

## Rapport etter tilsyn

Rapport	
Rapporttittel <b>Tilsyn med Equinors oppfølging av styringspraksis</b>	Aktivitetsnummer 001000236
	Saksnummer [REDACTED]

  

Gradering
<input checked="" type="checkbox"/> Offentlig <input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet

  

Involverte	
Hovedgruppe A-1	Oppgaveleder [REDACTED]
Deltakere i revisjonslaget [REDACTED]	Dato 28.3.2025

### 1 Innledning

Vi førte tilsyn med Equinors oppfølging av egen styringspraksis. Vi rettet oppmerksomhet på hvordan enheten Konsernrevisjon & Gransking (CAI) bidrar slik at selskapet kan evaluere effektivitet av gjeldende styringspraksis og forbedre denne, tidlig nok, til å unngå storulykke.

Det ble gjennomført et formøte 8. november for å klargjøre tilsynets tema. Den 13. desember 2024 hadde vi et tre-timers tilsynsmøte der Equinor presenterte sitt svar på tilsynets tema. Vi stilte avklarende spørsmål i møtet. Oppsummeringsmøtet etter tilsynet ble gjennomført 15. januar 2025.

### 2 Bakgrunn

Selskapenes evne til å utfordre egen styringspraksis kan være av sentral betydning for å unngå storulykke. Sikkerhetskritiske utfordringer kan bli oversett eller undervurdert over tid, blant annet fordi styringspraksis ikke blir tilstrekkelig utfordret i selskapenes prosesser for oppfølging og forbedring.

Vi har fulgt opp Equinors prosesser på selskapsnivå<sup>1</sup>, for å utfordre egen styringspraksis, med ulike tilsynsaktiviteter siden 2020 (ref. 1- 3). Regelverkets krav

---

<sup>1</sup> Prosesser som påvirker på tvers av innretninger, operasjoner eller prosjekter, og skal fange opp utviklingen i selskapets forsvar mot storulykke over tid.

gjør det nødvendig å *ta stilling* til om det som blir gjort fungerer etter hensikten. Vi har forsøkt å forstå hvordan kunnskap og erfaringer fra storulykker blir brukt i selskapets arbeid med å utfordre etablerte tilnærminger og prosesser.

Tilsynets tema, hvordan selskapet klargjør *konsistens mellom styringspraksis og intensjonen om å unngå storulykke*, er et omfattende tema. Det er naturlig at en tilsynsaktivitet kun dekker deler av temaet. Tilsynet er derfor prosessbasert. Vi ser delaktiviteter i sammenheng og vurderer informasjonen samlet.

### **3 Mål**

Målet med tilsynet er å følge opp hvordan selskapet utfordrer dagens styringspraksis i lys av intensjonen om å unngå storulykke, slik at eventuelle systemsvakheter blir identifisert og håndtert av selskapet, tidlig nok.

Vi har behov for å forstå bedre hvordan selskapet fanger opp, forstår og bruker tilgjengelig informasjon (ref. 1, 2 og 3) for å:

- underbygge forståelse av styrker, svakheter og usikkerheter i gjeldende styringspraksis
- klargjøre relevante forhold innenfor tilsynets tema
- lete etter informasjon om fellesutfordringer, svakheter i gjeldende styringspraksis
- sikre at viktig læring og god forståelse blir brukt i oppfølging av styringspraksis

Vi ba selskapet gi få, men konkrete eksempler som kunne bidra til å bedre vår forståelse på disse områdene.

### **4 Resultat**

#### **4.1 Informasjon om ansvar og myndighet.**

Equinor ga gode redegjørelser når det gjelder krav til og hensikt med styring på konsernnivå. Selskapet viste at det legger et systemperspektiv og en funksjonell tilnærming til grunn i sitt arbeid med beskrivelser av styring.

Selskapet gjorde det klart at styringspraksis må være hensiktsmessig i en kompleks, dynamisk og mangfoldig virkelighet. Det erkjenner også at det er vanskelig å lykkes med dette i praksis.

Selskapet la vekt på klar og tydelig risikoidentifikasjon som en viktig forutsetning. Det var tydelig på at risiko er knyttet til ansvar som er distribuert i hele virksomheten og avhenger av praksis i mange prosesser og på alle nivå.

Selskapet viste at ansvar som styrende organ, konsernledelse og internrevisjon ivaretar, er ment å bidra til kontroll og forsvar mot storulykke.

Selskapet viste at ansvar og funksjon til enhet for Konsernrevisjon og -gransking (CAI) er knyttet til oppfølging og forbedring av selskapets styring og kontroll. Det som blir gjort i CAI skal skape tillit til at selskapets styringspraksis gir nødvendig risikoforståelse og -håndtering, er målrettet og samsvarer med krav og forventninger.

Selskapet viste at det som blir gjort i CAI har betydning for selskapets tilfang av nødvendig informasjon for å utfordre og justere styringspraksis, der det er behov, tidlig nok. Det erkjenner at gransking- og læringspraksis kan utgjøre en svakhet i systemet hvis praksis ikke identifiserer behov for forbedring av prosesser på selskapsnivå.

## **4.2 Informasjon om hvem som trenger hvilken type informasjon**

I dette tilsynet søker vi å forstå hvordan Equinor bruker viktig læring og god forståelse for å sikre at prosesser på selskapsnivå bringer frem nødvendig informasjon (ref. 1, 2, 3 og varselbrev). Det er relevant å utfordre om informasjon som kommer frem er;

- relevant i lys av funksjonen (forebygge storulykker)
- tilpasset ansvar og autoritet

Equinors redegjørelse viser at enhetene Sikkerhet, sikring og bærekraft (SSU) og CAI, har ansvar som er sentralt for oppfølging av styringspraksis på tvers av selskapets innretninger;

- SSUs storulykkekompetanse legger premisser for selskapets informasjon om og innsikt i hvordan evnen til å unngå storulykker utvikler seg i selskapet. SSU har ansvar for å legge til rette for at prosesser som er sentrale for forebygging av storulykker kan fungere etter hensikten.
- CAI skal bidra med informasjon som kan skape tillit til og utfordre styringspraksis, blant annet i lys av målet om å unngå storulykke. CAI foretar noen samlede vurderinger som er relevante i lys av tilsynets tema, blant annet helhetlige vurderinger av lærings- og forbedringsbehov på tvers av granskninger og revisjoner.

I 2022-tilsynet ga selskapet en god beskrivelse av sentrale forutsetninger for å kunne forstå storulykkesrisiko i selskapet (ref. 2, s. 5-6, forståelse reflektert i WR2915).

Selskapet har tidligere vist en forståelse av risikoforhold forbundet med granskninger, som reflekterer viktige erfaringer fra storulykker (ref. 2, s. 16 blant annet behov for å anvende et systemperspektiv, fange opp systemiske årsaker, vurdere hendelsen i kontekst, ta hensyn til komplekse årsakssammenhenger).

Så langt har ikke selskapet gitt eksempler som viser hvordan denne storulykkekompetansen er formidlet til relevante brukere, for eksempel hvordan den påvirker granskinger og bekreftelsesaktiviteter.

I redegjørelsen for gransking i CAI viste Equinor til sentrale styringsprosesser for hendelsesoppfølging (WR9592, SF103 og INV101). Vi har tidligere pekt på usikkerhet om effektiviteten av disse rammebetingelsene når det gjelder å trigge selskapets oppmerksomhet for å unngå storulykke (ref. 2, kap. 4.2.1). Selskapet gav ikke eksempler som kan redusere denne usikkerheten. Det er for eksempel uklart hvordan selskapet differensierer informasjons- og læringsbehov utfra rolle, ansvar og myndighet.

### **4.3 Informasjon fra undersøkelse og gransking for å hindre gjentakelse av fare- og ulykkessituasjoner**

I dette tilsynet søker vi å forstå hvordan Equinor leter etter informasjon om fellesutfordringer som kan utgjøre en trussel på tvers av innretninger, operasjoner og prosjekter (ref. 1, 2 og 3). Det er relevant å vurdere om prosesser på selskapsnivå kan bidra til at hendelser skjer eller gjentar seg.

I dette tilsynet har Equinor gitt eksempler som viser at selskapets granskings- og læringspraksis fører til at selskapet iverksetter tiltak på tvers av virksomheten. Eksemplene gjelder forbedringer rettet mot tekniske og operasjonelle forhold på innretningene;

- «step up operational leadership»
- innfesting av vinduer som tåler grønn sjø; oppdater styrende dokumentasjon for arkitekter i fremtidige byggeprosjekter og initier endring i NORSOK (C-002),
- sikre at utført innfesting av vinduer blir forsvarlig kontrollert i pågående og fremtidige byggeprosjekter

Eksemplene selskapet har gitt synliggjør ikke at undersøkelser etter fare- og ulykkessituasjoner bringer fram informasjon som kan hindre gjentakelse av svakheter i styringspraksis på selskapsnivå.

### **4.4 Informasjon til og fra oppfølging av om eget styringssystem fungerer etter hensikten**

I dette tilsynet er vi interessert i Equinors arbeid med å forstå styrke, svakhet og usikkerhet i gjeldende styringspraksis for å kunne utfordre den og styrke forsvaret mot storulykke (ref. 1, 2, 3 og varselbrev).

Selskapet har fremhevet bekreftelsesaktiviteter som viktige virkemidler for målrettet og proaktiv søken etter informasjon som er nødvendig innenfor tilsynets tema (ref. 1, for eksempel kap. 5.2.3).

Selskapet har redegjort for krav til og hensikt med aktiviteter og prosesser i CAI. Det sikter mot;

- en målrettet og risikobasert oppfølging på selskapsnivå
- bringe frem informasjon som kan skape tillit til at styringssystemet er effektivt, og tjener gjeldende hensikter og ambisjoner

Selskapet har gitt konkrete eksempler på informasjon selskapet legger vekt på, blant annet;

- eksterne trender, risikoer og vurderinger
- interne vurderinger av risiko på konsernnivå, analyse bakenforliggende årsaker, antall granskinger og lokasjon, dekning risikokategorier i revisjonsplan, revisjonsforslag via portal

Selskapet har gitt konkrete eksempler på revisjonsaktiviteter knyttet til «Safety»; anbefalinger fra granskinger, vanlige bakenforliggende årsaker og «Major accident prevention capabilities». Selskapet fremhevet revisjonen knyttet til implementering av WR2915 og gav eksempel på informasjon som kom fram; implementering var vellykket, godt planlagt og lik på tvers.

Det er fortsatt uklart hvilken informasjon selskapet legger vekt på for å sikre at egne bekreftelsesprosesser blir treffsikre og nyttige, for eksempel hvordan erfaringer fra storulykker påvirker hva som utfordres og hvordan resultatene fortolkes og evalueres.

Erfaringer fra storulykker viser at det også er relevant å;

- følge opp ledelsesprosesser eller risikoforståelsen som ligger til grunn for gjeldende styringspraksis (inkl. granskings-, lærings- og forbedringsprosesser)
- undersøke om hensynet til forebygging av storulykker er integrert i ledelsesprosesser som forutsatt, eller om det behandles som et separat og uavhengig hensyn
- proaktivt undersøke hvordan større beslutningsprosesser balanserer ulike hensyn og om gjeldende praksis er konsistent med intensjonen om å unngå storulykker

#### **4.5 Informasjon om behov for forbedring**

I dette tilsynet søker vi å forstå om Equinors kontinuerlige forbedringsarbeid er effektivt også når det gjelder å utfordre gjeldende styringspraksis i lys av intensjonen om å unngå storulykke.

Selskapet har redegjort for sitt arbeid med oppfølging av styringspraksis siden forrige tilsyn. Det viste at det pågår prosesser for å forklare styringen og hvordan den skal ivareta risiko.

Selskapet har klargjort at det har behov for å utfordre styringspraksis i lys av intensjonen om å unngå storulykke. Selskapets forsvar mot storulykke avhenger også av det som blir gjort i ledelses-, oppfølgings-, lærings- og granskingsprosesser.

Selskapet har fremhevet aktiviteter for hendelsesoppfølging og bekreftelse som viktige for å fange opp informasjon og forstå hvor det er behov for å bedre styringspraksis.

WR2915 synliggjør en god storulykkeforståelse (ref. 2, s. 5-6). Det ble ikke gitt eksempler som viser at den integrert i praksis, for eksempel hvordan den preger informasjonsflyt og informasjonsbruk i forbedringsprosesser og påvirker hvilke funksjoner forbedringsprosesser rettes mot.

### **5 Revisjonsfunn**

Vi har to hovedkategorier av revisjonsfunn:

*Avvik:* Revisjonsfunn der vi *påviser* brudd på/manglende oppfylning av regelverket.

*Forbedringspunkt:* Revisjonsfunn der vi *mener å se* brudd på/manglende oppfylning av regelverket, men ikke har nok opplysninger til å kunne påvise det.

#### **5.1 Avvik**

Dette tilsynet har ikke påvist avvik fra regelverket.

#### **5.2 Forbedringspunkt**

Det er ikke påpekt forbedringspunkter utover de vi har pekt på tidligere (ref. 1 og 2).

## 6 Deltakere fra oss



## 7 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planleggingen og utføringen av tilsynet:

1. Tilsyn med Equinors oppfølging av styringspraksis (Havtil, [Tilsynsrapport](#) 04.05.2021)
2. Tilsyn med Equinors oppfølging av styringspraksis (Havtil, [Tilsynsrapport](#) 22.04.2022)
3. Kunnskapsgrunnlag for oppfølging av styringsmessige rammebetingelser for forebygging av storulykke (Havtils presentasjon, fagdag 19.10.2023, Elements 2023/908-12). Vedlagt varsel om tilsyn, 29.10.2024.