

NR 2 2020

DIALOG

ET TIDSSKRIFT FRA PETROLEUMSTILSYNET

På lag med leverandørene

Hovedtema 2021





Prisen for krisa

Kostnadskutt og effektivisering har vore ein grunntone i oljebransjen dei siste åra, heilt sidan den økonomiske nedturen i 2014-2015 tvang alle til å redusera kostnader og spara tid.

I 2020 fekk me koronapandemien, og med det ein ny bråbrems. Ikkje før var bransjen på beina igjen, før ein ny runde med innstramingar sto for døra.

Ptil sin viktigaste bodskap er den same i alle syklusar: Selskapa må forstå konsekvensane av tiltaka sine, på kort og lang sikt, og unngå at kutt og sparing går ut over sikkerheita.

I vanskelege tider ser me at føresetnader og vilkår for sikkert arbeid blir svekka - og at partssamarbeidet kjem under press. Nå fryktar me at det nok ein gong er leverandørane som må betala den høgste prisen for krisa. For når operatørane stramar til, får det konsekvensar utover i verdikjeda – hos både store og små leverandørselskap.

Og det er i stor grad leverandørane som gjer jobben, enten det er snakk om boring, vedlikehald eller stillasbygging. Vilkåra i den såkalla *spisse enden* av verksemda har mykje å seia, både for arbeidsmiljøet og storulukkerisikoen i bransjen.

I denne utgåva av *Dialog* kan du lesa om bakgrunnen for at Ptil valde *På lag med leverandørane* som Hovudtema for 2021. Samstundes forklarar me kva leverandørane si rolle er i praksis - og kven dei er.

Framfor alt peiker me på det felles ansvaret alle aktørane har for å sikra ein bransje med sterke og livskraftige leverandørar.

God lesing!

Øyvind Midttun,
redaktør

INNHold



4

Hovedtema 2021



6

På lag med leverandørene



10

Ett lag, felles ansvar



13

Kommentarer fra
næringen



22

Leverandør og lagspiller



30

Brå kast i
ISO-bransjen



36

Endringer i ramme-
betingelser kan
gi økt risiko



40

Den digitale
oljearbeider

Hovedtema 2021



Oljebransjen har igjen fått smake hvor kjapt og kraft det kan svinge. Inntektene krymper over natta, rammebetingelsene svekkes, partsamarbeidet settes på prøve.

Vår bekymring er at også sikkerhetsarbeidet skal lide, blant annet ved at problemene dyttes utover i verdikjeden.

Resultatet kan bli at leverandørselskapene nok en gang må betale den høyeste prisen for krisen - og at de mest risikoutsatte arbeidstakerne rammes enda mer.

På denne bakgrunnen spør vi: Hvordan unngå en slik utvikling? Hvordan hegne om den viktige rollen leverandørenes kompetanse, teknologi og styringssystemer spiller for sikkerhetsnivået i næringen? Hvordan sikre at oljeselskapene bidrar til å bevare sterke og livskraftige leverandører – og samtidig ivaretar påseplikten og sitt overordnede sikkerhetsansvar?

I spennet og spenningsfeltet mellom operatører og leverandører ligger noen utfordringer bransjen må løse i fellesskap. For sikkerhetens skyld.





På lag med leverandørene

Ptils hovedtema for 2021 understreker leverandørselskapenes store betydning for sikkerheten i norsk petroleumsvirksomhet.

Med hovedtemaet *På lag med leverandørene* retter Ptil oppmerksomhet mot leverandørenes rolle og det felles ansvaret næringen har for å bevare sterke og livskraftige leverandører.

- Leverandørene har stor betydning og er sentrale i arbeidet med å opprettholde og forbedre sikkerhetsnivået i virksomheten. Leverandørene har svært mange ansatte, de sitter på viktig kompetanse og har mye av teknologien og ressursene som er nødvendig for å redusere storulykkerisiko og sikre et godt arbeidsmiljø, sier Ptil-direktør Anne Myhrvold.

Bekymring - Samtidig ser vi nå en utvikling med kostnadspress på grunn av lav oljepris og reduserte inntekter. Det er samtidig svekkede rammebetingelser og partssamarbeid under press, og det er konsekvenser av koronasituasjonen og næringens håndtering av denne.

- Vår bekymring er at sikkerhetsarbeidet skal lide, blant annet ved at problemene dyttes utover i verdikjeden.

- Hovedtemaet setter lys på noen viktige problemstillinger som næringen må være bevisst på og sørge for å håndtere. Målet er å skape diskusjon og oppmerksomhet. Løsningene er det operatørene og leverandørene som i felleskap må komme fram til, understreker Myhrvold.



Leverandørene har mye kompetanse og mye av teknologien og ressursene som er viktig for å unngå storulykker og ha et godt arbeidsmiljø. Alle bør være på lag med leverandørene, sier Ptil-direktør Anne Myhrvold, her sammen med tilsynsleder Arne Askedal (i midten) og fagdirektør Finn Carlsen. (Foto: Tommy Ellingsen)

Spørsmål På lag med leverandørene reiser noen sentrale spørsmål:

- Hvordan hegne om den viktige rollen leverandørenes kompetanse, teknologi og styrings-systemer spiller for sikkerhetsnivået i næringen?

- Hvordan sikre at oljeselskapene bidrar til å bevare sterke og livskraftige leverandører – og samtidig ivaretar påseplikten og sitt overordnede sikkerhetsansvar?

Ansvar Fagdirektør Finn Carlsen i Ptil viser til operatørenes overordnede ansvar, påseplikten, som innebærer at de har en særskilt plikt til å påse at alle som utfører arbeid for seg, etterlever kravene i regelverket og driver forsvarlig.

- Operatørene har dermed et stort ansvar med tanke på at de skal drive innretningene og landanleggene på en forsvarlig måte. Men for å klare dette, er de helt avhengige av sterke og

livskraftige leverandører som opprettholder nødvendig kompetanse, kapasitet og styring.

Han understreker at det også påhviler leverandørene selvstendige plikter og krav.

- Leverandørene må jobbe langsiktig og smart i forhold til utvikling av nye metoder - og for å rekruttere og beholde flinke fagfolk. Næringen vår er helt avhengig av at alle ledd og alle nivåer har den nødvendige kompetansen og kapasiteten for å drive sikkert, sier Carlsen.

Rammebetingelser At leverandørene gis forsvarlige rammebetingelser, er avgjørende, mener han.

- Det er operatørselskapene som setter rammene, og disse rammene må utformes slik at de bidrar til å opprettholde og forbedre sikkerhetsnivået.

- Ptil forventer at det inngås avtaler som sikrer at det er forsvarlige rammebetingelser, slik at leverandørene kan få gjort arbeidet på en sikker og arbeidsmiljømessig forsvarlig måte.



*Finn Carlsen,
fagdirektør*



*Arne Askedal,
tilsynsleder*

Tilsyn Ptil har fulgt opp leverandørene i mange år, både gjennom tilsyn med enkeltselskaper, sektoroppgaver mot grupper av selskaper og gjennom kunnskapsutvikling og -overføring. Tilsynsleder Arne Askedal i Ptil lover styrket oppfølging av leverandørene i 2021.

- Leverandørene er viktige for sikkerheten på norsk sokkel. De utfører en stor del av arbeidet, og jo bedre skikket de er til å gjøre jobben, jo tryggere blir den gjennomført.

- Vi har sett eksempler på leverandører som blir utfordret så kraftig på rammebetingelser, økonomisk, at de strammer inn på antall hoder. De krysstrener dermed sine ansatte i mye større grad enn før, og arbeidsbelastningen blir større. Dersom leverandørene ikke har den rette kompetansen, de rette holdningene, de rette rammebetingelsene, så kan det påvirke sikkerheten, understreker Askedal.

Lagspill - Sikkerhetsarbeid er ikke en konkurranse mellom selskapene, det er et lagspill, fastslår Anne Myhrvold.

- Bare sammen kan vi få fram de gode løsningene for å opprettholde og forbedre sikkerhetsnivået. De viktigste utfordringene eies i fellesskap av operatørselskapene og leverandørselskapene. Skal denne bransjen være verdensledende på sikkerhet, slik Stortinget har som ambisjon, må man løfte i lag.●



*Anne Myhrvold,
Ptil-direktør*

Ett lag, felles ansvar

Hvert enkelt selskap har selvstendig ansvar for sikkerheten, men operatørselskapene må legge til rette for at leverandørene skal klare å ivareta sikkerheten på en god måte, sier Ståle Kyllingstad.

Som styreleder for Norsk Industri Olje & Gass snakker Ståle Kyllingstad på vegne av svært mange leverandørselskaper i Norge. Som konsernsjef i IKM-gruppen har han beina plantet i kjernen av norsk petroleumsvirksomhet. Vi har på denne bakgrunnen stilt han et knippe spørsmål knyttet til Ptils Hovedtema for 2021, *På lag med leverandørene*.

- Hva er din respons på Hovedtemaet vi har valgt?

- Min reaksjon er svært positiv. Det at kundene våre, altså oljeselskapene, er på lag med oss - og at Ptil kjører det som et tema for å minne om at vi er ett lag; det er jeg veldig, veldig positiv til.

- Problemstillingene som Hovedtemaet peker på, må løses i lag. Vi har et felles ansvar, sammen med våre kunder, for sikkerheten på sokkelen og sikkerheten knyttet til hele vår industri.

- Hvorfor er det viktig å peke på dette nå?

- Nå opplever vi et generelt prispress i bransjen, samtidig som vi opererer en moden sokkel, som betyr at vi kanskje ikke finner så mange store felt framover. Vi er derfor nødt til å drive økonomisk lønnsomt - og økonomisk sparsomt. Begge deler er nødvendig for å sikre lang levetid på sokkelen.

- Som styreleder i Norsk Industri vet jeg at hele bransjen er sterkt opptatt av at vi skal ta ned kostnadene, men vi klarer ikke gjøre mer når det gjelder timerater. Kuttene på timerater tok vi da oljeselskapene, med Equinor i spissen, la et veldig stort press på oss under oljekrisen for få år siden.

- Nå må vi komme med andre løsninger for å kutte; tekniske løsninger som gjør at bransjen blir billigere og gjør oss konkurransedyktige i lang tid.



- Hvilke løsninger sikter du til da?

- Ett eksempel: I IKM gjorde vi en tre ukers brønnstimuleringsjobb og halverte kostnaden bare ved å sette utstyret på en mindre båt. Vi satt igjen med like mye fortjeneste som før, men oljeselskapet fikk en lavere regning. Med andre ord er det de tekniske løsningene som er viktige. Det gjelder særlig forhold knyttet til vedlikehold og til brønn og brønnbehandling.



- Problemstillingene dette Hovedtemaet peker på, må løses i lag. Vi har et felles ansvar, sammen med våre kunder, for sikkerheten på sokkelen og sikkerheten knyttet til hele vår industri, sier Ståle Kyllingstad. Han er både konsernsjef i IKM og styreleder for Norsk Industri Olje & Gass. Bildet er fra Ptils Topplederkonferanse i oktober 2020, hvor Hovedtemaet for 2021 ble presentert. (Foto: Tommy Ellingsen)

- Leverandørene sitter på mye teknologi. Det er jo vi som i stor grad gjør oppgavene i bransjen. Oljeselskapene, særlig de litt mindre, har i stor grad en påserolle, i den forstand at de ser etter og kontrollerer det vi gjør.

- Hovedtemaet til Ptil peker på viktigheten av å beholde sterke og livskraftige leverandører, og på operatørens ansvar for dette. Er operatørene bevisste nok på dette ansvaret?

- Ikke i så stor grad som vi kunne ønske. Kontraktstrategien til selskapene er ekstremt viktig i dag. Et operatørselskap sitter med stor makt, og det kontraktuelle ansvaret er deres.

- Den farligste konkurrenten er den som holder på å gå over ende. Et leverandørselskap som vet de vil gå konkurs om de ikke får kontrakt, men som samtidig er i tvil om de vil klare seg dersom de får kontrakten - fordi prisene i kontrakten er så lave. Et slikt selskap representerer en veldig farlig kombinasjon. Slike situasjoner kan gå på bekostning av sikkerheten. Dette er en reell problemstilling vi er svært oppmerksomme på i Norsk Industri.

- Leverandørselskaper som er ikke-bærekraftige økonomisk, eller er bare så vidt bærekraftige, er ikke bra. Vi trenger sterke leverandørselskaper og sterke leverandørkjeder som er robuste og har god inntjening.

- Har ikke leverandørene selv ansvar for å si nei til kontrakter som påvirker sikkerheten negativt?

- Soleklart. Men når folk står på kanten av et stup, strekker de seg lenger enn de kanskje hadde tenkt. Og de gjør kanskje dårligere vurderinger enn ellers. Men utvilsomt; det er leverandørens hovedansvar å ivareta sikkerheten.

- Hvordan har samarbeidet mellom operatører og leverandører endret seg de siste årene?

- Det er blitt bedre. For seks-sju år siden var det mye større motsetningsforhold; det var på grensen til ampert mellom operatørselskapene og leverandørindustrien.

- Operatørene tjente mye penger, og det var veldig stort trøkk i bransjen, mens vi som leverandører ikke klarte å opprettholde vår fortjeneste. Vi jobbet mest for å levere og tilfredsstille kundene.

- Så kom oljekrisen i 2014-2015. Den fikk oss til å oppleve at vi var i samme båt. Samarbeidet som ble utviklet da, varer ennå. Så situasjonen er bedre enn den var, men vi har fortsatt problemstillinger knyttet til dette med kontraktuelle strategier. Det er ekstremt viktig at operatørene tenker gjennom hvilke strategier de har.

- Hvilket ansvar har leverandørene for sikkerheten?

- Alt ansvar, egentlig. Vi har ansvar for våre ansatte, og vi har ansvar for at vi som selskap arbeider på en sikker og forsvarlig måte. Det fins ingen unnskyldning for verken det ene eller det andre. Ansvaret er vårt - fullt og helt.

- Men vi må sørge for at det er forståelse hos kundene våre for at vi har en arbeidsmetodikk som er forenlig med deres. Og at operatørselskapene har en kontraktstrategi som sikrer de leverandøransatte langsiktighet og trygghet, slik at unge og nye folk tør å satse på vår bransje og våre selskaper.

- Oljeselskapene må bidra til å tilrettelegge for leverandørene, slik at vi i fellesskap klarer å ivareta sikkerheten på en veldig god måte. ●

Anniken Hauglie Administrerende direktør, Norsk olje og gass

- Et veldig godt tema. Uavhengig om man jobber i operatørselskaper eller hos leverandørene, er det den samme næringen. Og det å ha et høyt HMS-fokus og en trygg næring, enten man jobber i den ene eller andre delen av den, mener vi er veldig viktig.

- Vi trenger en sterk leverandørindustri i Norge. På sikt vil vi alle sammen tjene på dette. Mitt inntrykk er at man er bevisste på det, og vi jobber også tett sammen i bransjeforeningen for at vi skal finne gode, felles løsninger.

- At arbeidstakerne og arbeidsgiverne snakker godt sammen, og at de har et godt forhold til myndighetene, gjør at vi kan finne gode løsninger i felleskap. Vi vil alle tjene på at vi har et nært, tillitsfullt og godt partssamarbeid. Det har dratt Norge gjennom mange kriser før, og det kommer også til å være en viktig faktor gjennom utfordringene vi står i nå. ●

Anniken Hauglie
(Foto: Tommy Ellingsen)



Foto: Gunlaug Leirvik



Foto: Industri Energi

Hilde-Marit Rysst Leder, Safe

- Jeg synes det er et bra tema. Vi vet at det har vært store endringer i rammebetingelser og hvilke muligheter leverandørene har for å skape så gode HMS-resultater som vi forventer i vår bransje. Det er positivt at Ptil nå gir beskjed. Våre lokale tillitsvalgte i den enkelte bedrift kan bruke Hovedtemaet helt bevisst for å vise at nå tas det grep.

- Vi får stadig tilbakemeldinger fra våre medlemmer om at det er tøffere tider og at det skal løpes fortere og jobbes raskere, og da er det enklere å ta short-cuts, rett og slett. Så vi er bekymret for rammebetingelsene operatørene har gitt leverandørene over flere år, og vi mener helt klart at det er på tide å ta et skritt tilbake og få mer robuste rammebetingelser igjen - slik at leverandørene kan få gjort jobben på en god måte.

- Det er ingen som ønsker å skade verken seg selv eller kollegaer eller fabrikken de er på. Alle ønsker å ha en god arbeidsdag og en trygg arbeidsdag. Da må de ha muligheten til å få dette til. ●

Lill-Heidi Bakkerud Nestleder, Industri Energi

- Et godt tema for 2021. Bransjen er sammensatt, og mye av arbeidet og oppgavene utføres av leverandørene. Vi forventer at temaet vil bidra til større oppmerksomhet mot hva mangfoldet og samhandlingen betyr for sikkerhet og arbeidsmiljø. Vi vil benytte temaet til å belyse at det er en forutsetning med reelt samarbeid og arbeidstakermedvirkning, blant annet i anbudsprosessene. ●

Arne Sigve Nylund

Konserndirektør UPN, Equinor

- Jeg synes (Hovedtemaet) *På lag med leverandørene* er kjempebra. Det å jobbe tettere sammen, ikke minst med sikkerhet, er veldig viktig. Samarbeid er med på å skape forutsigbarhet i bransjen. Det at en jobber med sikkerhet på en tilsvarende og lik måte, tror jeg bidrar til å heve sikkerhetsnivået. Jeg tenker at Equinor må bruke Hovedtemaet i forhold til samarbeidet vi har generelt med leverandørene i vårt selskap. Uten leverandørene hadde vi ikke kunnet gjøre jobben; det er helt innlysende. ●

Steinar Våge

Administrerende direktør,
ConocoPhillips

- Det er et veldig godt og betimelig tema. Vi trenger leverandørene. Det å holde leverandørindustrien oppegående og sterk, og ha den kompetansen, det er viktig i omstillingen som vår næring er i - også når det gjelder transformeringen mot det grønne skiftet. ●

Karl Johnny Hersvik

Administrerende direktør,
Aker BP

- Hovedtemaet er utrolig viktig. Vi snakker jo mye om å være del av én industri, men det er ikke alltid vi er i stand til å vise det. I min verden er det ikke mulig å gjennomføre de digitale endringsprosessene, det angår for så vidt også generelle endringsprosesser, uten at vi har en mye bedre relasjon og mye bedre fordeling av oppgaver og kapabilitet mellom operatør og leverandør. ●

Arne Sigve Nylund
(Foto: Tommy Ellingsen)

Leverandørindustrien

Norges nest største næring

Den norske leverandørindustrien består av mer enn 1100 selskaper som leverer utstyr og tjenester til petroleumsvirksomheten. Med en omsetning på 397 milliarder kroner i 2019¹ er dette Norges nest største næring, etter produksjon og salg av olje og gass.

Leverandørene jobber i store og små selskaper som leverer et stort spekter av varer og tjenester i alle faser av næringen. Begrepene entreprenør og kontraktør brukes også om leverandørene.



80%

Om lag 80 prosent av alle som jobber innen petroleumsvirksomheten i Norge, er ansatt i et leverandørselskap²



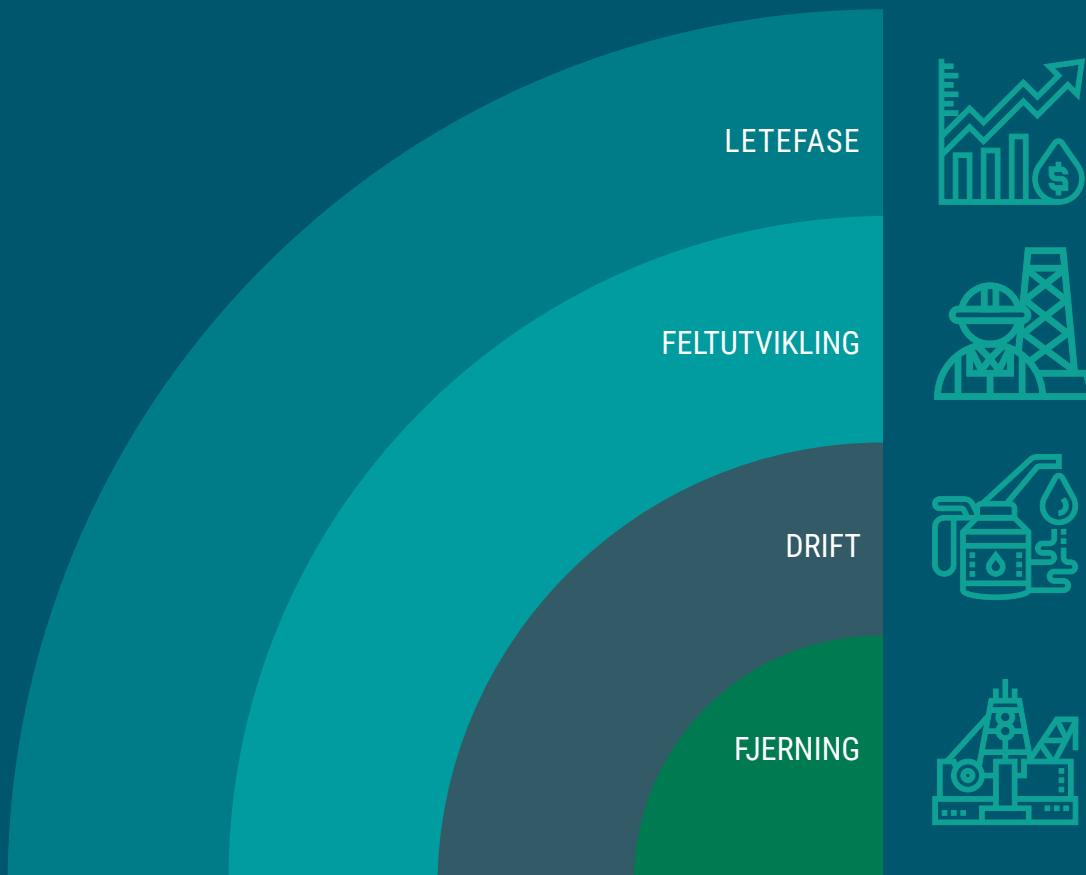
Over 70 prosent av alle som arbeider offshore, er ansatt i et leverandørselskap. Mange av leverandørene veksler mellom arbeid offshore og på land.

70%

¹ Fra rapporten Leverandørindustrien til olje og gass (Rystad Energy, 2020)

² Ifølge SNFs rapport «Sysselsetting i petroleumsvirksomhet 2017» var det ved årsskiftet 2017/2018 rundt 111 300 fast ansatte som jobbet med petroleumsaktiviteter i Norge. Av disse var omtrent 86 000 ansatt i leverandørindustrien.

Eksempler på leverandørtjenester i ulike prosjektfaser av virksomheten:



- Seismiske undersøkelser
- Dataprosessering
- Geologi- og geofysikkjenester
- Borerigg- og brønntjenester
- Ingeniørtjenester og prosjektledelse
- Bygging ved verft
- Produksjon og installasjon av utstyrspakker
- Produksjonsutstyr på havbunn plasseres og kobles til innretning.
- Vedlikehold
- Forpleining
- Maritime tjenester/shipping
- Logistikk/transport
- Større oppgraderinger, f.eks. nytt prosesseringsutstyr og boring av flere brønner
- Plugging av brønner
- Logistikk/transport
- Disponeringsarbeid

Leverandører på **flyttbare** innretninger

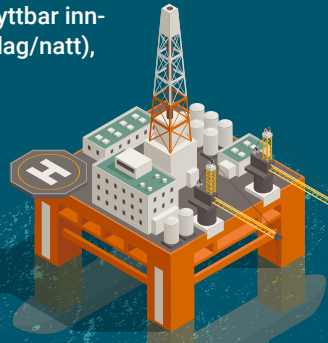
Bemanning på flyttbar innretning ved boring av lete- eller produksjonsbrønn (12 ¼ seksjon). Eksemplet er hentet fra en konkret boreoperasjon på norsk sokkel.

OPERATØREN har det øverste ansvaret for aktiviteten. På en flyttbar innretning vil det typisk være to boreledere fra operatør om bord (dag/natt), sammen med boreingeniør, sikkerhetsleder og geologer.

REDEREN, som eier innretningen/riggen, er underleverandør til operatøren. Ledelsen, inkludert plattformsjef, borepersonell og personell med ansvar for tekniske og marine operasjoner er ansatt i rederiet.

FORPLEININGSSSELKAPET, som leverer kjøkken-tjenester og renhold, er underleverandør til rederiet.

Operatøren har også kontrakter med flere såkalte TREDJEPARTSSELKAPER. Dette er selskaper som leverer tjenester innenfor brønnservice.





OPERATØRANSATTE

- 1 Boreleder – dag
- 1 Boreleder – natt
- 1 Boreingeniør
- 1 Sikkerhetsleder
- 2 Geolog



REDER

- 1 Plattformsjef
- 1 HMS-leder
- 1 Sykepleier
- 1 Materialmann



FORPLEINING

- 1 Forpleiningsleder
- 3 Kokk
- 4 Renholder



BRØNNSERVICESELSKAPER

- 2 Brønnhodetekniker
- 2 Dataingeniør
- 1 Slamlogger
- 1 Prøvetaker
- 2 Sementer
- 4 Operatør
- 2 Slamingeniør
- 1 ROV-leder
- 2 ROV-operatør
- 2 MWD-operatør
- 2 Retningsborer
- 4 Wireline-operatør
- 1 Liner Hanger-spesialist
- 2 Stillarbeider
- 2 Maler
- 2 Sveiser
- 3 Tilkomsstekniker

MARITIMT PERSONELL

- 1 Maritim leder
- 4 DP-operatør
- 2 Dekksbas
- 2 Kranfører
- 6 Dekksarbeider

TEKNISK PERSONELL

- 1 Teknisk leder
- 2 Subseaingeniør
- 1 Assisterende teknisk leder
- 4 Maskinromsoperatør
- 3 Mekaniker
- 1 Leder elektrisk
- 4 Elektriker
- 1 Sveiser

BOREPERSONELL

- 1 Senior borejef/riggleder
- 2 Boresjef
- 1 Planlegger
- 2 Borer
- 2 Assisterende borer
- 2 Tårnmann
- 2 Assisterende tårnmann
- 8 Boredekkarbeider



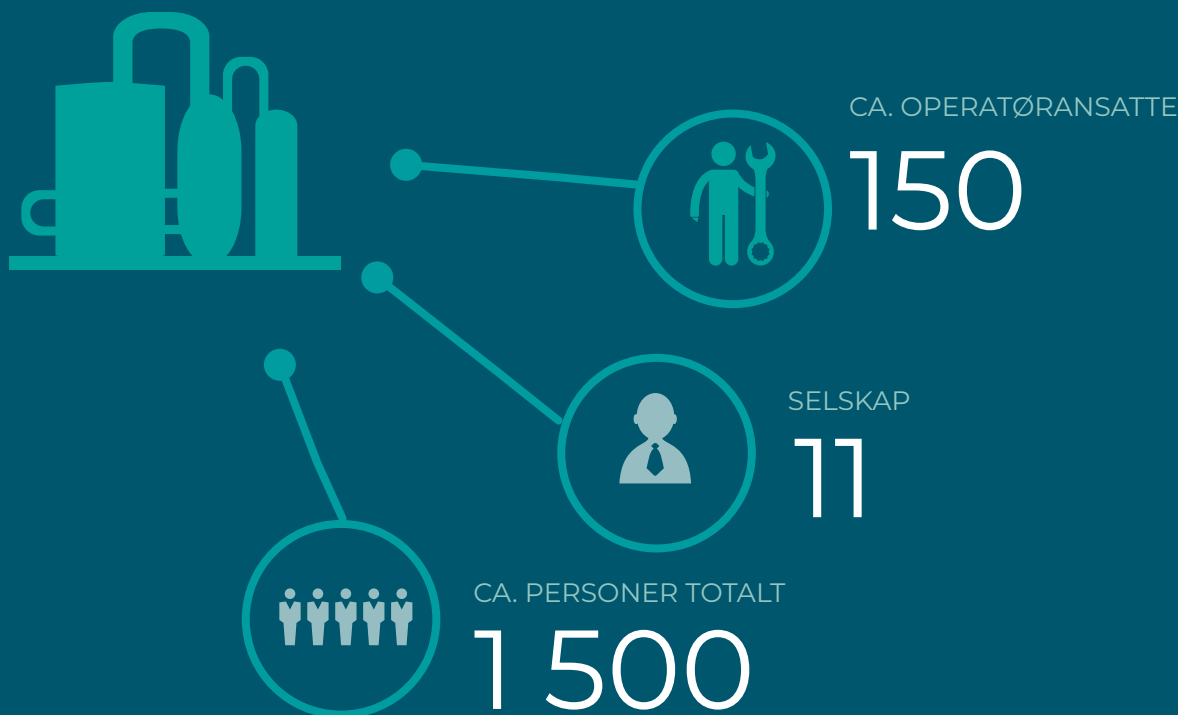
Hvem er mest utsatt for risiko?

RISIKOUTSATTE GRUPPER er betegnelsen på arbeidstakere i petroleumsvirksomheten som er særlig eksponert for å bli skadet eller syke i forbindelse med jobben. Det er svært viktig at selskapene følger disse spesielt opp. Arbeidstakere hos leverandører er ofte utsatt for høyere risiko enn operatøransatte, fordi det i stor grad er leverandører som jobber i den såkalte *spisse enden*.

Leverandører på **landanlegg**

*Bemanning på et norsk landanlegg under en planlagt revisjonsstans.
Vi har tatt utgangspunkt i en konkret revisjonsstans ved et norsk landanlegg.*

Cirka 150 ansatte hos OPERATØREN arbeidet med revisjonsstansen,
i tillegg til ansatte som opprettholdt daglig drift på anlegget.
LEVERANDØRENE fordelte seg på 11 forskjellige selskaper.



CA. ANTALL PERSONER TJENESTER

| | |
|-----|--|
| 150 | • Operatøransatte |
| 500 | • Hovedleverandør (mekanisk-, sveis-, elektro- og automasjonsarbeid) |
| 200 | • Isolasjon, stillas og overflatearbeid |
| 150 | • Installasjon av ny reaktor |
| 100 | • Rengjøring og inspeksjon av varmevekslere |
| 95 | • Uførende NDT-tjenester |
| 70 | • Kran og løft (23 kraner/7 kranbiler) |
| 70 | • Rengjøringstjenester (12 biler/2 traktorer) |
| 50 | • Murverksarbeid |
| 50 | • Spesialmekanisk arbeid |
| 25 | • Varmebehandling |
| 35 | • Arbeid på roterende utstyr |



TOTALT

1 495

Hva regnes som petroleumsvirksomhet?

All aktivitet som foregår offshore og innenfor portene på de åtte landanleggene i Norge, regnes som petroleumsvirksomhet. Petroleumstilsynet er tilsynsmyndighet for denne aktiviteten. For aktiviteter på land, utenom landanleggene, er det Arbeidstilsynet som har myndighetsansvar.

Hvorfor er arbeidstakermedvirkning viktig?

Arbeidstakermedvirkning er et regelverkskrav i Norge. Prinsippet er at den som blir eksponert for risiko, skal ta del i selskapets beslutninger knyttet til HMS. Hensikten er å bruke arbeidstakernes samlede kunnskap og erfaring for å sikre at saker blir tilstrekkelig belyst før det treffes beslutninger. Siden en rekke løsninger besluttes på lokalt nivå, er det viktig at alle involverte parter har reell mulighet til å bli hørt – også leverandørene.



Mekanikerne Chris Cruikshank (til venstre) og Håkon Haugen kontrollerer borestrenger som er inne til vedlikehold og reparasjon hos oljeserviceselskapet Schlumberger Norge. (Foto: Jonas Haarr Friestad)



AV ASTRI SIVERTSEN

Leverandør og lagspiller

Nye kontraktsformer dukker opp i oljebransjen, og *One team* er et begrep som griper om seg. Spørsmålet er hvordan det virker i praksis.

Tananger i Sola kommune ligger verkstedhallene på rekke og rad på den store tomte til oljeserviceselskapet Schlumberger. Her blir borestrenger og annet utstyr tatt inn til service og reparasjon. Fra vask og rens i den ytterste hallen, via reparasjon, kalibrering og testing, til de er klare for å sendes ut i den andre enden.

- Vi sparer en halvtime ved å montere borekrona på borestrengen på land. Mer og mer utstyr blir klargjort på verkstedet før det sendes ut på plattformer og rigger. Offshore er det bare å plugge inn og sette i gang, forklarer verkstedleder Terje Nordhus.

Best mulig brønnplassering for å få ut mest mulig olje og gass - det er dette det handler om. Rørleddene som går fra borekrona og opp til rigger, er derfor fullstappet av avansert elektronisk utstyr som måler og logger og sender informasjon til en retningsborer og andre fagfolk som kanskje sitter på land og styrer operasjonen. Nedre del av borestrengen kan inneholde 30-100 meter måleutstyr, forklarer Nordhus.

Han klapper på et sju meter langt rør, som han anslår er verdt rundt 500 000 dollar.

- Vi blir målt på effektivitet og nedetid, både i eget selskap og hos kunden, sier han.

Dobbelt så fort - Fra 2014 har bedre teknologi og andre måter å jobbe på, gjort at vi nå borer dobbelt så fort i antall meter per døgn som vi gjorde da, forklarer Sigbjørn Lundal, koordinerende hovedverneombud (KHVO) i Schlumberger Norge.

Han viser til statistikk fra Equinor: I 2007 boret de gjennomsnittlig 76 meter per døgn på norsk sokkel. I 2020 har det gått opp til 147-157 meter per døgn.

- Vi har sett en formidabel effektivisering i denne bransjen, sier Lundal, noe som har resultert i flere offshoreprosjekter.

- Utviklingen er veldig positiv for økonomien til

oljeselskapene. Men det betyr også at våre folk som jobber der ute, har en travlere hverdag enn de hadde før - og mindre ressurser.

- Mens Schlumberger tidligere hadde 12-14 mann til å operere bore- og loggeutstyret på en plattform, er de nå nede i fem, forteller han.

- Og mens de før var mer spesialiserte, har hver ansatt nå måttet lære seg å utføre flere typer arbeidsoppgaver.

- Leverandørselskapene selv var også mer spesialiserte, legger Lundal til.

- Noen var gode på sementering, andre var gode på boring. Nå har de fleste gått bort fra dette, og blitt totalleverandører på sine områder.

Bonus Mens det før var vanlig å få betalt en fast pris for antall boremeter, er betalingen nå oftere avhengig av bonus på utførelsen av arbeidet. En kunde forsøkte seg på å knytte bonus til HMS-hendelser, slik at leverandøren ble straffet økonomisk hvis det inntraff skader underveis. Et slikt system fører til underrapportering av hendelser, som ifølge Lundal er ekstremt skadelig og setter hele HMS-regimet i fare.

- Forsøket ble avverget av verneombudene og fagforeningene hos oss - i samarbeid med kolleger i Baker Hughes og Halliburton, forteller KHVOen i Schlumberger.

- Vi har jo de samme utfordringene når det gjelder effektivisering, og vi møter de samme kravene fra kundene våre. Selv om vi er konkurrenter, står vi sammen om utfordringene, sier han.

På samme lag En annen trend Lundal har sett de siste årene, er at kundene har begynt å bruke begrepet *One team* som uttrykk for at de og leverandørene jobber sammen som ett lag.

- Men *One team* betyr overhodet ikke det samme for alle operatørene, sier han.

- Hvis de ikke er interessert i å ha oss totalt



Etter at koronaen traff, har 300 ansatte måttet gå fra Schlumberger Norge, men regjeringens skattepakke har gitt mer jobb. Kunder som har utsatt prosjekter til 2021, har kommet tilbake og sagt at de likevel vil sette i gang i år. - Jeg har tro på at vi vil se en økende aktivitet framover, sier koordinerende hovedverneombud Sigbjørn Lundal i Schlumberger. (Foto: Jonas Haarr Friestad)

integrert og inkludert i sin organisasjon, så har de heller ikke noe *One team*, mener Lundal.

Som eksempler på selskaper som har skjønt hvordan det skal gjøres, trekker han fram Aker BP og det ungarske selskapet MOL.

For litt over ett år siden inngikk Aker BP en allianse med Schlumberger og Stimwell Services. Formålet var raskere operasjoner og økt olje-produksjon ved hjelp av brønnintervensjon og stimulering.

- Operasjonene er så sammensatt at du er nødt til å ha et godt samarbeid. Ellers hadde det ikke fungert.

Dette er en modell som ifølge Lundal virker. Schlumbergers folk er med på planleggingen av

løsningene de skal levere, og har mye de skulle sagt. De har et godt arbeidsmiljø, og det er lite sykefravær blant de som jobber i alliansen.

Forbløffet Da den økonomiske nedturen traff oljesektoren i 2014, var Karl Johnny Hersvik sjef i Det norske oljeselskap (Det norske), som var operatør for Alvheimfeltet i Nordsjøen.

Alvheim skulle bygges ut med flere havbunnsbrønner som skulle knyttes opp mot produksjonsskipet. Det norske bestemte seg for å gjøre et forsøk med enklere og mer effektiv organisering. I stedet for ett prosjektteam hos operatøren, ett hos leverandøren og ett felles på toppen, bygget de ett lag med én ledelse.





Bjørn Harald Flaten sjekker at det elektroniske utstyret inne i borestrengen fungerer som det skal. (Foto: Jonas Haarr Friestad)

- Det norske trodde i utgangspunktet de var ganske gode på å gjennomføre slike prosjekter, forteller Hersvik.

Men resultatet forbløffet dem. Ikke bare klarte de å kutte kostnader med nesten 20 prosent. Det mest ekstraordinære var gjennomføringstida.

- Vi var vant til at disse prosjektene tok 20-22 måneder. Dette allianseprosjektet i 2016, hele Alvheim subsea tie-back, ble utført på 11 måneder, sier Hersvik - som i dag er administrerende direktør i Aker BP.

Flere vinnere Aker BP har per i dag sju slike allianser innenfor ulike områder av virksomheten. I de beste av alliansene ser selskapet at kvaliteten på leveransene går betydelig opp. Men Hersvik innrømmer at denne måten å jobbe på kan være en «litt plagsom prosess, sett fra et ledersperspektiv.»

- På et tidspunkt begynner du å lure på om du har mistet kontroll. Og så oppdager du at det er det motsatte som skjer; du har fått enda bedre kontroll. Det er bare det at problemløsingen har flyttet seg nærmere problemet, sier han - og legger til:

- Vi har en unik fordel i Norge; vi har et funksjonelt regelverk. Det betyr at det er mange måter å løse et problem på.

Ifølge Hersvik er alliansene mer vellykkede jo mer veldefinerte og strukturerte oppgavene er. Med ett unntak: Brønnvedlikeholds- og brønnintervensjonsalliansen med Schlumberger og Stimwell, hvor de har klart å bygge inn én løsning og en god måte å samhandle på til tross for stor variasjon i arbeidsomfanget.

Hersvik understreker at tillit mellom partnerne er alfa og omega for at alliansene skal lykkes.

- Og så er det en ting til: Vi som oljeselskap må akseptere at leverandørene skal tjene penger.

Noen ganger opplever Hersvik en holdning blant oljeselskapene som går ut på å skvise leverandørene mest mulig. Det ser han som et veldig kontraproduktivt utgangspunkt for samarbeid. Ifølge ham er det nok sløsing i olje- og gassprosessene til at alle aktørene kan leve godt hvis de jobber systematisk med å fjerne byråkrati og dobbeltarbeid.

- I Aker BP ønsker vi at våre alliansepartnere skal ha god inntjening og lykkes kommersielt når vi som oljeselskap lykkes, sier han.

Premisser Dette poenget trekkes også fram av sjefingeniør Irene B. Dahle i Ptil. Hun mener det er en forutsetning for å jobbe på lag at operatøren og leverandøren deler både den økonomiske oppsiden og nedsiden.

- Slik jeg ser det, er hovedutfordringen at *One team* lett kan bli fagre ord. Du må ha insentiver, også i kontraktene, som støtter opp om et slikt samarbeid, sier hun.

- Det er press på kostnader i næringen. Derfor letes det etter nye modeller for å gjøre arbeidet mer effektivt. Hvis en da kan få bedre samarbeid og bedre sikkerhet på kjøpet, er ingenting bedre, mener Dahle.

- Dersom modellen innebærer at den økonomiske risikoen overføres fra operatør til leverandør, kan det få uheldige konsekvenser. Leverandøren står i fare for å tape penger, og det kan gå på bekostning av sikkerheten, sier hun.

- Av og til ser vi dessverre at kontraktene er veldig stramme - og svært mye på operatørens premisser.

- Det er vi bekymret for i Ptil. ●

Opp fra knestående

Tettere samarbeid mellom operatør og leverandør handler om å spare tid og kostnader, mener Monica Th. Bjørkmann, toppsjef i Subsea 7 Norge og styreleder i Norsk olje og gass.

Da Subsea 7-sjef Monica Th. Bjørkmann for ett år siden ble valgt til styreleder i bransjeorganisasjonen Norsk olje og gass, var det første gang i historien en representant for leverandørindustrien inntok denne posisjonen.

- Vi er i en brytningsfase hvor operatørselskapene forstår at ikke alt foregår hos dem, sier Bjørkmann, som konstaterer at 80-90 prosent av arbeidstimene i norsk olje- og gassnæring utføres av leverandørleddet.

I de siste fem årene har det vært en trend med mer samhandling mellom leverandører og operatører. Bjørkmann tror dette handler om to ting: Den ene er at kostnadene kan reduseres. Den andre er at det gir kortere gjennomføringstid for prosjektene.

- Ved å jobbe tett sammen fra en veldig tidlig fase, sparer man opptil ett år i planleggingsfasen.

Kjøpers marked Bjørkmann anslår at fordelingen mellom alliansekontrakter og det hun kaller klassiske kontrakter i hennes selskap, er 50/50 ut fra omsetning. En klassisk kontrakt er inngått mellom én leverandør og én operatør. I en alliansemodell er det gjerne flere leverandører. I den typiske alliansemodellen deler man på opp- og nedsider, og spiller for samme lag.

- Det er kjøpers marked nå. Som leverandør er det vår oppgave å tilpasse oss markedet, sier Bjørkmann.

- Uavhengig av kontraktsmodell, er det gode muligheter for å få et godt samspill mellom operatør og leverandør.

- Det som skiller disse, og som er spesielt interessant for leverandørene, er hvis du klarer å

ha det vi kaller insentivbaserte kontrakter. De stimulerer og motiverer til bedre løsninger som koster mindre, sier hun.

Uansett er det viktig for leverandøren å bli involvert i en tidlig fase:

- Det gjør at vi kan være en partner for operatøren og bringe fram vår kompetanse og erfaring, og komme med kostnadseffektive og optimale løsninger.

Tradisjonelt har det vært sånn at leverandøren ikke kommer inn før operatøren har bestemt seg for konseptet.

- Da kan vi kjøpe inn og fabrikkere og installere, men vi kan ikke være med å påvirke så veldig mye, sier hun.

Mindre skvis enn fryktet Ifølge Bjørkmann er det en stor forskjell på nedturen i 2020 og tidligere kriser. Da pandemien kom, hadde leverandørindustrien ennå ikke klart å reise seg fullt opp siden forrige krise.

- Jeg vil si at vi var i knestående, økonomisk sett. Hvis operatørene da hadde pusha på enda en runde, og sagt at «nå må dere redusere kostnadene», tror jeg det hadde vært veldig tøft for leverandørene.

- Men det har de faktisk ikke gjort. Jeg tror det er fordi de forstår at det er viktig at leverandørindustrien overlever denne krisen.●



Monica Th. Bjørkmann

Hvem har ansvar for sikkerheten?

Ansvarsfordelingen i petroleumsvirksomheten er tydelig: Den som eier risikoen, eier også ansvaret for å håndtere den. Det er selskapene som har den nødvendige detaljkunnskap, beslutningsmyndighet og ikke minst ressurser til å sørge for at kravene i regelverket ivaretas og etterleves.



LEVERANDØREN er ansvarlig for sikkerheten i egne operasjoner, og plikter å ha et styringssystem for å ivareta helse, miljø, sikkerhet og arbeidsmiljø innenfor sitt ansvarsområde.

OPERATØREN har et særlig ansvar for at virksomheten samlet foregår på en forsvarlig måte og i samsvar med regelverket. Operatøren skal påse at alle som utfører arbeid for seg, etterlever kravene i HMS-regelverket. Denne såkalte **påseplikten** er en generell, overordnet oppfølgingsplikt som kommer i tillegg til det enkelte selskaps plikt til å etterleve regelverket.



RETTIGHETSHAVER omfattes også av påseplikten og skal legge til rette for at operatøren kan gjennomføre oppgavene i tråd med regelverkskravene. Rettighetshaver skal gripe inn dersom selskapet avdekker forhold som ikke er i overensstemmelse med regelverket.



Brå kast i ISO-bransjen



Administrerende direktør Bård Bjørshol (til venstre) og HR-direktør Thorbjørn Jensen i Kaefer Energy. (Foto: Monica Larsen)

AV ASTRI SIVERTSEN

De er blant de første som rammes av nedskjæringer og kostnads-kutt. For ISO-selskapene er derfor langtidskontrakter gull verdt.



Andre uka i mars 2020 hadde Kaefer Energy 2150 mennesker i arbeid. Uka etterpå var de 500.

Ni måneder etter at koronaen traff Norge, besøker vi Kaefer sine lokaler på Forus utenfor Stavanger. Et skift på 40 ansatte jobber med å prefabrikkere deler til isolasjon og kapsling av rør og ventiler som skal tas i bruk i prosjekter til havs og på landanlegg. På plassen utenfor rager et 17 meter høyt stillastårn. Et håndfast resultat av et femukerskurs som 14 deltakere er i ferd med å gjennomføre, etter avtale med Nav.

- Neste generasjon stillasarbeidere, konstaterer selskapets HR-direktør Thorbjørn Jensen, som selv jobbet i faget på 1990-tallet.

Brorparten av arbeidsstokken inne i verkstedhallen kommer fra Polen. Genserne de har på seg, er røde, grønne eller blå. De med samme farge jobber tett sammen på skiftet, og de bor og reiser sammen. Alt for å unngå smitte av covid-19.

Kaefer sendte ut permitteringsvarsel til nesten samtlige ansatte i mars 2020. Et 50-tall av disse har ennå ikke kommet tilbake i arbeid - hovedsakelig fordi bostedene deres ligger i rød sone, og de selv ikke ønsker å gå i karantene.

- Høsten 2020 er vi oppe i 75-80 prosent av aktivitetsnivået før koronaen, sier Jensen, som også har flere års erfaring som medlem av Sikkerhetsforum, den sentrale trepartsarenaen for helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten.

Bedring ISO-bransjen, som Kaefer tilhører, er kjent for å være blant de første som rammes av nedskjæringer og kostnadskutt. Tjenester til olje og gassnæringen, inkludert landanleggene på Kårstø og Mongstad, utgjør 98 prosent av aktiviteten deres

i Norge. Det merkes når oljeprisen faller - samtidig som landet stenges ned.

I 2019 satte selskapet omsetningsrekord. Den blir ikke slått i 2020.

- Det har vært søkelys på å redusere kostnader så lenge jeg kan minnes, og vi har drevet med kontinuerlig forbedring i mange år, sier administrerende direktør Bård Bjørshol i Kaefer.

Mye har imidlertid blitt bedre i løpet av de siste årene, sier han, og trekker fram at kundene og deres representanter legger til rette for mer samarbeid og utvikling enn før. Tidligere varte en typisk kontrakt i tre år, med mulighet for forlengelse i ytterligere et par år.

Så, i 2015, inngikk de en kontrakt med Equinor på 15 år.

- Det var noe helt nytt, og det utgjorde en dramatisk forskjell, sier Bjørshol.

- I en langtidskontrakt har vi trygghet for at hvis vi gjør et forbedringsinitiativ, så får vi tatt i bruk nyvinningen på arbeidsstedet over tid. Og vi får høste av det - sammen med kunden. Det er ikke bare penger ut gjennom vinduet.

Opp- og nedrykk I rammeavtalen med Equinor fikk Kaefer ansvar for flere store innretninger på norsk sokkel, i utgangspunktet Troll A, B og C, Åsgard A og B og Kristin. De hadde også utsikter til flere oppdrag hvis kunden ble fornøyd.

- Det er ikke gitt at vi får beholde ansvarsområdet vi har i dag. Hvis vi ikke er blant de beste utførerne, vil vi med stor sannsynlighet få redusert ansvar. Det er det vi leverer hver dag, som summerer seg opp til et resultat, sier Bjørshol.

Jensen sammenligner det med en fotballtabell. Noen står i fare for å rykke ned. Andre rykker opp,



Leverandørselskapene som driver med isolasjon, stillas og overflatebehandling (ISO) er spesielt konjunkturutsatt.

Utenfor Kaefer Energys kontorer på Forus ved Stavanger kurses neste generasjon stillasbyggere. (Foto: Monica Larsen)





slik Kaefer gjorde i dette tilfellet – da de fikk utvidet ansvarsområdet i Equinor med feltene Martin Linge og Johan Sverdrup.

- Når kontraktene er lange, er det mye større vilje og aksept fra alle berørte for å investere i bedre og smartere løsninger, mener han.

- På kortsiktige oppdrag er det enklere å tenke at jobben skal bli ferdig så effektivt og fort som mulig.

- Vår erfaring er at jo bedre kjent vi blir, jo bedre får vi det til. Etter at vi har avklart forventningene til hverandre og vi vet hvor vi skal, blir alt mye lettere. Det er det vi har erfart gjennom lange kontrakter, sier Jensen.

- Men, legger han til: En andel av en servicebedrifts oppdrag er alltid uforutsigbar. Målet er å oppnå større forutsigbarhet, også for de kortere oppdragene.

Innovasjon på lager Bjørshol mener leverandørene har fått større frihet og større medbestemmesrett. Det skjedde spesielt etter oljeprisfallet i 2014. For operatørene handlet det da om å få ned kostnadene. En måte å lykkes på, var å spille mer på lag med leverandørene - for sammen å få fram nye og bedre løsninger.

- Vi har i større grad enn før blitt satt i fører-

setet til å løse ting, sier Bjørshol.

Likevel frykter han at gode, nye løsninger ikke blir tatt i bruk, fordi enkelte representanter for kundene ikke ser den langsiktige nytten, men heller velger å spare penger på kort sikt.

- Kaefer er gjest ved kundenes anlegg, og hvis ikke kunden vil ta innovasjonen i bruk, blir den satt på lager. Når leverandøren investerer i å finne en bedre løsning, må kunden derfor være med for å sikre at den blir tatt i bruk, mener Bjørshol.

Kundene inviteres til å bidra med økonomisk drahjelp og teknisk ekspertise, men Bjørshol er opptatt av at det er trygge betingelser for at de immaterielle rettighetene - IP-rettighetene - forblir hos leverandøren.

Bjørshol og Jensen trekker også fram en annen forbedring i forholdet mellom oppdragsgiver og leverandør.

- Tidligere var det vanlig at kundene sendte over programmet for arbeidet som skulle utføres neste år, i desember - altså måneden før det skulle starte. Da fikk ikke ledelsen tid til å forberede oppgavene slik de ønsket, påpeker Bjørshol.

- Nå får vi årsprogrammene sommeren før. Vi får da tid til å planlegge, og vi prøver å få en så jevn bemanning som overhodet mulig. Dermed oppnår vi også forutsigbarhet for våre ansatte. ●

I verkstedhallen hos Kaefer Energy prefabrikeres deler til isolasjon og kapsling av rør og ventiler for bruk offshore og på landanlegg. Av smittevern hensyn er arbeidslagene kledd i grønne, røde eller blå gensere. (Foto: Monica Larsen)



Endringer i
rammebetingelser
kan gi økt risiko

Rammebetingelser kan påvirke sikkerhetsnivået gjennom indirekte og sammensatte mekanismer. Når betingelsene endres, er det derfor svært viktig at både operatør og leverandør forstår hvilke konsekvenser dette har.

petroleumsvirksomheten er det i stor grad operatørselskapene som utformer rammebetingelser, og leverandører som følger dem. Viktige føringer fastsettes i kontrakt, for eksempel:

- Kapasitet og handlingsrom for leverandør
- Fleksibilitet og responstider for mobilisering
- Organisering av arbeidet
- Bemanningsnivå
- Kompensasjonsformat
- Prestasjonsindikatorer (KPIer) og insentivordninger.

I mange tilfeller er kontrakten i seg selv nøytral og fleksibel, men drives i den ene eller andre retningen av ledessignaler og målsetninger.

- Dette er faktorer vi vet kan påvirke både arbeidsmiljørisiko og storulykkerisiko, sier Irene B. Dahle i Ptil.

Hun leder en arbeidsgruppe som ser på hvilke konsekvenser endrede rammebetingelser har for helse, miljø og sikkerhet, med spesielt blikk på operatør-/leverandørrelasjoner, tilknytningsformer og arbeidstidsordninger.

De siste årene har petroleumsnæringen gjennomgått en rekke strukturelle endringer og effek-

tivitetsprosesser. Rammebetingelser i kontrakter mellom operatør og leverandør er vesentlig endret, både når det gjelder roller og ansvar mellom operatør og leverandør, organisering av arbeidet og den enkeltes arbeidsbetingelser.

Økonomiske insentiver De mest sentrale endringene er knyttet til nye kompensasjonsformater, høyere krav til fleksibilitet fra leverandørens side, høyere (kontraktuell/økonomisk) risiko for leverandør, nye driftsmodeller som innebærer større grad av aktivitetsstyring og rotasjon, løsere tilknytningsformer for leverandører og innleide/utleide, press på kompetanse, opplæring og trening og et lavere (fast og fleksibelt) bemanningsnivå.

- I stor grad er det nok økonomiske insentiver som ligger bak disse endringene, og det er selvsagt fullt forståelig at selskapene gjør justeringer for å øke effektiviteten og lønnsomheten. Samtidig må de sørge for at endringene de innfører, ikke slår negativt ut for sikkerheten. Selskapene må kjenne konsekvensene av det de gjør - både direkte og indirekte, sier Dahle.

Risikobasert Hun viser til flere tungtveiende argumenter for at Ptil skal bruke tid og tilsynsressurser på å følge med på utviklingen som nå skjer.



- Kontrakter i kombinasjon med kontraktsoppfølging er et kraftfullt verktøy, som brukt på en god måte kan bidra til et høyt HMS-nivå, sier Irene B. Dahle. Hun leder Ptils arbeid med å undersøke hvordan endringer i rammebetingelser påvirker helse, miljø og sikkerhet. (Foto: Tommy Ellingsen)

- Vår tilnærming er risikobasert. Vi vet at leverandørene utfører en stor del av arbeidet i petroleumsvirksomheten. Samtidig vet vi at det er blant leverandørene vi finner de gruppene arbeidstakere som er mest risikoutsatt. Vi vet også at rammebetingelsene som fastsettes i kontrakt, har betydning for hvordan disse gruppene blir fulgt opp på HMS-området.

- I tillegg har vi de siste årene sett en utvikling der mer økonomisk risiko og ansvar overføres til leverandør. Dette skjer på ulike måter, blant annet ser vi økt bruk av ytelsesbaserte kompensasjonsformater, der leverandøren i større grad står økonomisk ansvarlig dersom det for eksempel oppstår forsinkelser eller arbeidet blir forstyrret på andre måter. Dette kan påvirke sikkerheten negativt i situasjoner der en leverandør står i fare for å tape eller ikke tjene penger. Det stilles også ofte krav til leverandører om å redusere bemanningen og gjennomføre bemanningsanalyser.

- Vi er bekymret for at leverandører strekker seg for langt i å redusere bemanningen for å få eller beholde viktige kontrakter. Dersom leverandører i tillegg står økonomisk ansvarlige for å øke bemanningen, dersom denne viser seg å være for lav og marginene ellers er små, er det fare for at bemanning blir en salderingspost, påpeker Dahle.

Strekker strikken - Behovet for kostnadsreduksjoner har også ført til at rammebetingelsene for leverandørene blir strammet til. Vi er urolige for at kontraktbetingelsene på noen områder har blitt for stramme. Spørsmålet er også om en hard konkurranse kan bidra til at leverandører strekker seg i lengste laget for å få eller bevare kontrakter – så langt at det går ut over sikkerheten.

- Kontrakter i kombinasjon med kontraktsoppfølging er et kraftfullt verktøy – som brukt på en god måte kan bidra til et høyt HMS-nivå, sier Dahle.

- I vår oppfølging har vi likevel sett at krav i kontrakt også kan skape uheldige insentiver. Det nytter

for eksempel lite å si høyt og tydelig at en alltid har tid til å jobbe sikkert, dersom rammebetingelsene bidrar til det motsatte.

Flere tilsyn Ptil har de siste årene gjennomført en rekke tilsyn rettet mot endringer i rammebetingelser. Tilsynsaktivitetene har blant annet vært gjennomført i form av møteserier med operatør og leverandører som har fått tildelt kontrakt. Slike møteserier er avholdt i forbindelse med kontraktsendringer innen forpleining, vedlikehold og modifikasjon, ISO og boring og brønn.

- I alle tilsyn Ptil gjennomfører, har vi dialog med vernetjenesten. Vi deltar også i andre fora der vernetjenesten er til stede. Verneombudene er en viktig informasjonskanal for oss - og gode bidragsytere. Men dessverre opplever vi at det er dårlig ytringsklima når temaet er rammebetingelser og HMS, forteller Dahle.

De årlige statusmøtene med leverandørselskaper er en annen viktig informasjonskanal, blant annet for å få informasjon om rammebetingelser som legges av operatør, og som kan påvirke sikkerheten.

Påseplikt I tilsyn med endringer i rammebetingelser er det gjerne naturlig å adressere operatørselskapets påseplikt. Operatørselskapet har det overordnede ansvaret for sikkerheten og skal se til at virksomheten i sin leverandørkjede drives forsvarlig.

- Spørsmålet er hvordan operatøren bidrar, gjennom sin utforming av rammebetingelser og sin oppfølging av leverandørene, til at sikkerhets- og arbeidsmiljørisiko reduseres.

- Operatøren må også gjøre en vurdering av forhold som påvirker risiko og risikostyring hos leverandør indirekte. Eksempel på slike indirekte sammenhenger er ulike ytelsesindikatorer og insentiver som kan ha negative konsekvenser i form av underrapportering.

Leverandørens ansvar - Videre er det naturlig å se på hvordan leverandørene ivaretar sitt selvstendige ansvar for styring av sikkerhet og arbeidsmiljø. Rammebetingelser i kontrakt har i mange tilfeller stor betydning for leverandørens mulighet til å styre sikkerheten på en god måte. Men leverandør har et selvstendig ansvar, ikke minst for å gå i dialog med operatør og si fra dersom rammebetingelser har negative sikkerhetsmessige konsekvenser.

- Et spørsmål som er viktig å stille, er også om ansvarsfordelingen mellom operatør og leverandør står i forhold til leverandørens mulighet/ressurser til å ivareta dette ansvaret. Det er både et operatøransvar og et leverandøransvar å sikre at det er samsvar her, påpeker Dahle.

- Et underspørsmål er om det er balanse mellom krav som stilles til leverandør, og ytelsene fra operatør. Krav og ytelser må være slik at det er mulig for leverandøren å oppfylle kravene. Et eksempel på dette kan være leverandørs muligheter til å kartlegge og vurdere risiko. Gir kontrakten rom til å ha nødvendig kompetanse og kapasitet til å gjøre dette? Og hvordan spiller operatør og leverandør på lag for å få fram et helhetlig risikobilde?

- Til sist er det viktig å se på hvilke muligheter leverandøren har for å endre på rammebetingelsene hvis disse har negative konsekvenser, det vil si hvor dialogorientert eller kravorientert operatøren er.

Mållrettet oppfølging For Ptil er det viktig å sørge for en mest mulig effektiv og mållrettet oppfølging av endrete rammebetingelser. Vi har også som mål å øke kunnskapen i næringen om konsekvensene av endrete rammebetingelser og bidra til å tydeliggjøre selskapenes ansvar for HMS-styring i operatør-/leverandørrelasjonen.

- Samlet vil dette kunne gi bedre styring av sikkerheten både på overordnet nivå i næringen og i det enkelte selskap - og derigjennom redusert storulykke- og arbeidsmiljørisiko, fastslår Dahle.●

Rammebetingelser

Rammebetingelser defineres som forhold som påvirker de praktiske muligheter en organisasjon, organisasjonsenhet, gruppe eller individ har til å holde storulykkes- og arbeidsmiljørisiko under kontroll.

Ytelsesbasert kompensasjonsformat

Enhetspris og fastpris er eksempler på såkalte ytelsesbaserte kompensasjonsformater i kontrakter. Ved bruk av ytelsesbasert kompensasjonsformat får leverandør mer betalt dersom de utfører arbeidet på kortere tid.

Prestasjonsindikator

Prestasjonsindikator, ytelsesindikator, måltall - kjært barn har mange navn. Begrepet *key performance indicators*, forkortet til KPI, er den engelske betegnelsen for nøkkeltall hvis oppgave er å vise hvor godt et selskap eller en organisasjon presterer. Det er ofte knyttet bonuser eller annen belønning til måloppnåelse.



Den digitale oljearbeider



AV EILEEN BRUNDTLAND

Digitalisering endrer petroleumsnæringen radikalt og vil bety store endringer for mange ansatte. Men hvordan blir framtidens arbeidshverdag for den digitale oljearbeider?

Innføring av ny teknologi og nye løsninger i oljebransjen fører til store omveltninger i arbeidsoppgaver og organiseringen av arbeidet. Endringene omfatter alt fra bruk av droner, bærbar teknologi og sensorer på klær og utstyr til nye samhandlingsformer og beslutningsstøtte for automatiserte systemer.

Gevinster - Nye digitale løsninger kan redusere og fjerne manuelle og krevende oppgaver, og de har stort potensial for å redusere menneskelige feil. Det sier seniorrådgiver i Ptil, Linn Iren Bergh, som leder vår oppfølging av næringens digitaliseringsarbeid.

Bergh ser mange sikkerhetsgevinster knyttet til de nye tekniske løsningene næringen nå tar i bruk.

- Innen boring og brønn, for eksempel, brukes det i økende grad digital brønnplanlegging og automatiserte boreoperasjoner. Det gir borepersonellet økt beslutningsstøtte til å utføre jobben sin - ved at systemet varsler om feil hvis det oppstår utfordrende situasjoner. På den måten kan de gripe inn tidligere, forklarer hun.

Et annet eksempel er håndholdte enheter. Johan Sverdrupfeltet, som startet produksjonen i 2019, ble designet med tanke på bruk av nettbrett. Disse forenkler hverdagen mye, blant annet fordi man kan dele sanntidsinformasjon. Dermed kan

man hente fram prosedyrer, tegninger og arbeidstillatelser i operasjonsområdet samtidig som informasjonen løpende deles med kontrollrommet.

Risiko Nye tekniske løsninger kan imidlertid også medføre ny risiko – ofte fordi menneskene som skal bruke systemene, kommer i bakgrunnen.

- I våre tilsyn ser vi ofte at det er manglende oppmerksomhet mot menneskelige aspekter når digitale løsninger utvikles og testes, sier Bergh.

- Kunnskap om mennesket og hvordan vi yter i gitte situasjoner, må tas med i alle deler av utviklingen - fra designfasen til bruk. Dette betyr at utstyr må utformes basert på brukernes ulike behov.

- Ikke minst er det viktig å teste brukerens evne til å løse oppgaver både under normale omstendigheter og i situasjoner der noe går galt, understreker hun.

Kompetanse Bergh legger vekt på at innføring av ny teknologi krever oppdatering av kompetanse - ikke bare hos de som skal gjøre jobben ute på innretningene, men også hos ledere.

- Det er viktig at det blir satt av nok tid til opplæring - og at den kommer på riktig tidspunkt.

- Selv om det er mange positive sider ved å ta i bruk for eksempel bærbar teknologi, må vi ikke nedvurdere at dette fører til endringer for de som skal bruke utstyret. Derfor er vi som tilsynsmynd-

Bildet på forrige side er fra Maersk Trainings fullskala boresimulator DrillSim:6000 i Svendborg i Danmark. Simulatoren brukes til å trene involverte i boreoperasjoner, slik at de er forberedt på å håndtere kjente og ukjente utfordringer. (Foto: Maersk Training)



Nye digitale løsninger kan redusere og fjerne manuelle og krevende oppgaver, men må innføres med omhu. Robothunden Spot fra Boston Dynamics har nylig fått jobb i Aker BP/Cognite og er testet på Skarvfeltet. Der har den labbet rundt for å inspisere, rapportere og samle inn data. (Foto: Aker BP)





Linn Iren Bergh

dighet opptatt av at selskapene gjør nødvendige risikovurderinger.

- I disse vurderingene er det viktig å inkludere de ansatte. Deres erfaringer er av stor betydning, ikke minst når man skal identifisere og styre risiko. God involvering vil også bidra til å skape tillit til teknologien.

- Fremmedgjøring er en mulig negativ effekt ved digital teknologi, påpeker hun.

- Dette er noe vi særlig ser i sammenheng med automatisering. Når vi knytter sammen systemer og prosesser på nye måter, kan det føre til at kunnskap om underliggende forutsetninger går tapt. Dette kan igjen bety at vi ikke har oversikt over all risiko i operasjonen vi holder på med, advarer Bergh.

Flyulykker Fatale eksempler på fremmedgjøring er trukket fram i flyindustrien. Da to fly av typen Boeing 737 MAX styrtet i 2018 og 2019, pekte etterforskningen på at pilotene ikke forstod hvordan de automatiserte systemene om bord endret flyenes egenskaper. Da en kritisk situasjon oppstod, reagerte pilotene med feil handlinger. Til sammen 346 mennesker omkom i ulykkene.

- I faglitteraturen kalles dette *automation bias*. Det er ideen om at fordi noe kommer fra en maskin,

har vi en tendens til å tro at det er mer riktig. Fenomenet kan være overførbart til automatisering av risikofylte operasjoner på petroleumsinnretninger. Ett eksempel er boreoperasjoner, der automatisering innebærer at personalet går fra å styre en prosess til å overvåke den.

- Automatiserte systemer er fremdeles helt avhengige av mennesker. Selv om personalet i økende grad vil få en rolle hvor de overvåker og passer på, må de samtidig være i stand til å gripe inn og utføre kritiske oppgaver dersom systemet svikter.

Selskapenes ansvar Ptil har som mål å bidra til at næringen prioriterer sikkerhet og arbeidsmiljø høyt når digital teknologi blir utviklet og iverksatt i selskapene.

- Vi er opptatt av at de vurderer risiko og sårbarhet ut fra et helhetlig perspektiv som inkluderer menneskelige, teknologiske og organisatoriske forhold, understreker Bergh.

- Hvert selskap må ta eierskap og styring over risikoen når de utvikler og tar i bruk nye systemer og løsninger. Involvering av de ansatte er en viktig del av dette. ●



ANSVARLIG UTGJEVAR ER
PETROLEUMSTILSYNET

Professor Olav Hanssens vei 10,
Postboks 599,
NO-4003 Stavanger
Telefon: 51 87 32 00
E-post: postboks@ptil.no
Nettstad: www.ptil.no

REDAKSJON

Inger Anda (sjefredaktør/journalist)
Øyvind Midttun (redaktør/journalist)
Janne-Beth Carlsen N'Jai (grafisk designar)
Eileen Brundtland (journalist/nettredaktør)
Astri Sivertsen (frilansjournalist)
Margrethe Hervik (distribusjon)

OPPLAG

Norsk: 5 000
Engelsk: 1 500

PAPIR

Omslag: Fuego Matt White 01, 285 gram
Materie: Munken Polar, 150 gram

TRYKK

Gunnarshaug Trykkeri, Stavanger
Redaksjonen blei avslutta 3. desember 2020.



ISSN 1893-7284