



Ingunn Rimereit

Jan Martin Stålesen

*Hvordan har risikostyring med fokus på vedlikehold
blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014 – 2017*

En masteroppgave i studiet

Risikostyring og Sikkerhetsledelse

Universitetet i Stavanger

2017

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår og høst 2017

FORFATTERE:

Ingunn Rimereit & Jan Martin Stålesen

VEILEDER:

Førsteamanuensis Jon Tømmerås Selvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan har risikostyring med fokus på vedlikehold blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014-2017?

EMNEORD/STIKKORD:

Risiko, sikkerhet, forsiktighetsprinsippet, risikoakseptkriterier, ALARP, risikostyring, kontinuerlig forbedring, produksjon vs beskyttelse, sikkerhetskultur, Reason, Westrum.

SIDE ANTALL:

109 (hele dokumentet er på 192 sider inkl. vedlegg)

STED/ DATO/ÅR:

Stavanger 20.10.2017

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av masterstudiet i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger. Deler av temaet er et tema som forfatterne allerede har studert i to år. Det begynte med en prosjektoppgave i faget Risikostyring på Universitetet i Stavanger (UiS) våren 2015, dernest som en prosjektoppgave i faget Risiko, Sikkerhet og Sårbarhet på UiS våren/høsten 2016. Denne forskningen er med på å belyse utviklingen gjennom årene 2014 – 2017.

Det har vært krevende og er utført i tillegg til full jobb og familie. Samtidig har arbeidet med studien vært spennende, utfordrende og ikke minst lærende. Vi har fått anvendt mye av kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet av studiet, samtidig som vi har forsket i en virksomhet som er den mest inntektsgivende næringen for den norske stat, nemlig petroleumsindustrien.

Tusen takk til alle informanter, både offshore og onshore. Uten deres deltakelse hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Vi setter utrolig pris på deres innspill. Vi har vært heldig å møte kunnskapsrike, positive, engasjerte og imøtekommende personer. Vil også gi en spesiell takk til vår veileder Førsteamanuensis Jon Tømmerås Selvik for ærlige innspill og konstruktive tilbakemelding underveis i prosessen.

Til slutt vil vi si tusen takk til hverandre for samarbeidet.

Stavanger, 20. oktober 2017

Ingunn Rimereit og Jan Martin Stålesen

Innholdsfortegnelse

0	Sammendrag.....	5
1	Innledning.....	6
1.1	Oppgavens utgangspunkt.....	6
1.2	Oppgavens oppbygging.....	9
1.3	Studiens formål.....	9
2	Metode og forskningsdesign.....	10
2.1	Forskningsspørsmål.....	10
2.2	Valg av metode.....	10
2.3	Forskningsstrategi.....	11
2.4	Data og valg av kilder.....	12
2.5	Validitet.....	13
2.6	Reliabilitet.....	14
Del 2	TEORI.....	16
3	Risiko.....	16
3.1	Risiko og risikostyring.....	16
3.2	Forsiktighetsprinsippet.....	18
3.3	Risikoakseptkriterier og ALARP.....	19
3.4	Forutsetning gjennom regelverk.....	22
4	Mål – og risikostyring.....	24
5	Sikkerhetskultur.....	26
Del 3	EMPIRI.....	32
6	Intervjuer.....	34
6.1	Petroleumstilsynet, Norsk Olje og Gass, Industri Energi og SAFE.....	34
6.2	Statoil Kårstø – vedlikeholdsleder.....	35
6.3	Subsea kontraktørselskap – HMS sjef.....	35
6.4	Petroleumstilsynet – leder for prosessintegritet.....	36
6.5	Operatør på sokkelen 1 – felt vedlikeholdssjef.....	41
6.6	Operatør på sokkelen 2 – plattformsjef.....	44
6.7	Statoil Kårstø – vedlikeholdssjef.....	47
6.8	Songa Offshore AS – plattformsjef.....	50
6.9	Subsea kontraktørselskap 1 – prosjektdirektør.....	52
6.10	Subsea kontraktørselskap 2 – HMS sjef.....	54
6.11	NOFO – beredskapsdirektør.....	57
6.12	SAFE – nestleder SAFE.....	58
6.13	Industri Energi – TV og HVO.....	62
6.14	Lederne – TV og HVO.....	65
6.15	Uformelle samtaler med arbeidstakere i næringen.....	69
7	Spørreundersøkelse – Subsea kontraktørselskap 2.....	70
8	Seminarer.....	75
8.1	Petroleumstilsynet og Miljødirektoratet – ytre miljø.....	75
8.2	Petroleumstilsynet – Sikkerhet, Status og Signaler 2016.....	77
8.3	Petroleumstilsynet – Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) 2016.....	79
8.4	Petroleumstilsynet – Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) 2017.....	82
8.5	Petroleumstilsynet – Sikkerhet, Status og Signaler 2017.....	84
9	Petroleumstilsynets granskinger 2014 - 2017 – dokumentanalyse.....	88

Del 4	DRØFTING, OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	90
10	Drøfting	90
10.1	Drøfting forskningsspørsmål nr. 1.....	90
10.2	Drøfting forskningsspørsmål nr. 2.....	94
10.3	Oppsummering	106
10.4	Videre forskning.....	110
11	Konklusjon	111
	Referanseliste	113
	Litteratur:.....	113
	Nettsider:	115
	VEDLEGG	117
V1	Intervjuguide	117
V2	Intervjuene.....	120
V2.1	Petroleumstilsynet – leder for prosessintegritet.....	120
V2.2	Operatør på sokkelen 1 – felt vedlikeholdssjef	126
V2.3	Operatør på sokkelen 2 – plattformsjef	133
V2.4	Statoil Kårstø – vedlikeholdssjef.....	139
V2.5	Songa Offshore AS – plattformsjef	145
V2.6	Subsea kontraktørselskap 1 – prosjektdirektør	148
V2.7	Subsea kontraktørselskap 2 – HMS sjef.....	151
V2.8	NOFO – beredskapsdirektør.....	156
V2.9	SAFE – nestleder SAFE	160
V2.10	Industri Energi – TV og HVO	166
V2.11	Lederne – TV og HVO.....	171
V3	Spørreundersøkelsen	179
V4	PTIL granskinger som detekter mangler ved vedlikehold 2014 - 2017	181
V5	Annonsering Ptil seminarer	186
V5.1	Kostnadskutt – en miljørisiko?.....	186
V5.2	Står sikkerheten ved et veiskille?	187

Figurer:	Side
<i>Figur 1 Gjennomsnittspris i dollar per fat i perioden 2014-2017</i>	6
<i>Figur 2 Figurer viser forholdet og avhengigheten mellom mål- og risikostyring, balansegang mellom produksjon og beskyttelse, samt sikkerhetskulturen som viktige elementer for sikker utøvelse av arbeidspraksis</i>	7
<i>Figur 3 Illustrasjon av vår tilnærming til datainnsamling</i>	13
<i>Figur 4 Risiko på ulike arenaer</i>	18
<i>Figur 5 Risikomatrise</i>	21
<i>Figur 6 Styringsforløp fra mål og visjoner til resultat</i>	24
<i>Figur 7 Mål- og risikostyring</i>	25
<i>Figur 8 Skisse av forholdet mellom produksjon og beskyttelse (Reason, 1997)</i>	26
<i>Figur 9 Utviklingen til en organisasjon gjennom produksjon-beskyttelse området</i>	27
<i>Figur 10 Sikkerhetsrommet / countervailing currents within the safety space</i>	28
<i>Figur 11 Kulturelle komponenter i en sikkerhetskultur i en bedrift, James Reason (1997)</i>	30
<i>Figur 12 Oversikt over informasjonsinnhenting til bruk i oppgaven</i>	32
<i>Figur 13 svar på spørsmål 1 i spørreundersøkelsen</i>	70
<i>Figur 14 svar på spørsmål 2 i spørreundersøkelsen</i>	70
<i>Figur 15 svar på spørsmål 3 i spørreundersøkelsen</i>	71
<i>Figur 16 svar på spørsmål 4 i spørreundersøkelsen</i>	71
<i>Figur 17 svar på spørsmål 5 i spørreundersøkelsen</i>	72
<i>Figur 18 svar på spørsmål 6 i spørreundersøkelsen</i>	72
<i>Figur 19 svar på spørsmål 7 i spørreundersøkelsen</i>	73
<i>Figur 20 svar på spørsmål 8 i spørreundersøkelsen</i>	73
<i>Figur 21 svar på spørsmål 9 i spørreundersøkelsen</i>	74
<i>Figur 22 svar på spørsmål 10 i spørreundersøkelsen</i>	74
<i>Figur 23 En illustrasjon av "den norske modellen</i>	78
<i>Figur 24 Rapporterte DFU'er fordelt på kategorier, RNNP 2016</i>	80
<i>Figur 25 Industriens evne til utvikling, RNNP 2016</i>	80
<i>Figur 26 Utestående HMS kritisk korrigerende vedlikehold, RNNP 2016</i>	81
<i>Figur 27 Hvordan oppleves HMS klima?</i>	82
<i>Figur 28 Alvorlige personskader på produksjonsinnretninger relatert til arbeidstimer</i>	83
<i>Figur 29 Antall og type DFU'er i næringen i perioden 2000 – 2016</i>	84
<i>Figur 30 Petroleumstilsynets granskinger i perioden 2014 – 2017</i>	88
<i>Figur 31 Modellen viser en versjon av en lukket styringsløype for IK-HMS. jfr Karlsten (2010). Denne modellen er en modifisert utgave som gjelder vedlikehold</i>	108

Tabeller:	Side
<i>Tabell 1 Representantene representerer informasjon tatt med i forhold til relevansen i oppgaven</i>	75
<i>Tabell 2 Debattanter tatt med i forhold til relevansen i oppgaven</i>	77
<i>Tabell 3 Oversikt over representanter hvis informasjon er tatt med i oppgaven</i>	84

DEL 1 SAMMENDRAG, INNLEDNING OG METODE

0 Sammendrag

Den norske petroleumsindustrien har de siste årene opplevd store økonomiske utfordringer. Fallende oljepris har gitt et større kostnadsfokus og operatør- og kontraktørselskaper har måttet si opp personell. I tillegg har enkelte bedrifter blitt lagt ned. Det har vært bekymring fra ansatte om manglende og utsatt vedlikehold på utstyr brukt i næringen. Petroleumstilsynet (Ptil) har registrert en negativ utvikling og gjennomført tilsyn og prosjekter rettet mot selskapenes arbeid. Ptil's ønske er at petroleumsnæringen får sikkerhetsutviklingen tilbake på rett spor.

Formålet med oppgaven har vært å se på hvordan vedlikeholdet på produksjonsutstyr av olje og gass har blitt etterlevd i nedgangstidene, samt det å få bedre innsikt i hvordan dette følges i forhold til aksept for risikostyring og hvordan sikkerhetskulturen fremstår.

Vi har en innhentet informasjon i form av intervjuer og gjennomført en spørreundersøkelse. Vi har også lest Ptil's granskinger, samt deltatt på seminarer i regi av Ptil. Datainnsamlingen viser forskjeller i oppfatningen av risikostatus avhengig av hvilken rolle informanten har, men gir et godt bilde på sikkerhetskulturen.

Næringen er bekymret for kompetansen og granskingsrapportene til Ptil viser at mye av essensen knyttet til robusthet har med kompetanse i seg selv å gjøre. Forskningen vår viser ingen eller liten endring av etterlevelsen av forsiktighetsprinsippet, risikoakseptkriterier eller ALARP. ALARP prosesser har måtte vike når akseptkriteriene nås da det blir fordyrende å ha denne prosessen i tillegg i denne kostnadsreduserende perioden. En større avstand mellom organisasjonen offshore og land ser ut til å medføre endret strømning i risikorommet som igjen kan medføre endret balansegang mellom produksjon og beskyttelse. Flere alvorlige uønskede hendelser og tilstander blir ikke rapportert i redsel for negative konsekvenser og informanter har også uttalt at hendelser nedskaleres i alvorlighetsgrad. Vår forskning viser tendenser til endret rapporteringskultur til det negative. Vi finner derimot at etterslep på vedlikehold av sikkerhetskritisk utstyr er nærmest ikke-eksisterende. Vi ser også at både operatør- og kontraktørselskapene har hatt fokus på det å jobbe smartere i forhold til blant annet vedlikehold av utstyr for å redusere kostnader. Med det forstås det at selskapene endrer vedlikehold til å bli mer kostnadseffektiv samtidig som sikkerheten ivaretas.

1 Innledning

1.1 Oppgavens utgangspunkt

Vi fokuserer i denne oppgaven på petroleumsindustrien i Norge, en industri som har opplevd store økonomiske svingninger de siste årene. Aktiviteten har i stor grad utviklet seg positivt siden årtusenskiftet. Men tidlig på høsten 2014 stupte oljeprisen. Fra å ligge rundt \$ 120 fatet falt den til under \$ 30 fatet på laveste (figur 1). En slik sterk fallende oljepris har påvirket nyinvesteringer og skjerpet kostnadsfokus hos alle aktørene i industrien. En følge av manglende investeringer og forsøk på å redusere kostnader hos operatørene har medført mindre aktivitet i industrien og det har naturligvis medført skjerpet fokus på egne utgifter hos kontraktører og leverandører.



Figur 1; Gjennomsnittspris i dollar per fat i perioden 2014-2017 (www.bloomberg.com)

Kostnadsreduksjonen har direkte og indirekte berørt mange bedrifter og arbeidstakere offshore og på land. Det har vært mange avisoverskrifter om operatør og kontraktørselskaper, samt oljeservicebedrifter og leverandører som må si opp eller permittere personell.

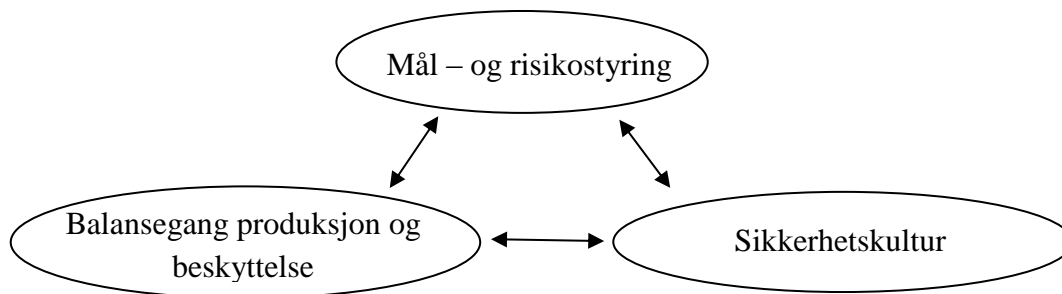
Ptil har i denne perioden registrert en uheldig utvikling av Helse-, miljø- og sikkerhet (HMS) i forhold til uønskede hendelser og ulykker. Det har medført at Ptil har endret sin tilnærming til industrien. Fra å ha tre hovedprioriteringer fokuserer tilsynet på et hovedtema i 2017, nemlig ”Trenden skal snus” (Ptil E, 2017). Ptil skriver på sine nettsider: ”I løpet av 2017 vil Ptil gjennomføre en rekke tilsyn og prosjekter rettet mot selskapenes arbeid for å snu en bekymringsfull utvikling. Effekten av innsatsen skal overvåkes og måles, både underveis og etterpå. Noen resultater av satsingen kan være raske å oppnå, andre vil det ta lenger tid å se effekten av. Målet med satsingen er å påvirke næringen og oppnå synlige og målbare resultater”.

Ptil-direktør Anne Myhrvold (Ptil E, 2017:7) sier at ”utviklingen de siste to årene har vært preget av sikkerhetsmessige utfordringer og alvorlige situasjoner”.

Et slikt fokusområde til Ptil synes vi er interessant. Av den grunn har vi i denne oppgaven villet se på hvordan vedlikeholdet på utstyr brukt i forbindelse med produksjon av olje og gass har blitt etterlevd i disse økonomiske nedgangstidene. Vår problemformulering er derfor:

”Hvordan har risikostyring fokus på vedlikehold blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014 – 2017 med?”

Vi ser på utviklingen i et overordnet perspektiv hvor vi først gjennom vårt første forskningsspørsmål forsøker å se på hvordan etterlevelsen av forsiktighetsprinsippet, risikoakseptkriterier og ALARP tilnærmingen har vært i årene 2014 – 2017 med vedlikehold som bakteppe. Implisitt ser vi på etterlevelsen av gjeldene lovverk knyttet til akseptkriterier og ALARP tilnærmingen. I vårt andre forskningsspørsmål har vi fokus på mål- og risikostyring, etterlevelse av og balansegangen mellom produksjon og sikkerhet, samt sikkerhetskulturs betydning. Utgangspunktet for forskningsspørsmål nummer to er å se på hvordan rapportering av uønskede tilstander eller hendelser har utviklet seg i denne perioden og hvordan rapporteringen har blitt håndtert. En adekvat rapportering er et viktig element i risikostyring som er nødvendig for god målstyring. Mål- og risikostyring lever naturlig side om side. En god mål- og risikostyring betinger en god sikkerhetskultur i selskapet. En god sikkerhetskultur blant arbeidsgivere og arbeidstakere er en premis for god balanse mellom produksjon og beskyttelse, se figur 2. Også dette forskningsspørsmålet har etterlevelsen av vedlikehold som bakteppe.



Figur 2: Figur viser forholdet og avhengigheten mellom mål- og risikostyring, balansegang mellom produksjon og beskyttelse, samt sikkerhetskulturen som viktige elementer for sikker utøvelse av arbeidspraksis.

Det vi ikke gjør i denne oppgaven er å gå i dybden på ulike standarder og vedlikeholdsplanleggingssystemer/risikoanalysemetoder som for eksempel risikobasert inspeksjon (RBI) og reliability centered maintenance (RCM). RBI er en metode for inspeksjonsplanlegging som brukes for å optimalisere inspeksjon av utstyret og analysen innebærer en systematisk kartlegging av anlegget. RCM er en metodikk/prosess som kan brukes for å fastlegge hvilken type vedlikehold eller vedlikeholdsstrategi som er best egnet for det aktuelle utstyret.

Grunnlaget for at vi ikke velger å fordype oss i slike vedlikeholdsplanleggingssystemer/-risikoplanleggingssystemer er at ikke alle selskapene i petroleumsindustrien faktisk følger slike metoder og tilnærminger. I tillegg betinger det et meget godt kjennskap til de ulike metodene for å analysere dem, en kunnskap vi ikke besitter. I tillegg går vi ikke særlig bredt og dypt i forhold til den generelle HMS utviklingen i petroleumsindustrien. Likevel trekker vi noen linjer mellom generell HMS og vedlikehold. Vi har naturligvis heller ikke kapasitet til å undersøke forholdene knyttet til valgt problemstilling hos alle selskapene i industrien.

Forskningsspørsmålene ytterligere blir presentert i kapittel 2.1. Vi ønsker altså å belyse vår problemstilling på et overordnet nivå og vil i form av intervjuer og spørreundersøkelse av forskjellige aktører i trepartssamarbeidet be om tilbakemelding hvordan de ulike aktørene opplever risikonivået med fokus på vedlikehold har utviklet seg fra 2014 og frem til i dag.

Periodemessig ser vi på årene fra 2014 til og med 2017. I denne perioden har oljeprisen sunket dramatisk i forhold til foregående år. Oljeprisfallet reduserte naturligvis inntjeningen som igjen tvang operatørene til å redusere utgiftene. Sett bort fra en kortvarig nedtur i 2009 har oljeprisen steget mye fra år 2000 frem til sommeren 2014.

Grunnlaget for problemstillingen ligger i å se på om periodens økonomiske utvikling med innsparinger på ulike områder gir utslag i mindre vedlikehold på teknisk utstyr. I så fall, hvordan kan et redusert og/eller endret vedlikeholdsregime eventuelt betinge en forhøyet risiko gjort gjeldene av en kostnadsreduksjon? Vi vil også ha spesielt fokus på de signaler som ble gitt på Ptil sine seminarer i 2015 hvor et tema var forenkling, standardisering og det å jobbe smartere i forhold til måten operasjoner og vedlikehold blir gjennomført på.

Gjennom oppgaven vil vi forsøke å belyse om utviklingen de siste tre årene har blitt etterlevd eller gått på akkord med det lovverket myndighetene har utviklet for å ivareta en forsvarlig drift av operasjonelle systemer i petroleumsindustrien. For å besvare dette spørsmålet vil vi sette fokus på risikoakseptkriterier, ALARP prinsippet og forsiktighetsprinsippet. Dette er viktige verktøy og tilnærminger for å styre risiko.

Gjennom forskningen knyttet til denne oppgaven har vi innhentet informasjon fra utvalgte selskaper gjennom intervjuer og spørreundersøkelse for å danne oss et bilde av hvordan mål- og risikostyringen i den aktuelle tidsperiode har blitt etterlevd. Tilsvarende spurte vi våre intervjuobjekter om deres sikkerhetskultur og balansegangen mellom produksjon og

beskyttelse. Mange teorier, deriblant beskrevet av James Reason (1997) fremhever kultur som et særs viktig element i risikostyring. Vi vil også gjennom forskningen vår se om de intervjuede selskapene og organisasjonene har tatt til seg læring i aktuell tidsperiode i den hensikt å jobbe smartere nå enn før oljeprisfallet. Med smartere menes om vedlikeholdet er ytterligere optimalisert i forhold til kostnadene og at risikonivået forblir uendret eller bedret.

1.2 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av fire deler fordelt på elleve kapitler. Del 1 inneholder innledning og vår metodiske tilnærming til informasjonsinnhenting. Del 2 består av valgt teori som vi mener er aktuell i forhold til oppgavens problemformulering og forskningsspørsmål. I del 3 presenteres forskningen, både den som ble gjort i 2015 og 2016, samt ny forskning, dvs. de funn som ble gjort gjennom intervjuer, spørreundersøkelser, dokumentanalyse og deltakelse på seminarer i 2017. Dernest i del 4 drøftes de funn gjort i hoveddel 3 opp mot teorien beskrevet i hoveddel 2, samt konklusjon på oppgaven.

For å besvare oppgaven vil vi etter presentasjonen av vår metodiske tilnærming for oppgaveløsning gi en redegjørelse for hvilke hovedprinsipper og lovverk aktørene i næringen må forhold seg til. Av den grunn presenterer vi forsiktighetsprinsippet, risikoakseptkriterier og ALARP da dette er viktige verktøy og prinsipper for risikostyring i næringen. Deretter ser vi på mål- og risikostyring. Et viktig element i risikostyring er kulturens betydning. Av den grunn presenterer vi James Reason's teori om balansegangen mellom "production vs. protection" (produksjon og beskyttelse), samt sikkerhetskulturens betydning i en slik balansegang. I tillegg presenteres det Reason kaller strømminger i sikkerhetsrommet.

1.3 Studiens formål

Studien har til hensikt å belyse hvordan et eventuelt endret vedlikeholdsregime eventuelt kan gi et økt risikobilde. Er det slik at fallende oljepris "automatisk" gir redusert vedlikehold av allerede eksisterende systemer knyttet til produksjon i petroleumsindustrien? I tillegg har studien et ønske om å se om selskapene har tatt til seg læring i forhold til å tenke annerledes når det gjelder teknisk vedlikehold av aktuelt utstyr. Jobber en smartere med vedlikehold i bransjen i dag i forhold til ved utgangen av 2014 da oljeprisen falt dramatisk? Vil det i så fall si at vedlikeholdet er blitt mer behovsprøvd enn tidligere, eller foretas vedlikeholdet med samme intervaller på inspeksjoner og utskiftning av komponenter som før.

2 Metode og forskningsdesign

”A research design is an action plan for getting from here to there” (Yin, 2003).

Et forskningsdesign kan vi forstå som en overordnet plan for *hva* en skal gjøre og *hvordan* en skal gjennomføre forskningen. Forskningsdesignet har med andre ord til hensikt å oppnå best mulig kontroll over alle aspekter ved forskningen. Forskningsdesignet refererer til den prosessen som kobler forskningsspørsmål, empiri, drøftinger og konklusjoner sammen. Blaikie (2010) beskriver forskningsdesignet som fremgangsmåten dvs. de teknikker og prosedyrer man skal bruke i en studie, og hvordan man kommer seg fram for å skaffe kunnskap. For å gjøre dette på en tilfredsstillende måte må en gjennomføre metodiske valg i forbindelse med studien. Dette må henge sammen med problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utarbeidet.

2.1 Forskningsspørsmål

Som nevnt i kapitel 1 er vår problemformulering;

Hvordan har risikostyring med fokus på vedlikehold blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014 – 2017?

For å besvare problemstillingen stiller studien to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan etterlevs risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet?*
- 2) *Hvordan etterlevs mål- og risikostyring og hvordan fremstår sikkerhetskulturen med fokus på balansegangen mellom produksjon og beskyttelse?*

2.2 Valg av metode

I følge Jacobsen (2005) er det problemstillingen som avgjør valg av metode. Den valgte problemstilling gjør det naturlig å gjennomføre både en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse. I en kvantitativ tilnærming av informasjonsinnhenting søker en konkrete svar fra en viss mengde respondenter hvor svaralternativene er gitt, for oppgavens del gjennom en spørreundersøkelse. I kvalitativ forskning bruker en intervjuobjektene subjektive forståelse til å beskrive et fenomen (Blaikie, 2010).

For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål var det behov for å vite om siste status i industrien. For å tilegne oss denne statuskunnskapen var vi hovedsakelig avhengig av både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Av den grunn innhentet vi informasjon i form av intervjuer av strategisk plasserte kilder i petroleumsindustrien som har kunnet belyse vår

problemstilling. I tillegg deltok vi på fem seminarer i regi av blant annet Ptil. Valget om å intervju personer og delta på seminarer er nøye vurdert da vi er avhengig av fersk og oppdatert informasjon for å besvare oppgavens problemstilling. Vi fikk gjennomført en spørreundersøkelse hos et selskap med flere innretninger offshore. Spørreundersøkelsen ble utført i den hensikt å danne et bilde av dagens situasjon knyttet til oppgavens problemformulering på ”gulvplanet”, hos arbeidstakerne. Svarene som ble mottatt ble også brukt i intervjuet av ledelsen i aktuelt selskap.

Et kvalitativt intervju kan karakteriseres som en samtale mellom intervjuer og informant med et spesifikt formål. Målet med intervjuene har vært å få innsikt i informantenes egen forståelse. Det ble gjennomført ti intervjuer ved bruk av en strukturert intervjuguide i løpet av 2017. I tillegg ble det gjennomført sju intervjuer ved tidligere forskninger som også blir tatt med fordi disse intervjuene er relevante for denne studien.

I tillegg til gjennomføring av intervjuer, spørreundersøkelse og deltakelse på seminarer i regi av Ptil, gjennomførte vi en dokumentanalyse av Ptil sine granskinger i aktuell periode.

2.3 Forskningsstrategi

Ved valg av forskningsstrategi er det ifølge Blaikie (2010) viktig å finne en logikk som gir svar på forskningsspørsmålene. Forskningsstrategien i denne studien bygger på den metodiske tilnærmingen for å svare på forskningsspørsmålene. Derfor er forskningsspørsmålene bygget rundt den teorien som kan utdype vår problemstilling.

Forskningen er utført ”delvis” i eget miljø. Med ”delvis” i denne sammenheng menes at den ene av forfatterne av denne oppgaven er ansatt i operatørselskap, men i en annen avdeling og foretningsforetak enn det som er relevant i denne sammenheng. Den andre forfatteren har ingen tilknytning til industrien på nåværende tidspunkt, men har vært ansatt i og jobbet i petroleumsindustrien på et tidligere tidspunkt. I denne sammenheng påpeker Blaikie at det da kan være lett å anta at prosessen vil være enkel og selvsagt dersom en forsker i eget miljø. Sosial forskning er en kompleks oppgave og det finnes en rekke uklarheter i en kontekst sier Blaikie (2010). Forfatterne er bevisst på at en begrensning kan være at man blir påvirket av egne meninger, og at man hele tiden må være kritisk til seg selv og vurdere hva slags informasjon som kommer fra respondentene.

2.4 Data og valg av kilder

Valg av datakilder er en kritisk avgjørelse i et forskningsprosjekt. Når en skal bestemme seg for hvordan en skal samle inn data, er det viktig at forskeren innehar en posisjon i forhold til timing av datainnsamlingen (Blaikie, 2010). Utgangspunktet i oppgaven for både informasjonsinnhenting og drøftingen er basert på det såkalte trepartsarbeidet mellom myndighetene, arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden, samt mellom operatører og kontraktører.

Kontakten mot myndighetene i oppgaven er Ptil, det er et naturlig valg i forhold til oppgavens tematikk. Etter en intern vurdering av Ptil ble det bestemt at vi skulle få intervju lederen for prosessintegritet da det var han som hadde best grunnlag for å besvare spørsmålene i tematikken vår.

Intervjuene er av ledere på ulikt nivå i ulike selskaper og organisasjoner. Ledelsen vi har intervjuet representerer både ledelse i operatør- og kontraktørselskaper. Disse lederne ble vi også henvist til av de respektive selskap i forhold til deres kunnskap om tematikken. Selskapene ble identifisert som interessante av oss i forhold til størrelse, posisjon og type tjeneste de utøver i næringen.

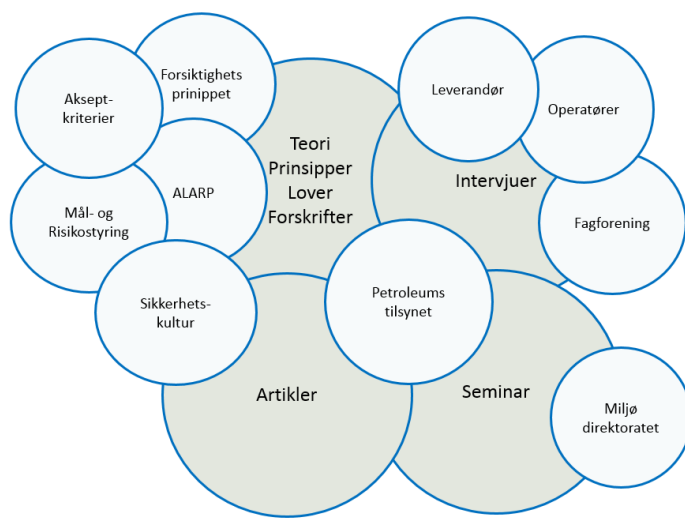
Vi har også foretatt intervjuer av ledere på ulikt nivå av fagforbundene SAFE, Industri Energi og Lederne som representant for arbeidstakerne. Dette for å forsøke å danne et nyansert bilde. Også disse intervjuobjektene ble vi henvist til av organisasjonene på grunn av intervjuobjektens kunnskap om oppgavens tematikk. Disse organisasjonene ble forspurt av oss på grunn av deres størrelse og synlighet i næringen og media.

Alle intervjuene vi har gjort i 2017 fant sted over 4 måneder på deres eget arbeidssted, på telefon eller videokonferanse.

En slik treparttilnærming og å se på forholdet mellom operatør og kontraktør vil kunne gi en god oversikt i forhold til problemstillingen. I tillegg er det gjennomført en spørreundersøkelse av arbeidstakere hos et selskap. Vi har også deltatt på flere seminarer i regi av Ptil og et seminar i regi av Ptil og Miljødirektoratet (MD). I tillegg er det gjennomført en dokumentanalyse av Ptils granskingsrapporter i årene 2014 – 2017. Dokumentanalysen har til hensikt å finne ut om vedlikehold har vært faktor til at uønskede hendelser har skjedd og i så fall om redusert vedlikehold betinget av kostnadskutt har medvirket til de uønskede hendelsene.

Som nevnt i innledningen har vi studert samme tematikk i årene 2015 og 2016. Også den gang da gjennomførte vi intervjuer av personer i interessante selskaper og organisasjoner i næringen. Disse selskapene og organisasjonene ble den gang da forespurt av oss med samme grunnlag som nå. Siden innholdet av den informasjonen som vi mottok i årene 2015 og 2016 er relevant i forhold til blant annet ulike organisasjoners syn på utviklingen i perioden 2014 – 2017 har vi valgt å ta med den informasjonen i denne oppgaven.

Figuren under viser hvilke tilnærminger vi har gjort i forhold til de aktiviteter som er gjennomført i forbindelse med datainnsamling og kildebruk, sett i lys av den teorien oppgaven tar for seg.



Figur 3; Illustrasjon av tilnærmingen til oppgavens datainnsamling.

2.5 Validitet

Validitet kan sees på som en måling av hvor godt empirien i en kvalitativ oppgave svarer til målet ved informasjonsinnhentingen, og hvor troverdig dataene er. Gyldighet betyr at en studie undersøker det den var ment å skulle undersøke (Kvale, 2009). I denne studien er det blitt gjennomført en spørreundersøkelse, intervjuer og dokumentstudier, samt deltakelse på seminarer. Dette er gjort for å øke studiens validitet. En studies validitet er avhengig av antall informanter og om de valgte informantene er representative for det som skal undersøkes. I denne studien er det benyttet femten informanter fra ni ulike selskaper og organisasjoner i petroleumindustrien. Ut fra studiens rammer stoppet vi antall intervjuer på totalt femten da vi oppdaget at det var svært mye lik informasjon som ble innhentet gjennom intervjuene. Hadde informasjonen vi mottok spriket vesentlig i forhold til intervjuobjektene ståsted i næringen ville vi gjennomført flere intervjuer i andre selskaper og organisasjoner for å belyse situasjonen

i næringen ytterligere. Av den grunn stiller vi oss tvilende til om flere intervjuer hadde tilført oppgaven vesentlig mer informasjon av betydning og tyngde for å besvare både problemformuleringen og forskningsspørsmålene.

Dessuten mener vi at de personene vi intervjuet besitter stillinger i sine respektive selskaper og organisasjoner som betinger særdeles god innsikt i denne oppgavens tematikk. Basert på våre innspill overfor de ulike selskaper ønsket vi også, sett i et overordnet perspektiv, å intervju personer med ulike stillinger slik at vi ikke ”bare” intervjuet HMS- og vedlikeholdsledere. Dette i den hensikt å danne oss et mest mulig nyansert bilde. Underveis i prosessen med å skrive denne oppgaven dukket det derimot en annen interessant vinkling, nemlig uformelle samtaler med ansatte i industrien. Disse uformelle samtaler var så interessante at vi valgte å ta essensen av den informasjonen vi ble gitt med i et eget underkapittel.

Overfor et selskap fremla vi en forespørsel for muligheten til å gjennomføre en spørreundersøkelse i dette selskapet pga selskapets størrelse og posisjon i næringen. Gjennom spørreundersøkelsen så vi at de svarene som fremkom til hvert enkelt spørsmål, med unntak av et, viste stor korrelasjon til de Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) undersøkelsene som Ptil har gjennomført i årene 2014 – 2017. I tillegg viste spørreundersøkelsen samsvar med de svar som lederne i de ulike fagforbundene til arbeidstakerne fremla i intervjuene. Av den grunn gjennomførte vi kun en spørreundersøkelse.

2.6 Reliabilitet

I følge Jacobsen (2005) forstås reliabilitet som studiens pålitelighet. Påliteligheten er forbundet med målesikkerhet. Jacobsen sier at studiens empiri må være pålitelig og troverdig.

Intervjuene er gjennomført enkeltvis eller av begge forfatterne av denne oppgaven. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en felles mal for hvordan intervjuene skulle gjennomføres.

Det er brukt båndopptaker under samtlige intervju. Intervjuene i denne oppgaven er et resymé av det som er blitt sagt. Intervjuene i sin helhet er lagt inn som vedlegg i oppgaven.

I følge Yin (2014) er målet for reliabilitet å minimere feil og skjevheter i studien. En skjevhet kan oppstå og føre til feilaktig informasjon eller tolkning i en studie. Det er derfor viktig å være godt forberedt for å minske faren for skjevheter. I forbindelse med intervjusituasjonen ble informantene forklart hva som var ment med sentrale teoretiske ord som risikoakseptkriterier, ALARP, forsiktighetsprinsippet dersom det var behov for det. I tillegg fikk de referert til lovverket vi har sett på i denne studien. Dette for å etablere et felles bilde rundt nevnte begreper

og for å minske graden eller muligheten for skjevheter og misforståelser. I følge Jacobsen (2005) skal man ved en pålitelig gjennomføring av datainnsamling og analyse kunne gjennomføre undersøkelsen på ny og komme frem til samme resultat på nytt. I forhold til problemstillingen er det en forståelse for at svarene mottatt gjennom datainnsamlingen i form av spørreundersøkelse, intervjuer, seminarer og dokumentanalyse er like de resultatene andre forskere ville fått dersom de intervjuet de samme intervjuobjektene med de samme spørsmål og analysert de samme dokumentene.

Personinformasjon og selskapsinformasjon mottatt gjennom intervjuene vil tidvis bli anonymisert fordi intervjuobjektene mente gitt informasjon kunne virke negativt inn på aktuelle selskaper både kontrakts- og omdømmemessig. Hvert intervju blir lagret på et lagringsmedium utilgjengelig for andre enn forfatterne av oppgaven.

Det kan være vanskelig å bruke åpne intervjuer som datainnsamling og ikke bare dokumenterte fakta i form av statistikker o.l, selv om det også har blitt brukt. Det kan være vanskelig å klarere om informasjonen mottatt er personavhengig eller om det faktisk reflekterer virkeligheten. Samtidig er intervjuene gjort med forskjellige aktører som ikke har fått innblikk i hva andre har gitt av informasjon, og ut fra det utvalget ser vi at det er mange likhetstrekk. I tillegg har vi ikke tro på at intervjuobjektene har bevisst feilinformert oss. Det er derfor tatt utgangspunkt i at tilegnet informasjon kan drøftes opp mot den teori vi har presentert i denne oppgaven.

For å få svar på spørsmålene i tidligere oppgaver i forbindelse med studier på UiS, eventuelt også å forsterke inntrykket fra de foretatte intervjuer, deltok vi på Ptil's to seminarer våren 2016, hvor tema var tilbakeblikk på sikkerhetsåret 2015; utfordringer i virksomheten fremover, samt risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet. I 2015 deltok vi på et seminar i regi av Ptil og MD. Det er også innhentet statistisk materiale fra Ptil's RNNP undersøkelser i perioden 2013-2017. Dette for å gi et større grunnlag for forståelse av dagens situasjon og belyse problemstillingen vår ytterligere. Vi deltok også på seminarerne til Ptil i 2016 og 2017 hvor tema var "Sikkerhet – status og signaler". I tillegg er alle granskingsrapportene til Ptil i perioden 2014 – 2017 studert gjennom en dokumentanalyse.

Del 2 TEORI

Å unngå all risiko i menneskets levemåte er en umulig oppgave. Så er det også i petroleumsindustrien. Å tro at vi kan fjerne all risiko i denne industrien vil være en utopi. Derimot kan og må industrien styre risikoen så godt som overhodet mulig for å unngå uønskede hendelser og ulykker. Til det brukes ulike tilnæringer. I dette kapittelet skal vi se på hva risiko er og hvordan denne kan styres. Myndighetene legger til grunn at risikoen skal styres gjennom et overordnet prinsipp, forsiktighetsprinsippet, og at dette blant annet skal tilnærnes via risikoakseptkriterier. I tillegg til forsiktighetsprinsippet og risikoakseptkriterier presenterer vi videreføringen av risikoreduksjon gjennom ALARP tilnærmingen. Vi presenterer også mål- og risikostyring, samt sikkerhetskulturens betydning for risikostyring. Dette er viktige bidragsyttere til risikoreduksjon og risikokontroll, og dermed risikostyring.

3 Risiko

3.1 Risiko og risikostyring

Ut fra hvilket perspektiv en bruker kan risiko defineres på mange måter. I en industriell kontekst med fokus på ikke villedende handlinger er Terje Aven sin definisjon konstruktiv å benytte seg av. Aven (2010:30) definerer risiko som kombinasjonen av mulige fremtidige hendelser/konsekvenser og tilhørende usikkerhet. Innforstått sier risiko altså noe om fremtiden; hva som kan skje, hvorfor og hvordan. Denne fremtiden gir en viss usikkerhet fordi vi nødvendigvis ikke kjenner til alle variablene som kan medvirke til et resultat av en aktivitet. Risiko handler om hendelser og konsekvenser av disse. Vi vet nødvendigvis ikke om disse hendelsene vil inntreffe eller hva som nødvendigvis blir konsekvensene. Det vil således være usikkerhet til hendelsen (om den inntreffer) og resultatet (dersom hendelsen inntreffer). Hvor trolig det er at en hendelse vil inntreffe og at spesifikke konsekvenser vil inntreffe kan uttrykkes ved hjelp av sannsynligheter med basis i vår kunnskap, dvs. vår bakgrunnskunnskap. Men bakgrunnskunnskapen gir også grunnlag for en viss usikkerhet. Usikkerheten er noens usikkerhet om hva konsekvensene vil bli. Det er også noens usikkerhet om hendelsen vil inntreffe. Denne usikkerheten vil ikke være en egenskap ved aktiviteten, men avhenge av de fenomener, utstyr og prosesser som frembringer aktiviteten.

Usikkerhet blir gjerne kvantifisert og behandlet ved bruk av estimater, og modeller blir laget for å angi hva som er riktig sannsynlighet og forventning. En kommer deretter frem til ulike risikotall eller risikokategorier som beskriver risikoen (Aven og Renn, 2010). En risikomatrise

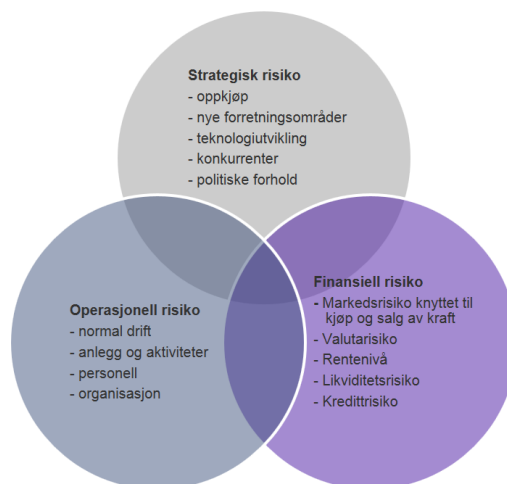
brukes ofte i denne sammenheng som en presentasjon av risikobildet, slik at man lettere skal kunne prioritere risikoreducerende tiltak.

Et viktig element i risikostyring er bruk av risikoanalyser. Risikoanalysen har et hovedfokus, nemlig å fungere som et beslutningsunderlag, som beslutningstakerne vurderer i en beslutningssituasjon. Risikoanalysen kan også brukes som grunnlag for utarbeidelse av blant annet beredskapsplaner og for å dekke myndighetskrav, men hovedhensikten er altså å bygge et grunnlag for beslutningstaking.

I risikoanalysen beskrives risikoen og usikkerhet uttrykkes. Man kan ifølge Aven (2013) kunne bruke kunnskapsbasert-, og subjektiv sannsynlighet for å uttrykke usikkerheten ved at en er opptatt av å beskrive og redegjøre for bakgrunnsinformasjonen som sannsynlighetene bygger på. En subjektiv sannsynlighet uttrykker analytikerens grad av usikkerhet om hva utfallet vil bli, eller grad av sikkerhet, dvs. sannsynlighet som uttrykk for usikkerhet. Den uttrykte risikoen er en måte å systematisere ens kunnskap om det usikre (Aven, 2009). Med andre ord er det en teoretisk forskjell i risikoforståelse, dvs. om risiko oppfattes som noe som eksisterer objektivt og uavhengig av hvem som analyserer (objektivistisk risikoforståelse), eller om risiko alltid er en fortolkning av virkeligheten og dermed en konstruksjon (subjektivistisk risikoforståelse) ref Aven.

Alle risikoanalyser bygger på kunnskap, men også på mangel av kunnskap. Hvor god er «forklaringsmodellen» eller forståelsen av fenomenet som analyseres og hvor gode data har vi? Denne usikkerheten er det viktig å si noe om sammen med presentasjonen av resultatene fra risikoanalysen.

Risikostyring handler om å identifisere potensielle hendelser som vil påvirke virksomheten hvis de inntreffer og er en kontinuerlig prosess som brukes på tvers av virksomheten, på alle nivåer, i alle enheter, og for bedriften som helhet. Risikostyring fokuserer på oppnåelse av virksomhetens mål, og retter oppmerksomheten mot hendelser som kan redusere muligheten for å nå disse. Med andre ord; risikostyring er alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko (Aven 2009). Formålet med risikostyring er å sikre balansen mellom det å utvikle og skape verdier, og det å unngå ulykker, skader og tap (Aven 2009). Risikostyring er ikke en ensidig prosess for å redusere risiko. Risikostyring fremstår også på ulike arenaer. Aven et. al (2010) nevner spesifikt tre områder; operasjonell risiko, strategisk risiko og finansiell risiko (figur 4).



Figur 4; Risiko på ulike arenaer (Aven, 2010).

Hvorvidt risiko er noe ønsket og villet eller anses som farlig og derav uønsket er situasjonsavhengig. Innen finans ønsker en kanskje høyere risiko for å optimalisere konsekvensene, dvs. høyere avkastning hvis alt går etter planen – og håpet. Alternativt kan tapet bli desto større. Ser vi på langsiktige investeringer som for eksempel pensjonssparing ønsker en kanskje lavere risiko med dertil lavere avkastning. I petroleumsindustrien – og andre industrier – ønsker vi så lav risiko som mulig.

ISO 31000:2009 definerer risikostyringsprosessen på følgende måte; ”et sett av elementer som gir grunnlaget og de organisasjonsmessige løsningene for å utvikle, iverksette, overvåke, gjennomgå og kontinuerlig forbedre risikostyringen”. Med andre ord ser man dette som en prosess for kontinuerlig forbedring. Tilsvarende prinsipp finner en igjen i Internkontrollforskriften (IK-HMS forskriften).

3.2 Forsiktighetsprinsippet

Forsiktighetsprinsippet er en grunnleggende norm eller regel innen risikostyring, som sier at forsiktighet skal være et rådende prinsipp når det er usikkerhet knyttet til hva som blir konsekvensene/utfallene (Aven 2009). Tiltak skal iverksettes, eller en skal ikke gjennomføre en aktivitet, når det er usikkerhet knyttet til hva som blir konsekvensene (utfallene) av en aktivitet; med andre ord, når en står overfor risiko. I tillegg opererer vi innen risikostyringsfaget med føre-var prinsippet. Til dette prinsippet knytter det seg vitenskapelig usikkerhet til hva konsekvensene vil bli. I praksis vet vi – i hvert fall som oftest – hva konsekvensene vil bli av hendelser offshore. Beregninger, forskning og erfaringer tilsier dette. Med andre ord er ikke føre-var prinsippet like aktuelt i denne industrien til denne studien. Av den grunn er fokus på forsiktighetsprinsippet. I følge Aven (2009) vektlegger forsiktighetsprinsippet blant annet:

1. Robuste løsninger, slik at avvik fra normaltilstanden ikke lett leder til fare- og ulykkessituasjoner.
2. Implementering av sikkerhetsbarrierer for å redusere de mulige negative konsekvensene av faresituasjoner og ulykkeshendelser hvis slike skulle oppstå. Vi snakker om forsvar-i-dybden der det finnes lag av barrierer.
3. Forbedring av ytelsen av barrierer ved å bruke prinsipper som redundans og diversifisering (blanding av systemer og komponenter som er helt forskjellige fra hverandre)
4. Kvalitetskontroll/kvalitetsstyring
5. Føre-var-prinsippet

Petroleumsvirksomheten anvender forsiktighetsprinsippet ved å overvåke risikonivået kontinuerlig og jobbe aktivt med å forhindre ulykker, som kan føre til tap av liv og ødeleggelser av miljøet. Nivået av forsiktighet vil selvsagt måtte balanseres mot andre hensyn og da først og fremst økonomi. Risikoanalyser, kost–nytteanalyser og andre tilsvarende analysemetoder gir innsikt i risikograden og hvordan denne vektet mot ulike hensyn. Men disse metodene er bare redskaper – de har sine klare begrensninger. Analysene gir ikke objektive resultater. Det å være forsiktig innebærer også å etterleve dette faktumet.

De erfaringer en gjør selv, tilegnet informasjon gjennom erfaringsoverføring, samt informasjon en sitter igjen med etter alvorlige hendelser som er gransket må legges til den eksisterende informasjon en har om virksomheten. Disse viktige data skal være med å danne grunnlaget i det videre arbeide for å utarbeide en nyansert og bedre risikostyring offshore. Derfor er grunntanken bak et forsiktighetsprinsipp å være i forkant, være oppdatert på utviklingen og ha kunnskaper om hva en solid risikostyring er, for å unngå ulykker og uønskede hendelser.

3.3 Risikoakseptkriterier og ALARP

All menneskelig aktivitet medfører en viss risiko. Dette må vi leve med. Likevel må vi sette grenser for hvor stor risiko vi kan eller aksepterer å leve med i forhold til våre aktiviteter. Akseptabel risiko er risiko som aksepteres i en gitt sammenheng basert på gjeldende verdier i samfunnet. Hva som er akseptabelt kan endres over tid og varierer mellom områder med tanke på både geografi og type industrier.

Risikoakseptkriterier er de kriterier som legges til grunn ved beslutning om akseptabel risiko. Slike kriterier kan være uttrykt med ord eller være tallfestet, eller basert på en kombinasjon av disse (NS 5814:2008). Ved grensen mellom akseptabel og uakseptabel risiko vil det være naturlig å se på hva som er risikoen i andre deler av samfunnslivet og hvilke akseptkriterier som

eventuelt er definert for disse. Definerte akseptkriterier i andre land kan benyttes som sammenlikningsgrunnlag.

Med individuell risiko menes sannsynligheten for at et individ mister livet som følge av en definert fare i løpet av ett år. Flere land har akseptkriterier i form av krav til individuell risiko, hvor nivået ligger i området mellom 1/10 000 per år og 1/1 000 000 per år. Dette kriteriet uttrykker at risikoen anses for å være akseptabel dersom beregnet frekvens er lavere enn 1/10 000. I motsatt fall vurderes risikoen til å være uakseptabel. Sannsynligheten for dødsfall vil være produktet av den årlige sannsynligheten for å bli rammet, og sannsynligheten for å omkomme hvis hendelsen inntreffer (Stortingsmelding nr. 15, 2011–2012). I petroleumsindustrien er gjerne risikobeskrivelsen knyttet til sikkerhetsfunksjoner. Et eksempel er at et kontrollrom eller beredskapslederrom skal være operativt inntil sikker evakuering kan regnes gjennomført. Risikoen knyttet til tap av sikkerhetsfunksjon uttrykkes ved sannsynligheten for, eller frekvensen av, ulykkeshendelser hvor denne sikkerhetsfunksjonen ikke er oppfylt. Dette illustreres gjerne ved tabeller hvor sannsynlighet og skadeomfang er de aktuelle kategorier (Aven, 2007).

Akseptkriterier kan med andre ord beskrives som øvre grense for akseptabel risiko. Et risikoakseptkriterium angir hva som anses som uakseptabelt risikonivå, og at det i denne sammenhengen er begrenset til en øvre grense for akseptabel risiko (Aven & Vinnem, 2005:15).

Aven definerer at et risikoakseptkriterium (angitt som en øvre grense for risiko) angir et område som er slik at dersom den beregnede risikoen faller innenfor dette området, vurderes risikoen som uakseptabel og tiltak er påkrevd (Aven, 2007). Med andre ord kan vi forstå risikoakseptkriteriene som et minimumskrav. Og som en del av prosessen for ytterligere risikoreduksjon skal risikoen reduseres ytterligere så langt som praktisk mulig – ALARP.

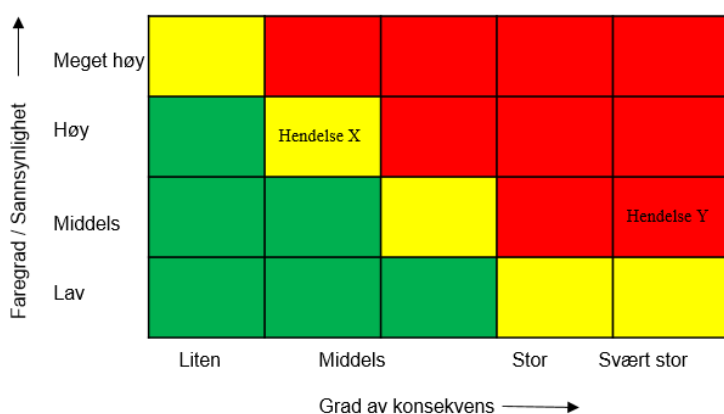
Individrisikoen sier noe om risikoen for enkeltpersoner, men kan ikke synliggjøre faren for storulykker. At en offshorearbeider skader seg i øyet på grunn av manglende bruk av verneutstyr ved bruk av vinkelsliper skaper ikke storulykker eller klassifiseres som det. Av den grunn er det ønskelig å synliggjøre storulykkes potensial og eventuelt sette kriterier opp mot slike ulykker. Samfunnsrisiko benyttes ofte for å beskrive storulykkesrisiko.

Petroleumstilsynet (2011) definerer storulykke slik: «En akutt hendelse, for eksempel et større utslipp, en brann eller eksplosjon, som umiddelbart eller senere medfører flere alvorlige

personskader og/eller tap av menneskeliv, alvorlig skade på miljøet og/eller tap av større økonomiske verdier».

Norsk lovgivningsmyndighet har stilt krav om risikoreduksjonsprosess i Styringsforskriften. Akseptkriterier beskriver nivå for akseptabel risiko, og ”for all risiko som er høyere enn nivå for akseptabel risiko skal det iverksettes tiltak for å bringe sikkerheten innenfor akseptkriteriene” (Petroleumstilsynet, 2011).

Bruken av et kriterium for individuell- og samfunnsrisiko krever inngående kjennskap til risikoanalyse. Ved å etablere akseptkriterier i form av risikomatriser, kan det være mulig å oppnå mer operasjonelle kriterier. Det vil være nødvendig med en rangering eller en tallfesting av risikoen. Rangeringen av risiko kan foregå ved å kategorisere sannsynlighet og konsekvens i klasser. I likhet med de fleste akseptkriterier for risiko viser ikke figuren på under et skarpt skille mellom akseptabel risiko (markert som grønt) og uakseptabel risiko (markert som rødt). Det defineres en øvre grense for risikoen mot uakseptabel risiko og en nedre grense mot akseptabel risiko. I intervallet mellom akseptabel og uakseptabel risiko, dvs. gult område, skal risikoen reduseres så mye som praktisk rimelig, ALARP - As Low As Reasonable Practicable. Som regel vil det være en nytte-/kostnadsvurdering som avgjør hva som oppfattes som praktisk rimelig, det vil si om, og i hvilken grad, risikoreduserende tiltak skal gjennomføres. (Stortingsmelding nr. 15, 2011–2012).



Figur 5; Eksempel på en generell risikomatrix hvor ALARP området er merket med gult.

ALARP prinsippet har også en økonomisk implikasjon; risiko skal reduseres til et nivå der fordelene av ytterligere risikoreduksjon står i misforhold til tiden, problemene, kostnadene og andre ulemper ved ytterligere risikoreduserende tiltak (Melchers, 2001).

I følge Aven og Vinnem er ALARP prinsippet basert på kost/nytte analyser og kost/effektivitet analyser. ALARP evalueringen innebærer at risikoreducerende tiltak i utgangspunktet skal implementeres, med mindre et vesentlig misforhold mellom nytte på ene siden, og kostnader og driftsrestriksjoner på andre siden kan vises (Aven og Vinnem 2005). ALARP prosesser innebærer både kvantitative og kvalitative betraktninger (Aven 2008).

3.4 Forutsetning gjennom regelverk

Norske myndighetene slår fast gjennom Styrings- og Rammeforskriften at petroleumsindustrien skal holde risikoen på et så lavt nivå som mulig. Men myndighetene sier ikke direkte hva som er akseptabelt nivå i form av akseptkriterier, dette overlates til operatøren. Styringsforskriften § 9 sier; ”operatøren skal sette akseptkriterier for storulykkesrisiko og miljørisiko og at akseptkriterier skal settes for a) personellet på innretningen eller landanlegget som helhet, og for personellgrupper som er spesielt risikoutsatt, b) bortfall av hovedsikkerhetsfunksjoner som nevnt i innretningsforskriften § 7 for petroleumsvirksomhet til havs, c) akutt forurensning fra innretningen eller landanlegget, d) skade på tredjepart. Akseptkriteriene skal nyttes ved vurdering av resultater fra risikoanalyser, jf. § 17. Jf. også rammeforskriften § 11”.

Rammeforskriften § 11 sier noe om prinsipper for risikoreduksjon som skal etterleves; «Skade eller fare for skade på mennesker, miljø eller materielle verdier skal forhindres eller begrenses i tråd med helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen, herunder interne krav og akseptkriterier som er av betydning for å oppfylle krav i denne lovgivningen. Utover dette nivået skal risikoen reduseres ytterligere så langt det er mulig.

Ved reduksjon av risiko skal den ansvarlige velge de tekniske, operasjonelle eller organisatoriske løsningene som etter en enkeltvis og samlet vurdering av skadepotensialet og nåværende og framtidig bruk gir de beste resultater, så sant kostnadene ikke står i et vesentlig misforhold til den risikoreduksjonen som oppnås.

Dersom man mangler tilstrekkelig kunnskap om hvilke virkninger bruk av de tekniske, operasjonelle eller organisatoriske løsningene kan ha for helse, miljø eller sikkerhet, skal det velges løsninger som reduserer usikkerheten om virkningen av løsningene. Styringsforskriften § 9 fastslår at operatøren skal sette akseptkriterier for storulykkesrisiko og miljørisiko.

For å unngå storulykker og ulykker med miljørisiko benyttes ulike metodiske fremgangsmåter og verktøy. Blant annet slår Styringsforskriften fast at det skal benyttes en risikoanalyse for å sette risikoakseptkriteriene. I tillegg sier Rammeforskriften at ALARP prinsippet skal utøves.

Disse forutsetninger fra lovgiver betinger at bedriften må gå grundig til verks for å utarbeide gode risikoanalyser. En konsekvens av denne grundigheten er at bedriften kan lære gjennom sine analyser og beslutninger. En lærende organisasjon – underforstått et selskap – er gjerne innovativ og framsynt som er et viktig element i det å være robust. Læring og kontinuerlig forbedring går hånd i hånd. I og med at Arbeidsmiljøloven (AML) gjelder på norsk sokkel gjelder også Internkontrollforskriften som er hjemlet i blant annet AML. AML gjelder for operatører, samt kontraktører som pr. definisjon ikke kommer inn under Sjøfartslovgivningen. Med internkontroll forstås systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen (Internkontrollforskriften § 3).

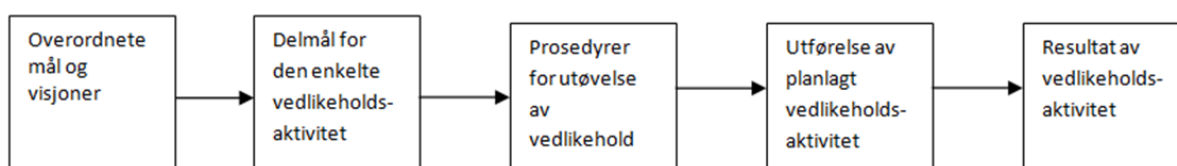
Med innføring av Internkontrollforskriften ble tilsynsmyndigheten nødt til å avlære sin ”politirole”. I stor grad gikk en bort fra metoder som forelegg og forbud, og innførte isteden veiledning og samarbeid mellom industri og statlige tilsyn. Tilsynsordningen gikk fra å være detaljstyrt til målstyrt. Detaljstyring baserer seg på lover og forskrifter som i detalj spesifiserer kravene til konstruksjoner, teknisk utstyr og operasjoner som må ivaretas for å sikre mot ulykker og farer. Sikkerhetsmyndigheten setter de nødvendige kravene til sikkerheten og kontrollerer at selskapene etterlever disse.

Det motsatte av detaljstyring er målstyring. Her er regelverket utformet slik at det beskriver hvilke mål eller funksjoner som skal etterstrebes eller ivaretas. Myndighetens oppgave er å beskrive hvilke sikkerhetsmål bedriftene må ivareta, og å se til at selskapene har etablert styringssystemer som sikrer at målene ivaretas. Bedriftene har relativt stor grad av frihet når det gjelder å velge gode løsninger for å ivareta myndighetskravene. De siste 20-30 årene har det vært en trend blant sikkerhetsmyndigheter verden over å utvikle sine tilsynsregimer mot større grad av målstyring. Årsaken til dette er at detaljstyringsregimet ofte har vist seg å lede til en passiv og avventende holdning hos selskapene; ”De venter på at sikkerhetsmyndigheten skal komme på inspeksjon, peke på feil eller mangler og forklare hvordan disse skal rettes opp” (Ptil, 2010).

4 Mål – og risikostyring

Ut fra en generell forståelse av risiko fremstår det åpenbart som beskrevet i kapittel 3.1 at risiko oppstår på forskjellige arenaer. Således vil et selskap alltid stå ovenfor en rekke muligheter og trusler med utspring i både interne og eksterne forhold. For å nå de mål en bedrift setter seg må de styre mot disse konkrete målene. Målene må også samsvare med virksomhetens risikoappetitt og risikotoleranse.

I petroleumsindustrien har de fleste virksomheter formulert sin visjon for selskapet. Visjonen formuleres av virksomhetens ledelse og representerer deres syn på organisasjonens fremtidige utvikling. Visjonen gjenspeiler selskapets immaterielle verdier. Målene er med på å gi de ansatte en klarhet i hva selskapet ønsker å oppnå på kort og lang sikt. Felles forståelse og eierskap til verdiene og målene gir vanligvis ansatte mer motivasjon og ambisjon til å nå de. Å vurdere om målene oppnås eller ikke gir også grunnlag for refleksjon og læring, om en er på rett veg. Figur 6 utgjør selve styringssystemet, spesifisert det som skal sørge for at resultatene blir som forventet i tråd med visjoner og mål.



Figur 6; Styringsforløp fra mål og visjoner til resultat (tilpasset modell av IK-HMS styringssløyfen, Karlsten, 2010).

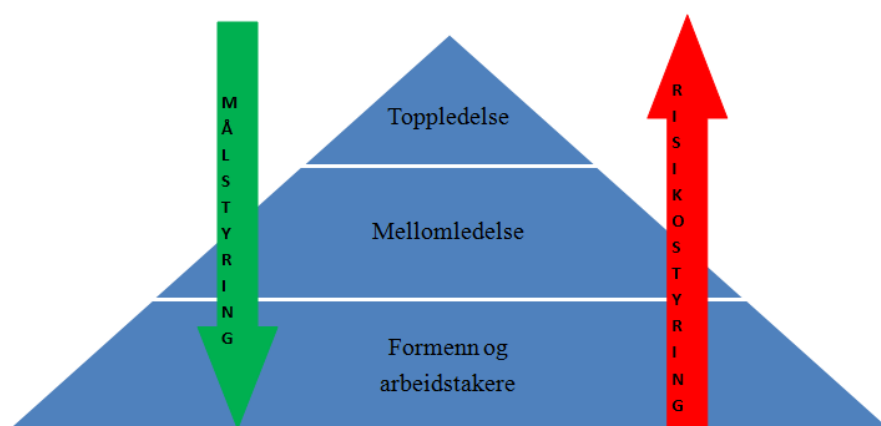
Å etablere en risikostyringspolicy forteller hva man ønsker å oppnå med risikostyring og hvordan risikostyringsprosessen skal foregå. I tillegg definerer risikostyringspolicyen ulike roller, mandater, møteplasser og styringsstruktur som inngår i risikostyringen.

Målstyring og risikostyring henger nøye sammen. Således er det viktig å måle risiko opp mot virksomhetens overordnede mål. Fastsettelse av mål skjer ovenfra og ned. Målene kan være relatert til drift, rapportering av interne og eksterne hendelser i forhold til HMS, økonomisk og ikke-økonomisk informasjon, etterlevelse av gjeldende lover og regler osv. Vurdering av risiko skjer gjerne nedenfra og opp gjennom ulike former for rapportering.

Når ledelsen vurderer og setter sine mål må risikoen og konsekvensene av de valgene en gjør identifiseres. Ulike teknikker for identifisering av hendelser og risiko kan brukes i

strategiprosessen. Virksomhetens kapasitet til å ta risiko – risikoappetitt – avhenger blant annet av virksomhetens økonomi. Økonomiske nedgangstider endrer gjerne selskapets mål.

Det overordnede ansvaret for risikostyring har selskapets ledelse. Ledelsen er pliktig til å etablere og følge opp rapporterings- og styringssystemer. Likevel sier vi ofte at risikostyring går motsatt veg; nedenfra og opp jfr. figur 7. Det er utøvende personell som vurderer og håndterer den daglige risikoen. Avvik, hendelser og forslag til forbedringer av utstyr, prosedyrer og planer kommuniseres oppover og bortover i organisasjonen for vurdering av endring til det bedre. Uten denne tilbakemeldingen har ikke overordnede organer særlig mulighet for å fange opp signaler for forbedring. Alternativet er intervjuer og granskingsrapporter og sannsynligvis overdreven bruk av risikoanalyser. Men å basere seg kun på disse tilnærmingene vil en kunne sitte igjen med et noe spinkelt bilde av endringsgrunnlaget. Med tilbakemeldinger fra grunnplanet i bedriften kan dette gi ledelsen verdifulle innspill til endret målstyring. Med andre ord gir risikorapportering nedenfra og oppover i selskapet et vesentlig grunnlag for risikostyring.

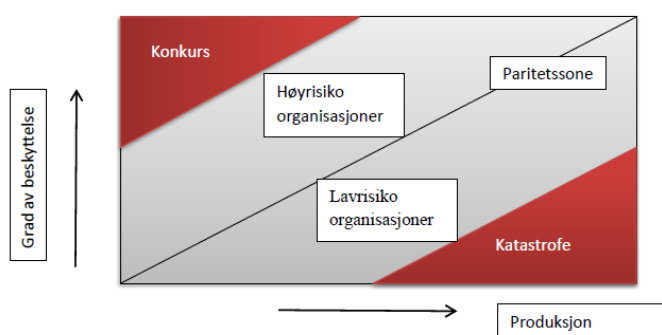


Figur 7; Mål- og risikostyring, egenprodusert figur.

Målstyring og risikostyring gir oss en modell for sikkerhetsledelse hvor risikokontroll og sikkerhetslæring er sentrale begreper. Kontroll kommer ovenfra og ned med styringssystemer som strengt etterleves, mens læring kommer nedenfra og opp hvor endring av praksis for utførelse av oppgaver endrer karakter i forhold til situasjonen en står overfor. I følge Döös og Bäckström (2002) kan og bør disse tilnærmingene leve side om side.

5 Sikkerhetskultur

Et selskaps lønnsomhet og produksjon er relativt lett å kvantifisere og ha oversikt over. Kontinuerlig og adaptiv styring av risiko vil derimot være vanskeligere å kontrollere. Den britiske organisasjonspsykologen James Reason's tankegang er at et selskap i utgangspunktet enten vil kunne overbeskytte seg eller fokusere for mye på selve produksjonen med den konsekvens av begge fokuspunkter at en større ulykke inntreffer. En slik balansegang mellom produksjons – og beskyttelsesfokus er meget interessant i forhold til oppgavens problemstilling. Figuren under viser et selskaps "reise" i balansegangen mellom grad av beskyttelse og produksjon, "protection vs. production", slik Reason (1997) uttrykker det.

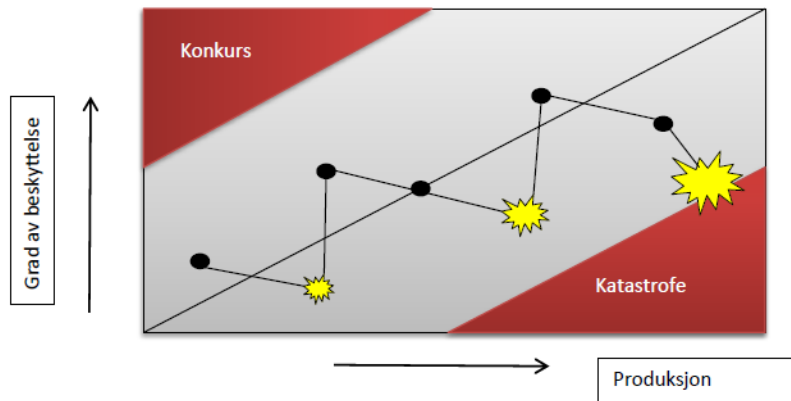


Figur 8; Skisse av forholdet mellom produksjon og beskyttelse jfr. James Reason (1997).

Skal et selskap overleve må det operere i området markert med grått. Konkurs og katastrofe er plassert i henholdsvis øvre venstre og nedre høyre hjørne. I følge Reason (1997) ender overbeskyttende organisasjoner med å gå konkurs fordi de bruker for mye ressurser på sikkerhet. I den andre delen av figuren finner vi selskaper som neglisjerer sikkerhet og som opererer med høy risiko med mulighet for katastrofale ulykker. Spørsmålet blir derfor hvordan selskapene opererer og navigerer i det grå området av figuren. Figuren viser at økt beskyttelse kan føre til at bedriften også øker risikoeksponeringen for å oppnå lavere produksjon fordi beskyttelselementene blir økonomisk dyre. Tilsvarende kan ha redusert beskyttelse føre til økt produksjon, men da kan den operative risikoen bli neglisjert (Reason, 1997).

Det er verdt å merke seg at lange perioder uten uønskede hendelser eller ulykker kan føre til at man mister fokus på operasjonell risikostyring. Det kan være lett å glemme hendelser som sjeldent inntreffer. Spesielt når tiltak for å unngå slike hendelser ofte kan stå i motsetning til produktive imperativer som vekst, profitt og markedsandeler. Ulykker og uønskede hendelser skjer heldigvis forholdsvis sjelden i godt forsvarte "dybdesystemer", dvs. ved bruk av multiple

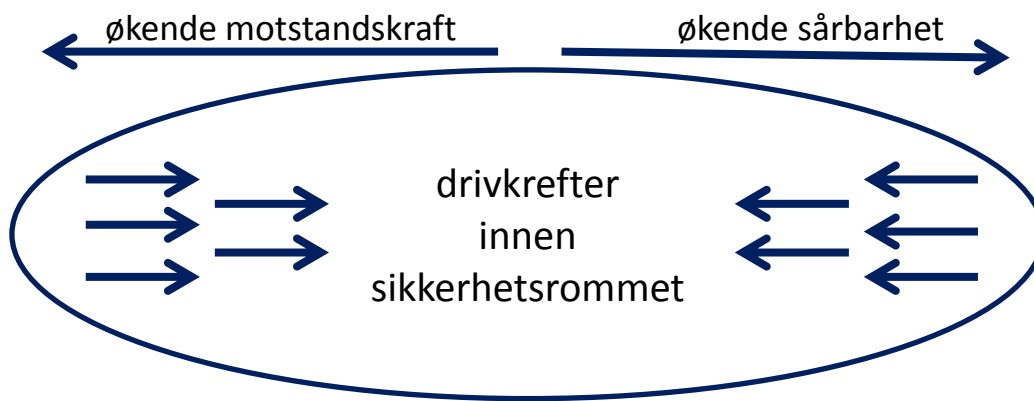
barrierer. Fokus på produksjonskrav er imidlertid alltid til stede i en bedrift. Dermed er sikkerhet er en dynamisk ikke-hendelse. Det som produserer det stabile utfallet er konstant forandring snarere enn kontinuerlig repetisjon mener Reason. For å oppnå denne stabiliteten må en endring i et systems parametere kompenseres for ved en endring i andre parametere. “Hvis evig årvåkenhet er prisen for frihet er kronisk uro prisen for sikkerhet” (Reason, 1997).



Figur 9; Utviklingen til en organisasjon gjennom produksjon-beskyttelse området (Reason, 1997).

Modellen over viser en bedrifts ferd gjennom det trygge feltet mot undergangen i form av en katastrofe. Selskapet starter sin produksjon med en relativt god grad av beskyttelse, men fordi selskapet ikke opplever ulykker vil fokuset skiftes mer og mer over til et produksjonsfokus. Den første gule stjernen symboliserer en mindre ulykke, og selskapet vil, med sitt fornyede fokus på sikkerhet, implementere tiltak for å forhindre at en lignende ulykke skjer igjen. Tiden går og selskapet opplever igjen en lengre periode uten særlige hendelser. Sikkerhetstiltakene implementert etter forrige ulykke begynner å erodere og man skifter igjen fokus til en mer produksjonsrettet drift. Selskapet vokser i størrelse og produksjon. De sikkerhetsmessige tiltakene holder derimot ikke følge og man opplever en ny og større ulykke. Tiltak implementeres og syklusen gjentas. Til slutt ender det med en stor, og potensielt ødeleggende ulykke for selskapet.

Offshore industrien er kjent for sin nullfilosofi. Reason (1997) hevder at absolutt sikkerhet ikke finnes. Det er usannsynlig å ha som mål at ingen ulykker skal inntreffe. Det er mer hensiktsmessig å snakke om en organisasjons motstandsdyktighet eller sårbarhet. Figur 10 illustrerer dette gjennom begrepet sikkerhetsrommet. Dette begrepet gir et bilde på hvor man kan plassere en organisasjon i forhold til den nåværende motstandsdyktighet eller sårbarhet som opptrer som to motpoler. En selskaps plassering i sikkerhetsrommet blir bestemt av kvaliteten på selskapets forvarsbarrierer. Plasseringen i sikkerhetsrommet er ikke konstant, men er hele tiden i bevegelse.



Figur 10; Sikkerhetsrommet / countervailing currents within the safety space, James Reason (1997).

Sikkerhetsrommet har en del naturlige motstridende strømninger. Hvis det oppstår en ulykke i organisasjonen, fører ofte dette til at man skjerper sikkerhetstiltakene, og organisasjonen beveger seg da mot økt motstandsdyktighet. Hvis det da går lang tid før noe skjer igjen, kan organisasjonen bli sløvere og bevege seg mot økt sårbarhet. Reason (1997) mener det er tre forhold som påvirker en organisasjons plassering i sikkerhetsrommet:

1. Sikkerhetskulturen. Hvordan er sikkerhetskulturen?
2. Kompetansedeling. Deler man kompetansen med andre, blir den brukt og handler man etter den?
3. Hvordan er bevissthet omkring sikkerhet? Vet man hvilke farer som kan true organisasjonen?

Reason (1997) hevder at *kulturen* i et selskap står sentralt for at selskapet skal overleve i balansegangen mellom produksjon og beskyttelse. Schein (2010) definerer organisasjonskultur som ”et mønster av felles grunnleggende antagelser som ble lært av en gruppe i det den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjonen til disse problemene...”

Argyris & Schön (1978) hevder at kultur sjelden er et ”harmonisk hele” og at det i et selskap eller organisasjon eksisterer parallelle subkulturer. Kultur kan være fylt av motsetninger og konflikter og ulike subkulturer kan stå i motsetningsforhold til hverandre.

I følge Christensen (m.fl., 2004) kan kultur forstås som en kombinasjon av normer og verdier. Normene er både skrevne og uskrevne regler. Prosedyrer kan være et eksempel på de skrevne

reglene. De uskrevne reglene kan være hvordan vi i praktisk gjør ting. Skiller praktisk gjennomførelse seg fra det skrevne? I så fall er de skrevne reglene annerledes enn de uttrykte handlinger. Verdien til selskapet er gjerne uttrykt gjennom visjonene. Hva er viktig for oss?

Gjennom det fortolkende perspektivet ser man på kultur som noe en organisasjon *er*. I dette perspektivet er målet å beskrive, forstå og tolke kulturen, heller enn å skape eller forandre. Det fortolkende perspektivet har sitt opphav i antropologien.

Det funksjonalistiske perspektivet har en normativ tilnærming hvor en ideell tilstand tilstrebes. Organisasjonskulturen skapes og gjenskapes gjennom sine medlemmer. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i at kultur er noe organisasjonen har. Kulturen læres, den kan styres og den kan endres. Man forsøker å måle og forstå i hvilken grad kulturelle aspekter har innflytelse på holdninger og atferd, for så å forsøke å påvirke disse. Overordnet kan man si at kultur er noe som finnes, noe som ikke er konkret og som er lite presist. Kultur er dynamisk og i kontinuerlig endring.

Sikkerhetskulturen sier noe om det forholdet selskapet har til sikkerhet. Sikkerhetskultur oppsto første gang som begrep i granskningssammenheng etter Tjernobyli-ulykken i 1986 (Antonsen, 2009). En god sikkerhetskultur kan anses som et godt utgangspunkt for organisasjoner for å håndtere risiko. Sikkerhetskultur handler om de holdninger, de tanker og den atferd de ansatte har til organisasjonens sikkerhetsarbeid. Forskningen på årsaker til organisatoriske ulykker har utviklet seg fra å se ulykker som teknisk svikt til menneskelige feilhandlinger, til samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon. Med denne tilnærmingen forsøker en å se hvordan tekniske, organisatoriske og sosiale aspekter virker sammen. Det er vanlig å se på sikkerhetskultur som en måte å redusere og å forebygge ulykker.

Pidgeon og O'Leary (2000) definerer sikkerhetskultur som "konstruerte system av meninger som en arbeidstaker eller gruppe av arbeidstakere forstår omkringliggende farer gjennom". Pidgeon og O'Leary skisserer fire viktige elementer som fremmer en god sikkerhetskultur:

1. En toppledelse som er engasjert i forhold til sikkerhetsarbeid.
2. Delt omsorg og bekymring i forhold til farer, samt et fokus på hvilke konsekvenser disse kan ha for de ansatte.
3. Realistiske og fleksible normer og regler om håndtering av farer.

4. Kontinuerlig refleksjon over hvordan sikkerheten ivaretas gjennom overvåking, analyse og tilbakemelding.

Tilnærmet samme momenter finnes hos Reason som definerer sikkerhetskultur som ”produktet av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, fellesoppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt” (Reason, 1997).

Figur 11 viser de fem viktige elementer eller rammebetingelser Reason (1997) fremhever for å bygge en god sikkerhetskultur.



Figur 11; Kulturelle komponenter i en bedrifts sikkerhetskultur basert på James Reason (1997).

Kulturen må være *informerende* hvor alle ansatte vet om både forbedringspotensialer innenfor de ulike områdene, samt være informert om risikoen dersom uønskede hendelser skulle forekomme. Det betinger godt mål- og risikostyring. Forskeren Ron Westrum konkluderte i sin forskning med at det mest kritiske tema for organisasjonssikkerheten er informasjonsflyten (Westrum, 2004). Westrum's organisasjonsmodell ((1992) som referert i Reason, 1997) beskriver tre organisasjonskulturer og deres behandling av informasjon: patologisk, byråkratisk og generativ. En patologisk kultur ”vil ikke vite og nye ideer blir motarbeidet”, en byråkratisk kultur ”finner ikke feil og nye ideer skaper problemer”, mens en generativ kultur ”søker aktivt for å finne feil og nye ideer blir ønsket velkommen”.

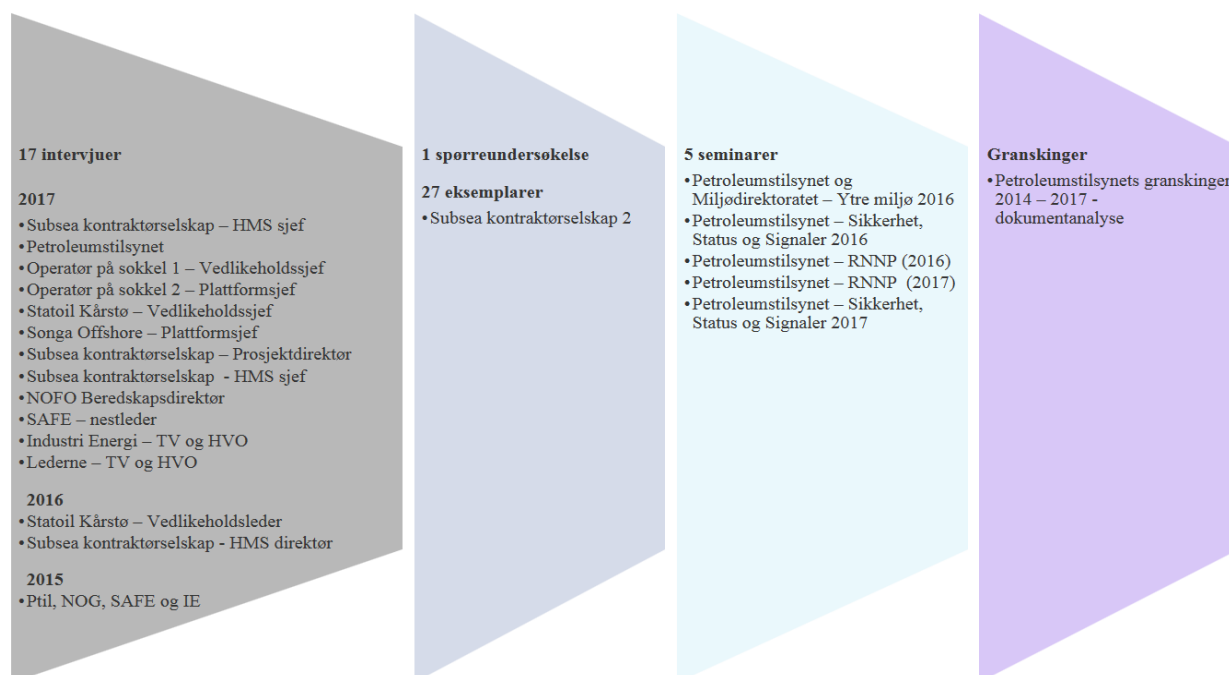
En god kultur viser at bedriften er i stand til å *lære*. Selskapet bør tilstrebe god flyt av informasjon på tvers av alle nivåer og avdelinger i forhold til informasjon som er relevant. Ledelsen må gå foran som gode eksempler for vilje til læring, samt å være deltakende i disse prosessene og det må tilrettelegges for trening og opplæring av de ansatte. Denne kulturen kjennetegnes ved måten organisasjonen oppdager og reagerer på risiko og farer.

Organisasjonen må også fremstå som *fleksibel* ved at det blir laget gode rutiner for å ivareta og fange opp innspill og tilbakemeldinger fra de ansatte i selskapet og selskapet endrer seg i forhold til relevante innspill. Det at de ansattes innspill blir registrert og blir tatt alvorlig vil igjen generere at de ansatte vil se at det nytter å rapportere. Fleksible kulturer håndterer med andre ord endringer av trussel og drift etter behov. Samtidig endrer en fleksibel organisasjon form etter behov, eksempelvis fra sentralisert ledelse til desentralisert ledelse.

Rapporteringen skal bidra til selskapets ivaretagelse av kontinuerlig forbedring av HMS og utvikling av de ulike selskapsområdene. Det vil være en fordel dersom ledelsen i selskapet klarer å videreformidle til de ansatte at tiltak er gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger. Utfordringene ligger ofte å få ansatte til å melde om egne feil. For at ansatte skal melde feil forutsettes det at de har full tillit til ledelsen vedrørende korrekt håndtering og oppfølging (Reason, 1997).

Med andre ord må selskapsledelsen fremstå som *rettferdig* ved implementeringen av HMS etterlevelse. Ledelsen må vise en forutsigbar og rettferdig reaksjonsmåte ovenfor eventuelle avvik eller svikt i fastsatte rutiner. Et sentralt element innenfor målstyring for ledelsen er også å kommunisere ut i selskapet at eventuelle tiltak som blir gjennomført kommer som en følge av gjennomtenkte og veloverveide vurderinger.

Del 3 EMPIRI



Figur 12; Oversikt over informasjonsinnhenting til bruk i oppgaven

I dette kapittelet presenteres empirien i oppgaven. Som figuren over viser har vi gjennomført totalt sytten intervjuer og en spørreundersøkelse. I tillegg har vi deltatt på fem seminarer i årene 2016 og 2017. I tillegg har vi gjennomført en dokumentanalyse av Ptil sine granskingsrapporter i perioden 2014 – 2017.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i trepartssamarbeidet og intervjuet både ledelse i ulike operatørselskap, kontraktørselskap, fagforbund og myndighet. Informantene som representerer ledelse innen ulike operatør- og kontraktørselskap er valgt ut i forhold til stilling og selskap i den hensikt å danne oss et så nyansert bilde som mulig. Vi valgte å intervjuer forskjellige selskap slik at undersøkelsen vår kunne reflektere norsk sokkel på et mest mulig generelt grunnlag. Informantene som representerer de ulike fagforbundene har vi fått anbefalt av deres egne fagforbund ut fra deres rolle mot olje- og gass industrien. Det samme gjelder representanten fra Ptil.

I kapittel 6 foreligger en forkortet versjon av intervjuene som er gjennomført. Informasjonen som er tatt med ser vi som verdifull i forhold til hovedproblemformuleringen og forskningsspørsmålene.

Kapittel 7 viser data fra spørreundersøkelsen. Kvantitative metoder er forskningsmetoder som befatter seg med tall og det som er målbart (kvantifiserbart) og skiller seg således fra kvalitative metoder. Data synliggjøres gjennom statistikker som vi har fremstilt i form av tabeller og grafer. Utvalgt kontraktørselskap ble gjort på bakgrunn av en samtale gjort med leder i samme selskap tidlig i prosessen i utforming av denne oppgaven.

For å få en bedre forståelse og informasjon valgte vi å delta på forskjellige seminarer i regi av Ptil som er myndighetsorgan for offshore virksomheten. Disse presenteres i kapittel 8. På disse seminarene fikk vi også innblikk hvordan dagens situasjon i petroleumsindustrien oppleves av Ptil, operatører, leverandører og fagforbund. Ved å delta på seminar hvor RNNP ble presentert fikk vi ny informasjon om dagens situasjon sett fra Ptils ståsted.

For å belyse situasjonsutviklingen de siste 3 årene har vi innhente informasjon fra Ptil og lest dokumentasjon fra granskinger av uønskede hendelser i perioden. Denne dokumentanalysen presenteres i kapittel 9.

6 Intervjuer

6.1 Petroleumstilsynet, Norsk Olje og Gass, Industri Energi og SAFE

Intervjuene ble gjennomført i 2015. Ptil representanten forklarte gjennom intervjuet at tilsynet ikke hadde en oppfatning av at risikobildet på nåværende tidspunkt var endret i forhold til før fallet i oljeprisen. Ptil registrerte likevel at vedlikeholdet hadde endret karakter på enkelte systemer om bord på de ulike innretningene. Vedlikeholdet av det generelle eller spesielle utstyret (som for eksempel på sikkerhetskritisk utstyr) var av en slik art at dette gjerne ble utsatt eller ble gjennomført med økt intervall. Dette medførte ikke noen økt risiko knyttet til storulykker eller andre typer ulykker på sokkelen på nåværende tidspunkt mente Ptil. Like etter intervjuet publiserte Ptil tidsskriftet Sikkerhet – Status og Signaler. Her uttalte Ptil direktør Anne Myhrvold følgende, ”sparing skal ikke ramme den kontinuerlige forbedringen av sikkerheten” (Ptil B, 2015)

En skal ikke gå på akkord med de grunnleggende prinsippene, dvs. krav til forsvarlighet og kontinuerlig forbedring sier Ptil. Likevel registrerer vi at Ptil ønsker å ha spesielt fokus mot fallende oljepris vurdert opp mot de grunnleggende prinsippene. Av den grunn spurte vi Ptil om de hadde registrert signaler på det motsatte; om fallende oljepris kunne medføre økt risiko grunnet utsatt eller økt vedlikeholds intervall på utstyr? Det hadde Ptil ikke på aktuelt tidspunkt intervjuet ble gjort.

Da vi intervjuet representanten i Industri Energi (IE) uttalte han at IE hadde mottatt svært mange bekymringsmeldinger fra sine medlemmer om at utsatt og økt intervall av vedlikehold av utstyr/systemer på sokkelen kunne medføre økt risiko på enkelte installasjoner. Dette var tatt opp som eget punkt i Sikkerhetsforum som er en arena for treparts samarbeidet i norsk petroleumsindustri hvor Ptil som myndighetskontakt deltar sammen med arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden. Mange av bekymringene var rapportert til arbeidsgiver via observasjonskortsystemet som alle operatører og kontraktører har i petroleumsindustrien. Dessuten var enda flere bekymringer videreformidlet til IE som igjen har videreformidlet denne informasjonen i Sikkerhetsforum. Bekymringene gikk både på det generelle vedlikeholdet, men også på det spesielle som krevde tett oppfølging.

Under samtalene med SAFE representanten kom det frem at SAFE hadde de samme bekymringer som IE. Muligens ikke av samme grad. SAFE hadde også mottatt bekymringsmeldinger fra sine medlemmer og at de hadde også fremlagt denne for Sikkerhetsforum.

Representanten fra Norsk Olje og Gass (NOG) var noe ”lunken” til å komme med bastante uttalelser på vegne av NOG. Likevel var NOG sin oppfatning at etterslep på vedlikeholdet, inkludert økte vedlikeholdsintervaller, ikke representerte noe økt risikobilde akkurat nå. Som intervjuobjektet sa; ”noe rust på siden av boligmodulveggen trenger ikke utgjøre et sikkerhetsproblem nå, men det er jo klart at dersom det får utvikle seg kan det bli det senere”. NOG satt ikke med konkret informasjon om at utsatt vedlikehold utgjorde en sikkerhetstrussel. Dette fordi en gjennomgang av statusen blant medlemsbedriftene så at utsatt vedlikehold eller økt vedlikeholdsintervall på sikkerhetskritisk utstyr utgjorde en forsvinnende liten del av det totale vedlikeholdet om bord på installasjonene. Som intervjuobjektet uttalte; ”når en bryter det utsatte eller det økte intervallet ned i konkrete saker, ser en at utsatt eller økt intervall på sikkerhetskritisk utstyr utgjør en forsvinnende liten del”.

6.2 Statoil Kårstø – vedlikeholdsleder

Gjennom intervjuet av en vedlikeholdsleder på Statoil Kårstø tidlig i 2016 uttalte intervjuobjektet at Statoils tankegang den gang da var og er at Statoil Kårstø må effektivisere dagens vedlikeholdsregime av prosessanleggene sine, men samtidig opprettholde et godt sikkerhetsnivå kombinert med det å spare penger. Intervjuobjektet var den gang da leder med oppgave å se om vedlikeholdsregime på anlegget kan effektiviseres på gassprosesseringsanlegget.

Intervjuobjektet bekreftet at vedlikeholdsintervaller på mange systemer er forlenget sammenlignet med tidligere. Han sa også at det betyr ikke at vedlikeholdet blir dårligere, men de måtte se flere delsystemer i sammenheng og jobbe smartere enn tidligere for å spare penger og samtidig opprettholde sikker drift og leveringsregularitet. Tidligere var nok vedlikeholdet en del overdrevet forklarte han. Svaret om økt intervall eller utsatt vedlikehold kan medføre mulighet for større risiko var vanskelig å si på kort sikt uttalte han. En trenger å se hendelser over lang tid for å konkludere. Det statistiske materiale på kort sikt er for tynt til å konkludere med var Statoils tilnærming forklarte intervjuobjektet.

6.3 Subsea kontraktørselskap – HMS sjef

HMS sjefen ble intervjuet i 2016. HMS sjefen forklarte at på grunn av dagens situasjon så operatørselskapene sitt snitt til å presse prisene nedover på tjenestene som kontraktørselskapet utøver. Dette kommer i tillegg til manglende oppdrag. Dette medførte igjen dårligere inntjening for kontraktørselskapet som igjen medførte blant annet utsatt vedlikehold på diverse utstyr ombord på de ulike innretningene/fartøyene deres. Det var ikke lenger snakk om ”å kutte til beinet, men i beinet”. Alle ”kluter var vridd” og ”steiner løftet” i forhold til det å spare penger

og samtidig jobbe smartere. I tillegg var den økonomiske situasjonen blitt slik at tjenester som tidligere ble gitt til tredjepartselskaper pga av deres ekspertise ble nå i større grad gjennomført av kontraktørselskapets personell selv. ”Make or buy” problematikken kommer virkelig frem i lyset uttalte han. Dessverre medfører dette en god del usikkerhet i forhold til oppgaveløsningen og ikke minst resultatet uttalte HMS sjefen. Han forklarte videre at dette kunne medføre en høyere operasjonell risiko, dvs. at usikkerheten i seg selv medførte høyere risiko.

I tillegg forklarte han at spesielt et operatørselskap hadde kuttet deler av det tyngste vedlikeholdet på ulike subseinstallasjoner. I stedet for å gjennomføre 100 % vedlikehold iht opprinnelig plan ble det gjennomført revisjoner av operatørselskapet som gav grunnlag for kutt i omfanget. Dermed kunne overskytende tid gå med til tiltak for produksjonsforbedring i andre brønner. Det reduserte vedlikeholdet av enkelte subseinstallasjoner medførte i praksis forbedret produksjon i andre brønner.

6.4 Petroleumstilsynet – leder for prosessintegritet

I Petroleumstilsynet ble Torleif Husebø intervjuet.

Han er sjef for prosessintegritetsavdelingen i tilsynet.



Med hensyn til hvordan Ptil opplever situasjonen i dag med fokus på vedlikeholdet generelt i bransjen uttalte Husebø at vedlikehold er i utgangspunktet en mekanisme en har for hvordan en ivaretar utstyret slik at det er tilgjengelig og virker når du har behov for det. Dersom en ser på primærkildene som Ptil har registrerer Ptil at i løpet av de siste 3 årene har status bedret seg hos de selskapene Ptil har ført tilsyn overfor med hensyn til sikkerhetsutstyr og barrierer. Ptil observerer at de fleste barrierene innenfor prosessintegritet har en feilrate som er bedre eller på nivå med det som næringen selv legger til grunn av godhet. Likevel ser Ptil stor forskjell mellom innretningene, de fleste er veldig gode, men noen er dårlige vedrørende det generelle barrierestyresystemet. Når en har spurt disse som er dårlige hvorfor de er det, så har de ikke selv forståelsen for at de er dårlig. Det er kjent for selskapet, men selve installasjonen, hvor risikoen oppstår, har ikke samme forståelse. Slike tilfeller har Ptil sett flere av, hvilket er et dårlig tegn forklarte Husebø. Implisitt i denne tilnærningen gjør manglende risikoforståelsen at det er vanskelig å få gehør hvorfor en gjør tester og hensikten med dem. Mange selskaper opplever nok at de gjør testen for testen sin del, at man da kan krysse av at den er gjort. Men samtidig har en da ikke formening om det gjøres for sjekk at systemene virkelig virker. En slik manglende forståelse av utøvelsen begrunnes ofte i manglende kompetanse. Men på det overordnede plan har vi sett en positiv utvikling.

Dersom vi ser utelukkende på utestående vedlikehold hos selskapene vi fører tilsyn med så registrerer vi mindre etterslep de seneste årene forklarte Husebø. Innenfor HMS kritisk perspektiv er det veldig lite målt i antall timer. Dataene er veldig gode for produksjonsinnretninger, men dårligere for flyttbare innretninger. Ptil har ekstra fokus på det som fremstår som HMS kritisk, og vi ser at dersom en har et stort etterslep så er dette med på å bidra til større usikkerhet med hensyn til robusthet og økt risiko. Vi ser også at det å optimalisere vedlikeholdsportefølje i praksis ofte betyr å flytte, skyve og kansellere arbeid. Likevel, en god del av endringen er av positiv art fordi vi ser at endringen ikke nødvendigvis medfører mer vedlikehold, men at det gjerne gjøres annerledes. Faktisk ser vi at antall timer brukt på vedlikehold har gått ned. Forklaringen på den positive trenden ligger stor grad i optimalisering av vedlikeholdet forklarte Husebø.

Ptil fører tilsyn av de enkelte aktørene og etterser at selskapene har systemer tilpasset lovverket og etterlevelse av dette. Gjennom våre tilsyn ser vi at selskapene følger egne systemer. Utfordringen i disse økonomiske tidene er bruk av utstyret med påfølgende utsettelse av vedlikehold. Ser en på granskninger Ptil har gjennomført er vedlikeholdet sjeldent ene og alene grunnen til at en hendelse oppstår, men manglende eller utsatt vedlikehold bidrar til hendelsene. Kompetanse og kompleksitet er en større bidragsyter til de uønskede hendelsene mente Ptil. Produksjonssystemene har blitt mer komplekse og krever gjerne annen kompetanse i dag enn hva som var behovet for en ti år siden. Innenfor noen systemer øker kompleksiteten veldig fort samtidig som det er det samme personellet som skal drifte det. Det ser vi blir en større og større utfordring. Dette kan slå tilbake til den organisatoriske robustheten. Systemer slås sammen, noe som gjør at uavhengigheten av funksjoner forsvinner og en baserer sin vurdering at disse til sammen skal være tilstede til enhver tid. I en ideell verden er dette problemfritt, men i den virkelige verden så utgjør dette en utfordring. Mange av disse komplekse multiple systemene er datastyrt. Datamaskinene klarer ikke å teste hele potensialet. En eksponerer seg i større grad for negative hendelser enn før. En har brukt den modellkunnskapen en har med billig datakraft til å bygge komplekse systemer og gjøre simuleringer. Disse simuleringer brukes som verktøy til å ”strekke strikken”. En del hendelser de siste årene har utfordret kompleksiteten som igjen har utfordret robustheten.

Når vi i Ptil ser på barrieregodheten i lys av lekkasjer ser vi gjerne at de som er dårligst på barrierene er ”best” på lekkasjer og omvendt forklarte Husebø. De aller fleste hendelser som skjer er tilløpshendelser, de materialiserer seg ikke til en storulykke. Det vi ser gjennom egne granskninger og rapporter fra involverte selskap er at sikkerhetssystemene stort sett virker. Det

er veldig sjeldent feil på sikkerhetssystem. Robustheten opplever vi i Ptil som god forklarte Husebø.

I forhold til partssamarbeidet har det skjedd en endring etter oljeprisfallet. Når oljeprisen raste, så vi samarbeidet og spesielt topartsamarbeidet har vært vanskelig. Noen av fagforbundene har meldt seg ut av noen fora. Trepartsamarbeidet har fungert relativt bra.

Innenfor standardisering er industrien mer villig til å standardisere og følge like normer nå enn tidligere. Industrien har opp gjennom årene brukt mye ressurser på egne løsninger i tillegg til standarder. Selskapene har uttalt at de skal følge mer funksjonsorienterte standarder. Det kan være fornuftig i forhold til vårt funksjonsorienterte regelverk. Et sted må det stå hvordan ”ting” skal gjøres. Gjør du det annerledes har du i utgangspunktet en utfordring. Der har vi hatt en disputt mellom Ptil og næringen uttalte Husebø.

Med hensyn til at ”trenden skal snus” kjenner selskapene seg igjen i næringen. De fleste kjenner seg imidlertid ikke igjen i sitt eget selskap, men hos andre. Selskapene har vært og er veldig enig i viktigheten av robusthet og er stort sett enig i partsamarbeidet. Selskapene har derimot vært uenig med standardiseringsbehovet. Et av målene med fokusområdet ”trenden skal snus” er å påvirke næringen slik at de skal bli bedre og jobbe systematisk med standarder for å oppnå en effektivitetsøkning, at tilløpshendelser går ned og at forholdet mellom partene i trepartsamarbeidet blir bedre.

Ptil ser at selskapenes målstyring har endret seg gjennom endringsprosesser. Målene er blitt mer kortsiktige. I lys av HMS opplever vi ikke noen vesentlig endring. Prinsippene er de samme, men målstyringen har blitt noe annerledes da selskapene har satt seg andre mål. En ser for eksempel at kost/nytte vurderinger har fått en større tyngde i beslutningsprosessene. Ptil kan aldri forsvare kost/nytte i en kontekst hvor tiltak skal redusere storulykkesrisiko endres i negativ retning. En bruker ikke denne metoden ene og alene, men vi ser at denne tilnærmingen har kanskje for stor tyngde i enkelte situasjoner. Kostnader har vært en aksept tidligere og skal være det fremover også. En skal balansere kost/nytte. Rent metodisk har selskapene en tilnærming til at det gjøres en beregning med påfølgende usikkerhet som også skal vurderes som et av beslutningsgrunnlagene. Beslutningstaker ønsker egentlig å ha et grunnlag for et svar med to streker. Ofte forsvinner usikkerheten underveis i prosessen slik at svaret virker veldig robust selv om utgangspunktet er veldig usikkert. Det er på mange måter et karaktertrekk med de tradisjonelle nyttekostnads-/forventningsbaserte analyser der en diskonterer alle nytteverdier.

Dette kan gjøres på forskjellige måter og en kan få like mange forskjellige svar. Dette medfører et massivt press på Ptil om at denne type kost/nytte analyser skal brukes som en ren metode. Vi er pålagt å bruke samfunnsøkonomisk vurderinger via investeringsinstruksen ved regelverksendring. Ptil kan kanskje komme frem til at det er stor nytteverdi i endringen, men endringen kan være vanskelig å kvantifisere nøyaktig.

Det som kjennetegner bransjen når det gjelder kvantitative analyseresultater er bruken av akseptkriterier. Svært ofte er slike kriterier styrende for det selskapene gjør. Næringen selv setter disse akseptene og har blitt mer bevisst bruken og målene er å redusere risikoanalysenes innflytelse ved at en i større grad aksepterer at dersom en har en god løsning kan en bruke dette om igjen. Derfor står ALARP på mange måter i en prinsipiell motsetning til akseptkriteriet. I Storbritannia bruker selskapene ikke akseptkriterier på samme måte som oss, de bruker en ren ALARP tilnærming. De introduserer akseptkriteriet som en del av ALARP. Hos oss kommer først akseptkriteriet, dernest ALARP. Det betyr at en i praksis ikke har en "drive" for å gjøre en god ALARP prosess i Norge grunnet fokuset på akseptkriteriet. Ptil ser likevel at det innenfor enkelte områder foregår en viss ALARP tilnærming.

Forsiktighetsprinsippet er også en utfordring. Dette er et overordnet prinsipp slik at regelverket og regelverksutviklingen har en vesentlig større innflytelse i det daglige. Det er helst de to første teoriene om risikoakseptkriterier og ALARP som brukes daglig, men selvfølgelig ligger forsiktighetsprinsippet som et overordnet prinsipp. Mesteparten av operasjonene foregår likevel i tråd med standarder og prosedyrer. Det har ikke vært en prinsipiell endring når det gjelder forsiktighetsprinsippet, ei heller bruken av akseptkriteriet eller ALARP.

Med hensyn til vedlikeholdsprogrammene er det gjennomgående stort sett positiv utvikling i næringen, men store forskjeller og utfordringer. Kampanjen "trenden skal snus" tilsier at næringen har høyere fokus på produksjon enn sikkerhet. Samtidig er det vanskelig å peke på spesifikke forhold forklarte han. Med hensyn til denne modellen vil selskapene argumentere annerledes. De mener de legger minst like mye vekt på risikoreduksjon som de gjorde i 2010.

Om petroleumsindustrien tar innover seg fenomenet om at denne industrien er en dyr industri å drifte med tanke på beskyttelse sier Husebø at ikke alle forstår dette. De samme folkene argumenterer for at de ikke anerkjenner at det er en høyrisikoindustri. Dette er nok ikke bevisst i forhold til "protection vs production", men de ser at målene har blitt annerledes med større vekt på "cashflow" og større vekt på oppetid. Dette kan en se på kontraktene som

kontraktørselskapene har. Hvis en har stopp på grunn av svikt eller sikkerhetsrelaterte hendelser får kontraktørselskapet en form for straff. Dette bidrar ikke til en god sikkerhetskultur.

Ptil opplever også en økning av bekymringsmeldinger fra ansatte i ulike selskaper. Ansatte tør ikke varsle om uønskede hendelser eller situasjoner. Derfor opplever Ptil endringer i rapporteringskulturen og Ptil mottar bekymringsmeldinger fra ansatte og fagforbund hvor det fremkommer opplysninger om at ansatte nedgraderer hendelser for ikke å skade omdømmet. Fraværsskader blir for eksempel redusert til førstehjelpsskader. Når vi har gjort vurderinger tidligere har de alvorlige hendelsene stort sett blitt rapportert, men nå opplever Ptil en underrapportering i næringen. Det er vi i Ptil veldig klar over forklarte Husebø. Om dette har økt kan vi ikke si noe konkret om, men vi har mistanke om at det, men vi har ingen objektive funn å vise til. I RNNP rapporten for 2017 tar vi denne problematikken opp.

Omstendighetene gjør at det er vanskelig å fange opp korrekt rapportering. Vi håper at næringen skal bli flinkere. Ingen tjener på dårlig rapportering. Av og til ser vi oppslag i avisene hvor bedrifter blir straffet av oppdragsgiver. Spesielt gjelder dette kontrakter mot leverandører hvor leverandørselskapet gjør en feil. Utviklingen har hardnet til. Omstendighetene rundt gjør det vanskelig for leverandørene å uttale seg offentlig, men dette sier leverandørselskapene anonymt til oss. Vi blir fortalt at det er problem, men vanskelig å vise til offentlige uttalelser.

Kontraktene blir utformet av ansatte som har sine mål, hva som vektlegges og hvilke føringer har de fra sine overordnede. Dette er meget komplekst. Ptil ser også at når det skjer reforhandlinger av kontrakter så er dette med hensyn av å spare penger for oppdragsgiver. Det er ikke snakk om dårligere reforhandling med hensyn til HMS, men et kostnadsspørsmål.

Næringen skal jobbe smartere og involverte i næringen har forståelse for at kostnadene måtte ned. Dette måtte en gjøre uten at det skulle gå utover HMS. Samtidig har et antall uønskede hendelser økt. Det er bekymringsverdig. Ptil er av den oppfatning av at det å jobbe smartere ved å ta i bruk ny teknologi, drifte organisasjonen mer effektivt, optimalisere prosesser, utnytte den kompetanse en har gir konkurransefordeler på sikt. Digitalisering er på mange måter toppen av kransekaken. Selskapene kan få til en bedre utnyttelse av den informasjon som de allerede har. Digitaliseringen kan optimalisere ressursbruken og dermed få kortere tidslinjer og bedre beslutninger da informasjonen er mer tilgjengelig. Alt dette har vi snakket om i flere år. Kanskje var økonomien for god hos de enkelte selskapene og at en derfor ikke så det store behovet avsluttet Husebø.

6.5 Operatør på sokkelen 1 – felt vedlikeholdssjef

Intervjuobjektet jobber som vedlikeholdssjef i avdeling for teknisk vedlikehold for et av de største oljefeltene i Norge og da for et av de største oljeselskapene i Norge.

I årene 2002-2003 opplevde petroleumsindustrien en økonomisk nedtur. Den gang da kuttet selskapet kostnader direkte i vedlikeholdet. Dette var et tydelig og strategisk valg som ble gjort i forbindelse med kostreduksjonsplaner, men som var svært kortsiktig tenkt forklarte intervjuobjektet. Problemene oppstod ikke før noen år senere da det manglende vedlikeholdet gjorde seg gjeldene. Dermed ble en del utstyr så nedslitt at dette måtte byttes ut. Dette tilførte selskapet betydelige ekstrakostnader. Denne gangen tenker vi annerledes forklarte intervjuobjektet.

Da flere gigantprosjekter nærmet seg ferdigstillelse i 2014 ønsket direktøren for selskapet i Norge å dreie fokus til kostnadsbesparelser og fornuftig drift. Direktøren satt fokus på det å jobbe smartere, opprettholde sikkerheten offshore og samtidig ikke kutte i vedlikeholdet. Samtidig ble kapitalstrømmen strupet inn i selskapet som helhet. Likevel har vedlikeholdsbudsjettet holdt seg rimelig stabilt. Det har heller ikke vært noen bemanningsreduksjon i selskapets vedlikeholdsavdelinger offshore. Selv har intervjuobjektet i sin avdeling fått økt bemanning. ”Vi prøver å gjøre ting smartere og få mer igjen for hver krone” uttalte intervjuobjektet. Det gjenspeiler seg i kostnadsbruken. Det viktigste fokuset til intervjuobjektets avdeling er prosessikkerhet og prosessisolering. Dette genererer igjen to fokusområder; prosessikkerhet omkring menneskelig svikt, samt teknisk svikt og degradering over tid som følge av manglende inspeksjon, overvåking, samt manglende styring og kontroll.

Det vi har gjort, forklarte intervjuobjektet, er at vi har gått gjennom vedlikeholdsprogrammet for å se om vi kan optimalisere dette. Det gjelder planlegging, effektivitet, bemanning, samhandling, utstyr og materiellhåndtering. Dette er noe vi holder på med konstant i denne bransjen, det er nesten kronisk uttalte intervjuobjektet. Sånt sett kan vi tolerere at vi feiler mtp produksjonssikkerhet, men vi kan ikke tolerere at følgen som oppstår er en sikkerhetskonsvens. Oljeprisfallet i 2014 trigget noe. Det har skjedd en endring på en rekke fokusområder, deriblant ”value improvement”. ”Value improvement” betyr ikke kostreduksjon, men verdiforbedring. Vi skal gjøre ting som er verdiøkende, og der er det en rekke ulike initiativ som går gjennom hele næringskjeden i hele selskapet i alle avdelinger forklarte intervjuobjektet. Dette innbefatter også kostreduksjon for å bli mer konkurransedyktige.

Intervjuobjektet redegjorde også for skadestatistikken i selskapet. Den har aldri vært lavere enn den har vært de siste to årene sett i forhold til antall arbeidstimer jobbet. Lavere aktivitet har ført til lavere antall skader osv. Selskapet er ferdige med de store prosjektene og investeringene for denne gang. Dette har igjen medført lavere aktivitet. Lavere aktivitet medfører bedre tid til planlegging, det er færre samtidige arbeidsoppgaver som en skal koordinere, det er færre hastejobber med den følge at det er færre negative overraskelser. Sånn sett er det en stor fordel med noe lavere aktivitet forklarte intervjuobjektet.

På spørsmål om mål – og risikostyring har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet svarte intervjuobjektet at risikostyringen er for han mer en premiss, en betingelse, enn at det er et mål. Det å ha en systematikk gir en trygghet i at systemene er robuste fra både prosedyreverk, styringssystemet, vedlikeholdssystemet, opplæring, kompetansekrav og regelmessig oppfølging av både egne ansatte og kontraktører. Målene er derimot ofte reaktive basert på hendelser. En kan lett se seg bakover og ikke fremover. Jeg mener at en skal granske de hendelsene som har potensialet, som vi kan lære av forklarte intervjuobjektet. Da skal en granske hendelsen til en har funnet rotårsaken, intet mindre.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode for selskapet ditt? Når vi jobber med beredskap, prosjekter eller design følger vi standarder. Men vi ser alltid på potensialet i hendelser. Vi har en robust risikostyringsavdeling som følger oss opp i driften både gjennom risikoanalyser og kvantitative undersøkelser (QRA). I det siste har selskapet gjennomført mange store prosjekter. Når vi er ferdige med prosjektene gjennomfører vi nye undersøkelser i forhold til for eksempel barrierer. Det har vist seg ved enkelte anledninger at vi fortsatt er innenfor standardene, men vi får likevel ikke full ”score” i forhold til egne risikoakseptkriterier som er strengere enn de absolutte minstekravene i standardene. Da jobber vi med det å sette nye interne standarder, å komme oss inn på grønt nivå. Vi ser gjerne at det vi har gjort tilfredsstillende alle myndighetskrav og de internasjonale standardene, men at nye analyser gjør at vi ønsker å forandre design eller ha andre kompenserende tiltak slik at totalsituasjonen bli sikrere og tryggere. Dette er et resultat av barriereanalysene hvor en ser barriereelementene i lys av organisatoriske forhold til for eksempel redningsutstyr. En setter opp alle mulige scenarier og da kan det viser seg barriereanalysen gjør at selskapet endrer operasjonelle forhold eller at systemer må redesignes. Det kan være at et scenario viser at et system ikke vil motstå en hendelse da det ikke er designet for det. Konsekvensene av dette er at selskapet tar operasjonelle grep eller at det går gjennom

teknisk avdeling som retter det opp. Dette gjøres til tross for at det ikke er avvik mellom myndighetskrav eller standarder. Likevel er det viktig å tenke på at selv om sannsynligheten for at et spesifikt scenario ikke skal skje er det viktig for blant annet beredskapsorganisasjonen å ta høyde for at dette scenarioet faktisk kan skje og derav bygge inn barrierer i beredskapsorganisasjonen.

På spørsmål om selskapet har endret sin tilnærming til ”production vs. protection” siden nedturen startet for ca 2 1/2 år siden svarte intervjuobjektet at han ikke trodde det var tilfeldig at han gikk fra en jobb hvor han jobbet med storulykkespotensiale, holdningskampanjer offshore og styring, til den jobben han har nå i forhold til å ha vedlikeholdsansvarlig. Den balansen er krevende og jeg tror ikke vi er perfekte i selskapet, men for meg handler denne balansegangen ”å bryte instruksene på riktig sted” og ha fokus på å gjøre oss robuste, ha fokus på de kritiske tingene, for der er vi ikke i mål enda uttalte intervjuobjektet. Det er denne robustheten jeg har slåss for forklarte intervjuobjektet. Vi må sørge for å være sterke der vi skal være sterke og heller ikke være fullt så sterke på steder hvor farepotensialet ikke er så stort. Bransjen har en utfordring med å ha fokus på alt som kan gå galt istedenfor å prioritere der potensialet er størst mente intervjuobjektet.

Intervjuobjektet tok selv opp temaet etterslep av vedlikehold. Han uttalte at det er kanskje det han sliter mest med. Utestående arbeidsmasse på ikke-kritisk vedlikehold er paddeflat. Den ligger stabilt. Jeg jobber med å få inn flere folk inn i organisasjonen slik at vi kan redusere dette forklarte intervjuobjektet. Sikkerhetskritisk og sikkerhetsrelatert utstyr har vi hatt meget sterkt fokus og kontroll på. Jeg er ikke interessert i å ha vedlikeholdsjobber utestående på denne type utstyr uten at jeg vet om dem. Vi er inne i en positiv trend forklarte intervjuobjektet.

Det siste fokusområdet er barrieresvekkelser. Jeg og min kollega på et annet oljefelt har hatt fokus på dette. Vi ser nå en jevnt nedadgående og positiv trend. Vi har sterkt fokus og god kontroll. Men det er klart at når selskapet har det kostfokus vi har for tiden klarer en riktignok ikke å få gjennomført alt vedlikehold. Vi har sterkest fokus på det som går på sikkerhet. Jeg kan leve med å forskyve vedlikeholdet, men jeg kan ikke leve med at det ligger en sikkerhetskritisk vedlikeholdsjobb på vent som jeg ikke vet om. Vi forsøker alltid å se vedlikeholdsarbeidet i et risikoperspektiv i tillegg til kost forklarte intervjuobjektet.

6.6 Operatør på sokkelen 2 – plattformsjef

Intervjuobjektet er plattformsjef på en produksjonsplattform i Nordsjøen for et av Norges største oljeselskap.

Intervjuobjektet forklarte at i løpet det siste året har feltkostnadene på plattformen blitt redusert med 33 %. Bærebjelken er likevel tre klare prioriteringer; sikkerhet, produksjon/produktivitet og kost. Vi kompromisser ikke når vi gjennomfører kostnadskutt forklarte plattformsjefen.

Vi har gjort mye for å hindre at uønskede hendelser skjer som følge av kostnadskutt. Blant annet har vi laget en prioriteringsliste på hva som er viktigst å ha kontroll på. I tillegg har ledelsen god dialog med verneombudene. Verneombudene er nødvendigvis ikke enig i alle prioriteringer, men likevel opplever vi ingen stor interessekonflikt – ingen har ønske om at en uønsket hendelse skal skje. Vi har så langt lykket veldig bra, men kutter likevel kostnader på ”ting” som vi gjerne ikke burde kutte i for å nå kostnadsmålene. Vår jobb og robusthet som ledere er å vite hvilken kultur vi har for å si at ”her kutter vi bare ikke”. Hva er driveren? En forsvarlig drift eller egen karriere? Den største trusselen er at vi glemmer det store bildet. Det er et signal vi må ta på alvor og da er det viktig at vi har rigide prosesser i forhold til hvordan vi styrer risikoen.

Levetiden på en plattform er normalt satt til mellom 20 og 40 år. Ny utvinningsteknologi tilsier at enkelte felt er levedyktige opp mot 70 år. En slik levetidsforlengelse krever en egen sikkerhetsstrategi for plattformene. Jeg mener at vi enn så lenge driver forsvarlig innenfor de ulike produksjonssystemene vi har ombord. Systemene krever inspeksjonsprogrammer, de krever malingsprogrammer, de krever at en sjekker og eventuelt korrigerer for korrosjon under isolasjon osv. I tillegg kommer annet sikkerhetsvedlikehold. Som plattformsjefer og ledere må vi være tydelige på at et slikt vedlikehold må etterleves strengt.

Gjennom budsjettene får vi derimot føringer fra landorganisasjonen. Slike føringer skal være et verktøy for å bli mer bevisst. Men vi opplever at målstyring og dermed reduserte vedlikeholdsaktiviteter begynner å bli demotiverende. Jeg tydeliggjør behovet for sikker drift, om produksjon og produktivitet, og om kostnader. Samtidig får jeg beskjed om nye kutt. Når en ikke ser muligheter til å kutte blir det å ”gnage” overalt, det går ikke i lengden. Dette kommuniserer jeg oppover i linjen, men målene blir ikke endret. Noen har en klar forventning. Vi har en rød KPI som lederne oppover ikke liker, men opplever likevel krav om kostnadsreduksjon. Det er frustrerende. I tillegg dukker det av og til opp vedlikeholdskostnader

som en må prioritere uten ekstra medfølgende økonomiske midler. Med hensyn til det forebyggende vedlikeholdet ombord følger det med føringer fra land. Det finnes frekvenser om hvor ofte utstyret skal sjekkes og vedlikeholdes. Det er viktig at den ansatte som ser på utstyret er den som gir tilbakemelding på tilstanden. Hvis du har rimelig likt utstyr, som turbiner, hvor vi har et større antall på alle feltene våre kan vi si med stor grad av sikkerhet hvilke intervaller vi må ha for vedlikehold. Inspeksjons – og vedlikeholdsintervallene er tette, og en må ha gode begrunnelser hvorfor en skal redusere antall inspeksjoner. Vi får føringer, men også utøve innflytelse på avgjørelsene. Det krever at vi følger med og har kunnskap om utstyr og vedlikeholdet. Jeg har denne kunnskapen, men vi har plattformsjefer som er utdannet økonomer og ikke kan fagene på sokkelen like godt. De har ikke den samme dybdekunnskapen innenfor prosess og vedlikehold. Når denne type ledere får spørsmål om kostnadskutt ser de nødvendigvis ikke hele rekkevidden av hvor farlig dette kan være.

Når det gjelder risikostyring får vi tilbakemeldinger oppover i systemet, men vi skulle gjerne hatt flere. Vi er avhengig av denne type kommunikasjon. Vi synes det er positivt når det skrives observasjonskort og vi synes det er tilfredsstillende å se at vi faktisk har ”fanget forholdet opp”. Det jeg ikke synes er tilfredsstillende er de gangene vi har blitt gjort oppmerksom på et forhold, men ikke får utbedret det innen rimelighetens grenser når forholdet har en direkte sammenheng med kostnadskutt. Det kan bli vanvittig mye dyrere etter hvert. Dette har vi flere eksempler på, ikke alle prioriteringer har vært kostnadsbesparende over lengre tid.

Vi har et verneapparat av veldig flinke folk som bidrar til felles beste. For litt siden var et verneombud bekymret for vedlikeholdet på plattformene våre og ba om en felles samling. Dette ble ikke godkjent. Da sendte verneombudet henvendelse til ledelsen på land om hvor viktig det er at ansatte og ledelsen forstår hva verneombudet er og hvilken rolle de har. Dette ble godkjent og i påfølgende møte fikk verneombudene mulighet til å kommunisere sine observasjoner og bekymringer. Vi fikk da en god diskusjon og forståelse for hverandres synspunkter.

Vi har aldri har jobbet mer sikkert enn nå og jeg tror at den trenden som skal snus er nødvendig for å bedre prosesser og fokus i næringen på et generelt grunnlag. Men hos oss er skadefrekvensen svært liten og de hendelsene som har vært har ikke gitt et storulykkespotensial. Men av og til er det en som dunker borti noe. Da oppstår tanken om at nå må vi skjerpe oss.

Jeg oppfatter at samarbeidet med fagforbundene og verneombudsapparatet er blitt noe dårligere i et større perspektiv. Det gjør at bransjen sliter litt med trepartssamarbeidet. Trepartsamarbeidet

er viktig med hensyn til de beste løsninger for arbeidstaker og selskap. Men generelt er det veldig bra fokus på sikkerhet i norsk sokkel.

Til tross for at enkelte leverandørselskaper overpriser eget utstyr og gjennomføring av enkelte jobber ser vi også at leverandørene bidrar med gode, smarte og billigere løsninger på utfordringer vi har ombord. Vi har gjort noen endringer på grunnlag av dette som har medført reduserte kostnader. Enkelte ganger ser vi også leverandører som mener de kan levere et visst utstyr til en gitt sum og deretter opplever at de ikke tjener penger. Noen ganger gjør de dette for å få markedsandel og vise hva de er gode for. Men når de ikke tjener penger er dette en utfordring og kan bety dårligere kvalitet på utøvende personell. I tillegg må disse firmaene ofte nedbemanne i tillegg. Dermed reduseres også tilgjengeligheten for å utføre arbeidet, samt at renomméet deres skades.

Når det gjelder ”protection og production” om hvor grensen går er vi kanskje ikke helt enige om operatører vs kontraktører, ledere vs ikke leder. Men dette er et samarbeid. Selv om vi jobber smartere med kostnadskutt kan vi kanskje bli litt for smarte, og kanskje vi skulle hatt mer ressurser som analyserte alle kostnadskuttene. Barrierene opplever jeg derimot som gode og skal fungere slik at det ikke oppstår uforutsette hendelser.

Vi har mulighet å lære av andre operatører, men det avhenger av egeninteresse hvordan vi ønsker erfaringsoverføring. Vi jobber nok 70 til 80 % likt, men noe er alltid annerledes. Det trenger ikke bety at noen er bedre eller verre enn andre, men vi har noe forskjellig verktøy og systemer. Standardisering gjeldende for alle plattformer er ikke alltid like smart. Plattformene er forskjellige og trenger derfor noen ganger forskjellige utstyr og prosesser. Men det er verdifullt å se hvordan andre gjør jobbene for på det grunnlaget se muligheter til forbedring hos oss selv. Like viktig er det å la andre se hvordan vi jobber og be om en vurdering i etterkant. Dette motiverer og vi har mye å lære av hverandre. Vi må ikke være redd for å dele kunnskapen vi har. Vi kan fremdeles jobbe smartere. I forhold til risikostyringen om bord er vi ganske der hvor vi skal være. Likevel er det potensialet for å jobbe smartere og lære av andre. Her har vi en optimaliseringsmulighet avsluttet plattformsjefen.

6.7 Statoil Kårstø – vedlikeholdssjef



Foto: Statoil Kårstø. Kilde: Haugesunds Avis v/ Harald Nordbakken, 231111.

Rune Teikari jobber til daglig som sjef for alt vedlikehold på Statoil Kårstø som er et prosesseringsanlegg for gass og kondensat.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften i petroleumsnæringen, generell tilstand, svarte Teikari at han ikke kunne uttale seg for hele for hele næringen, men sikker drift og regularitet er soleklare prioriteringer for Statoil. Teikari forklarte videre at selskapet har bedre sikkerhet på anlegget på Kårstø nå enn da oljenedturen startet for snart tre år siden. Dette gjelder etterslep av sikkerhetskritisk utstyr og produksjonskritisk vedlikehold. Det er etterslepet vi blir utfordret på av ledelsen i selskapet uttalte Teikari. Dessuten har ”alle landanleggene veldig få alvorlige hendelser å vise til. Vi kan egentlig ikke snakke om trender. Vi ønsker å oppleve at vi gjør de rette tingene rett” uttalte Teikari.

Ledelsen på Statoil Kårstø begynte allerede i 2012 å endre målstyringen mtp vedlikeholdet, mao ble det ikke gjort endringer i affekt da oljeprisen falt dramatisk i 2014. ”Vi var allerede i gang med en omstillingsprosess for å spare penger, men samtidig måtte og må vi ivareta sikker drift” uttalte Teikari. Han forklarte videre at Statoil Kårstø startet et løp mot galopperende priser i leverandørindustrien lenge før oljeprisen falt. Dette var nødvendig da prisnivået og ressursbruk begynte å eskalere dramatisk. Leverandørindustrien begynte å bli svært dyre. ”Den galoppen måtte vi stoppe, ellers ville ikke tjene penger” forklarte Teikari.

På spørsmål om hva selskapet mener er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus” svarte Teikari at det virket klarere tidligere da Ptil startet kampanjen. Nå virker det litt mer diffust. Bransjen så først en negativ trend i driften med flere uhell, men nå ser vi en motsatt trend, en positiv trend uttalte Teikari. Dessuten er standardisering blitt et meget viktig

tema, ikke bare for Ptil, men hvert enkelt selskap som ikke lenger ønsker spesialtilpasset utstyr, noe som ofte er veldig dyrt.

I følge Teikari har mål- og risikostyring endret seg enormt de siste årene, også før oljeprisfallet. Både målstyringen og risikostyringen er blitt ”sinnssykt” mye bedre. Statoil forholder seg til Lederskaps- og etterlevelsmodellen (L&E). Sikkerhet, pålitelig og effektivitet er stikkord. En skal ikke fravike disse prinsippene for arbeidsutførelsen. Målstyringen er gjerne lik nå som de foregående år, men ”nå tillater ledelsen i selskapet at vi er litt tøffere mot oss selv med KPI ene. På den måten tør vi også å utfordre oss selv og komme videre i vårt sikkerhetsarbeid” uttalte Teikari.

Ansatte og ledelse ved Statoil Kårstø har en økende bevissthet rundt etterlevelsen av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet fra 2014. Det er mye mindre rom for synsing nå enn tidligere. Kriteriene for bruk av ALARP er senket forklarte Teikari. Gassanlegget på Kårstø er 30 år gammelt. ”Vi vurderer hele tiden hva som er godt nok og innenfor de kriterier vi jobber etter er for oss viktige, viktigere nå enn tidligere. Vi bruker disse prinsippene daglig, spesielt ALARP ut fra vedlikeholdsjobber som skal gjøres” forklarte Teikari og fortsatte: ”Jeg kan be om når jeg legger meg om kvelden at når jeg kommer på jobb neste dag så har jeg et splittert nytt anlegg. Jeg blir like skuffet hver dag...” Vi må forholde oss til realitetene og dette anlegget er 30 år gammelt. Det vedlikeholdet vi gjør er nødvendig og det vedlikeholdet vi gjør er basert på fornuftig risikostyring. Dersom det er sannsynlig at noen aktiviteter kan føre galt avsted, gjør vi det ikke. Dette innebærer også at vi har økt enkelte vedlikeholdsintervaller på noe utstyr forklarte Teikari. Men også dette blir risikovurdert av fagpersonell og ingeniører. Rammene fra ledelsen i Statoil gir grunnlag for mer plassvurdering nå enn tidligere. Samtidig har det kommet fra ledelsen at enkelte komponenter er testet ut og tåler mer enn det vi har gjennomført av vedlikehold tidligere. Således har enkelte komponenter og utstyr fått lengre vedlikeholdsintervaller. Selvtukt av enkelte utøvende personell for vedlikehold er ikke tillatt.

Hvordan er anleggets tilnærming til ”production vs. protection”? Vi har ikke endret balansegangen. I så måte måler vi to dimensjoner forklarte Teikari og fortsatte: ”vi må tjene penger, så ja vi måler bunnlinjen, og det andre er pris mtp inntjening. Vi er i det grå feltet på modellen, dvs. at vi prøver å balansere produksjon og beskyttelse. Noe annet er ikke bærekraftig”. For noen år siden trumfet HMS relaterte ”ting” gjennom nesten alt, nå ser vi en mer balansegang mellom HMS og produksjon. Vi må ha inntjening ellers er ikke bedriften

levedyktig. Teikari forklarte videre at Statoil Kårstø har sterkt fokus på sikkerhetskritisk vedlikeholdsetterslep i forhold til denne balansegangen. ”Sammenlignet med andre installasjoner og anlegg i Statoilkonsernet er vi blant de aller beste. Vi har ikke etterslep på sikkerhetskritisk utstyr” forklarte Teikari. Når det gjelder etterslep på vanlig vedlikehold har vi fortsatt noe etterskudd, ca. 3000 arbeidstimer, men dette inkluderer også arbeid som bare kan gjøres under revisjonsstanser.

Vårt samarbeid med verneapparatet er bra, verneombudstjenesten her hos oss er veldig godt utviklet og består av ”godt voksne” folk og de er dyktige operatører forklarte Teikari. Det gir grunnlag for et godt samarbeid med ledelsen. Vi etterlever den ”norske modellen” etter beste evne. På generelt grunnlag ser vi derimot industriens svingninger med oppturer og nedturer generer noen utfordringer med kultur i forhold til oppbemanning og nedbemanning.

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”? Vi jobber etter en vedlikeholdshjulmodell og dette hjulet har vi smurt og smurt forklarte Teikari. Ansatte og ledelse på Statoil Kårstø har tenkt på hvordan vi kan gjøre ting enklere og opprettholde sikkerheten i alle ledd i prosessen. Med dette har vi blant annet redusert tiden fra behovet for vedlikehold blir meldt inn til det nå blir utført. Heng i ulike deler av hjulet koster oss mye penger da produksjonen kan bli satt ned. Dette gjelder både ikke-intendert vedlikehold, men også intendert vedlikehold. Dette har derimot ikke gått utover kvalitetssikringen. ”Vi har lavere kostnader nå på vedlikeholdet enn det vi hadde før sparekampanjen startet, samtidig som sikkerheten og regulariteten blir ivaretatt” forklarte Teikari. Selve vedlikeholdsarbeidet på en konkret jobb gjør vi nok ikke raskere enn før, men det er hele prosessen rundt det konkrete arbeidet som blir gjort raskere, og like sikkert. Samtidig har vi en eier på hver jobb. Dvs. at ansvar i utgangspunktet ikke er flettet sammen i flere roller/stillinger forklarte Teikari.

På spørsmål om Statoil Kårstø opplever en endring i antall rapporteringer i forhold til lærepunkter i selskapet svarte Teikari at på Statoil Kårstø er det ikke noe alternativ å ikke rapportere hendelser. Vi er en transparent organisasjon forklarte Teikari og fortsatte med at de ikke kunne feid uønskede hendelser under teppet og kommet fra det. ”Guttene og jentene” er flinke til å rapportere. ”Og de tiltak vi setter inn etter uønskede hendelser er gjerne mer gjennomtenkte og adekvate enn det vi gjorde for ti år siden. Vi lærer hele tiden og kvalitetssikringen blir bedre og bedre” uttalte Teikari. I volum har vi nok falt angående rapporteringer, men i frekvens har vi like mange. ”Med tanke på det nye vedlikeholdsregimet

vårt blir det utført mindre vedlikehold, og da trenger en mindre folk til å utføre dette vedlikeholdet. Forholdet mellom rapporterte forhold nå og før er ganske likt, men samtidig er risikostyringen blitt bedre, så vi ser at antallet negative hendelser går ned” forklarte Teikari.

6.8 Songa Offshore AS – plattformsjef

Lars Haldor Sætre jobber som plattformsjef i Songa Offshore. Sætre har tidligere også vært plattformsjef i andre riggselskaper.



Foto: Songa Enabler.

Kilde: Songa Offshore AS

Hvordan opplever Songa Offshore dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften offshore? For Songa sin del har så vi nettopp bygget fire rigger i Sør-Korea og selskapet ansatte masse nytt personell for å bemanne disse riggene. Da riggene var ferdig bygd og vi begynte å seile dem til Norge dukket oppsigelsesspøkelset opp grunnlagt i mindre aktivitet som igjen grunnlag i redusert oljepris. Selskapet måtte si opp masse folk og da riggene kom til Norge ble enda flere sagt opp. Statoil, som vi jobber for, har likevel fra første stund krevd ”full performance” forklarte Sætre. Det vil si at Statoil forventer at vi leverer fullt på høyde med rigger som har vært i drift lenge og er ”innkjørt”. Vi må hele tiden levere i forhold til tøffe KPI’er. Det har vært en kjempeutfordring for oss å holde en god HMS. Det har vi klart, vi har kun mindre hendelser. Dernest har vi hatt en stor utfordring i forhold til operasjon med så mye nytt personell, men vi har klart også dette meget bra.

Hva mener dere i Songa Offshore er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus”? Jeg har ikke snakket med noen i Ptil om dette, men det har vært en negativ trend med en økning av alvorlige hendelser på norsk sokkel de siste årene uttalte Sætre. Det er mye gammelt utstyr på norsk sokkel nå. En del produksjonsplattformer begynner å bli svært gamle med tilhørende gammelt og slitt utstyr. Vedlikeholdet på noen av disse plattformene har ikke vært optimalt. Det har vært en svikt i vedlikeholdet av utstyret. Eksempelvis gjelder dette på løft og kran, men ser vi på brønnehendelsene begynner det å skje negative ting også.

I forhold til om mål- og risikostyring har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet svarte Sætre at han vil ikke påstå at mål- og risikostyring er endret. I selskapet er dette meget bra. Jeg har snakket mye om akkurat dette i ulike fora i selskapet.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode? Dette er ganske godt adoptert i Songa. Vi jobbet mye

med ALARP da vi var i Sør-Korea under byggingen av riggene. Og det vi gjorde der nede har vi fått inn i styringssystemet vårt forklarte Sætre. Vi har brukt det vi har hatt, men vi har gjort noen revisjoner. Revisjonene har ikke gjort ALARP terskelen dårligere.

Vedlikehold på sikkerhetskritisk utstyr har vi meget sterkt fokus og vi ligger veldig godt an forklarte Sætre. I forhold til vedlikeholdet om bord kom vi litt skeivt ut da vi satte de fire nye riggene våre i drift fordi vi gikk over til et nytt vedlikeholdssystem. Dette har medført vanvittig mye ekstraarbeid i forhold til gjennomgang av jobber, sjekk av sikkerhetskritisk utstyr og intervaller for å bygge et robust system.

Hvordan er selskapets tilnærming til ”production vs. protection” sammenlignet med før oljeprisfallet? Vi har ikke opplevd en negativ endring av denne balansegangen, heller tvert om. Det er bedre i dette selskapet enn der hvor jeg jobbet tidligere. Balansegangen fungerer meget godt i Songa forklarte Sætre. Vi må ha en god ”performance”, vi må vise til fremgang og vi må tjene penger ellers er det til slutt over og ut. Men vi skal ikke oppleve større hendelser. I tillegg driver vi i Songa nå med et prosjekt hvor vi ønsker å redusere byråkratiet. Dette inkluderer færre møter, mindre rapportskriving osv. Jeg synes vi går i rett retning i Songa. Folk må ha å ha fokus på det de skal gjøre, ikke unødvendig byråkrati uttalte Sætre.

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”? Vi må øke intervallene på blant annet testing av utstyr uttalte Sætre. Vi må ikke ødelegge utstyr ved testing. Det har ikke noe for seg å teste utstyret i hjel. Dette er en arena vi jobber veldig mye med for tiden. Men dette er et meget komplekst emne. Det er for øvrig enormt mye vedlikeholdsjobber som gjøres. Dette med intervaller har vi sett på en stund, om vi kan endre intervallene og i mange tilfeller har vi stilt spørsmålet om vi skal øke intervallene på noe utstyr. Men jeg har ikke helt status på fremdriften på dette området akkurat nå.

På spørsmål om selskaper opplever endring i antall rapporteringer om kritikk og forbedringer i selskapet svarte Sætre at rapporteringen er lik som tidligere. Jeg har stort fokus på stor takhøyde i selskapet generelt og spesielt ombord hos oss uttalte Sætre. Personellet er flinke til å skrive observasjonskort og på den måten forsøke å lære av hverandre. Folk skriver kort på seg selv også, slik at andre skal kunne lære av erfarte feil.

6.9 Subsea kontraktørselskap 1 – prosjektdirektør

Intervjuobjektet ønsket å være anonym. I tillegg ønsket intervjuobjektet at firmaet vedkommende representerer også skulle anonymiseres i oppgaven. Vedkommende vi snakket med innehar stilling som prosjektdirektør i et av Norges største subsea kontraktørfirmaer.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore svarte intervjuobjektet at uttalelsene fra de største oljeselskapene sier at sikkerheten kommer først, men at effektivitet er tatt med i større grad. Det som før var ”safe and efficient operations” er nå blitt ”safe, efficient and cost effective operations”. Oljeselskapene sier at sikkerheten er viktigst, men samtidig er det blitt mye mer fokus på kost og at kostnader skal reduseres.

Selskapet intervjuobjektet representerer har jobbet mye med BP UK. BP UK har klart det kunststykket å både snakke om sikkerhet, men også gjennomføre det i praksis. Dette har spesielt vært gjeldene etter Macondohendelsen*. BP UK godtar ”time out” når er nødvendig. Statoil krever i slike tilfeller nedetid og slike ”time out” må kontraktør dekke kostnadene ved selv. BP UK har egne representanter om bord som verdsetter den type sikkerhetsarbeid. Statoil sier at HMS og sikkerhet kommer først, men i praksis er det ikke slik. Selskapet opplever stor kulturforskjell mellom selskapene. Dette er ikke noe som bare har skjedd etter 2014, men før også. BP UK var krevende i starten, men når en har begynt hverandre å kjenne har en sett at en spiller på samme lag og ønsker å oppnå de samme resultater. Tendensen for Statoil er at sikkerhet er viktig, men at selskapet har satt en prislapp på sikkerheten.

Det intervjuobjektet og selskapet ellers ser i bransjen er at proaktivt vedlikehold har blitt redusert til lite og ingenting på subseainstallasjoner og strukturer. Nå er vedlikeholdet kun reaktivt. Så lenge integriteten er i orden i systemene så er alt OK, da lar en det skure og gå av operatørselskapene. En kan til og med stenge ned en brønn og vente på neste gang det må vedlikeholdes flere subsystemer på installasjonen. Slik var det ikke før. Operatørselskapene har strammet inn veldig mye forklarte intervjuobjektet. Så lenge noe fungerer så skal en ikke tukle med det. Statoil var veldig flinke på preventivt vedlikehold i form av inspeksjoner, faktisk mer enn det som var myndighetskrav.

Selskapet til intervjuobjektet jobber også smartere enn før. Eksempelvis har selskapet har gått ned på grunnbemanningen på et fartøy, men har organisert seg annerledes ombord. Også måten arbeidet blir utført på er endret til det positive. Statoil utfordret selskapet og det har fungert bra

(*) *Macodohendelsen; DeepWater Horizon utblåsningen i Mexicogulfen i 2010*

denne gangen på et fartøy opplyste intervjuobjektet. Mannskapet jobber smartere på denne båten nå enn før ved at de leverer tjenestene raskere og på den måten er fartøyet og selskapet blitt mer effektive i forhold til kost og tid. Det selskapet får svi ved denne modellen er at mannskapet får mindre tid på dekk med ROV'ene våre, det betyr mindre vedlikehold på disse. Denne smarte måten å jobbe på er en tilpasning til dagens pressede situasjon. Vi som selskap har derimot ikke opplevd noen hendelser som vi knytter til manglende vedlikehold forklarte intervjuobjektet.

Intervjuobjektet opplyste også at prisene på kontraktene er knept for tiden, dette betyr at alle aktørene må kutte kostnader, også dette kontraktørselskapet. Selskapet presser f. eks rederne hos de rederiene de leier båter av. "Pay pr. use" er en metode selskapet benytter seg av nå. De betaler kun for bruken, men lar utstyret deres være om bord når båten ikke er i bruk. På den ene båten selskapet disponerer med "pay pr. use" og som en følge av manglende oppdrag har den ligget i opplag i vinter. Da har det blant annet oppstått rustdannelser ulike steder på offshorekranen. Dette etterslepet av manglende vedlikehold kommer av at alle i hele næringskjeden må kutte kostnader, også rederne, dvs. at eierne av båtene lar båtene ligge i opplag med en minimumsbemanning. Denne minimumsbemanningen gjør ikke avansert vedlikehold.

På spørsmål om hva intervjuobjektet og hans selskap mener er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde "Trenden skal snus" uttalte kilden at dette skyldes nok flere hendelser i næringen. Ptil ser på hele næringen og summen av hendelsene. Men Ptil uttalte nylig at de ikke ser en direkte sammenheng mellom kostkutt og økt risiko på sokkelen forklarte intervjuobjektet.

På spørsmål om mål- og risikostyring har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet svarte intervjuobjektet at mål – og risikostyringen er den samme, men ledelsen hos oss har vært hard i forhold til kutt i kostnadene. En ser kanskje også at land og offshore har sklidd mer fra hverandre pga oppsigelser og permitteringer. Det kan medføre at en ikke har samme åpenhet som før. En stor åpenhet medfører god rapportering, da klarer en å ha et positivt forhold, men dette "gapet" mellom hav og land har nok medført at rapporteringen kanskje har endret seg litt. Men vi har ikke sett en endring av rapportering når det gjelder hendelser. Ellers opprettholder ledelsen de samme mål som før, de uttalte målene er de samme.

På spørsmål om har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode svarte intervjuobjektet at det har det ikke.

Sikkerhetsgjennomføringen av små og store operasjoner offshore fortsatt er i tråd med prinsipper som ALARP og forsiktighetsprinsippet. Jeg kan ikke se at vi har sluppet opp uttalte intervjuobjektet. Har du LTI'er på CV'en når en søker jobb hos operatørselskapene så er ikke det bra mtp den tøffe konkurransen som er i markedet nå.

Har selskapet gjort endringer av vedlikeholdsprogrammet i forhold til kostfokuset? Ja, vi har redusert vedlikehold, vi er mer kyniske enn før uttalte intervjuobjektet. Dette går på direkte kutt av kost, samt å jobbe smartere. Kuttene gjør at deler av vedlikeholdet er endret. Dette har medført at noe er blitt bedre fordi vi gjør ting smartere. Men samtidig gjør vi ikke store tunge vedlikeholdsjobber eller bygger om i forhold til integritet med mindre vi absolutt må uttalte intervjuobjektet.

Hvordan er deres sin tilnærming til "production" vs. "protection" sett i lys av tilnærmingen før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden? Vi prøver å holde en god balansegang uttalte intervjuobjektet. Selskapet ønsker, og har så langt også, klart å ligge midt i bildet og på den måten ha en sunn tilnærming til forholdet mellom produksjon og beskyttelse.

På spørsmål om det har skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å "jobbe smartere" svarte intervjuobjektet at det har det i aller høyeste grad. Vi klarer å kutte kostnader, ikke bare på vedlikehold, men også andre steder, noe som gjør oss bedre rystet i det tøffe markedet som er nå.

6.10 Subsea kontraktørselskap 2 – HMS sjef

Intervjuobjektet er HMS sjef i et av Norges største selskaper innen subseavirksomhet.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore i forhold til generell tilstand, samt spesifikt for selskapet svarte intervjuobjektet at det er et stort fokus på sikkerhet hos kundene, dvs. operatørene både i Norge og i UK som er bedriftens primærarbeidsområder. Samtidig er vi sterkt presset på pris uttalte intervjuobjektet. På hver enkelt kontrakt er det fokus på at vi nå må ta større finansiell risiko enn tidligere. Dersom vi skader utstyr som tilhører kunden, må vi stå finansielt ansvarlig for dette i motsetning til tidligere da operatør selv tok denne risikoen og kostnaden. Det har medført at vi har justert vår risikostyring når vi inngår kontrakter forklarte HMS sjefen. Endringen i bransjen er at kundene, dvs. operatørene, ønsker å presse pris og styrer risikoen over på leverandørene. Dette grunngis i lavere oljepris.

Hva mener dere er årsaken til Petroleurstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus”?

Det er pga mange hendelser og mange nestenulykker. Geir Tungesvik i Statoil har leverandørmøter to – tre ganger i året hvor han inviterer HMS ledelsen og ledelsen i selskapene hos leverandørene deres. Da oppdateres status på sokkelen og Tungesvik går gjennom uønskede hendelser. Trenden er et økende antall ulykker og nestenulykker i næringen. I tillegg har Ptil mottatt flere bekymringsmeldinger fra ansatte i næringen om større risiko blant annet pga redusert vedlikehold. I tillegg utnytter en personellet i langt større grad enn tidligere.

Dagens situasjon om bord på våre innretninger er at teamene ikke er samkjørte på samme nivå som tidligere. Dette krever veldig mye av lederne og hver enkelt arbeidstaker for å styre risikoen. Sannsynligheten for at noe negativt skjer er større nå enn tidligere forklarte HMS sjefen. Vi har alltid hatt stabile crew som gikk en gitt rotasjon. Slik er det ikke lenger. Nå er det mange rokkeringer internt i selskapet blant offshorepersonellet. Noen innretninger går på norske tariffavtaler, andre på utenlandske. Det har medført at ansatte med lavest ansiennitet har havnet på de med internasjonale avtaler. Personell fra andre selskaper ombord går på 3-3 rotasjon istedenfor 2-4. Det betyr at crewene ikke lenger er så samkjørte som før fordi en hele tiden møter på nye folk. I tillegg er det mange nye på hvert skift. De har en viss erfaring, men ikke det å jobbe sammen. Vi skal alltid styre risikoen og vi har veldig mange ”gule risikoer”.

På spørsmål om mål- og risikostyring har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet forklarte intervjuobjektet at HMS og kvalitetsmålene er stort sett uforandret. Målene blir gjennomgått for hvert år av ledelsen, mellomledere, HMS ledelse og offshorepersonell som dekker ni temaer som blant annet innbefatter ledelse, risikostyring, fallende gjenstander, security, arbeidsmiljø mm. Vi forsøker å forstå ”her og nå situasjonen”. Det er ingen endring i forhold til målene og hvordan vi gjennomfører hazop, hazid, Tool Box Talk og SJA. Det vi prøver på er å spare penger ved å jobbe smartere i forbindelse med disse aktivitetene som for eksempel betinger reiseaktivitet knyttet til for eksempel hazop. Vi har også bygd opp egenkompetansen for å spare penger. Før har vi gjerne leid inn eksterne selskaper for å hjelpe til med fasiliteringen av disse aktivitetene. Vi har mange egne dyktige ansatte i selskapet og nå bruker vi disse mer og mer for å spare penger. En bonuseffekt er at vi samtidig oppnår et bedre forhold mellom egne ledere og fagpersoner i landorganisasjonen og de som jobber offshore.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode? I forhold til operasjonell risiko så har det ikke det. Det er derimot blitt litt vanskeligere mtp teknisk utstyr og vedlikehold av sikkerhetskritisk utstyr

for oss. Sikkerhetskritisk utstyr har vi sterkt fokus på. Men det spørres likevel om alt utstyr om bord på de ulike innretningene faktisk blir vedlikehold slik planen for vedlikehold tilsier. Ved et tilfelle fikk vi en notifikasjon av HSE** for manglende vedlikehold av en offshorekran. Dette vedlikeholdet var signert for utført, men ikke utført. Det er ikke hyggelig at det er myndighetene som finner ut av dette. Årsaken var en kommunikasjonssvikt, men vi kan jo stille spørsmål om det var for å spare penger. Dette funnet gjør meg bekymret for om det også kan være andre vedlikeholdsjobber som ikke har blitt utført uttalte HMS sjefen.

På spørsmål om selskapet har gjennomført endringer av vedlikeholdsprogram offshore med utsatt vedlikehold, lengre tidsintervaller enn tidligere osv. svart intervjuobjektet at dette er diskutert. Statoil og andre operatører har presset oss slik at vi skal være effektive i forhold til operasjonsstid på hver brønn. Noen fartøyer går knapt inn til kai lenger. Det betyr at vi skyver på vedlikeholdet. Intervallene på vedlikeholdet av enkelte komponenter er blitt mer behovsprøvd enn periodevis. Sånt sett jobber vi smartere forklarte intervjuobjektet. Kunden ønsker også dette for på den måten å jobbe mer effektivt. Ut fra de hendelsene vi har hatt kan vi ikke se en direkte knytning mellom disse og manglende vedlikehold. Det handler mer om kvalitet på vedlikeholdet. Vi har dessuten fått nedetid pga kvaliteten på vedlikeholdet. Om det er en konsekvens av den økonomiske situasjonen eller om det er mangel på manglende kompetanse hos en av våre samarbeidspartnere er vanskelig å stadfeste, men en hendelse tilbake til høsten 2014 kostet oss store summer grunnet feil vedlikehold på ”stacken”***. Vi fikk en nedetid på en måned.

På spørsmål om hvordan selskapets tilnærming til ”production vs. protection” er nå versus før oljeprisfallet svarte HMS sjefen at kundene forventer at vi tar høyere risiko. Det gjelder blant annet uforutsette ting, venting på vær osv. Kontraktene er utformet slik at gjør vi feil i brønnintervensjonen kan det koste oss millioner av kroner. Kontraktansvarlig kunne før signere kontrakten, men nå må eierne av rederiet selv lese og signere kontraktene. Vi føler vi blir presset av kundene våre uttalte intervjuobjektet. Ellers jobber vi for å tilnærme oss senter på figuren vedrørende balansegangen rent operasjonelt forklarte HMS sjefen.

På spørsmål om selskapet opplever en endring i rapporteringer i selskapet svarte intervjuobjektet rapporteringen så langt i år er den beste og jevneste som har vært på flere år. Alle avdelingene på innretningene deltar. Dette gjør naturligvis kundene fornøyd. Observasjonskortene blir naturligvis fulgt opp internt, med kunder og samarbeidsfirmaer osv.

(**) HSE; Health and Safety Executive. Britenes tilsvar til norske Ptil

(***) Stack; Boresikringsventil (eng. blowout, preventer, fork. BOP) Den brukes ved boring, nedsetting av fôringsrør og ved visse typer overhalingsarbeider

Vedrørende spørreundersøkelsen så HMS sjefen at forholdene knyttet til spm 1 til og med spm 3 bekrefter mistanken de har hatt i forhold til opplevelsen de ansatte har. I forhold til spm 4 ser vi en god korrelasjon mellom opplevd rapportering og det inntrykket vi i ledelsen sitter med forklarte intervjuobjektet. Og det er jo klart at når en ligger i dokk mange måneder på vinteren uten arbeid så kan det oppleves frustrerende i forhold til tiltenkte arbeidsoppgavene knyttet til vedlikeholdet. Svarene virker fornuftige i forhold til den oppfattelsen vi sitter med. Svarene virker troverdige forklarte HMS sjefen. Litt betenkelig at så pass mange mener at det er blitt utarbeidet færre risikoanalyser. Det er ikke vår intensjon. Vi har likevel sett behov for å ta en oppgang på akkurat dette forklarte HMS sjefen.

Spm 7 kan tolkes litt forskjellig i forhold til begrepet ”verdi”. Verdien av en TBT er god dersom de rette folkene er med, men av og til presser kunden så sterkt på at det ikke alltid er mulig å få alle relevante deltakere med. Da blir også verdien mindre av selve TBT’en.

Svarene generelt er noe bekymringsverdige og veldig interessante, det er gode observasjoner som vi skal jobbe videre med uttalte HMS sjefen.

6.11 NOFO – beredskapsdirektør

Det intervjuobjektet i Norsk Oljevernforening For Operatørselskap, NOFO, Henning Lysgaard opplever for tiden for sin organisasjon er at leteaktiviteten har stupt i mengde. Det har gitt NOFO en overkapasitet knyttet til beredskap dersom oljeutslipp på skulle skje på eksisterende felt.

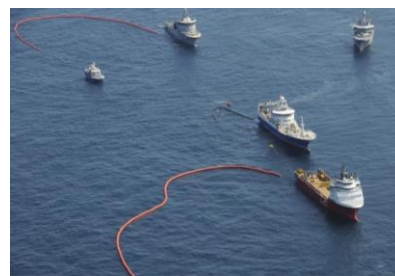


Foto: Oljevernøvelse. Kilde: www.petro.no

NOFO har likevel ikke kuttet i sine aktiviteter eller kuttet i antall ansatte uttalte Lysgaard. De reduksjoner NOFO selv har foretatt er av hensiktsmessige årsaker. Tjenesten har blitt spisset og effektivisert. NOFO jobber nå mer effektivt sett i forhold til tidligere forklarte Lysgaard.

NOFO produserer ikke oljevernutstyr selv og er derfor avhengig av leverandører av oljevernutstyr for å yte sine tjenester. Det NOFO og oljenæringen har opplevd de siste tre årene er at en del selskaper som har levert oljevernutstyr har gått konkurs eller har permittert arbeidere med den følge at de ikke klarer å levere utstyr eller vedlikeholdstjenester til NOFO. NOFO har som et resultat av denne situasjonen gjennomført risikoanalyser for å ha oversikt over relevante leverandører og deres evne til å levere. NOFO følger av den grunn godt med i markedet og jobber hele tiden for å sikre seg mulighet for innkjøp av utstyr eller vedlikehold av

oljevernutstyr forklarte Lysgaard. NOFO har riktignok eget vedlikeholdspersonell, men er likevel avhengig av eksternt personell for å få gjennomført egnet vedlikehold av oljevernutstyret.

NOFO gjennomfører også oljevernkurs for ulike aktører offshore og på landsiden. De siste to årene har NOFO sett at denne aktiviteten har vært sterkt nedadgående. Antall utdannede oljevernere har sunket i den økonomiske nedgangsperioden. NOFO tror dette har sammenheng med at de ulike selskapene offshore kutter ut ikke-lovpålagte kurs. I tillegg har utdanningen av sivile frivillige som ønsker å gjøre en innsats dersom et oljeutslipp skulle treffe land blitt sterkt redusert. Med andre ord er det færre i antall og kompetanse nå enn bare for noen få år siden. Dette har medført at NOFO har endret noe av sin strategi i forhold til oljevern.

På spørsmål om NOFO mottar rapporter om teknisk tilstand ombord på de ulike oljeprodukerende innretningene offshore svarte Lysgaard at det ligger utenfor NOFO's informasjonsområde. Men NOFO har ikke mottatt noen varslinger om "olje til sjø" utslipp forklarte Lysgaard.

På spørsmål om hva NOFO mener er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde "Trenden skal snus" forklarte Lysgaard at dette fokuset til Ptil skyldes hendelser og tilløp til hendelser. Oljevernet vil likevel være likt eller bedre enn før krisen satte inn mente Lysgaard. Lysgaard uttalte også at oljevernstrategien til NOFO vil være lik gjennom årene fra 2015 til 2020 basert på en "beste praksis" som betyr at NOFO og oljeselskapene har kuttet ned på en del utstyr. I tillegg endret strategien for oljevern til det bedre. Planen for utøvelse av oljevern har blitt bedre enn før 2015 til tross for mindre penger å rutte med. Etter Macondo hendelsen i 2010 fikk NOFO kjøpe inn mye oljevernutstyr, kanskje litt for mye mente Lysgaard. Denne "beste praksisen" endret innkjøpene.

NOFO mente at næringen må leve med en viss risiko, men håndteringen av den er essensiell. Oljebransjen må hele tiden ha et bevisst forhold til sine operasjoner og derav også risikostyring, oljevern implisitt.

6.12 SAFE – nestleder SAFE

SAFE er et fagforbund for ansatte i energisektoren. HMS leder og andre nestleder i SAFE, Roy Erling Furre, ble intervjuet.

Furre tok innledningsvis opp fagforbundets bekymring for en økning i antall uønskede hendelser de siste to årene, men også hvordan hendelser offshore påvirket kontrakter både for enkeltindivider og bedrifter. SAFE mente at kontrakttilnærmingen både for enkeltindivider og bedrifter var et resultat av at insentivordninger i næringen for ledelsen var å holde negative hendelser på et så lavt nivå som mulig da dette ellers ville påvirke ledelsens bonusutbetalinger. I tillegg var SAFE veldig kritisk til atferdsbasert regelverk da denne styringsmåten påvirket enkeltindivider på en negativ måte. Furre var også bekymret for et stort press på arbeiderne for å nå målene som ledelsen har satt. Derfor blir det utøvet stor risikovilje. Atferdsbasert regelverk internt i selskapene medfører at tillit og åpenhet gjerne forsvinner fordi regelstyring gjerne medfører en fryktkultur, underrapportering og negativ tilnærming til sikkerhetsarbeid uttalte Furre.

SAFE mente også at RNNP statistikken for etterslep på vedlikehold er feil og direkte misvisende. Den viser en nedadgående trend. En slik negativ trend skyldes at ledelsen rydder i dokumentene, styrer vedlikeholdet annerledes ved å sette nye frister, samt kutter ut vedlikehold. SAFE var også bekymret for det tekniske vedlikeholdet på installasjoner og anlegg pga de mange oppsigelsene blant vedlikeholdsarbeidere. Det har medført at det blir utøvd mindre vedlikehold, i tillegg til at kompetanse forsvinner.

I forhold til hva SAFE mente var årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus” var SAFE av den oppfatning at det var antallet og alvorlighetsgraden av de uønskede hendelsene de siste par årene som har medført et slikt fokusområde. Arbeidsministeren har uttalt til Ptil at hun er veldig bekymret for de negative hendelsene i næringen, spesielt fra 2015 og utover. I tillegg må en se på det regelverket som er i dag, et funksjonelt regelverk hvor industrien selv setter standarden. I det siste har en opplevd en ”godt nok” holdning til tekniske systemer. Det hindrer en større satsning på å være verdensledende slik som denne næringen i Norge alltid har strekt seg etter å være. Den tilliten som dette regelverk er tuftet på begynner også å bli slitt. Hvordan en skal tvinge aktørene til å sette strengere krav til seg selv i dag kan være vanskelig. Men Ptil må kanskje mer på banen og bli strengere mente SAFE.

Vedlikeholdet har alltid vært en utfordring, men nå kutter man også bemanning og derav kompetanse. Kursing utgår i større grad, mye oftere enn før krisen, likeså med seminarer og konferanser, strengt tatt alle HMS aktiviteter kuttet ned. SAFE var bekymret for fremtiden angående kompetanse innenfor vedlikehold. Mange eldre arbeidstakere med god kompetanse innenfor sine respektive fagfelt kommer til å gå av med pensjon i den nærmeste fremtiden.

Dermed kan en god del av fabrikkkompetansen forsvinne. Tilsvarende var SAFE bekymret for konsekvensene med rulling av personell mellom plattformer internt i de ulike selskapene. I tillegg mente SAFE at verneombudsrollen ofte fragmenteres som et resultat av at personell offshore flyttes fra plattform til plattform. Da får heller ikke verneombudet utført sin funksjon. Alt dette kan være med på å svekke lokale kunnskaper om produksjonssystemer.

På spørsmål om fagforbundet opplever at mål- og risikostyringen i har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapene fagforbundet har medlemmer i svarte Furre at SAFE er av den oppfatning at det ser ut som om strategiene for ledelsen i de store oljeselskapene er den samme, men at presset er mye hardere nå enn før krisen satte inn i 2014. Statoil er den ledende aktøren i markedet og styrer derfor gjerne agendaen. Ledelsen i Statoil mener at det kan kuttes på ulike områder for å spare penger, noe de ulike fagforbundene er uenig i. SAFE er i likhet med andre fagforbund redde for svekket sikkerhet. Ledelsen *skal* kutte kostnader, så noen dialog finnes ikke. Noen prosess finnes ikke lenger, noen dialog eksisterer ikke, ledelsen har bestemt seg på forhånd slik at arbeidstakerne blir nøytralisert uttalte Furre. SAFE mente derimot at gode prosesser og tilstrekkelig fagkompetanse på de ulike områdene kan være vegen å gå for å få mål- og risikostyringen på rett veg.

Rapporteringen til selskapene om de alvorlige forholdene blir heller ikke rapportert til selskapene i samme grad som før. Alvorlige forhold blir heller rapportert til fagforbundene uttalte Furre. Observasjonskort (HMS kort) blir gjerne skrevet i samme grad som før, men de avdekker ikke de alvorlige forholdene. Kortene har egentlig er til hensikt å være en kulturbygger og ikke avdekke negative sider ved ledelsens og styringssystemets svakheter. Rapporteringskulturen mtp observasjonskort går på småfunn, man retter ikke blikket oppover i systemet. Symptomene blir rapportert, men ikke de bakenforliggende årsakene til hendelsene. Dette er et av de største problemene med risikostyringen i selskapene uttalte Furre.

Hvorvidt der har skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode mente SAFE at et vedvarende stort press på kostnader har medført at mange selskaper i næringen har senket "guarden". SAFE var av den oppfatning at "godt nok" er det som går igjen for tiden. Næringen "skal" ikke lenger være best og verdensledende. Operatørselskapene står bak "godt nok" tilnærmingen og så lar Ptil industrien gli gjennom mente SAFE. Men standardene eies også av selskapene og da har fagforbundene lite å stille opp med. Ptil bør vurdere å heve innholdet i standardene til å bli implementert i regelverket for på den måten heve kvaliteten på arbeidet/leveransen.

På spørsmål om hvordan fagforbundet SAFE opplever etterlevelsen av lovpålagt vedlikeholdsprogram i næringen til tross for økonomiske nedgangstider svarte Furre at dette er et tilbakevendende tema. SAFE har tidligere i Sikkerhetsforum sett at undersøkelser viser at personene som styrte vedlikeholdet ikke hadde nok kunnskap om det de faktisk styrte, deriblant økonomer som ikke kunne mye om vedlikehold. Dette gjaldt både hos operatørselskaper og hos de store riggselskapene. Ptil gjorde noen grep som gjorde at det ble bedre.

På spørsmål av hvordan SAFE opplever selskapenes tilnærming til ”production vs. protection” uttalte Furre at SAFE helt tydelig ser en tendring mot ”production” heller enn ”protection” blant oljeselskapene. Mange aktører i bransjen føler at det nærmer seg en stor ulykke uttalte Furre. Slike uttalelser ble ikke nevnt for et par år siden. Men det er vanskelig å bevise at det er sammenhengen mellom kostnadsutt og dårligere vedlikehold pga den gode RNNP statistikken på etterslep på vedlikeholdet. I tillegg gransker Ptil mange flere hendelser nå enn tidligere og disse granskningene er reelle svar på alvorlige hendelser. SAFE var derimot skeptiske til at Ptil stopper granskingen der Ptil’s eget regelverk ikke blir belyst. Kanskje må myndighetsregelverket også endres for å sikre optimal sikkerhet. SAFE mente også at mange selskaper i næringen stopper granskingen der det kan bli veldig ubehagelig for selskapene selv når de bakenforliggende årsakene avdekker problemer med eget risikostyringssystem. SAFE mente at det ville være mulig å jobbe smartere gjennom læring i aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold. Men presset på intensivsystemene er blitt for stort, noe som igjen høyner risikoen mente SAFE. Men det betyr ikke at det ikke er mulig å jobbe smartere, men det skjer ikke i stor grad når prosessene går dårlig. Presset fra ledelsen til å kutte kostnader og ikke å involvere arbeidstakerne er altfor stort uttalte Furre.

SAFE skrev et notat som et innspill til en HMS arbeidsgruppe i petroleumsvirksomheten. I denne uttrykte SAFE sin bekymring for at reduksjon i vedlikeholdet kombinert med reduksjon i bemanningen er oppskriften på en storulykke. I tillegg var SAFE fokusert på aldrende innretninger og vedlikeholdet på disse. ”Nå reduseres vedlikeholdet stadig i ny runder» skrev SAFE. Vedlikeholdsjobber kanselleres og intervallene utvides. Man lar utstyret gå til havari, man utvider intervallene ytterligere, man endrer ”required end date”, man innfører grønt område osv”. Dette ble eksemplifisert ved at produsentanbefalingen på en sikkerhetsventil med testing hver tredje måned var overskredet med 800 % sjeldnere enn produsentanbefalingen.

6.13 Industri Energi – TV og HVO

Industri Energi er et fagforbund for ansatte innen olje, gass og landbasert industri.

Vi intervjuet arbeidsleder og hovedverneombud, Einar Åge Vae.

IE opplever at etterlevelse av prosedyrer på norsk sokkel i utgangspunktet er veldig bra. Dersom prosedyrer ikke fungerer så har en følelse av å bli tatt på alvor og gjøres noe med. Det er gjort et kvantesprang ved at prosedyrer er tilgjengelig på nettet hos operatørene og vi får disse direkte fra databasen når de er oppdatert. I tillegg blir det også jobbet med å korte ned prosedyrene.

Det som er en bekymring de siste årene er nedbemanningen på bakgrunn av effektivisering. Færre folk blir satt til å utføre flere oppgaver. Før hadde en dedikerte roller for hver eneste arbeidsoppgave, mens nå ser de på hvordan de kan gi flere roller til eksisterende personell og utfase deler av bemanningen. Da utvannes den kompetansen en sitter med. For eksempel har operatører tidligere hatt sitt eget dekkspersonell, sin egen kranfører osv. Kontraktørene har hatt sine kranførere og sitt dekkspersonell så du har i utgangspunktet hatt en dobbelgjeng, Nå gjennomføres nedskjæringer og deler av bemanningen som tilhører kontraktøren er blitt fjernet.

Det er forskjellig krav til opplæring for arbeid på dekk, men her har det vært fokus på opplæring da det er den yrkesgruppen der det har vært mest dødsfall offshore de siste 10 årene. Dersom du ser på det myndighetspålagte kravet til opplæring så trenger du kun et todagers kurs så er du utdannet hjelpearbeider på dekk. Kanskje er det grunnen til at dette arbeidet som regel er den første stillingen en kontraktør får. Det er ikke et problem dersom en kommer som ny ut til et robust opplært crew, men problemet oppstår når en fjerner det erfarne personellet og erstatter det med helt nye. Det erfarne personellet har arbeidserfaring til å håndtere uønskede hendelser på en annen måte enn nytt personell. Da skjer det at en lærer det ”den harde veien”.

Den personen som foretar for eksempel et kranløft er ikke en ny person, men ny person i den stillingen. De har kanskje 10 års erfaring i Nordsjøen i annen rolle, men ingen erfaring med HMS rutiner for ny rolle som kranfører. I tillegg mangler en gjerne erfarent personell til hjelp under opplæringen. Dette ser vi på tvers av operatørene. Dette er et steg i feil retning da en mister fokus på den arbeidsoppgaven en holder på med.

Alle operatørene har i utgangspunktet Norsok som grunnlag for alt som foregår, men det er ikke å stikke under en stol at de har forskjellige måter å håndheve dette regelverket på.

Dersom det krever en opplæring i forhold til nye prosedyrer eller myndighetskrav er det arbeidsledelse offshore som er ansvarlig for etterlevelse og implementering av dette. Vi har på lik linje ansvar for å gi beskjed hvis vi ikke er komfortabel til å gjennomføre en jobb. Vi kan ikke overse behov for opplæring. Dette må kommuniseres og er en toveis kommunikasjon.

Med hensyn til vedlikehold og grå soner er det lett å se fra operatør til operatør og fra installasjon til installasjon. Intervall, fokus og kostnaden på proaktivt vedlikehold har gått ned i løpet av den seneste tiden med hensyn til ISO krav, eksempelvis stillas og maler arbeid. På installasjonen ser en fremkomst av rust, slitasje på gangveier og rekkverk mm. Den aller sikreste måten å ikke bli skadet er å ikke gjøre noe, men da får du ikke utført noe. En kan bruke for mye tid på sikkerhet, men det er en gråsoner. Fokuset er på KPI'er som gjelder oppe tid, men når det kommer til ordinære slitedeler så må det skiftes. Det må foretas vedlikehold og utstyret gjøres sikkert. En kan ikke hoppe over dette kun for å øke produksjon. Dersom en uønsket hendelse da skjer er kostnaden så mye høyere.

Intervallene og utskiftningsanbefalinger kommer fra produsentene. De tar utgangspunkt for at utstyret bør ha lengst mulig levetid slik at de da blir foretrukket fremfor andre og blir da implementert i prosedyrene. En må også forsøke å legge til rette for å gjennomføre vedlikehold på naturlige stopper i produksjonen slik at det ikke fører til stans. Både myndighet og operatør har i tillegg lagt til grunn prosedyrene med hensyn til vedlikehold.

Noen kontraktører har vanskelig med å rapportere inn til ledelse på bakgrunn av hvordan denne kommunikasjonen blir tatt imot og ivaretatt. Dette kan gjøre en usikker. Noen tilbakemeldinger er av en slik art at dersom det ikke er godt nok for varsler så må en selv finne en løsning i sin arbeidstid på hvordan en skal ordne det. Dette kan føre til at noen vegrer seg til å si ifra og lærer seg å "leve med det", selv om det også gjelder egen sikkerhet.

De fleste ulykker skjer når vi utfører enkle ting og sjeldent når det er kompliserte oppgaver. Da har alle fokus på hva som skal gjøres. Personskader blir fort ivaretatt og rapportert. Produksjon blir stoppet dersom nødvendig. Beredskapen ivaretar den ansatte og vurderer om en skal fraktes inn til land/sykehus. Behandling av alvorlige skader tas like seriøst nå som tidligere.

Med hensyn til forskning på ny type utstyr, ny teknologi og smarte løsninger har en vært villig til å prøve dette ut for å se om det er bærekraftig med hensyn til økt produksjon. Nå er det mer hva vi kan gjøre på billigst mulig måte for å få opp oljen. Operatører vil bruke minst mulig tid

og få mest mulig opp. Du har ikke spillerom til nytenkning og kompetansen til ansatte som kanskje kunne tenke disse smarte løsningene er forsvunnet – unge ansatte med god faglig utdanning, kanskje flere fagbrev og 10 års arbeidserfaring. Noen har Bachelor- og Mastergrad innen petroleumsfag og flytter kanskje for annen type arbeid. Det er urovekkende forklarte Vae.

Hvordan kan vi være en foretrukket partner? En ser nå at en klarer å gjøre jobben med fortjeneste for 1/3 av prisen og tjener gode penger nå også. Vi kan jobbe smartere og har en forståelse for at det må gjøres endringer. Kutt må foretas, men bør gjøres i sammen med dem som er der hvor det skal kuttes. Det sitter ofte ansatte på land som har fått i oppdrag å kutte, men har ikke alltid hele kompetansen til kuttet. Eksempelvis kan en supplybåt bli liggende i et ekstra døgn for at en ikke kan jobbe overtid. En ser ikke på leieprisen på utstyret på denne båten som gjør kostnaden langt høyere enn overtidstimene en kunne brukt for å bli ferdig. I stor grad har ledere offshore fått beskjed om prosentvise kutt. Lederne vet kanskje at en klarer dette, men er usikker på hvor uten fordyrende ringvirkning. Noen ganger har en bonusordning som er ihht til målene som du har satt og du får karakter etter dette som kan være avgjøre hva bonus og insentiver leder får. Noen ganger ser en kanskje at det er på bakgrunn av egeninteresse at valgene de gjør fører til at andre må gjøre kuttene.

”Vi etterlever verdiene til operatørene vi arbeider hos. De kommuniseres på utreise- eller HMS møter. Verdiene er innbygget i styringssystem og det er en forventning til oss at vi følger dem”. Med hensyn til verneombudets (VB) rolle er det klare forventninger med hensyn til ansvar. Det er obligatorisk grunnkurs som kontraktørene betaler selv og som tas tidlig når du er blitt valgt som VB. I tillegg har vi krav hos oss at alt lederpersonell skal ha denne kunnskapen, samt vedlikeholdsledelse. VB skal kunne gjøre dette arbeidet selvstendig. Arbeidstakerens medvirkningsplikt og rett prøver en å skyve mer og mer ut på siden. Endringer skjer gjerne ”på bakrommet” for deretter at verneombudet blir informert om hvilke endringer som er blitt vedtatt. En blir litt overkjørt og medvirkningen kommer for sent i selve prosessen og vanskelig og liten tid til å sette seg inn i ringvirkninger av endringen(e). Arbeidsgiver må ta ansvar for at trepartssamarbeidet skal fungere. Det er hverken myndighetene eller arbeiderne, men operatørene som har trukket seg mest vekk. Det er viktig å involvere alle parter på et tidlig tidspunkt fra lavest til høyest stilling. Det skaper eierskap til bedriften, initiativ og de ansatte føler at en blir tatt på alvor. Når det gjelder kostnadseffektivitet kan en kanskje få avdekket hva som ikke fungerer før det implementeres. Vi har forskjellig kunnskap som kan være gjensidig viktig for selskapet.

6.14 Lederne – TV og HVO

Lederne er en fag- og interesseorganisasjon for ansatte som har en ledende stilling i privat eller offentlig sektor. Hans Fjære Øvrums er Hovedverneombud på Statfjord B og vara sentralt i Lederne mot offshoresektoren. Øvrums sitter i en avdeling som heter Sokkel AU.



Foto: Statfjord B. Kilde: Teknisk Ukeblad.

Øvrums synes det er krevende og utfordrende for dem som sitter i den spissen enden. Det er kuttet i modifikasjoner, det er lite oppgraderinger og det er kuttet mye på personellsiden. Vi har hatt mye aktivitetsstyrt arbeid og har gått bort fra kjent personell innen ISO (isolering, stillas og overflatebehandling) og V&M (vedlikehold og modifikasjon). Dermed har vi mistet mye plattformspesifikk kompetanse gjennom leverandørene. Det er noe vi merker veldig godt. Det er ikke behovet, men økonomien som styrer vedlikeholdet forklarte Øvrums.

I 2014 ble mye porteføljen i forhold til vedlikehold fjernet. Dette gjør noe med folk. Opplever man at vedlikehold blir kansellert slutter folk til slutt å påvise feil og mangler. En undersøkelse på plattformen viser at det ble rapport mindre feil og mangler i notifikasjonssystemet SAP i påfølgende år. Det er dramatisk det som nå skjer dersom en ser på totaliteten. På en installasjon jobber det nå 3 malere som skal drive overflatevedlikehold. Med store innretninger er dette ikke tilstrekkelig. Vi opplever mye lignende som dette. Det er nesten håpløst å få til HMS prosjekter. Da skal det være veldig godt fundert. Uansett hvor god du er vil du bli utfordret enda mer neste år. Vi har ganske snevre økonomiske rammer og nettopp var det en leder her ute som presenterte ”rock bottom”. De driftsutgiftene vi har for å holde driften i gang på denne plattformen. Vi ligger så vidt over det vi kaller nede på grunnfjellet.

På spørsmål om grunnlaget for Ptil’s fokusområde ”Trenden skal snus” mente Øvrums er deres syn på det manglende trepartssamarbeidet. Påvirkningen til tillitsvalgte, verneombud og lokal ledelse er blitt veldig innsnevret. Ptil har sett en økt tilstrømning av bekymringsmeldinger som betyr at vi ikke får til så mye lokalt eller sentralt. Det er veldig toppstyrt og det gjør noe med hele kulturen. Vi får kanskje en resignasjon i organisasjonen hvor folk føler det nesten bare er negative signaler som blir sendt ut.

Vi har vært gjennom en prosess med driftsbemanningen. Vi skal i neste AU møte se på § 7.2.5 i AML da driftsbemanningen vi kommer til å få fremover kan bety fare for liv og helse. Da

refererer vi til overordnede risiko- og konsekvensanalyser som er påpekt i forhold til storulykkespotensialet. Dette gjøres i henhold til regler og grunnlegges med at vår påvirkning snevres inn. Vi bruker veldig mye tid og energi som er forventet i forhold til partsamarbeidet, men hvorfor skal en bruke så mye tid på dette dersom en ikke blir hørt? Jeg synes dette er en ganske alvorlig situasjon. Det har vært en høst med brudd mellom foreninger og ledelse. Så i forhold til partsamarbeid kan jeg ikke si at det er noen endring og vi har ikke fått noen signaler at det skal komme endring.

Mål- og risikostyring har endret seg. Handlingsrommet har blitt veldig innskrenket de siste årene og veldig mye blir styrt og administrert i fra land bortsett fra når du har beredskapssituasjon. Har vi ikke handlingsrom blir det heller ikke noen åpenhet. Det største problemet vi har nå er åpenhetskulturen som holder på å lukke seg mer og mer og handler om at dersom vi ikke tar innspill eller forventer lojalitet i fra organisasjonen blir en ikke åpen for kritikk med mindre kritikken er positiv. Folk opplever at de drukner i informasjon og kommer til et metningspunkt. Dette kan være en risiko. Vi skal ha et kulturprogram og hvis en ikke har samme virksomhetsforståelsen så treffer denne ulikt også. Jeg tror ledelsen ser at det eksisterer et informasjonsflytproblem. De har fjernet en del folk på land og omorganisert der også. Det har tidligere vært flere som har ”passet på hverandre”. Vi har en undersøkelse hvor ¼ av lederne svarer at de ikke tør gi beskjed om kritikkverdige forhold på jobben. Det er tydelig at det har skjedd noe med denne kommunikasjonskulturen.

Leverandører har krav om å rapportere, men internt er det ikke så utbredt og antall rapporterte hendelser i Synergi (Statoils rapporteringssystem for uønskede tilstander og hendelser) har gått ned. Ledelsen ønsker mer åpenhet. Vi ser likevel en endring av at kulturen er mer lukket når det gjelder ledelsesstruktur og tyngre vedlikehold.

Med hensyn til uønskede hendelser sjekket vi om det kunne være en sammenheng mellom effektivisering og kostnadsbesparelser, men vi kunne ikke si ja eller nei til dette. Da vi analyserte de gule hendelsene så vi at noen av disse hendelsene skulle ha vært røde. Vi hører også ledere si at det de håper å slippe en rød hendelse for det blir så mye ”styr” i etterkant. Dette er ødeleggende for rapporteringskulturen vår. Noen hendelser blir ikke rapportert inn til Ptil som de skal og kanskje kommer den en uke for sent. Det er noe rart som har skjedd. Ledelsen vil ikke ha det slik, men når det blir så mye ”pes” ved alvorlige hendelser ønsker ikke lokal ledelse ha dem heller. Vi hadde en gasslekkasje her for 6 måneder siden. Den ble rapportert som gul, men hendelsen var såpass alvorlig at den skulle vært rød. Det ble en rar stemning da

plattformsjefen på neste tur holdt en tale om at vi ikke har hatt alvorlige hendelser på installasjonen. Det er kun røde hendelser som blir fokusert på og ikke de gule. Det er ikke underrapportering, men underklassifisering. Vi har også opplevd andre hendelser som skulle være røde, men som de rapporterte disse klassifiserte dem som grønne.

Dårlige HMS resultater kan ha kontraktsmessige betydninger med den følge at en kan miste fremtidige oppdrag. For et par år siden opplevde en leverandør en del fraværsskader. Samtidig ble det i denne perioden innført nye retningslinjer som tilsa at dersom du skadet deg skulle du gå til din egen leder først og deretter til sykepleier. Det ble mye styr av dette så aktuelle retningslinjer ble fjernet. I høst var det en som klemte den ene hånden sin under en boreoperasjon. Vedkommende gikk til sykepleieren ombord og fikk isomslag. Deretter gikk han tilbake på jobb. I dette tilfellet ble det iverksatt gransking. En annen gang gikk en ansatt først til legen da han kom hjem. Det viste seg at skaden var verre enn først antatt. Dette førte til at han ble sykemeldt i påfølgende arbeidsperiode. Denne hendelsen ble det rapportert internt i selskapet. Hadde han derimot først gått til sykepleier om bord på plattformen kunne skadeomfanget kanskje blitt redusert. Slikt gjør noe med kulturen. Vi har et altfor strengt fokus på rapporteringen og konsekvensen det får istedenfor å bruke rapporteringen til læring.

Med hensyn til opplæring har ”one pager” blitt veldig bra. Folk deler med hverandre og andre innretninger kan lære av hverandre. Men hendelser som er blitt rangert lavere har ikke fått noen fokus på læring. Dette er en svakhet i systemet vi har.

Hendelsene som skjer i forhold til manglende vedlikehold er blitt nevnt fra toppleder innen sikkerhet offshore som tilfeldig og ikke relatert til kostnadsbesparelser. Vi har mange parameter som sikrer godt vedlikehold. Sikkerhetskritisk vedlikehold og sikkerhetskritiske systemer har vi stålkontroll på. Risikoene som ligger i den andre porteføljen vet vi ikke om. Det man vet om er som regel ikke en risiko.

Endringer av vedlikeholdet og fokusområder blir styrt fra land, men de forstår ikke helt hvordan vi styrer plattformene. Før var det lederne på installasjonen som bestemte, men i 2009 ble det endret og noen av disse stillingene ble satt til land for bedre planlegging. Det er fjernet en del fagarbeidere på land også. Dette har ingen sammenheng mellom oljeprisfallet i 2014, men endringer gjort over tid og kostnader kuttes. Inntekter sett i lys av utgiftene har de siste årene ikke vært bærekraftige.

Vi gjør mer administrativt arbeid nå enn for mange år siden hvor vi gjorde en jobb uten sjekklistor og krav. Det har skjedd store endringer ved måten vi håndterer risiko i den ”spisse enden”. Sikkerheten har blitt bedre og antall større hendelser har gått ned. Men nå som man fjerner folk kan det kanskje bety at det ikke er tid til alt det administrative, samt opplæring i å utføre oppgaven. Identifisering av risiko og samtaler er det liten tid til da vi får pålagt flere oppgaver. Jeg tror intensjonen til ledelsen når de innfører programmene er gode, men tiltenkt effekten uteblir og isteden dukker det opp nye ikke-intenderte utfordringer. Informasjon kommer nedover, men kritiske spørsmål og kommunikasjon oppover blir ikke hørt. Det handler om åpenhet og tørre å si ifra. Dersom vi skal ha en høy sikkerhetskultur må en ha en høy åpenhetskultur. Det er en grunn til at jeg bruker media. Da kan jeg påvirke på indre bane og sette fokus. Mange opplever også at Ptil er på ”nedtur”. Hendelser påvirker ikke Ptil som tidligere. Ptil må være tøffere før hendelser skjer og ikke bare etterpå. Dette gjelder for eksempel partssamarbeidet.

Når det gjelder balansegangen mellom produksjon og sikkerhet tror jeg vi heller mer mot produksjonskanten. Det å levere er veldig viktig. En kan heller ikke ha for mye helning til sikkerhet, men man ha tillit til folkene og kunnskapen deres. Beskrivelser av oppgaver er nå så detaljert at de er vanskelige å utføre. Det står alt en skal gjøre og ikke skal gjøre. Skal det tas en beslutning må en kalle inn til møter, men dersom en har myndighet og handlingsrom så tar de dette handlingsrommet samt eierskap til det. Her er det en stor kulturforskjell fra tidligere år. Det er beslutningsvegring. Før kunne du gå inn til en leder å få en godkjennelse eller avgjørelse der og da. Nå må en sende inn en henvendelse. Det gjør noe med organisasjonen.

Statoil har for mye dokumentasjon og vanskelig å finne ut av hva som gjelder. Dette har også vært kritikk fra eksterne leverandører. Etter hendelser må vi ha nye tiltak og krav må endres. Mange ganger skjønner en ikke intensjonen til kravet og det kan være litt komplisert. Ptil tilstreber et funksjonelt regelverk i industrien, men vi opplever at Statoil sitt regelverkt er variert og kan skape usikkerhet i organisasjonen.

Det er nødvendig at vi tenker hvordan vi jobber smartere. Bransjens tilnærming til innkjøp av tjenester og utstyr har medført de høye kostnadene de siste årene. Kostnader fordi en skal ha så mye utstyr istedenfor at ta det som er mest nødvendig. De har boret flere brønner nå med færre rigger og er et resultat av måten vi jobber på. Økonomiske rammer blir laget på land uten å se konsekvensene på rammene som allerede er. I driftsbudsjett kuttet en 20 % flatt i året uten å se behovet og hva en kan kutte mer på. Det fjernet handlingsrommet til plattformsjefen her ute.

I forhold til vedlikeholds intervaller og -behovet på utstyr ombord tror jeg ikke man har gjort noe ufornuftig. Noe er bestemt av styrende dokumenter. Det ble tidligere gjort overdrevet sjekk og derfor naturlig å redusere antall intervaller. Samtidig er det enkelte medarbeidere som føler at det ble gjort endringer på antall intervaller uten at de ble involvert og da oppstod det en del diskusjoner. Tilsvarende har enkelte tidligere gjennomført vedlikeholdsoppgaver og opplevd at oppgavene ble fjernet da noen i landorganisasjonen mente det ikke var nødvendige oppgaver å utføre. Dette ble opplevd av vedlikeholdspersonell som dårlig involvering. Det medførte igjen at vedlikeholdsarbeiderne har blitt tatt med på råd i etterkant. En årsak til dette var at det aldri oppstod feil på utstyret. Men dersom en fjerner sjekken vil en jo aldri finne noen feil.

6.15 Uformelle samtaler med arbeidstakere i næringen

Dette underkapittelet omhandler uformelle samtaler vi har gjennomført med ansatte i petroleumsindustrien og verftsindustrien som bygger plattformer og systemer på plattformer som i løpet av det neste året skal settes i drift i Nordsjøen. Kapittelet var egentlig ikke tiltenkt oppgaven, men desto mer vi snakket med ”gutta på gulvet” desto mer interessant ble det å gjengi deres versjon av statusen i næringen i dag.

Det som samtlige vi har snakket med beretter om er at ansatte er redde for å melde fra om kritikkverdige forhold fordi de er redde for å miste jobben sin eller bli omplassert. Dette gjelder både fast ansatte og innleide i ulike selskaper. Når avveiningen mellom å melde fra om kritikkverdige forhold og det å risikere jobben velger de aller fleste å holde munn. Å redde sin egen arbeidsplass betyr mer enn å jobbe under usikre forhold.

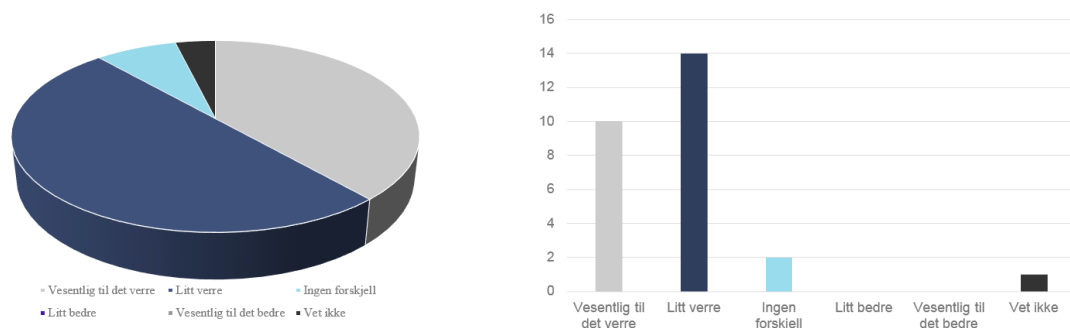
I tillegg beretter innleide vedlikeholdsarbeidere fra et av Norges største verfts- og vedlikeholds firma til Statoil at da oljeprisen stupte i 2014 ble vedlikeholdskontraktene terminert og vedlikeholdet på utstyr om bord på plattformene stanset mer eller mindre opp. Naturligvis ble sikkerhetskritisk vedlikehold gjennomført, men vedlikehold som maling, rustfjerning på struktur opphørte, tilsvarende med ISO arbeid osv forklarte de. Vedlikeholdet ble forskjøvet frem i tid for å spare penger. De vi har snakket med var enstemmige og uavhengig av hverandre forklarte de at en slik forskyving av denne type vedlikehold økte risikoen for at uønskede tilstander eller hendelser oppstod. Flere har uttalt at Statoil lar vedlikeholdet ”skure å gå”.

7 Spørreundersøkelse – Subsea kontraktørselskap 2

De som deltok på spørreundersøkelsen jobber til daglig offshore på flyttbare innretninger. Deres arbeidsdisipliner innbefatter dekksarbeidere, subseaoperatører, mekanikere, elektrikere og ledere av operasjoner offshore. Med andre ord er dette grunnplanet i selskapet, de som omgir seg med den operasjonelle risikoen i det daglige samt rapporterer risiko til ledelsen på i landorganisasjonen. Spørreundersøkelsen tar for seg oppgavens problemformulering og forskningsspørsmål. Alle spørsmål har vedlikehold som bakteppe.

Spørsmål 1

Opplever du at din bedrift har endret vedlikeholdsrutiner på teknisk utstyr i forbindelse med den økonomiske nedturen som startet i næringen i 2014?

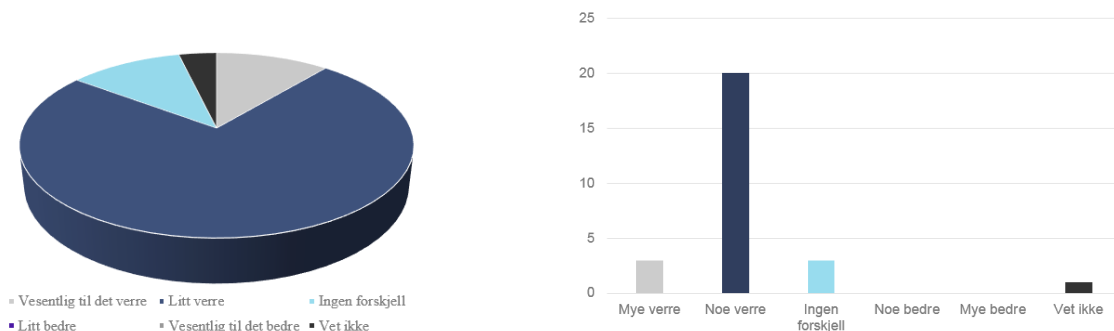


Figur 13; svar på spørsmål 1 i spørreundersøkelsen.

Resultatene i figur 13 viser at 88,9 % har en forståelse for at det er blitt verre eller vesentlig verre.

Spørsmål 2

Dersom det har skjedd en endring av ovennevnte vedlikeholdsrutiner. Har dette vært til det bedre eller verre for den tekniske tilstanden og sikker produksjon?

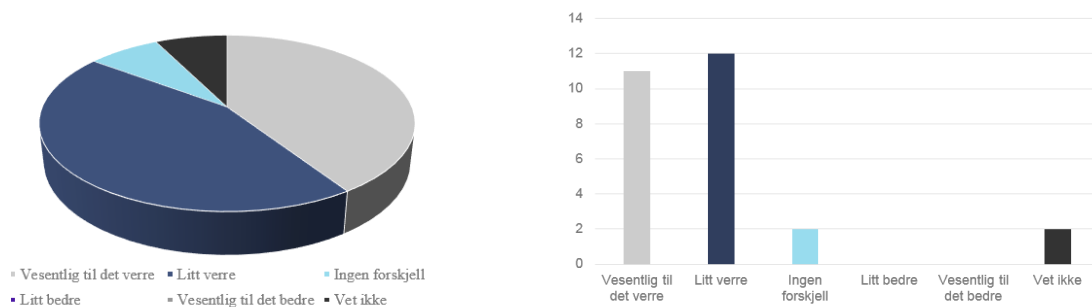


Figur 14; svar på spørsmål 2 i spørreundersøkelsen.

Figuren over viser at 85,2 % mener endring av vedlikeholdsrutinene har blitt til det verre.

Spørsmål 3

Har ledelsen i din bedrift signalisert at det har eller skal kuttes kostnader i forbindelse med vedlikehold av teknisk utstyr, dvs. etter 2014?

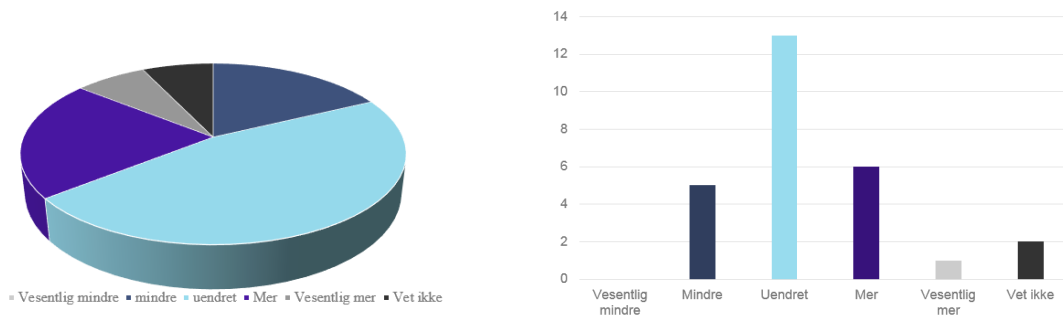


Figur 15; svar på spørsmål 3 i spørreundersøkelsen.

Når vi ser på resultatene i figur 15 gir 85,1 % tilbakemelding på at det kuttes i kostnadene av vedlikehold.

Spørsmål 4

Har rapporteringen av uønskede hendelser, både små og store, endret karakter siden 2014 og frem til i dag?

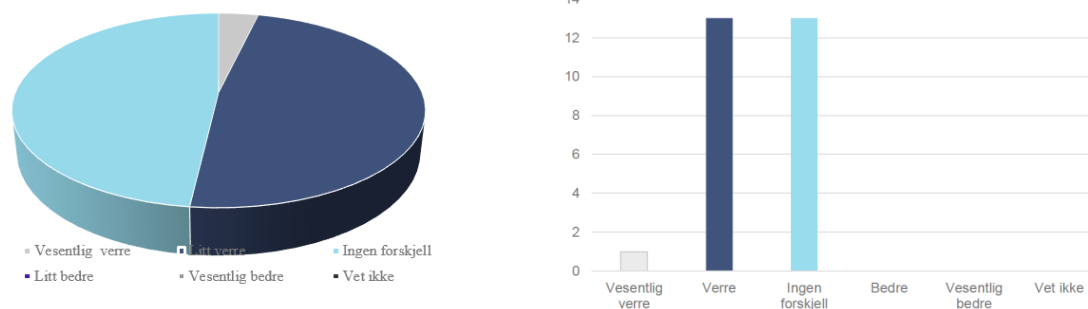


Figur 16; svar på spørsmål 4 i spørreundersøkelsen.

Om rapporteringen har endret karakter eller ikke er det noe spredte tilbakemeldinger om, mener 48,2 % at tilbakemeldingsnivået er det samme som tidligere, ref figur 16.

Spørsmål 5

Hvordan opplever du sikkerheten mtp HMS i ditt firma etterleves etter 2014 enn før nedturen startet i næringen, dvs. før 2014?

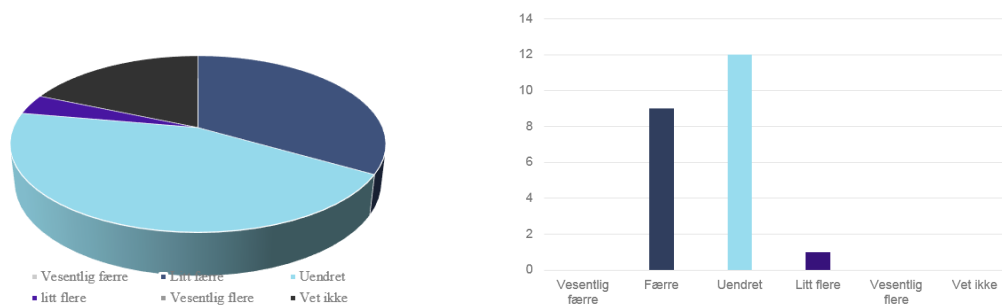


Figur 17; svar på spørsmål 5 i spørreundersøkelsen.

Svarene i figur 17 viser at 51,8 % mener sikkerheten er blitt verre, mens 48,1 % merker ingen forskjell.

Spørsmål 6

Har det blitt, og blir det, utarbeidet like mange risikoanalyser etter 2014 sett i forhold til før 2014?

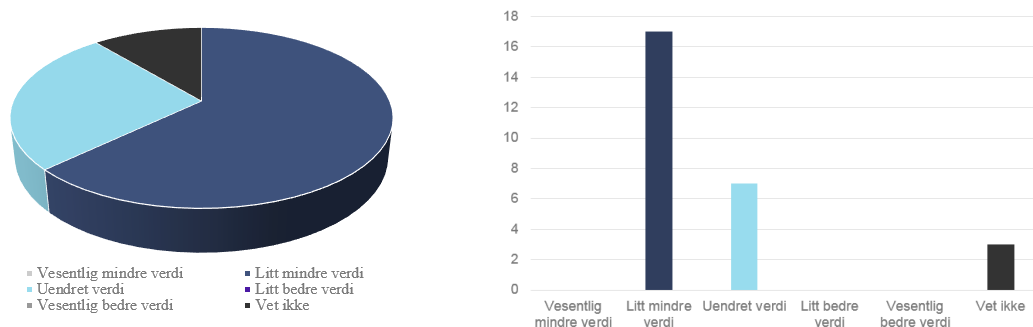


Figur 18; svar på spørsmål 6 i spørreundersøkelsen.

Svarfordeling til spørsmål 6 viser at 44,4 % av de ansatte at dette er uendret, mens 33,3 % mener det har blitt utarbeidet færre, se figur 18.

Spørsmål 7

Hvordan opplever du at verdien av risikoanalysene som blir laget i ditt firma blir ivaretatt etter 2014 sett i lys av før 2014?

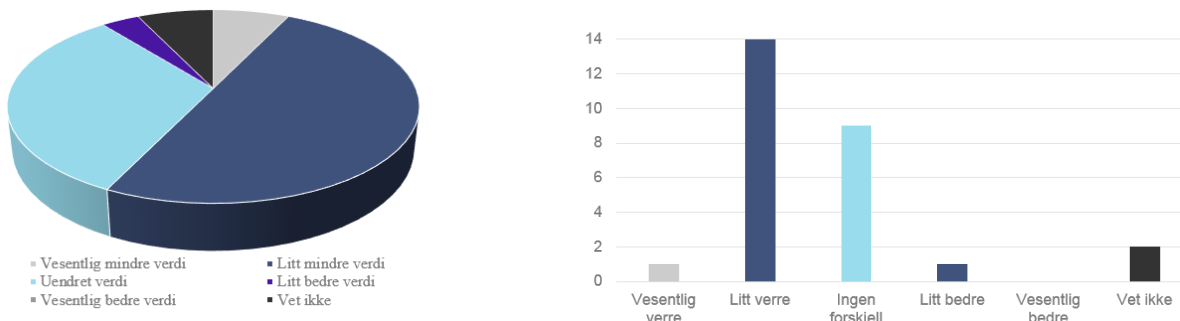


Figur 19; svar på spørsmål 7 i spørreundersøkelsen.

I henhold til tilbakemeldinger i figur 19 sier hele 63 % av respondentene opplever at risikoanalysene har mindre verdi nå enn tidligere.

Spørsmål 8

Hvordan opplever du etterlevelse av å vise forsiktighet under arbeidet når det er usikkerhet knyttet til konsekvensene av utøvelsen dersom det går galt? Spørsmålet er relatert til eventuelle endringer av forholdene før 2014 kontra etter 2014.

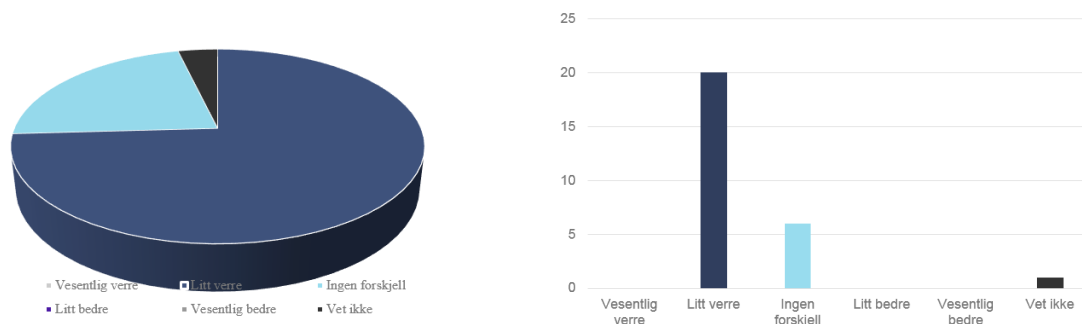


Figur 20; svar på spørsmål 8 i spørreundersøkelsen.

Mens 33,3 % merker ingen forskjell mener 59,3 % at etterlevelsen har blitt verre, ref figur 20.

Spørsmål 9

Opplever du i din bedrift at det har skjedd en endring av forståelsen og etterlevelse av akseptabel risiko etter 2014 kontra før 2014?

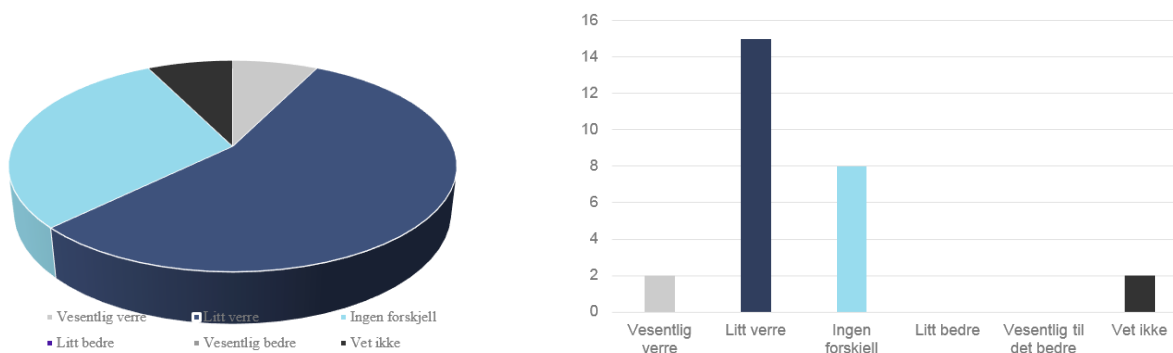


Figur 21; svar på spørsmål 9 i spørreundersøkelsen.

I henhold til data vist figur 21 svarer 74,1 % at det er blitt litt verre med forståelsen og etterlevelsen av akseptabel risiko.

Spørsmål 10

Opplever du i din bedrift en endring av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse (HMS relaterte forhold) etter 2014 kontra før 2014?



Figur 22; svar på spørsmål 10 i spørreundersøkelsen.

Med hensyn til balansegangen produksjon og beskyttelse viser figur 22 at 63 % av de ansatte mener dette har blitt verre.

Som resultatene fra spørreundersøkelsen viser oppfatter respondentene at HMS utviklingen på de spurte områder i stor grad ser ut til å være i negativ utvikling med unntak av rapporteringen intern i selskapet. Denne trenden sammenfaller med den negative utviklingen av HMS gjengitt i RNNP for årene 2013 - 2015, se figur 27 side 79.

8 Seminarer

8.1 Petroleumstilsynet og Miljødirektoratet – ytre miljø

Den 17. mars 2015 inviterte Ptil og Miljødirektoratet (MD) til fellesseminar om forebygging av ulykker i et miljøperspektiv. Tema for seminaret var hvilken betydning nedskjæringene i petroleumsnæringen har for ytre miljø. Ulykker som kan føre til utslipp var hovedfokus på seminaret. Foredragspersonene var sentrale aktører fra vertskapet, samt ledere innen ulike områder i petroleumsindustrien. Presentasjonene bunnet i et felles budskap; alle forstod at det måtte endring til, endring som også inkluderer kostnadsbesparelser. Fokus for alle foredragsholderne var at det er ikke innen HMS en skal gjøre de største besparelsene. Selv om noen så at en kan gjøre kloke besparelser på denne arenaen også uttrykkes det forskjellig mening om hvor mye en kan redusere. Seminaret ble gjennomført som presentasjon. Vi har tatt med innspill fra følgende representanter gjengitt i tabell nedenfor som er relevant til denne oppgaven. Se vedlegg V5.1 for agenda.

Finn Carlsen	Fagdirektør Ptil
Signe Nåmdal	Avdelingsdirektør i Miljødirektoratet
Øystein Arvid Håland	Direktør for sikkerhet og bærekraft i Statoil
Hilde Marit Rysst	Forbundsleder SAFE

Tabell 1; Representantene representerer informasjon tatt med i forhold til relevansen i oppgaven.

Fagdirektør i Ptil, Finn Carlsen, slo fast at kravene til kontinuerlig forbedring står fast, også i tider med kostnadskutt. Han stilte imidlertid spørsmål ved om dokumentasjonskravene i næringen har gått for langt. Mengden dokumentasjon som produseres i næringen har økt veldig de siste årene. Partene bør gå sammen og enes om hva som er hensiktsmessig dokumentasjon og hva som ikke er like nødvendig. Industrien må i tillegg, i følge Carlsen, ha gode prioriteringer og tiltak, sikker og forsvarlig drift, langsiktige mål – selskapene må holde fast på det som gir resultat og spesifisere kritisk utstyr og lage grenser over hva som defineres som kritisk utstyr.

Flere av foredragsholderne henviste til ”den norske modellen” som en vesentlig ressurs i endringstider. I tillegg ønsket Ptil at næringen hadde fokus på gjeldene regelverk. Lovverket og reglene oppdateres jevnlig basert på ny kunnskap og læring og skal stimulere til en kontinuerlig forbedring av sikkerhetsnivået. Regelverket har krav om å ta i bruk ny kunnskap og sikre kontinuerlig utvikling og forbedring av sikkerhetsnivået i selskapene. Det er både enkeltaktører og samlet næring som bidrar til forbedringen. Selskapene må ha tydelige mål om å forbedre sikkerhetsnivået, også i tider med kostnadskutt fastslå Carlsen.

Krav til beskyttelse av ytre miljø er ikke en kostnadsdrivende faktor på norsk sokkel sa Signe Nåmdal, avdelingsdirektør i industri- og havavdelingen i MD. Ivaretagelse av det ytre miljø gir

også et godt omdømme på norsk sokkel. Direktoratet spør seg likevel om det er lavere bemanning i HMS-avdelingene fordi direktoratet ser generelt dårligere kvalitet på søknader nå enn tidligere, samt at selskapene er presset på tid. Hun mente at det finnes ikke enklere og billigere løsninger, bare enklere. Billige løsninger kan i følge Nåmdal resultere i utslipp.

Direktør Øystein Arvid Håland i Statoil, stilte spørsmålet; ”hvordan forbedre sikkerhet og bærekraft samtidig som kostnader kuttes?” Målet for Statoil er at dersom en feilhandling skjer skal ingen risiko fullbyrdes. Statoil har hatt ulykker, men funksjonelle barrierer har stoppet utviklingen av hendelsen til å bli storulykker. Håland poengterte viktigheten av barrierer, at vi lærer av dem og forstår deres betydning. Hvorfor oppstår så feil? Vi mister fokus mente Håland. Vi må jobbe riktig, følge alle sjekklister og prosedyrer. Alle ansatte må ha risikoforståelse og forstå konsekvensene av deres handlinger uttale Håland. Når det er behov for endringsledelse må en gjøre endringer med klokskap. Et hovedbudskap var følgende tre punkter: Ett lederskap – ett budskap – en kultur. Vi har ikke råd til noe ulykke uttalte Håland. Vi kan redusere kostnadene våre knyttet til sikkerhet, men bare ned til et visst nivå. Hvor denne grensen går, er det kanskje ikke enighet i uttalte Håland.

SAFE representanten mente at ny og forbedret teknologi som regel også gir sparte utgifter på sikt. Således ønsket SAFE ny teknologi velkommen. Men SAFE stilte også spørsmål om hvem som tas med på råd for de økonomiske rammene i økonomiske nedgangstider. Representanten avsluttet med følgende ord; ”Ingen vil at bransjen skal skape risikosituasjoner. Den enkelte medarbeider gjør det den har mulighet til, men det er pengesekken som rår”. De andre aktørene på seminaret var enige i teknologispørsmålet og fremhevet at teknologiutvikling må det fremdeles satses på, selv om det kan være en kostnadsøkning på kort sikt.

I kapittel 3.3 ble noe av det lovverket selskapene i næringen må forholde seg til uavhengig av økonomiske oppgangs- eller nedgangstider gjennomgått på seminaret. Det kom klart frem fra Ptil og MD at selskapene heller ikke i nedgangstider må slippe fokus HMS. Ingen bedrifter i nedgangstider har råd til å få et dårlig omdømme skapt av ulykkeshendelser.

Om en ikke fikk konkrete svar på spørsmål om det er en konsekvens for ytre miljø ved kostnadskutt, så var det i alle fall en enighet hos de fremmøtte; en skal ikke kutte i vedlikehold som kan medføre en høyere miljørisiko. Men kutt på kostnadene må ned dersom en skal fortsette driften, men ikke som en konsekvens slik at det går utover sikkerheten. Og miljøet skal ikke lide av dårlig økonomi.

8.2 Petroleumstilsynet – Sikkerhet, Status og Signaler 2016

Den 25. februar 2016 inviterte Ptil til debattmøte om utfordringene i næringen knyttet til sikkerhet. I henhold til Ptil's utgave av Sikkerhet, Status og Signaler så tilsynet tilbake på året 2015, samt at tilsynet vurderte utfordringene i næringen på kort og mellomlang sikt. På dette seminaret prøvde Ptil å se inn i krystallkula for 2016 og stiller seg det retoriske spørsmålet; står sikkerheten ved et veiskille? Agenda er lagt som vedlegg V5.2. I tabell nedenfor er representantene som vi har brukt uttalelser fra i forhold til relevans til oppgaven.

Anne Myhrvold	Direktør Ptil
Finn Carlsen	Fagdirektør Ptil
Knut Thorvaldsen	Viseadm. Dir. Norsk olje og gass
Jon Arne Mo	Leder for HMS avd. i Industri Energi
Hilde-Marit Rysst	Forbundsleder SAFE
Øystein Håland	Direktør for sikkerhet og bærekraft i Statoil

Tabell 2; debattanter tatt med i forhold til relevansen i oppgaven.

Det skjer store endringer i næringen, og de skjer raskt. Det å forstå konsekvensene av dette og sørge for at det ikke skal gå ut over sikkerhet er vesentlig sa Ptil direktør Anne Myhrvold, som innrømmet at hun er økende bekymret for sikkerhetssituasjonen.

Ptil gjennomførte 200 tilsynsaktiviteter i 2015 hvorav Ptil bemerket noen fellestrekk ved tilsynene. Selskapene har styringsprosesser som fungerer, men mente utfordringene var imidlertid tilgangen og bruken av relevant data forklarte Ptil. Tilgjengeligheten og delingen av informasjon må derfor forbedres.

Ptil hadde også mottatt flere bekymringsmeldinger relatert til gjennomføring av prosjekter. Men tilsynet mente det er for tidlig å si om disse er relevante for de generelle trekk ved sikkerhetsutviklingen i næringen.

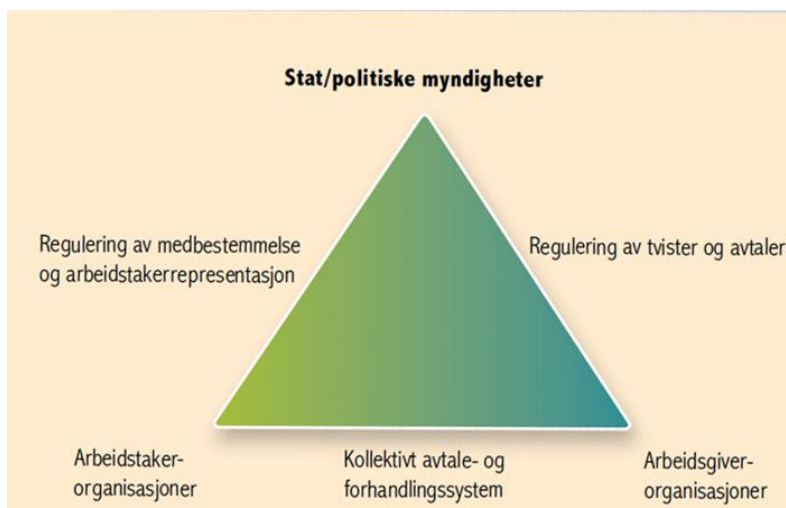
Ptil gjennomførte ti granskinger av uønskede hendelser i 2015 mot fem året før og som gjennom årene har vist seg som normen. I tillegg har det også vært andre hendelser som tilsynet ikke valgte å granske. Ptil mente at det ikke var noen funn ved granskningene nå som skilte seg ut i motsetning til tidligere granskinger, bare mengden.

Olje- og gassindustrien står i en presset situasjon – også sikkerhetsmessig. Utfordringene vil prege bransjen de kommende årene, fastslo fagdirektør Finn Carlsen i Ptil. En stor og økende del av norsk petroleumsvirksomhet har over tid vært preget av redusert fortjeneste. Næringen

er under press for å opprettholde produksjonen så lenge som mulig, uten å gå på akkord med kravet om forsvarlig drift.

Rundt halvparten av plattformene og innretninger på sokkelen har passert opprinnelig forventet levetid, og er innvilget levetidsforlengelse fra Ptil. I løpet av de neste seks-sju årene vil rundt tjue flere innretninger nå sin opprinnelige aldersgrense. I sum viser bildet at det forebyggende og korrigerende vedlikeholdsbehovet er i sterk økning. Selskapene skal sørge for at innretningene er i forsvarlig stand og møter regelverkskravene gjennom hele sin levetid. Dette er svært arbeids- og kostnadskrevende, men det er viktig å prioritere modifikasjonsarbeid også i tider med lav oljepris, understrekte Carlsen.

Fagforbundene SAFE og IE opplevde at sikkerheten står ved et veiskille. Det skal ikke finnes noe grunn til at arbeidere blir drept på sokkelen mente SAFE og IE. Fagforbundene føler at det var mindre involvering og medvirkning av arbeidstakere nå enn tidligere. Både SAFE og IE er tilhenger av den norske arbeidsmodellen, men stiller seg spørsmålet om hvorfor det er trend mot den amerikanske modellen hvor avstanden er stor mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den norske modellen er et begrep som brukes for å illustrere forholdet mellom arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og staten; trekantforholdet kan beskrives med utgangspunkt i følgende illustrasjon:



Figur 23: En illustrasjon av "den norske modellen".

Fagforbundene registrerer at selskapene ikke følger opp resultatene av Ptil tilsynene som tidligere. Selskapene utsetter oftere påkrevde tiltak mente de. Ptil bekreftet at forhold som var blitt påpekt under tilsyn blir håndtert, men fremla informasjon om at det finnes enkelte tilfeller

hvor selskapene ikke følger opp på alle sine installasjoner som har den samme mangelen som tilsynet påpekte.

Fagforbundene så også en økende trend at ansatte ikke varsler om bekymringsverdige forhold som tidligere. De ansatte orker ikke å bli utsatt for presset ved varslinger uttalte de. Det er også flere innleide arbeidstakere som er mer redd for å si ifra med hensyn til egne arbeidsmuligheter videre. Dette kommer i konflikt med at næringen må ha en kultur for å lære av de feilene som har blitt gjort.

Fagforbundene fryktet også den nedbemanning som skjer ved at dette kan føre til uønskede hendelser pga manglende kompetanse og kvantitet på produksjons – og vedlikeholdspersonell.

Fagforbundene meldte også om at det er vanskelig å være fagforbund for tiden. Det blir ikke satt av penger og tid til dette arbeidet som tidligere. En ser også at det er færre som verver seg inn i fagforbundsstyret enn tidligere uttale SAFE representanten.

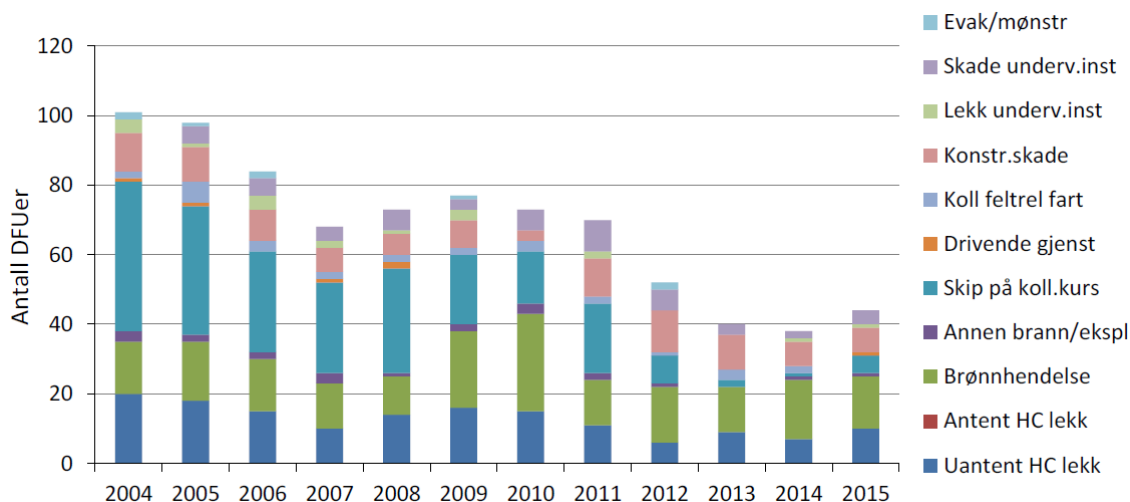
Regularitet og sikkerhet går hånd i hånd sa Øystein Håland fra Statoil. Gamle installasjoner med dertil tilhørende vedlikehold er en utfordring. Statoil må gjøre de rette jobbene og noen ganger tungvint. Vi må hele tiden tenke; er dette bærekraftig eller er det her vi skal kutte? forklarte Håland.

8.3 Petroleumsilsynet – Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) 2016

Den 28. april 2016 avholdt Ptil et seminar om RNNP. RNNP blir ofte trukket frem som et unikt verktøy. Intensjonen bak RNNP er å skape en felles forståelse om utfordringene i næringen og dertil mulighet for samarbeid mellom partene for å videreutvikle et høyt HMS nivå.

Lav oljepris, iverksetting av effektiviseringstiltak i form av bemanningsreduksjoner for å redusere kostnader, alvorlige hendelser og ulykker har preget 2015 og overgangen mellom 2015 og 2016. I 2016 vil Ptil videreføre hovedprioriteringene; sikker senfase, nordområdene, ledelsesansvar og barrierer.

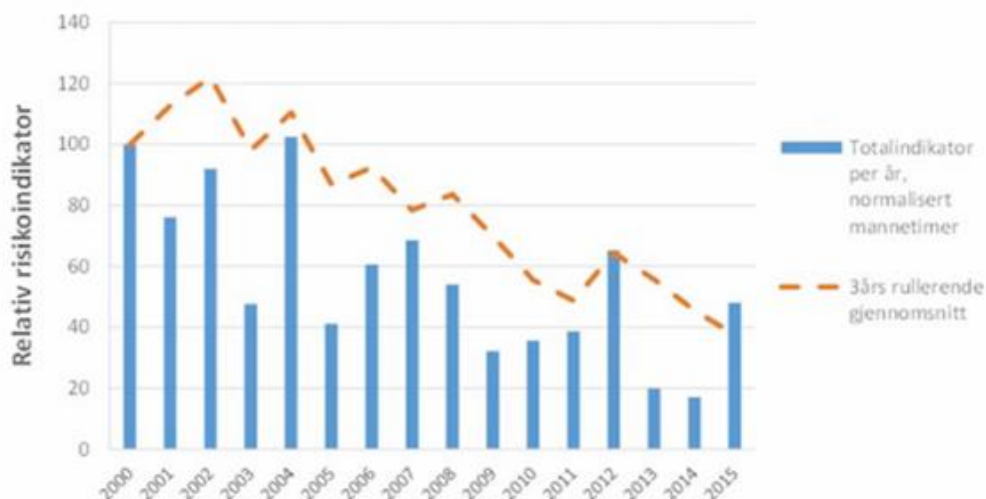
Figuren under viser utviklingen i antall rapporterte definerte fare- og ulykkeshendelser (DFU'er) i perioden 2004–2015.



Figur 24; Rapporterte DFU'er fordelt på kategorier, hentet fra presentasjon RNNP 2016.

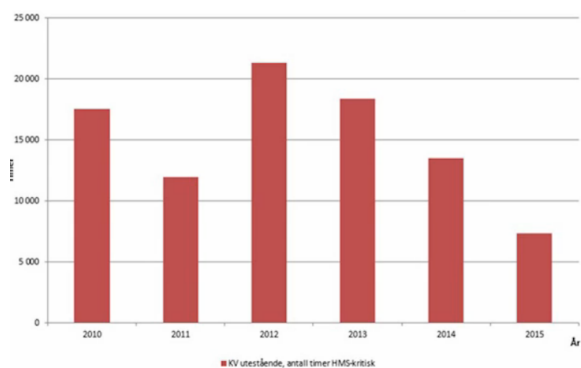
Endringen i 2015 er signifikant, men viser en negativ utvikling, altså en økning av DFU hendelser totalt. Ptil viser til at i 2004 og 2009 ble det gjort en innsats for å få ned storpotensielle ulykkene. Ellers viste rapporten en negativ utvikling med hensyn til skader på konstruksjon og marine systemer. Dette var hovedsaklig basert på Cosl ulykken hvor det dessverre var en som omkom og tre ble skadet.

Figuren under viser en såkalt totalindikator. Her er hendelsene vektet med sitt respektive iboende potensial til å skape en storulykke. Vektfaktoren er også knyttet opp mot potensial for tap av liv. Denne viser at det er viktig å ta tak i utviklingen da den utgjør en slags varsko og at en må jobbe systematisk for å endre utviklingen.



Figur 25; Industriens evne til utvikling, hentet fra presentasjon RNNP 2016.

Figuren under viser total mengde utestående HMS kritisk korrigerende vedlikehold per år for alle produksjonsinnretninger. Vi ser en positiv trend med nedgang i mengde utestående HMS kritiske korrigerende vedlikehold.



Figur 26; Utestående HMS kritisk korrigerende vedlikehold, hentet fra presentasjon RNNP 2016.

Industrien fokuserer i stadig større grad på indikatorer som kan si noe om robustheten med tanke på å motstå hendelser – såkalte ledende indikatorer. Barriereindikatorene viser at det er store forskjeller mellom innretningene. Enkelte innretninger påvirker i større grad feilandelen enn andre, men bransjen har likevel et klart forbedringspotensial for flere av barrierene. Man har sammenlignet mot bransjekrav siden 2011, og det er ingen klare tendenser til at man nærmer seg bransjekravet på de barriereelementene som ligger over. Med det fokuset som bransjen de siste årene har hatt på forebygging av storulykker, skulle en forvente at det burde være mulig å få til større forbedringer på dette området enn det dataene fra de senere årene viser mente Ptil.

Det var ett dødsfall i petroleumsvirksomheten i 2015. Førrige dødsfall var i 2009. Gjennom flere år har en rekke indikatorer i RNNP hatt en positiv utvikling og samlet sett har nivået innen flere områder vært en god del bedre de senere år sammenlignet med perioden for 8 til 10 år siden. Resultatene fra 2015 viser at en rekke forhold har utviklet seg i negativ retning fra 2014. Selv om årlige endringer i den type indikatorer som benyttes i RNNP må forventes, er det overraskende at den negative utviklingen viser igjen så bredt gitt industriens uttalte fokus på å forbedre helse-, miljø- og sikkerhetsforhold uttalte Ptil.

I andre halvdel av seminaret presenterte Ptil resultatene fra en spørreundersøkelse som ble gjennomført i 2015. Denne undersøkelsen har blitt gjort annen hvert år siden 2001. I henhold til vår oppgave ga denne interessante resultater for offshore-siden hvordan de ansatte opplevde HMS situasjonen. Undersøkelsen viser en negativ endring i forhold til tidligere undersøkelser. Resultatet viste at respondentenes subjektive forståelse av ”nå situasjonen” var at mangelfullt vedlikehold har ført til dårligere sikkerhet og at hensynet til produksjon i større grad går foran

hensynet til HMS enn tidligere. I økt grad er presset blitt større til å arbeide på en måte som truer sikkerhet og at arbeidstakerne i mindre grad selv kan påvirke HMS situasjonen (figur 27).

Gjennomsnittsverdier offshore	2013	2015	Gjennomsnittsverdier land	2013	2015
Jeg er av og til presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten	4,35	4,28	Jeg er av og til presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten	4,21	4,26
I praksis går hensynet til produksjonen foran hensynet til HMS	3,69	3,56	I praksis går hensynet til produksjonen foran hensynet til HMS	3,7	3,67
Karrieremessig er det en ulempe å være for opptatt av HMS	4,1	3,99	Karrieremessig er det en ulempe å være for opptatt av HMS	4,15	4,1
Mangefullt vedlikehold har ført til dårligere sikkerhet	3,18	3,05	Mangefullt vedlikehold har ført til dårligere sikkerhet	3,05	2,97
Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått før de påbegynnes	1,3	1,35	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått før de påbegynnes	1,43	1,4
Bemanningen er tilstrekkelig til at HMS ivaretas på en god måte	1,92	2,15	Bemanningen er tilstrekkelig til at HMS ivaretas på en god måte	2,06	2,14
Innspill fra verneombudene blir tatt seriøst av ledelsen	1,88	1,99	Innspill fra verneombudene blir tatt seriøst av ledelsen	2	1,99
Jeg kan påvirke HMS forholdene på min arbeidsplass	1,58	1,63	Jeg kan påvirke HMS forholdene på min arbeidsplass	1,74	1,75
Selskapet jeg arbeider i tar HMS alvorlig	1,44	1,51	Selskapet jeg arbeider i tar HMS alvorlig	1,42	1,44

Figur 27; Hvordan oppleves HMS klima? En sammenligning mellom petroleumsindustrien og industri på land (skala mellom 1 og 5 hvor 1 = helt enig og 5 = helt uenig)

8.4 Petroleumstilsynet – Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) 2017

Ptil's årlige kartlegging av risikobildet i petroleumsvirksomheten inneholder flere lyspunkt, blant annet positiv utvikling når det gjelder alvorlige personskader. Likevel er det viktige funn i RNNP 2016 som gjør Ptil direktør Myhrvold bekymret. RNNP-tallene viser at vi er på rett vei på noen områder, men jeg er bekymret over utviklingen på sentrale områder som for eksempel hydrokarbonlekkasjer og brønnkontrollhendelser uttalte Myhrvold.

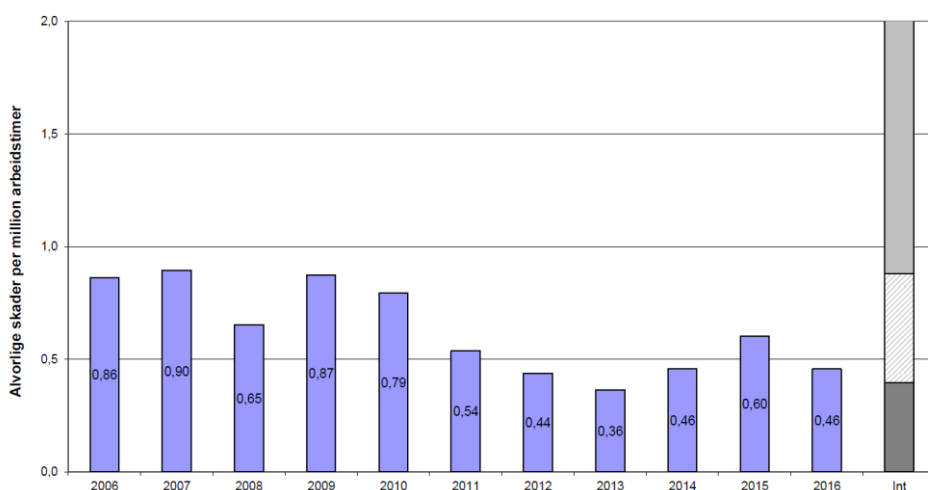
Storulykkesindikator bekymrer; både hydrokarbonlekkasjer og brønnkontrollhendelser er viktige bidragsyttere til utviklingen for totalindikatoren for storulykker, som for årene 2015 og 2016 ligger på et høyere nivå enn 2013-2014.

I 2014 var totalindikatoren på sitt laveste nivå siden RNNP-målingene startet. I 2015 gikk storulykkesindikatoren oppover i negativ retning. Årets RNNP-resultat viser at næringen ikke har klart å komme tilbake på nivå med 2014 og det er bekymringsfullt at storulykkesindikatoren for 2016 og 2015 er på et høyere nivå enn i 2013 og 2014. Vi har i løpet av de siste årene hatt en rekke alvorlige hendelser i norsk petroleumsvirksomhet. Flere av disse kunne under marginalt endrede omstendigheter ha utviklet seg til en storulykke, forklarte Myhrvold. Den alvorlige brønnkontrollhendelsen på Songa Endurance på Trollfeltet høsten 2016 er et av de største bidragene til storulykkesindikatoren.

Vi har gode eksempel fra tidligere, hvor gode prosjekter har bidratt til å redusere hendelser innenfor viktige risikoområder, sa Myhrvold. Ptil så positivt på bransjens fornyede innsats for å få ned antall hydrokarbonlekkasjer. Systematisk innsats gir resultater, samtidig er det viktig å sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet uttalte Myhrvold. Det finnes i dag mange gode fora og møteplasser, og det er viktig at disse brukes, slik at det oppnås reell erfaringsutveksling og læring på tvers. Godt samarbeid, både på bransjenivå og mellom partene, bidrar til å styrke.

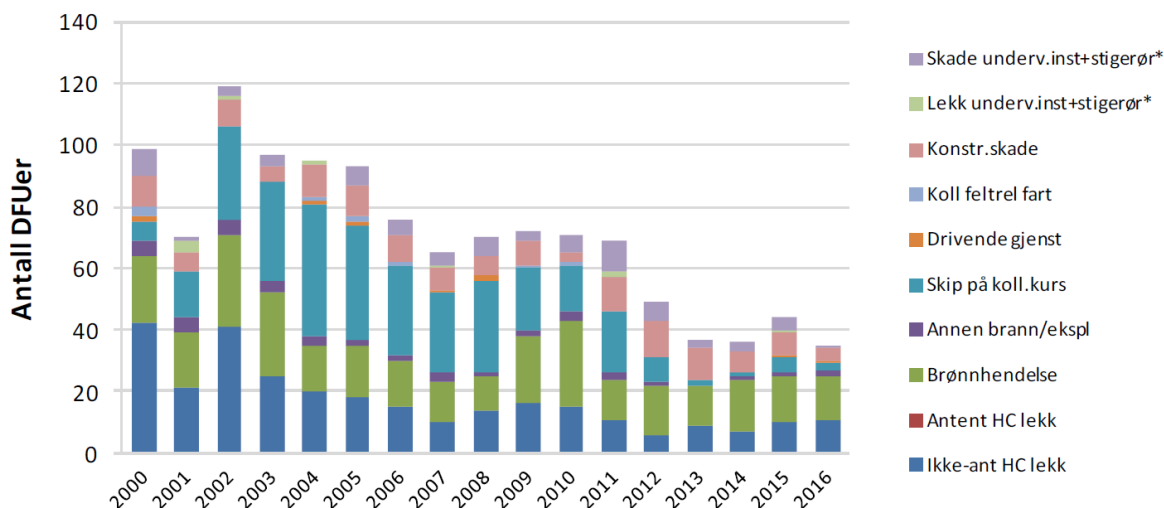
Det var ingen dødsulykker innen Ptils myndighetsområde på sokkelen i 2016, men 29. april 2016 omkom 13 personer da et Super Puma helikopter styrtet under flyging fra Gullfaks B til Flesland. Denne ulykken faller inn under Luftfartstilsynets myndighetsområde. I 2016 ble det registrert 191 rapporteringspliktige personskader på norsk sokkel hvorav 16 av disse ble klassifisert som alvorlige.

Skadefrekvensen i 2016 (0,46 per million arbeidstimer) er den laveste registrert i perioden (se figur 28). Frekvensen for alvorlige personskader i 2016 ligger under forventningsnivået sammenlignet med de ti foregående år. Det er spesielt på flyttbare innretninger det har vært en positiv utvikling fra 2015 til 2016.



Figur 28; Alvorlige personskader på produksjonsinnretninger relatert til arbeidstimer, RNNP2017.

Figur 29 viser utviklingen i antall rapporterte DFU'er i perioden 2000–2016. Etter en topp i antall hendelser i 2002 ses en gradvis reduksjon i antall hendelser med storulykkespotensial. Det var en liten topp i 2002, mens antall hendelser i 2016 er det laveste som er registret i perioden. Siden 2013 har antall hendelser av denne type vært relativt stabilt per år.



*Innenfor sikkerhetssonen

Figur 29; Antall og type DFU'er i næringen i perioden 2000 – 2016.

Når det gjelder RNNP resultater for landanleggene var det færre alvorlige enkelthendelser på i 2016 sett i forhold til 2015. Dette inkluderer hendelser som resulterte i alvorlige personskader. RNNP indikatorene viser at antall uantente hydrokarbonlekkasjer gikk ned fra 13 i 2015 til 9 i 2016. Frekvensen av alvorlige personskader i 2016 er på samme nivå som i 2015. De andre indikatorene ligger jevnt over på et stabilt nivå.

8.5 Petroleumstilsynet – Sikkerhet, Status og Signaler 2017

Den 23. februar 2017 gjennomførte Ptil et SSS seminar. Ptil så på dette seminaret tilbake på sikkerhetsåret 2016 og vurderte utfordringene i virksomheten på kort og mellomlang sikt. Innspill fra representanter i tabell nedenfor er tatt med som relevant for forskningen vår.

Anne Myhrvold	Direktør Ptil
Sigve Knudsen	Direktør for juss og rammevilkår i Ptil
Elisabeth Lootz	HMS – kultur prosjektet Ptil
Roy Erling Furre	Nestleder og HMS leder i SAFE
Øystein Arvid Håland	Direktør for sikkerhet og bærekraft i Statoil

Tabell 3; Oversikt over representanter hvis informasjon er tatt med i oppgaven.

Målet med seminaret var å diskutere sikkerhetssituasjonen og hva som må til for å få den generelle negative utviklingen av antall alvorlige hendelser de siste to årene tilbake på rett spor. Ptil har satt et ambisiøst mål for 2017– en ambisjon som vil kreve omfattende innsats fra hele næringen; trenden skal snus.

I de to siste årene har det vært en negativ trend med hensyn til sikkerhet og alvorlige hendelser fortalte Elisabeth Lootz hos Ptil. Hun presenterte at ”trenden skal snus” på bakgrunn av data

samlet gjennom dialog, nettverk, varslingsordninger, granskinger, uttalelser fra fageksperter og mottatte bekymringsmeldinger. Utviklingen er i endring hos alle parter og det skjer parallelt hos operatør, kontraktører, servicebedrifter, leverandør og andre relevante aktører.

Partsamarbeidet har opplevd en negativ trend de siste årene mente Ptil. Verneombudstjenesten har blitt nedprioritert og gradvis blitt fjernet i prosessen. I tillegg er varslinger for tiden annerledes enn tidligere. Ptil mottar flere bekymringsmeldinger fra flere ulike aktører nå enn tidligere og fokus er mer mot storulykkespotensiale.

Direktør for Ptil, Anne Myhrvold, mottok i april 2016 et varsko om at næringen går i feil retning. Det var flere alvorlige hendelser som ble gransket; deriblant tre gassutslipp, to branner og en alvorlig personskade. Resultat fra granskingene viste dårlig planlegging, manglende forståelse av det tekniske systemet, manglende på kompetanse og dårlig ledelse. Kostnadskutt var også en medvirkende faktor. Mange bedrifter har likevel gode statistikker, men noen har mindre gode som kan få langsiktig negativ virkning.

Dersom næringen skal lykkes i tematikken ”trenden skal snus” må vi se på trepartssamarbeidet som en viktig arena for informasjonsoverføring og virkelighetsoppfattelse sa Myrvold. I tillegg er det leders ansvar å tilrettelegge og følge opp tilbakemeldinger gitt av arbeidstakerne forklarte hun. Verneombud, fagforbund og ansatte må naturligvis delta i dette arbeidet. De må spørre seg selv om selskapets løsninger i utøvelsen av sin virksomhet er robuste. Lederne på ulike nivå har det daglige ansvaret for å styre risiko i alle sine operasjoner – og sitter også med overordnet ansvar for sikkerhet og arbeidsmiljø, både på kort og lang sikt, men en slik styring avhenger av tilbakemeldinger. Til dette arbeidet vil Ptil åpne for dialog, følge opp med blant annet tilsyn.

I arbeidet med ”trenden skal snus” vil Ptil konsentrere seg om tre grunnleggende sider av det norske sikkerhetsregimet: partssamarbeid, standardisering og robusthet. Skal vi lykkes med å dreie utviklingen, vil det kreve stor innsats fra hele bransjen - men først og fremst fra selskapsledelsen, understrekte Ptil direktøren. Robusthet er satt som en spissing da dette påvirker sikkerhet de neste fem til ti år.

Når det gjelder kontrakter og rammebetingelser har næringen vært gjennom tøffe tiltak med innsparinger. Innenfor de rammebetingelser som gjelder er næringen sammen ansvarlig for robuste løsninger. Næringen har vært veldig god med barrieretenkning og forbedring. Vedlikehold og tilstand hører sammen og det er viktig at de ikke forvirrer uttalte Myhrvold.

En utfordring er at en må ha gode allianser med kontraktørene. Alle må dele erfaringer, bygge sammen robuste løsninger med kvalitet og effektivitet. Og vi må tenke langsiktig med fokus på standardisering, kvalitet og effektivitet. Dette vil gi næringen enkle og forutsigbare løsninger som igjen tar vare på sikkerheten, påpekte Myrvold.

Fagforbundet SAFE mente det er gjort for mye kutt innenfor vedlikehold, kutt som reduserer evnen til sikker produksjon. SAFE så også utfordringer når det gjelder bekymringsmeldinger og informasjon fra ansatte som ikke blir fulgt videre oppover i systemet i de ulike bedriftene.

En representant fra vernetjenesten i et operatørselskap tok også ordet. Han mente næringen står i fritt fall og går i feil retning. Utfordringene med stort press og mindre tilgang til nødvendig utstyr er tydelige. Representanten mente at verneombudets posisjon derfor må styrkes. Verneombudet er HMS sine "soldater" og det er derfor viktig at alle ser verdien av dem. I tillegg mente representanten at det kunne være fornuftig i fremtiden å etablere bedre kontakt med ledelse og verneombud ved kontraktinngåelser vedrørende arbeidsforhold og sikkerhet. Verneombudet må dessuten få tilstrekkelig opplæring og inneha kunnskaper om rettigheter, komplett styring, regelverk, hvem de skal melde til osv.

Ptil ved HMS avdelingen mente at regelverket, kravene og retningslinjene fungerer tilfredsstillende. Likevel viser granskinger foretatt av tilsynet kostnadskutt ikke er den direkte årsaken til hendelsene tilsynet har gransket, men at kostnadskutt er en medvirkende årsak til hendelsene i enkelte tilfeller. Et eksempel som ble trukket frem er en nylig gasslekkasje på Statoil sitt anlegg på Mongstad. Årsaken var en istykkerrustet ventil som ble montert tidsmessig like rundt 2011, like etter siste nedgangsperiode, men som aldri var blitt inspisert.

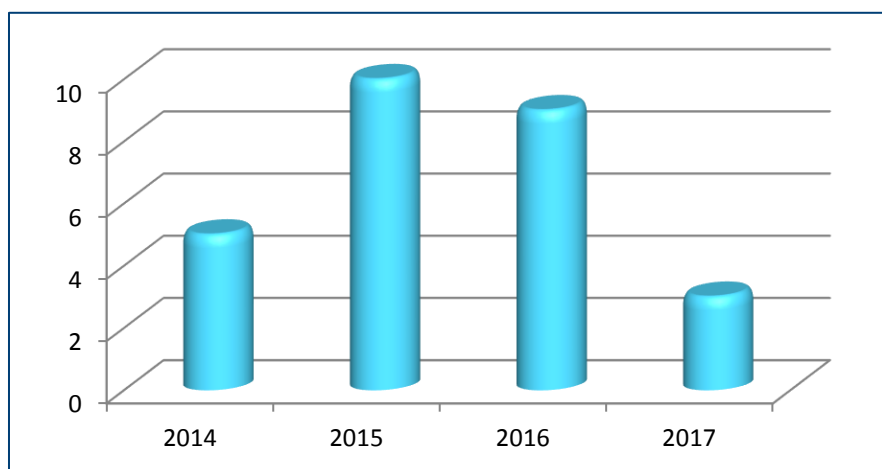
Ptil's jurist, Sigve Knudsen, poengterte viktigheten av det eksisterende partsamarbeidet. Når en opplever en manglende involvering av alle parter kan dette medføre til løsninger som ikke er robuste mente Knudsen. Ptil har forståelse for at leverandørselskapene ikke tør å kommunisere sine bekymringer fordi selskapene er redd for å miste kontrakter og arbeid. Denne trenden må snus og det er ledelsen som har ansvaret forklarte juristen fra Ptil. Ledelsen må ha fokus, vilje og drive frem ansvarlig forbedring innenfor dette området. Statoils representant mente at trepartsamarbeid noen ganger opplever utfordringer da partene ikke alltid er enig.

Myhrvold ser at det er både en positiv trend og utfordringer i næringen; selskapene er på forskjellige stadier, nye / gamle installasjoner, enkeltfaktorer er viktig å jobbe med, utfordringer

på bredere spekter, samt å jobbe med totaliteten. Ptil er fullt klar over at det er svært vanskelig å fullføre en stor snuoperasjon i løpet av ett år. Tilsynet forventer imidlertid at selskapene oppnår synlige og målbare resultater i løpet av året innenfor sentrale sikkerhetsområder. Samtidig forutsetter Ptil at arbeidet fortsetter så lenge det er nødvendig. Konkret forventer Ptil at lederne setter sikkerhet og arbeidsmiljø enda høyere på agendaen fremover. Samt at de identifiserer tiltak og løsninger som bidrar til å snu utviklingen. Her er det viktig at ledelsen er klar, tydelig og lett forståelig i dialogen med sine medarbeidere.

9 Petroleumstilsynets granskinger 2014 - 2017 – dokumentanalyse

Som figur 30 nedenfor viser gjennomførte Ptil fem granskinger i 2014. I 2015 steg antallet til ti. Så falt antallet til åtte i 2016 og så langt i 2017 har Ptil gjennomført tre granskinger pr 01. okt. 2017. De refererte tallene som er hentet inn baserer seg på de tilgjengelige granskingsrapportene som ligger på Ptil sine hjemmesider. Det totale antall granskinger kan med andre ord være ukorrekte i vår oppgave dersom Ptil har gjennomført granskinger som ikke er blitt offentliggjort. Ptil har ikke bekreftet om noen granskinger ikke er eller ikke skal offentliggjøres.



Figur 30; Petroleumstilsynets granskinger i perioden 2014 – 2017, egenprodusert figur. Data hentet fra www.ptil.no.

Ved gjennomgang av alle granskingsrapportene foreligger det i denne perioden ni granskingsrapporter som påpeker feil eller mangler ved vedlikeholdet på de berørte installasjonene og landanleggene. Det manglende vedlikeholdet fremkommer i noen hendelser som en direkte årsak til hendelsen. I andre granskingsrapporter fremstår det manglende vedlikeholdet som bakenforliggende årsaker til hendelsene.

Ptil påpeker at det ikke er utført vedlikehold eller at vedlikeholdet er gjort for dårlig i de ulike hendelsene. Granskingsrapportene sier derimot ingenting om selve årsaken til dette manglende vedlikeholdet. Men ved enkelte granskingsrapporter kommer det klart frem at vedlikeholdet har vært mangelfullt i mange år, også lenge før oljeprisfallet i høsten 2014.

Ut fra de konklusjoner Ptil trekker kan vi ikke si at manglende vedlikehold som direkte eller bakenforliggende årsak til de uønskede hendelsene har hatt noen påvirkning av det sterke fallet

i oljeprisen i 2014. Det fremkommer gjennom granskingsrapportene at det er andre faktorer som kommunikasjonssvikt, manglende forståelse av utstyrslieferandørens krav til vedlikehold som er utslagsgivende og ikke et konkret ønske om å spare penger. På enkelte andre rapporter fremkommer det ingen konkret vurdering av årsaken til manglende vedlikehold. Ut fra dette har ikke vi noen mulighet for å vurdere hvor dypt inn i materien Ptil faktisk har gransket. Men i og med at Ptil ikke har nevnt kostnadsreduksjon som årsak til manglende gjennomføring av vedlikehold i enkelte hendelser kan heller ikke vi konkludere med at bedriftene har konkret kuttet ut eller redusert vedlikeholdet for å spare penger og på den måten indirekte lagt muligheten til grunn for en uønsket hendelse.



Granskingsrapport

Rapport	
Rapporttittel Uønsket hendelse med HTV Eagle rørhåndteringskran – Statoil Gullfaks B – 07032017	Aktivitetsnummer 001050062
Gradering	
<input checked="" type="checkbox"/> Offentlig	<input type="checkbox"/> Begrenset
<input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet	<input type="checkbox"/> Fortrolig
Sammenheng	
<p>Hendelsen inntraff 7. mars 2017 kl. 15.25 på Gullfaks B-innretningen (GFB). Bommen til rørhåndteringskranen (HTV (horizontal to vertical) Eagle-kran) på ca. 14,4 tonn falt ti meter ned til rørdekket etter at ståltauet røk. Umiddelbart før hendelsen hadde to personer justert griperne på løfteåket på kranen nede på rørdekket.</p> <p>Boreanlegget på Gullfaks B ble oppgradert med ny HTV Eagle-kran i 2015. Dette var del av et større prosjekt som Aibel utførte for Statoil. MH Wirth hadde kontrakt med Aibel for rørhåndteringsutstyret. Oppstarten etter oppgraderingen var i september 2015. Det er KCA Deutag (KCAD) som er boreentreprenør på GFB.</p> <p>Den direkte årsaken til at kranbommen falt i dekket, var utmatningsbrudd i ståltauet. Tauet var en av hovedkomponentene i arrangementet for vertikal opp- og nedbevegelse av kranen.</p> <p>Den bakenforliggende årsaken var svakheter i designet av kranens heisystem, som hovedsakelig er bygd opp med vinsj, skivehjul, vertikal vogn («dolly») og ståltau. Utformingen av heisystemet gav slitasje og utmatning av ståltauet over tid. Utmatning av ståltauet var ikke vurdert som et aktuelt problem for dette designet.</p> <p>Det var mangelfull identifisering av risiko knyttet til utstyret, det var ikke utarbeidet utskiftingsintervall basert på levetidsregninger for ståltauet, og det var mangelfull bruk av kran- og løftkompetanse ved spesifisering av krankravene. Det var i tillegg manglende oppfølging av tidligere hendelser med skade på ståltau og havarert skivehullager, mangler og feil i vedlikeholdsprogrammene for ståltauet og mangelfull oppfølging og kontroll ved overtakelse av utstyr og maskiner.</p> <p>Ved ubetydelige endrede omstendigheter kunne hendelsen ha medført alvorlige personskader eller tap av menneskeliv.</p> <p>Vår oppgave var å bistå politiet i deres etterforskning samt gjennomføre vår egen granskning av hendelsen. Politiet og vi var om bord på GFB i dagene 8. til 10. mars 2017.</p>	
Involverte	
Hovedgruppe T-1	Godkjent dato 24.8.2017
Deltagere i granskingsgruppen Anne Marit Lie, Reidar Sune, Gustav W. Dunsæd, Eigil Sørensen, Sigmund Andreassen (deltok ikke til havs)	Granskingsleder Anne Marit Lie

Foto: Illustrasjon av forsiden på en granskingsrapport. Kilde: Ptil.

Del 4 DRØFTING, OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

10 Drøfting

10.1 Drøfting forskningsspørsmål nr. 1

Vårt første forskningsspørsmål er hvordan næringen etterlever risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet, underforstått i perioden 2014-2017.

Myndighetene har gjennom lovverket dedikert operatørene til å sette akseptgrenser for den risiko som oppstår knyttet til selskapenes aktiviteter. Selskapene må definere en øvre grense for risikoen mot uakseptabel risiko og en nedre grense mot akseptabel risiko. I tillegg skal risikoen i intervallet mellom akseptabel og uakseptabel risiko reduseres så mye som praktisk mulig innenfor rimelighetens grenser. Operatørene gjennomfører en nytte/kostnadsvurdering som avgjør hva som oppfattes som praktisk rimelig, det vil si i hvilken grad risikoreducerende tiltak skal gjennomføres. Vi finner samme tolkning hos Ptil om at akseptkriterier vil gi en beskrivelse av nivået for akseptabel risiko, og at for all risiko som er høyere enn nivå for akseptabel risiko skal det iverksettes tiltak for å bringe sikkerheten innenfor akseptkriteriene.

Dersom redusert vedlikehold øker risikobildet i petroleumsindustrien kan dette komme i konflikt med risikoakseptkriteriene, ALARP prinsippet og forsiktighetsprinsippet. ALARP tilnærmingen er forankret i Rammeforskriftens § 11 og skal gjennomføres etter at risikoakseptkriteriene er fastsatt i forkant av for eksempel et prosjekt. I og med at risikoakseptkriteriene skal fastsettes av operatør kan operatør med de økonomiske nedgangstidene vi er inne i fastsette kriterier som de ellers kanskje ikke ville gjort. Ulike standarder og krav skal etterleves, men ”shortcuts” kan være fristende og tankegangen kan fort bli ”godt nok”. Men hva er i så fall ”godt nok”? Kan dette gå på bekostning av fastsatte risikoakseptkriterier eller ALARP prinsippet med dertil tilhørende tiltak for risikoreduksjon? Vi har ingen opplysninger gjennom våre intervjuer eller deltakelse på seminarer som bekrefter det, men heller ikke avkrefter det. Denne ”godt nok” tankegangen kan være en enklere, men ikke smartere, tilnærming til risikoreducerende tiltak, men det trenger nødvendigvis ikke være i henhold til myndighetenes intensjon bak operatørens oppgave å sette risikoakseptkriterier eller å etterleve ALARP prinsippet. Enkelte selskaper i industrien, deriblant Statoil, mener at ”godt nok” dekkes under oppgaven med å sette risikoakseptkriterier. Det er mulig at deres forståelse er lovmessig korrekt, men samtidig mener vi at de aktuelle aktørens tilnærming kan stå i misforhold til kontinuerlig forbedring jfr. Internkontrollforskriften. Dette ser vi i forhold til det som nødvendigvis er praktisk mulig å oppnå sett i lys av de anstrengelser som ligger til

grunn for risikoreduksjonen vurdert opp mot kost/nytte og kost/effektivitet. Det kan være mulig at tiltak på langt nær er av samme standard som risikoakseptkriteriet eller ALARP prinsippets intensjon. Å finne de rette tiltak kan medføre økte kostnader, kostnader som ønskes tatt bort. I så måte er det lett å tilegne seg en ”godt nok” tankegang fordi selskapene kan finne på å argumentere med at dette var det beste tiltaket de kunne implementere.

Vi ser gjennom våre intervjuer at det som kjennetegner bransjen når det gjelder kvantitative analyseresultater er bruken av nettopp akseptkriterier. Ofte er akseptkriterier styrende for det selskapene gjør. Det utgjør gjerne en ”go vs no-go” forklarte sjef for prosessintegritet i Ptil, Torleif Husebø. Det har utviklet seg en praksis fra før 2014 som baserer seg på designsidens og løsninger er velsignet ved at en bruker akseptkriterietilnærming. Denne tilnærmingen har nok ikke endret seg i perioden 2014-2017 uttalte Husebø. Næringen har blitt mer bevisst bruken av akseptkriteriet og målene er å redusere risikoanalysenes innflytelse ved at en i større grad aksepterer at dersom en har en god løsning kan en bruke dette om igjen og heller bruker tid på der hvor en opplever at sikkerhet er lav. Kostnader har vært en aksept tidligere og det skal det være fremover også. En skal balansere kost/nytte, men rent metodisk er det slik at selskapene har en tilnærming til at det gjøres en beregning. Med en beregning følger det også en viss usikkerhet. Denne usikkerheten skal også vurderes som et av beslutningsgrunnlagene. Beslutningstaker ønsker egentlig å ha et grunnlag for et svar med to streker. Ofte forsvinner usikkerheten underveis i prosessen slik at svaret virker veldig robust selv om utgangspunktet er veldig usikkert. Det er på mange måter et karaktertrekk med de tradisjonelle nyttekostnads/-forventningsbaserte analyser der en diskonterer alle nytteverdier forklarte Husebø.

ALARP står på mange måter i en prinsipiell motsetning til akseptkriteriet. I Storbritannia hvor ALARP tankegangen kommer fra bruker selskapene ikke akseptkriterier på samme måte som vi gjør i Norge. I Storbritannia brukes en ren ALARP tilnærming. De introduserer akseptkriteriet som en del av ALARP. I Norge kommer først akseptkriteriet, dernest ALARP. Det betyr at en i praksis ikke har en ”drive” for å gjøre en god ALARP prosess i Norge pga fokuset på akseptkriteriet uttalte Husebø.

Forsiktighetsprinsippet er også en utfordring ifølge Ptil. Forsiktighetsprinsippet er et grunnleggende prinsipp som tilsier at en skal bruke forsiktighet i tilnærmingen til usikkerhet og den utfordringen en står ovenfor. Dette er riktignok et overordnet prinsipp og regelverket og regelverksutviklingen har en vesentlig større innflytelse i det daglige. Dette er tydelig dersom en ser på design eller operasjon som skjer i praksis. Det er helst de to første teoriene om

risikoakseptkriterier og ALARP som brukes daglig, men selvfølgelig ligger forsiktighetsprinsippet som et overordnet prinsipp. Mesteparten av operasjonene foregår likevel i tråd med standarder og prosedyrer. En sitter ikke med regelverket foran seg når en planlegger en jobb, da bruker selskapene en prosedyre, en prosedyre formet av et funksjonelt lovverk.

I følge Ptil er det er en endring på gang når det gjelder forståelsen og kunnskapen om fordeler og ulemper med akseptkriterier og fordeler og ulemper med bruk av ALARP. Husebø forklarte at da Ptil introduserte en ny definisjon av risiko var det på mange måter et tiltak å få i gang en ny diskusjon i næringen knyttet til hva risiko egentlig er og hva risiko innebærer i praksis. Ptil gjorde dette fordi risikobegrepet har på mange måter stagnert eller gått seg fast i en ”hengemyr” forklarte Husebø. Det er nå blitt en friskere diskusjon i næringen etter at Ptil laget den nye definisjonen. ISO 31000 tar denne definisjonen med seg.

Husebø sin private påstand var at selskapene ikke klarer å få ALARP prinsippet til å fungere sammen med akseptkriterier på den måten det brukes i dag. Det er det ingen motivasjon for da en har nådd målet sitt i første omgang med akseptkriteriet. Det foregår riktignok ALARP prosesser, men de gir ikke særlige synlige resultater. Innenfor enkelte områder er de riktignok mer synlige enn andre, så en kan kanskje si at det foregår en viss ALARP tilnærming.

Hos operatørselskapene fant vi heller ingen vesentlig endring av bruken av verken forsiktighetsprinsippet, risikoakseptkriterier eller ALARP tilnærmingen, selv om Statoil tydelig har uttalt at ”godt nok” er den nye ”standard”. Et intervjuobjekt fra et annet operatørselskap forklarte ”når vi jobber med beredskap, prosjekter eller design følger vi standarder. Men vi ser alltid på potensialet i hendelser. Vi har en robust risikostyringsavdeling som følger oss opp i driften både gjennom risikoanalyser og kvantitative undersøkelser (QRA). Vi følger standardene, så i praksis vil jeg ikke si det er en endring”.

Men, det samme intervjuobjektet forklarte seg litt annerledes vedrørende helt nye prosjekter: ”I det siste har selskapet gjennomført mange store prosjekter. Når vi er ferdige med prosjektene kjører vi nye undersøkelser i forhold til for eksempel barrierer. Det har vist seg ved enkelte anledninger at vi fortsatt innenfor standardene, men vi får likevel ikke full ”score” i forhold til egne risikoakseptkriterier som er strengere enn de absolutte minstekravene i standardene. Da jobber vi med det å sette nye interne standarder, å komme oss inn på grønt nivå. Dette gjelder spesielt ved helt nye design på systemer. Vi ser gjerne at det vi har gjort tilfredsstillende alle myndighetskrav og de internasjonale standardene, men at nye analyser gjør at vi ønsker å

forandre design eller ha andre kompensierende tiltak slik at totalsituasjonen blir sikrere og tryggere. Dette gjøres til tross for at det ikke er negative avvik mellom myndighetskrav, standarder eller interne krav”.

Derimot viser spørreundersøkelsen vår hos et kontraktørselskap at de ansatte og ledere på lavere nivå opplever at forsiktighetsprinsippet blir utfordret. Nesten 60 % mener at etterlevelsen av prinsippet har blitt verre i perioden 2014-2017 enn det etterlevelsen var før oljeprisfallet med påfølgende sparekampanjer. Dette kan ha parallell årsaksforklaring til RNNP for 2017 som viser at den generelle sikkerhetsoppfattelsen i petroleumsindustrien er fallende. Tilsvarende oppfatter ca. 74 % av de som deltok i spørreundersøkelsen at forståelsen og etterlevelsen av akseptabel risiko har blitt verre i perioden 2014-2017. Om dette er representativt blant bransjens kontraktørselskaper eller om det er et enkeltvis tilfelle i dette selskapet er for oss vanskelig å stadfeste. Men RNNP viser at arbeidstakere i næringen oppfatter en forverring fra 2013 til 2015 vedrørende spørsmålet om selskapet de jobber i tar HMS alvorlig. Nå innbefatter HMS veldig mye, men i et utvidet perspektiv vil teknisk vedlikehold også inkluderes med HMS. Dersom vedlikeholdet eroderes bort vil det også være høyere risiko ved å oppholde seg og arbeide på en innretning.

Fagforbundene mente derimot at et vedvarende stort press på kostnader har medført at mange selskaper i næringen har senket ”guarden”. SAFE var av den oppfatning at ”godt nok” er det som går igjen for tiden og den nye standarden. Næringen skal ikke lenger være verdensledende. Operatørselskapene står bak ”godt nok” tilnærmingen og Ptil lar så industrien gli gjennom, uttalte Furre. Men standardene eies av selskapene. Ptil bør vurdere å heve innholdet i standardene til å bli implementert i regelverket for på den måten heve kvaliteten på arbeidet/leveransen mente SAFE.

Ptils direktør for juss og rammevilkår, Sigve Knudsen, uttaler i Sikkerhet - Status og signaler (2017) at ”godt nok” ikke er godt nok sett i et juridisk perspektiv hvis man med det mener å legge til side prinsippene om risikoreduksjon og kontinuerlig forbedring. Ved å gjøre det, vil vi ikke forhindre at folk skades på jobb, og man svarer ikke på de politiske ambisjonene og kravene i regelverket sier Knudsen.

Flere av de som ble intervjuet som representerte operatørselskapene forklarte at for å bøte på usikkerhet som oppstod ved endret vedlikeholdsregime ble det gjennomført omfattende analyser av risikoen som kunne oppstå ved en endring. Som vedlikeholdssjef Teikari på Statoil

Kårstø forklarte ingen kunne ta seg til rette og utføre endringer. Ingeniører, leverandører av utstyr og kvalifisert vedlikeholdspersonell skulle vurdere endringene som eventuelt var ønskelig og på den måte danne seg et risikobilde av endringen. I praksis fungerer dette som god risikostyring for å unngå økt risiko ved endring av vedlikeholdsregime. Ved grundige analyser vil en også kunne redusere usikkerheten, men dog være klar over at en ikke klarer å fjerne all usikkerhet. Gode analyser er også god etterlevelse av forsiktighetsprinsippet da Statoil Kårstø er meget godt klar over konsekvensene av komponenter som svikter med mulighet for påfølgende gasslekkasjer. Dette er også god etterlevelse av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse. Det skal vi drøfte mer under neste forskningsspørsmål.

En endring av vedlikeholdsregime som fordrer samme eller bedre risikostatus, samt lavere kostnader kan også anses som en smartere måte å jobbe på. Dessverre så vi en annen forståelse av situasjonen hos respondentene i spørreundersøkelsen i et kontraktørselskap. Personell på innretningene de jobbet på meldte om at endringen av vedlikeholdet som hadde skjedd om bord var til det verre. Ledelsen i samme selskap var uenig i dette og mente at endringen av vedlikeholdsrutiner var en smartere måte å jobbe på da det var blitt mer behovsprøvd enn tidligere da vedlikeholdet var mer periodevise inspeksjoner og utskiftninger av komponenter.

10.2 Drøfting forskningsspørsmål nr. 2

Hvordan etterleves mål- og risikostyring og hvordan fremstår sikkerhetskulturen med fokus på balansegangen mellom produksjon og beskyttelse?

Når det gjelder selskapenes målstyring mente Ptil at de kortsiktige målene har endret seg da det har foregått og fortsatt foregår store endringsprosesser internt i selskapene i næringen. Ptil opplever derimot ikke at den jevne HMS innsatsen har endret seg vesentlig etter 2014. Likevel har det skjedd negative hendelser i næringen som gjør at tilsynet ønsker en ny trend. Ingen av våre intervjuobjekter sier at selskapene de jobber for har endret sine mål i forhold til målstyring med tanke på risiko. Riktignok uttalte et intervjuobjekt hos Statoil og andre intervjuobjekter som jobber offshore at budsjettene har blitt redusert de siste årene, også innenfor vedlikeholdet i deres respektive selskaper. Feltvedlikeholdslederen vi intervjuet sa derimot at hans selskap ikke hadde kuttet i vedlikeholdsbudsjettet. Dette betyr derimot ikke at reduserte budsjetter og nye budsjettmål skal gå på bekostning av sikkerheten ved at vedlikehold endres eller utelates. Uavhengig av hvem vi intervjuet av ledere i operatørselskapene så vi en rimelig lik virkelighetsoppfattelse av sikkerhetssituasjonen knyttet til vedlikehold i selskapene enten det var offshore eller onshore. Samtlige selskaper har optimaliseringsprosesser på måltavlene sine.

Forskningens intervjuobjekt på Kårstø, Teikari, uttalte følgende: ”Vi har lavere kostnader nå på vedlikeholdet enn det vi hadde før sparekampanjen startet, samtidig som sikkerheten og leveranseregulariteten blir ivaretatt”. Teikari mente at anlegget fremstår mer sikkert nå enn det gjorde for ti eller tjue år siden. Vedlikeholdsregimet er blitt bedre, en har mer regularitet i forhold til faste vedlikeholdsarbeidere enn tidligere. Det har også gitt en bedre leveranseregularitet av gass og kondensat enn tidligere.

Samtlige intervjuobjekter på kontraktørsiden uttalte at mål og risikostyringen er den samme som tidligere, men ledelsen i de ulike selskapene er harde i forhold til kutt i kostnadene. Slike kutt skal likevel ikke gå på bekostning av sikkerheten, implisitt ivaretagelse av sikkerheten ved å utføre et konsekvent vedlikehold på utstyr.

Det en likevel ser gjennom studien er at i de landorganisasjonene og offshoreinstallasjonene som har blitt undersøkt har hav- og landorganisasjonene beveget seg mer bort fra hverandre pga oppsigelser og permitteringer etter 2014. Det medfører sannsynligvis mindre åpenhet enn før mellom hav og land. Flere intervjuobjekter uttaler dette. En god åpenhet tilrettelegger for god rapportering, men dette gapet mellom hav og land har nok medført at rapporteringen hos flere aktører har endret seg litt i negativ retning.

Fagforbundene har mottatt vesentlig flere bekymringsmeldinger fra sine medlemmer etter oljeprisfallet i 2014 enn før. Fagforbundene SAFE og IE mener at mangel på vedlikeholdet offshore er blitt en risikofaktor etter de endringer som er blitt gjort de siste årene. SAFE var også bekymret for et stort press på arbeiderne for å nå målene som ledelsen har satt. Derfor blir det utøvet stor risikovilje og det er ikke alltid at man lander der man vil lande. SAFE så stadig symptomer på dette opplyste Furre. Dette gjelder sikkerhetskritisk utstyr som livbåtutstyr osv. Lederne v/ Øvrums delte ikke samme bekymring med manglende vedlikehold på sikkerhetskritisk utstyr og beredskapsutstyr. Men Øvrums var av den oppfatning at vedlikeholdet var blitt økonomistyrte. Som han sa; ”det er økonomien som styrer ressursene og ikke behovet – det er en stor endring som har skjedd”.

SAFE var også veldig kritisk til atferdsbasert regelverk da denne styringsmåten påvirket enkeltindivider på en negativ måte. Denne tilnærmingen var svært lite hensiktsmessig for å ha kontroll på den virkelige risikoen, dvs. å rapportere om de alvorlige bakenforliggende årsakene som kan utløse storulykker. Alle fagforbundene var av den oppfatning at rapporteringskulturen

var i negativ endring. SAFE viste til hendelser hvor personell hadde rapportert og som i neste omgang mistet jobben sin offshore. SAFE viste også til at rapporteringene ikke er satt i fokus som tidligere i enkelte selskaper. En av grunnene er redsel for å miste arbeid og posisjon. Det kan også virke som om KPI (Key Performance Indicator) vurderinger som er en link mot utfallet i lønnsoppgjør kan ha en påvirkning til mangel på rapportering.

Videre viser forskningen at det også er forskjellig oppfattelse og mangler på informasjon nedover i linjen hvorfor en har fokus på kostnadsutt og effektivisering. I henhold til det teoretiske aspekt opp mot informasjonsbehovet til den enkelte medarbeider er det viktig at disse endringene kommuniseres tydelig og nødvendigheten av kuttene forstås i hele virksomheten. Med slike gap som fremstår nå kan dette medføre liten motivasjon fra de ansatte til å være med å nå disse målene.

I forhold til mål- og risikostyring mente fagforbundene at det kan se ut som om strategiene er de samme, men at presset fra ledelsen er mye hardere for tiden. Det er et stort press for å nå målene som blir satt og de blir satt først og fremst fra ulike ledere i landorganisasjonene. Statoil er den ledende aktøren i markedet og styrer derfor gjerne agendaen uttalte Furre hos SAFE. Ledelsen i Statoil mener at det kan kuttes, mens fagforbundene ikke alltid er enig. Fagforbundene er redd for svekket sikkerhet. Dessuten mente intervjuobjektene i fagforbundene at ledelsen på land langt fra alltid kjente til konsekvensene av økonomiske kutt offshore. Øvrum hos Lederne uttalte også; ”Så er det slik at uansett hvor god du er så vil en neste år bli utfordret enda mer. Kanskje en kan kutte 20 % til? Vi har jo ganske snevre økonomiske rammer og nå var det nettopp en leder her ute som presenterte ”rock bottom”. De driftsutgiftene vi har for å holde driften i gang på denne plattformen – vi ligger så vidt over det så vi er nede på grunnfjellet her”. Dette synet støttes av en plattformsjef i et operatørselskap.

Mål- og risikostyring skal være bedriftens verktøy for å nå målene sine og skal samsvare med virksomhetens risikoappetitt og risikotoleranse. Ut fra datainnsamlingen til studien fremkommer det informasjon som tilsier at det ikke alltid er klarhet for ansatte hva selskapene ønsker å oppnå i forhold til sikkerhet versus økonomi.

Opplysninger gitt i intervjuer til studien kan tyde på at handlingsrommet til blant annet plattformsjefene er blitt innskrenket de siste årene. En har de siste årene sett en dreining ved at administrasjon og prioriteringsansvar er flyttet fra plattformsjefene til landorganisasjonene, vel og merke dersom en ser bort fra beredskapssituasjoner. Et slikt opplevd innskrenket

handlingsrom og det enkelte mener er overstyring fra land kan være med å innskrenke åpenheten også. Dersom åpenhetskulturen lukker seg mer og mer kan en oppleve at forslag til innspill ikke blir rapportert. Da forventer en heller ikke samme lojalitet fra organisasjonen. Når mål- og risikostyring ikke fungerer som det skal er det også skade for at en får mangel på erfaringsoverføring ved forbedringer og læring. En annen arena for erfaringsoverføring og læring er den muligheten som ligger i trepartssamarbeidet. Dessverre registrerer vi at samarbeidsklima i dette fora har utviklet seg negativt etter oljeprisfallet. Det er synd, for trepartsamarbeidet er viktig med hensyn til felles mål og best mulige løsninger for arbeidstakere og bedriftene mente Husebø hos Ptil.

Gjennom forskningen fremkommer det informasjon som tilsier ulik forståelse av dagens situasjon knyttet til balansegangen mellom ”produksjon og beskyttelse” ut fra hvem som ble intervjuet. Gjennom flere intervjuer, seminarer, gjennomgang av Ptil granskinger og gjennomgang av tidsskriftene til Ptil i perioden 2014 – 2017 kan det se ut som om at Ptil har endret oppfatning av den sikkerhetsmessige statusen i næringen i aktuell periode. Innledningsvis i aktuell periode mente Ptil at risikobildet på aktuelt tidspunkt ikke var endret i forhold til før fallet i oljeprisen.

I forhold til etterlevelse av vedlikeholdet i næringen registrerte Ptil likevel at vedlikeholdet hadde endret karakter på enkelte systemer om bord på de ulike innretningene og på landanleggene. Vedlikeholdet av det generelle eller spesielle utstyret var av en slik art at dette gjerne ble utsatt eller ble gjennomført med økt intervall. Dette er en bekreftelse vi også har fått gjennom intervjuene med både operatør- og kontraktørselskaper. Dette har ifølge Ptil ikke medført noen økt risiko for storulykker eller andre typer ulykker på sokkelen.

I følge operatørselskapene har ikke endringen av vedlikeholdet vært initiert av oljeprisfallet høsten 2014, men heller av det de ulike operatørselskapene oppfattet som dyre leverandørtjenester og dyrt utstyr. Oljeprisfallet høsten 2014 har likevel vært med å forsterke operatørselskapenes vilje og insentiv til å redusere kostnadene, også på vedlikeholdssiden. Enkelte selskaper hadde allerede gjennomgått en slanke- og optimaliseringskur som var ferdig lenge før oljeprisfallet. Denne kuren mente et selskap var nødvendig for å imøtekomme de økte kostnadene som bransjen var i ferd med å gå inn i fra leverandørsiden. Oljeprisen har selskapene liten innvirkning på, men kostnadene til selskapet kan de lettere kontrollere og derav styre. Kost pr fat er oljeselskapenes hovedfokus enten det gjelder eksisterende felt eller investeringer i nye.

Ut fra hvem som ble intervjuet av representantene fra operatørselskapene kom det frem noe splittet syn på om endringene i vedlikeholdsregimet var av negativ art. Selskapene har gått og går gjennom vedlikeholdsprogrammene for å se om de kan optimalisere disse. Dette kan fremstå som en kronisk tilnærming i bransjen uavhengig av oljeprisfall eller ei, men oljeprisfallet har gitt et økt fokus på kostnadsreduksjon av vedlikeholdet. Analysene gjort av operatørselskapene viser likevel at det er langt fra alltid at forsøk på konkrete vurderte tiltak er lønnsomme på kort og lang sikt.

Landanleggets vedlikeholdsregime er blitt bedre med årene og anlegget har mer regularitet i forhold til faste vedlikeholdsarbeidere enn tidligere, mener leder for vedlikeholdet på Statoils prosessanlegg, Rune Teikari. Det gjør at den enkelte vedlikeholdsarbeider også vil kjenne anlegget bedre. Selve tidsbruken på en konkret vedlikeholdsjobb kan en sannsynligvis ikke kutte ned uten at dette får negative konsekvenser mente Teikari og fortsatte; ”det vi derimot kan effektivisere er administrasjonen rundt selve vedlikeholdsarbeidet”. Dette utsagnet er likt det vi har hørt fra andre ledere i operatørselskapene.

Et intervjuobjekt i et annet operatørselskap forklarte at det er nyinvesteringene som er og blir bremseklossen. Budsjettmessig i forhold til vedlikehold har selskapet til intervjuobjektet holdt seg rimelig stabilt. Det har heller ikke vært noen bemanningsreduksjon i selskapets vedlikeholdsavdelinger offshore.

Statoil har derimot en del større utbygger foran seg og som de allerede er aktive i. Da må en også huske på at det er ikke bare oljeprisfall som Statoil har hatt negativ erfaring med, men også feilinvesteringer i utlandet på totalt opp mot 100 mrd kr. De økonomiske tapene fra disse feilinvesteringene må hentes inn fra mange steder, også vedlikeholdet. Dette kommer altså i tillegg til fallende oljepris de siste årene. Dette er også et insentiv for Statoil til å kutte kostnader i hele selskapet.

Alt er likevel ikke rosenrødt for operatørselskapene. En plattformsjef på en stor produksjonsplattform uttalte; ”det jeg ikke synes er tilfredsstillende er de ganger hvor vi har fanget det opp for tre år siden og enda har ikke gjort noe med det. Og dette er en direkte sammenheng med kostnadskutt og når vi velger å ikke gjøre noe med og lar ting gå for langt kan det bli vanvittig mye dyrere etter hvert”. Samme intervjuobjekt uttalte at plattformen har fått ordre om å kutte på ulike budsjettposter, også vedlikeholdet, de siste årene. Disse ordrene om kostnadskutt ble gitt fra landorganisasjonen som aktuell plattformsjef mente

beslutningstakerne i landorganisasjonen ikke alltid visste hva kuttene de bad om faktisk ville medføre i forhold til sikkerhet og produksjonsevne.

Når det gjelder kontraktørselskapene har våre intervjuobjekter noe ulik oppfatning av dagens situasjon men de fleste selskapene har redusert vedlikeholdet pga kostnadskutt for å kutte kostnader og derav større mulighet for å overleve økonomisk. Dette inkluderer rigger og skip i opplag som har lav eller ingen bemanning. Redusert vedlikehold har tvunget frem en mer kynisk tilnærming enn tidligere av vedlikeholdet. Tidvis blir det ikke gjennomført vedlikehold, eksempelvis på offshorekraner.

Den uttalte kynismen går blant annet på direkte kutt av kost med utsatt eller bortfall av vedlikehold. Samtidig sees en tendens til at også kontraktørselskapene har begynt å jobbe smartere. De økonomiske kuttene gjør at deler av vedlikeholdet er endret. Eksempelvis gikk et selskap ned på grunnbemanningen på et fartøy, men organiserte seg annerledes om bord for å klare samme oppgaver for kunden på kortere tid med mindre mannskap. Dette har ikke gått upåaktet hen blant ROV Supervisorene da det blir mindre til vedlikehold av ROV'ene med den risikoen det kan medføre i forhold til skade på ROV'en med mulighet for påfølgende dyr nedetid. I så tilfelle blir en slik avgjørelse av vektning av risiko opp mot mulighet for drift.

Ptil deler samme syn i næringen om det å jobbe smartere, tilsynet har også oppfordret til dette gjennom flere seminarer i årene fra 2015 til 2017. Antall timer brukt på vedlikehold har gått ned og det er optimalisering i vedlikeholdet som er forklaringen i stor grad mente Ptil. Fagforbundene var derimot sterkt uenig i denne fremstillingen. SAFE uttrykte en sterk bekymring vedrørende etterslepet da de mente at statistikker ble manipulert av selskapene ved at enkelte vedlikeholdsrutiner ble fjernet fra vedlikeholdsstyringssystemene. SAFE grunn gav sitt syn blant annet på bekymringsmeldinger fra medlemmene sine som ikke var av samme oppfattelse som egen bedriftsledelse. En ser altså stor forskjell på hvilket ståsted en har i bransjen. Årsaksforklaringen til et så stort sprik av virkelighetsoppfatningen kan være mangeartet, men åpenbart har ledelsen i ulike selskaper en jobb å gjøre i forhold til internkommunikasjon.

Studien viser at vedlikeholdet generelt er i større grad behovsprøvd nå enn tidligere hvor vedlikeholdet var av mer periodisk tilnærming. Ptil har gjennom aktuell periode gjentatte ganger oppfordret til smartere arbeidsprosesser, også innen vedlikehold, noe selskapene i næringen ser ut til å etterkomme. Likevel gjøres ikke lenger store tunge vedlikeholdsjobber

blant kontraktørselskapene eller at kontraktørselskapene bygger om i forhold til integritet dersom de absolutt ikke må. Det har de rett og slett ikke råd til.

Gjennom de seminarene vi deltok på i 2016 og intervjuet vi gjorde av sjef for prosessintegritet i Ptil i 2017 ser vi en økende bekymring hos Ptil angående den generelle sikkerhetsstatusen i næringen. Dette grunngis blant annet med at antall granskinger Ptil gjorde i 2014 til 2015 doblet seg. Ut fra granskingsrapportene til Ptil kan vi ikke si at dårlig vedlikehold årsaksforklares som en bevisst økonomisk innsparing fra selskapenes side. Det sier granskingsrapportene ingenting om. Det vi likevel ser er at av de 28 granskningene Ptil har gjennomført i aktuell periode fram til 01. okt. 2017 er det i 9 av disse granskingsrapportene påpekt feil eller mangler ved vedlikeholdet på de berørte installasjonene og landanleggene. Dårlig eller manglende vedlikehold har vært en direkte eller bakenforliggende årsak til hendelsene. Dette kan gi en indikasjon på at produksjon blir prioritert foran sikkerhet.

Husebø hos Ptil uttalte mente og uttalte likevel at kompetanse og kompleksitet sannsynligvis er en større bidragsyter til en hendelse. Systemkompleksiteten har økt og krever gjerne en annen kompetanse i dag enn hva som var behovet for en tid tilbake siden. Innenfor noen systemer øker kompleksiteten veldig fort samtidig som det er det samme personellet som skal drifte det. Ptil uttaler at dette blir en større og større utfordring og noe som igjen kan slå tilbake på den organisatoriske robustheten.

James Reason (1997) hevder at dersom en organisasjon opplever lang tid uten store negative hendelser blir organisasjonen sløvere i form av at fokus på sikkerhet visner noe vekk. Hvorvidt dette er tilfellet i bransjen i aktuell periode kan vi ikke slå fast, men en økende mengde hendelser med påfølgende granskinger utført av Ptil tyder på at mengde hendelser ikke er tilfeldig. En kan ikke se bort fra at antall hendelser har økt fordi fokus har flyttet seg til kostnadsreduksjoner og økonomiske besparelser. En ser også en negativ tendens gjennom RNNP at oppfattelsen av den generelle HMS tilstanden i næringen er fallende.

Til tross for en økning i antall granskinger utført av Ptil bekrefter Ptil at dersom en ser på primærkildene til tilsynet så har den sikkerhetsmessige situasjonen etter hvert blitt bedre mtp på sikkerhetsutstyr og barrierer. Samtidig er det veldig stor forskjell mellom innretningene ifølge Ptil. De fleste er veldig gode på sikkerhet generelt, men noen er dårlige. Det interessante er at når en har spurt disse som er dårlige hvorfor de er det, så har de ikke selv forståelsen for at de er dårlig forklarte sjef for prosessintegritet i Ptil. Det er kjent for selskapet at enkelte

installasjoner er dårlige på HMS, men selve installasjonen, hvor risikoen oppstår, vet ikke dette. En slik manglende forståelse av situasjonen kan være et resultat av for sterkt fokus på produksjon og ikke beskyttelse. I tillegg er det bekymringsverdig når ledelsen på land ikke klarer å formidle status på aktuell innretning på en adekvat måte og gjøre noe med den generelle sikkerhetstilstanden om bord.

Etterslepet på utestående vedlikehold har også i de senere år blitt mindre ifølge Ptil. HMS kritisk etterslep er veldig lite i antall timer. Dataene er veldig gode for produksjonsinnretninger, men noe dårligere for flyttbare innretninger ifølge Ptil. Etterslep på vedlikehold av sikkerhetskritisk utstyr er lite og dette har selskapene kontroll på viser de intervjuer av vedlikeholdsledere og plattformsjefene vi har intervjuet. Furre i SAFE var sterkt kritisk til RNNP som viste mindre etterslep av vedlikehold nå enn foregående år. Han mente tallene var manipulert av selskapene.

Ptil opplever endringer i rapporteringskulturene i de selskapene de fører tilsyn med. Ansatte og fagforbund i ulike selskaper sender bekymringsmeldinger til Ptil som blant annet inneholder informasjon om at noen ansatte nedgraderer hendelser i rapporteringssystemene. Fraværsskader blir redusert til førstehjelpsskader. Videre mottar Ptil bekymringsmeldinger fra ansatte i næringen som ikke tør å gi beskjed internt i selskapet de er ansatt i og grunngir dette med at det har blitt et tøffere eller hardere arbeidsliv etter oljeprisfallet i 2014. De intervjuede i operatørselskapene sier derimot at de ikke opplever en nedadgående rapporterings trend knyttet til uønskede tilstander og hendelser. Operatørene sier at volumet av antall rapporteringene har falt, men i frekvens er antall rapporteringer tilnærmet likt. Dette fordi mengde arbeidsoppgaver har falt.

Et intervjuobjekt fra et operatørselskap forklarte at selskapet hans ser at lavere aktivitet har ført til lavere antall skader. Lavere aktivitet medfører også bedre tid til planlegging, det er færre samtidige arbeidsoppgaver som en skal koordinere, det er færre hastejobber og derav færre negative overraskelser. Fagforbundene til arbeidstakerne sier at de ser en overfladisk rapportering i selskapene og ikke en rapportering som tar for seg de virkelige alvorlige tilstandene. Dette grunngir fagforbundene med at de har mottatt vesentlig flere bekymringsmeldinger etter 2014 kontra før 2014 om kritikkverdige forhold i næringen, dette gjelder også mer alvorlige bekymringsmeldinger. Dette grunngis igjen med at ansatte ikke tør å rapportere internt som igjen årsaksforklares med den pressede situasjonen de ansatte er i med fare for selv å bli overflyttet, permittert eller sagt opp. Dermed er det lettere å rapportere til fagforbundene heller enn internt i eget selskap eller det selskapet en har kontrakt mot.

Fagforbundene melder også om en sterk økning av bekymringsmeldinger til dem fra medlemmene sine. Disse bekymringene er tatt opp i Sikkerhetsforum av fagforbundene.

Ledelsen i ett kontraktørselskap mente at avstanden mellom landorganisasjonen og offshorepersonell hadde økt. Spenningen var større og åpenheten mindre. Dette har nok medført at rapporteringen kanskje har endret seg litt i negativ retning uttalte intervjuobjektet i dette selskapet. Når det gjelder rapporteringen uttalte HMS sjefen i et annet kontraktørselskap at rapporteringen var like god som før ifølge ledelsen. Dette gjelder både i antall rapporteringer og alvorlighetsgraden i den. Denne forståelsen underbygges av spørreundersøkelsen gjort i samme selskap. Det er et hyggelig funn i form av at selskapets ledelse og ansatte har et mer eller mindre likt situasjonsbilde. Det som var verre i aktuelt selskap var at av de som besvarte spørreundersøkelsen mente over 62 % at tilstanden i forhold til beskyttelse og produksjon var blitt verre eller vesentlig verre enn før oljeprisfallet i 2014.

En forflytting av rapportering av uønskede tilstander fra selskap til fagforbund kan være særs negativ skal vi forstå Reason (1997). Strømmen i selskapets sikkerhetsrom gjør at selskapets risikostyring kan som et resultat av rapporteringsforskyvningen være basert på manglende informasjonsflyt og derav feil forståelse av situasjonen blant arbeidere og ledelse. Dermed kan også de tiltak som blir satt inn eller burde vært satt inn være feil eller manglende. Således kan dette også være negativt for balansegangen mellom produksjon og beskyttelse. Adekvate tiltak baserer seg på reell situasjonsforståelse. Mangler en felles og reell situasjonsforståelse kan det være vanskelig å styre risiko. Vi står da gjerne igjen med det Westrum kaller en byråkratisk organisasjon som ikke finner feil og kan heller gjøre noe med dem.

For å få til en god balansegang er bedriften blant annet avhengig av en god sikkerhetskultur. Et viktig element i en god sikkerhetskultur er i følge Pidgeon og O'Leary (2000), samt James Reason (1997) en adekvat rapportering. Ptil og fagforbundene erfarer negative endringer i rapporteringskulturen i mange selskaper i næringen. Dette gjelder spesielt blant kontraktørselskapene. Operatørselskapene har ikke opplevd den økonomiske nedturen like hardt som de andre nivåene i næringspyramiden. Dermed rapporterer de heller ikke om sviktende internrapportering av negative hendelser eller uønskede tilstander. Operatørene melder om at volumet av antall rapporteringer har falt i tråd med aktiviteten, men i frekvens er antall rapporteringer tilnærmet likt i forhold til mengde arbeid som blir utført.

Som tidligere presentert i oppgaven mener Reason (1997) at en god sikkerhetskultur må være *informerende* hvor alle ansatte vet om både forbedringspotensialer innenfor de ulike områdene, samt være informert om risikoen dersom uønskede hendelser skulle forekomme. Dette betinger gjensidig kontakt mellom ledelsen på ulike nivåer seg imellom og ledelse opp mot arbeidstakerne. RNNP viser for perioden 2013-2015 at denne utviklingen er negativ. Antall ansatte som sier at det ikke hjelper å rapportere fordi produksjon likevel går foran hensynet til HMS er økende. I tillegg er det ene negativ utvikling som sier at karrieremessig er det en ulempe å være for opptatt av HMS.

For det andre representer en god kultur at bedriften er i stand til å *lære*. Den bør tilstrebe fri flyt av informasjon på tvers av alle nivåer og avdelinger. Arbeidstakerorganisasjonene rapporterer om manglende internrapportering i selskapene av farlige forhold i næringen. Operatørselskapene og enkelte kontraktørselskap sier ikke det stemmer. Ptil mottar også flere bekymringsmeldinger nå enn tidligere. Hvis så er tilfellet, at rapporteringen av alvorlige forhold er synkende, er dette meget alvorlig fordi en i praksis oppretter en barriere for organisasjonslæring, også om kritikkverdige forhold som burde vært utbedret.

Det tredje elementet er at organisasjonen må også være *fleksibel* ved at det blir laget gode rutiner for å ivareta og fange opp innspill og tilbakemeldinger fra de ansatte i selskapet slik at selskapet kan endre seg i takt med utviklingen. Skal en legge arbeidstakerorganisasjonens forståelse av dagens situasjon til grunn viser selskapene liten fleksibilitet i forhold til tilbakemeldinger gitt av arbeidstakere. Basert på tilbakemeldinger må selskapene tilpasse seg endringer basert på kritikkverdige forhold for å møte de farer som blir rapportert.

For det fjerde skal *rapporteringen* bidra til at bedriftens ivaretagelse av kontinuerlig forbedring av HMS og utvikling av de ulike bedriftsområdene. Men dette hjelper lite dersom ansatte ikke tør å melde fra om kritikkverdige forhold. Det er kommet meldinger til blant annet Ptil og fagforbundene at ansatte ikke tør melde fra pga muligheter for represalier i form av overflytting, permitteringer og oppsigelser. I tillegg fremkommer det opplysninger gjennom intervjuene at ansatte ikke ser hensikten med å rapportere om kritikkverdige forhold for bedriften har ikke råd til å gjøre noe med forholdet likevel. For at ansatte skal melde feil forutsettes det at de har full tillit til ledelsen vedrørende korrekt håndtering og oppfølging (Reason, 1997). Ideelt sett vil det være en fordel i denne sammenheng dersom ledelsen i bedriften klarer å videreformidle til de ansatte at tiltak er gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger.

Bedriftsledelsen må også fremstå som *rettferdig* ved implementeringen av HMS etterlevelse implisitt rapportering av uønskede tilstander og hendelser. Ledelsen viser i så måte en forutsigbar og rettferdig reaksjonsmåte ovenfor eventuelle avvik eller svikt i fastsatte rutiner. Tilsvarende må en rettferdig kultur inneha barrierer som tilsier at varslere om kritikkverdige forhold faktisk ikke opplever negative konsekvenser. Motsatt vil i så fall generere en kultur som ikke imøtekommer kritiske synspunkter på hvordan ting blir gjort eller andre kritikkverdige forhold. Når tillit, avstand og åpenheten mellom arbeidstakere og ledelse blir forringet er det naturlig at arbeidstakerne ikke tør melde fra mtp egeninteressen for å beholde arbeidsplassen sin. Dette synet understøttes av de uformelle samtalene vi har hatt med ansatte i næringen.

Ptil ser at operatørselskapene har større vekt på ”cashflow” og større vekt på oppetid når en ser på kontraktene som operatørselskapene deler ut. Dersom en har stopp på grunn av svikt eller stopp på grunn av sikkerhetsrelaterte hendelser så får kontraktørselskapene straff i form av nedetid. Ptil mener at av den grunn kan det se ut som om at det ikke tilrettelegges for god sikkerhetskultur gjennom disse kriteriene i kontraktene.

Forskningen viser også at det er tendenser til at kost/nytte vurderinger har fått en større tyngde i næringen. Dette utsagnet underbygges ved utsagt gitt av prosjektleder i et subsea kontraktørselskap; det som før var ”safe and efficient operations” er nå blitt ”safe, efficient and cost effective operations”. Intervjuobjektene i kontraktørselskapene uttalte at operatørselskapene sier at sikkerheten er viktigst, men samtidig er det blitt mye mer fokus på kost og at kostnadsreduksjon. Som det ene intervjuobjektet vårt uttalte at så lenge noe fungerer så skal en ikke tukle med det. Statoil var veldig flinke på preventivt vedlikehold i form av inspeksjoner, faktisk mer enn det som var myndighetskrav tidligere uttalte et intervjuobjekt. Nå er det annerledes.

Ptil har gjennom kampanjen ”Trenden skal snus” sterkt fokus på robusthet. Ptil forstår robusthet som et system eller en organisasjon som opererer pålitelig også under pressede betingelser. Med robuste løsninger menes at man skal sørge for å ha sikkerhetsmarginer for å ivareta endrede forutsetninger og usikkerhet, noe å gå på som gjør virksomheten i stand til å mestre uforutsette hendelser (Ptil E:19). Vi har et robust system når robustheten vurderes som høy, eller sårbarheten er liten. Ptil (E:19) skriver i tidsskriftet Sikkerhet – status og signaler at robusthet bidrar til at farlige forhold identifiseres og håndteres effektivt og at man har tilstrekkelig med tid og ressurser til å bringe en farlig situasjon under kontroll. Således ønskes en at et teknisk system skal være robust i form av at uønskede hendelser ikke skal inntreffe (årsak), samt at

dersom uønskede hendelser likevel skulle inntreffe skal organisasjonen kunne håndtere den uønskede hendelsen på en god måte i den hensikt å kunne redusere konsekvensene av hendelsen. Robustheten går også ut på kompetanse på personell som utøver de ulike aktiviteter. Denne robustheten slår negativt ut dersom kompetent personell blir omplassert dersom de sier fra om kritikkverdige forhold.

De ulike lederne i selskapene som er blitt intervjuet mener at vedlikehold på sikkerhetskritisk utstyr er under kontroll. Tilsvarende mener de samme personene at vanlig produksjonsutstyr er under kontroll i forhold til vedlikehold, men at etterslepet er større. Likevel ser vi en differensiering av mengde og type vedlikehold hos operatører og kontraktører. Kontraktørene melder om delvis sviktende vedlikehold på enkeltutstyr. Det ene intervjuobjektet forklarte at vedlikeholdet på en offshorekran på et skip selskapet leier ikke var blitt vedlikeholdt forskriftsmessig under landligge i løpet av en vinter i påvente av oppdrag. Hos et annet kontraktørselskap var ikke offshorekranen vedlikeholdt. Vedlikeholdet var kvittert ut som gjennomført uten at det var det. Dette ble oppdaget under et tilsyn av britiske HSE, britenes svar på Ptil. Kan det da finnes andre vedlikeholdsjobber om bord på aktuell innretning som også er kvittert ut, men ikke gjennomført spurte HMS sjefen i selskapet seg. Og kan det være like forhold på de andre innretningene i selskapet? Dette var bekymringsverdig mente han. Disse eksemplene kan være med å stille tvil om robustheten er intakt på viktig utstyr.

Ptil ser at det er andre ting som også utfordrer barrierene. Prossessanleggene blir mer komplekse og i større grad mer utfordrende å drive. Systemer slås sammen som gjør at uavhengigheten av funksjoner forsvinner og en baserer sin vurdering at disse til sammen skal være tilstede til enhver tid. I en ideell verden er dette problemfritt, men i den virkelige verden utgjør dette en utfordring. Mange av disse komplekse multiple systemene er datastyrt. Datamaskinene klarer ikke å teste hele potensialet. Av den grunn eksponerer en seg i større grad for negative hendelser enn tidligere med mer uavhengige systemer. En har på mange måter brukt modellkunnskapen en har med billig datakraft til å bygge komplekse systemer og gjøre simuleringer. Så bruker en disse simuleringer som verktøy til å ”strekke strikken”. Det har vært en del hendelser de siste årene som har utfordret kompleksiteten som igjen har utfordret robustheten. I disse er det sannsynligvis ”systemet” som ikke er robust nok. ”Systemet” kan dermed forstås mer enn bare vedlikeholdsstyringssystemene, kompetansen til ansatte og de generelle styringssystemene.

I forhold til oljevernberedskap uttrykte beredskapsdirektøren i NOFO bekymring i forhold til at færre blir sendt på kurs i oljevern. ”Dersom et oljeutslippshell først inntreffer og oljen driver

helt til land er vi avhengig av trent personell som raskest og sikrest mulig kan få oljen bort fra strandsonen”. Han var også bekymret over oljevernleverandørenes økonomiske situasjon da NOFO merket seg at flere leverandører av oljevernutstyr hadde gått konkurs som følge av færre generelle leveranser til oljeindustrien da de samme produsentene av oljevernutstyr i tillegg leverte andre produkter til industrien. Sett gjennom beredskapsbrillene kan dette på sikt være med på å redusere den totale robustheten og evnen til å ivareta et godt oljevern.

10.3 Oppsummering

Oppgavens hovedproblemformulering stiller spørsmålet om hvordan risikostyringen med fokus på vedlikehold har blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014 – 2017. Studiens to forskningsspørsmål besvarer problemstillingen ut fra studiens teoretiske tilnærminger gjennom risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet, mål- og risikostyring med tilhørende betydning av sikkerhetskulturen, samt balansegangen mellom produksjon og beskyttelse.

Ikke uventet tydeliggjøres en stor differensiering av hvilken oppfatning intervjuobjektene har av risikostatus, gjennom de temaene studien belyser, ut fra hvilket ståsted aktøren har i næringspyramiden og om aktøren representerer myndighetene, arbeidsgiversiden eller arbeidstakersiden.

I tillegg ser vi at når spørreundersøkelsen ble laget og gjennomført i forkant av intervjuene, ser vi i etterkant at det ville vært naturlig å spørre om respondentene har rapportert om uønskede hendelser til fagforbund eller Ptil istedenfor internt i egen organisasjon.

1) Hvordan etterleves risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet?

Ut fra de funn gjort gjennom spesielt intervjuene kan det se ut som om risikoakseptkriterier og forsiktighetsprinsippet etterleves mer eller mindre slik det er intendert. Disse er forankret gjennom lov- og regelverk. Forsiktighetsprinsippet ligger som et overordnet prinsipp for all virksomhet og aktiviteter i petroleumsindustrien. Så langt studien viser er det ingen selskaper som vil eller tørr å utfordre dette prinsippet. Gjennom lovverk, standarder og prosedyrer ser en også at risikoakseptkriterietilnærmingen blir etterlevd. Det kommer også til uttrykk gjennom intervjuene.

Det forskningen stiller spørsmålsteget til er etterlevelsen av ALARP. ALARP tilnærmingen ser det ut for er lite aktuell så lenge selskapene når de målene en har satt seg gjennom risikoakseptkriteriene. Ptil mener det ikke finnes insentiver for selskapene å gjennomføre gode

ALARP prosesser så lenge akseptkriteriene er nådd. Slike prosesser vil kunne fremstå som fordyrende aktiviteter. Et operatørselskap mente likevel at ALARP var en viktig del av risikoreduksjonsprosessene deres, spesielt i forhold til nybygg og større ombygginger.

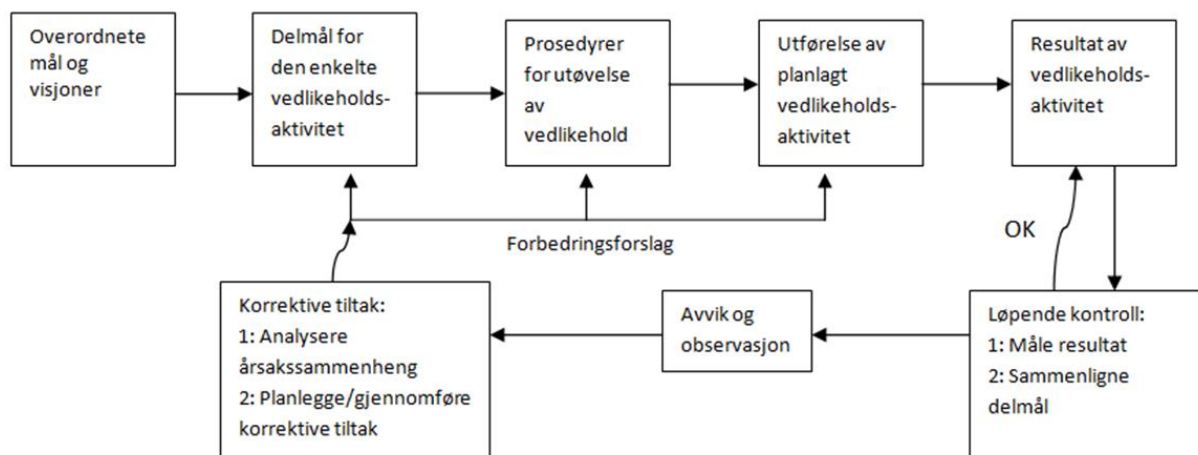
Fagforbundet SAFE tolket at Statoils ”godt nok” tilnærming for risikostyring var den nye standarden. En skal ikke lenger være best i verden hevdet SAFE. Forskningen kan ikke finne holdepunkter som sier at ”godt nok” ikke tilfredsstillende de krav satt gjennom lovverk, standarder og dermed interne prosedyrer. SAFE mente likevel at denne tilnærmingen utfordret Internkontrollforskriften om kontinuerlig forbedring. Ptil’s juridiske direktør er også av samme oppfatning dersom ved at en gjennom ”godt nok” tilsidesetter prinsippene om risikoreduksjon og kontinuerlig forbedring som er lovhjemlet gjennom Internkontrollforskriften.

2) Hvordan etterleves mål- og risikostyring og hvordan fremstår sikkerhetskulturen med fokus på balansegangen mellom produksjon og beskyttelse?

Forskningen viser en noe differensiert forståelse av endring versus ikke endring av mål- og risikostyringen i næringen. Ptil mener at målene generelt er endret for selskapene, mens de fleste intervjuede selskapene selv mener målene ikke er endret. Fagforbundene mener heller ikke at målene er endret, men at det foregår en skjerpet etterlevelse av dem. Fokuset har i større grad enn tidligere dreid seg over til ”cashflow”, å kutte kostnader der en kan kutte kostnader på grunn av redusert inntjening forbundet med lav oljepris.

Risikostyringen er derimot delvis endret ut fra de funn forskningen viser. De overordnede prinsipper for styring av risiko som tilsier at risikostyring er et ledelsesansvar ligger fortsatt til grunn. Det forskningen vår synliggjør er risikostyring med fokus på rapportering som grunnlag for endring av uønskede tilstander. Forskningen viser en differensiering av oppfattelsen av rapporteringsgrunnlaget blant arbeidsgivere, arbeidstakere og myndigheter. Arbeidstakerforbundene og Ptil mener at det rapporteres færre alvorlige uønskede tilstander internt i selskapene og at rapporteringen skjer i større grad direkte til Ptil eller det enkelte fagforbund. Dette gjøres i stor grad av frykt for represalier som reaksjonsform i selskapene, samt at ansatte ikke mener det nytter å rapportere internt i like stor grad som tidligere. Dette synet deler ikke ledelsen på ulike nivåer og avdelinger i operatørselskapene. En slik utvikling fremstår som uheldig i forhold til betydningen av verdien av internrapportering som grunnlag for operasjonell risikostyring. En slik utvikling strider også mot det Reason (1997), samt

Pidgeon og O’Leary (2000) fremhever som viktige elementer i god risikostyring og dermed vanskeliggjør effektiv risikostyring.



Figur 31; Modellen viser en versjon av en lukket styringsløype for IK-HMS. jfr Karlsen (2010). Modellen over har vi modifisert til en utgave som gjelder vedlikehold.

Den øverste rekken av bokser i figur 31 utgjør selve styringssystemet, dvs. det som skal sørge for at resultatene blir som forventet i tråd med visjoner og mål. Den nederste rekken utgjør kontrollsystemet, som når det inntreffer avvik, sørger for å redusere gapet mellom idealer og realiteter i selskapet. Det er spesielt boksen for avvik og observasjoner med tilhørende rapporteringsvillighet som fremstår som sterkt presset for tiden. Det funksjonalistiske perspektivet har en normativ tilnærming hvor en ideell tilstand tilstrebes.

Utfordringen i petroleumsindustrien i denne perioden har vært og er at avvik og observasjoner i enkelte selskaper ikke meldes fra om i samme grad som tidligere. Arbeidstakere melder i større grad om avvik og farlige tilstander til Ptil eller sine respektive fagforbund. Dermed blir muligheten for korrektive tiltak og forbedringsforslag for selskapet redusert. Mål- og risikostyringen kan dermed endres eller vedlikeholdes på feil grunnlag. En slik endring av rapporteringen forstår vi som en endring av sikkerhetskulturen basert på de personlige konsekvensene en arbeidstaker kan møte ved å rapportere om avvik og uønskede tilstander. En slik tilnærming kan påvirke balansegangen mellom produksjon og beskyttelse da ledelsen i selskapet kan ha for sterkt fokus på produksjon og derav fortjeneste i økonomiske nedgangstider slik at uønskede tilstander som det koster å gjøre noe med blir ansett som uheldige og ikke ønskelige. En tilnærming fra arbeidsgiver side om omplassering av personell kan manifestere en slik endring av rapporteringen.

Organisasjonskulturen og dermed også sikkerhetskulturen skapes og gjenskapes gjennom sine medlemmer, dvs. alle ledd i selskapet, fra topp til bunn. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt

kulturen læres, den kan styres og den kan endres. Med andre ord er det, slik vi ser det, mest fornuftig å forstå kultur i det funksjonalistiske perspektivet. Overordnet kan man si at kultur er noe som er dynamisk og i kontinuerlig endring. Med andre ord kan en negativ utvikling av rapportering internt i selskapene endres.

Forskningen viser også at balansegangen mellom produksjon og beskyttelse ser ut til å være under endring, men også her differensieres det på ulike områder mellom operatør og kontraktører. Operatørselskapene har gjennom tid sett behovet for en stans i prisgaloppen av leveransen av tjenester og utstyr som har vært i industrien. Av den grunn satte operatørselskapene i gang kostnadskuttkampanjer (mange) flere år før oljeprisfallet. Likevel har oljeprisfallet gitt et ekstra insentiv til fortsettelse og forsterkning av sparekampanjene. Usikkerheten knyttet til oljeprisen har gitt operatørselskapene et ekstra grunnlag for sterke restriksjoner knyttet til boring av nye brønner, vedlikehold på eksisterende brønner, samt generelle kostnadskutt i vedlikeholdet på installasjonene. I tillegg har og driver enkelte operatørselskap med utbygging av nye felt. Det betinger sterk kostnadskontroll.

For å spare penger har operatørselskapene – og dermed også kontraktørselskapene – derfor satt fokus på det å jobbe smartere i forhold til blant annet vedlikehold av utstyr. Vedlikeholdet har i større grad gått fra å være et periodevis vedlikehold til et mer behovsprøvd vedlikehold. Denne tilnærmingen har gitt grunnlag for mindre kjøp av tjenester hos kontraktør- pga leverandørselskapene. Det som før var ”safe and efficient operations” er nå blitt ”safe, efficient and cost effective operations”. Prosjektlederen i et subsea kontraktørselskap oppsummerte vedlikeholdet i deres eget selskap på følgende måte: ”Vi er mer kyniske enn før. Dette går på direkte kutt av kost, samt å jobbe smartere. Kuttene gjør at deler av vedlikeholdet er endret. Dette har medført at noe er blitt bedre fordi vi gjør ting smartere”. Studien viser at dette er en gjengs tilnærming for kontraktørselskapene.

Forskningen kan ikke vise til noen direkte sammenheng om at det å jobbe smartere i forhold til vedlikeholdet medfører negative endringer i sikkerheten og balansegangen mellom produksjon og sikkerhet. Det er direkte kutt i vedlikeholdet som utgjør en forhøyet risiko.

Forskningen viser for både operatør- og kontraktørselskaper at vedlikeholdsetterslepet på sikkerhetsutstyr er ubetydelig eller ingenting. Etterslepet på vedlikehold av annet utstyr er noe mer, uten at det anses som en forhøyet risiko av betydning.

Studien viser at et ensidig fokus på teknisk vedlikehold kan medføre et fordreid bilde av robusthet. Vel så viktig er kompetanse til å utøve godt vedlikehold. Åpenbart er næringen bekymret for den kompetansen som er blitt borte med de følger permitteringer og oppsigelser mange selskaper har sett seg nødt til å gjøre. Tendensene i næringen er også at teknisk personell i større grad enn tidligere blir flyttet fra installasjon til installasjon i forhold til sin kunnskap om tekniske systemer. Husebø i Ptil uttalte at den tekniske tilstanden er veldig tett knyttet til organisasjonen og spesielt fagpersonellens kompetanse. At bedriften har relevant kompetanse som kan observere den tekniske tilstanden og forstå eventuelle endringer eller fenomener som oppstår på utstyret er essensielt. Derfor kan det å skille den tekniske tilstanden og den organisatoriske kompetansen som skal håndtere avvik være særst uheldig. Det kan lett bli en blindvei hvor en har fokus på hvor mye vedlikehold er utført og hvor mye som ikke er utført, altså en kvantitativ tilnærming. Det er vanskelig å få gode svar fordi vedlikeholdet har mange faktorer som spiller inn parallelt og det kan være vanskelig å peke på én parameter viser negativ retning og derav konkludere med at vedlikeholdet er for dårlig.

Dette vises også gjennom de granskingene Ptil har gjennomført som studien har analysert. Granskingsrapportene viser at mye av essensen knyttet til hendelsene har med kompetanse i seg selv å gjøre. Ser en på granskinger generelt er det nødvendigvis ikke en enkelt faktor som medfører en hendelse, men et samspill mellom flere faktorer som bygger opp under en kompleksitet som gjør at hendelsen inntreffer. I tillegg krever kompleksiteten til et system om bord på en innretning stor lokal kunnskap om systemet. Det medfører at en person som har vært på samme innretning i ti år har sett potensielle farer med systemets oppbygning og/eller hvordan dette blir driftet. Dermed har en innrettet både vedlikehold og arbeidsrutiner i forhold til sikker drift etter dette. Dersom det kommer det en ny person inn som ser den samme kompleksiteten, men som ikke forstår den utfordrer denne situasjonen den totale robustheten og dermed risikoen.

10.4 Videre forskning

Basert på disse observasjonene vil det etter vår mening fremover bli spennende å se hvordan trepartssamarbeidet utvikler seg i form av felles situasjonsforståelse mellom myndigheter, arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden. I tillegg ville vært interessant å forske videre på hvordan en kan motivere til en forbedret sikkerhetskultur med tilhørende forbedring av rapporteringskanalene i den hensikt å forbedre risikostyringen.

11 Konklusjon

Klarer næringen å styre risikoen på en god måte når kostnadskutt, nedbemanning og effektivisering dominerer vedlikeholdet i petroleumsindustrien? Forskningen vår viser ingen eller liten endring av etterlevelsen av lovverket knyttet til forsiktighetsprinsippet, risikoakseptkriterier eller ALARP. Svarene spriker noe ut fra hvem vi spør. Sjef for prosessintegritet i Ptil mener det foreligger lite insentiver til å gjennomføre gode ALARP prosesser da den identifiserte risikoen som regel kommer inn under akseptert risikonivå. Likevel sier noen intervjuobjekter blant operatørene at ALARP prosessene gjennomføres for å redusere risikoen og derav styre den totale risikoen bedre.

I forhold til målstyring kan ikke forskningen vår vise at målstyringen blant de undersøkte selskapene er endret i negativ retning, men at det er stort fokus på å nå målene, muligens større enn før oljeprisfallet og da spesielt innenfor å nå kostnads- og utgiftsmålne. Disse skal kontrolleres. Forskningen vår kan likevel tyde på at det petroleumsindustrien utvikler seg i en noe negativ retning innenfor det James Reason (1997) kaller sikkerhetsrommet. Dette grunnis med at forskningen viser tendenser at sikkerhetskulturen utvikler seg negativ gjennom en økning av flere alvorlige hendelser som har blitt gransket av Ptil de siste årene. Blant annet ble antall granskinger gjennomført av Ptil doblet fra 2014 til 2015. I tillegg fremkommer det informasjon om at flere alvorlige uønskede hendelser og tilstander ikke blir rapportert internt i selskapene i redsel for negative konsekvenser overfor varslerne. Uønskede tilstander og hendelser blir i større grad etter oljeprisfallet tidligere rapportert direkte til Ptil eller til fagforbundene SAFE og IE. I tillegg har enkelte intervjuobjekter uttalt at hendelser nedskaleres i alvorlighetsgrad. Dermed kan risikostyringen baseres på et ufullstendig grunnlag for eventuell endring av mål- og risikostyring.

Når åpenheten forsvinner mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og redselen for å rapportere alvorlige forhold økes vil dette kunne gå ut over risikostyringen da grunnlag for korreksjoner enten ikke gjøres eller de endringer som gjøres er tuftet på feil grunnlag. Et slikt misforhold mellom reell situasjon og rapportert situasjon vanskeliggjør effektiv mål- og risikostyring. Rapportering fremstår gjennom kulturforståelsen hos Reason (1997) og Pidgeon & O'Leary (2000) som særs viktig grunnlag for risikostyring. Når avstand mellom "hav og land", arbeidstaker og arbeidsgiver i form av manglende rapportering øker medfører gjerne det endret strømning i risikorummet som igjen kan medføre endret balansegang mellom produksjon og beskyttelse. Fokus blir gjerne blant ledelsen på produksjon fordi det ikke blir rapportert om

alvorlige forhold som igjen kan redusere fokus på beskyttelse. Dermed kan insentivene for å unngå potensielle hendelser bli svekket da det kan medføre økte økonomiske kostnader. Dermed gjør begge parter seg en bjørnetjeneste og av den grunn er rapportering av uønskede tilstander og hendelser viktig. Like viktig fremstår ledelsen adekvate tilnærming til rapportering, både det å tåle konstruktiv kritikk og ta den alvorlig, samt ikke å ”skyte” budbringeren. Vår forskning viser tendenser til endret rapporteringskultur, en endring til det negative med dertil stort potensial for uønskede hendelser på sikt. Dette funnet er med på å svare på hvordan risikostyring har blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014 – 2017 med fokus på vedlikehold.

Likevel står denne rapporteringsutviklingen med potensialet for uønskede hendelser i næringen i statistisk kontrast til den utviklingen næringen har sett de siste femten årene da blant annet antall alvorlige DFU hendelser er synkende og etterslepet på vedlikehold blir mindre. I tillegg viser vår forskning gjennom intervjuene vi har gjennomført at etterslep på vedlikehold i petroleumsindustrien av sikkerhetskritisk utstyr er nærmest ikke-eksisterende.

Ut fra den teorien vi har hatt fokus på i denne oppgaven, de undersøkelser vi har gjennomført i form av intervjuer, spørreundersøkelse, deltakelse på seminarer, samtaler og dokumentanalyse kan vi ikke på problemformuleringen vår gi et entydig svar om utviklingen er negativ eller positiv i forhold til et eventuelt endret risikobilde basert på hvordan vedlikeholdet i petroleumsindustrien har blitt gjennomført i perioden 2014 - 2017. En del innsamlet informasjon tilsier en negativ utvikling, mens en del andre undersøkte faktorer tilsier en positiv utvikling i næringen på et generelt grunnlag. Dersom vi skal trekke en stor linje gjennom forskningen som vi har gjennomført de siste tre årene ser vi tendenser til at den generelle HMS tilstanden i næringen er i negativ utvikling. Derimot kan vi ikke si at et endret vedlikeholdsmønster basert på kostnadsbesparelser har gitt negative konsekvenser i aktuell periode vi har forsket på. Derimot ser vi noen varsellamper som bør begynne å blinke i næringen i forhold til endret vedlikeholdsmønster. Bevisst og kalkulert utsatt vedlikehold, neglisjert vedlikehold, en presset operasjonstilnærming fra operatører mot kontraktører som gir mindre tid til vedlikehold av operasjonelt utstyr, samt et endret rapporteringsmønster av uønskede tilstander og hendelser ser ut til å gi et økt risikobilde og dermed grunnlag for vurdering av forbedret risikostyring i næringen.

Referanseliste

Litteratur:

Agyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Antonsen, S. (2009). *Safety Culture Theory, Method and Improvement*. Surrey: Ashgate Publishing Company.

Aven, Terje. Risikostyring, Grunnleggende prinsipper og ideer, Universitetsforlaget, 2007.

Aven, Terje, Røed, Willy, Wiencke, Herman. Risikoanalyse. Universitetsforlaget 2008, 2. Opplag 2010.

Aven, T. & Vinnem, J. E. (2005) On the use of risk acceptance criteria in the offshore oil and gas industry. *Reliability Engineering & System Safety*, 90 (1), Springer Forlag.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press. 2 Edition.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness Paul G., Røvik, Kjell Arne; Organisasjonsteori, Universitetsforlaget 2004, 3 opplag 2007.

Döös, M. & Bäckström T. (2002). Leadership co-operation: The existence of sharing managers in Swedish work life. Artikkel på nett: http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/15-1_doos_hanson_backstrom_wilhelmson.PDF

Engen, Ole Andreas, Kruke, Bjørn Ivar, Lindøe, Preben Hempel, Olsen, Kjell Harald, Olsen, Odd Einar, Pettersen, Kenneth Arne. Perspektiver på samfunnsikkerhet. Cappelen Damm AS, 1 utgave, 1 opplag 2016.

Forskrift om utføring av aktiviteter i Petroleumsvirksomheten (aktivitetsforskriften), 2011. FOR-2010-04-29-613. Helse- og omsorgsdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Arbeids- og sosialdepartementet. www.lovdato.no.

Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Rammeforskriften). 2011. FOR-2010-02-12-158. Arbeids- og sosialdepartementet. www.lovdato.no

Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Styringsforskriften). 2011. FOR-2010-04-29-611. Helse- og omsorgsdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Arbeids- og sosialdepartementet. www.lovdata.no.

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften). (u.d.). 1997, Arbeids- og sosialdepartementet. www.lovdata.no.

Lov om petroleumsvirksomhet (petroleumsloven), LOV-1996-11-29-72, sist endret LOV-2012-12-14-80 fra 01.01.2013. Olje- og energidepartementet. www.lovdata.no

Hollnagel, E. Woods, D D, Levenson, N (2006), Resilience Engineering. Farnham, Surrey, England. Ashgate Publishing Limited.

Jacobsen, D. I. (2005). Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 2005). Oslo: Høyskoleforlaget.

Kvale, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervjuet (Vol. 2009). Oslo: Gyldendal akademiske.

Norsk Standard Z-013N Risiko- og beredskapsanalyse (2001). Rev. 2, September 2001. Norwegian Technology Centre.

Melchers, R. E. (2001) On the ALARP approach to risk management. Reliability Engineering & System Safety, 71 (2), s. 201-208. IGI Global.

ISO 31000:2009, Risikostyring – prinsipper og retningslinjer. Utgave 1 (2010-05-01). Den norske versjonen av internasjonal standard. ISO 31000:2009 ble fastsatt som Norsk Standard. NS-ISO 31000:2009 i mai 2010.

Perrow, C. (1984). Normal Accidents - Living with High-Risk Technologies. Princeton, New Jersey, USA, Princeton University Press (Kapittel 3).

Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2013-2014, magasin utgitt av Ptil. Ptil A

Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2014-2015, magasin utgitt av Ptil. Ptil B

Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2015-2016, magasin utgitt av Ptil. Ptil C

Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2016-2017, magasin utgitt av Ptil. Ptil D
Petroleumstilsynet; Sikkerhet – status og signaler, Trenden skal snus, 23. feb. 2017. Ptil E

Pidgeon, N. & O`Leary. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science* (34), ss. 15-30.

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, Burlington USA, Singapore, Sydney, Ashgate (kapitlene 1-5, 9 og 10)

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA:Jossey-Bass.

Stortingsmelding 15, 2011–2012. Hvordan leve med farene? Det kongelige Olje- og Energidepartementet. Tilråding fra Olje- og energidepartementet 30. mars 2012, (Regjeringen Stoltenberg II). 2012. www.regjeringen.no.

Vale, L. J., Campanella, T. J. (2005), *How Modern Cities Recover from Disaster*. Oxford University Press. USA.

Westrum, R. and A. J. Adamski (2009). *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments* Edited by Handbook of Aviation Human Factors, Second Edition. J. A. Wise, D. Hopkin and D. J. Garland, CRC Press. (kap 5).

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Nettsider:

Ptil.no:

- <http://www.ptil.no/granskinger/category717.html>
 - o Viser offentliggjorte granskinger gjennomført av Ptil.
 - o Kilde: Ptil sine hjemmesider: www.ptil.no.

Ptil.no:

- <http://www.ptil.no/granskinger/category717.html>
 - o Viser offentliggjorte granskinger gjennomført av Ptil.
 - o Kilde: Ptil sine hjemmesider: www.ptil.no.
- Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2013-2014, magasin utgitt av Ptil. Ptil A; <http://www.ptil.no/getfile.php/1344354/Bilder/SSS%202014.pdf>

- Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2014-2015, magasin utgitt av Ptil. Ptil B; <http://ptil.no/sss2015>
- Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2015-2016, magasin utgitt av Ptil. Ptil C; <http://ptil.no/sss2016>
- Petroleumstilsynet: Sikkerhet – status og signaler 2016-2017, magasin utgitt av Ptil. Ptil D; <http://ptil.no/sss2017>
- Petroleumstilsynet; Trenden skal snus, 23. feb. 2017. Ptil E; <http://www.trendenskalsnus.no/>

VEDLEGG

V1 Intervjuguide

Spørsmål 1: Dagens situasjon

Hvordan opplever selskapet dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore, generell tilstand.

Spørsmål 2: Dagens situasjon for selskapet

Hvordan opplever spesifikt dere dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften offshore.

Spørsmål 3: Ptil - Trenden skal snus

Hva mener dere er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus”?

Spørsmål 4: Mål- og risikostyring

Har mål- og risikostyring endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet? I så fall, hvordan?

Spørsmål 5: Risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet

Risikoakseptkriterier er de kriterier som legges til grunn ved beslutning om akseptabel risiko. Slike kriterier kan være uttrykt med ord eller være tallfestet, eller basert på en kombinasjon av disse (NS 5814:2008).

ALARP (As Low As Reasonable Practicable) prinsippet uttrykker at risikoen skal reduseres til et nivå som er så lav som praktisk mulig. I følge Aven og Vinnem er ALARP prinsippet basert på kost/nytte analyser og kost/effektivitet analyser. ALARP evalueringen innebærer at risikoreducerende tiltak i utgangspunktet skal implementeres, med mindre et vesentlig misforhold mellom nytte på ene siden, og kostnader og driftsrestriksjoner på andre siden kan vises (Aven og Vinnem 2005:16).

Forsiktighetsprinsippet er en grunnleggende norm eller regel innen risikostyring, som sier at forsiktighet skal være et rådende prinsipp når det er usikkerhet knyttet til hva som blir konsekvensene/utfallene. (Aven 2009). I tillegg opererer vi innen risikostyringsfaget med føre-var prinsippet.

Sett i lys av situasjonen i norsk petroleumsindustri de siste to årene.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode? Mener dere at sikkerhetsgjennomføringen av små og store operasjoner offshore fortsatt er i tråd med prinsipper som ”ALARP” og ”forsiktighetsprinsippet”? Hvorfor/hvorfor ikke?

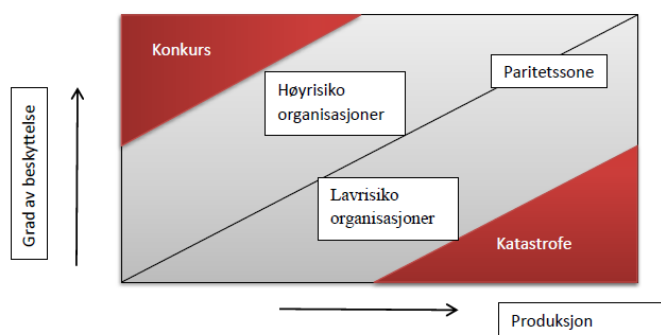
Spørsmål 6: Vedlikeholdsprogram

I henhold til Aktivitetsforskriften § 47, skal feilmodi som kan utgjøre en helse-, miljø- eller sikkerhetsrisiko, jf. Petroleumsloven § 46, skal forebygges systematisk ved hjelp av et vedlikeholdsprogram. I programmet skal det inngå aktiviteter for overvåking av ytelse og teknisk tilstand, som sikrer at feilmodi som er under utvikling eller har inntrådt, blir identifisert og korrigert.

Opplever deres selskap og opplever dere at deres leverandører av ulike varer og tjenester en fortsatt etterlevelse av denne tilnærmingen til tross for økonomiske nedgangstider? Eller har dere gjennomført en endring av vedlikeholdsprogram offshore med utsatt vedlikehold, lengre tidsintervaller enn tidligere osv.

Spørsmål 7: Protection og production

Drivkrefter innen sikkerhetsrommet. Offshore industrien er kjent for sin nullfilosofi. Samtidig må det være en balansegang mellom Produksjon/Lønnsomhet og sikkerhet/beskyttelse. James Reason's tankegang er at en bedrift i utgangspunktet vil enten kunne overbeskytte seg eller fokusere for mye på selve produksjonen og ikke sikre seg godt nok slik at en større ulykke inntreffer.



Hvordan var deres sin tilnærming til ”production” vs. ”protection” før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden? Har fokus bevisst eller ubevisst endret seg mot en side? Har bedriftene endret praktiseringen av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse.

Spørsmål 8: Jobbe smartere

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”.

Spørsmål 9: Rapporteringskultur

Kultur er ingen individuell egenskap, kultur utvikles i samspillet mellom mennesker og gitte rammebetingelser. Kultur forstås gjerne som en kombinasjon av normer og verdier (Christensen mfl., 2004). Normene er både skrevne og uskrevne regler.

Har det foregått en endring i rapporteringskulturen av uønskede hendelser i bedriftene/organisasjonene i petroleumsindustrien i aktuell periode?

Hvordan opplever dere kulturen i selskapet deres selv og i de ulike selskapene dere jobber sammen med, enten det er kontraktører, alliansemedlemmer eller operatører. Har dere sett en endring i forhold til rapporteringskultur internt i selskapene?

Opplever dere en endring i antall rapporteringer om kritikk og forbedringer i selskapene? I så fall dersom endring, hvilke typer rapporteringer skjer, er det de mindre alvorlige eller rapporteres det på lik linje som før den økonomiske nedturen?

V2 Intervjuene

V2.1 Petroleumstilsynet – leder for prosessintegritet

Husebø er sjef for prosessintegritetsavdelingen i Petroleumstilsynet (Ptil). Med hensyn til hvordan Ptil opplever situasjonen i dag med hensyn til vedlikeholdet generelt i bransjen uttalte Husebø at vedlikehold er i utgangspunktet en mekanisme du har for hvordan en ivaretar utstyret slik at det er tilgjengelig og virker når du har behov for det. Dersom vi ser på primærkildene som Ptil har så har vi sett de siste 3 årene med hensyn til sikkerhetsutstyr/barrierer sett at situasjonen etter hvert har blitt bedre. Vi observerer at de fleste barrierene har en feilrate som er bedre eller på nivå med det som næringen selv legger til grunn av «godhet». Dette er i prinsippet standardisert, men noen unntak finnes ved at noen selskaper er strengere på spesielle barrierer da selskapene gjerne benytter seg av globaliserte standarder, men dette har ikke noe å si for sikkerhetsnivået i negativ retning.

Noen barriereelementer har vi sett ulike selskaper har hatt problemer med, men de har de siste årene sakte blitt bedre. Da snakker vi om næringsnivå. Vi tilskriver endringene ut fra at det vi har jobbet med, dvs. med større fokus på spesifisiteten at det er det enkelte barriere som undersøkes. Det er veldig stor forskjell mellom innretningene, de fleste er veldig gode, men noen er dårlige. Det interessante er at når en har spurt disse som er dårlige hvorfor de er det, så har de ikke selv forståelsen for at de er dårlig. Det er kjent for selskapet at de er dårlige, men selve installasjonen, hvor risikoen oppstår, har ikke samme forståelse. Slike tilfeller har vi sett flere av hvilket er et dårlig tegn. Samtidig sier dette at det er vanskelig å få gehør hvorfor en gjør tester og hva som er hensikten med tester. Mange selskaper som utfører tester opplever nok at de gjør testen for testen sin del, at det da er noe man kan krysse av at den er gjort. Men samtidig har en da ikke formening om det gjøres for sjekk at systemene virkelig virker. En slik manglende utøvelse begrunnes ofte i manglende kompetanse. Men på det overordnede plan har vi sett en positiv utvikling.

Dersom vi ser utelukkende på utestående vedlikehold hos selskapene vi fører tilsyn med så registrerer vi mindre etterslep de seneste årene. Innenfor HMS kritisk perspektiv er det veldig lite målt i antall timer. Dataene er veldig gode for produksjonsinnretninger, men dårligere for flyttbare innretninger. Ptil har ekstra fokus på det som fremstår som HMS kritisk, og vi ser at dersom en har et stort etterslep så er dette med på å bidra til større usikkerhet med hensyn til robusthet og dermed økt risiko. Vi ser også at det å optimalisere vedlikeholdsporteføljen i praksis ofte betyr å flytte, skyve og kansellere arbeid. Likevel, en god del av endringen av positiv art fordi vi ser at endringen ikke nødvendigvis medfører mer vedlikehold, men at det

gjør gjerne annerledes. Faktisk ser vi at antall timer brukt på vedlikehold har gått ned. Forklaringen på den positive trenden ligger stor grad i optimalisering av vedlikeholdet forklarte Husebø.

Vi fører naturligvis tilsyn av de enkelte aktørene i bransjen og etterser at selskapene har systemer tilpasset lovverket og at de etterlever dette regelverket. Gjennom våre tilsyn sitter vi med det inntrykket at selskapene følger egne systemer. Utfordringen i disse trangere økonomiske tidene er å bruke utstyret og la vedlikehold av utstyret vente, dvs. utsette det. Ser en på granskninger Ptil har gjennomført er vedlikeholdet sjeldent ene og alene grunnen til at en hendelse oppstår, men manglende eller utsatt vedlikehold det bidrar til hendelsen.

Dette med kompetanse og kompleksitet tror jeg er en større bidragsyter til en hendelse. Systemene har blitt mer komplekse og krever gjerne en annen kompetanse i dag enn hva som var behovet for en ti år siden på grunn av at kompleksiteten har økt. Innenfor noen systemer øker kompleksiteten veldig fort samtidig som det er det samme personellet som skal drifte det. Det ser vi blir en større og større utfordring. Dette kan slå tilbake til den organisatoriske robustheten.

Vi kan lære av hverandre hvordan vi følger dette opp. Men det er operatørene selv som må finne ut hva de er dårlige på. Når vi ser på barrieregodheten i lys av lekkasjer ser vi gjerne at de som er dårligst på barrierene er ”best” på lekkasjer og omvendt. De aller fleste hendelser vi har er tilløpshendelser det er ikke noe som materialiserer seg til en storulykke, heldigvis uttalte Husebø. Det vi ser gjennom egen gransking og rapporter fra involverte selskaper er at sikkerhetssystemene stort sett virker. Det er veldig sjeldent at det er feil på sikkerhetssystemene. Robustheten opplever vi Ptil som god uttalte Husebø. Den siste antenningen av en gasslekkasje var tilbake til 1992. Sammenligner vi oss med Storbritannia er det en signifikant forskjell, så på norsk sokkel gjør vi en del gode ting sa Husebø.

Vi ser derimot at det er andre ting som utfordrer barrierene. Anleggene blir med komplekse, de blir i større grad mer utfordrende å drive. Systemer slås sammen noe som gjør at uavhengigheten av funksjoner forsvinner og en baserer sin vurdering at disse til sammen skal være tilstede til enhver tid. I en ideell verden er dette problemfritt, men i den virkelige verden så utgjør dette en utfordring.

Mange av disse komplekse multiple systemene er datastyrt. Datamaskinene klarer ikke å teste hele potensialet. Av den grunn eksponerer en seg i større grad for negative hendelser enn tidligere med mer uavhengige systemer. En har på mange måter brukt den modellkunnskapen en har med billig datakraft til å bygge komplekse systemer og gjøre simuleringer. Så bruker en disse simuleringer som verktøy til å «strekke strikken». Det har vært en del hendelser de siste årene som har utfordret kompleksiteten som igjen har utfordret robustheten.

I forhold til partssamarbeidet har det skjedd en endring etter oljeprisfallet. Nå startet riktignok fallet før 2014 – og innsparingen til Statoil begynte rundt 2011. Men først når oljeprisen raste, så vi partsamarbeidet og spesielt topartsamarbeidet har vært vanskelig. Noen av fagforbundene har meldt seg ut av noen fora. Trepartsamarbeidet har fungert relativt bra.

Innenfor standardisering ser vi at industrien er mer villig til å standardisere og følge like normer nå enn tidligere. Industrien har opp gjennom årene brukt mye ressurser på egne løsninger i tillegg til standarder. Det har vi sett på som en utfordring. Nå har selskapene uttalt at de skal følge mer funksjonsorienterte standarder. Det kan være fornuftig i forhold til vårt funksjonsorientert regelverk. Et eller et annet sted må det stå hvordan ”ting” skal gjøres. Og gjør du det annerledes, ja, da har du i utgangspunktet en utfordring. Der har vi hatt en disputt mellom Ptil og næringen uttalte Husebø.

Når Ptil spør næringen med hensyn til at trenden skal snus kjenner selskapene seg igjen, men de fleste kjenner seg ikke igjen i sitt eget selskap, men hos ”de” andre. Selskapene har vært og er veldig enig i robusthet, de har vært og er stort sett enig i partsamarbeidet. Så ser vi i Ptil at selskapene gjerne har vært uenig med det som har med standardisering å gjøre. Et av målene med fokusområdet «trenden skal snus» er å påvirke næringen slik at de skal bli bedre og jobbe systematisk med standarder for å oppnå en effektivitetsøkning, at tilløpshendelser går ned og at forholdet mellom partene i trepartsamarbeidet blir bedre.

Ptil ser også at selskapenes målstyring har endret seg gjennom store endringsprosesser. Målene er blitt mer kortsiktige. Vurdert i lys av HMS perspektivet opplever ikke Ptil noen vesentlig endring uttalte Husebø. Prinsippene er de samme. Men målstyringen har blitt noe annerledes da selskapene har satt seg andre mål. En ser for eksempel at kost/nytte vurderinger har fått en større tyngde og at kost/nytte vurderinger har fått større tyngde i beslutningsprosessen. Ptil kan aldri forsvare kost/nytte i en storulykkeskontekst hvor tiltak som skal redusere storulykkesrisiko endres i negativ retning. En bruker naturligvis ikke denne metoden ene og alene, men vi ser at

denne tilnærmingen har fått større tyngde og kanskje for stor tyngde i enkelte situasjoner. Kostnader har vært en aksept tidligere og det skal det være fremover også. En skal balansere kost/nytte, men rent metodisk er det slik at selskapene har en tilnærming til at det gjøres en beregning. Med en beregning følger det også en viss usikkerhet. Denne usikkerheten skal også vurderes som et av beslutningsgrunnlagene. Beslutningstaker ønsker egentlig å ha et grunnlag for et svar med to streker. Ofte forsvinner usikkerheten underveis i prosessen slik at svaret virker veldig robust selv om utgangspunktet er veldig usikkert. Det er på mange måter et karaktertrekk med de tradisjonelle nyttekostnadsanalysene / forventningsbaserte analyser der en diskonterer alle nytteverdier. Dette kan gjøres på forskjellige måter og en kan få like mange forskjellige svar. Det er naturen i slike analyser, men det blir brukt i større og større grad, noe som medfører et massivt press på Ptil om at denne type kost/nytte analyser (samfunnsøkonomiske metoder) skal brukes som en ren metode. Vi er pålagt å bruke samfunnsøkonomisk vurderinger via investeringsinstruksen når Ptil skal gjøre en regelverksendring. Ptil gjør dette på et overordnet nivå. Ptil kan kanskje komme frem til at det er stor nytteverdi i endringen, men endringen kan være vanskelig å kvantifisere nøyaktig.

Det som kjennetegner bransjen når det gjelder kvantitative analyseresultater er bruken av akseptkriterier. Dette blir brukt veldig bevisst av selskapene. Ofte er akseptkriterier styrende for det selskapene gjør. Det utgjør en «go vs no-go». Dette skyldes regelverket hvor dette er et krav. Og det er at næringen selv som skal sette disse akseptene. Det har utviklet seg en praksis fra før 2014 som baserer seg på designsidene og løsninger er velsignet ved at en bruker akseptkriterietilnærming. Denne tilnærmingen har nok ikke endret seg i denne perioden (2014-2017). Næringen har blitt mer bevisst bruken av akseptkriteriet og målene er å redusere risikoanalysenes innflytelse ved at en i større grad aksepterer at dersom en har en god løsning kan en bruke dette om igjen og heller bruker tid på der hvor en opplever at sikkerhet er lav.

ALARP står på mange måter i en prinsipiell motsetning til akseptkriteriet. I Storbritannia hvor ALARP tankegangen kommer fra bruker selskapene ikke akseptkriterier på samme måte som oss. I Storbritannia bruker de en ren ALARP tilnærming. De introduserer akseptkriteriet som en del av ALARP. Hos oss kommer først akseptkriteriet, dernest ALARP. Det betyr at en i praksis ikke har en «drive» for å gjøre en god ALARP prosess i Norge pga fokuset på akseptkriteriet.

Forsiktighetsprinsippet er også en utfordring. Forsiktighetsprinsippet er et grunnleggende prinsipp som tilsier at en skal bruke forsiktighet i tilnærmingen til usikkerhet og den

utfordringen en står ovenfor. Dette er riktignok et overordnet prinsipp og regelverket og regelverksutviklingen har en vesentlig større innflytelse i det daglige. Dette er tydelig dersom en ser på design eller operasjon som skjer i praksis.

Det er helst de to første teoriene om risikoakseptkriterier og ALARP som brukes daglig, men selvfølgelig ligger forsiktighetsprinsippet som et overordnet prinsipp. Mesteparten av operasjonene foregår likevel i tråd med standarder og prosedyrer. En sitter ikke med regelverket foran seg når en planlegger en jobb, da bruker selskapene en prosedyre.

Det har ikke vært en prinsipiell endring når det gjelder forsiktighetsprinsippet, ei heller bruken av akseptkriteriet eller ALARP, men det er en endring på gang når det gjelder forståelsen og kunnskapen om fordeler og ulemper med akseptkriterier og fordeler og ulemper med bruk av ALARP. Vi ser også at da vi introduserte den nye definisjon av risiko så var det på mange måter et tiltak å få til en ny diskusjon i næringen knyttet til hva risiko egentlig er og hva det innebærer i praksis. Vi gjorde dette fordi risikobegrepet har på mange måter stagnert eller gått seg fast i en «hengemyr». Det er nå blitt en friskere diskusjon i næringen etter at Ptil laget den nye definisjonen. ISO 31000 tar denne definisjonen med seg.

Husebø sin private påstand var at en klarer ikke få akseptkriterier på den måten det brukes i dag til å fungere sammen med et ALARP prinsipp. Det er det ingen motivasjon for da en har nådd målet ditt i første omgang med akseptkriteriet. Det foregår riktignok ALARP prosesser, men de gir ikke særlige synlige resultater. Innenfor enkelte områder er de riktignok mer synlige enn andre så en kan kanskje si at det foregår en viss ALARP tilnærming.

Med hensyn til vedlikeholdsprogrammene er det gjennomgående stort sett positiv utvikling i næringen, men det er store forskjeller og utfordringer. Ptil sier at ”trenden skal snus”. Det tilsier at bransjen har høyere fokus på produksjon enn sikkerhet jfr. Reason’s ”production vs protection” modell. Samtidig er det for oss i Ptil veldig vanskelig å peke på spesifikke forhold. Med hensyn til denne modellen vil selskapene argumentere annerledes. De mener de legger minst like mye vekt på risikoreduksjon som de gjorde i 2010 forklare Husebø.

Vi spurte Husebø om petroleumsindustrien tar innover seg fenomenet om at petroleumsindustrien er en dyr industri å drifte med tanke på beskyttelse. Til det svarte Husebø at argumentasjonen innebærer i enkelte situasjoner at en ikke har forstått dette poenget. Det er mange som ikke kjenner til prinsippet, men de samme folkene argumenterer for at de ikke

anerkjenner at det er en høyrisikoindustri selv om det skjer storulykker. Om dette er bevist i forhold til deres spørsmål vedrørende ”protection vs production” så er det nok ikke det uttalte Husebø. Men Ptil ser at målene har blitt annerledes med større vekt på cashflow og større vekt på oppetid. Dette kan en se på kontraktene som kontraktørselskapene har at dersom en har stopp på grunn av svikt eller stopp på grunn av sikkerhetsrelaterte hendelser. Da får kontraktørselskapet en form for straff. Det tilrettelegges ikke for god sikkerhetskultur av disse kontraktene mente Husebø. Eksempelvis har ISO fagene korte kontrakter hvor leverandørene har leveringsplikt, men operatørene/kontraktørene har ikke plikt til å benytte dem.

Ptil opplever også en økning av bekymringsmeldinger fra ansatte i ulike selskaper ved at de ansatte ikke tør å gi beskjed om uønskede hendelser eller situasjoner. Det er blitt et tøffere arbeidsliv de siste årene. Ptil opplever også endringer i rapporteringskulturene i de selskapene tilsynet fører tilsyn med. Ptil får bekymringsmeldinger fra ansatte og fagforbund hvor for eksempel ansatte nedgraderer hendelser for ikke å skade omdømme. Fraværsskader blir redusert til førstehjelpsskader.

Regelverket og lovgivningen kunne selvfølgelig vært bedre og muligens også delvis forhindret en slik nedgraderingstendens av hendelser. Således ligger det nå et forslag hos Stortinget 24. mai forklarte Husebø.

Når vi har gjort vurderinger tidligere har det vært slik at de alvorlige hendelsene blir stort sett rapportert, mye fordi det kanskje er vanskelig å skjule, men det er helt klart at det skjer underrapportering i næringen for tiden. Det er vi i Ptil veldig klar over. Men om dette har økt kan vi ikke si noe konkret om, men vi har mistanke om at dette, men ingen objektive funn å vise til. I RNNP rapporten for 2017 tar Ptil denne problematikken opp.

At en har mange rapporterte hendelser tilsier ikke at en er verst i klassen, men kanskje at en har system for det – hva mener Ptil om dette? Det stemmer, men omstendighetene gjør at det er vanskelig å fange opp korrekt rapportering. Vi i Ptil håper at næringen skal bli flinkere til å rapportere. Ingen ønsker at det skal være dårlig rapportering, for det er det ingen som tjener på det. Av og til ser vi svære oppslag i avisene hvor bedrifter blir straffet av oppdragsgiver. Spesielt gjelder dette kontrakter mot leverandører. Dersom leverandørselskapet gjør en feil kan det bli straffet. Utviklingen innenfor dette tema har hardnet til. Omstendighetene rundt det gjør det vanskelig for leverandørene å uttale seg offentlig, men dette sier leverandørselskapene anonymt

til oss i Ptil forklarte Husebø. Vi blir fortalt at det er problem, men vanskelig å vise til offentlige uttalelser.

Men kontraktene blir utformet av andre ansatte som har sine mål, hva som vektlegges og hvilke føringer har de fra sine overordnede. Dette er meget komplekst. Ptil ser også at når det skjer reforhandlinger av kontrakter så er dette med hensyn av å spare penger for oppdragsgiver. Det er ikke snakk om dårligere reforhandling med hensyn til HMS, men et kostnadsspørsmål.

Næringen skal jobbe smartere og Husebø sier at alle involverte i næringen har forståelse for at kostnadene måtte ned. Dette måtte en gjøre med flere tanker i hodet på en gang, deriblant at det ikke skulle gå utover HMS. Samtidig har en sett at antall uønskede hendelser har økt. Det er bekymringsverdig. Ptil er av den oppfatning av at det å jobbe smartere ved å ta i bruk ny teknologi, drifte organisasjonen mer effektivt, optimalisere prosesser, utnytte den kompetansen en har gir konkurransefordeler på sikt. Digitalisering er på mange måter toppen av kransekaken. Selskapene kan få til en bedre utnyttelse av den informasjon som de allerede besitter i systemet. Digitaliseringen kan optimalisere ressursbruken og dermed få kortere tidslinjer og bedre beslutninger enn tidligere fordi informasjonen er mer tilgjengelig. Alt dette har vi i Ptil snakket om i flere år. Kanskje var økonomien for god hos de enkelte selskapene og at en derfor ikke så det store behovet.

V2.2 Operatør på sokkelen 1 – felt vedlikeholdssjef

Intervjuobjektet og dennes firma ønsket å være anonym i denne oppgaven. Intervjuobjektet jobber som vedlikeholdssjef for et av de største oljefeltene i Norge for et av verdens største oljeselskaper. Han har ansvaret for vedlikeholdet på sju plattformer.

På spørsmålet om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften offshore svart intervjuobjektet at selskapet i dag i motsetning til nedgangstidene i 2002-2003 handler annerledes. Den gang da kuttet selskapet kostnader direkte i vedlikeholdet, som var svært kortsiktig tenkt. Problemene oppstod ikke før noen år senere da det manglende vedlikeholdet gjorde seg gjeldene. Dermed ble blant annet tekniske systemer som ble forsømt med overflatebehandling så nedslitt at de til slutt måtte byttes med nye. Dette kostet mer penger enn det å vedlikeholde eksisterende komponenter. Dette var et tydelig og strategisk valg som ble gjort i forbindelse med kostreduksjonsplaner.

Selskapet startet våren 2014 en tydelig kostnadsfokuskampanje i Norge hvor fokus var å kutte kostnader. Oljeprisfallet startet først på høsten 2014. Grunnlaget for dette fokuset var at selskapet hadde hatt et ekstremt fokus på å sette nye plattformer i drift, oppgradere andre osv. Da flere gigantprosjekter var ferdig eller nærmet seg ferdigstillelse ønsket sjefen for selskapet i Norge å dreie fokus til kostnadsbesparelser og fornuftig drift. Selskapets direktør satt fokus på det å jobbe smartere, opprettholde sikkerheten offshore og samtidig ikke kutte i vedlikeholdet. Dette ble av selskapet tatt videre også internasjonalt. CEO i selskapet var tydelig på at en ikke skulle kutte i vedlikehold og sikkerhet.

Intervjuobjektet mente den beste indikatoren for risikostyring mtp vedlikehold er å se på kapitalflyten. I intervjuobjektets selskap er kapitalstrømmen strupet inn. Nye brønner er boret, nye plattformer på plass, og det er vanskelig å få midler fra selskapet sentralt til ulike prosjekter. Prioriteringen er blitt hardere. Det er investeringene som blir bremseklossen. Men budsjettmessig i forhold til vedlikehold har selskapet holdt seg rimelig stabilt. Det har heller ikke vært noen bemanningsreduksjon i selskapets vedlikeholdsavdelinger offshore. Landorganisasjonen har derimot blitt slanket fra ca 2600 personer til rundt 1800 personer i løpet av de 2-3 årene dette har pågått. Det er stort sett i prosjektavdelingen bemanningen har blitt redusert. Selv har intervjuobjektet som leder for sin avdeling innenfor teknisk vedlikehold, fått økt bemanning. Personer som har jobbet i prosjektavdelinger har blitt overført til hans avdeling som driftsingeniører. Budsjettene blir også speilet i forhold til vedlikehold opp mot gjenstående levetid på systemene.

Intervjuobjektet uttalte at hans avdeling har vært lojale mot prinsippet at de ikke skal skorte på vedlikeholdet. Det gjenspeiler seg i kostnadsbruken. Vi prøver å gjøre ting smartere og få mer igjen for hver krone uttalte intervjuobjektet. Det er lett å stå på utsiden av selskapet og se at det kuttes i stillinger. Det ”må” få følger for drift og vedlikehold mener mange. Intervjuobjektet redegjorde også for skadestatistikken i selskapet. Den har aldri vært lavere enn den har vært de siste to årene sett i forhold til antall arbeidstimer jobbet. Så kan alltid statistikker sees på med forskjellige perspektiver. Lavere aktivitet har ført til lavere antall skader osv. Selskapet er riktignok ferdige med de store prosjektene og investeringene. Dette har igjen medført lavere aktivitet. Men lavere aktivitet medfører bedre tid til planlegging, det er færre samtidige arbeidsoppgaver som en skal koordinere, det er færre hastejobber og færre negative overraskelser. Det er en stor fordel med noe lavere aktivitet. Intervjuobjektets erfaring fra både offshore og onshore tilsier at aktivitetsnivå og skadestatistikk har en tendens til å følge hverandre.

Det som er intervjuobjektets bekymring er ikke han eller hun som kutter seg i fingeren. Gass- og oljelekkasjer derimot er den store bekymringen. Det viktigste fokuset til intervjuobjektets avdeling er prosess sikkerhet og prosessisolering. Den ene siden prosessikkerhet omkring menneskelig svikt, den andre siden er teknisk svikt og degradering over tid som følge av manglende inspeksjon, overvåking og manglende styring og kontroll.

På spørsmål om tilstanden i bransjen generelt uttalte intervjuobjektet at ”alle” skal spare penger og for operatørene er det kost pr. fat som betyr noe. Oljeprisen har en liten innvirkning på, men kostnadene til selskapet kan en lettere ha kontroll på og derav styre. Kost pr fat er oljeselskapenes hovedfokus enten det gjelder eksisterende felt eller investeringer i nye felt. Det betyr også gjerne at en må knive internt i oljeselskapene om midler til drift og prosjekter. Dette har også stor betydning for leverandørindustrien. Det er uten tvil leverandørene som har tatt den største støytten i nedgangsperioden. En del oljeselskaper, spesielt Statoil nevnt i media, har skviset leverandørene på pris. Både i et økonomisk perspektiv, men også opplevd gjennom erfaring, ser en at dersom det er flere tilbydere på tilbudssiden går prisene ned. Det er jo en konkurransesituasjon, selskaper underbyr hverandre for å vinne kontrakter. Enkelte er på ”break even” nivå bare for å holde julene i gang. Oljeselskapene er med å presse prisene også. Dette setter hele bransjen i en spesiell situasjon. Denne situasjonen kan presse de ansatte mtp arbeidstid, rammebetingelser, investering i kursing, opplæring, miljøtiltak og ikke minst i forhold til materiell og utstyr. Leverandørselskapene blir valgt på ikke bare pris, men pga en totalvurdering, men pris betyr mye pga stor konkurranse. Når du har to personer som jobber på den samme plattformen, men jobber der på helt ulike betingelser kan ha betydning for arbeidsmoral og samhandling. Dette har kanskje ikke den store betydningen over et eller to år, men over flere år så kan dette bli dramatisk. Vi som operatører har et eget ansvar for å sørge for at leverandørene våre har levedyktige betingelser forklarte intervjuobjektet. Leverandørene må ha rammevilkår som er forsvarlige mente han.

Hva mener dere er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus”?

Det er åpenbart at det har vært for mange hendelser på norsk sokkel de siste to – tre årene. Fokus før dette var forebygging av storulykkeshendelser slik som Deepwater Horizon. Det har vært hendelser i Norge som kunne ha hatt mye mer alvorlige konsekvenser enn det de fikk. Et eksempel som gikk skikkelig galt var Turøyulykken, men det var med helikopter.

På spørsmål om mål – og risikostyring endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet svarte intervjuobjektet at risikostyringen er for han mer en premiss, en betingelse, enn at det er et mål. Det å ha en systematikk og en trygghet i at systemene er robuste fra både prosedyreverk, et styringssystem og vedlikeholdssystem og opplæring, kompetansekrav, regelmessig oppfølging av både egne ansatte og kontraktører. Det er betingelse, en premiss, for sikker drift. Så vil det alltid være hvordan toppledelsen følger opp og stiller krav til systemene med interne og eksterne tilsyn.

Målene er ofte reaktive basert på hendelser og dermed få redusert hendelser og skader. I forhold til om selskapet opplever en annen trend nå enn tidligere i forhold til rapportering svarte intervjuobjektet at han ikke opplever det, men det er hans opplevelse av det presiserte han. *”Jeg kan ikke være bastant der fordi det eneste riktige svaret for meg er at jeg ikke vet. Det jeg ser er at, og det er fra levra, er at vi rapporterer alt for mye. Det er en frykt blant lederne - ikke en frykt å rapportere en hendelse - men å ikke gjøre det. Da ender vi opp med å rapportere masse bagatellmessige forhold hvor det er lite læring å hente, muligens noe lokal læring”*. Dette har intervjuobjektet tatt opp flere ganger intern i selskapet, men det er et ”touchy” tema forklarte han. En bruker mye ressurser på å granske ubetydelige hendelser istedenfor å se fremover. Det rapporteres veldig mye. Det kreves veldig mye integritet hos en plattformsjef til å si at dette rapporteres vi ikke. Derimot har jeg sett plattformsjefer som har rapportert potensielle hendelser da de har sett potensialet i hendelsen forklarte intervjuobjektet. Utfordringen i bransjen er å fange opp og rapportere alle hendelser. Dette kan bli en risiko i seg selv. En kan lett se seg bakover og ikke fremover. Jeg mener at en skal granske de hendelsene som har potensialet, som vi kan lære av forklarte intervjuobjektet. Da skal en granske hendelsen til en har funnet rotårsaken og ikke at en bare kommer opp med en prosedyreforbedring. Men jeg ser også en differensiering i rapporteringen, den eldre garde er opptatt av at alt skal rapporteres og alt skal vi lære av. Det mener jeg er vel optimistisk uttalte intervjuobjektet. En kan gjerne registrere hendelser, men at en skal granske det og følge det opp, sette av ressurser. Da skal det være alvorlig nok til at det er en reell læring av hendelsen. Fordi det er begrenset av hvor mye læring en kan oppnå.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode for selskapet ditt? Når vi jobber med beredskap, prosjekter eller design følger vi standarder. Men vi ser alltid på potensialet i hendelser. Vi har en robust risikostyringsavdeling som følger oss opp i driften både gjennom risikoanalyser og

kvantitative undersøkelser (QRA). Vi følger standardene, så i praksis vil jeg ikke si det er en endring forklarte intervjuobjektet.

I det siste har selskapet gjennomført mange store prosjekter. Når vi er ferdige med prosjektene kjører vi nye undersøkelser i forhold til for eksempel barrierer. Det har vist seg ved enkelte anledninger at vi fortsatt er innenfor standardene, men vi får likevel ikke full "score" i forhold til egne risikoakseptkriterier som er strengere enn de absolutte minstekravene i standardene. Da jobber vi med det å sette nye interne standarder, å komme oss inn på grønt nivå. Dette gjelder spesielt ved helt nye design på systemer. Vi ser gjerne at det vi har gjort tilfredsstillende alle myndighetskrav og de internasjonale standardene, men at nye analyser gjør at vi ønsker å forandre design eller ha andre kompensierende tiltak slik at totalsituasjonen bli sikrere og tryggere. Dette er et resultat av barriereanalysene hvor en ser barriereelementene i lys av organisatoriske forhold til for eksempel redningsutstyr. En setter opp alle mulige scenarioer og da kan det vises seg barriereanalysen gjør at selskapet endrer operasjonelle forhold eller at systemer må redesignes. Det kan være at et scenario viser at et system ikke vil motstå en hendelse da det ikke er designet for det. Konsekvensene av dette er at selskapet da tar operasjonelle grep eller at det går gjennom teknisk avdeling som retter det opp. Dette gjøres til tross for at det ikke er avvik mellom myndighetskrav, standarder eller interne krav. Likevel er det viktig å tenke på at selv om sannsynligheten for at et spesifikt scenario ikke skal skje er det viktig for blant annet beredskapsorganisasjonen å ta høyde for at dette scenarioet faktisk kan skje og derav bygge inn barrierer i beredskapsorganisasjonen.

På spørsmål om hvordan selskapet selv etterlever vedlikeholdsprogrammene sine og hvordan selskapet opplever at deres leverandører av ulike varer og tjenester fortsatt etterlever en god vedlikeholdsstandard til tross for økonomiske nedgangstider svarte intervjuobjektet at hans selskap ikke har endret på vedlikeholdet. Det vi har gjort, forklarte intervjuobjektet, er at vi har gått gjennom vedlikeholdsprogrammet for å se om de kan optimalisere dette. Vi har blant annet sett på optimalt tidsintervall av vedlikeholdet på en konkret pumpe kontra en pumpe med samme funksjon eller tilnærmet samme funksjon. Det vi har sett på er om de er samstilte, er det nødvendig å kjøre en test av det og det systemet så og så ofte svarte intervjuobjektet. Det gjøres tverrfaglig. Det er et klart mandat at vi skal ivareta produksjonssikkerheten og ivareta den generelle sikkerheten. Vi skal optimalisere vedlikeholdet og jobbe smartere. Sånt sett kan vi tolerere at det kan feile mtp produksjonssikkerhet, men vi kan ikke tolerere at følgen som oppstår er en sikkerhetskonsklusjon av negativ art uttalte intervjuobjektet.

Selskapet har hatt en bred og sammensatt styringskomite i forhold til vedlikehold av en gammel plattform som snart skal avvikles, men strukturen skal stå i mange år til. Målsetningen var veldig ambisiøs. Vi så også på optimalisering av vedlikeholdet på denne plattformen i lys av systemer på andre plattformer forklarte intervjuobjektet. I denne prosessen deltok engineering manager, hovedverneombud, samt en rekke ulike disipliner. Det ble også satt ned en arbeidsgruppe. Et gjeldende prinsipp var at dersom en skulle en gjøre en endring skulle en ha en teknisk ansvarlig, utstysansvarlige på land skulle godkjenne endringen og utstyret som skulle bli brukt. I tillegg skulle arbeidsgruppen godkjenne endringen. I tillegg ble fagfolkene om bord på plattformen tatt med i diskusjonen. Sistnevnte var veldig viktige da vi alltid må høre på hva fagfolkene som kjenner plattformen best har å si. Men likevel forklarte intervjuobjektet, det var svært lite å hente på optimalisering, nesten ingenting. Vi har vært gjennom en prosess med ”tuning” og optimalisering de siste ti årene, så egentlig var det ikke mye å spare. Vi har likevel alltid ambisjoner med nye ledere. Men konsekvensene så vi var at en gjerne kunne spare litt penger nå, men at en om to år likevel måtte investere en større sum enn det dagens vedlikehold ville kostet, så da gjør en naturligvis ikke det. Når vi benchmarker denne aktuelle plattformen mot andre interne og eksterne plattformer på samme størrelse og funksjon så ser vi at den er kostnadmessig forsvarlig drevet. En kommer til et punkt der en ikke lenger kan hente så veldig mye mer.

Hvordan var selskapet sin tilnærming til ”production” vs. ”protection” før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden? Har fokus bevisst eller ubevisst endret seg mot en side? Har bedriftene endret praktiseringen av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse?

Intervjuobjektet svart at han ikke trodde det var tilfeldig at han gikk fra en jobb hvor han jobbet med storulykkespotensiale, holdningskampanjer offshore og styring, til den jobben han har nå i forhold til å ha vedlikeholdsansvarlig. Den balansen er krevende og jeg tror ikke vi er perfekte i selskapet, men for meg handler denne balansegangen ”å bryte instruksene på riktig sted” og ha fokus på å robust gjøre oss og ha fokus på de kritiske tingene for der er vi ikke i mål enda uttalte intervjuobjektet. Det ”popper” fortsatt opp forhold som ikke skal skje. En leser ikke om dette i avisene. Kanskje har det heller aldri skjedd noe, men en var to ”hakk” unna en stor hendelse og det var kanskje bare tilfeldigheter at forholdet ble oppdaget og derav avverget før en større hendelse skjedde. Det er denne robustheten jeg har slåss for forklarte intervjuobjektet. Vi må sørge for å være sterke der vi skal være sterke og heller ikke være fullt så sterke på steder hvor farepotensialet ikke er så stort. Bransjen har en utfordring med å ha fokus på alt som kan gå galt istedenfor å prioritere der potensialet er størst. Vi måler oss på parametere, deriblant skadestatistikk som har drevet oss inn i et hjørne som gjør at vi kanskje er ikke ser så

konkurransedyktige som vi bør være om noen år for å ivareta sikkerheten og robustheten på en forsvarlig måte.

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”? Vi har kontinuerlig en rekke forskjellige forbedringsprosjekter gående parallelt. Det får på planlegging, effektivitet, bemanning, samhandling, utstyr og materiellhåndtering. Dette er noe vi holder på med konstant i denne bransjen, det er nesten kronisk uttalte intervjuobjektet. Vi tror vi er veldig gode, så kjører vi en benchmark og kjører vi noen tester ute i felt så tror vi det er mye å hente på utstyr, på parallelle aktiviteter osv. Dette er ganske symptomatisk for bransjen. Jeg har enda ikke vært borti et selskap som driver helt perfekt enten det gjelder en plattform eller en avdeling. Det er alltid noe å hente. Det er slik jeg tror bransjen, de aller fleste selskapene må drive for å bli enda mer konkurransedyktige. Da må en gjøre noen grep for å ”pushe” seg videre.

Oljeprisfallet i 2014 trigget noe. Det har skjedd en endring på en rekke fokusområder, deriblant ”value improvement”. ”Value improvement” betyr ikke kostreduksjon, men verdiforbedring. Vi skal gjøre ting som er verdiøkende, og der er det en rekke ulike initiativ som går gjennom hele næringskjeden i hele selskapet i alle avdelinger. Dette innbefatter også kostreduksjon for å bli mer konkurransedyktige. Jeg personlig tror likevel den største kostbesparelsen gjør vi ved å ikke gjøre store investeringer uttalte intervjuobjektet. Det er uheldig for leverandørindustrien, men det er nå slik det er. Og så er det helt sikkert det i forhold til kontrakter. Når en går ut med nye kontrakter så prøver en å presse kontraktene mot leverandørene for å oppnå lavere pris. Det er selvmotsigende mot deg jeg sa tidligere ved at leverandørene må ha leveverdige forhold, men så vet vi at det likevel skjer. Men det som jeg ser som har daglig kontakt med leverandørene våre er at dersom leverandørene ikke har gode betingelser så fungerer de ikke over tid. Så dersom noen i kontraktsavdelingen har presset for mye vil det bety at noen i driftsavdelingen må gjøre endringer underveis. Vi kan ikke akseptere å ha leverandører som ikke tjener penger. De må få muligheten til å gjøre den jobben de skal på en skikkelig måte, ha full styring og eierskap i eget selskap forklarte intervjuobjektet.

Intervjuobjektet tok selv opp temaet etterslep av vedlikehold. Han uttalte at det er kanskje det han sliter mest med. Utestående arbeidsmasse på ikke-kritisk vedlikehold er paddeflat. Den ligger stabilt. Jeg jobber med å få inn flere folk inn i organisasjonen slik at vi kan redusere dette forklarte intervjuobjektet.

Sikkerhetskritisk og sikkerhetsrelatert utstyr har vi hatt meget sterkt fokus på. Jeg er ikke interessert i å ha vedlikeholdsjobber utestående på denne type utstyr uten at jeg vet om dem. Her har vi hatt et sterkt fokus med blant annet ukentlige møter for å prioritere hva som skal gjøres. Dette har vi holdt på med i ca. to år. Vi har fått redusert porteføljen meget bra og vi føler vi har kontroll. Vi er inne i en positiv trend. De møtene vi har nå handler for det meste om å følge opp vedlikeholdsarbeid på systemer som initiert den siste tiden. Vi ser på planlegging, utførelse og at vi ser på plasskompenserende tiltak offshore forklarte intervjuobjektet.

Det siste fokusområdet er barrieresvekkelser. Jeg og min kollega på et annet felt har hatt fokus på dette. Vi ser nå en jevnt nedadgående og positiv trend. Vi har sterkt fokus og god kontroll. Det er klart når det er et kostfokus klarer en ikke å få gjennomført alt vedlikehold.

Vi har sterkest fokus på det som går på sikkerhet. Jeg kan leve med å forskyve vedlikeholdet, men jeg kan ikke leve med at det ligger en sikkerhetskritisk vedlikeholdsjobb på vent som jeg ikke vet om. Vi forsøker alltid å se vedlikeholdsarbeidet i et risikoperspektiv i tillegg til kost forklarte intervjuobjektet.

V2.3 Operatør på sokkelen 2 – plattformsjef

Dette intervjuobjektet ønsker også å være anonym og kommer fra et annet operatørselskap enn det forrige.

I min jobb som plattformsjef opplever vi kostnadsuttak som utfordrende eller jeg vil også kalle det kostnadsbevissthet for det er jo egentlig det vi har hatt. Vi har gått fra 850 mill kr i feltkostnader ned til 563 mil kr på vår plattform i fjor. Det som er bærebjelken hos oss er at vi har tre klare prioriteringer som jeg sier hver gang vi får inn et helikopter det er sikkerhet, produksjon/produktivitet og kost, akkurat i den rekkefølgen. Det er viktig å få frem i hverdagen at vi ikke kompromisser når vi gjennomfører kostnadsuttak. Dette er ikke alle enig i, men alle skjønner at eksempelvis rust og aldring av plattformer skjer raskt der en ikke gjennomfører et ganske rigid vedlikeholdsprogram. Ting forvitrer og da faller gjenstander ned, det ser vi på våre plattformer. Jeg har blant annet opplevd 40 svære veggplater på 2x4 meter som blåste ned. Da hadde vi stengt for all ferdsel. Alle platene blåste på sjøen. Heldigvis hadde vi tatt våre forholdsregler i vinden, dermed unngikk vi en rød hendelse. I etterkant utarbeidet vi fjorten tiltak for å forebygge slike hendelser. Da kom det kommentarer som; *”slik går det når vi kutter på vedlikeholdet”*. Men dette var en feil sak å trekke inn i debatten fordi vi aldri har hatt et vedlikeholdsprogram for å sjekke bolt for bolt på slike plater. Det er bare en visuell inspeksjon

hvor en ser om ting ser rimelig greit ut. Når det er sagt så har vi blitt veldig mer observant på dette tema og vi har hatt flere plater som har falt ned andre plasser også.

Det vi nå har gjort er at vi har utarbeidet en kostnadsoversikt på utstyr som ikke innbefatter hydrokarbonførende systemer, men som likevel er det viktige å holde i god stand. Vi har gjort mye for å sette opp en prioritering på hva som er det viktigste å ha kontroll på. Således har vi god dialog med verneombudene. De er ikke enig i alle prioriteringer, men dette er tematikk og her skal det ikke være interessekonflikt – vi har jo ingen lyst til at noen skal skje – og noen ganger må vi være ydmyk i forhold til at det er deres. På mange måter har vi lykkes veldig bra i å ta ned de rette tingene slik at det ikke har gått på akkord med noe, men når det er sagt kan jeg ikke si det slik uten å smake den bittersmaken da det er soleklart at vi kutter ting som vi gjerne ikke burde kutte fordi du må ned for å nå kostnadsmålene som er satt. Da er det vår jobb som ledere å vite hvilken kultur vi har for at jeg kan si at her kutter vi bare ikke. Da sier kanskje sjefen til sjefen at vi må ned ellers får vi det ikke til å gå i hop. Der er vår robusthet viktig som ledere - vi som sitter på toppen av den organisasjonen som en plattform er. Det er ikke å stikke under en stol at en er veldig avhengig at det ikke er de yngste og fremadstormende som må lede da de kutter egentlig uten en god ”driver”. Hva er så driveren? En forsvarlig drift eller er det din egen karriere? Det elementet er viktig – følger du strømmen eller tenker du selv? Den største trusselen er at en blir så ”kostnadskuttkåte” og yre på akkurat det at vi glemmer det store bildet. Det er et signal som vi må ta på alvor og da er det viktig at vi har ganske så rigide prosesser i forhold til hvordan vi styrer risikoen, men da kommer du inn i tematikken hva er horisontene på det du styrer på. Da kommer du på strategien din og hvordan er det forebyggende vedlikeholdet ditt lagt og opp. Hvordan blir det fakturert? Hvilken type jobber er det du setter sammen og så ”koker” det ned til hverdagen. Dette er utfordringer for risikostyringen.

Levetiden på en gitt plattform er kanskje satt til 20/30/40 år og så lever det i 40/50/60/70 år. Det krever en egen sikkerhetsstrategi for plattformen. Jeg mener fremdeles at vi driver ganske forsvarlig innenfor de ulike områdene, men det er enkelte områder som vi må være veldig tydelige på at her er det ingen kompromisser, som for eksempel rør med hydrokarboner i. Disse systemene krever inspeksjonsprogrammer, de krever malingsprogrammer, de krever at en sjekker og eventuelt korrigerer for korrosjon under isolasjon. I tillegg kommer annet sikkerhets vedlikehold.

Gjennom totalbudsjetter får vi ofte føringer om å kutte kostnader med for eksempel 10 %. Dette skal være et verktøy for at vi skal bli mer bevisst. Når det gjelder målstyring og alle aktivitetene

innenfor målstyring begynner det å bli demotiverende. Når jeg snakker om sikkerhet, produksjon, produktivitet og kost og får samtidig får beskjed om nye mål med større kutt. Og når en ikke ser muligheter til å kutte store sekkeposter blir det å ”gnage” overalt, det går ikke i lengden. Dette kommuniserer jeg oppover i linjen, men målene blir ikke endret av den grunn. Noen har en klar forventning om at vi reduserer kostnadene ned mot målene. Men det er klart at når vi allerede har en budsjettsprekk som ligger langt over så går det ikke.

Alle ser at vi har en rød KPI, noe som lederne oppover i linjen ikke liker. Så opplever vi likevel et krav om kostnadsreduksjon, men vi har ikke flere steder å kutte. Det er frustrerende. På toppen av det hele dukker det av og til opp vedlikeholdskostnader som en må prioritere. Den kostnaden må vi ta. Som plattformsjef er min rolle at her må vi være tydelige. Vi må kommunisere når vi ikke er enige i avgjørelsen og dersom ledelsen på land likevel vil vi skal kutte må vi si tydelig fra hvor vi ikke synes det er forsvarlig å kutte. Da krever vi skriftlig dokumentasjon fra ledelsen om hva de ønsker vi skal kutte. Men det har til nå ikke skjedd.

Men når situasjonen begynner å bli slik at vi ikke kan kutte noen steder, så prøver ledere over oss igjen å finne andre steder å kutt. Men vi har kommunisert at det ikke er noen sted vi kan kutte ytterligere. Så føringene vi får er mer på det overordnede planet. Med hensyn til forebyggende vedlikehold kommer det føringer fra land. Det finnes frekvenser om hvor ofte utstyret skal sjekkes og vedlikeholdes. Det som er viktige er at den ansatte som ser på utstyret er den som gir en tilbakemelding på tilstanden når vedkommende gjør forebyggende vedlikehold. Det er basert på enkeltes input, samt totale funn av feilrater av en ganske så stor populasjon. Hvis du har rimelig likt utstyr, for eksempel turbiner, hvor vi har et større antall totalt sett på alle feltene våre så kan vi si med ganske stor grad av sikkerhet hvilke intervaller vi må ha for vedlikehold på en forsvarlig måte.

I forhold til intervaller har det vært en del bortkastede penger tidligere da intervallene har vært for ofte ihht nødvendighet. Og vi ser at vi har hatt gode muligheter for innsparinger. Men en må gjøre dette gradvis og ha gode begrunnelser på hvorfor vi har redusert antall inspeksjoner. I tillegg må vi kanskje være litt mer konservativ ved at vi bruker pengene til vedlikeholdet riktig. Vi får føringer, men vi har innflytelse på avgjørelsene, men det krever at vi følger med. Det igjen krever selvsagt at du har kunnskap om utstyr og vedlikeholdet. Nå har jeg denne kunnskapen, men vi har jo noen plattformsjefer som er utdannet økonomer og som ikke kan fagene på sokkel, men som har lært og er dyktige. De har likevel ikke den samme dybdekunnskapen innenfor prosess- og vedlikehold da det er ledere de er ment å være og derfor ikke utfordres disse lederne. Når denne type ledere får spørsmål om kostnadskutt så ser de

nødvendigvis ikke hele rekkevidden av hvor farlig dette kan være. Dersom vi får for mange slike ledere offshore og samtidig er karriereklatrere i tillegg, så er det viktig at en skjønner hva en holder på med når en forvalter sikkerhet, produksjon og kostnader. Så det å være en «ja person» som alltid synes vi kan kutte alt mulig kan være en farlig person.

Hvis en ser en risiko eier du den helt til du har gjort noe med den. Dersom du kan gjøre noe med den der og da så gjør du det. Hvis ikke må du sperre den av og deretter lage et observasjonskort og så lager vi en notifikasjon og vurderer om det blir en arbeidsordre ut av det.

Dersom verneombud uttrykker at vedlikeholdet er dårlig og ikke sikker på om vi har kontrollen ber jeg dem ta med linjeleder. Jeg sier til dem at dersom de mener det er så graverende så ring opp til meg så skal jeg være med ut og se sammen med dem. For det er ingen interessekonflikt. Dersom det er noe som er så gale at det er en fare for de ansatte og/eller det er et potensielt utslipp så skal vi selvfølgelig gjøre noe med det. Da må vi samarbeide for å få påpekt det, men det er klart der ser vi at vi kunne hatt bedre systemer for å synliggjøre det vi burde gjøre noe med. Det jeg synes er fint er at når noen påpeker noe de ”stusser på” så går vi inn og ser på arbeidsordren og notifikasjoner. Så kan vi påpeke at det er skrevet en arbeidsordre på forholdet. Utfordringen blir da kanskje at den er uprioritert og dermed ikke fremstår som så viktig at vi vil bruke penger på denne her og nå. Av og til opplever vi en konflikt fordi enkelte mener vi må fikse alt kontinuerlig. Da klarer vi ikke å nå de kostnadsreducerende målene som vi blir forespeilet. Om bord gjør vi ganske mange av slike observasjoner hvor noen av dem ikke blir prioritert. Det føles ofte feil for enkelte dersom det et forhold de «brenner for» samtidig som de kanskje ikke har forståelse for prioriteringene. Vi prøver å kommunisere dette, men vi kan nok bli bedre i hvordan vi kommuniserer dette til de ansatte. Dette er jo både forståelsen til de ansatte og input fra dem om å gjøre noe de mener er viktig for vedlikehold og dermed sikkerheten. Dette er en ledelsesutfordring.

Når det gjelder målstyring og den kommunikasjon som kommer oppover i systemet får vi en del tilbakemeldinger, men vi skulle gjerne hatt flere. Vi er veldig avhengig av denne kommunikasjonen, samtidig er jeg positiv når det kommer observasjonskort inn og synes det er tilfredsstillende å se at vi faktisk har «fanget det opp». Det jeg ikke synes er tilfredsstillende er de ganger hvor vi har «fanget det opp» for tre år siden og enda har ikke gjort noe med det og dette er en direkte sammenheng med kostnadskutt når vi velger å ikke gjøre noe med. På den måten kan det bli vanvittig mye dyrere etter hvert. Dette har vi flere eksempler på, så ikke alle prioriteringer har vært kostnadsbesparende over lengre tid.

Vi har et verneapparat som består av veldig flinke folk som jeg er stolt av og som bidrar til felles beste. For ikke så lenge siden var verneombudene bekymret for vedlikeholdet på plattformene våre og ba da om en felles samling. Dette ble dog ikke godkjent i disse kostnadsbesparelses tider. Da sendte verneombudet en henvendelse til ledelsen på land om hvor viktig det er at de ansatte og ledelsen forstår hva verneombudet er og hvilken rolle de har. Dette ble godkjent og på påfølgende møte fikk verneombudene mulighet til å kommunisere sine observasjoner og bekymringer. Vi fikk da en god diskusjon og få forståelse for hverandres synspunkter.

Med hensyn til ”trenden skal snus” har vi ikke fremvist de beste statistikker. Det er mange variabler å forholde seg til, men til syvende og sist er det statistikker en forholder seg til. Heldigvis validerer Ptil hendelsene før de drar alt inn i RNNP. Det er mange hendelser som blir røde hvor det er feil å sammenligne en rød hendelse med en annen rød, men det er slik det er med statistikker. Samtidig velger en jo litt selv hvordan en leser statistikken. Men helt soleklart har vi hatt en trend som har pekt i feil retning. Det er også klart at når en sitter med overordnede tall og gjør litt forskning, er det hvordan en leter og hva en leter etter som utgjør forskningsresultatene. Dette gjør at en kanskje ikke alltid stoler på forskning for når du graver deg dypt nok ned i noe så får en kanskje ikke med seg alle parametrene, men så er det noen resultater en synes treffer og så er det det som blir den store saken. Jeg vil påstå at vi aldri har jobbet mer sikkert enn det vi gjør nå og jeg tror at den trenden som snus er nødvendig for å få bedre prosesser og fokus, men når det er sagt, er det et minimalt antall med ansatte som skader seg i jobbsammenheng og de hendelsene er ikke nærheten av et storulykkespotensiale. Våre ansatte gjør en ordentlig jobb, men av og er det en som vrikker foten og en annen som dunker borti noe her eller der. Da oppstår tanken om at nå må vi skjerpe oss, men de fleste har jo skjerpet seg.

Vi er utrolig flinke på ikke å gasslekkasjer. Men vi har hatt noen hendelser mer enn vi liker. Vi må sørge for at vi prioriterer rett og jobber med de viktige tingene på rett måte. Jeg synes Ptil er flinke til å sette fokus på dette.

Akkurat nå går vi litt mot Ptils ønske om erfaringsoverføringer med mer mtp nedskjæringer. I tillegg har samarbeidet med fagforbundene og verneombudsapparatet blitt noe dårligere i et større perspektiv. Det gjør også at bransjen sliter litt med trepartssamarbeidet. Det er synd, for trepartssamarbeidet er viktig med hensyn til best mulige løsninger for arbeidstakere og

bedriftene. Men jeg synes det er veldig bra fokus på sikkerhet i norsk sokkel. En ser i nyhetsbildet at ulykker som skjer på land ikke har noe videre fokus, men om det samme skjer på norsk sokkel blir det store oppslag. Vi burde også fått samme fokus på land – det er jo like viktig der. Men vi jobber kontinuerlig med å holde nullfilosofien hver dag og det er det som er min utfordring at vi må tenke null ulykker hver dag tjuefire timer om dagen. Vi skal vurdere risiko i alt det vi gjør. Den regelen minner jeg alle om hver dag når de kommer ombord. Jeg spør dem også å tenke på hva gjør de selv for å bidra og dersom du ser noe må du gjør noe med det og kommunisere det videre dersom du ikke kan gjøre det selv. Noen ganger er sikkerhetskommunikasjon fra ledelsen alt for vanskelig.

Leverandørene/entreprenørene bidrar veldig bra. De kommer med gode, smarte og billigere forslag til løsninger på utfordringer. Vi har gjort noen endringer på dette grunnlaget som blant annet har medført mindre kostnader for oss. Kontrakter blir tilbudt i henhold til tilbud vi får. Enkelte firmaer mener da at de kan levere utstyret til en gitt sum og deretter ser de at de ikke tjener penger. Noen ganger gjør de dette for å få en markedsandel og vise hva de er gode for. Men når de ikke tjener penger så er jo dette en utfordring og det kan bety dårligere kvalitet på folkene som kommer om bord. I tillegg må de ofte nedbemanne. Dermed reduseres også tilgjengeligheten for å utføre arbeidet, samt at renommé og rykte forvitrer. Enn så lenge har jeg har ikke sett at dette blitt veldig negativt hos oss. Jeg synes det er synd at vi får inn veldig mange folk som aldri har vært hos oss før og som skal tilpasse seg et nytt lag. I mitt lederskap forventer jeg at de skal knytte relasjoner til sine ansatte – det er ikke brikker eller hoder – men det er den viktigste resursen en har. Lederne må se folkene sine og få det beste ut av dem. Hvem har størst potensialet til å skade seg eller gjøre noe de ikke skulle ha gjort og kan skade andre? Det er litt vanskeligere å motivere og trene lederne i entreprenørselskapene enn det er å trene våre egne. Med våre egne snakker en jevnlig om sikkerhet og vi deler erfaringer og gode historier. Det er en utfordring med entreprenører. Entreprenørene opplever også kostnadskutt, men dette skal ikke skje på bekostning av sikkerheten. Vi ser også at enkelte overpriser eget utstyr og gjennomføring av enkelte jobber.

En trend er at entreprenør har to eller flere fag som de har kompetanse på. Tidligere hadde de et fag de utførte. Men det er ikke alle fag en kan kombinere, men der hvor det er mulig er det et konkurransefortrinn. Vi har også byttet ut noen konsulenter med å utføre jobben selv, men her er det en balansegang. Kanskje må vi ansette noen flere, men dersom vi kan kutte kostnader med å ansette bør vi gjøre denne prioriteringen.

Når det gjelder ”protection og production” og hvor grensen går er vi kanskje ikke helt enige om operatører vs. kontraktører, ledere vs ikke leder. Men dette er et samarbeid. Men selv om vi blir smartere med kostnadskutt kan vi kanskje bli litt for smarte, og jeg synes kanskje vi skulle hatt mer ressurser som analyser alle kostnadskuttene. Men barrierene er gode og skal fungere slik at det ikke skal oppstå uforutsette hendelser. Vi må ha gode argumenter for å kutte kostnader. På installasjon er vi flere plattformsjefer og det er ikke alltid vi er enige i alle beslutningene, men som ellers er det viktig at vi kommuniserer når vi gjør endringer og eventuelt det vi ikke er enige om. Noen ganger må vi endre beslutninger og gå tilbake på dette i enighet med den plattformledelsen vi har.

Vi som plattformsjefer har mulighet å lære av andre operatører, men det avhenger kanskje mer av egeninteresse hvordan vi ønsker erfaringsoverføring. Vi jobber nok 70 % / 80 % likt, men det er noe som er annerledes. Det trenger ikke bety at noen eller oss selv er bedre eller verre enn andre. Men vi har noe forskjellig verktøy og systemer. Standardisering som skal gjelde alle plattformer er ikke alltid like smart for plattformene er forskjellig og trenger noen ganger forskjellige prosesser. Men det er verdifullt å se hvordan andre gjør det for på den måten få mulighet til forbedring hos oss selv. Like viktig er det å la andre se hvordan vi jobber og be om en vurdering i etterkant. Dette motiverer også og vi har mye å lære av hverandre. Vi må ikke være redd for å dele kunnskapen vi har. Vi må ta i bruk de gode verktøyene som allerede finnes. Vi kan fremdeles jobbe smartere.

I forhold til risikostyringen om bord på plattformen er vi ganske der hvor vi skal være. Likevel ser jeg et potensial for å jobbe smartere og lære fra andre. På dette området tror jeg vi har en optimaliseringsmulighet.

V2.4 Statoil Kårstø – vedlikeholdssjef

Rune Teikari jobber til daglig som sjef for alt vedlikehold på Statoil Kårstø. Dette er et prosesseringsanlegg for gass og kondensat som blir transport fra flere produksjonsplattformer i Nordsjøen og Norskehavet. På Kårstø blir de ulike gassene separert og sendt videre i gassrørledninger til kontinentet og Storbritannia. Teikari har hatt stillingen som vedlikeholdssjef i flere år på Statoil Kårstø.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore, generell tilstand svart Teikari at han ikke kunne uttale seg for hele for hele bransjen, men sikker drift og regularitet er soleklare prioriteringer for Statoil.

Teikari forklarte videre at selskapet har bedre sikkerhet på anlegget Kårstø nå enn når oljenedturen startet. *”Alle landanleggene har veldig få alvorlige hendelser å vise til. Vi kan egentlig ikke snakke om trender, fordi antallet hendelser er så få. Vi ønsker å oppleve at vi gjør de rette tingene rett”* uttale intervjuobjektet. Forholdene på Statoil Kårstø er minst like sikkert som det var for ti år siden, helst bedre bedyret Teikari. Det har nødvendigvis skjedd en endring av utstyr og komponenter anlegget bruker. Anlegget bruker vel så gode komponenter og systemer nå som før, egentlig er dette bedre mente Teikari. *”Alt er også bedre dokumentert av endringer og utstyr vi bruker. Vi har også stor fokus på risikovurderinger i forhold til endringer vi gjør. Vårt styringssystem sikrer at flere personer er inne i ”loopen” og kvalitets sikrer forbedringer”*.

Hvordan opplever spesifikt dere dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften på dette anlegget? Jeg kan ikke si for mye om offshoredriften, men vi benchmarker ytelsene våre forklarte Teikari. Videre sa at anlegget på Kårstø er i bedre stand nå enn før nedturen startet i 2014. Dette utsagnet knyttet seg til etterslep av sikkerhetskritisk utstyr, produksjonskritisk vedlikehold. Det er etterslepet vi blir utfordret på av ledelsen i selskapet uttalte Teikari.

Ledelsen på Statoil Kårstø begynte allerede i 2012 å endre målstyringen mtp vedlikeholdet. Statoil Kårstø gjorde ikke endringer i affekt da oljeprisen falt dramatisk i 2014. *”Vi var allerede i gang med en omstillingsprosess for å spare penger, men samtidig måtte og må vi ivareta sikker drift”* uttalte Teikari. Han forklarte videre at Statoil Kårstø startet et løp mot galopperende priser i leverandørindustrien lenge før oljeprisen falt. Dette var nødvendig da prisnivået og ressursbruk begynte å eskalere dramatisk. Leverandørindustrien begynte å bli svært dyre. *”Den galoppen måtte vi stoppe, ellers ville ikke tjene penger. Vi kan ikke basere driften vår på en ”break even” balanse”* forklarte Teikari.

På spørsmål om hva selskapet mener er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde *”Trenden skal snus”* svarte Teikari at det virket klarere tidligere da Ptil startet kampanjen. Nå virker det litt mer diffust. Bransjen så først en negativ trend i driften med flere uhell, men nå ser vi en motsatt trend, en positiv trend uttalte Teikari og fortsatte *”så dersom vi skal legge godviljen til vil jeg tro at Ptil tenker at vi i bransjen skal bli enda mer proaktive enn det bransjen er i dag”*. Dessuten er standardisering blitt et meget viktig tema, ikke bare for Ptil, men hvert enkelt selskap som ikke lenger ønsker spesialtilpasset utstyr, noe som ofte er veldig dyrt. Dette skjedde før oljeprisfallet. En skal derimot ikke legge en demper på den frihet som ligger i standardene

for egne tilpasninger. Men det trenger ikke være slik at ”vi” er så spesielle at vi trenger veldig spesielle og spesialtilpassede tekniske løsninger som er sterkt kostnadsdrivende.

Har mål- og risikostyring endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet? Mål- og risikostyringen har endret seg enormt de siste årene, også før oljeprisfallet forklarte Teikari. Både målstyringen og risikostyringen er blitt ”sinnssykt” mye bedre. Statoil forholder seg til Lederskaps- og etterlevelsesmodellen (L&E). Alle deltakere i alle operasjoner skal selv og eventuelt sammen med andre risikovurdere sine arbeidsoppgaver. Sikkerhet, pålitelig og effektivitet er stikkord. En skal ikke fravike disse prinsippene for arbeidsutførelsen. L&E gir bedre risikostyring. Dette gjelder også i hele samfunnet, men vi i denne bransjen har nok hatt bedre vilkår, dvs. økonomi, til å gjennomføre de nødvendige tiltak forklarte Teikari.

Målstyringen er gjerne lik nå som de foregående år. Men nå ser vi at KPI’ene er blitt strengere. Nå gjelder det ikke å ha alle KPI’ene grønne. *”Nå tillater ledelsen i selskapet at vi er litt tøffere mot oss selv med KPI’ene. På den måten tør vi også å utfordre oss selv og komme videre i vårt sikkerhetsarbeid”* uttalte Teikari.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet fra 2014? Ansatte og ledelse ved Statoil Kårstø har en økende bevissthet rundt disse prinsippene og kriteriene. *”Det er mye mindre rom for syensing nå enn tidligere. Kriteriene for bruk av ALARP er senket”* forklarte Teikari. Gassanlegget på Kårstø er et 30 år gammelt anlegg. *”Vi vurderer hele tiden hva som er godt nok og innenfor de kriterier vi jobber etter er for oss viktige, viktigere nå enn tidligere. Vi bruker disse prinsippene daglig, spesielt ALARP ut fra vedlikeholdsjobber som skal gjøres”* forklarte Teikari og fortsatte: *”Jeg kan be om når jeg legger meg om kvelden at når jeg kommer på jobb neste dag så har jeg et splittert nytt anlegg. Jeg blir like skuffet hver dag...”* Vi må forholde oss til realitetene og det er at anlegget er 30 år gammel, og det vedlikeholdet vi gjør er nødvendig og det vedlikeholdet vi gjør er basert på fornuftig risikostyring. Dersom det er sannsynlig at noen aktiviteter gjør at ting kan gå galt gjør vi det ikke.

For ti år siden var det gjerne rådgiverne våre som gjennomførte ALARP vurderingene forklarte Teikari. Nå er det like mye våre egne folk som gjerne kjenner anlegget best, ikke bare innleide konsulenter fra leverandører osv. Vi vurderer også kost/nytte hele tiden opp mot risikostyringen.

På spørsmål om økte vedlikeholds intervaller er tilfellet nå, mer enn tidligere så stemmer dette forklarte Teikari. Men også dette blir risikovurdert av fagpersonell og ingeniører. ”Det har skjedd at vi har ”skrudd i hjel” utstyr og ikke brukt det i hjel” forklarte Teikari. Rammene fra ledelsen i Statoil gir grunnlag for mer plassvurdering nå enn tidligere. Samtidig har det kommet fra ledelsen at enkelte komponenter er testet ut og tåler mer enn det vi har gjennomført av vedlikehold tidligere. Således har enkelte komponenter og utstyr fått lengre vedlikeholds intervaller. Selvtukt av enkelte utøvende personell for vedlikehold er ikke tillatt. Det skal gjøres en risikovurdering som innbefatter vedlikeholdsingeniørene på Kårstø. ”Vi tolererer ikke ”fri dressur” for sparetiltak av vedlikeholdet. Vi må også sørge for god regularitet i produksjonen” fortsatte Teikari.

På spørsmål om kompetansebevaring på Kårstø svarte intervjuobjektet at intern hos Statoil var dette er problem. Det som vi derimot har sett er at leverandørene av varer og tjenester også har blitt bedre side oljeprisen stupte. Dette grunnis med at flinke folk hos leverandørene gjerne brukte Statoil Kårstø som en testplass tidligere. Dette medførte at de flinke folkene ble tatt ut og gjerne sendt offshore. Nå får vi mer forutsigbarhet forklarte Teikari. Det krever vi også av våre leverandører. Vi har nok blitt strengere på dette området. Forstå meg rett, etter oljeprisfallet, er ikke verden svart/hvitt, men vi føler vi nå får beholde de flinkeste folkene hos leverandørene. Fra 2010 til 2014 var det litt vanskelige tider for oss fordi det var mye utskifting av personell hos leverandørene. Mange av de beste forsvant. Nå ønsker de fleste å være på Kårstø. Vi vil ikke gjøre hverandre noe vondt. Den kompetansen vi trenger har vi eller så får vi raskt tak i den. Vi er derimot bekymret på lengre sikt. Nå har vi mange flinke fagfolk som begynner å bli over 35 år. Våre leverandører har derimot mindre personell på Kårstø nå som er yngre. Det kan skape problemer på sikt med tanke på kompetanse og tilgang til kvalifisert personell forklarte Teikari.

Hvordan var deres sin tilnærming til ”production” vs. ”protection” før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden? Har fokus bevisst eller ubevisst endret seg mot en side? Har bedriftene endret praktiseringen av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse? Vi har ikke endret balansegangen. I så måte måler vi to dimensjoner forklarte Teikari og fortsatte: *”vi må tjene penger, så ja vi måler bunnlinjen, og det andre er pris mtp inntjening. Vi er i det grå feltet på modellen, dvs. at vi prøver å balansere produksjon og beskyttelse. Noe annet er ikke bærekraftig”*. For noen år siden trumfet HMS relaterte ”ting” gjennom nesten alt, nå ser vi en mer balansegang mellom HMS og produksjon. Vi må ha inntjening ellers er ikke bedriften levedyktig. Vi må være sikre på at det vi gjør er bærekraftig. Men det er ikke gøy å kutte

kostnader her på Kårstø, det går utover leverandørindustrien. Etter noen dager etter beslutninger om kutt blir effektivt leser vi om det i Haugesunds Avis uttalte Teikari.

Teikari forklarte at Statoil Kårstø har stekt fokus på sikkerhetskritisk vedlikeholdsetterslep. Det er meget bra hos oss sa Teikari: *”Sammenlignet med andre installasjoner og anlegg i Statoilkonsernet er vi blant de aller beste. Vi har ikke etterslep på sikkerhetskritisk utstyr”*. Statoil Kårstø har riktignok noe etterslep, men det skal gjennomføres vedlikehold på dette under neste revisjonsstans.

Når det gjelder etterslep på vanlig vedlikehold har vi fortsatt noe etterskudd, ca. 3000 arbeidstimer forklarte Teikari og viste til en intern Statoil nettside. Dette inkluderer også arbeid som bare kan gjøres under revisjonsstanser. Men vi er innenfor målene våre forklarte Teikari. I tillegg har vedlikeholdsanalytikere analysert statusen vår og disse analytikerne ser at vi i forhold til blant annet kost/nytte, regularitet og risikostyring som helhet så ligger vi der vi skal ligge. *”Dette inkluderer også at dersom vi har mindre timer etterslep må jeg vurdere å si opp folk. Det er heller ikke bra. Dette er informasjon som du ikke leser i avisene. Det er ikke så spennende for allmennheten”* uttalte Teikari.

Vårt samarbeid med verneapparatet er bra, verneombudstjenesten her hos oss er veldig godt utviklet og består av ”godt voksne” folk og de er dyktige operatører forklarte Teikari. Det gir grunnlag for et godt samarbeid med ledelsen. Teikari: Jeg inviterer verneombudstjenesten og fagforbund med på månedlige møter for å informere om status og fremtidige operasjoner. Vi etterlever den ”norske modellen” etter beste evne. På generelt grunnlag ser vi derimot industriens svingninger med oppturer og nedturer generer noen utfordringer med kultur i forhold til oppbemanning og nedbemanning.

For å bli enda bedre mtp sikkerhetsnivået på dette anlegget tror jeg hver enkelt medarbeider kan yte mer. De tekniske systemene er gode, organisasjonen er bra. ”Men skal vi skvise ut den siste lille resten for forbedring så tror jeg at alle som jobber her på Kårstø kan bli litt bedre på for eksempel Etterlevelsesh- og Lederskapsmodellen. Personlig eierskap er stikkordet” mente Teikari og fortsatte: jeg sier ikke at dette ikke er bra, men som sagt, skal vi skvise ut den siste lille rest av forbedring tror jeg vi kan finne det hos den enkelte medarbeider, både fast ansatte og innleiepersonell.

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”? Det er klart at det gjør vi, jeg tør å påstå

det uttalte Teikari. Vi jobber etter vedlikeholdshjulmodell og dette hjulet har vi smurt og smurt. Teikari forklarte at ansatte og ledelse på Statoil Kårstø har tenkt på hvordan vi kan gjøre ting enklere og opprettholde sikkerheten i alle ledd i prosessen. Med dette har vi blant annet redusert tiden fra behovet for vedlikehold blir meldt inn til det nå blir utført. Vi har fått opp hastigheten på hjulet. Heng i ulike deler av hjulet koster oss mye penger da produksjonen kan bli satt ned. Dette gjelder både ikke intendert vedlikehold, men også intendert vedlikehold. Dette har derimot ikke gått utover kvalitetssikringen. *”Vi har lavere kostnader nå på vedlikeholdet enn det vi hadde før sparekampanjen startet, samtidig som sikkerheten og regulariteten blir ivaretatt”* forklarte Teikari. Vi har muligens organisert oss bedre, samtidig som kulturen er viktig. Selve vedlikeholdsarbeidet på en konkret jobb gjør vi nok ikke raskere enn før, men det er hele prosessen rundt det konkrete arbeidet som blir gjort raskere, og like sikkert. Samtidig har vi en eier på hver jobb. Dvs. at ansvar i utgangspunktet ikke er flettet sammen i flere roller/stillinger avsluttet Teikari.

På spørsmål om Statoil Kårstø opplever en endring i antall rapporteringer om kritikk og forbedringer i selskapet svarte Teikari at på Statoil Kårstø er det ikke noe alternativ å ikke rapportere hendelser. Vi er en transparent organisasjon forklarte Teikari og fortsatte med at de ikke kunne feid uønskede hendelser under teppet og kommet fra det. *”Guttene og jentene”* er flinke å rapportere. Det å feie saker under teppet ville vært det glade vanvidd uttalte Teikari. Vi har et stort ansvar overfor egne ansatte, leverandører av varer og tjenester. Det er for øvrig leverandørene som har vært reelle offer for nedskjæringen og pengebruken hos oss. Vi i Statoil er ikke i noen offersituasjon. Det vil hele tiden være slik at vi ikke kan la være å registrere hendelser, ikke bare for det finnes så mye sosiale medier som kan brukes til å legge informasjon, men også fordi vi må lære av uønskede hendelser. Ser vi historisk på det er ikke rapporteringen dårligere hos oss nå enn for ti år siden, den er heller bedre forklarte Teikari. *”Og de tiltak vi setter inn etter uønskede hendelser er gjerne mer gjennomtenkte og adekvate enn det vi gjorde for ti år siden. Vi lærer hele tiden og kvalitetssikringen blir bedre og bedre”* uttalte Teikari.

I volum har vi nok falt angående rapporteringer, men i frekvens har vi like mange forklarte Teikari. *”Med tanke på det nye vedlikeholdsregimet vårt blir det utført mindre vedlikehold, og da trenger en mindre folk til å utføre dette vedlikeholdet. Forholdet mellom rapporterte forhold nå og før er ganske likt, men samtidig er risikostyringen blitt bedre, så vi ser at antallet negative hendelser går ned”* forklarte Teikari.

Statoil Kårstø opererer ikke med observasjonskortsystemet. Teikari forklarte at de oppfordrer alle, både innleide og fast ansatte til å rapportere tilløp til hendelser gjennom selskapets eget rapporteringssystem. Vi ønsker å lære av de ”gode” eksemplene, ikke de observasjonskort som skrev om manglende brunost i kantina forklarte Teikari. Så lenge det er viktige observasjoner ønsker vi å få vite om disse tilløpene eller hendelsene avsluttet Teikari.

V2.5 Songa Offshore AS – plattformsjef

Lars Haldor Sætre jobber som plattformsjef i Songa Offshore. Sætre har også vært plattformsjef i andre riggselskaper tidligere.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore, generell tilstand svarte Sætre at han hadde for lite kunnskaper til å snakke om bransjen som helhet, men han refererte til Statoils øverste sjef, Eldar Sætre. Eldar Sætre har meget klart uttalt at den prosessen bransjen er inne i for tiden med kost/effektivisering har ikke noe å si for sikkerheten. Men det er hans ord uttalte Lars Sætre.

Hvordan opplever Songa Offshore spesifikt dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften offshore? For Songa sin del har så vi nettopp bygget fire rigger i Sør-Korea og selskapet ansatte masse nytt personell for å bemanne disse riggene. Så begynte riggene å flytte til Norge samtidig som oppsigelsesspøkelset dukket opp med tanke på mindre aktivitet som igjen grunnis i redusert oljepris. Selskapet måtte si opp masse folk underveis og da riggene kom til Norge ble enda flere sagt opp. Men vi har hele tiden hatt fokus på å bygge gode team forklarte Sætre og fortsatte; *”og jeg må si meg imponert av det de ansatte har klart å prestere så langt. Vi har heldigvis hatt en god del erfarne folk med oss fra sjette generasjonsrigger. Dessverre forsvant en del av disse folkene med lang erfaring fra sjette generasjonsrigger, og inn kom folk med lang ansiennitet i selskapet, men fra eldre rigger med gammelt utstyr”* forklarte Sætre.

Statoil, som vi jobber for, har fra første stund krevd ”full performance” forklarte Sætre. Det vil si at Statoil forventer at vi leverer fullt på høyde med rigger som har vært i drift lenge og er ”innkjørt”. Vi må hele tiden levere i forhold til tøffe KPI’er. Vi har vært i en tøff periode med helt nye rigger, samt mye nytt (for riggen) personell. Vi bygget et team i Sør-Korea, så måtte vi bygge nytt team under seilasen, så måtte vi bygge enda et nytt team da vi kom til Norge. Som om ikke det var nok måtte vi bygge enda et team da vi først kom i operasjon. Som en forstår har det vært store utskiftninger av personell. Det har vært en kjempeutfordring for oss å holde

en god HMS. Det har vi klart, vi har kun mindre hendelser. Derneft har vi hatt en stor utfordring i forhold til operasjon med så mye nytt personell, men vi har klart også dette meget bra. Utfordringen er ikke erfaringen til personellet, dette har vært erfarent personell, men riggene har hatt for dette erfarne personellet nytt og delvis ukjent utstyr.

Hva mener dere i Songa Offshore er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus”? Jeg har ikke snakket med noen i Ptil om dette, men det har vært en negativ trend med en økning av alvorlige hendelser på norsk sokkel de siste årene uttalte Sætre.

Det er mye gammelt utstyr på norsk sokkel nå. En del produksjonsplattformer begynner å bli svært gamle med tilhørende gammelt og slitt utstyr. Vedlikeholdet på noen av disse plattformene har ikke vært optimalt. Det har vært en svikt i vedlikeholdet av utstyret. Eksempelvis gjelder dette på løft og kran, men ser vi på brønnhendelsene begynner det å skje negative ting. Statoil har hatt mange brønnhendelser eller tilløp til hendelser i 2016, mer enn før. Hva det skyldes kan være vanskelig å si, men ”performance” og leveranse er kanskje en årsak. Operasjon går på tid, ”de” står med stoppeklokke og måler. Det kan medføre at enkelte føler for å ta ”shortcuts” for å spare tid for å ikke stagge eller hemme fremdriften. Negative hendelser kan da forekomme. Det er et veldig kjørt for tiden på leveranse. Og det skal svært lite til før en får ”nedetid”. Litt press har vi godt å jobbe under, det skjerper oss, men det må ikke bli for mye. Det er klart at folk er forskjellig, men mange opplever mye press for tiden som igjen fører til feil fokus og hendelser skjer. Vi ønsker en jevn ”performance” for alle skiftene. Det med KPI’er også problematisk mellom crewene. Dette blir snakket om. Og den som kanskje føler det mest er drilleren.

På spørsmål om mål- og risikostyring har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet svarte Sætre at han vil ikke påstå at mål- og risikostyring er endret. I selskapet er dette meget bra. Vi har ikke opplevd noen endring uttalte Sætre. Jeg har snakket mye om akkurat dette i ulike fora i selskapet. En periode ble det gjennomført mange kampanjer og jeg mener disse tok bort en del av fokuset på det vi *egentlig* driver med. Jeg mente og mener at vi må gjøre en ting om gangen og bli gode på det vi *egentlig* skal gjøre.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode? Dette er ganske godt adoptert i Songa. Vi jobbet mye med ALARP da vi var i Sør-Korea under byggingen av riggene. Og det vi gjorde der nede har

vi fått inn i styringssystemet vårt forklarte Sætre. Vi har brukt det vi har hatt, men vi har gjort noen revisjoner. Revisjonene har ikke gjort ALARP terskelen dårligere.

Vedlikehold på sikkerhetskritisk utstyr har vi meget sterkt fokus og vi ligger veldig godt an forklarte Sætre. I forhold til vedlikeholdet om bord kom vi litt skeivt ut da vi satte de fire nye riggene våre i drift fordi vi gikk over til et nytt vedlikeholdssystem. Dette har medført vanvittig mye ekstraarbeid i forhold til gjennomgang av jobber, sjekk av sikkerhetskritisk utstyr og intervaller for å bygge et robust system. Så langt er det blitt gjort en kjempejobb, men det er ikke ferdig. Det er veldig fokus på dette og det jobbes med systemet hele tiden.

Hvordan var deres sin tilnærming til ”production” vs. ”protection” før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden? Har Songa Offshore endret praktiseringen av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse? Vi har ikke opplevd en negativ endring av denne balansegangen, heller tvert om. Det er bedre i dette selskapet enn der hvor jeg jobbet tidligere. Dette fungerer meget godt i Songa forklarte Sætre. Vi må ha en god ”performance”, fremgang og til slutt må vi tjene penger ellers er det til slutt over og ut. Men vi skal ikke oppleve større hendelser. Derfor har vi har stort fokus på Compliance og Leadership modellen. Alle må ha fokus på alle disse momentene i modellen. Dette må alle skjønne og ha forståelse for før vi starter en operasjon. Vi har et greit fokus på denne balansegangen i dag.

Vi driver nå med et prosjekt hvor vi ønsker å redusere byråkratiet. Dette inkluderer færre møter, mindre rapportskrivning osv. Jeg synes vi går i rett retning i Songa. Folk må ha lovt å ha fokus på det de gjør uttalte Sætre.

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”? Vi må øke intervallene på blant annet testing av utstyr uttalte Sætre. Vi må ikke ødelegge utstyr ved testing. Vi må øke intervallene for å spare utstyret. Det har ikke noe for seg å teste utstyret i hjel.

Dette er en arena vi jobber veldig mye med for tiden. Men dette er et meget komplekst emne. Det er enormt mye vedlikeholdsjobber som gjøres, en enorm mengde jobber. Dette med intervaller har vi sett på en stund, om vi kan endre intervallene og i mange tilfeller skal en øke intervallene. Men jeg har ikke helt status på fremdriften på dette området akkurat nå. Selskapet jobber med dette i riktig retning forklarte Sætre.

På spørsmål om selskaper opplever en endring i antall rapporteringer om kritikk og forbedringer i selskapene svarte Sætre at rapporteringen er lik som tidligere. Jeg har stort fokus på stor takhøyde i selskapet og om bord hos oss uttalte Sætre. Personellet er flinke til å skrive observasjonskort og på den måten forsøke å lære av hverandre. Folk skriver kort på seg selv også, slik at andre skal kunne lære av hverandre.

V2.6 Subsea kontraktørselskap 1 – prosjektdirektør

Intervjuobjektet ønsket å være anonym. I tillegg ønsket intervjuobjektet at firmaet vedkommende representerer også skulle anonymiseres i oppgaven. Vedkommende vi snakket med innehar stilling som prosjektdirektør i et av Norges største subsea kontraktørfirmaer.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore svarte intervjuobjektet at uttalelsene fra de største oljeselskapene, i praksis Statoil, sier at sikkerheten kommer først, men at effektivitet er tatt med i større grad. Det som før var ”safe and efficient operations” er nå blitt ”safe, efficient and cost effective operations”. Kostnaden er blitt en mye viktigere faktor enn tidligere. Oljeselskapene sier at sikkerheten er viktigst, men samtidig er det blitt mye mer fokus på kost og at kostnader skal reduseres.

Selskapet intervjuobjektet representerer har jobbet mye med BP, både norske BP som har blitt Aker BP, samt BP UK. BP UK har klart det kunststykket å både snakke om sikkerhet, men også gjennomføre det i praksis. Dette har spesielt vært gjeldene etter Macondo hendelsen. BP UK godtar ”time out” når er nødvendig. Statoil krever i slike tilfeller nedetid og slike ”time out” må kontraktør dekke kostnadene ved selv, det skjer ikke hos BP UK. BP UK har egne representanter om bord som verdsetter den type sikkerhetsarbeid, men hos Statoil er det mye prat og lite handling når det kommer til sikkerhet. Statoil sier at HMS og sikkerhet kommer først, men i praksis er det ikke slik. Selskapet opplever stor kulturforskjell mellom selskapene. Dette er ikke noe som har skjedd etter 2014, men lenge før dette også. BP UK var krevende i starten, men når en har begynt hverandre å kjenne har en sett at en spiller på samme lag og ønsker å oppnå de samme resultater. Tendensen for Statoil er at sikkerhet er viktig, men at selskapet har satt en prislapp på sikkerheten.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever spesifikt dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften offshore svarte intervjuobjektet at selskapet ikke har flere uønskede hendelser i petroleumsindustrien.

I forhold til utenlandsoperasjoner er det slik at i i Norge for selskapet mer at de negative hendelsene er relatert til hendelser i gymmen hvor folk trækker over, drar på seg en strekkskade osv. Andre skader på folk om bord skjer sjelden i operasjon. Fallende gjenstander og potensielt fallende gjenstander skjer av og til. Hendelser med hydrokarbonførende hendelser skjer derimot svært sjelden. Intervjuobjektet opplyste at de ellers ikke opplever en annen trend internt i selskapet en tidligere.

Det intervjuobjektet og hans selskap ellers ser i bransjen er at proaktivt vedlikehold har blitt redusert til ingenting på subseinstallasjoner og strukturer og er nå kun reaktivt. Før krisen satte inn i 2014 var det mye proaktivt vedlikehold på subseinstallasjonene. Så lenge integriteten er i orden i systemene så er alt OK, da lar en det skure og gå av operatørselskapene. En kan til og med stenge ned en brønn og vente på neste gang det må vedlikeholdes flere subsystemer på installasjonen. Slik var det ikke før. Operatørselskapene har strammet inn veldig mye forklarte intervjuobjektet. Så lenge noe fungerer så skal en ikke tukle med det. Statoil var veldig flinke på preventivt vedlikehold i form av inspeksjoner, faktisk mer enn det som var myndighetskrav. Nå er det motsatt. Men hva som er korrekt kan være en plass midt imellom mente intervjuobjektet.

En ser også ulike interesser fra ulike felter bli mer gjeldene. Fagforbund som IE og SAFE hevder at det snart vil "smelle" pga mangelfullt vedlikehold, intervjuobjektets selskap er interessert i flere fartøysdager. Mindre inspeksjon betyr færre arbeidsdager for selskapet.

Selskapet jobber også smartere enn før opplyste intervjuobjektet. Eksempelvis har selskapet har gått ned på grunnbemanningen på et fartøy, men har organisert seg annerledes bedre om bord. Også måten arbeidet blir utført på er endret til det positive. Statoil utfordret selskapet og det har fungert bra denne gangen på et fartøy opplyste intervjuobjektet oss om. Selskapet og derav mannskapet jobber smartere på denne båten nå enn før, dvs. det er færre om bord, men leverer tjenestene raskere og på den måten er fartøyet og selskapet blitt mer effektive i forhold til kost og tid. Det selskapet får svi ved denne modellen er at mannskapet får mindre tid på dekk med ROV'ene våre, det betyr mindre vedlikehold på disse. Denne smarte måten å jobbe på er en tilpasning til dagens pressede situasjon.

Det jeg har hørt uttalte intervjuobjektet, og presiserte en viss usikkerhet omkring sannhetsgestalten i ryktet, er at FMC har uttalt at vedlikeholdsmengden på

subseainstallasjonene slik det er i dag ikke er bærekraftig i lengden. Det betyr i praksis at manglende vedlikehold kan medføre stopp i produksjonen. Topside på plattformer hadde intervjuobjektet derimot ingen formening om forklarte han.

Vi som selskap har derimot ikke opplevd noen hendelser som vi knytter til manglende vedlikehold forklarte intervjuobjektet.

Forleden fikk selskapet beskjed fra BP UK at de skal kutte kost på inspeksjon med 50 % innen 2020. Det vil blant annet medføre kutt i tidsforbruk på oppdrag. Dette betyr at en behøver å ta i bruk ny teknologi, eksempelvis at ROV'ene flyr raskere over rørledninger osv.

Intervjuobjektet opplyste også at prisene er knept for tiden, dette betyr at alle aktørene må kutte kostnader, også dette kontraktørselskapet. Selskapet presser f. eks rederne hos de rederiene de leier båter av. "Pay pr. use" er en metode selskapet benytter seg av nå. De betaler kun for bruken, men lar utstyret deres være om bord når båten ikke er i bruk. På den ene båten selskapet disponerer med "pay pr. use" og som en følge av manglende oppdrag har den ligget i opplag i vinter. Da har det oppstått rustdannelser ulike steder på offshorekranen. Dette etterslepet av manglende vedlikehold kommer av at alle i hele næringskjeden må kutte kostnader, også rederne, dvs. at eierne av båtene lar båtene ligge i opplag med en minimumsbemanning. Denne minimumsbemanningen gjør ikke avansert vedlikehold, noen som igjen medfører noe forsømt vedlikehold på noe utstyr om bord, eksempelvis på kraner.

På spørsmål om hva intervjuobjektet og hans selskap mener er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde "Trenden skal snus" uttalte kilden at dette skyldes nok flere hendelser i næringen. Ptil ser nok på hele næringen og at summen av hendelsene og "klagekoret" til IE og SAFE som gjør at Ptil tar grep. Men Ptil uttalte nylig at de ikke ser en direkte sammenheng mellom kostkutt og økt risiko på sokkelen uttalte kilden.

Har mål- og risikostyring endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet?

Mål – og risikostyringen er den samme, men ledelsen hos oss har vært hard i forhold til kutt i kostnadene. En ser kanskje også at land og offshore har sklidd mer fra hverandre pga oppsigelser og permitteringer. Det kan medføre at en ikke har samme åpenhet som før. En stor åpenhet medfører god rapportering, da klarer en å ha et positivt forhold, men dette "gapet" mellom hav og land har nok medført at rapporteringen kanskje har endret seg litt. Men vi har

ikke sett en endring av rapportering når det gjelder hendelser. Ellers opprettholder ledelsen de samme mål som før, de uttalte målene er de samme.

På spørsmål om har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode svarte intervjuobjektet at det har det ikke. Mener dere at sikkerhetsgjennomføringen av små og store operasjoner offshore fortsatt er i tråd med prinsipper som ALARP og forsiktighetsprinsippet? Hvorfor/hvorfor ikke?

For vår del er det likt. Jeg kan ikke se at vi har sluppet opp uttalte intervjuobjektet. Har du LTI'er på CV'en når en søker jobb hos operatørselskapene så er ikke det bra mtp den tøffe konkurransen som er i markedet nå. Vi trør likevel ikke skjævt, men en merker at fraværsskader betyr mer nå negativt for potensielle kontrakter enn tidligere opplyste kilden oss om.

Opplever deres selskap og opplever dere at deres leverandører av ulike varer og tjenester en fortsatt etterlevelse av denne tilnærmingen til tross for økonomiske nedgangstider? Eller har dere gjennomført en endring av vedlikeholdsprogram offshore med utsatt vedlikehold, lengre tidsintervaller enn tidligere osv? Ja, vi har redusert vedlikehold, vi er mer kyniske enn før uttalte intervjuobjektet. Dette går på direkte kutt av kost, samt å jobbe smartere. Kuttene gjør at deler av vedlikeholdet er endret. Dette har medført at noe er blitt bedre fordi vi gjør ting smartere. Men samtidig gjør vi ikke store tunge vedlikeholdsjobber eller bygger om i forhold til integritet med mindre vi absolutt må uttalte intervjuobjektet.

Hvordan er deres sin tilnærming til ”production” vs. ”protection” sett i lys av tilnærmingen før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden? Har fokus bevisst eller ubevisst endret seg mot en side? Har bedriftene endret praktiseringen av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse? Vi prøver å holde en balansegang uttalte intervjuobjektet. Selskapet ønsker, og har så langt også, klart å ligge midt i bildet og på den måten ha en sunn tilnærming til produksjon og beskyttelse.

På spørsmål om det har skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere” svarte intervjuobjektet at det har det i aller høyeste grad. Vi klarer å kutte kostnader, ikke bare på vedlikehold, men også andre steder, noe som gjør oss bedre rystet i det tøffe markedet som er nå.

V2.7 Subsea kontraktørselskap 2 – HMS sjef

Intervjuobjekter er HMS sjef i et av Norges største selskaper innenfor subsea virksomhet.

På spørsmål om hvordan selskapet opplever dagens situasjon i norsk petroleumsindustri knyttet til sikkerhet av driften offshore i forhold til generell tilstand, samt spesifikt for selskapet knyttet til sikkerhet av driften offshore svarte intervjuobjektet at det er et stort fokus på sikkerhet hos kundene, dvs. operatørene både i Norge og i UK som er bedriftens primærområder. Security har selskapet ytterligere fokus på når de utfører oppdrag i Afrika. Safety derimot er det alltid sterkt fokus på. Samtidig er vi sterkt presset på pris uttalte intervjuobjektet. På hver enkelt kontrakt er det fokus på at vi nå må ta større finansiell risiko enn tidligere. Dersom vi ødelegger ting som tilhører kunden, ville de for et par år siden normalt tatt risikoen selv og kostnadene til dette. Nå overføres denne risikoen til oss. Det har medført at vi har justert vår risikostyring når vi inngår kontrakter forklarte HMS sjefen.

Vi har nå en intern vurdering på høyere nivå i selskapet ang kontrakter enn tidligere. Konsekvensene av disse kontraktene dersom vi gjør store feil rent operasjonelt er at selskapet går under. Det er en trend som utvikler seg, vi blir presset på pris samtidig som vi må ta større risiko. Intervjuobjektet forklarte at dette gjelder både UK og norsk sektor.

Endringen i bransjen er at kundene, dvs. operatørene, ønsker å presse pris og styrer risikoen over på leverandørene. Dette grunngis i lavere oljepris. Operatørene får muligens lavere forsikringspremier selv og på den måten sparer enda mer penger i form av reduserte utgifter forklarte HMS sjefen.

Hva mener dere er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus”?

Det er pga mange hendelser og mange nestenulykker. Geir Tungesvik i Statoil har leverandørmøter et par – tre ganger i året hvor han inviterer HMS ledelsen og ledelsen i selskapene hos leverandørene deres. Da går han gjennom status på sokkelen og han tar for seg uønskede hendelser. Trenden er at en har et økende antall nestenulykker i næringen.

I tillegg har Ptil mottatt flere bekymringsmeldinger fra ansatte i næringen om større risiko blant annet pga redusert vedlikehold. I tillegg utnytter en personellet i langt større grad enn tidligere.

Hos oss har en alltid hatt stabile crew som gikk en gitt rotasjon. Slik er det ikke lenger. Nå er det mange rokkeringer internt i selskapet blant offshorepersonellet. Noen innretninger går på norske tariffavtaler, andre på utenlandske. Det har medført at ansatte med lavest ansiennitet har havnet på de med internasjonale avtaler. Andre selskaper om bord går på 3-3 rotasjon istedenfor 2-4. Det betyr at crewene ikke lenger er så samkjørte som før fordi en hele tiden møter på nye

folk. I tillegg er det mange nye på hvert skift. De har en viss erfaring, men ikke det å jobbe sammen. I tillegg ser vi at enkelte ikke vet hva som er framme og bak på ”stacken”. Dette er en stor belastning for egne ledere offshore. Hva har vi da igjen? Vi skal alltid styre risikoen og vi har veldig mange ”gule risikoer”. Men dagens situasjon med de momenter som tidligere nevnt med blant annet team som ikke er samkjørte så krever dette veldig mye av lederne og hver enkelt arbeidstaker for å styre risikoen. Sannsynligheten for at noe negativt skjer er større nå enn tidligere forklarte HMS sjefen.

I tillegg har vi ingen fagsamlinger lenger fordi det ikke finnes penger til dette. Hele vegen de siste tre årene har det vært å redusere kostnadene. Kost/nytte blir mindre vektlagt i forhold til kost her og nå.

På spørsmål om mål- og risikostyring har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapet forklarte intervjuobjektet at HMS og kvalitetsmålene er stort sett uforandret. Målene blir gjennomgått for hvert år av ledelsen, mellomledere, HMS ledelse og offshorepersonell som dekker ni temaer som blant annet innbefatter ledelse, risikostyring, fallende gjenstander, security, arbeidsmiljø mm. Vi forsøker å forstå ”her og nå situasjonen”. Det er ingen endring i forhold til målene og hvordan vi gjennomfører hazop, hazid, TBT og SJA. Vi har stort fokus på offshoreaktiviteten. Det vi prøver på er å spare penger ved å jobbe smartere også i forbindelse med disse aktivitetene som betinger reiseaktivitet. Istedenfor at crew reiser til land på egne møter om disse temaene reiser heller ledelsen om bord og så gjennomfører vi hazopen der istedenfor på land. Det blir billigere totalt sett forklarte HMS sjefen.

Vi har også bygd opp egenkompetansen for å spare penger. Før har vi gjerne leid inn eksterne selskaper for å hjelpe til med fasiliteringen av disse aktivitetene. Vi har mange egne dyktige ansatte i selskapet. Vi bruker mer og mer disse for å spare penger. Samtidig oppnår vi et bedre forhold mellom egne ledere og fagpersoner i landorganisasjonen og de som jobber offshore.

Har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode? I forhold til operasjonell risiko så har det ikke det. Det er derimot blitt litt vanskeligere mtp teknisk utstyr og vedlikehold av sikkerhetskritisk utstyr for oss. Sikkerhetskritisk utstyr har vi sterkt fokus på. Vi blir sett etter av HSE i UK og Ptil i Norge. Men det spørs likevel om alt utstyr om bord på de ulike innretningene faktisk blir vedlikehold slik planen for vedlikehold tilsier. Ved et tilfelle fikk vi en notifikasjon for manglende vedlikehold av en offshorekran. Dette vedlikeholdet var signert for utført, men ikke

utført. Det var ikke i henhold til det som var kravet. Det er ikke hyggelig at det er myndighetene som finner ut av dette. Årsaken var en kommunikasjonssvikt, men vi kan jo stille spørsmål om det var for å spare penger. Dette funnet gjør meg bekymret for om det også kan være andre vedlikeholdsjobber som ikke har blitt utført uttalte HMS sjefen.

I forhold til den operative delen av virksomheten er det ingen endring. Men det er gjort noen tabber. For eksempel var i fjor på en innretning hvor det skulle bygges BHA (bottom hole assembly) hanging tool. Designteamet hadde ikke utført en hazid i forkant og det medførte en stans i byggingen, da det å løfte BHA hanging tool opp i moonpool tilførte en ekstra risiko, en risiko vi ikke var villig til å ta. Så prøvde vi å komme ut av det ved hjelp av ekstra risikostyring og modifikasjoner. Men dette lot seg ikke gjøre. Lærdommen er å jobbe sammen og lære av hverandre og ikke haste inn i et prosjekt uten skikkelig risikovurdering og risikostyring.

Opplever deres selskap og opplever dere at deres leverandører av ulike varer og tjenester en fortsatt etterlevelse av lik tilnærming til vedlikehold til tross for økonomiske nedgangstider? Eller har dere gjennomført en endring av vedlikeholdsprogram offshore med utsatt vedlikehold, lengre tidsintervaller enn tidligere osv.? Det er diskutert og Statoil andre operatører har presset oss slik at vi skal være effektive i forhold til operasjonsstid på hver brønn. Noen fartøyer går knapt inn til kai lenger. Det betyr at vi skyver på vedlikeholdet. Intervallene på vedlikeholdet av enkelte komponenter er blitt mer behovsprøvd enn periodevis forklarte intervjuobjektet.

Ut fra de hendelsene har hatt kan vi ikke se hendelser som direkte er knyttet til manglende vedlikehold, men kvalitet. Vi har fått nedetid pga kvaliteten på vedlikeholdet. Det er flere eksempler på det. Om det er en konsekvens av den økonomiske situasjonen eller om det er mangel på kompetanse. Spesielt gjelder dette på ”stacken”. En hendelse tilbake til høsten 2014 kostet oss et større beløp grunnet feil vedlikehold på ”stacken”. Vi fikk en nedetid på en måned. Denne hendelsen ble naturligvis gransket.

På spørsmål om hvordan selskapets tilnærming til ”production” vs. ”protection” er nå versus før oljeprisfallet svarte HMS sjefen at kundene forventer at vi tar høyere risiko. Det gjelder blant annet uforutsette ting, venting på vær osv. Det er forventet at vi tar kostnader på ting nå som vi ikke hadde ansvaret for før. Kontraktene er utformet slik at gjør vi feil i brønnen kan det koste oss millioner. Kontraktansvarlig kunne før signere ut, men nå må eierne av rederiet selv lese og signere kontraktene. Vi føler vi blir presset av kundene våre uttalte intervjuobjektet. Ellers jobber vi for å tilnærme oss senter på figuren forklarte HMS sjefen.

Har det skjedd en endring i forhold til læring gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å ”jobbe smartere”?

Vedlikeholdet er blitt mer behovsprøvd enn tidligere som var mye mer periodisk. Kunden ønsker også dette for på den måten å jobbe mer effektivt. F.eks stiller Statoil seg kritisk til den mengden ”between well test” av ”stacken” som er ønskelig fra vår side.

Hva som er fornuftig blir diskutert av teknisk avdeling og ledelsen. Men vi må følge de krav som er satt av leverandører på de enkelte systemene for å forholde oss til de kvalitetskrav som foreligger. Dette inkluderer også gjerne software på DP systemer osv.

På spørsmål om selskapet opplever en endring i antall rapporteringer om kritikk og forbedringer i selskapet nå enn tidligere svarte intervjuobjektet at det de har sett i sett i år er den beste og jevneste rapporteringen de har sett på noen år. Alle avdelingene på innretningene deltar også. Dette gjør kundene fornøyd. Alle observasjonskortene blir fulgt opp internt, med kunder og samarbeidsfirmaer osv. Men det vi ser når vi er på internasjonale kontrakter som ikke krever Safety om bord så ser vi at rapporteringen går ned. Sânt sett er safetyen et viktig redskap offshore. Vi må ikke komme i den situasjonen at vi ikke rapporterer, dette gjelder også førstehjelpsskader. Slike unnvikelser kan skade oss i fremtiden.

Vedrørende spørreundersøkelsen så HMS sjefen at forholdene knyttet til spm 1 til og med spm 3 bekrefter mistanken de har hatt i forhold til opplevelsen de ansatte har. I forhold til spm 4 ser vi en god korrelasjon mellom opplevd rapportering og det inntrykket vi i ledelsen sitter med forklarte intervjuobjektet. Og det er jo klart at når en ligger i dokk mange måneder på vinteren uten arbeid så kan det oppleves frustrerende i forhold til tiltenkte arbeidsoppgavene knyttet til vedlikeholdet. Svarene virker fornuftige i forhold til den oppfattelsen vi sitter med. Svarene virker troverdige forklarte HMS sjefen.

Litt betenkelig at så pass mange mener at det er blitt utarbeidet færre risikoanalyser. Det er ikke vår intensjon. Vi har likevel sett behov for å ta en oppgang på akkurat dette forklarte HMS sjefen.

Spm 7 kan tolkes litt forskjellig i forhold til begrepet ”verdi”. Verdien av en TBT er god dersom de rette folkene er med, men av og til presser kunden så sterkt på at det ikke alltid er mulig å få alle relevante deltakere med. Da blir også verdien mindre av selve TBT’en.

Svarene generelt er noe bekymringsverdige og veldig interessante, det er gode observasjoner som vi skal jobbe videre med uttalte HMS sjefen.

V2.8 NOFO – beredskapsdirektør

Norsk Oljevernforening For Operatørselskap, NOFO, har som formål å administrere og vedlikeholde en oljevernberedskap som inkluderer personell, utstyr og fartøy. NOFO disponerer over omfattende oljevernressurser for å redusere miljøskade ved eventuelle oljeutslipp fra petroleumsvirksomheten. I NOFO intervjuet vi beredskapsdirektør Henning Lysgård.

NOFO v/ Lysgård ble bedt å redegjøre for hvordan NOFO opplever dagens situasjon i norsk petroleumsvirksomhet knyttet til sikkerhet av driften offshore fra deres perspektiv. Til dette svarte Lysgård at oljevernet baserer seg på fire barrierer hvor den første barrieren er innretningen selv. Den har NOFO ingenting med å gjøre. Barrierene fra sjøen ved innretningen og helt inn til land har derimot NOFO medansvar for. Det NOFO opplever for tiden er at leteaktiviteten og prøveboringen etter olje og gass har stupt i antall. Det gir NOFO en overkapasitet på beredskap dersom oljeutslipp på eksisterende felt. NOFO har ikke kuttet sine aktiviteter eller kuttet i antall ansatte med mer uttalte Lysgård. De reduksjoner NOFO selv har foretatt er av hensiktsmessige årsaker. Tjenesten har blitt spisset og effektivisert. NOFO jobber nå mer effektivt sett i forhold til tidligere.

NOFO er avhengig av leverandører av oljevernutstyr. Det NOFO og oljenæringen nå opplever og har opplevd de siste to årene er at en del selskaper som har levert oljevernutstyr har gått konkurs eller har permittert arbeidere. Da klarer ikke alle disse selskapene å levere utstyr eller vedlikeholdstjenester til NOFO. NOFO følger av den grunn godt med i markedet og jobber hele tiden for å sikre seg mulighet for innkjøp av utstyr eller vedlikehold av oljevernutstyr forklarte Lysgård. NOFO har som et resultat av denne situasjonen gjennomført risikoanalyser for å ha oversikt over relevante leverandører og deres evne til å levere. NOFO har riktignok eget vedlikeholds personell, men er likevel avhengig av eksternt personell for å få gjennomført egnet vedlikehold av oljevernutstyret.

På spørsmål fra oss har NOFO ingen rapporter om teknisk tilstand om bord på de ulike oljeprodukerende innretningene offshore. Derimot ser NOFO noen endringer på standby fartøyene til plattformene hvor personell er blitt permittert eller oppsagt. Dermed mener NOFO

at denne hyppige utskiftingen av personell kan svekke sikkerheten fordi mannskapene om bord nødvendigvis ikke er like samtrent som før.

NOFO gjennomfører også oljevernkurs for ulike aktører offshore. Nå ser NOFO at denne aktiviteten er sterkt nedadgående. Utdannede oljevernere har sunket i den økonomiske nedgangsperioden. NOFO tror dette har sammenheng med at de ulike selskapene offshore kutter ut ikke-lovpålagte kurs. Derimot ser ikke NOFO noen kutt av de profesjonelle aktørene offshore om bord på innretningene osv. Men andre som kan sørge for opptak av olje nær kysten eller på land er sterkt minkende i antall. Dette har medført at NOFO har endret noe av sin strategi i forhold til oljevern.

På spørsmål om hvordan NOFO opplever spesifikt dagens situasjon i petroleumsindustrien knyttet til sikkerhet av driften offshore svarte Lysgård at NOFO ikke lenger gjennomfører like store øvelser som før de økonomiske nedgangstidene startet. NOFO har ikke de samme store, gjerne litt ”overdådige” øvelsene som før, men færre øvelser som innbefatter færre aktører. NOFO mener likevel at dette ikke nødvendigvis er negativt da øvelsene er spisset enda mer, øvelsene går gjerne over to dager istedenfor fire dager. To dager er optimalt, mens fire dager egentlig har vært noe sløsing av ressurser uttalte Lysgård. NOFO trener på det de skal slik at øvelsene blir verdifulle. I tillegg har NOFO tatt i bruk ny teknologi som simulatorer osv. Dette gir meget gode treninger uten at en trenger å bruke store ressurser på enkelte treningsmomenter.

NOFO registrerer også at oljeselskapene har en del færre fartøyer (supplybåter og standbybåter) å bruke nå enn tidligere i de gode økonomiske gode tidene. Dette har ifølge NOFO ikke gått utover beredskapen av oljevern fordi NOFO og oljeselskapene har dedikerte fartøyer til oljevern. I tillegg har som nevnt antall leteboringer gått ned og da trenger en ikke standbybåtene og deres beredskap.

På spørsmål om hva NOFO mener er årsaken til Petroleumstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus” forklarte Lysgård at dette fokuset til Ptil skyldes hendelser og tilløp til hendelser. Oljevernet vil likevel være likt eller bedre enn før krisen satte inn mente Lysgård. Lysgård uttalte også at oljevernstrategien til NOFO vil være lik gjennom årene fra 2015 til 2020 basert på en ”beste praksis” som betyr at NOFO og oljeselskapene har kuttet ned på en del utstyr. I tillegg endret strategien for oljevern til det bedre. Planen for utøvelse av oljevern har blitt bedre enn før 2015 til tross for mindre penger å rutte med. Etter Macondo hendelsen i 2010 fikk

NOFO kjøpe inn mye oljevernutstyr, kanskje litt for mye mente Lysgård. Denne ”beste praksisen” endret innkjøpene.

Lysgård og NOFO mente at næringen må leve med en viss risiko, men håndteringen av den er essensiell. Oljebransjen må hele tiden ha et bevisst forhold til sine operasjoner og derav også risikostyring, oljevern implisitt.

I NOFO er nyorganisering og modernisering en endring til det positive. Det gjelder også dokumentasjonsdelen av vedlikehold og operasjoner. I tillegg har Miljødirektoratet tilsyn av NOFO. Dette fremtvinger en høy standard hos NOFO uttalte Lysgård. Ser en på antall inspeksjoner fra Miljødirektoratet har endringen av antall inspeksjoner vært lik som før den økonomiske nedturen startet i 2014. Sett i lys av et sterkt redusert antall letebrønner de siste to årene har egentlig antall inspeksjoner økt.

Har mål- og risikostyring endret seg i løpet av aktuell periode for NOFO? I så fall, hvordan? For NOFO sin del har ikke dette endret seg til det negative, heller til det bedre forklarte Lysgård. NOFO spør seg om det har vært et for høyt aktivitetsnivå før 2014. Det ble sendt ut masse oljevernutstyr til standbybåter til letebrønner. Nå når aktiviteten har roet seg har risikoen gått ned. Ned fordi antall operasjoner har gått ned, men kvaliteten og spissingen av de tjenestene NOFO skal levere har blitt bedre. En heving av kvaliteten av NOFO sine tjenester har også medført redusert risiko på konsekvenssiden av et utslipp. Når tempoet har gått ned har NOFO fått tid til å jobbe med egne styringssystemer, også risikostyring, det har medført en perfektjonering av ytelsen.

Også statlig og kommunal beredskap av oljevern har blitt bedre. Likevel, kritiske leverandører har vanskeligere forhold nå enn tidligere. Selskapene selger mindre utstyr, også annet utstyr enn bare til oljevern. Dette medfører også som tidligere nevnt at disse selskapers kompetanse gjerne forsvinner. Men slik det er nå, har NOFO nok og meget godt utstyr til å drive en oljevernaksjon i 60 dager. Utover det må nye ressurser og utstyr hentes inn. Derfor er det viktig for NOFO å ha god kontakt med leverandører som leverer oljevernutstyr og på den måten forsikre seg om leverandørene faktisk er i stand til å levere slik utstyr.

På spørsmål om NOFO opplever at det har det skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode svarte Lysgård på vegne av NOFO at de ikke ser noen endring for sin del. Risikostyringen i praksis for NOFO

betinginger fortsatt SJA og tool box talkes når prosedyrene krever det. Forsiktighetsprinsippet har blitt etterlevd og etterleves fortsatt offshore i tråd med oljeselskaperens intensjoner. Ingen oljeutslipp har truffet land så lenge Norge har drevet med petroleumsvirksomhet. Siden oppstarten av oljeindustrien har det skjedd fem utslipp hvor Bravo hendelsen på Ekofiskfeltet i 1977 som den største. I tillegg har det vært noen utslipp fra oljelastebøyer i tilknytning til lasting av olje fra plattformer til skip.

I forhold til barriere 0, dvs. på installasjonen opplever ikke NOFO noen endring i forhold til utslipp i perioden 2014 til 2017. Dersom det er utslipp på installasjonen skal NOFO varsles, og NOFO har ikke opplevd en økning av varslinger pga utslipp på selve installasjonene.

På spørsmål om NOFO opplever selv eller om NOFO opplever at deres leverandører av ulike varer og tjenester fortsatt etterlever et godt vedlikeholdsprogram til tross for økonomiske nedgangstider svarte Lysgård at NOFO har samme vedlikeholdsprogram nå som tidligere, dvs. før 2014. Derimot er NOFO mer bekymret for eksterne leverandørers evne til å levere tiltenkt vedlikehold og deler til vedlikeholdet.

Hvordan har balansegangen vært de siste to årene og hvordan er balansegangen til NOFO vedrørende tilnærmingen til ”production” vs. ”protection”? I følge Lysgård opplever ikke NOFO internt noen disharmoni i de to ytterpunktene ”production” og ”protection”. Dette gjelder selvfølgelig overalt, men når aktivitetsnivået i Barentshavet snart kommer til å ta seg opp vil kriteriene for å drive oljeaktivitet i nordområdene bli meget strenge. I tråd med forsiktighetsprinsippet vil det være strenge kriterier for å drive oljeaktivitet i nord. Og for NOFO sin del kommer nok enda mer av oljevernberedskapen til å dreie seg om oljeopptak på sjø. Da må NOFO dimensjonere oljevernet etter denne strategien. Strategien blir for øvrig lagt til grunn av de enormt store avstandene i nord. Derfor mener NOFO at den fremtidige produksjonen av olje i gass i Barentshavet vil generere en solid oljevernberedskap.

På spørsmål om NOFO har tilegnet seg ny kunnskap i forhold til det å jobbe smartere gjennom aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold svarte Lysgård at mange opplever det å jobbe smartere som reduksjon, men for NOFO sin del har de brukt mindre penger enn tidligere, men dette har ført til at NOFO har satt seg godt inn i situasjonen og har derfor begynt å jobbe smartere for å få mer ut av hver enkelt krone. NOFO planlegger mer, avtaler bedre og gjennomfører derav øvelser raskere enn før uttale Lysgård. I tillegg er prosedyrene for oljevern blitt bedre, mer optimalisert i antall og innhold. Internt regelverk gir også rom for skjønn i

praksis, dvs. ledelse i felt. NOFO er ikke tilhenger av et ”tick off” regelverk som er svært detaljert uten rom for lokale praktiske tilnærminger.

På spørsmål om det har foregått en endring i rapporteringskulturen av uønskede hendelser i bedriftene/organisasjonene i petroleumsindustrien i aktuell periode svarte Lysgård at NOFO opplever ingen endring i intern rapportering av hendelser. NOFO rapporterer også eksternt til oljeselskapene som vanlig. Lysgård eksemplifiserte dette ved at NOFO tester for eksempel fartøyer og rapporterer til oljeselskapet som har leid inn skipet. Negative funn rapporteres naturligvis også, akkurat som før oljekrisen satte inn.

V2.9 SAFE – nestleder SAFE

SAFE er et fagforbund for ansatte i energisektoren, til lands som til havs. Navnet er en forkortelse for Sammenslutningen av Fagorganiserte i Energisektoren. Vi intervjuet HMS leder og andre nestleder i SAFE, Roy Erling Furre.

SAFE v/ Furre tok innledningsvis opp fagforbundets bekymring hvordan hendelser offshore påvirket kontrakter både for enkeltindivider og bedrifter, samt at SAFE var bekymret for alle uønskede hendelsene de siste to årene i næringen. Hvordan hendelser offshore påvirket kontrakter både for enkeltindivider og bedrifter var et resultat av at insentiv ordninger i næringen for ledelsen å holde negative hendelser på et så lavt nivå som mulig da dette ellers ville påvirke bonusutbetalinger osv til ledelsen. I tillegg var Safe veldig kritisk til ”atferdsbasert” regelverk da denne styringsmåten påvirket enkeltindivider på en negativ måte. Denne tilnærmingen var svært lite hensiktsmessig for å få kontroll på den virkelige risikoen, dvs. å rapportere om de alvorlige bakenforliggende årsakene som kan utløse storulykker. Om en holder seg i rekkverket eller ei når en går i en trapp påvirker ikke de store potensielle ulykkene som i utgangspunktet har teknisk og/eller organisatorisk bakgrunn. Å rapportere om de store hendelsene blir sett på som negativt overfor ledelsen i de ulike operatørselskapene i næringen. Enkelte arbeidere har ved å rapportere negative hendelser hatt sin siste reis offshore forklarte Furre.

SAFE var også bekymret for et stort press på arbeiderne for å nå målene som ledelsen har satt. Derfor blir det utøvet stor risikovilje og det er ikke alltid at man lander der man vil lande. SAFE så stadig symptomer på dette opplyste Furre. Dette gjelder blant annet sikkerhetskritisk utstyr som livbåtutstyr mm.

SAFE mente også at RNNP statistikken for etterslep på vedlikehold er feil og direkte misvisende. Den viser en nedadgående trend. En slik negativ trend skyldes at ledelsen ”rydder” i dokumentene, styrer vedlikeholdet annerledes ved å sette nye frister, samt kutter ut vedlikehold. Spør en ledelsen i de ulike firmaene vil etterslepstallene derimot se bra ut. SAFE var også bekymret for det tekniske vedlikeholdet pga at mange vedlikeholdsarbeidere var blitt sagt opp. Det gjorde at det gjerne ble utøvd mindre vedlikehold og kompetansen til utøvelsen av et godt vedlikehold forsvant. Furre viste til at Statoil Mongstad har sagt opp 200 vedlikeholdsarbeidere for å spare 70 millioner kroner, men ved alle driftstansene som oppstod som følge av mangelfullt vedlikehold ble kostnadene for driftstansene 500 millioner kroner. Sånn sett er disse kostnadskuttene katastrofale for Statoil uttalte Furre. Men ledelsen fikk utbetalt bonusene sine. Tilsvarende var tilnærmingen med HMS rapportering til BP og Transoceans Deepwater Horizon hendelsen. Der ble store bonuser utbetalt til ledelsen samme dag som ulykken inntraff. SAFE var i så måte redd for at flere delmål i forhold til produksjon og vedlikehold var innfridd og bonuser utbetalt på det grunnlaget, men at underrapportering var et reelt tilfelle, samt at rapportering av ”ufarlige” forhold ble rapportert inn til ledelsen, ikke de virkelige store sikkerhetsutfordringene.

SAFE var også opptatt av delsystemene i styringssystemene og da spesielt konsekvenser av ”underperformance”. Ledelsen i de ulike oljeselskapene setter krav på hva en skal prestere, ”performance”, ytelse og etterpå blir en målt. Dersom en er innenfor kravene er alt OK. Dersom ikke får en en ny sjanse til å nå målene. Men når en dem ikke da er oppsigelse gjerne konsekvensen av dette. Dette samsvarer ikke med den norske arbeidslivspraksisen, ei heller lovverket. Også verneombud er sagt opp forklarte Furre. I følge SAFE vil et slikt press nødvendigvis ikke være positivt i en arbeidssituasjon hvor kostnadskutt er et faktum. SAFE mente at mange arbeidere ikke turde å opponere mot ledelsen da oppsigelse gjerne var resultatet, eller at en ble plassert i andre avdelinger mot sin vilje som en ren avstraffelse.

I forhold til hva SAFE mente var årsaken til Petroleurstilsynets fokusområde ”Trenden skal snus” var SAFE av den oppfatning at det var de uønskede hendelsene de siste par årene som har medført et slikt fokusområde dette. Arbeidsministeren har uttalt til Ptil at hun er veldig bekymret for de negative hendelsene i næringen, spesielt fra 2015 og utover. Fagforbundet SAFE fikk for ca 15 år siden gjennom et forslag for at det skal lages en HMS melding til Stortinget hvert fjerde år. Dette har blitt gjort ved et par anledninger, men så ble denne lagt inn i den generelle arbeidslivsmeldingen. Dette har blant annet SAFE ment ikke har vært god nok og har fått gjennomslag for at denne nå er det tatt opp igjen og skal legges frem på nytt som en

ren HMS melding til Stortinget. Dette grunnes med at arbeidsministeren og Stortinget har hatt en oppriktig bekymring overfor industrien mente SAFE.

I tillegg må en se på det regelverket som er i dag, et funksjonelt regelverk hvor industrien selv setter standarden. I det siste har en opplevd en ”godt nok” holdning til tekniske systemer. Det hindrer en større satsning på å være verdensledende slik som denne næringen i Norge alltid har strekt seg etter å være. Den tilliten som dette regelverk er tuftet på begynner også å bli slitt. Det er en del aktører som ikke vil nå de målene som er satt. Hvordan en skal tvinge aktørene til å sette strengere krav til seg selv i dag kan være vanskelig. Men Ptil må kanskje mer på banen og bli strengere mente SAFE. Kanskje bør Ptil gi flere pålegg, spesielt innenfor styringssystemene uttalte Furre. Tilliten til Ptil begynner nok også for enkelte å bli noe slitt pga manglende evne til å få gjennomført tiltak basert på pålegg mm. Dette skaper også en del frustrasjon blant enkelte aktører. Men Ptil stilles også til veggs av arbeidsministeren og departementet med egen HMS melding gjenopptatt og gjennomgang av hele kontrollregimet.

Vedlikeholdet har alltid vært en utfordring, men nå kutter man også bemanning og derav kompetanse. Kursing utgår ofte, mye oftere enn før krisen, likeså med seminarer og konferanser, strengt tatt alle HMS aktiviteter kuttet ned. SAFE var bekymret for fremtiden angående kompetanse innenfor vedlikehold. Mange eldre arbeidstakere med god kompetanse innenfor sine respektive fagfelt kommer til å gå av med pensjon i den nærmeste fremtiden. Dermed kan en god del av fabrikkkompetansen forsvinne. Tilsvarende var SAFE bekymret for konsekvensene med rullering av personell mellom plattformer internt i de ulike selskapene. Historisk har en sett at ved stor rullering tar en ikke bare kompetanse med seg, men en får heller ikke bygd opp god nok kompetanse på den ene plassen, kompetansen på det enkelte system smuldres opp. Tillegg mente SAFE at verneombudsrollen ofte fragmenteres som et resultat av at personell offshore flyttes fra plattform til plattform. Da får heller ikke verneombudet utført sin funksjon. Alt dette kan være med på å svekke lokale kunnskaper om produksjonssystemer. Dette til tross på konkrete prosedyrer osv. Skal en oppnå noe positivt med rulleringer må en rullere sjeldent og lite mente SAFE. Først da kan en oppnå kompetanseoverføring.

SAFE var også krystallklar på at atferds basert regelstyring ikke er bra. Det medfører at tillit og åpenhet gjerne forsvinner da en slik regelstyring medfører en fryktkultur, underrapportering og negativ tilnærming til sikkerhetsarbeid uttalte Furre

På spørsmål om fagforbundet opplever at mål- og risikostyringen i har endret seg i løpet av aktuell periode for selskapene fagforbundet har medlemmer i svarte Furre at SAFE er av den oppfatning at det ser ut som om strategiene for ledelsen i de store oljeselskapene er den samme, men at presset er mye hardere nå enn før krisen satte inn i 2014. Det er et stort press for å nå målene. Statoil er den ledende aktøren i markedet og styrer derfor gjerne agendaen. Ledelsen i Statoil mener at det kan kuttes på ulike områder for å spare penger, men de ulike fagforbundene er uenig i dette. SAFE i likhet med andre fagforbund er redde for svekket sikkerhet. Ledelsen skal kutte kostnader, så noen dialog finnes ikke. Noen prosess finnes ikke lenger, noen dialog eksisterer ikke, ledelsen har bestemt seg på forhånd slik at arbeidstakerne blir nøytralisert uttalte Furre.

SAFE mener derimot at gode prosesser og tilstrekkelig fagkompetanse på de ulike områdene kan være veien å gå for å få mål- og risikostyringen på rett veg. SAFE stiller seg ikke negative til endring hvor ny teknologi og nye måter å gjøre ting på blir sikrere, bedre og mer kostnadseffektivt. Men dette må gjøres forsvarlig, det er det ikke nå. Ledelsen styrer hardt og det er ikke alltid ledelsen vet best mente SAFE.

Statoil kutter på feil plasser uttalte Furre, men det er ikke bare oljeprisfallet som Statoil sliter med å håndtere finansielt, men også feilinvesteringer i utlandet opp mot 100 mrd kr. Dette tapet skal hentes inn og kommer i tillegg til fallende oljepris de siste årene. Dette er penger som skal brukes til å bygge ut nye felt. Slike store tap og nye utbygginger gjør noe med det presset ledelsen ønsker å sette på organisasjonen. Som et resultat mener SAFE at kvaliteten på prosessene har gått ned og arbeidstakerne har mindre de skulle sagt.

Rapporteringen til selskapene om de alvorlige forholdene blir ikke rapportert til selskapene i samme grad som før. Alvorlige forhold blir heller rapportert til fagforbundene uttalte Furre. Observasjonskort (HMS kort) blir gjerne skrevet i samme grad som før, men de avdekker ikke de alvorlige forholdene. Kortene har egentlig er til hensikt å være en kulturbygger og ikke avdekke negative sider ved ledelsens og styringssystemets svakheter. Furre sammenlignet disse kortene med hodepine. Ved å ta en tablett fjerner en gjerne smerten, men ikke årsaken. Slik var det med rapporteringen ved kortsystemet også. En fjerner kanskje de synlige feilene, men ikke de bakenforliggende årsakene.

SAFE skulle ønske at det var gode fagfolk på både ledelsens og arbeidernes side for å håndtere risiko knyttet til vedlikeholds styring.

Hvorvidt det har skjedd en endring i forhold til etterlevelse av risikoakseptkriterier, ALARP og forsiktighetsprinsippet i aktuell periode mente SAFE et vedvarende stort press på kostnader har medført at mange selskaper i næringen har senket ”guarden”. SAFE var av den oppfatning at ”godt nok” er det som går igjen for tiden. Næringen ”skal” ikke lenger være verdensledende. Standarden blir satt til ”godt nok”, ikke lenger best uttalte Furre. Operatørselskapene står bak ”godt nok” tilnærmingen og så lar Ptil industrien gli gjennom mente SAFE. Men standardene eies også av selskapene og da har fagforbundene lite å stille opp med. Ptil bør vurdere å heve innholdet i standardene til å bli implementert i regelverket for på den måten heve kvaliteten på arbeidet/leveransen.

Furre viste til at på britisk sokkel har oljeselskapene gjennomført store kostnadskutt på vedlikehold og taper penger ”så det suser” på grunn av dårlig regularitet. Et slikt kutt av vedlikehold innbefatter også et økt intervall på vedlikeholdet. Tidligere ble gode investeringer i vedlikeholdet grunnet i god regularitet, nå er SAFE redd for at kutt i vedlikeholdet medfører dårlig regularitet også i Norge.

På spørsmål om hvordan fagforbundet SAFE opplever etterlevelsen av aktivitetsforskriftens § 47 i forhold til etterlevelse av et lovpålagt vedlikeholdsprogram til tross for økonomiske nedgangstider i industrien svarte Furre at dette er et tilbakevendende tema. SAFE har sett i tidligere i Sikkerhetsforum at undersøkelser viser at vedlikeholdsstyringen i operatørselskaper og de store riggselskapene har vært mangelfullt da de som gjennomførte undersøkelsen fant ut at de som styrte vedlikeholdet ikke hadde nok kunnskap om det de faktisk styrte. Det var tydeligvis mange økonomer der som ikke kunne faktisk vedlikehold og som derav ikke visste nøyaktig hva de styrte. Ptil gjorde noen grep som gjorde at det ble bedre. SAFE tror likevel ikke den negative trenden næringen er inne i nå kommer til å snu på mange år da Statoil som markedslederen kommer til å stramme inn på alle områdene fremover, deriblant innenfor vedlikehold. Uansett hva Ptil og SAFE sier av kritisk røst uttaler Statoil at det er full kontroll på vedlikeholdet, det er ingen innrømmelser på det motsatte uttalte Furre.

På spørsmål av hvordan SAFE opplever bedriftenes tilnærming til ”production” vs. ”protection” før nedturen startet for ca 2 1/2 år siden uttalte Furre at SAFE helt tydelig ser en tendering mot production heller protection blant oljeselskapene. Mange aktører i bransjen føler at det nærmer seg en stor ulykke uttalte Furre. Slike uttalelser ble ikke nevnt for et par år siden sa Furre. Det er vanskelig å si, dvs. bevise, at det er sammenhengen mellom kostnadskutt og

dårligere vedlikehold pga RNNP sin statistikk på etterslep på vedlikeholdet mente SAFE. Den viser en god trend de siste årene med mindre etterslep. Men SAFE trodde ikke disse tallene stemmer. I tillegg gransker Ptil mange flere hendelser nå enn tidligere og granskningene er reelle svar på alvorlige hendelser. SAFE var derimot skeptiske til at Ptil ikke gransket hendelser, dvs., Ptil stopper granskningen der Ptil's eget regelverk ikke blir belyst. Det fremmer ikke god læring. Kanskje må myndighetsregelverket også endres for å sikre optimal sikkerhet. SAFE mente også at mange selskaper i næringen stopper granskningen der det kan bli veldig ubehagelig for selskapene selv når de bakenforliggende årsakene avdekker problemer med eget risikostyringssystem.

SAFE mente at det ville vært mulig å jobbe smartere gjennom læring i aktuell tidsperiode med tanke på teknisk vedlikehold hvor fokus har vært å "jobbe smartere". Men presset på intensivsystemene er blitt for stor, noe som igjen høyner risikoen mente SAFE. Men det betyr ikke at det ikke er mulig å jobbe smartere, men det skjer ikke i stor grad når. Prosessene går dårlig, presset fra ledelsen til å kutte kostnader og ikke å involvere arbeidstakerne er altfor stort uttalte Furre.

Hvorvidt SAFE opplever at det har det foregått en endring i rapporteringskulturen av uønskede hendelser i bedriftene/organisasjonene i petroleumsindustrien i aktuell periode uttalte Furre at fagforbundet sitter med informasjon om en endring i antall rapporteringer om kritikk og forbedringer i selskapene. Rapporteringskulturen mtp observasjonskort går på småfunn, man retter ikke blikket oppover i systemet. Symptomene blir rapportert, men ikke de bakenforliggende årsakene til hendelsene. Dette er et av de største problemene med risikostyringen i selskapene uttalte Furre.

Til og med Ptil direktør Anne Myrvold har vært HMS direktør i BP og da sitter kanskje disse systemene i ryggmargen til Ptil også uttalte Furre. Da er det ikke sikkert hun ser problemene i industrien. Det "humper" videre. Optimismen om at det ikke skjer større hendelser fremover forsvinner fordi selskapene og Ptil gjerne vil finne symptomene, men ikke selve årsakene til problemene. Men departementet begynner å se alvorlig på statusen i industrien, det er et lyspunkt avsluttet Furre.

Vi fikk også tilgang til et notat skrevet av SAFE som er et innspill til arbeidsgruppe for HMS i petroleumsvirksomheten – rapport til HMS melding. I denne uttrykte SAFE sin bekymring for at reduksjon i vedlikeholdet kombinert med reduksjon i bemanningen er oppskriften på en

storulykke. I tillegg var SAFE fokusert på aldrende innretninger og vedlikeholdet på disse. I ovennevnte notat skriver SAFE. ”Nå reduseres vedlikeholdet stadig i ny runder. Vedlikeholdsjobber kanselleres og intervallene utvides. Man lar utstyret gå til havari, man utvider intervallene ytterligere, man endrer ”required end date”, man innfører grønt område osv”. Dette ble eksemplifisert ved at produsentanbefalingen på en sikkerhetsventil med testing hver tredje måned var overskredet med 800 % sjeldnere enn produsentanbefalingen.

V2.10 Industri Energi – TV og HVO

Industri Energi er et fagforbund for ansatte innen olje, gass og landbasert industri. Vi intervjuet arbeidsleder og hovedverneombud på en installasjon, Einar Åge Vae.

Vae opplever at etterlevelse av prosedyrer på norsk sokkel og er i utgangspunktet veldig bra. Dersom en har en endring av prosedyrer så sitter en igjen med en følelse at en blir tatt på alvor dersom disse prosedyrene ikke fungerer eller må gjøres noe med blir det gjort noe med. Det er gjort et kvantesprang ved at prosedyrer er tilgjengelig på nettet hos operatørene og får disse ferskt direkte fra databasen når de er oppdatert. I tillegg blir det jo også jobbet med å korte prosedyrene ned istedenfor å legge til og legge til – at du har prosedyrer på 150 sider så vil du ikke komme frem til poenget allikevel fordi det er så mange henvisninger til annet regelverk istedenfor så jobber de med å korte de ned for å få de så konsise som mulig. Det er det gjort veldig mye bra arbeid. Jobbe mot konsekvente sjekklister. Dette er gjort på tvers av hele den norske bransjen. Hvis en ser isolert sett går tilbake til 2014 så følger jeg den da var vanvittig bra på norsk sokkel og hadde ingen betenkning på å gå på jobb og ingen andre steder en følte seg tryggere enn på en oljeinstallasjon på Nordsjøen.

Det som kanskje er en utfordring jeg sitter igjen med nå i forhold til ett par år siden er at nedbemanningen som har skjedd på norsk sokkel på bakgrunn av effektivisering og nedskjæringer er at færre folk blir satt til å utføre flere oppgaver. Før hadde du dedikerte roller for hver eneste arbeidsoppgave, mens nå ser de på hvordan kan de kostnadsredusere med å effektivisere mest mulig med å legge til flere roller til allerede eksisterende personell og utfase deler av bemanningen. Da har du en mindre mann å fø på og vaska for, en mindre lønn til og kostnad spart. Hvis du klarer å gjøre dette i nok ledd så vil du også redusere bemanning i andre serviceledd. Men da utvanner en den kompetansen en sitter med. For eksempel tidligere har operatører hatt sitt eget dekkspersonell, egen kranfører. Kontraktørene har hatt sine kranførere og sitt dekkspersonell så du har egentlig i utgangspunktet hatt en dobbelgjeng, men nå så blir det mer nedskjæringer og deler av bemanningen, som tilhører kontraktøren er blitt tatt vekk.

Det er forskjellige krav til opplæring og når det gjelder arbeid på dekk som har den yrkesgruppen blant der det er mest dødsfall på norsk sokkel de siste 10 årene med bortsett fra enkelthendelser som for eksempel Turøy ulykken, så er det helt klart at det er her det har vært overtall av alvorlige personskader har vært overrepresentert dermed har det vært et stort fokus på opplæring. Men dersom du ser på kravet til opplæring – myndighetspålagte krav – så trenger du kun gå på kurset i 2 dager så er du utdanna som hjelpearbeider til å gå på dekk. Så kravet til å jobbe på dekk så er hjelpearbeider som regel første stillingen en kontraktør får. Og det er ikke et problem så i for seg dersom en kommer som ny hjelpearbeider ut til et robust sterkt opplært crew med fartstid, men problemet dukker opp når en tar vekk alt det erfarne personellet og erstatter det med helt nye. Det erfarne personellet har vært borti og har arbeidserfaring til å håndtere uønskede hendelser på en annen måte enn nytt personell. Da skjer det at en lærer det på «den harde veien».

Det som skjer nå er at det foretas bemanningsreduksjon på de stillinger som er enkle til å være innenfor myndighetskravene. Så den personen som da foretar for eksempel kran løft er ikke en ny person, men en ny person i det yrket. Noen installasjoner offshore har begynt å bruke casing personell som hjelpearbeidere. De har ikke jobbet der de nå er satt, men har kanskje 10års erfaring i Nordsjøen i annen rolle. De har ikke erfaring med HMS rutiner for ny rolle, har ikke fokus på hvor farene kan komme ihht nye oppgaver og på grunn av kostnadseffektiviserende tiltak skal nå være kurset nok til å ivareta rollen som andre tidligere hadde. Da sitter du igjen med personell som ikke har erfaringen og mangler erfarent personell til opplæring. Dette ser vi på tvers av operatørene. Dette er et steg i feil retning da en mister fokus på den arbeidsoppgaven en holder på med. Dersom en jobber med det en har utdannelse til for eksempel mekaniker eller elektriker, så vil dette alltid være din primærjobb, og den sekundære rollen er det mer person avhengig om en ønsker har interesse for å ha denne ekstra rollen og sette seg ordentlig inn i faget og lære nye ting med hensyn til nye regler og prosedyrer.

Alle operatørene har i utgangspunktet Norsok som et grunnlag for alt som foregår men det er ikke å stikke under en stol at de har forskjellige måter å håndheve dette regelverket på.

Nye rutiner kommuniseres via styringssystemet hvor en går inn på sin stilling. Der har en krav om hvilke prosedyrer som har relevans til ditt yrke. I styringssystemet finner du hva som har med din stilling å gjøre og hver gang det blir foretatt en endring eller revidering av en prosedyre får du tilsendt en email på det. Dette blir da en jobb email via operatøren hvor en også får annen

informasjon som gjelder ditt arbeid slik som arbeidstillatelser, bemanningslister og booking av helikopter seter. Da er det link til styringssystemet til operatøren og da kommer det tydelig opp merket hva som er revidert og hva som er forandret i prosedyren.

Dersom det krever en opplæring i forhold til nye prosedyrer eller myndighetskrav er det arbeidsledelse offshore som er ansvarlig for etterlevelse og implementering av dette. Vi har også på lik linje med ham ansvar for å gi beskjed hvis vi ikke er komfortabel til å gjennomføre en jobb. Vi kan ikke overse at en trenger opplæring. Dette må kommuniseres til leder. Dette er en toveis kommunikasjon.

Med hensyn til vedlikehold og grå soner er det lett å se fra operatør til operatør og fra installasjon til installasjon. Min påstand er at intervall og fokus og kostnaden brukt på proaktivt vedlikehold har gått ned i løpet av den seneste tiden med kostnadsbesparelse. Med hensyn til ISO krav for eksempel stillas, malerarbeid og maling. Tar en runde rundt på installasjonen og ser på almenntilstanden, fremkomst av rust, slitasje på gangveier og rekkverk og så videre. Den aller sikreste måten å ikke bli skadet er å ikke gjøre noe, men da får du ikke utført noe eller solgt noe. En kan bruke for mye tid på sikkerhet, men det er en gråsoner. Boreutstyr i aktivitet for eksempel det er det ingen borekontraktør er mer redd for og som blir mer etterspurt og sett fingeren på og krysseksaminert enn utilsiktet nedetid. Det er kanskje en slitasjedel som flere vet at før eller senere kommer til å ryke, som kanskje ikke er så dramatisk egentlig, men veldig kjedelig dersom det skjer på ens eget skift. Fokuset på KPI'er som gjelder oppetid, men når det kommer til ordinære slidedeler så må det skiftes. Det må foretas vedlikehold og utstyret gjøres sikkert – en kan ikke hoppe over dette kun for å øke produksjon for dersom en uønsket hendelse da skjer er kostnaden så mye høyere.

Behov for vedlikehold ligger i prosedyreverkene. Hvor ofte skal intervallene av sjekk og utskiftninger kommer fra produsenter. Og produsenten tar utgangspunkt for at utstyret bør ha lengst mulig levetid slik at denne produsenten da blir foretrukket fremfor andre og det blir da implementert i prosedyrene. En må også forsøke å legge til rette for å gjennomføre vedlikehold på naturlige stopp slik at det ikke fører til stans i fremdrift. Både myndighet og operatør har i tillegg lagt til grunn prosedyrene med hensyn til vedlikehold.

Når en kommer inn som kontraktør med hensyn til rapportering i henhold til standarder så vil jeg i utgangspunktet ikke ta hensyn til dette, men jeg vet at det er noen kontraktører har vanskelig med å rapportere inn til ledelse. Dette med bakgrunn til hvordan denne

kommunikasjonen blir tatt imot. Vi opplever forskjell på hvordan rapporteringer blir mottatt og ivaretatt. Fra å føle at en har blitt tatt på alvor der de gir positiv tilbakemelding og blir gjort noe med. Til det motsatte hvor tilbakemelding har vært at dette har vi gjort slik i alle år og at en ikke skal bry seg om hvordan oppgaver utføres inkludert vedlikehold. Dette kan gjøre en usikker. En har sett gangveier hvor det skal være antisklimatter som har blitt utslitt og tilbakemelding har vært at en ikke har penger nok til vedlikeholdsbudsjettet så dere får holde dere i rekkverket der det er glatt. Da har en på et vis fått et svar selv om det ikke er tilfredsstillende. Noen ganger er tilbakemeldingen av en slik art at dersom det ikke er gått nok for varsler så må vedkommende finne en løsning i sin arbeidstid hvordan dette kan fikses da det er varsler som har problemer med det. Noen ganger tilsier kanskje vær og vind at en ikke kan utføre det der og da og dermed ikke hensiktsmessig. Så dersom en får tilbakemelding om enkle løsninger som en må gjøre selv fører dette til at noen vegrer seg til å si ifra og lærer seg å «leve med det». Selv om det også gjelder egen sikkerhet.

De fleste ulykker/personskader skjer når vi utfører enkle ting. En «skulle bare»... Det skjer sjeldent når det skjer kompliserte oppgaver da har alle fokus på hva som skal gjøres.

Personskader blir ivaretatt på en fin måte. En blir fort ivaretatt av kollega, det blir rapportert, produksjon blir stoppet dersom nødvendig og beredskap ivaretar den ansatte og vurderer om en skal fraktes inn til land/sykehus eller om det kan gjøres på plattformen. Det kan variere om en blir fraktet ut igjen. Det avhenger av skadeomfanget. Behandling av skader tas like nødvendig nå som tidligere.

Bakgrunnen til Petroleumstilsynets fokusområde "Trenden skal snus"? tror jeg er hyppigheten av hendelser samtidig som aktiviteten har gått ned. Hvorfor det er slik er uklart. Alvorligheten av det som foregår på norsk sokkel med nedbemanning og usikkerhet med å beholde jobben og miste jobben bekymrer ansatte. Er fokusområdet da der det skal være. Dersom du får mer ansvar og skal utføre flere oppgaver og jobber med et crew du ikke kjenner, da de du jobbet med tidligere har blitt oppsagt, kan gjøre noe med en. En må ha nødvendig fokus. Det er gjort forskning på når ulykker skjer. Det er i begynnelsen av rotasjonen eller i et av de to siste skiftet da du har tusen tanker på de som er hjemme og hva som skjer der og alt en skulle ha gjort.

Vi har vært i jevn produksjon siden 1970. Og oljeprisen har gått opp og ned. Det er ikke eksepsjonelt at oljeprisen er som den er nå. Vi har hatt utfordringer med svingninger tidligere. Med hensyn til eksperimentering med ny type utstyr, ny teknologi og smarte løsninger har en vært villig til å prøve ut for å se om det er bærekraftig på norsk sokkel med hensyn til økt

produksjon. Nå er en mer tilbake til hva kan vi gjøre på billigst mulig måte for å få opp oljen. Operatører vil ikke ha noe nytt og «fancy», men bor etter oljen og få den opp. Bruk minst mulig tid og få mest mulig opp. Du har ikke spillerom til å tenke nytt og kompetanse til ansatte har forsvunnet som kanskje kunne tenke disse smarte løsningene. Vi ser at de ansatte som har gått er de unge i sin beste alder med god faglig utdanning – kanskje flere fagbrev - og 10 års arbeidsmessig erfaring. Enkelte har Bachelor- og Mastergrad innen petroleumsfag som næringen ropte etter som nå er uten arbeid i vår industri og som kanskje flytter og finner seg annet type arbeid. Det er urovekkende.

Hvordan kan vi være en foretrukket partner. Vi foretar boring med operatøren sitt eget utstyr. Vi ser at operatørene går vekk fra å bygge tradisjonelle installasjoner, de bygger kanskje brønnhode plattformer, så får de en Jack-up inn så borer de brønnene for deretter å gå til neste prosjekt. Dersom vi skal ha besparelser så må en se på prisen på de flyttbare installasjoner. Lønn i henhold til hva den norske oljearbeider leverer har i de siste 10 årene steget med 50 %. For operatørene på flyttbare installasjoner har lønnen i samme periode steget med 550 % og de som var kostnadsdrivende der var operatørene selv da oljeprisen var så høyt og de kunne kreve hva pris de ville da kjøper var totalt avhengig av dem. En ser nå at en klarer å gjøre jobben med god fortjeneste for 1/3 av prisen og tjener gode penger nå også.

Vi kan jobbe smartere med at oljearbeideren har også en forståelse for når det må gjøres en endring. Dersom en må spare så har en forståelse for det. En må foreta kutt, men foreta kutt i sammen med dem som er der hvor det skal kuttes. Det kuttes uten forståelse hos de ansatte. De sitter ofte ansatte på land som har fått i oppdrag å kutte, men har kanskje ikke har hele kompetansen til kuttet. Et eksempel er at det ikke er mulighet for overtid. Men overtid ses kanskje ikke med hensyn til helheten. For eksempel la en båt bli liggende rolig i et ekstra døgn for at en ikke kan jobbe overtid. En ser ikke på prisen på alt leieutstyret som er på denne båten som gjør kostnaden langt høyere enn de få overtidstimene en kunne brukt for å bli ferdig. I stor grad har ledere offshore fått beskjed om % kutt. Leder vet kanskje at en klarer dette, men er usikker på hvor og så denne multiplikativt på en annen del av driften som gjør at en til syvende og sist ikke tjener på. Noen ganger har en bonusordning som er ihht til målene som du har satt og du får karakter etter dette som kan være avgjøre hva bonus og intensiver leder får. Så noen ganger ser en kanskje at det er på bakgrunn av egeninteresse selv om de valgene de gjør fører til at andre må gjøre kuttene.

Vi etterlever verdiene til de operatørene vi arbeider hos. De kommuniseres på utreisemøter eller HMS møter. Før kjørte de mer kampanjer, men nå "scalet" litt ned og mer opptil den enkelte installasjon hvordan det kommuniseres. Verdiene er innbygget i styringssystem og det er en forventning til oss at vi også følger dem.

Med hensyn til verneombud sin rolle er det klare forventninger med hensyn til ansvar. Det er basis kursing som alle skal ta som kontraktørene betaler selv. Det er pålagt kurs som står i regelverket. Dette følges enda og skal tas tidlig etter du er blitt valgt som nytt verneombud. I tillegg har vi krav hos oss at alt lederpersonell skal ha denne kunnskapen skal ha samme kurset, samt vedlikeholds ledelse for å ivareta stillingen. Verneombudet skal være selvstendig for å fullføre dette arbeidet. Arbeidstakerens medvirkningsplikt og -rett prøver en å skyve mer og mer ut på siden. Endringer skjer gjerne «på bakrommet» inkludert alle elementer for deretter at verneombudet blir informert om hvilke endringer som er blitt vedtatt. En blir litt overkjørt og medvirkningen kommer for sent i selve prosessen og vanskelig og liten tid til å sette seg inn i ringvirkninger av endringen(e).

Arbeidsgiver må ta litt mer ansvar for at trepartssamarbeidet skal fungere. Det er hverken myndighetene eller arbeiderne, men operatørene som har trukket seg mest vekk.

Viktig å involvere alle parter på et tidlig tidspunkt som mulig fra lavest til høyest stilling. Det skaper eierskap til bedriften og initiativ og at de ansatte føler at en blir tatt på alvor. Når det gjelder kostnadseffektivitet kan en kanskje få avdekket hva som ikke fungerer før det implementeres. Vi har forskjellig kunnskap som kan være like viktig.

Jeg føler sikkerhet blir tatt på alvor, men har sett en forverring etter at kostnadsbesparelsene kom. Vi har ett par hakk å løfte oss opp.

V2.11 Lederne – TV og HVO

Lederne er en fag- og interesseorganisasjonen for ansatte som har en ledende stilling i privat eller offentlig sektor. Lederne organiserer i hovedsak teknikere på sokkelen og arbeidsledere på land og sokkel. Hans Fjære Øvrum er Hovedverneombud på Statfjord B og vara sentralt Lederne mot offshore. Han sitter i en avdeling som heter Sokkel AU.

Øvrum synes det er veldig krevende og utfordrende for de som sitter i den spissen enden. Det er slutt på modifikasjoner, kuttet veldig mye på oppgradering og vi har kuttet mye på personell.

Vi har hatt mye aktivitetstyrt arbeid på innretningene og det vi kaller for PU ressursen slike som kommer i tillegg for å ta ned. Og så er det alt som har skjedd på leverandør siden ihht at man har gått bort ifra kjent personell og tenker da på ISO (isolering, stillas og overflatebehandling) og V&M (vedlikehold og modifikasjon) leverandører. De har vi nesten ikke igjen her og vi har mistet mye plattform spesifikk kompetanse gjennom leverandørene også. Det er noe som vi merker veldig godt her ute. Jeg kaller det at vi har fått økonomistyrte vedlikehold. Det er økonomien som styrer ressursene og ikke behovet – det er en stor endring som har skjedd.

I 2014 ble det mye slettet og fjernet av porteføljen i forhold til vedlikehold. Det var nok litt varierende fra innretning til innretning, men det gjør noe med folk. Dersom man opplever at ting blir slettet og kanskje kansellert så slutter folk å påvise feil og mangler og. Vi hadde en undersøkelse på plattformen her og den viser at det ble rapportert mindre feil og mangler gjennom notifikasjonssystemet SAP. Så det er mye som skjer som henger i hop som er dramatisk derom en ser på totaliteten. På en av installasjonene jobber det nå 3 malere som skal drive overflatevedlikehold. Med store innretninger er dette ikke tilstrekkelig så det mye lignende som dette vi opplever. Det er nesten håpløst å få til HMS prosjekter da skal det være veldig godt fundert. Så er det slik at uansett hvor god du er så vil en neste år blir utfordret enda mer. Kanskje en kan kutte 20 % til. Vi har jo ganske snevre økonomiske rammer og nå var det nettopp en leder her ute som presenterte «rock bottom». De driftsutgiftene vi har for å holde driften i gang på denne plattformen – vi ligger så vidt over det så vi er nede på grunnfjellet her.

Jeg tror at grunnen til Ptil's fokusområde «Trenden skal snus» er at de ser de mangler vi også ser. Og det er trepartssamarbeid. Den påvirkningen som både oss tillitsvalgte og verneombud og lokal ledelse har vært veldig innsnevret. Dette har også Ptil sett. De har sett en økt tilstrømning av bekymringsmeldinger hvilket betyr at vi ikke får til så mye lokalt og ei heller sentralt både i forhold til bemanning og ihht de endringer som pågår. Det er veldig toppstyrt. Det gjør noe med hele kulturen også. Dette er noe vi drar veldig også sentralt at vi kanskje får en resignasjon i organisasjonen for folk føler det er nesten bare negative signaler som den enkelte får på den enkelte plattformen. Da tenker jeg ikke på at folk sier – vi bygger jo nye plattformer og arbeidsplasser blir opprettholdt hos Statoil – vi blir jo påvirket med det med leverandørene vi også. Før var det faste leverandører der, men nå må de pakke bagen med trusler om oppsigelse. Det er klart at det ser og merker Ptil også.

Vedrørende trepartssamarbeidet ser vi ikke noen endring. Vi har vært gjennom en prosess med den driftsbemanningen. Vi har stolt kultur som «sitter i veggene» på den enkelte installasjon. Vi skal i neste AU møte ta frem paragraf 7.2.5 i Arbeidsmiljøloven at den driftsbemanningen vi kommer til å få nå kan bety fare for liv og helse og da refererer vi til overordnet risiko- og konsekvensanalyser som er påpekt til storulykke potensialet. Da er det slik at vi skal stemme over det og dersom det er ledelsen som får flertall vil vi rapportere dette inn til Ptil. Dette gjøres i henhold til regler. Og dette her handler om at vi ikke har påvirkning. Vi bruker veldig mye tid og energi som er forventet i forhold til partsamarbeidet, men dersom en ikke har påvirkning så kan en føle hvorfor en skal bruke så mye tid på dette dersom en ikke blir hørt. Jeg synes dette er en ganske alvorlig situasjon. Det har vært en høst med brudd mellom foreninger og ledelse. Så i forhold til eksempler over kan jeg ikke si at det er noen endring og vi har ikke fått noen signaler at det skal komme endring.

Mål- og risikostyring har endret seg. Handlingsrommet har blitt veldig innskrenket de siste årene. Veldig mye blir styrt og administrert i fra land bortsett fra når du har beredskapssituasjon. Da har Plattformsjefen et stort handlingsrom ellers fungerer det ikke. Har vi ikke handlingsrom blir det heller ikke noen åpenhet heller. Dette er det største problemet vi har i Statoil nå er at åpenhetskulturen holder på å lukke seg mer og mer og det handler om at dersom vi ikke tar innspill eller forventer lojalitet i fra organisasjonen så blir en ikke åpen for kritikk med mindre kritikken er positiv. Folk opplever at de får veldig mye informasjon og drukner i informasjon og kommer til et metningspunkt. Jeg har spurt ledere om de er overasket over hvor lite ansatte vet hva som foregår. Det er et stort informasjonsproblem. Og dette kan være en risiko også. Nå skal vi ha et kulturprogram og hvis en ikke har samme virksomhetsforståelsen så treffer denne ulikt den også. Jeg sitter i en slik arbeidsgruppe. Jeg tror ledelsen også ser at det er informasjonsflytproblem. De har fjernet en del folk på land også og omorganisert der også og det har kanskje vært flere tidligere som har «passet på hverandre». Vi har gjort en undersøkelse hvor ¼ av lederne svarer at de ikke tør å gi beskjed om kritikkverdige forhold på jobben. Og det er en del andel i oljebransjen og der er denne andelen større så det er tydelig at det har skjedd noe med denne kommunikasjonskulturen.

Med hensyn til OBS kort har leverandører krav til å rapportere men interne er det ikke så veldig utbredt at en skriver så veldig mange kort. Vi ønsker flere OBS kort og antall synergier er gått ned. Sånt sett ønsker vi flere rapporteringer da antallet har gått ned. Dette er et fokusområde vi har nå.

Ledelsen ønsker mer åpenhet samtidig som vi ser en endring av kulturen at den er mer lukket. Når det gjelder mer alvorlige ting som ledelsesstruktur og tyngre vedlikehold. Med hensyn til uønskede hendelser, så sjekket vi om det kunne være en sammenheng mellom effektivisering og kostnadsbesparelser, men vi kunne ikke si ja eller nei til dette. Men når vi kikket på de gule hendelsene så vi at noen av disse hendelsene skulle ha vært røde. Vi ønsker ikke røde hendelser for det ser dårlig ut og det er en ledelse styre verktøy og en måleparameter og jeg mener vi har blitt fargeblinde i denne organisasjonen. Det hører vi lederne si også at det de håper å slippe en rød hendelse for det blir så mye styr. Dette tror jeg har blitt ødeleggende for dem. Det er kanskje rapporteringskulturen vår og at vi er opptatt av kvalifiseringen. Det har vært noen hendelser her nå som vi venter rapport på. Det er noen hendelser som ikke har blitt rapportert inn til Ptil som de skal og kanskje det kommer en uke for sent, så det er noe rart som har skjedd. Og dette vet jeg ledelsen ikke vil ha det slik, men når det blir så mye pes når du får alvorlige hendelser så er det klart at da ønsker ikke lokal ledelse ha de heller. Vi hadde en gasslekkasje her for 6 måneder siden og ble tatt inn i samme rapportering som de andre. Men denne ble rapportert som gul og skulle vært rød da selve hendelsen var såpass alvorlig og dette mente arbeiderne også. Det ble en rar stemning da plattformsjefen på neste tur kom ned til resepsjonen og holdt en tale om at vi nå ikke har hatt alvorlige hendelser her på denne installasjonen (Gullfaks A). Samtidig er det kun røde hendelser som blir fokusert på – ikke de gule.

Et annet eksempel hadde vi her en episode om en fallende gjenstand, en slegge, som ble rapportert ihht lengde på fall og vekt. Nå viser det seg at lengde på fall var lenger og skulle vært rapportert rød, men når det ble sagt i fra om det ble det ikke endret til rød. Så det er ikke underrapportering, men underklassifisering - vi har blitt fargeblinde. Vi har også opplevd andre hendelser som skulle være rød, men som de rapporterte som grønn og det ble så mye pes at folk kvier seg til å gå inn i diskusjonen om klassifiseringen.

Det er ledelsen som det blir mye styr for og det ser jo dårlig ut for dem. Og det er ikke bare plattformsjefen dette ser dårlig ut for, men de på land også. Det er alt for mye "fuss" rundt dette og her har leverandørene også et veldig stort press på seg. Med dårlige HMS resultat for dem kan dette ha kontraktmessige betydninger for dem og det kunne være at de mistet fremtidige oppdrag pga dårlige HMS resultater. Har et eksempel her for et par år siden hvor leverandør hadde en del fravær og skader. Det kom i denne perioden nye retningslinjer som tilsa at dersom du skadet deg skulle du gå til din egen leder først og deretter til sykepleier. Dette var ikke bra og det ble mye styr utav dette så da ble retningslinjen fjernet. Her i høst var det en mann som skadet seg under en boreoperasjon, han klemte den ene hånda si. Han gikk opp til sykepleier og

fikk et isomslag. Deretter gikk han tilbake til jobb, men det ble så mye styr om dette og gransking og møter. Så det er klart at dersom det blir så mye styr av en sånn greie så går ikke neste mann til sykepleier. Det skjedde at en mann ikke gikk til sykepleier og når han kom hjem viser det seg at det var verre enn han trudde. Dette medførte til at han ble sykemeldt i neste arbeidsperiode så da ble det rapportert allikevel. Hadde han kanskje gått til sykepleier kunne det kanskje minimert skadeomfanget. Slike ting gjør noe med kulturen her. Vi har et altfor strengt fokus på rapporteringen og konsekvensen det får istedenfor å bruke rapporteringen til læring.

Med hensyn til opplæring har «one pager» blitt veldig bra. At folk legger ut og deler med hverandre hvor andre innretninger kan lære. Men som nevnt har det vært hendelser som er blitt rangert lavere og har derfor ikke fått noen fokus på læring og ikke noen oppmerksomhet rundt den. Dette er selvfølgelig en svakhet som viser hvordan vi jobber og systemet vi har.

Hendelsene som skjer i forhold til manglende vedlikehold er blitt nevnt fra toppleder innen sikkerhet offshore blitt nevnt som tilfeldig og ikke relatert til kostnadsbesparelser. Men da må en mye lenger inn i data for å se. Ved Mongstad var det manglende vedlikehold som ikke ble sett før etter en tid. Og det er kanskje lignende vi holder på med offshore også i disse tider.

Vi har mange parameter som overvåker vedlikehold på innretningen. Dette med sikkerhet kritiske vedlikehold og sikkerhets kritiske systemer tror jeg vi har ganske stålkontroll på. Men det er de risikoene som ligger i den andre porteføljen som vi ikke vet om. Det man vet om er jo som regel ikke en risiko. Men sikkerhetskritisk er så synlig at når det går ut på tida blir det rødt så veldig fokus på det også fra Ptil.

Endringer blir styrt på land. Der sitter en å ser på måltallene vi har. Deretter blir det satt ned grupper som skal se på hvordan vi styrer vedlikeholdet, fokusområder. Men forstår ikke helt hvordan vi styrer plattformene. Før var det lederne på installasjonen som bestemte hva som skulle gjøres, men i 2009 ble det endret og noen av disse stillingene ble satt til land da en mente at en skulle få bedre planlegginger. Men det er fjernet en del fagarbeidere på land også og er et uoversiktlig bilde. Jeg mener at etter sammenslåing mellom Statoil og Hydro ble det verre. Det ble en kulturkollisjon. Det er ingen sammenheng mellom oljeprisfallet, men endringene som har blitt gjort / skjedd over tid. Kostnadene som skal spares på etter at vi har hatt ikke bærekraftige priser og kostnader.

Det har skjedd dramatiske endringer på måten vi jobber på. Vi gjør mer administrativt nå enn før. Det er en annen måte å jobbe på. Tidligere gjorde en jobben uten sjekklister og krav. En

stor kulturendring hvordan en håndterer risiko i den «spisse enden» her. Sikkerheten ble bedre og store hendelser gikk ned og det synes jeg ledelsen må se at det er mer tidkrevende. Men nå som man fjerner folk kan det kanskje bety at det ikke er tid til all det administrative inkludert opplæring for å utføre oppgaven. Også identifisering av risiko og samtaler er det liten tid til da vi får pålagt flere oppgaver så det skurrer litt.

Det blir litt dobbelkommunisert opplysninger. En kommunikasjon at sikkerhet og tid til det er fokus, samtidig som en skal jobbe mer på kortere tid. Men jeg tror intensjonen til ledelsen når de innfører programmer så er de gode, men det blir en annen effekt. Informasjonen kommer nedover, men de kritiske spørsmålene og kritiske kommunikasjonen og informasjonen oppover fungerer ikke. Det er som vi har et Goretex lag mellom ledelse og de ansatte «på gulvet» og det handler om åpenhet og ikke tørre å si ifra, samt det er ikke populært når en sier ifra. Dersom vi skal ha en høy sikkerhetskultur så må en ha en høy åpenhetskultur. Det er en grunn til at jeg bruker media, for da føler jeg at jeg kan påvirke på indre bane og sette fokus. Mange opplever også at Ptil er på «nedtur». Hendelser påvirker ikke Ptil som det gjorde tidligere. Jeg mener de må være tøffere før hendelser. De er ganske tøffe når hendelser har vært, men dersom en ikke er like på før, så fungerer det ikke. For eksempel om trepartssamarbeidet. Operatører utfordrer og Ptil tar ikke gode nok aksjoner.

Det har blitt endringer. Dersom det er to pumper og den ene stopper tar det mye lenger tid enn tidligere før en får fikset den ene pumpa. Et annet eksempel på brannvern. Vi hadde noen arbeidsordrer som ble kansellert for vi hadde noen bolter som var rustne som skulle ha vært skiftet. Så sier en at dersom du ikke skifter de boltene nå så må en bytte de om to år, for de holder ikke lenger, så må du kanskje kutte boltene og da blir ventilen ødelagt og du får en ekstra kostnad på de ventilene som koster langt mer enn boltene. Så vi merker at intervallene blir utsatt. Vi lar ting gå mye lenger ut enn det det var. Før hadde vi revisjonsstans hvert år. Nå har vi hvert tredje år og revisjon stansene blir kortere og kortere. Vi skal ha en nå som skal vare en uke og det er tre år siden sist så hvordan skal vi få alt gjort. Dette er en typisk Statoil. Ikke alle operatører er slik. En begynner å godta ting som en ikke gjorde tidligere.

Jeg tror vi heller mer på produksjonskanten. Det å levere er veldig viktig. Helt enig at en ikke kan ha for mye helning til sikkerhet. Men en må ha tillit til folkene at de har kunnskap til hva de gjør. Ikke ha så mye regler for hva vi kan gjøre og hva vi ikke kan gjøre. Beskrivelser av oppgaver er nå så detaljert at de er vanskelige å utføre. Det står alt en skal gjøre og alt som ikke skal gjøres. Dersom det skal tas en beslutning må en kalle inn til møter, men dersom en har

myndighet og handlingsrom så tar de dette handlingsrommet. Da tar en også eierskap til det. Nå forventer en at en skal fortelle alt hva en skal gjøre. Her er det en stor kulturforskjell fra tidligere år. Det er beslutningsvegring. Før kunne du gå inn til en leder å få en godkjennelse eller avgjørelse der og da. Nå må en sende inn en henvendelse/call. Det gjør noe med organisasjonen.

I Esso ble jeg satt på opplæring en periode og deretter ble du testet for sjekk om du kunne informasjon som var nødvendig. Bestod du på denne gikk du et steg videre. Og når klassifisert fikk du ansvar og fullmakter til å utføre jobben. I Statoil ble du telt. Samme hva du kunne, men at du var en del av bemanningen. En helt annen filosofi. Vi hadde nettopp en mann som aldri hadde vært offshore, da sa produksjonsleder at du har jo sett slike kompressorer før så du trenger ikke mer opplæring. Det var jo mye annet rundt som ikke var det samme som på land. Men det ble ikke stilt krav til at du skulle kunne noe særlig så er det ikke så store forventninger til deg heller da. Så da blir du jo usikker og da er det bedre å ha et møte. I Esso tror jeg ikke at jeg var på et eneste møte. Da tok vi med oss den kompetansen som var nødvendig for det som måtte gjøres og så fikset vi det. Her er det møter hele tiden.

Det er mye godt vi gjør her også, men det er en forskjell på kulturene hos de forskjellige operatørene.

Statoil har for mye dokumentasjon og vanskelig å finne ut av hva som gjelder. Dette har også vært kritikk fra eksterne leverandører. Dette er blitt gjort at når vi har hatt hendelser så må vi ha nye tiltak og det gjør at krav må endres. Mange ganger skjønner en kanskje ikke intensjonen til kravet, det kan være litt komplisert. Ptils er funksjonelt regelverk mens Statoil sitt er variert og kan kompliseres hva vi kan gjøre og kan skape noe usikkerhet i organisasjonen.

Mye er lurt og nødvendig at vi tenker hvordan vi kan jobbe smartere. Men det er bransjen selv som har ført til de høye kostnadene. Det blir veldig mye folk som har noe å si, så drar en på seg kostnader fordi en skal ha så mye utstyr med istedenfor at en tar det som er mest nødvendig. De har boret flere brønner nå med færre rigger og det handler om måten vi jobber på. Så mye av det er fornuftig. Men det jeg er mer opptatt av er det økonomiske rammen som blir laget på land uten å se konsekvensene på de økonomiske rammene som allerede er der. Har man et driftsbudsjett så kuttet en 20 % flatt året etter uten å se hvor behovet er og hva kan en kutte mer på. Det fjernet handlingsrommet til plattformsjefen her ute. De får ikke noe mer å handle gjennom. De kan ikke bestemme om en kan jobbe en time overtid. Det er også her satt faste rammer og veldig rigid styring. For eksempel har mye av beredskapstreningen som vi tidligere

gjorde på kveldstid har de nå flyttet inn i arbeidstiden. Så noe ufornuftige bestemmelser er gjort. Til slutt er det kanskje bare brannslukninger som blir igjen vi kan gjøre her ute.

I forhold til intervall og behov for å gjøre vedlikehold tror jeg ikke man har gjort noe ufornuftig her. Noe er bestemt av styrende dokumenter. Andre ganger så en at det ble gjort for ofte sjekk og naturlig å redusere antall intervaller. Men samtidig er det noen her ute som føler at det ble gjort endringer på antall intervaller uten at de ansatte hadde blitt involvert. Det er en del diskusjoner i de forskjellige installasjoner. Noen har tidligere gjort vedlikehold og opplevd at de oppgavene har blitt fjernet da noen på land mente det ikke var nødvendig. Det var dårlig involvering, men noe av dette har blitt rettet opp. En årsak at det ble tatt vekk var at der aldri var feil, men dersom en fjerner sjekken vil en jo aldri finne noen feil. Så noe er det uenighet om, men det er faktisk ikke mye det er blitt endret på ihht statistikk som de har sett.

V3 Spørreundersøkelsen

Besvarelsene er gitt i prosent.

- 1) Opplever du at din bedrift har endret vedlikeholdsrutiner på teknisk utstyr i forbindelse med den økonomiske nedturen som startet i næringen i 2014?

Vesentlig til det verre	Litt verre	Ingen forskjell	Litt bedre	Vesentlig til det bedre	Vet ikke
37 %	51,9%	7,4 %	0 %	0 %	3,7 %

- 2) Dersom det har skjedd en endring av ovennevnte vedlikeholdsrutiner. Har dette vært til det bedre eller verre for den tekniske tilstanden og sikker produksjon?

Mye verre	Noe verre	Ingen forskjell	Noe bedre	Vesentlig til det bedre	Vet ikke
11,1 %	74,1 %	11,1 %	0 %	0 %	3,7 %

- 3) Har ledelsen i din bedrift signalisert at det har eller skal kuttes kostnader i forbindelse med vedlikehold av teknisk utstyr, dvs. etter 2014?

Vesentlig til det verre	Litt verre	Ingen forskjell	Litt bedre	Vesentlig til det bedre	Vet ikke
40,7 %	44,4 %	7,4 %	0 %	0 %	7,4 %

- 4) Har rapporteringen av uønskede hendelser, både små og store, endret karakter siden 2014 og frem til i dag?

Vesentlig mindre	Mindre	Uendret	Mer	Vesentlig mer	Vet ikke
0 %	18,5 %	48,2 %	22,2 %	7,4 %	7,4 %

- 5) Hvordan opplever du sikkerheten mtp HMS i ditt firma etterleves etter 2014 enn før nedturen startet i næringen, dvs. før 2014?

Vesentlig verre	Litt verre	Ingen forskjell	Litt bedre	Vesentlig bedre	Vet ikke
3,7 %	48,1 %	48,1 %	0 %	0 %	0 %

- 6) Har det blitt, og blir det utarbeidet like mange risikoanalyser etter 2014 sett i forhold til før 2014?

Vesentlig færre	Litt færre	Uendret	Litt flere	Vesentlig flere	Vet ikke
0 %	33,3 %	44,4 %	3,7 %	0 %	18,5 %

- 7) Hvordan opplever du at verdien av risikoanalysene som blir laget i ditt firma blir ivaretatt etter 2014 sett i lys av før 2014?

Vesentlig mindre verdi	Litt mindre verdi	Uendret verdi	Litt bedre verdi	Vesentlig bedre verdi	Vet ikke
0 %	63 %	26 %	0 %	0 %	11,1 %

- 8) Hvordan opplever du etterlevelse av å vise forsiktighet under arbeidet når det er usikkerhet knyttet til konsekvensene av utøvelsen dersom det går galt? Spørsmålet er relatert til eventuelle endringer av forholdene før 2014 kontra etter 2014.

Vesentlig verre 7,4 %	Litt verre 51,9 %	Ingen forskjell 33,3 %	Litt bedre 3,7 %	Vesentlig bedre 0 %	Vet ikke 7,4 %
---------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------------

- 9) Opplever du i din bedrift at det har skjedd en endring av forståelsen og etterlevelse av akseptabel risiko etter 2014 kontra før 2014?

Vesentlig verre 0 %	Litt verre 74,1 %	Ingen forskjell 22,2 %	Litt bedre 0 %	Vesentlig bedre 0 %	Vet ikke 3,7 %
-------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------

- 10) Opplever du i din bedrift en endring av balansegangen mellom produksjon og beskyttelse (HMS relaterte forhold) etter 2014 kontra før 2014?

Vesentlig verre 7,4 %	Litt verre 55,6 %	Ingen forskjell 30 %	Litt bedre 0 %	Vesentlig bedre 0 %	Vet ikke 7,4 %
---------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------

V4 PTIL granskinger som detekter mangler ved vedlikehold 2014 - 2017

1) 22.11.2016 Granskingsrapport etter brann i maskinrom på Scarabeo 5

Ang vedlikehold: Det fremkom under intervjuer om bord at det ofte var olje under dieselgeneratorene på grunn av lekkasjer. Det var også registrert hendelser relatert til lekkasjer av diesel. Utskrifter fra vedlikeholdssystemet viste historikk med reparasjoner av flere lekkasjer på alle generatorene i løpet av de siste 2-3 årene. Informasjonen som var lagt inn etter reparasjon var ofte ikke tilstrekkelig spesifikk for å evaluere tiltakene med hensyn til å forebygge nye hendelser. Lekkasje på dieselgeneratorene var ikke registrert i Saipems system for oppfølging av hendelser og avvik, kun i vedlikeholdssystemet. Saipem sin egen granskingsrapport viser at denne type utstyr har hatt 35 feil i perioden fra 2004 og 2015.

Det var før hendelsen ikke etablert rutiner i vedlikeholdssystemet for inspeksjon eller måling, eksempelvis med termografi, for å avdekke overflater med temperaturer over 220o C.

Det ble brukt ulik bolte kvalitet for innfesting av røret hvor lekkasjen oppstod. En eventuell utskifting av opprinnelige bolter er ikke dokumentert i vedlikeholdssystemet.

Designspesifikasjonen viser til at bolter skal være i fasthetsklasse 8.8. Etter hendelsen ble det funnet bolter av to fasthetsklasser, 8.8 og 12.9.

2) 25.10.2016 Gasslekkasjen på Statoil Mongstad

Ang vedlikehold: 7.1.1 Anlegget har ikke blitt forsvarlig vedlikeholdt

Avvik: Manglende vedlikehold medførte at korrosjon under isolasjon på prosessrør ikke ble oppdaget og utbedret, som igjen førte til gasslekkasje.

Begrunnelse: Det foreligger kortsiktige planer og budsjetter for det årlige vedlikeholdet. Men ved gjennomgang av dokumenter og ved intervjuer kom det fram at det totale langsiktige behovet for overflatevedlikehold (inspeksjon og utførelse) basert på risikovurderinger av anlegget som helhet og deler av anlegget spesifikt, ikke har blitt tilstrekkelig reflektert i konkrete planer eller budsjetter. Den langsiktige planlegging og prioriteringen av vedlikeholdsarbeidet har vært utilstrekkelig, og gjenspeiler ikke utbredelse og risiko forbundet med korrosjon under isolasjon. Vi fikk opplyst at det ikke er drift- eller kapasitetsmessige begrensninger til hinder for å kunne forsere vedlikeholdsarbeidet.

Krav: Teknisk og operasjonell forskrift § 58 om vedlikehold krever at ansvarlige skal sikre at landanlegg og deler av disse holdes ved like, slik at de krevde funksjonene ivaretas i alle faser av levetiden.

3) 16.10.2016 Granskingsrapport etter brann på Staffjord A

Ang vedlikehold: 7.1.2 Vedlikehold av avstengingsventiler

Avvik: Mangler ved vedlikeholdsprogram for avstengingsventiler mot lagercellene.

Begrunnelse: Vedlikeholdsprogram for avstengingsventiler mot lagercellene på Staffjord A inkluderer ikke lekkasjetesting. Ventilene kan spille en avgjørende rolle ved lekkasje i utstyrsskiftet. Dette var også et funn i TTS-gjennomgangen i 2016. Det var kjent at disse ventilene hadde intern lekkasje.

Krav: Aktivitetsforskriften § 45 om vedlikehold, Aktivitetsforskriften § 47 om vedlikeholdsprogram, Styringsforskriftens § 5 om barrierer.

4) 8.10.2015 Gransking av akutt oljeforurensning fra Staffjord OLSB i forbindelse Med lastning av råolje til skytteltankskipet Hilda Knutsen

Ang vedlikehold: 9.2 Forbedringspunkt. 9.2.1 Mangler ved vedlikeholdsprogrammet

Kontroll for mulig korrosjonsutvikling i nippel var ikke i tilstrekkelig grad inkludert i vedlikeholdsprogrammet for slangesegmenter.

Begrunnelse: OLS B slangesegment 2 og 3 ble skiftet ut i 2012 som følge av skade i PU-laget. Det ble ikke utført spesifikke undersøkelser av nippler for korrosjonsutvikling i forbindelse med utskiftingen eller testingen. Vedlikeholdsprogrammet har oppmerksomhet i hovedsak mot risiko for utmatting og aldring av gummilag. Innvendig korrosjon ble ikke ansett som en aktuell feilmode.

Krav: Forskrift om utføring av aktiviteter i petroleumsvirksomheten (aktivitetsforskriften) § 47 om vedlikeholdsprogram andre ledd.

5) 16.3.2016 Granskingsrapport Visund - brønnkontrollhendelse i brønn 34/8-A-20 AH

Ang vedlikehold: 6.1.4 Mangelfullt vedlikeholdsprogram for Kelly-cock ventiler

Avvik: Kelly-cock ventilene var ikke underlagt et vedlikeholdsprogram som var egnet til overvåking av ytelse og teknisk tilstand, og som skulle sikre at feilmodi under utvikling ville blitt identifisert og korrigert.

Begrunnelse: Vedlikehold av Kelly-cock ventiler var mangelfullt og heller ikke i henhold til leverandørens anbefaling. Det ble i intervju avdekket at Kelly-cock ventiler ikke ble skiftet og sjekket ved faste intervall, som anbefalt fra leverandør/produsent. Det er bl.a. beskrevet i leverandørens vedlikeholdsmanual at Kelly-cock ventilene skal rengjøres, demonteres, inspiseres, settes sammen og testet etter hver brønn, eller i et intervall på 5-7 måneder.

Krav: Aktivitetsforskriften § 47 om vedlikeholdsprogram.

6) 22.9.2015 Granskning av hendelse med fallende gjenstand på Heidrun TLP

Ang vedlikehold: 6.1 Avvik. 6.1.1 Manglende teknisk integritet - dekksluke i BIT

Avvik: Dekksluken hadde mangler knyttet til design av luke, utestående vedlikehold og tidligere påført skade var ikke identifisert og utbedret.

Begrunnelse: Dekksluken var slik utformet at ved heving til vertikal posisjon åpnet det seg en spalte mellom dekket og luken slik at dekkrist kunne falle ned. Under design av dekksluken var det ikke identifisert faremomenter knyttet til spalten mellom dekksluken og dekk. Dekkrist montert på lukestrukturen var ikke tilstrekkelig sikret for å kunne motstå støt fra pendlende last. DROPS inspeksjoner hadde ikke avdekket farer ved bruk av dekksluken.

Produsent av BIT og ISF og selskap som modifiserte BIT har ikke gjennomført en tilstrekkelig risikoanalyse som ville kunnet identifisert farer ved design av dekksluke.

Boreentreprenør, Odfjell Drilling, er ansvarlig for vedlikeholdet av BIT og ISF. Dette inkluderer både forebyggende og korrigerende vedlikehold. Brukermanualen fra Kongshavn Industri AS beskriver at det skal være månedlige DROPS inspeksjoner. Boreentreprenør har etablert vedlikeholdsprogram som dekker farer for fallende last (DROPS). Planlagt DROPS inspeksjon for august 2015 var ikke utført.

Krav: Innretningsforskriften § 5 om utforming av innretninger, bokstav c. Aktivitetsforskriften § 45 om vedlikehold.

7) 6. - 8. august 2014 Rapport etter granskning av utilsiktet nødavstengning og akutt oljeutslipp til sjø på Eldfisk kompleks

Ang vedlikehold: 7.1.11 Vedlikeholdsprogram for dreneringssystemet

Avvik: Den ansvarlige sikret ikke at utstyr i dreneringssystemet ble holdt ved like, slik at det var i stand til å utføre sin tiltenkte funksjon.

Begrunnelse: Under hendelsen sviktet utstyr i dreneringssystemet, som kunne ha bidratt til å forhindre eller begrense det akutte oljeutslippet. Gjennomgang av system for vedlikeholdsstyring og notifikasjoner avdekket mangler. Blant annet hadde ikke nivåbryterne LS 6530 og LS 6595 i samlesumpen definerte funksjonstester i vedlikeholdsprogrammet. Systemet viste også gjentatte notifikasjoner i forhold til erfarte problemer med nivåmåling og forslag til alternative måleprinsipp med årelang saksbehandlingstid.

Krav: Aktivitetsforskriften § 47 om vedlikeholdsprogram.

8) 20.2.2015 Rapport etter granskning av mann over bord hendelse på Scarabeo 8

Ang vedlikehold: 6.1.3 Vedlikeholdsstyring

Avvik: Mangelfull systematikk i behandling av utestående vedlikehold på jobber med lav kritikalitet.

Begrunnelse: Saipem har klassifisert vedlikeholdsjobbene sine med ulike prioriteringer, basert blant annet på en vurdering av kritikaliteten på utstyret. Saipem har en egen kritikalitetsanalyse, dokument nummer SCA-PRO-TEC-001-E rev. A0 datert 15.4.2012, som blant annet i kapittel 7.4 omhandler Overdue vedlikehold. Denne analysen var ikke kjent blant ledende personell om bord. På BOP Carrier eksisterer det blant annet en ukentlig jobb på smøring av diverse punkter som sist var utført 21. januar. Jobben var ikke utført siden og var ikke blitt avviksbehandlet i vedlikeholdssystemet siden den har lav kritikalitet og dermed lav prioritering. I kapittel 7.4 i nevnte kritikalitetsanalyse er det vist til egne Guidelines som beskriver hvor lenge jobber kan gå over den definerte tiden for vedlikehold. For den ukentlige jobben på BOP Carrier var disse Guidelines ikke fulgt og ingen avviksbehandling utført. Det var heller ikke noe system som fanget opp jobber med lav kritikalitet som hadde vært utelatt over lang tid. Gjennomgående var det lite utestående vedlikehold med høy prioritet på utstyr med høy kritikalitet, mens vedlikehold som hadde lav prioritet hadde flere forfalte jobber utover Saipems egne kriterier.

Krav: Aktivitetsforskriften § 45 om vedlikehold

9) 14.1.2015 Granskning av livbåthendelse på Mærsk Giant

Ang vedlikehold: 4.2.1 Vedlikeholdssystem

Arbeidsbeskrivelse i vedlikeholdssystemet gir ikke nødvendige detaljer om hva som skal utføres knyttet til månedlige vedlikehold av livbåtdavit. Intervju indikerer også at utførende personell tolker innholdet forskjellig. En konsekvens er at det ikke gjennomføres standardisert vedlikehold. Se avvik 6.1.1. Det mangler rapportering og formell dokumentasjon i forbindelse med 6 månedlig planlagt vedlikehold. Kravet i planlagt vedlikehold er at livbåt skal til sjø hver 6. måned. Livbåtene har ikke vært til sjø under siste 6 månedlig planlagt vedlikehold med den begrunnelse at livbåtene var til sjø 2 mnd. tidligere i forbindelse med ankomst til Yme-feltet. Dette er ikke dokumentert annet enn at handoverdokument mellom marin seksjonsledere beskriver at «livbåter er dypet».

Aksjon beskrevet i rapport fra årlig vedlikehold utført av Survival Craft Inspectorate AS har ikke blitt registrert eller fulgt opp i vedlikeholdssystemet, se avvik 6.1.1.

Årlig vedlikehold utført i 2012, 2013 og 2014 har vært utført av ulike entreprenører hvert år.

6.1.1 Vedlikeholdsrutiner på livbåtdavitsystemet

Avvik: Månedlig vedlikeholdsrutiner for livbåtdavit samsvarer ikke med anbefalinger gitt i brukermanual. Ingen oppfølging av kommentar i servicereport fra august 2014.

Beskrivelse: Det ble avdekket under befaring og gjennom intervjuer av utførende personell at det var ulike oppfatninger av hvordan månedlig vedlikehold på livbåtdekk skulle gjennomføres. Månedlig rutine i brukermanual beskriver at manuelle bremseskal funksjonstestes. Dette gjenspeiles ikke i Mærsk sitt månedlige vedlikehold. Det ble også gitt ulike forklaringer til blant annet hvordan månedlig vedlikehold skulle gjennomføres. Sjekkpunktet i månedlig rutine for Marine departement beskriver blant annet «Check brake lever for free operation» uten at det står beskrevet noe om hvordan dette sjekkes, eller hva som er akseptabel operasjon eller eventuelle feilmodi på funksjonen.

Servicerapport fra årlig vedlikehold datert 22.8.2014 beskriver at sprinkler systemet må testes neste gang livbåten settes på sjøen. Dette punktet fra servicereporten er ikke blitt ivaretatt i vedlikeholdssystemet i ettertid.

Krav: Aktivitetsforskriften § 45 om vedlikehold. Aktivitetsforskriften § 47 om vedlikeholdsprogram, jf. NORSOK R-003 vedlegg G.

V5 Annonsering Ptil seminarer

V5.1 Kostnadskutt – en miljørisiko?



Kostnadskutt – en miljørisiko?

09:00	Registrering og kaffe		- Condition Performance Monitoring (CPM); en vedlikeholdsfilosofi, Asbjørn Bakken, Tender & Account Manager
09:30	Åpning og velkommen Ingvill Røsland, sjefingeniør HMS-styring, Ptil		Tor Berge Gjersvik, R&D Program Manager, FMC Technologies
09:40	Innledning Finn Carlsen, fagdirektør, Ptil Signe Námndal, avdelingsdirektør, Miljødirektoratet	12:00	Lunsj
10:10	Sokkelen sett fra sidelinjen Arnt Even Bøe, forfatter og foredragsholder - Tekst og tale	13:00	Utfordrende tider – Betyr dette noe for sikkerhet og miljø? Øyvind Jonassen, seniorrådgiver offshore sikkerhet, Norges Rederiforbund
10:30	Pause	13:35	Tar – og har – oljearbeideren et miljøansvar Hilde-Marit Rysst, forbundsleder, SAFE
10:50	Hvordan opprettholde sikker og bærekraftig drift, samtidig som kostnader kuttes Øystein Arvid Håland, direktør, Sikkerhet og bærekraft Norsk sokkel, Statoil	14:10	Pause
11:25	Hva kan kostnadskutt ha å si for fremdriften innen forsknings- og utviklingsprosjekter/miljøteknologi - Lekkasje-deteksjon; introduksjon av nye løsninger i markedet.	14:30	Paneldebatt Deltakere: Hilde Marit Rysst, IE/SAFE/Lederne Øystein Håland, Statoil Tor Berge Gjersvik, FMC Technologies Øyvind Jonassen, Norges Rederiforbund Debatten ledes av Arnt Even Bøe
		15:15	Oppsummering Signe Námndal og Finn Carlsen

V5.2 Står sikkerheten ved et veiskille?

Står sikkerheten ved et veiskille?

PTIL.NO > NYHETER

Ptil inviterer til debattmøte 25. februar 2016 om status og signaler - norsk petroleumsvirksomhet 2015 - 2016.



Program

Ptil ser tilbake på sikkerhetsåret 2015 og vurderer utfordringene i virksomheten på kort og mellomlang sikt.

Innlegg og debatt med representanter fra partene i næringen:

- Anne Myhrvold, Ptil
- Finn Carlsen, Ptil
- Sigve Knudsen, Ptil
- Knut Thorvaldsen, Norsk olje og gass
- Jon Arne Mo, IndustriEnergi
- Hilde-Marit Rysst, SAFE
- Øyvind Jonassen, Norges Rederiforbund
- Tore Sjursen, Aker Solutions
- Øystein Håland, Statoil

Arrangementet er åpent for næringen, mediene og andre interesserte.

Ingen påmelding, vi håper å få plass til alle.

i Praktisk

Sted: Petroleumstilsynet, kantinen. Professor Olav Hanssens vei 10, Stavanger

Tid: Torsdag 25. februar 2016 fra 14.00 - 15.30.

Kaffe og kaker fra 13.30.

Arrangementet er gratis og åpent for alle. Ingen påmelding.