av virkeligheten og hva vi gjør(...)»</p> <p>«Rapportene er bra, bare de kommer ut i tide, gode verktøy, gode prosesser som gir gode diskusjoner sammen med kunden(...)det som er verdifult er at ingeniørene selv får presentere de prosedyrene de har utført, skaper mindset og får dem til å reflektere(...)».</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Jf. Kapittel 5.3 Styrende dokumentasjon for risikovurderingsprosessen (Del I)

Kategori: B	Ledelse:	Ikke ledelse:	Offshore personell:
<p>B-3 HMS Risikovurderingsprosessen:</p> <p>Har du blitt gjort kjent med prosedyren for HMS risikovurderingsprosessen?</p> <p>Det er i prosedyren nevnt en generell metode for risikovurderingen, kjenner du til denne og hvordan den er beskrevet i prosedyren?</p> <p>Kjenner du til prosessens hovedmål?</p>	<p>HMS:</p> <p>Alle sier de er blitt gjort kjent med prosessen, men bare en kunne fortelle litt om den generelle metoden som skulle brukes og prosessens hovedmål.</p> <p>PEM:</p> <p>PEMene sier de har lest seg opp selv, og kjenner ikke til den generelle metoden. PEM2 har litt kjennskap til prosessens hovedmål som han har lest seg opp på selv.</p> <p><i>-det mangler en god utrulling, de lovet en veldig bra utrulling, men den kom aldri. Så da prosedyrene kom så måtte jeg lese meg opp på dette selv.</i></p> <p>PM:</p> <p>Her har prosessen blitt introdusert ved hjelp av selvstudie, en av dem fikk introduksjon gjennom en PP presentasjon i prosjektet. Ingen var blitt gjort kjent med metode eller mål.</p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>Proseduren har de lest selv og slik gjort seg kjent med prosessen. Den basis metoden og målet med risikovurderingsprosessen som er beskrevet i prosedyren for prosessen kjenner de ikke konkret til, men kan nevne deler av den ut i fra praksis bruke.</p> <p>«Jeg tror ikke denne prosedyren er kommunisert ut skikkelig, å nei, jeg burde visst dette, jeg får sikkert sparken. Vi burde vite dette, det er brødet og smøret våres(...)».</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>De kjenner til at det er en prosedyre som beskriver prosessen. Kunne ikke gjengi basis metoden eller målet med prosessen slik det er beskrevet i prosedyren.</p> <p>«Ja, jeg har lest den og gjort e-læringsmoduler på den» «jeg har ikke blitt informert om den, men jeg har funnet den selv». «Den skal redusere risikoen, at det er et hovedmål, mer kommer jeg ikke på»</p>	<p>OP1 har ikke blitt gjort kjent med eller lest prosedyren på risikovurderingsprosessen. Derimot har OP 2 lest gjennom prosedyren, men kan ikke beskrive basis metoden som brukes i risikovurderingsprosessen.</p>
<p>B- 4 Rolle:</p> <p>Kjenner du til den formelle beskrivelsen av din rolle i risikovurderingsprosessen?</p>	<p>Alle respondentene utenom en, viser her liten kjennskap til hvordan deres roller er definert i prosedyren.</p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>Fasilitere for risikovurderingsmøtene.</p> <p>Fra PE:</p> <p>«nei, ja vet jo hva som er forventa, men kan ikke definisjonen» «nei, det vet jeg ikke om jeg kan svare på» «Jeg har lest den, men jeg vet ikke om jeg har full forståelse for det, kommer an på prosjekt HMS rådgiver og prosjektleder»</p>	<p>Her kjenner begge til den formelle beskrivelsen av sin rolle i risikovurderingsprosessen.</p>
<p>B-5 Oppsummerende spørsmål:</p> <p>Hva er bra og hva er dårlig når det kommer til</p>	<p>HSE:</p> <p><i>- Prosessen er bra, det er formuleringen i prosedyren som er dårlig.</i></p> <p><i>- En grundig beskrivelse, men er tvetydig. Kan tolkes.</i></p>	<p>Fra HMS:</p> <p>«det som ikke er så bra er at den ikke inkluderer HAZID og HAZOP(...) jeg har hørt, ettersom jeg ikke har brukt den selv i praksis, at den er uklar ved nivå 3, den er selvmotsigende, er level 3 en RA eller en TRA? Den må bli enklere. (...)det grafiske, det</p>	

<p>beskrivelsen av prosessen?</p>	<p><i>Vanskelig å få en helhetlig forståelse.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bra flyt diagram, prosedyren er full av feil, databasen er bra. <p>PEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uklart mellom 2, 3 og TRA. - Visuelle er bra, bra dokument. Prosesskartet er bra, som er for hver enkelt nivå, kombinert med prosedyren. <p>PM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Level 0-2 er veldig bra og lette og forholde seg til. Mer uklart på level 3. Svakheter at man gir mulighet til å gå utenom visse nivåer. Tegningen av båten og nivåene er hyggelig å se på, men forvirrende. - HAZOP og HAZID burde vært med. - uklart at risiko er flyttet fra HMS til prosjekt service. 	<p>forvirrer mer (Jeg vet ikke hva som er bra ettersom jeg ikke har brukt den).</p> <p>«(...)de har jo med alle de som skal delta på de ulike nivåene, det som er som er at de har tatt med navn på stillinger som vi ikke har om bord(...) står jo greit hva som skal gjøres på RA 1, hvem som skal være invitert og hva som skjer».</p> <p>Fra PE:</p> <p>«er en greit beskrevet prosess» *) Kan ikke svare siden jeg ikke kjenner til innholdet i prosedyren». «Den gir ingen mening for meg, den er fortsatt veldig uklar(...) jeg vet jeg ikke er den mest positive personen til å snakke om den, men jeg ser den trenger en del forbedring, dokumentet virker forvirrende for meg».</p> <p>«Det er rart at de som i realiteten er ansvarlig å utføre det ikke er med i prosedyren som deltar på de ulike nivå(...) Jeg vil ha en tabell der du kan sammenligne forskjellene mellom de ulike level 1,2 og 3, hva er offshore, hva er onshore, hvem deltar på hva, en kort beskrivelse av output»</p>	
<p>B- 6 Kan du beskrive dine tanker om prosessen med tre ord?</p>	<p>HSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bra, tunga rett i munnen, overveldende for nye. - Omfattende, støttende, tvetydig - Beste fra to selskaper, følger dokumentesyklusen, rød tråd. - tilpasset, intrigert, definert, ryddig. - God prosess, sammenfallende med Selskap A. - God, rød tråd fra onshore til offshore, effektiv. - Ullen, uklar og HMS biten er bra. 	<p>Fra HMS:</p> <p>Krevende, utfordrende og seriøst</p> <p>Fra PE:</p> <p>Grundig, forvirrende, detaljert</p>	<p>Grundig, metodisk og sikker. svarer ikke på dette spørsmålet)</p>

Jf. Kapittel 5.4 Implementering og ledelsens forpliktelse

Kategori: C	Ledelse:	Ikke ledelse:	Offshore personell:
<p>C-1 Implementering:</p> <p>Hvordan synes du implementeringen av den nye HMS risikovurderingen har fungert?</p> <p>Har det vært en overordnet plan på implementeringen, slik du forstår det?</p>	<p>Implementeringen er prosjektavhengig så de ulike lederne, har ulik oppfattelse av implementeringen. Noen sier at den fungerte bra, andre mener ikke så bra. Felles for dem alle er at de mener manglende informasjon og opplæring kan være mulige årsaker til at implementeringen ikke er optimal. En leder mener implementeringen offshore var bedre rullet ut, imens en mener at mangelen var størst her offshore.</p> <p>Når det kommer til plan for implementeringen er det felles for alle at de har forstått at det var en plan, men denne er lite kommunisert ut. Ingen nevner heller hvem som har ansvar for denne planen.</p>	<p>Fellestrekk fra HMS:</p> <p>Ikke så veldig bra implementering av risikovurderingsprosessen.</p> <p>«(...)Jeg synes den har blitt veldig fokusert på ingeniørene. Den er rullet ut til ingeniørene, men de har ikke rullet den ut til oss HMS rådgivere» «Jeg tror ikke den har blitt implementert i det hele tatt»</p> <p>«Nei, det har jeg ikke erfart, men jeg vet jo at det var en overordnet strategi, med når den og den båten skulle få det, men det gikk jo ikke etter planen»</p> <p>Fra PE:</p> <p>«min opplevelse er at det har gått ganske greit med folk fra selskap A(...)men på andre båter kan det være vanskeligere har jeg hørt».</p> <p>«(...) vi skulle få opplæring, men det fikk vi aldri og ingen visste noen ting, tror det var offshore jeg hørte om level 3(...) og de fulgte det jo ikke, ikke alle(...)mente ikke det var nødvendig, implementeringen kunne nok ikke vært dårligere». «Det har vært uklart og ikke veldig bra kommunisert»</p> <p>Om det har vært overordnet plan på implementeringen er de litt usikre på alle. «jeg har jobbet veldig prosjektbasert, så vet ikke, men det virker jo litt sånn(...)» «(...) i så fall har det vært veldig usynlig for oss» «Jeg tror de startet før det var klart til å gå, jeg tror det var en overordnet plan, men det samsvarte ikke med fremgangen(...)».</p>	<p>Implementeringen har fungert.</p> <p>«For de som kom fra selskap A er det veldig lett, siden systemet er neste likt, jeg synes det fungerer veldig bra» (OP 1)</p> <p>«Strategien må jo ha vært at alle har blitt fortalt om å ha fokus på å lære prosessen, med kurs og praktisk bruk» OP 2</p>
<p>C-2 Kriterier for implementering:</p> <p>Ble du eller andre ansatte involvert i utformingen av prosessen?</p> <p>Hvilken opplæring har du fått i den nye prosessen?</p> <p>Vet du om ledelsen tilrettelegger for opplæring ved å tilby standardiserte</p>	<p>Alle HMS lederne har vært eller er involvert i utformingen og implementeringen av prosessen. Med ulike oppfatninger rundt effekten av dette. (springe mot veggen) To av dem henviser til standardiserte opplæringspakker. Ingen av PMene har vært involvert, og bare en av PEMene var med på et møte der forskjellene med de to «gamle» prosessene ble diskutert.</p> <p>Opplæring: Ingen av lederne har fått noe opplæring i prosessen annet enn en presentasjon og selvstudie. HMS lederne ser ut til å ha hatt noe mer tening, møter og trainer kurs. Det er ingen kjennskap til standardisert</p>	<p>Fellestrekk fra HMS:</p> <p>Tror det var kollegaer som ble involvert. Opplæring har de fått på selve databasen, men ikke i selve prosessen og dens forløp. Det har ikke vært gitt ut standardiserte opplæringspakker som kan brukes i prosjektene.</p> <p>«Selvstudie, en eller to trenings sesjoner, det var ikke engang i prosessen, bare trening i databasen». «Lært av kollegaer, er jo veldig rett frem, så ikke så vanskelig».</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Ingen har blitt involvert, heller ikke kjenner de noen som har vært involvert.</p> <p>«Jeg har tatt e-læringsmoduler». «Lite eller ingenting, vi etterspurte,</p>	<p>Har ikke vært involvert i utformingen av prosessen.</p> <p>«Kurs og interaktiv trening har blitt gjennomført på fatøyet» (OP 2)</p> <p>« Veldig lite, men det var ikke nødvendig siden jeg var vandt til å bruke dette systemet»(OP 1)</p>

<p>opplæringspakker som kan brukes i prosjektene?</p>	<p>opplæringspakker til bruk i prosjektene. (video og PP) Et fellestrekk her er at det er HMS rådgivernes ansvar og rolle ut prosessen på prosjektene.</p> <p>- (...) <i>det er en omfattende prosess, så ses jo det at vi må ha en mer omfattende gjennomgang, men da hadde det sikkert gått en dag på bare det. Vi har jo ikke lagt opp til det, det er jo ment at prosessen skal være selvforklarende.</i></p>	<p>men HMS skulle fikse det, men det ble ikke gjort, de visste ikke selv»</p>	
<p>C-3 Informasjon fra ledelsen: Hvordan har du blitt informert om den nye risikovurderingsprosessen?</p>	<p>HMS: informert gjennom BMS, med påfølgende PP presentasjon.</p> <p>PEM: Via felles mail. Savner mer informasjon.</p> <p>PM: Via ukentlig OBS møte, gjennom prosjektet eller notifisert gjennom BMS.</p>	<p>Fellestrekk fra HMS: Fikk informasjon om at den skulle komme. «To selskaper skulle slå seg sammen, så visste jo hele tiden at en ny prosess skulle komme».</p> <p>Fellestrekk for PE: Informasjon fikk de fra litt forskjellige informasjonskanaler. «plukk opp litt her og der(...)». «Først gjennom rykter(...)vi fikk høre om det i samme møte som vi fikk informasjon om MOC prosessen, hvis jeg husker rett (...)noen folk var ganske sinte pga dette, så det var ganske spent stemning(...)mange sier at det er ikke slikt vi arbeider, dette er helt annerledes, og ledelsen sier at vi jobber likt i begge selskapene, det er nesten det samme. Dere vil forstå ettersom det blir rulle ut slik og slik(...) og da var det bare ok, gå ut å fikse det(...)».</p>	
<p>C-4 Talk the talk, but can you walk the walk? Går ledelsen foran som et godt eksempel? Føler du at din leder deltar/deltok aktivt i implementeringen?</p>	<p>Stort sett føler lederne at den øvrige ledelsen ikke går foran som et godt eksempel. Sentrale utsagn:</p> <p>- <i>I prosjekt, generelt sett nei, der er det for svakt.</i></p> <p><i>Prøver så godt de kan i forhold til deres erfaringer, (...) forbedringspotensialet her.</i></p> <p>- <i>Nei det synes jeg ikke, går på fokus, å tenke risiko gjennom hele prosjektet. Henger igjen at det er bare HMS vi gjør.</i></p> <p>Noen skiller seg ut og viser en en positiv holdning her:</p>	<p>Fra HMS: Er ikke samstemte om ledelsen går foran som et godt eksempel. «nei, ikke når vi bare har hatt to treningsopplegg, og en av dem gikk bare på database systemet». «Ja, faktisk, så har jeg opplevd det, det ble bestilt opptrening til fartøyet av ledelsen»</p> <p>Fellestrekk fra PE: Ledelsen går foran som et gått eksempel generelt, men det varierer fra prosjekt til prosjekt. «Ja, PM støtter, iform av tid og ressurser, er en positiv ting». «(...)prosjektlederen der var veldig involvert, han deltok på risikovurderingene og han viste ansiktet sitt når det kom til HMS ting og var ikke bare prosjektleder. Et sånt topp til bunn eksempel er så viktig, du kan utføre under med en sånn tilnærming»</p>	<p>Ledelsen har godt foran som et godt eksempel.</p>

	- <i>Ja det gjør de, god kultur for dette.</i>		
<p>C-5 Tilbakemelding</p> <p>Har du gitt tilbakemelding på prosessen og dens innhold?</p> <p>Føler du at du blir lyttet til når du gir tilbakemelding?</p>	<p>Her viser det seg en forskjell om de gir tilbakemelding til lands leder eller til global leder. De som rapporterer til en global leder føler ikke at de blir lyttet til.</p> <p>Derimot de som har gitt tilbakemelding til lederen i Norge føler de blir lyttet til. 4 av lederne har ikke gitt tilbakemelding, mens 3 har gitt tilbakemelding.</p>	<p>Fellestrekk for HMS:</p> <p>De har ikke gitt tilbakemelding på prosessen og dens innhold. «Nei, for jeg har vært så usikker på prosessen, så jeg er redd for å si noe, for jeg føler jeg burde vite dette og hvis jeg sier noe så får jeg tilbakemelding at dette burde jeg vite». «Ja, hører jo alltid»</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Generelt så har alle gitt tilbakemelding på prosessen. «ja, absolutt, vi fikk muligheter til å komme med tilbakemeldinger til HMS rådgiveren på prosjektet som viste stor interesse for å motta tilbakemeldinger på prosessen(...) jeg vet jo ikke hvordan disse har gått videre(...)». «Jeg blir lyttet til ganske mye og får respekt(...)svarene vi ofte får, jeg er enig med deg, men vi kan ikke gjøre noe med det, det er frustrerende».</p>	<p>PO 1 har ikke gitt tilbakemelding på prosessen, men han sier; «Det var muligheter til å gi tilbakemelding under interaktivt kurs» Om han ble lyttet til vet han ikke.</p>
<p>C-6 Hva var bra med implementeringen og hva var mindre bra?</p>	<p>- <i>Ingen standard måte og gjøre RA på ettersom det er rom for tolkning, er vanskelig og korrigerer og gi tilbakemelding da.</i></p> <p>- <i>De burde.. Vi burde gjort det som var planen. Skylder på at dataprogram ikke er ferdig osv. Ingen unnskyldning, fikk det. Ha fokus og få gjort det som mangler!</i></p> <p>- <i>(..) tror måten den har blitt rullet ut på er grei. Eneste er at skjemaet er litt uklart.</i></p> <p>- <i>(..) produktet har vært bra, men innføringen har vært manglende. Selvstudie og implementeringen falt litt i fisk. Spesielt offshore (..) ble ikke sånn det var venta, de venta med offshore for en eller annen tullegrunn.</i></p>	<p>Fra HMS:</p> <p>«Ingenting var bra».</p> <p>«Trenings coacher, veldig bra, fikk gode tilbakemeldinger fra båtene på det, det som ikke var så bra var at båtene fikk opplæring først, så da de hadde spørsmål til onshore, kunne vi ikke svare på det. Dette var på alle de prosessene som ble implementert samtidig, PTW, MOC og HSE RA prosessen, disse blir kalt Safe system of work»</p> <p>Fra PE:</p> <p>«Var vel ingenting som var særlig bra (...)» «(...)når jeg ser på hvordan vi er i dag så ser jeg ikke hva som er bedre i dette systemet enn det vi hadde før(...)gir fremdeles ingen mening, Jeg tror at det må være mer trening(...)ved kanskje å rulle det ut til HMS rådgiverne på en bedre måte så de kan være ambassadører for endringene» «vi finner det litt rart, f.eks at HAZOP ikke faller inn under HMS, delen lenger, men under ingeniørdelen, men den fremdeles fasiliteres av en HMS rådgiver, det er fremdeles rotete»</p>	<p>«Det er lett å bruke, men det er ganske tregt når du bruke det via offshore internett satellitt»</p>

Jf. Kapittel 5.5 Sikkerhetskultur (Del I)

Kategori: D	Ledelse:	Ikke ledelse:	Offshore personell:
<p>D-1 Sikkerhet:</p> <p>Føler du deg trygg i ditt arbeid?</p> <p>Hva er det første du tenker på når jeg sier sikkerhetskulturen i selskapet er....</p>	<p>Felles for alle lederne er at alle synes det eksisterer en god sikkerhetskultur. Alle følger seg sikker i sitt arbeid. Eneste forskjellen er at noen trekker frem ulike sikkerhetskultur mellom onshore og offshore. Og mellom Norge og andre land.</p> <p>Nøkkelord som blir nevnt her er: implementert, god, solid og gjennomtenkt.</p>	<p>Fellestrekk for HMS: Føler seg trygg i sitt arbeid..</p> <p>«Sikkerhetskulturen er seriøs, det er høyt fokus på sikkerhet, den nevnes hele tiden» «den er grei regner jeg med, vi har plakater på veggene, husregler osv(...)vil si kulturen er 50/50 på hvor sikkert folk oppfører seg. Mangler en sikkerhetsintroduksjon når besøkende kommer til Selskapet»</p> <p>Fellestrekk for PE: Alle føler seg trygg i sitt arbeid og mener sikkerkulturen er ganske bra. «(...)når jeg er ute på arbeidssteder, så avhenger det av meg hvor sikker jeg er(...)finnes mange, mange måter å ta snarveier på, så ansvaret for egen sikkerhet er et godt stikkord(...)». «(...)offshore går det på det samme, hvis du bare regner med at systemet gjør det sikkert, så glem det, det gjør det litt sikrere, men ikke nok, systemet sier du skal bruke hjelm, men ikke at du skal stramme den, og hvis du ikke strammer den hjelper det lite(...)sikkerhetskulturen er ikke noe så står skrevet, så det avhenger hvem som er med deg»</p>	<p>Offshore føler de seg trygge i sitt arbeid.</p> <p>«sikkerhetskulturen i Selskapet er viktig»</p>
<p>D-2 Rapportering</p> <p>Hvordan opplever du klimaet for rapportering på uønskede hendelser i Selskapet? Onshore og Offshore?</p>	<p>5 av 8 av lederne har selv rapportert inn en hendelse eller observasjon de siste 12 månedene.</p> <p>- <i>Nei, litt flaut, det er absolutt min ting, ønsker å fremme dette (..)</i></p> <p>Felles for alle lederne er at de synes klimaet for rapportering er bra, og at de alle får tilbakemelding på disse. Det som trekkes frem er forskjell på onshore og offshore. Kunne vært mer fokus på dette onshore. <i>(positiv</i></p>	<p>Fra HMS: Det er godt klima for rapportering.</p> <p>Fra PE: Det er bra klima for rapportering, stor aksept for det. Offshore er bedre enn onshore personell til å rapportere. «(...)offshore er bedre, kunne vært bedre ut i fra et PE perspektiv, de andre på båten har også en vei å gå mtp det som blir rapportert»</p>	<p>Offshore er klimaet for rapportering veldig bra, dette er det enighet om.</p>

	<i>rapportering)</i>		
D-3 Tillit Har du tillitt til dine medarbeidere og din ledelse når det kommer til sikkerhet og risikovurdering på arbeidsplassen?	Alle lederne har tillit til sine medarbeidere. <i>- Ja går på samme oppriktigheten til sikkerhetskulturen. Det er ikke bare fokus på hva du gjør, men hvorfor du gjør det.</i>	Generelt er svaret fra alle ikke- ledere at de har tillit til sine medarbeidere og ledelsen. Noen mener det varierer fra person til person. « Tillit er et veldig sterkt ord, jeg har tillit til de ansatte og kollegaer(...)men er ikke så sikker når det kommer til ledelsen(...)jeg stoler ikke på ledelsen når det kommer til å rulle den ut og implementere den(...) jeg liker ikke å si det, men ja, ledelsen sier kom å snakk med oss, jeg har åpen pult, vel jeg vil heller gå å prate med kollegaene mine. Jeg får kanskje ikke de riktige svarene, men sånn er det» « Jeg føler min nærmeste leder går langt på vei for å hjelpe meg og bruker tid på meg, mens de andre sier book et møte og jeg kommer der og de kommer ikke eller så har de bare fem minutter(...)».	Ja, det er tillit til både medarbeidere og ledelse når det kommer til sikkerhet og risikovurdering på arbeidsplassen.
D-4 Endring Opplever du vilje til endring når nye prosesser og rutiner blir utført?	Fellestrekket blant lederne her er at de synes det er litt sånn både og når det kommer til endring. Hvis endringen er fornuftig og til det bedre går det bra. En annen ting er som blir trukket frem er forskjellen onshore og offshore: <i>- Ja! Yngre folk og ingeniører, god endringsvilje. Kanskje annerledes offshore, de har vært der lenger.</i> <i>- Det er litt vanskelig mtp. Ulike kulturer, har opplevd litt motvilje til forandring, folk insisterer på å bruke de gamle systemene, litt synd.</i> Andre refererer til ledelsen sin vilje til endring: <i>- Ja det er jo litt «ymse» da, når det blir flagga så veldig også skjer det ikke noe. Den RA prosessen blant annet.</i>	Fra HMS: De opplever vilje til endring. « ja(...) vet ikke om det er likt offshore, jeg går bare ut ifra det jeg hører og da hører jeg ting om at folk offshore er ikke like fornøyd alltid» Fra PE: Stort sett opplever de vilje til endring. « Jeg tror at hvis vi forklarer hvorfor vi skal ha en endring, så er det veldig god vilje til endring».	Ja det er vilje til endring. «det tar tid å adoptere gode rutiner og prosedyrer. Om de endres for ofte kan dette være vanskelig»
D-5 Læring Hvordan foregår erfaringsoverføringen i	Databasene i Selskapet og erfaringsmøter og dokumenter / rapporter blir i hovedsak trukket frem som hovedformen for kunnskapsoverføring i Selskapet, samt	Fellestrekk for HMS: Bruker lesson learn og lærer av kollegaer. «Mellom de ulike avdelingene har vi en intranettside, og de sier enhver informasjon du har sett det på intranett siden, men ledelsen	Offshore skjer dette ved kurs og trening, beste praksis og ved arbeidsrapporter etter at arbeidet er ferdig, samt ved bruk

<p>Selskapet?</p>	<p>at folk «flyter rundt» i organisasjonen.</p> <p>Det negative var derimot vanskeligheten med og nyttiggjøre seg av all den informasjonen som finnes i databasene.</p> <p>- <i>Google er lettere å finne frem i enn våre databaser.</i></p>	<p>gjør ikke dette selv engang, så da blir det ikke til at vi gjør det heller(...).».</p> <p>Fellestrekk for PE: Bruker lesson learn og smart lessons, erfaringsrapporter fra prosjektene og snakker sammen i avdelingen og møter. . «Generelt mener jeg at vi ikke er gode nok på erfaringsoverføring(...)drukner i mengden av informasjon, vanskelig å finne relevant info, litt for lite energi blir lagt i det å legge i fra seg erfaring(...)har meldt i fra om dette, bedre register, rapporter, bedre søkemotor».</p>	<p>av datasamlingssystemet.</p>
<p>D-6 Fleksibilitet</p> <p>Er det allment akseptert og si stopp arbeidet pga sikkerhetsmessige forhold?</p> <p>Hvordan ble dette oppfattet og kommentert av medarbeidere og ledelse?</p>	<p><i>Ja, absolutt!</i> Er et felles svar her.</p> <p>- <i>Det er ikke bare akseptert, det er påkrevd.</i></p> <p>Eneste hinderet som kommer frem her er terskelen til den som sier stopp. Men alle er enige at ledelsen støtter en slik stopp arbeidet aksjon fullt ut.</p>	<p>Fellestrekk for HMS: Det er allment akseptert å si stopp arbeidet. Dette blir gjentatt gang på gang av prosjektet. Det blir oppfattet som positivt. «(...) jeg tror heller det kan være en terskel for personene å si stopp, jeg tror folk må bli mer selvsikre(...)». «ledelsen ble heller irritert for at han ikke sa «stopp» før, kunne forhindre hendelsen»</p> <p>Fellestrekk fra PE: Det er allment akseptert å si stopp arbeidet . «(...)ligger litt på personene, hvor trygg han er i en hver situasjon, det vil være tilfeller der noen ikke tørr, redd for konsekvenser, sine egne. Er redd sine erfaringer og kunnskap ikke er godt nok grunnlag(...)kan være et tøft arbeidsmiljø på fartøyene, med mye erfarne folk og vanskelig å fronte dem(...)». «Det var ikke noe diskusjon, det var på sin plass, ingen reaksjon»</p>	<p>Det er enighet om at det er stor aksept for å stoppe arbeidet hvis noe er usikkert «Vi bruker TOFS(Timeout for Safety) hvis noen ser et problem» Det blir oppfattet som bra. «Selskapet er selvfølgelig glad for at vi bruker deres prosedyrer» (PO 2)</p>

Jf. Kapittel 5.6 Risikopersepsjon og kommunikasjon (Del I)

Kategori: E	Ledelse:	Ikke ledelse:	Offshore personell:
<p>E-1 Risikopersepsjon</p> <p>I ditt arbeid, hva er de viktigste risikoene?</p>	<p>Fleste respondentene her reagerte først med at de var lite utsatt for risiko i sitt arbeid ettersom de jobber på kontor. Deretter var det en felles forståelse for lederen at det var mest risiko forbundet med offshore. Sentrale risikoer som ble nevnt her var, latente risikoer som spenning, løft, drift av fartøy, dykking. Den mest spontane risikoen var fare for å skade folk. Lederne viste et relativt samstemt risikobilde. Viktigheten av RA og et en god forståelse av risiko ble også nevnt her, samt evne til å lære av feil og stå ansvarlig for det tekniske ved en operasjon.</p>	<p>Fra HMS: De som påvirker menneskers liv og helse.</p> <p>Fra PE: «viktigste er at jeg ikke setter folk i fare, og unngå å sette folk i fare og i situasjoner der de føler seg utrygge, dette kjenner jeg på». «Helsemessige plager knyttet til det å sitte for mye stille, og gå i trappene på kontoret»</p>	<p>Skade på personell, utstyr, undervannsinstallasjoner og fartøyet. (PO 1) «snuble, skli og falle» (PO 2)</p>
<p>E-2 Informasjon</p> <p>Har du fått informasjon om de mest sentrale og viktigste risikoene i ditt arbeid?</p> <p>Hvordan har denne informasjonene blitt kommunisert?</p>	<p>De fleste lederne sier de har blitt informert om de viktigste risikoene i arbeidet sitt gjennom fokuskampanjer, OBS møter og HMS rapportering. Det er derimot tre stykker som ikke har blitt informert om dette og en henviser til at dette er ting du plukker opp etter hvert og som kommer av erfaring.</p> <p><i>- Mangler erfaringsoverføring, det er ikke noe system med at noen forteller deg at dette er risikoene med de og de operasjonene.</i></p>	<p>Fra HMS: Gjennom risk møter kommuniseres risiko. « Ja, det blir vi gjennom noe som heter riskregister, risk ingeniøren sørger for dette» « Nei, føler ikke det, siden jeg var usikker på det forrige spørsmålet ditt»</p> <p>Fra PE: «Heller at jeg leter opp farer, ut i fra standarder og prosesser og vi har jo lesson learn som beskriver farene» «Vi får normalt sett denne informasjonen gjennom risikovurderinger, som HIRA, HAZOP osv.».</p>	<p>PO 1 har ikke fått informasjon om de mest sentrale risikoene, mens PO 2 har fått informasjon gjennom risikovurderinger og i TBT.</p>
<p>E-3 Kommunikasjon</p> <p>Hvordan kommuniseres resultatene fra risikovurderingsmøtene opp og ned i organisasjonen?</p>	<p>RA møtene henvises til her. Det er slik risikoene kommuniserer opp og ned i organisasjonen. HAZOP og HAZID rapporter, familisering og OBS møter. En felles holdning er at resultatene blir i prosjektet og trenger ikke kommuniseres opp i organisasjonen hvis det ikke er høye risikoer forbundet med operasjonen (gul eller rød).</p>	<p>Fra HMS: Gjennom rapporter og gjennom RA 1 og 2.</p> <p>Fra PE: Referat fra møter «(...)RA levelene som går i arv, som går litt av seg selv» «prosjektledere er invitert, og når de deltar så er det veldig bra, da får de førstehåndsinformasjon, de vil få rapporten etter møtet og signere, men hvis de er med i møtet så får de med seg hva som</p>	<p>Gjennom møter, mail og risikovurdering og arbeidsplaner</p>

		skjer»	
<p>E-4 Oppsummerende spørsmål</p> <p>Hvordan kan risikoen best kommuniseres etter din mening?</p>	<p>Et utvalg av de mest sentrale kommentarene som ble nevnt her:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>de som er med onshore er også med offshore og har kjennskap til det arbeidet som skal gjøres.</i> - <i>Har med offshore personellet og bruker deres kompetanse i RA.</i> - <i>å få til erfaringsflyten og få trent folk, først må jo folk ha den grunntrainingen som er. (..) (se HSE L til drøfting)</i> <p>Databasene blir trukket frem som bra verktøy, men det kan være problematisk med internett forbindelse offshore, samt de er vanskelige å finne frem i.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Den overordna strategien for selskapet burde vært mer fokusert på.</i> - <i>HMS inn mot ingeniørene, RA og HMS må sentralt inn i avdelingen, i et disiplinmøte for eks.</i> 	<p>Fra HMS: «At alle snakker i lag og diskuterer, tenker hva de skal gjøre, planlegger egentlig og diskuterer»</p> <p>Fra PE: «Bruker bilder mer, og forklarer, viser til erfaringer og årsaker hvorfor ting går galt» «Møter som skal starte med Safety notes, det kan komme ut safety notes på mail, en gang i måneden eller noe sånt»</p>	<p>PO 1 mener gjennom møter og mail. PO 2 mener gjennom TBT</p>

Jf. Kapittel 5.7 Opplæring og trening (Del I)

Kategori: F	Ledelse:	Ikke ledelse:	Offshore personell:
<p>F-1 Kompetanse</p> <p>Har du utdanning eller lang erfaring innen risikovurdering?</p> <p>Hva vil du si er grunnleggende begreper innen risikostyring?</p>	<p>Ingen av lederne har formell utdanning i risikovurdering, men alle har lang erfaring.</p> <p>Grunnleggende begreper som ble nevnt var i hovedsak en klar strategi og prosess som støtter opp under klare retningslinjer på hva som er akseptert og ikke. ALARP og 0-visjonen ble også nevnt her, samt risikovurderingsmatrisen. Ingen av deltakerne hadde hatt opplæring i disse begrepene.</p>	<p>Fellestrekk for HMS: Har ikke lang erfaring eller lang utdanning. Grunnleggende begreper som ble nevnt; ALARP, konsekvens, sannsynlighet og pålitelighet</p> <p>Fellestrekk for PE: Ingen utdanning, men litt erfaring etter hvert. «Viktige begreper er risiko, sannsynlighet x konsekvens, ALARP, detaljer er ofte viktige for oss, og failure mode og katastrofebildet, en helhetlig oversikt, samt barrierer er noe vi jobber mye med»</p>	
<p>F-2 Kartlegging av kompetanse</p> <p>For deg, hvordan blir det kartlagt hvilken kompetanse du trenger påfyll av?</p> <p>Har du fått opplæring og trening i risikovurderingsprosessen, analysemetoden, verktøy, begreper og prinsipper?</p>	<p>Felles for lederne er at de renger med at et slikt system finnes, men ingen kan klart definere hvor og hva. Vanlige svar vi fikk her var:</p> <p>«En sånn matrise, men det blir ikke godt fulgt opp. Går på selskapet og meg som PM».</p> <p>«Er et mappingsystem som finnes i databasen».</p> <p>«Jobbintervju og PMR» og «Learning and development, stillingsannonse».</p> <p>«Hadde en matrise, ikke noe formelt system».</p> <p>Ingen av lederne har fått noen formell opplæring innen dette, det meste går på selvstudie eller HMS sin introduksjon av prosessen.</p> <p>«HMS rådgiverne gjør en god rolle på det, men ikke noe organisert nei».</p> <p>Det er opp til de ansatte selv og finne hvilke kurs de</p>	<p>Fra HMS: Har ikke fått noe opplæring i selve prosessen, analysemetoder, begrep eller prinsipper. «Medarbeidersamtalen, HR, og generelle samtaler, og en matrise i medarbeidersamtale systemet kartelgger hvilke kompetanse jeg har». «Føler etter hva du trenger selv, hvor du vil hen»</p> <p>Fra PE: «Diverse matriser her og der, Offshore blir det kartlagt, for eksempel arbeid i høyden osv blir registrert, på prosjekt/avdeling basis føler jeg dette er litt mer difust» «Jeg husker ikke, men tror ikke det, , eneste jeg husker et at når alt dette nye kom så hadde de en presentasjon, før prosessen var ferdig, så fyren som holdt kurset kunne ikke svare på spørsmål som dukket opp. Dette endt med at halvparten var sinte og andre halvparten brydde seg ikke, men normalt sett får vi trening»</p>	<p>De har begge mottatt trening i risikovurdering og i risikovurderingsprosessen</p>

	<p>trenger og etterspør eller sette seg opp på disse.</p> <p>(..) «generelt i risiko, nei, i prosessen, det er det nye med at prosjekt service eier det nye risikoregisteret(..) og det fungerer jo ikke».</p>		
<p>F-3 Registrering</p> <p>Registreres opplæring og trening?</p> <p>Hvordan?</p>	<p>Lederne trekker frem Sap, SharePoint og Learning and development som databaser der trening og opplæring registreres.</p> <p>Et poeng som blir nevnt her er at det ikke registreres hvor mye praktisk de ansatte har vært med på. Praktiske delen er en stor del av opplæringen.</p> <p>«Et lederansvar at Hands on trening skal bli registrert (..)».</p>	<p>Fra HMS:</p> <p>«Registreres i registeret av trenings koordinatoren, hvert fall den opplæringen vi har hatt i safe system of work».</p> <p>«Registreres under medarbeidersamtalen og hos HR».</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Registreres i SAP</p>	<p>Treningen registreres av fartøyets administrator</p>
<p>F-4 Generell opplæring</p> <p>Hvordan foregår opplæringen i Selskapet?</p> <p>I hvilken grad får du den opplæringen som er planlagt?</p>	<p>Alle lederne svarer E-learning, videre nevnes både allmennmøter, kurs, klassetrening og selvstudie som opplæringsmetoder.</p> <p>«Hvor langt er et tau», var en respons her. Viser at det er lite som er standardisert når det kommer til opplæringen.</p> <p>Alle lederne henviser til at de får de kurs som de spør etter, det er generelt sett de ansatte som må etterspør eller melde seg på kurs eller annen opplæring.</p> <p>Tid viser seg som en viktig faktor til hvorfor kurs ikke blir gjennomført.</p> <p>«Kurs blir satt, men de som trenger det mest har somregel ikke tid».</p> <p>Dårlig holdning til E-earning.</p> <p>«E-learning er kjedelige greier!».</p>	<p>Fra HMS</p> <p>Mye selvstudie, må spørre selv. E-læring, avdelings møter</p> <p>«Mangler en systematisk opplæring(..)»</p> <p>« De virket stressa når vi sa vi mangler opplæring, og sa ja men dere har jo hatt 5 uker, ja men det er jo 5 uker uten plan, ble satt i ulike rom og ble fortalt her er selskapet, dette gjør ingeniørene osv, men vi fikk ingen innføring i hva HMS gjør». Flytte ned?</p> <p>«Jeg er selvlært og jeg er stolt av der jeg er i dag».</p> <p>«Jeg har fått det jeg har spurt om».</p> <p>Fellestrekk for PE:</p> <p>Opplæringen i Selskapet foregår via e-læringskurs, interne og eksterne kurs. Får stort sett de kursene de ønsker, men tid er en avgjørende faktor for alle, noe som hindrer mange for å delta på kurs.</p> <p>«Har jo litt i disiplinene, safety moments og foredrag, får jo en del den veien, har møter og presentasjoner, får også flasher på mail».</p>	<p>Opplæringen foregår ved HMS personell kommer om bord under mobilisering og har trening. (PO 1)</p> <p>Opplæring gjennom kurs.</p> <p>«Interaktive kurs hvert tredje år og gjennom kontinuerlig bruke av risikovurderingssystemet» (PO 2)</p>

<p>F-5 Oppsummeringsspørsmål</p> <p>Har du forslag til forbedring når det kommer til opplæring og trening i nye arbeidsprosesser og nye verktøy?</p>	<p><i>«Intensjonen om at du sender en på kurs som så lærer opp resten er bra, mangler nettverksbygging som er grei for å få til slike ting. Intensjonen her er bra, men gjennomføringen hemmes av for mange faktorer som tid, penger osv».</i></p> <p>Det sies av 2 HMS ledere at opplæringen jobbes med. Det nevner blant annet at det jobbes med å til systematikk i fra hva du scorer på matrisene til hva som skjer etterpå. At de skal bli bedre sammenheng her.</p> <p>PEM føler de mangler informasjon om selve prosessen. Særlig ingeniør biten. <i>«(..) de er sentrale for det som skal gjøres, de må få opplæring».</i> PMene nevnes her at den generelle mentaliteten til ingeniørene onshore må forbedres, ikke bare fokus på offshore. Og at det bør være en formalitet på dette, ikke bare tikke av bokser og mer intern trening.</p> <p><i>«Det bør være et minimums HMS ternings opplæringsprogram, som bør være obligatorisk og skalert og tilpasset kategori og personell. Ikke sikkert at E-leraning er godt nok til den typen trening, selv om det er betraktelig mye billigere».</i></p>	<p>Fra HMS:</p> <p>Mer systematisk opplæring er etterspurt.</p> <p><i>«kunne kanskje laget en matrise, som viser hva som er påkrevd, vet ikke om de har det eller ikke, men hadde vært greit vite hva vi bør ha og sammenligne oss med det»</i></p> <p>Fra PE:</p> <p>Kurs/foredrag i viktige temaer som ikke varer veldig lenge, men som er drop-in basert.</p> <p><i>«Få treningen til å bli mer on the job training, gjøre det i praksis»</i></p> <p><i>«Få til å være noe du har erfart, ikke noe som du bare må huske»</i></p> <p><i>Motivere folk til å lære, gi mer ansvar, det skaper eierskap og får folk til å lære fort»</i></p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Vedlegg 10

Scoringstabell

Gul: Høyest score **Rød:** Lavest score

Kategori: A	Risikovurdering i praksis															SUM:
	Ledelse								Ikke ledelse					Offshore		ALLE:
Stilling:	PM 1	PM 2	PM 3	PEM 1	PEM 2	HMS L 1	HMS L 2	HMS L 3	PE 1	PE 2	PE 3	HMS 1	HMS 2	OP 1	OP 2	
A-1 Bruk i praksis	5	1	1	1	3	5	5	5	1	1	1	3	3	1	5	42/75 56%
A-2 Risikovurderingsmøtet	5	3	3	1	3	3	5	5	1	1	3	5	3	0	0	41/75 55%
A-3 ALARP	5	3	1	3	5	5	3	3	3	1	5	5	5	1	3	51/75 68%
A-4 Rolle	5	5	5	1	3	5	5	5	5	1	3	5	5	-	-	53/65 82%
A-5 Oppfølging	5	5	3	5	5	1	5	5	3	5	5	3	5	3	5	63/75 84%

A-6 Snarveier	5	5	5	5	5	1	1	1	3	1	3	5	5	5	5	55/75 73%
A-7 Oppsummeringsspørsmål	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
TOTAL SCORE:	30/30 100%	22/30 73%	18/30 60%	16/30 53%	24/30 80%	20/30 67%	24/30 80%	24/30 80%	24/30 80%	10/30 33%	20/30 67%	26/30 87%	26/30 87%	11/25 44%	18/25 72%	
Total score pr stillings kategori:	70/90 78 %			40/60 67%			68/90 75%			54/90 60%			52/60 87%		30/50 60%	313/440 71%
Ledelse vs. ikke-ledelse	178/220 81%									136/200 68%						

Kategori: B	Styrende dokumentasjon for prosessen.															
Stilling:	PM 1	PM 2	PM 3	PEM 1	PEM 2	HMS L 1	HMS L 2	HMS L 3	PE1	PE2	PE3	HMS 1	HMS 2	OP 1	OP 2	
B-1 Risiko policy	3	3	3	1	3	3	3	1	5	1	1	1	1	3	5	37/75 49%
B-2 Risiko styringsprosessen.	3	3	3	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	29/75 39%
B-3 HSE risikovurderingsprosessen.	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	33/75 44%
B-4 Rolle:	5	5	3	1	3	3	3	3	1	1	1	3	1	5	5	43/75 57%
B-5 Styrker / Svakheter	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
B-6 Prosessen med 3 ord	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
Total score pr stilling:	14/20 70%	14/20 70%	10/20 50%	4/20 20%	14/20 70%	8/20 40%	10/20 50%	10/20 50%	10/20 50%	4/20 20%	4/20 20%	8/20 40%	6/20 30%	10/20 50%	16/20 80%	

Samlet score for stillingskategori.	38/60 63%	18/40 45%	28/60 47%	18/60 30%	14/40 35%	26/40 65%	142/300 47%
Ledelse vs. ikke-ledelse	84/160 53%			58/140 41%			

Kategori: C	Implementering og ledelsens forpliktelse															SUM :
Stilling:	PM 1	PM 2	PM 3	PEM 1	PEM 2	HMS L 1	HMS L 2	HMS L 3	PE1	PE2	PE3	HMS 1	HMS 2	OP 1	OP 2	
C-1 Implementering og ledelsens forpliktelse:	3	1	1	1	1	3	3	5	3	1	1	1	1	3	5	33/75 44%
C-2 Kriterier for implementering: Medvirkning, opplæring og tilrettelegging	3	1	1	1	3	1	3	5	1	1	1	3	3	1	3	31/75 41%
C-3 Informasjon fra ledelsen:	3	3	3	1	3	5	5	5	1	1	1	3	3	-	-	37/65 57%
C-4 Talk the talk...:	-	-	-	1	5	3	3	5	5	3	3	1	3	5	5	42/60 70%
C-5 Tilbakemelding:	1	1	5	1	3	5	3	5	3	3	3	1	3	1	3	41/75 55%
C-6 Oppsummerende	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	

spørsmål																
Total score pr stilling:	10/20 50%	6/20 30%	10/20 50%	5/25 20%	15/25 60%	17/25 68%	17/25 68%	25/25 100%	13/25 52%	9/25 36%	9/25 36%	9/25 36%	13/25 52%	10/20 50%	16/20 75%	
Samlet score for stillingskategori.	26/60 43%			20/50 40%		59/75 79%			31/75 41%			22/50 44%		26/40 65%		18/35 0 53%

Kategori: D	Sikkerhetskultur															SUM:
Stilling:	PM 1	PM 2	PM 3	PEM 1	PEM 2	HMS L 1	HMS L 2	HMS L 3	PE1	PE2	PE3	HMS 1	HMS 2	OP1	OP2	
D-1 Sikkerhet:	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	5	65/75 87%
D-2 Rapportering:	3	3	3	5	1	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	59/75 79%
D-3 Tillit:	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	69/75 92%
D-4 Endring:	5	3	3	5	1	1	3	5	3	3	3	3	5	5	5	53/75 71%
D-5 Kunnskapsoverføring:	5	1	1	1	5	1	5	3	3	3	3	1	3	5	1	41/75 55%
D-6 Fleksibilitet:	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	71/75 95%
Total score pr stilling:	28/30 93%	22/30 73%	22/30 73%	26/30 87%	22/30 73%	16/30 0 53%	28/30 0 93%	28/30 0 93%	24/30 0 80%	24/30 0 80%	20/30 0 67%	18/30 60%	26/30 87%	28/30 0 93%	26/30 0 87%	

Samlet score for stillingskategori.	72/90 80%	48/60 80%	72/90 80%	68/90 76%	44/60 73%	54/60 90%	358/450 80%
-------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------------------------

Kategori: E	Risikopersepsjon															SUM:
Stilling:	PM 1	PM 2	PM 3	PEM 1	PEM 2	HMS L 1	HMS L 2	HMS L 3	PE 1	PE 2	PE 3	HSE 1	HSE 2	OP 1	OP 2	
E-1 Risikopersepsjon:	5	5	5	1	1	5	5	5	5	3	5	5	1	5	3	59/75 79%
E-2 Informasjon:	3	3	3	3	3	5	5	1	1	3	3	3	3	1	5	45/75 60%
E-3 Kommunikasjon:	3	5	5	5	3	5	3	3	5	1	3	3	3	3	3	53/75 71%
E-4 Oppsummerende spørsmål:	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	-
Total score pr stilling:	11/15 73%	13/15 87%	13/15 87%	9/15 60%	7/15 47%	15/15 100%	13/15 87%	9/15 60%	6/15 40%	7/15 47%	11/15 73%	11/15 73%	7/15 47%	9/15 60%	11/15 73%	
Samlet score for stillingskategori.	37/45 82%			16/30 53%		37/45 92%			24/45 53%			18/30 60%		20/30 66%		152/225 68%

Kategori: F	Opplæring og trening:															SUM:
Stilling:	PM 1	PM 2	PM 3	PEM 1	PEM 2	HMS L 1	HMS L 2	HMS L 3	PE 1	PE 2	PE 3	HMS 1	HMS 2	OP 1	OP 2	
F-1 Kompetanse:	5	5	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	5	5	45/75 60%
F-2 Kartlegging av kompetanse og opplæring i risikovurderingsprosessen:	3	1	3	1	1	3	5	1	1	1	1	3	1	3	5	33/75 51%
F-3 Registrering av opplæring:	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	53/75 71%
E-4 Generell opplæring:	1	1	3	3	3	3	5	5	3	3	1	1	1	-	-	33/65 51%
E-5 Oppsummerende spørsmål:	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Total score pr stilling:	14/20 70%	12/20 60%	14/20 70%	8/20 40%	10/20 50%	12/20 60%	16/20 80%	12/20 60%	10/20 50%	8/20 40%	6/20 30%	6/20 30%	8/20 40%	13/15 87%	15/15 100%	

														%	
Samlet score for stillingskategori.	40/60		18/40		40/60		24/60		14/40		28/30				164/290
	67%		45%		67%		40%		35%		93%				57%