



PETROLEUMSTILSYNET

Wintershall Norge AS
Postboks 230 Sentrum

4001 Stavanger

Vår saksbehandler
Else Riis Rasmussen

Deres ref.

Vår ref. (bes oppgitt ved svar)
Ptil 2016/825/ERR

Dato
23.9.2016

Rapport etter tilsyn med Wintershall - Effektiviseringsprosesser og HMS risiko

Petroleumstilsynet (Ptil) gjennomførte i uke 36 tilsyn med Wintershall sine effektiviseringsprosesser i et HMS-risikoperspektiv. Tilsynsaktiviteten inkluderte gjennomgang av styringsprosesser som ble vurdert som relevante for pågående forbedringsprosjekt, samt heldagsmøte med relevante ledere og representant fra vernetjenesten 7. september 2016.

1. Mål med-, bakgrunn for-, og gjennomføring av tilsynet

Målet med tilsynsaktiviteten var å vurdere Wintershall sin styring av effektiviserings- og kostnadsreduksjonsprosesser i forhold til myndighetenes krav, samt hvordan Wintershall gjennomfører disse prosessene slik at helse-, miljø-, og sikkerhetsrisiko identifiseres og følges opp, og at mulige HMS-gevinster identifiseres og realiseres.

Gjennom tilsynsaktiviteten hadde vi særlig fokus på at risiko blir vurdert både enkeltvis og samlet i forkant av beslutninger, og at besluttede tiltak ivaretar hensynet til storulykkes- og arbeidsmiljørisiko både på kort og lang sikt.

Følgende deltema dannet grunnlag for dialog og diskusjoner i møte med Wintershall 7. september, der vi også fikk belyst praktisk anvendelse av styringsprosessene ved gjennomgang av flere konkrete prosjekt:

- Målsetninger og planer for effektiviseringsprosessene i lys av HMS
- Identifisering og vurdering av risiko; enkeltvis og samlet, inkludert gjensidige avhengigheter, kortsiktig og langsiktig
- Kontinuerlig forbedring
- Arbeidstakermedvirkning
- Wintershall sin egen oppfølging i alle faser av endringene

Gjennom den metoden som er valgt for dette tilsynet, med gjennomgang av styringsprosesser og dialog med sentrale ledere og vernetjeneste, ønsker vi å legge til rette for konstruktive diskusjoner om utfordringer og mulige forbedringer. Dette er en metode vi har benyttet i flere andre tilsyn med tilsvarende tema.

Under gis en oppsummering av tilsynet.

2. Wintershall sine målsetninger og planer for effektiviseringsprosessene i lys av HMS

Wintershall overtok som operatør av Brage fra oktober 2013. Gjennom 2014 hadde selskapet hovedfokus på å bygge kompetanse og kapasitet i organisasjonen for å implementere og integrere Brage, med minst mulig påvirkning på Brageorganisasjonen og tilhørende drift. Som følge av 2014 resultater ble det identifisert behov for forbedring og optimalisering, både for Wintershall Norge og for Brage. Wintershall identifiserte fokusområder for 2015 innenfor HMS, produksjon og kostnadsbevissthet/effektivitet. Disse fokusområdene danner grunnlaget for pågående forbedringsprosjekt fra 2015.

Ptil fikk presentert fire forbedringsprosjekt som selskapet gjennomfører i lys av identifiserte behov for å forbedre og optimalisere. Hvert av prosjektene omfatter flere faser og ulike delprosjekt og aktiviteter, og eierskapet overføres etter en definert prosjektperiode til ansvarlig organisasjonsenhet:

- WINO Optimize Now
- BRAGE Optimize Now (BON)
- Future Operating Model (FOM)
- TR prosjektet (tekniske krav)

Prosjektene har blitt gjennomført som selvstendige tidsavgrensede prosjekt med prosjektteam, referansegruppe og styringskomite.

Med unntak av «FOM» prosjektet der det er satt spesifikke måltall knyttet til kostnadsreduksjon innenfor bore- og brønnaktiviteter, så er det ikke satt spesifikke målsetninger knyttet til kostnader. Det kommer allikevel tydelig fram at det er nødvendig med, og forventes resultater innen økt effektivitet, reduserte kostnader og styrket kostnadsbevissthet som følge av forbedringsprosjektene.

Når det gjelder uttalte HMS-målsetninger relatert til forbedringsprosjektene så oppfatter vi at disse er relatert til anvendelse av styringsmodellen «The Right Way», håndtering og styring av endringer, risikoutsatte grupper, samt gjentakende hendelser som fallende gjenstander og akutt utslipp.

Vi ble informert om at arbeidstakerne på innretningen generelt var bekymret for at kostnadsbesparelser kunne gå utover sikkerheten. Ledelsen delte ikke denne bekymringen, men vektla at forbedringsprosjektene vil kunne gi muligheter for også å forbedre HMS-nivået.

Ledelsen viser til flere tiltak der de mener å kunne identifisere HMS-gevinster, blant annet ble følgende debattert i møtet 7. september:

- Redusert aktivitetsnivå generelt
 - Muliggjør færre samtidige aktiviteter, bedre styring og kontroll, og bedre «worklife balance»
- Ny kontraktsmodell for modifikasjoner kombinert med lavere aktivitetsnivå
 - Krever større eierskap og bedre en-til-en oppfølging
 - Viser til redusert kvalitetsavvik etter innføring av ny modell

- «In-sourcing» av vedlikeholdsarbeid i drift
 - Krever større eierskap
 - Viser til redusert utestående vedlikehold etter innføring av ny modell
- Ny vedlikeholdsmodell for bore- og brønnaktiviteter
 - Muliggjør bedre oversikt og helhet gjennom samlet vedlikeholdsansvar for drift og boring og brønn

Det ble fra vernetjenesten sin side uttrykt at tilstrekkelig kapasitet og kompetanse på sikt når aktivitetsnivået på innretning tar seg opp, kan utgjøre en HMS-risiko.

Ptil vil understreke at dette er mulige HMS-gevinster som hovedsakelig forutsetter lavt aktivitetsnivå for å kunne følges opp på tilsvarende måte som nå. Videre vil vi fremheve betydningen av å ha kontroll på langsiktig HMS-effekt.

3. Identifisering og vurdering av risiko; enkeltvis og samlet, inkludert gjensidige avhengigheter, kortsiktig og langsiktig

Gjennom styringsmodellen «The Right Way» (TRW) legger selskapet til rette for at HMS implementeres som en integrert del av styringsprosessene.

Ved å følge «TRW» modellen skal identifisering og evaluering av HMS-risiko inngå i alle aktiviteter og prosesser, på alle nivå i organisasjonen. Selskapet uttrykker sterk tro på, og har høy fokus på implementeringen av «TRW» ut i organisasjonen.

Arbeidsprosessene som er etablert i forbindelse med forbedringsprosjektene benytter «TRW» modellen og legger opp til bred involvering og høring av tiltak, med mulighet for vurdering av risiko både enkeltvis og samlet. Wintershall forteller om en prosjektmodell med flere prosjektteam, underlagt et kjerneteam («Core Project Team»), en referansegruppe og en styringskomite. Kjerneteamet og styringskomiteen har ifølge Wintershall en rolle i å vurdere risiko både enkeltvis og samlet. Det gjennomføres faste møter i kjerneteamet og styringskomiteen. Arbeidet fra prosjektteamene, med innspill fra høringsrunder i referansegruppen og ut i organisasjonen legges til grunn for vurderinger og innstillinger/beslutninger i disse møtene.

Ptil ønsker å bemerke at vurdering av samlet risiko og risiko på tvers av organisasjonsflater og prosesser kan bli utelatt, med mindre samlet risiko er et uttalt fokus/fast på agendaen. Det samme kan sies om vurdering av usikkerhet. Vi registrerer at den malen («Project Template») som benyttes til å beskrive hvert tiltak inkluderer krav til beskrivelse av risiko knyttet til tiltaket og/eller implementeringen. Den inneholder imidlertid ikke krav til vurdering av samlet risiko eller usikkerheter.

4. Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring inngår i Wintershall sin «TRW» styringsmodell, som også benyttes i forbedringsprosjektene. Styringsprosessene legger med andre ord til rette for identifisering, vurdering, og implementering av forbedringer. Som eksempel viste Wintershall til ny og forbedret «Project Template» som benyttes i forbedringsprosjektene.

Videre ble vi fortalt at endringsledelse er et fokusområde i 2016, og inkludert i årlig «HSEQ Program/Audit Plan».

5. Arbeidstakermedvirkning

Arbeidstakermedvirkning i forbedringsprosjektene fungerte gjennom at arbeidstakere var representanter i kjerneteamet, at referansegruppen inkluderer medlemmer fra representerte arbeidstakerorganisasjoner i selskapet og gjennom arbeidsmiljøutvalget.

Vernetjenesten gav en oppsummering av hvordan arbeidstakermedvirkningen fungerer i forbedringsprosjektene, og i Wintershall generelt. Det ble opplyst at medvirkning ikke alltid hadde fungert optimalt ved tidligere prosjekter, samt noen ganger glemte, og det ble vist til eksempel på et prosjekt uten arbeidstakermedvirkning.

Ptil fikk inntrykk av at medvirkningen i de spesifiserte forbedringsprosjektene fungerer tilfredsstillende.

6. Wintershall sin egen oppfølging i alle faser av endringene

Selskapet gjennomgikk sine planer for egen oppfølging i tråd med styrende dokumentasjon. I forbindelse med forbedringsprosjektene legges det blant annet opp til ledelsesinspeksjoner for oppfølging av «BON» og «FOM» hvert kvartal offshore. Videre gjennomføres:

- Status- og oppfølgingsmøter med prosjektene (styringsgrupper)
- Intern revisjon av prosedyren for endringsledelse
- Intern revisjon for å verifisere modifikasjonsprosjekter og nye gjennomføringsmodeller for vedlikehold og modifikasjoner.
- Oppfølging av kontraktører med fokus på endringer og risiko

7. Oppsummering

Wintershall har presentert at det er lagt mye ressurser i å fremskaffe et godt beslutningsgrunnlag i forbindelse med pågående forbedringsprosjekt. Relevante deler av organisasjonen uttrykker at de har vært involvert i dette arbeidet. Videre viser selskapet konkrete prosesser og planer for oppfølging av forbedringsprosjektene.

Vi ble informert om at arbeidstakerne på innretningen generelt var bekymret for at kostnadsbesparelsene kunne gå utover sikkerheten. Ledelsen delte ikke denne bekymringen, men vektla at forbedringsprosjektene vil gi muligheter for også å forbedre HMS-nivået.

Ptil vil fremheve viktigheten av risikovurderinger, inkludert usikkerhet, både enkeltvis og samlet i forbindelse med effektiviserings,- og forbedringsprosesser. I slike prosesser jobbes det parallelt med mange ulike tiltak som kan påvirke hverandre og tilhørende risiko og usikkerhet på en måte som det er viktig å forstå i forkant av beslutning og implementering.

Vi vil også fremheve betydningen av å ha kontroll på langsiktig HMS-effekt av tiltakene.

Observasjoner fra denne tilsynsaktiviteten vil følges opp gjennom våre øvrige aktiviteter mot Wintershall fremover.

Med hilsen

Gunnar Dybvig e.f.
tilsynsordinator

Else Riis Rasmussen
sjefingeniør

Vedlegg: 1

Dette brevet er godkjent elektronisk i Petroleumstilsynet og har derfor ingen signatur