

Rapport etter tilsyn

Rapport	
Rapporttittel	Aktivitetsnummer
Tilsynet med Equinor - Erfaringsoverføring og læring fra store modifikasjoner	001000284
	Saksnummer
	2023/408

Gradering
☒ Offentlig ☐ Unntatt offentlighet

Involverte	
Hovedgruppe	Oppgaveleder
T-1	
Deltakere i revisjonslaget	Dato
	10.11.2023

1 Innledning

Vi førte tilsyn med hvordan Equinor sikrer at erfaring og læring knyttet til store modifikasjoner fører til en bedring av HMS.

Gjennomføringen av tilsynet var som følger:

- 12.06.2023 Presentasjon fra Equinor om de sentrale prosessene til læring og erfaringsoverføring i utbyggingsprosjekter, inkludert eksempel fra Troll West Electrification project (TWEL) og Åsgard B.
- 23.08.2023 Oppsummeringsmøte med Johan Sverdrup som blant annet inkluderte læring og erfaringsoverføring fra drift og utbygging av fase 2 delen av feltets utbygging
- 04.09.2023 Intervjuer med personell fra Snorre Expansion Project (SEP)
- 05.09.2023 Intervjuer med personell fra Oseberg Gas Upgrade project (OGP)
- 06.09.2023 Intervju med Global Owner, Sjefsingeniør Prosjektutvikling og produkteier i PDC
- Oppfølging av tema som en del av tilsynet med Åsgard B i perioden 13.-14.9 og 20.-22.9

2 Bakgrunn

Equinor har planlagt og skal gjennomføre et stort antall større modifikasjoner på innretninger i drift de kommende årene. Dette medfører et høyt antall arbeidstimer både på land og offshore. Mye er knyttet til undervannsutbygginger (subsea tie-in) som skal knytte seg opp mot eksisterende plattformer. Modifikasjonsprosjektene er forskjellige i omfang og kompleksitet og vil ha ulike rammebetingelser, for eksempel

teknisk tilstand på innretningen, tilgjengelig areal og sengeplasser. Bruk av erfaringskunnskap fra egen og andres virksomhet i alle prosjektfasene vil ha betydning for sikker gjennomføring av arbeidene offshore, sikker oppstart og drift.

3 Mål

Målet med tilsynet var å føre tilsyn med hvordan Equinor samler inn, ivaretar, formidler og sikrer at erfaring og læring blir brukt i forbedringsarbeidet og mellom de forskjellige innretningene slik at det bidrar til kontinuerlig forbedring av HMS.

4 Resultat

Equinor gjorde gjeldende at den viktigste formen for læring og erfaringsoverføring i selskapet er styringssystemet og de krav og forventningene som beskrives der.

For å bidra til at læring og erfaring blir fanget opp og implementert har organisasjonsenheten *Project Development* (PRD) implementert 3 viktige organisatoriske læringsarenaer

- Læringsforum
- PDC (Project Development Center)
- «Targeted Learning»

Spesielt organisasjonsenheten PDC ble fremhevet som en sentral «muskel» for læring og erfaring i PRD. PDC jobber på tvers og støtter prosjekter. Det er etablert en produktkatalog (PDC produkter) og krav om at prosjekter skal inn til PDC i forkant av DG plasseringer frem til DG3 - såkalte *pit stops*. Sentralt PDC er systemet E2L.

E2L er en SharePoint-løsning for å samle inn de erfaringene som prosjektene på eget initiativ legger inn i denne listen.

Læringsforum er et fagnettverk som skal ivareta læring på tvers av verdikjeder og prosjekter i PRD. *Læringsforum* velger ut tema/prosjekt og gjennomfører møter og intervjuer med både prosjekt og driftspersonell. Anbefalinger og tilrådninger legges blant annet inn i en lærings app. Tilråkningene fra *læringsforum* er også ment å være kilde til oppdateringer i PDC produkter og/eller styrende dokumenter.

Vi observerte at det er en god kultur for læring blant prosjektpersonell. Fra intervjuer registrerte vi et gjennomgående ønske og søken etter læring for å bli bedre, men at det var et stort antall systemer (mer eller mindre uavhengige) som var i aktiv bruk. Noen eksempler på disse er:

- TTS-D (Teknisk Tilstand Sikkerhet D-design, der denne utføres i designfasen)
- Hendelser og granskinger
- Equinor prosjekt arena
- CRIOP (CRisis Intervention and OPerability analysis)

- PIR (post Investment Review)
- Driftserfaring
- Cross Equinor Learning

4.1 Oppfølging av avvik

Ingen tidligere avvik

5 Observasjoner

Vi har to hovedkategorier av observasjoner:

- *Avvik*: Observasjoner der vi *påviser* brudd på/manglende oppfylling av regelverket.
- *Forbedringspunkt*: Observasjoner der vi *mener å se* brudd på/manglende oppfylling av regelverket, men ikke har nok opplysninger til å kunne påvise det.

Tilsynet fant ett avvik og to forbedringspunkter

5.1 Avvik

5.1.1 Oppfølging av elementer i styringssystemet

Equinor har ikke fulgt opp at elementer fra eget styringssystem knyttet til erfaringsoverføring og læring fra større modifikasjoner fungerer etter hensikten.

Begrunnelse

Gjennom tilsynet ble det avdekket at det ikke var gjennomført aktiviteter hvor man «vertikalt» i organisasjonen (fra *Global Owner* og nedover) verifiserte at relevant læring og erfaring ble innhentet og kommunisert til relevante brukere i henhold til styringssystemet. Det var heller ikke etablert tilsvarende prosesser horisontalt i organisasjonen.

Registreringen i E2L er en åpen prosess og det gjennomføres ikke verifikasjon for å følge opp at relevant erfaring blir ivaretatt i de offisielle systemene.

Det var ikke fulgt opp at systemet for læring fra større modifikasjoner fungerte etter hensikten slik at læringen hadde den forventede effekten.

Krav

Styringsforskriften § 21 om oppfølging, første ledd.

5.2 Forbedringspunkter

5.2.1 Ikke all relevant læring hentes inn og bearbeides

Equinor synes ikke å ha sikret at den nødvendige informasjonen i form av læring blir innhentet og bearbeidet og formidlet til relevante brukere til rett tid.

Begrunnelse

Mye av erfaringsdeling og læring i Equinor skjer i fora og i fagaksen, uavhengig av de eksisterende organisatoriske læringsarenaer. Dermed er det mulighet for at viktig læring ikke blir formidlet til nye prosjekter og/eller andre fagmiljøer til rett tid.

Eksempler på viktige kilder til læring som ikke er ivaretatt i PDC eller E2L er:

- Erfaringer fra drift av modifikasjonene. Denne informasjonen som kommer fra «post investment review (PIR)» fokuserer på økonomi.
- Erfaring og læring fra FLX er ikke ivaretatt i de sentrale læringsbærerene i PRD.
- Erfaringer fra eldre kilder som dokumentert som vedlegg i E2L er ikke søkbare
- Læringspunkter fra granskinger og hendelser er ikke systematisk ivaretatt
- Læring fra andres virksomhet blir ikke systematisk innhentet, men ble muntlig ivaretatt gjennom fagaksen
- Informasjon fra gjennomførte TTS-D ivaretas ikke i PDC eller E2L.
- Driftsaksen bruker ikke E2L
 - Eksempelvis bruker ikke Johan Sverdrup E2L etter oppstart slik at erfaringer og læring fra drift av systemene ikke blir loggført i E2L eller tilgjengeliggjort for senere prosjekter.
- Åsgard B er ukjent med støyutfordringene på SEP og OGP prosjektet. Tilsvarende var OGP ukjent med støyutfordringer på SEP.

Krav

Styringsforskriften § 15 om informasjon, annet ledd, (jf § 23 om kontinuerlig forbedring 3. ledd)

5.2.2 Bedre bruk av erfaringskunnskap i egen virksomhet

Equinor syntes ikke i tilstrekkelig grad lagt til rette for at erfaringskunnskap fra egen og annen virksomhet er brukt i forbedringsarbeidet

Begrunnelse

Gjennom intervjuer og dokumentgjennomgang ble vi kjent med at flere relevante erfaringer ikke var kjent for relevante prosjektdeltagere. Eksempler på dette er:

- Etter granskningen av Norne gasslekkasje ble ikke Åsgard B identifisert som relevant målgruppe
- Flere som ble intervjuet var ukjent med hvor man skulle hente og søke etter relevant informasjon
- Resultater fra og eksistensen av *Læringsforum* var ukjent for flere

- Hvordan relevant teknisk erfaringer fra drift av systemer og utstyr bidrar i forbedringsarbeidet kom ikke frem i tilsynet
- Vi etterspurte i intervjuene kunnskap og opplæring om hovedlæringsbærerne og systemene for læring og erfaringer. Det var flere som ikke hadde kunnskap eller fått nødvendig opplæring til å hente ut læring eller for å kunne bidra med sin læring.

Krav

Styringsforskriften § 23 om kontinuerlig forbedring

6 Andre kommentarer

Tilsynet var rette inn mot sentrale styringsprosesser i Equinor. Informasjonen mottatt vil være viktig for Ptil i kommende tilsyn med modifikasjoner, prosjekter og drift i Equinor.

7 Deltakere fra oss

Navn	Fagområde i Ptil	Kommentar

8 Dokumenter

8.1 Dokumenter mottatt i forkant av tilsyn

- OGP_Pit Stop requests.xlsx
- One pager læringsforum Tie-back.pptx
- Oversendelse av dokumenter ifm tilsyn med Equinor.PDF
- PD1003 - Manage key learning in investment projects (Learning forum).PDF
- PDn03 - Gather experience.PDF
- PDn17 - Plan quality.PDF
- PDn51 - Perform project assurance.PDF
- PDn85 - Share experience.PDF
- PDP PRD org kart.PDF
- Project Development Centre (PDC) - PTIL -120623.PDF
- Tekn Arbeidsmiljø Experience transfer SEP .pptx
- Aksjoner etter intervju - Ptil tilsyn - Læring fra s.eml

- Deltagere på Oppsummering etter tilsyn.docx
- Deltagere på oppsummeringsmøte.eml
- E2L OnePager SEPTF 63.pdf
- OGP oversikt Experience Gathering (PDn03)_31.8.23.xlsx
- OGP oversikt Experience Share (PDn85)_17.8.23.xlsx

8.2 Dokumenter mottatt i etterkant av tilsynet

- E2L OnePager SEPTF 63.pdf
- OGP oversikt Experience Gathering (PDn03)_31.8.23.xlsx
- OGP oversikt Experience Share (PDn85)_17.8.23.xlsx
- One pager læringsforum Tie-back.pptx
- Tekn Arbeidsmiljø Experience transfer SEP .pptx
- Aksjoner etter intervju - Ptil tilsyn - Læring fra s.eml
- Deltagere på Oppsummering etter tilsyn.docx
- Deltagere på oppsummeringsmøte.eml

Vedlegg A Deltagere

Ligger som eget dokument i Elements