

PETROLEUMSTILSYNET

IVARETAGELSE AV STORULYKKESRISIKO OG ARBEIDSMILJØ I UTVINNINGSTILLATELSER OG RETTIGHETSHAVERGRUPPER

UTREDNING

ST-16800-4

Type dokument:

Utredning

Rapport tittel:

Ivaretagelse av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i utvinningstillatelser og rettighetshavergrupper

Kunde:

Petroleumstilsynet

OPPSUMMERING:

Safetec har på vegne av Petroleumstilsynet gjennomført en utredning av hvordan arbeid knyttet til storulykkesrisiko og arbeidsmiljø ivaretas i ulike utvinningstillatelser. Hensikten med utredningen har vært å kartlegge rettighetshavernes ivaretagelse av plikter og ansvar knyttet til HMS, og på hvilken måte de bidrar i arbeidet med storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

Kartleggingen baserer seg på bruk av data fra flere ulike kilder. Gjennomgang av regelverk, veiledninger, avtaler og tilsynsrapporter er sentralt for å si noe om hvordan rettighetshavere i utvinningstillatelser ivaretar plikter og ansvar knyttet til HMS. Gjennomføring av intervju, samt gjennomgang av styringsdokumentasjon og analyser, er sentralt for å samle kunnskap om samhandling og påvirkning mellom aktører i rettighetshavergrupper.

Utredningen har vist at rettighetshavere har et positivt bidrag til å opprettholde et høyt HMS-nivå på sokkelen. Gjennom utredningen har det kommet frem flere eksempler hvor rettighetshavernes bidrag i en utvinningstillatelse har påvirket operatørens arbeid med storulykker og arbeidsmiljø i positiv forstand. Det er også mange eksempler på deling av erfaringer og problemstillinger knyttet til storulykke og arbeidsmiljø i og mellom lisenser.

Gjennom intervjuene har det tegnet seg et bilde at i all hovedsak skjer rettighetshavernes påvirkning av operatørens arbeid med storulykke og arbeidsmiljø gjennom samhandling i under-komiteer og mindre formaliserte arenaer og ikke gjennom avstemning i styringskomiteen. Storulykke har betydelig mer fokus enn arbeidsmiljø blant rettighetshavere.

Det er flere moment som trekkes frem som har betydning for rettighetshavernes oppfølging av operatørens HMS-arbeid. Det er typisk tre forhold som trekkes frem; antall rettighetshavere, type selskap og erfaring/kompetanse hver aktør innehar og praktiseringen av samarbeidet.

Det er forskjeller mellom ulike operatørselskap i hvilken grad de legger til rette for involvering.

Dokument nr.

ST-16800-4

Forfattere

T. Dammen, T. S. Johansen, R. J. Bye, J. E. Vinnem, E. D. Holand

Referanse til deler/utdrag av dette dokumentet som kan føre til feiltolkning, er ikke tillatt.

Rev.	Dato	Grunn for rev.	Kontrollert	Godkjent
1.0	04.02.2022	Utkast	S. Haugen	J. C. Rolfsen
2.0	02.03.2022	Endelig utgave	S. Haugen	J. C. Rolfsen

Innhold

1	INNLEDNING	5
1.1	Bakgrunn og formål	5
1.2	Analytisk tilnærming	6
1.3	Begrensninger	8
2	METODE	9
2.1	Gjennomgang av krav og forventninger	10
2.2	Kartlegging av praksis	10
2.2.1	Screening av utvinningstillatelser	10
2.2.2	Intervju	10
2.2.3	Dokumentgjennomgang	12
2.3	Gjennomgang av erfaringer fra tilsynsaktivitet	12
3	AKTØRBILDET PÅ SOKKELEN	14
3.1	Aktører	14
3.2	Størrelse på rettighetshavergrupper	16
4	KONSESJONSSYSTEMET OG KRAV TIL RETTIGHETSHAVERE	18
4.1	Konsesjonssystemet	18
4.1.1	Rettighetshavergrupper	18
4.1.2	Avtale for petroleumsvirksomhet (samarbeidsavtalen)	19
4.2	Regelverk	19
4.2.1	Regelverksregimet	19
4.2.2	Spesifikke krav	20
4.3	Norsk olje og gass – retningslinjer	22
5	MYNDIGHETSOPPFØLGING	23
5.1	Petroleumstilsynet	23
5.2	Tilsynserfaringer	23
5.2.1	Årsak til mangler knyttet til storulykkerisiko og arbeidsmiljø	24
6	SAMARBEID I ULIKE FASER	25
6.1.1	Leteboring	25
6.1.2	Feltutvikling	26
6.1.3	Utbygging	27
6.1.4	Drift	28
6.1.5	Avslutning og disponering	29
7	SAMHANDLINGSPRAKSIS I LISENSENE	31
7.1	Samhandlingsarenaer og organisering	31

7.2	Planer	35
7.3	Kompetanse	35
7.4	Forskjeller i grad av involvering av rettighetshavere	36
7.4.1	Rettighetshaveres interesse/forutsetninger for involvering	37
7.4.2	Operatørenes tilrettelegging for partnerinvolvering	38
7.4.3	Skifte i sammensetningen av rettighetshavergruppen	40
7.4.4	Personavhengige egenskaper, erfaring og kompetanse	40
7.5	Informasjons- og erfaringsdeling i og mellom lisenser	41
7.6	Intern kunnskaps- og erfaringsdeling hos rettighetshavere	43
7.7	Risikohåndtering og ulike interesser	44
7.8	Innflytelse på storulykkerisiko og arbeidsmiljø	45
7.9	Oppfatninger om det «ideelle samarbeidet»	47
8	DISKUSJON	50
8.1	Sammensetning av rettighetshavere	50
8.2	Gjensidig påvirkning blant rettighetshaverne	51
8.3	Rettighetshavere med mindre eierandeler	57
8.4	Oppfyller rettighetshaverne kravene til HMS-kompetanse?	57
8.5	Retningslinjer for arbeid med storulykkes- og arbeidsmiljørisiko hos rettighetshavere	59
8.6	Ivaretagelse av krav til HMS i lisensplanlegging	59
9	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	62
10	REFERANSER	65

Vedlegg A – Utvalgskriterier – utvinningstillatelser

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og formål

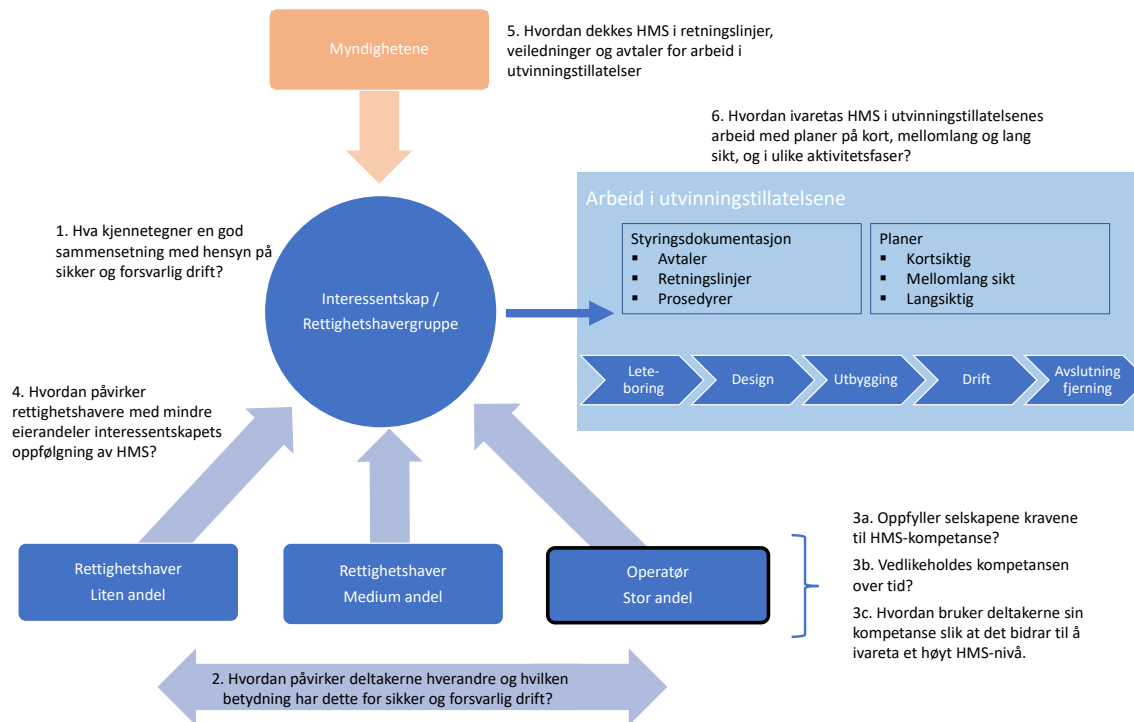
Petroleumstilsynet (Ptil) har engasjert Safetec for å gjennomføre en utredning av hvordan arbeid knyttet til storulykkesrisiko og arbeidsmiljø ivaretas i ulike utvinningstillatelser. Hensikten med utredningen er å kartlegge rettighetshavernes ivaretagelse av plikter og ansvar knyttet til HMS, og på hvilken måte de bidrar i arbeidet med storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

Utredningen skal se på spesifikke fokusområder som ønskes belyst med hensyn til sikker og forsvarlig drift. Disse fokusområdene kan anses som forskningsspørsmål i prosjektet:

1. Hva kjennetegner en god sammensetning av rettighetshavere, og har unntak fra hovedregelen at utvinningstillatelser skal tildeles minst to rettighetshavere betydning for HMS-nivået?
2. Hvorvidt selskapene i rettighetshavergrupper påvirker hverandre?
3. Hvorvidt selskapene i rettighetshavergrupper oppfyller
 - a. krav til HMS-kompetanse
 - b. vedlikeholder kompetanse over tid
 - c. anvender kompetanse
4. Har rettighetshavere med mindre eierandeler i utvinningstillatelser påvirkning på interessentskapets oppfølging?
5. Hvordan dekkes storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i eksisterende retningslinjer, veiledninger og avtaler for arbeid i utvinningstillatelser?
6. Hvordan ivaretas HMS i utvinningstillatelsenes arbeid med planer på kort, mellomlang og lang sikt, og i ulike aktivitetsfaser?

Figur 1 illustrerer hvordan forskningsspørsmålene over henger sammen med overordnet struktur og prosesser i utvinningstillatelser. Visualiseringen bidrar til å konkretisere hvilke deler av systemet som er analyseobjekt når de ulike spørsmålene skal utredes.

Rapporten oppsummerer fakta omkring utvinningstillatelsenes arbeid med storulykkesrisiko og arbeidsmiljø. Arbeidet har som formål å identifisere forbedrings- og bevaringstiltak. Rapporten er tenkt brukt til læring og forbedring både i næringen og hos myndighetene. I tillegg vil rapporten være en del av Arbeids- og inkluderingsdepartementets kunnskapsgrunnlag for den kommende stortingsmeldingen om arbeidsmiljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten.



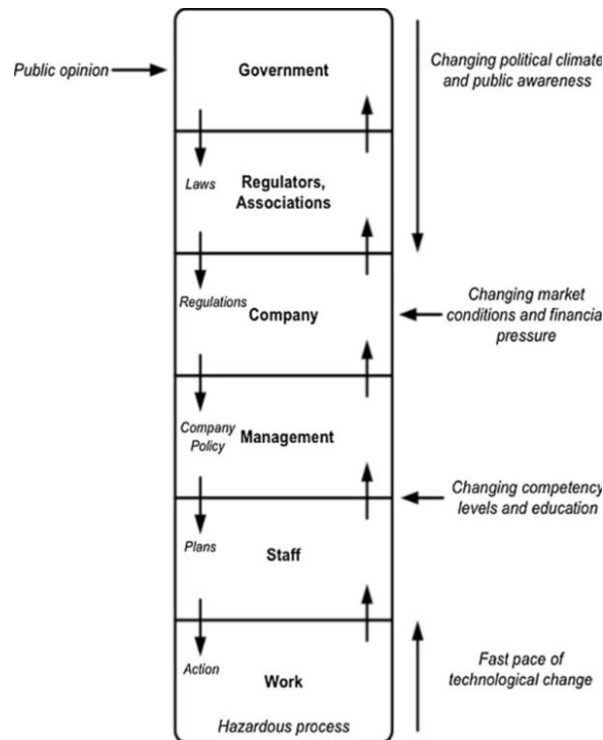
Figur 1 Fokusområdene henger sammen overordnet struktur og prosesser i utvinningstillatelser.

1.2 Analytisk tilnærming

Utgangspunktet for den analytiske tilnærmingen er Rasmussens sosio-tekniske systemmodell for sikkerhetsstyring (Ref. 1) som viser sammenhenger mellom aktiviteter og aktører fra den "spisse enden" (arbeidsutførelse og utøvere) og den "butte enden" (myndigheter), sett i forhold til utvalgte sentrale rammebetingelser. Modellen er illustrert i Figur 2 og har fungert som et konseptuelt rammeverk for vår tilnærming til forskningsspørsmålene.

Det sentrale er å kartlegge og analysere samvirke mellom selskap som inngår som rettighetshavere i utvinningstillatelser, og mellom selskapene og myndighetene med hensyn på å

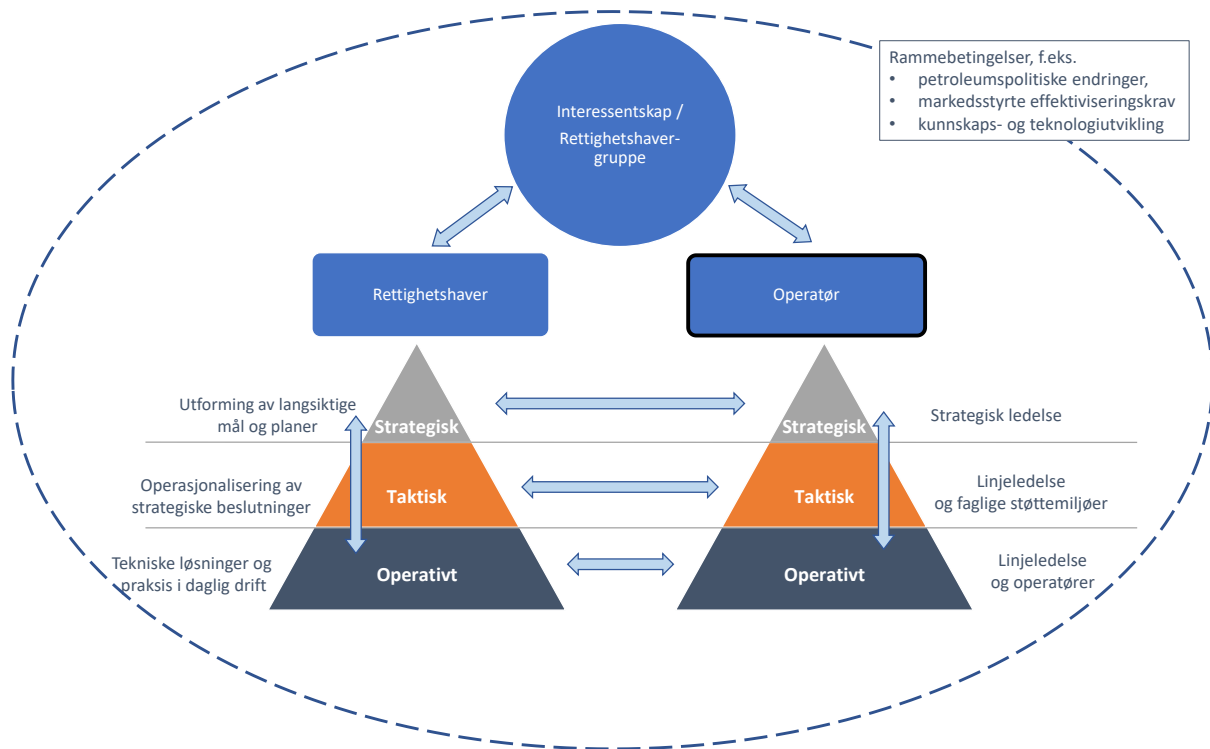
1. beskrive samarbeidsformer, og
2. identifisere hvilke konkrete tiltak knyttet til storulykkesrisiko og arbeidsmiljø som benyttes i utvinningstillatelsene.



Figur 2 Sikkerhetsstyring som sosio-teknisk system (hentet fra Rasmussen, 1997)

For å belyse forskningsspørsmålene skiller vi analytisk mellom *strategisk, taktisk og operativt* organisatorisk nivå. Dette skillet bidrar til å konkretisere forskjellene mellom utvinningstillatelsenes planer på lang, mellomlang og kort sikt. Med strategisk nivå menes aktiviteter knyttet til utforming av langsiktige mål, planer og retningslinjer. Taktisk nivå omfatter operasjonalisering av beslutninger på strategisk nivå, og inkluderer blant annet utforming, implementering, tilrettelegging av arbeidsformer og teknologi. Operativt nivå innebærer de løpende daglige aktiviteter knyttet til arbeid i de ulike lisensene. Skillet mellom de ulike organisatoriske nivåene og hvordan aktørene i en rettighetshavergruppe kan påvirke hverandre er illustrert i Figur 3.

På grunnlag av sammenligning av ulike rettighetshavergrupper (ulike case), er betydningen av sentrale rammebetingelser for sikker og forsvarlig drift identifisert og beskrevet. Med rammebetingelser i denne sammenheng menes *forhold som påvirker de praktiske muligheter en organisasjon, organisasjonsenhet, gruppe eller individ har til å holde storulykke- og arbeidsmiljørisiko under kontroll* (Ref. 2 & 3). Herunder er kartlegging av hvordan styringsdokumentasjon (avtaler, og retningslinjer, veiledninger) blir operasjonalisert innenfor arbeidet i de ulike utvinningstillatelsene sentralt. Det er forsøkt å identifisere hvilken betydning andre rammebetingelser som f.eks. lønnsomhet, kompleksitet i utvinning, selskapenes erfaring fra norsk sokkel, alder på innretning, antall rettighetshavere etc. har på oppfølgingen i arbeidet med sikkerhet og arbeidsmiljø i de ulike utvinningstillatelsene.



Figur 3 Analytisk modell for samhandling og påvirkning mellom aktører i en rettighetshavergruppe.

1.3 Begrensninger

Kartleggingen skal gi et grunnlag for å diskutere generelle funn på tvers av utvinningstillatelser, men beskriver ikke spesifikke forhold i de enkelte utvinningstillatelsene. Resultater og funn som formidles i rapporten er ikke knyttet til spesifikke lisenser, selskap eller personer.

Hovedfokus for kartleggingen er å vurdere hvordan rettighetshavere bidrar i arbeidet med storulykkesrisiko og arbeidsmiljø. Det har derfor vært naturlig at hovedvekten av intervjuene i kartleggingen har vært med selskap i rollen som rettighetshaver og ikke som operatør. Men det er også gjennomført enkelte samtaler med selskap som operatør for å nyansere funnene i kartleggingen.

For å få et representativt utvalg av selskapene på norsk sokkel er det gjort et utvalg basert på eierskap, størrelse og erfaring som operatør eller rettighetshaver på norsk sokkel. Av hensyn til omfanget av kartleggingen er utvalget begrenset til totalt 10 selskap.

Grunnlaget for utvelgelsen har vært utvinningstillatelser definert som aktive per 01.09.2021. Videre er utvalget avgrenset til de utvinningstillatelsene hvor det foreligger samtykke fra Petroleumstilsynet til petroleumsvirksomhet i en av de respektive fasene som kartleggingen skal dekke.

2 METODE

Kartleggingen baserer seg på bruk av data fra flere ulike kilder. Gjennomgang av regelverk, veiledninger, avtaler og tilsynsrapporter er sentralt for å si noe om hvordan rettighetshavere i utvinningstillatelser ivaretar plikter og ansvar knyttet til HMS. Gjennomføring av intervju, samt gjennomgang av styringsdokumentasjon og analyser, er sentralt for å samle kunnskap om samhandling og påvirkning mellom aktører i rettighetshavergrupper. Intervju og gjennomgang av styringsdokumentasjon bidrar også til å få frem variasjon mellom arbeidsbeskrivelser og arbeidspraksis i de ulike selskapene.

For å kvalitetssikre kunnskapsgrunnlaget er resultater og funn presentert for deltakerne i kartleggingen. Gjennom denne prosessen har deltakerne kunnet komme med nyttige presiseringer før endelig utgivelse av rapporten.

Figur 4 illustrerer overordnet de ulike hovedaktivitetene i kartleggingen med tilhørende datakilder. En detaljert beskrivelse av hovedaktivitetene gis i de etterfølgende delkapitlene.

Safetec setter stor pris på velvilligheten fra alle som har bidratt til kartleggingen.



Figur 4 Utredningens hovedaktiviteter

2.1 Gjennomgang av krav og forventninger

Et av forskningsspørsmålene er å vurdere hvordan storulykkesrisiko og arbeidsmiljø dekkes i eksisterende retningslinjer, veiledninger og avtaler for arbeid i utvinningstillatelser. Dette er en sentral rammebetingelse fordi det sier noe om hvilke krav og forventninger som stilles til rettighetshavere i utvinningstillatelser. Gjennomgangen er utført i 2 steg:

1. Identifikasjon av relevante retningslinjer, veiledninger og avtaler med hensyn på rettighetshaveres oppfølging av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.
2. Vurdering av retningslinjer, veiledninger og standardavtaler basert på prosjektgruppens ekspertise innen styring av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

Resultater fra gjennomgangen av krav og forventninger er presentert i kapittel 4.

2.2 Kartlegging av praksis

Basert på det analytiske rammeverket for studien samles inn data fra flere kilder for å kartlegge arbeidspraksis og samhandling i rettighetshavergrupper.

2.2.1 Screening av utvinningstillatelser

Kartleggingen dekker utvinningstillatelser i alle faser av petroleumsvirksomhet, fra leteboring til fjerning. I denne kartleggingen har vi definert 5 faser:

1. Leteboringsfasen
2. Feltutviklingsfasen
3. Utbyggingsfasen
4. Driftsfasen
5. Avslutnings- og disponeringsfasen

I hver av disse fasene har en forsøkt å sikre variasjon i utvalget med hensyn på størrelse av rettighetshavergruppen, statlig eierskap, havområde, størrelsen på andeler og aktørbildet på norsk sokkel.

Med formål om å få til et representativt utvalg av rettighetshavergrupper er kriteriene over brukt til å velge ut analyseobjekt fra to perspektiv:

- Selskapets rolle på norsk sokkel med hensyn på eierskap, størrelse og erfaring som operatør eller rettighetshaver på norsk sokkel.
- Utvinningstillatelsenes status og sammensetning.

Av hensyn til omfanget på kartleggingen er utvalget begrenset til totalt 10 selskap. Totalt dekker utredningen 21 felt i de ulike fasene som ble valgt ut for dybdeintervju.

De detaljerte kriteriene for valg av selskap og utvinningstillatelser er vist i Vedlegg A.

2.2.2 Intervju

Totalt 10 selskap ble valgt ut til å inngå i kartleggingen. For hvert av selskapene ble det gjennomført en innledende presentasjon i forkant av intervjuene. Denne presentasjonen hadde to formål. For det første fikk selskapene en innføring i kartleggingens formål og videre prosess. For det andre fikk Safetec en introduksjon av de enkelte selskapene med hensyn på driftsfilosofi, rolle i ulike utvinningstillatelser, og selskappsspesifikke styringsprosesser.

Det ble totalt gjennomført 36 dybdeintervjuer av personell hos ulike rettighetshavere. Disse dekket totalt 21 felt i de ulike fasene. Informantene bestod i hovedsak av deltakere i styringskomiteer og tekniske komiteer, samt i enkelte tilfeller HMS-personell i de utvalgte selskapene. Det har også vært relevant å intervju noen av operatørens medlemmer i komiteene for å få deres oppfatning av hvilken betydning partnerne har. Tre av dybdeintervjuene har vært fra operatørens perspektiv.

Det ble lagt opp til semi-strukturerte intervjuer med en fastsatt liste med tema. De enkelte intervjuene gikk i dybden på ulike tema avhengig av intervjuobjektets detaljkunnskap og interesse for temaet. Intervjuguiden dekket følgende tema:

1. Informantens bakgrunn
2. Rettighetshavergruppens organisering og arbeidsform
3. HMS-kompetanse
4. Informasjons- og kunnskapsgrunnlag
5. Tiltak og initiativer
6. Resultater og effekter
7. Utfordringer knyttet til samhandling
8. Oppfølging fra myndighetene
9. Det «ideelle samarbeidet»
10. Andre forhold

Intervjuene ble gjennomført med to deltagere fra Safetec hvor den ene ledet samtalen, mens den andre hadde rollen som referent. De fleste intervjuene ble gjennomført på Teams med en representant eller to representanter fra hvert selskap. Ett selskap krevde også å ha til stede observatør under intervjuene. Praksisen med at selskaper stiller med observatør under intervju er diskutert i kap. 2.2.2.1 om validitet.

Alle intervjuene hadde en varighet på omkring en time. I etterkant av intervjuene ble notatene gjennomgått og analysert med hensyn på:

- Fortolkning av hva som ble sagt (hva mente informanten)
- Betydningen av det som kom frem (hva betyr dette med hensyn på forskningsspørsmålene)

Fra hvert intervju ble relevant informasjon sammenfattet som input til kunnskapsgrunnlaget i kartleggingen.

2.2.2.1 Validitet

Ett selskap krevde å ha til stede observatør under intervjuene. Metodisk skiller da disse intervjuene seg fra hvordan andre intervju ble gjennomført i utvalget. Med hensyn på validiteten av resultatene fra kartleggingen er det uheldig at en aktør deltar på andre premisser enn resten av utvalget.

Selv om praksisen med observatør til stede er vanlig i møter med myndigheter og tilsyn, så er det høyst uvanlig i utredninger som bygger på forskningsdesign hvor intervju benyttes som metode for datainnsamling. Hensikten med å gjennomføre intervju er at en ønsker å få gode beskrivelser av arbeidspraksis og samhandling i utvinningstillatelser med utgangspunkt i informantenes subjektive erfaringer. En forsøker da å oppnå en intervjusituasjon hvor blant annet åpenhet, tillit og konfidensialitet er sentrale elementer for at informantene kan snakke fritt.

Når et selskap krever å ha en observatør til stede når ansatte intervjues, øker sannsynligheten for å skape en asymmetrisk intervjusetting. Dette påvirker hva som vektlegges i intervjuet og kan bidra til at informasjon holdes tilbake.

Selskapet som krevde tilstedeværelse av observatør begrunnet dette med at alle aktiviteter Ptil gjør eller iverksetter, defineres som tilsyn. Det omfatter også utredninger, kartlegginger og informasjonsinnhenting som andre selskap får mandat til å gjennomføre på vegne Ptil.

Det ble vurdert om selskapet burde ekskluderes fra kartleggingen. Safetec valgte imidlertid å etterkomme kravet om observatør da informasjonen som kom frem i intervjuene bidrar til å nyansere funnene i kartleggingen, men er i praksis vurdert som separat utvalg med tilhørende usikkerhet.

2.2.3 Dokumentgjennomgang

I møtene og intervjuene med de 10 selskapene som inngår i kartleggingen har det i flere tilfeller blitt henvist til styringsdokumentasjon, planer, revisjoner, risikoanalyser og kartlegginger. Safetec har i enkelte tilfeller bedt om tilgang til dokumentasjon som beskriver prosesser og resultater av hvordan rettighetshavere ivareta sitt påseansvar. Samtlige selskap har vært villige til å dele dokumenter som er ansett som relevant for kartleggingen.

I dokumentgjennomgangen er prosesser i rettighetshavergrupper vurdert med hensyn på samhandling, tema som berøres og oppfølging av eventuelle tiltak som relevant informasjon. Dokumentgjennomgangen bidrar også til å underbygge flere av beskrivelsene rundt arbeidspraksis i rettighetshavergruppene.

2.3 Gjennomgang av erfaringer fra tilsynsaktivitet

For å kunne dra lærdom av hvordan rettighetshaverne oppfyller kravene i regelverket er det også gjort en systematisk gjennomgang av Ptils tilsynsrapporter. Det er gjort en kvantitativ og kvalitativ vurdering av de avvikene, forbedringsforslagene og observasjonene som fremgår i tilsynsrapporter.

Grunnlaget for gjennomgangen er alle tilsynsrapportene som er tilgjengelig på Ptils hjemmesider. Det er gjort et utvalg av tilsynsrapporter med søketermene:

- Rettighetshaver (13 treff)
- Rettighetshaver (2 treff)
- I tillegg er Safetec gjort oppmerksom på ett rettighetshavertilsyn fra 2013 som ikke inngår i søkelisten

Av totalt 16 tilsyn ble 4 ekskludert fra utvalget fordi det har vært tilsyn med selskap i rollen som operatør.. Totalt stod en igjen med 12 tilsynsrapporter i perioden 2013 - 2021¹.

Informasjon fra tilsynsrapportene ble lagt inn i en matrise for å kategorisere funn og analysere tilsynsrapportene. Variablene brukt i matrisen er presentert i Tabell 1.

¹ Tilsynsrapportene ble identifisert 4.10.2021

Tabell 1 Variabler for kategorisering og analyse av tilsynsrapporter

Informasjon om tilsyn	Beskrivelse og kvantifisering av funn
• Årstall • Type aktør • Lisens • Tilsynsobjekt (selskap) • Tema for tilsyn • Tilsynsmetode • Omtale av påseplikt/ rettighetshavers plikt	• Antall avvik • Antall forbedringspunkt • Antall kommentarer • Beskrivelse av avvik • Beskrivelse av forbedringspunkter • Beskrivelse av kommentarer

Resultater fra gjennomgangen av tilsynsrapporter er presentert i kapittel 5.2.

3 AKTØRBILDET PÅ SOKKELEN

3.1 Aktører

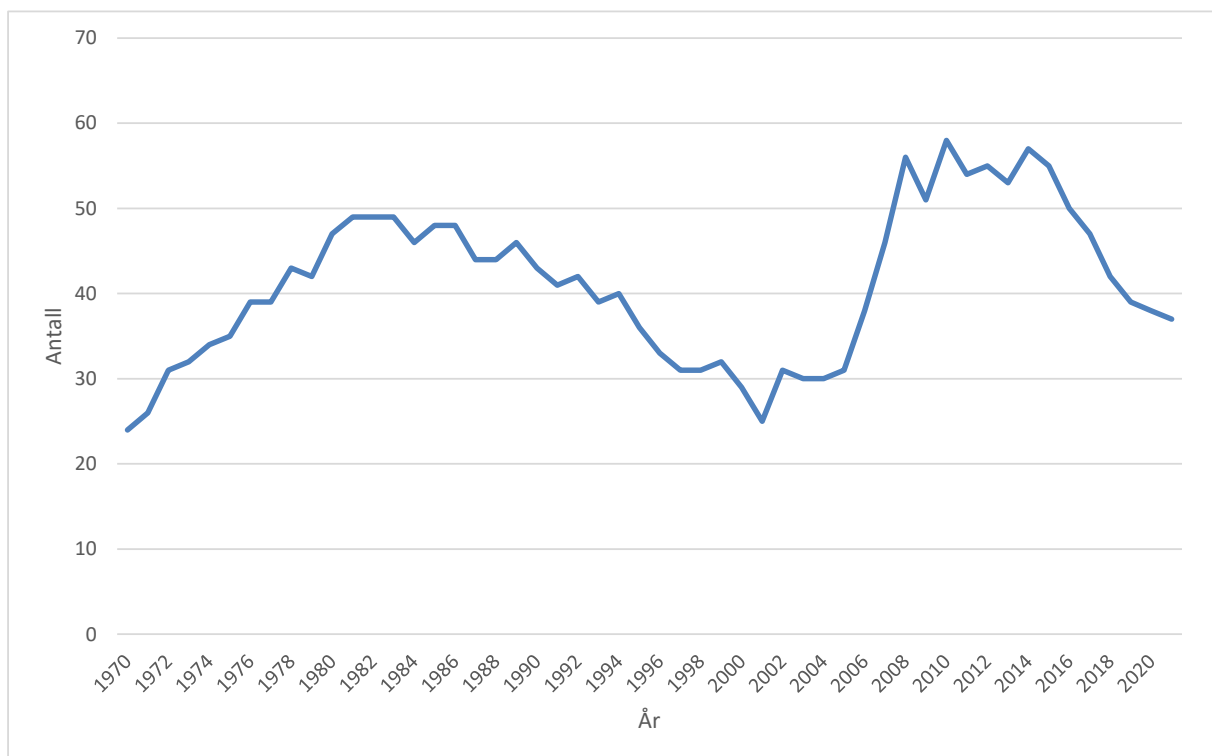
Ved utgangen av september 2021 var det 37 ulike lete- og produksjonsselskap på norsk sokkel. Av disse har 24 av selskapene operatøransvar i en eller flere utvinningstillatelser, mens 13 utelukkende har en rolle som rettighetshaver. Det er totalt 546 aktive utvinningstillatelser på norsk sokkel.

Det er stor variasjon med hensyn på hvor mange utvinningstillatelser selskapene deltar i. I den ene enden av skalaen er Equinor, som er operatør eller rettighetshaver i totalt 283 utvinningstillatelser. Dette utgjør over halvparten av de aktive utvinningstillatelsene på sokkelen. I den andre enden finner vi LUKOIL som kun deltar i én utvinningstillatelse på norsk sokkel.

Det er flere operatørselskaper som ikke var til stede på norsk sokkel tidlig på 2000-tallet, dette gjelder eksempelvis Lundin, Neptune, Vår Energi, Aker BP (BP har vært på norsk sokkel i mange tiår), Wintershall DEA, Repsol, OMV og OKEA. Mange endringer skyldes oppkjøp og fusjoner.

Selskaperes forretningsmodell, kultur, størrelse, tilgang på ressurser, økonomi, erfaring og kompetanse er i mange tilfeller svært ulike. Mangfoldet av selskap innebærer at sammensetningen av rettighetshavergruppen kan ha betydning for hvordan storulykkesrisiko og arbeidsmiljø følges opp og ivaretas.

Figur 5 viser utviklingen i antall rettighetshavere på sokkelen. Som vi ser av figuren, så er det betydelig færre aktører på norsk sokkel i dag enn i 2010, da det var nærmere 60 rettighetshavere.



Figur 5 Antall rettighetshavere pr år (status pr januar)

Høsten 2021 er det totalt 546 utvinningstillatelser, hvorav 9 selskaper sitter i mer enn 10% av alle utvinningstillatelsene (altså sitter i mer enn 55 tillatelser). Tabell 2 lister disse 9 selskapene og angir

andel og antall utvinningstillatelser de er representert i, samt andel og antall utvinningstillatelser der de ikke er operatør.

Tabell 2 Selskap som sitter i mer enn 10% av utvinningstillatelsene

Selskap	Andel i #utvinningstillatelser totalt (% / antall)	Andel av utvinningstillatelser der de ikke er operatør (% / antall)
Equinor Energy AS	53 % / 283	27% / 76
Petoro AS	35 % / 190	100% / 190
Vår Energi AS	26 % / 140	74% / 103
Aker BP ASA	23 % / 124	35% / 44
Wintershall Dea Norge AS	19 % / 101	68% / 69
Lundin Energy Norway AS	16 % / 89	55% / 49
Neptune Energy Norge AS	14 % / 76	78% / 59
DNO Norge AS	14 % / 74	76% / 56
TotalEnergies EP Norge AS	11 % / 59	85% / 51

Av de 24 operatørene er det kun 14 som har operatørskap for felt:

- Equinor Energy AS
- Aker BP ASA
- ConocoPhillips Skandinavia AS
- Vår Energi ASA
- Wintershall Dea Norge AS
- A/S Norske Shell
- Lundin Energy Norway AS
- Neptune Energy Norge AS
- Repsol Norge AS
- Spirit Energy Norway AS
- TotalEnergies EP Norge AS
- Chrysaor Norge AS
- DNO Norge AS
- OKEA ASA

De selskapene som kun er operatør i utvinningstillatelser som ikke felt og ikke i funn er:

- OMV (Norge) AS
- PGNiG Upstream Norway AS inkludert INEOS E&P Norge AS
- Sval Energi AS
- Wellesley Petroleum AS
- KUFPEC Norway AS
- Petrolia NOCO AS
- MOL Norge AS
- Suncor Energy Norge AS
- INPEX Norge AS

De 13 selskapene som kun er rettighetshavere og ikke operatører, er listet i Tabell 3.

Tabell 3 Selskaper som kun er rettighetshaver

Selskapsnavn	Rettighetshaver #utvinningstillatelser
Petoro AS	193
LOTOS Exploration and Production Norge AS	30
Idemitsu Petroleum Norge AS	26
Pandion Energy AS	18
ONE-Dyas Norge AS	14
Lime Petroleum AS	11
Petrolia NOCO AS	11
Source Energy AS	11
Longboat Energy Norge AS	8
M Vest Energy AS	7
Mime Petroleum AS	6
CapeOmega AS	3
LUKOIL Overseas North Shelf AS	1

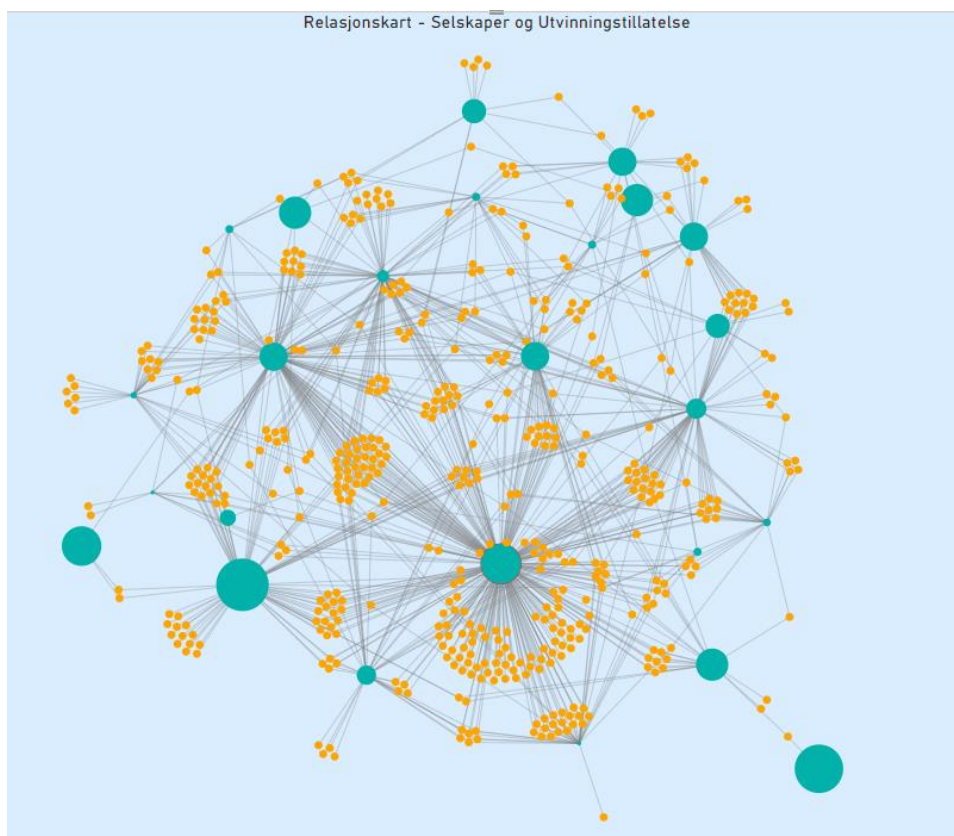
3.2 Størrelse på rettighetshavergrupper

Utvinningstillatelser består av 1 til 7 rettighetshavere. Tabell 4 gir en oversikt over hvor mange rettighetshavere det er i utvinningstillatelsene. Det store flertallet har 2-4 rettighetshavere.

Tabell 4 Antall rettighetshavere i utvinningstillatelser (pr. oktober 2021)

Antall rettighetshavere i utvinningstillatelsen	Antall utvinningstillatelser
1	9
2	163
3	219
4	128
5	29
6	0
7	1

Basert på disse sammensetningene av utvinningstillatelser er det mange relasjoner, nærmere bestemt 1656. Kompleksiteten i dette er illustrert som en nettverksanalyse i Figur 6.



Figur 6 Illustrasjon på relasjoner mellom rettighetshavere (grønn) og utvinningstillatelser (gule)

4 KONSESJONSSYSTEMET OG KRAV TIL RETTIGHETSHAVERE

4.1 Konsesjonssystemet

Petroleumsvirksomheten på norsk sokkel er regulert gjennom lover og forskrifter som betyr at alle sentrale aktiviteter i alle faser av petroleumsvirksomheten krever tillatelser, samtykker og godkjenninger fra myndighetene. I henhold til Meld. St. 12 (2017-2018) (Ref. 4) bidrar denne praksisen til å gi myndighetene god styring og kontroll med alle faser av petroleumsvirksomheten.

En utvinningstillatelse er en konsesjon som gir enerett til undersøkelse, leteboring og utvinning av petroleumforekomster innenfor et angitt geografisk område i et begrenset tidsrom. Utvinningstillatelsen kan omfatte én eller flere blokker eller deler av blokker, og den regulerer de deltakende selskapenes rettigheter og plikter i forhold til staten. Rettighetshaver i utvinningstillatelsen blir eier av petroleumen som produseres.

Utvinningstillatelser blir normalt tildelt gjennom konsesjonsrunder. Dette innebærer at Olje- og energidepartementet kunngjør geografiske blokker hvor selskap kan søke om utvinningstillatelse. Selskap kan søke individuelt eller som grupper. På bakgrunn av søknadene setter Olje- og energidepartementet sammen rettighetshavergrupper og utpeker operatør for tillatelsen. Dette innebærer at departementet kan fjerne eller legge til søkere som inngår i en gruppesøknad, eller legge til en individuell søker. I tildelingsprosessen er Oljedirektoratet og Petroleumstilsynet rådgivende faginstanser for henholdsvis ressursutnyttelse og HMS. Petroleumstilsynet gir sine vurderinger til Arbeids- og inkluderingsdepartementet som videreformidler disse til Olje- og energidepartementet.

Det er etablert to likestilte konsesjonsrunder for modne og umodne områder på norsk sokkel. Fordelingen mellom rundene styres av petroleumsfaglige vurderinger av modenhet til områdene og behovet for utnyttelse av ressursene. De nummererte konsesjonsrundene dekker de mindre kjente delene av sokkelen. Den andre konsesjonsrundene går under navnet *tildeling i forhåndsdefinerte områder* (TFO) og dekker de modne delene av sokkelen.

4.1.1 Rettighetshavergrupper

En av intensjonene med å sette sammen rettighetshavergrupper er at det skal bidra til sikker og forsvarlig drift gjennom samarbeid. Ved deling av kunnskap og erfaring på tvers av selskap legges det til rette for kontinuerlig forbedring som et viktig premiss, og lovfestet krav², for petroleumsvirksomhet på norsk sokkel.

I forkant av en søknad om andel eller operatørskap i en utvinningstillatelse må selskapene være prekvalifisert av Olje- og energidepartementet (OED). For å bli prekvalifisert må selskapene besitte en minimumskompetanse innenfor kommersielle og petroleumsfaglige områder, og at de er i stand til å følge opp pågående aktiviteter i utvinningstillatelsen. Kompetansekravene omhandler også HMS. I tillegg må selskapene ha tilstrekkelig kapasitet til å ivareta sine forpliktelser. Kravene for prekvalifisering for operatørskap er mer omfattende.

Operatøren er den som på rettighetshavernes vegne har den daglige ledelse av petroleumsvirksomheten i lisensen. Det er operatøren som forbereder, planlegger og gjennomfører utbygging og drift av et felt, dersom et kommersielt funn gjøres.

² Det som er lovfestet i petroleumsløven § 9-1 er: «Petroleumsvirksomheten skal foregå slik at et høyt sikkerhetsnivå kan opprettholdes og utvikles i takt med den teknologiske utvikling.» «kontinuerlig forbedring» er et begrep som brukes i styringsforskriften §23.

Rettighetshaver er den som innehar en tillatelse som nevnt i petroleumsløven §1-6 bokstav j), og plikter å etterleve bestemmelser gitt i lov, forskrifter og vedtak hvor rettighetshaver er pliktsubjekt. Hver rettighetshaver har også et påseansvar for at petroleumsvirksomheten utøves på en forsvarlig måte. Dette forutsetter at rettighetshaver må ha tilstrekkelige ressurser og kompetanse for å kunne ta stilling til operatørens styring i lisensen.

Sammensetningen av rettighetshavergruppen kan endre seg over tid, da andeler i utvinningstillatelser kan overdras mellom selskapene samt ved fusjoner og oppkjøp. Både overdragelse og endring av operatørskap krever samtykke fra Olje- og energidepartementet.

4.1.2 Avtale for petroleumsvirksomhet (samarbeidsavtalen)

Når utvinningstillatelser tildeles rettighetshavergrupper bestående av flere selskap er det et konsesjonsvilkår fra myndighetene at det inngås en samarbeidsavtale mellom operatør og øvrige rettighetshavere. Samarbeidsavtalen, formelt betegnet som Avtale for petroleumsvirksomhet, regulerer forhold i rettighetshavergruppen og definerer ansvarsforholdet mellom rettighetshaver og operatør. Stemmeregler og fordeling av stemmevekt inngår som en del av avtalen og fastsettes av Olje- og energidepartementet.

Et vedtak fattes dersom et gitt antall rettighetshavere som representerer en gitt prosentandel av deltakerinteressene, stemmer for et forslag i styringskomiteen. Stemmereglene utformes imidlertid slik at alle rettighetshavere skal ha reell formell beslutningsmakt. Dette innebærer at vedtak i lisenser med kun 2 rettighetshavere forutsetter enstemmighet. I lisenser med mer enn 2 partnere, må minst to rettighetshavere (antall defineres i samarbeidsavtalen) - som til sammen har mer enn 50 % av deltakerinteressene - være enige for å oppnå flertall. Dette betyr at det alltid må være minst 2 rettighetshaverne for å oppnå flertall, selv om én av dem har mer enn 50 % av deltakerinteressene i lisensen.

Det finnes to ulike versjoner av samarbeidsavtalen avhengig av om staten (Petro) har en andel i den aktuelle tillatelse eller ikke. I samarbeidsavtalen med statlig deltakerandel er det regulert at Equinor og Petro ikke kan danne flertall alene. Petro skal heller ikke få opplysninger om, eller ha stemmerett ved, avgjørelser om leverandører til virksomheten. I de tilfeller vil Petros stemmevekt fordeles forholdsmessig mellom de øvrige partene i rettighetshavergruppen.

Stemmegivning skjer formelt i styringskomiteen. Styringskomiteen kan imidlertid ikke treffe noe vedtak som kan gi enkelte rettighetshavere en urimelig fordel på andres eller gruppens bekostning.

I de tilfeller hvor en utvinningstillatelse er strekker seg over eller under annen utvinningstillatelse, stilles det krav om inngåelse av en stratigrafisk samarbeidsavtale.

Ved endring i rettighetshavergruppen, som antall deltagere eller endringer i eierandeler, skal det foreslås nye stemmeregler som videre må godkjennes av Olje- og energidepartementet.

4.2 Regelverk

4.2.1 Regelverksregimet

Petroleumsløven (Ref. 5) regulerer forvaltning av norske petroleumssressurser, herunder konsesjonssystemet som styrer hvilke selskaper som har tillatelse til å drive petroleumsvirksomhet. Dette omfatter konsesjonssystemet som gir selskapene rett til å drive petroleumsvirksomhet.

Petroleumsløven hjemler også de overordnede kravene til sikkerhet i norsk petroleumsvirksomhet. Løven stiller blant annet krav om at petroleumsvirksomheten *skal foregå på en forsvarlig måte* (jf. §10-

1) og at *et høyt sikkerhetsnivå kan opprettholdes og utvikles i takt med den teknologiske utvikling* (jf. §9-1). Arbeidsmiljøloven (Ref. 6) hjemler de overordnede kravene knyttet til arbeidsmiljø.

Nærmere reguleringer knyttet til blant annet sikkerhet og arbeidsmiljø finnes i de særlige HMS-forskriftene for petroleumsvirksomheten og i arbeidsmiljøforskriftene. HMS-forskriftene inneholder risiko- og funksjonsbaserte krav og består av:

- Rammeforskriften
- Styringsforskriften
- Innretningsforskriften
- Aktivitetsforskriften
- Teknisk og operasjonell forskrift (gjelder kun for landanlegg)

Kravene i arbeidsmiljøforskriftene skal ivaretas som en integrert del av den helhetlig HMS-styringen i petroleumsvirksomheten. Arbeidsmiljøforskriftene består av:

- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning
- Arbeidsplassforskriften
- Forskrift om administrative ordninger
- Forskrift om tiltaks- og grenseverdier
- Forskrift om utførelse av arbeid
- Produsentforskriften

Egne veiledninger beskriver hvordan kravene i en forskrift kan oppfylles. For å få best mulig forståelse av regelverket må hjemmelslovene, forskriftene og veiledningene sees i sammenheng.

Veiledningene viser på enkelte områder til industristandarder, som en anbefalt måte å oppfylle forskriftens krav på. I rammeforskriftens §24 fremkommer det at *når den ansvarlige bruker en norm som anbefales i veiledningen til en forskriftsbestemmelse som en måte å oppfylle forskriftens krav på innen helse-, miljø- og sikkerhetsområdet, kan den ansvarlige normalt legge til grunn at forskriftens krav er oppfylt*. Ved å følge og dokumentere samsvar med anerkjente normer vil man med andre ord oppfylle mange av de funksjonelle krav som stilles i regelverket.

Standarder i regi av NORSOK, API, ISO, CEN, CENELEC, og IEC er eksempler på normative industri-standarder som det vises til som anbefalt norm.

HMS-regelverket i petroleumsvirksomheten er felles for flere myndigheter. Ptil, Miljødirektoratet, Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet, Helsetilsynet, og Mattilsynet fører tilsyn med at regelverket etterleves på respektive forvaltningsområder.

4.2.2 Spesifikke krav

Siden operatøren står for den daglige ledelsen av virksomheten på vegne av rettighetshaverne, har operatøren et særlig ansvar for at virksomheten samlet foregår på en forsvarlig måte og i samsvar med HMS-regelverket. Men det følger av rammeforskriften § 7 første ledd at flere kan ha ansvar samtidig; *«Operatøren og andre som deltar i virksomheten er ansvarlig etter denne forskriften. Den ansvarlige skal sikre at krav som er gitt i helse, miljø og sikkerhetslovgivningen, blir etterlevd.»* Den enkeltes ansvar vil være begrenset til de oppgavene som hører under vedkommende sitt ansvarsområde.

Som sentral aktør i virksomheten er operatøren særlig nevnt i første ledd, og i en del bestemmelser er det også spesifisert at bare operatør er pliktsubjekt. I tillegg har operatøren plikt til å påse at alle som utfører arbeid for seg, enten personlig, ved ansatte, ved entreprenører eller underentreprenører, etterlever krav som er gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen, jf. rammeforskriften § 7 andre ledd. De «andre som deltar» jf. § 7 første ledd, og som kan ha ansvar som nevnt, er alle som deltar i virksomheten uten å være rettighetshavere eller operatører. Dette er f. eks eiere og brukere av innretninger og andre som yter tjenester, mv.

Øvrige rettighetshavers ansvar etter HMS-forskriftene er regulert i rammeforskriften § 7 tredje ledd:

I tillegg til de pliktene som rettighetshaverne og eierne av landanlegg har etter enkelte bestemmelser i denne forskriften, er disse ansvarlige for å påse at operatøren etterlever krav som er gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

Rettighetshaver har altså plikter etter enkelte bestemmelser hvor de er spesifisert som pliktsubjekt. Dvs. at rettighetshaver, i motsetning til operatøren og «andre som deltar», ikke er omfattet av forskriftsbestemmelser med nøytralt utformet pliktsubjekt, f.eks. «den ansvarlige». Se rammeforskriften § 6 bokstav a samt veiledningen til § 7 om dette. I tillegg har rettighetshaver plikt til å påse at operatøren etterlever sine plikter.

Det er et begrenset antall bestemmelser i rammeforskriften som direkte adresserer rettighetshaver som pliktsubjekt. Blant disse er rammeforskriften § 17 om plikt til å etablere, følge opp og videreutvikle styringssystem, andre ledd:

Rettighetshaveren og eieren av landanlegg skal etablere, følge opp og videreutvikle et styringssystem for å sikre etterlevelse av krav gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som er rettet mot rettighetshavere og eiere av landanlegg.

I veiledningen til bestemmelsen tydeliggjøres det at rettighetshavers styringssystem skal sikre etterlevelse av både plikter som følger av enkeltbestemmelser med rettighetshaver som pliktsubjekt, og plikten til å påse at operatøren etterlever sine plikter.

Rettighetshavers påse-plikt er ifølge rammeforskriften § 7 tredje ledd avgrenset til å gjelde operatøren. Rettighetshavers påse-plikt kommer i tillegg til operatørens ansvar for å etterleve regelverket, og reduserer ikke operatørens selvstendige ansvar.

Det skal fremgå av rettighetshavers styringssystem hvordan han vil ivareta sin påse-plikt, jf. ovenfor. Det følger av veiledningen til rammeforskriften § 7 at rettighetshaver skal legge rammene til rette for at operatøren skal kunne gjennomføre sine oppgaver og påse at operatøren gjennomfører disse oppgavene. Rettighetshaver må særlig påse at operatøren utfører sine oppgaver i forbindelse med sentrale og viktige forhold. Rettighetshaver skal blant annet ikke bare ta standpunkt til det han får seg forelagt fra operatøren, men har en selvstendig plikt til å sikre seg at han får tilstrekkelig informasjon om virksomheten. Det vil i hovedsak være operatøren, og ikke rettighetshaver som har den aktive handlingsplikten, men rettighetshaver har en aksjonsplikt når det oppdages forhold som ikke er i overensstemmelse med regelverket. Forøvrig vises det til rammeforskriften § 7 med veiledning. Rettighetshaver må ha tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å kunne ivareta sitt ansvar etter rammeforskriften § 7 tredje ledd.

4.3 Norsk olje og gass – retningslinjer

Norsk olje og gass har etablert anbefalte retningslinjer (NOROG 141) for hvordan det kan arbeides med styring av storulykker i lisenser (Ref. 7). Retningslinjen fokuserer på lisenser med planlagt eller pågående aktivitet på norsk kontinentalsokkel.

Retningslinjen har følgende formål (Ref. 7):

- *beskriver felles arbeidspraksis for rettighetshaveres arbeid i lisenser for styring av storulykkerisiko i ulike faser av petroleumsvirksomheten*
- *beskriver operatørens tilrettelegging for partnernes påseplikt i forhold til storulykkerisiko*
- *legger til rette for bruk av rettighetshavernes samlede ekspertise og erfaring*
- *legger til rette for en konsistent oppfølging av storulykkerisiko på tvers av lisenser*
- *har til hensikt å fremme engasjement, involvering og bevisstgjøring rundt beslutninger som kan påvirke risiko for storulykker.*

Retningslinjen beskriver hvordan partnernes involvering bør være knyttet til styring av storulykkerisiko og hvordan operatøren skal legge til rette for dette. I retningslinjen skisseres også ulike aktiviteter som kan være relevante i de ulike fasene som virksomheten i lisensen er i.

Basert på intervjuene forstår vi at de aller fleste rettighetshavere og operatører har implementert anbefalte aktiviteter fra NOROG 141 i egne styringssystem. Dette gjelder spesielt gjennomføring av arbeidsmøter om storulykkesrisiko.

5 MYNDIGHETSOPPFØLGING

5.1 Petroleumstilsynet

Petroleumstilsynet er det statlige tilsyns- og forvaltningsorganet med myndighetsansvar for sikkerhet, arbeidsmiljø, beredskap og sikring i petroleumsvirksomheten. Tilsynsansvaret omfatter hele petroleumsvirksomheten³ på norsk sokkel – fra leteboring, utbygging og drift, frem til stenging og fjerning.

Ptil fører tilsyn med at operatører, rettighetshavere, entreprenører og rederi tilknyttet petroleumsvirksomhet, driver forsvarlig. I dette arbeidet er åpenhet, tillit og dialog med selskapene viktige prinsipper for å bidra til bedre styring, herunder reduksjon av risiko og kontinuerlig forbedring. For å spre kunnskap og dele erfaringer avholdes seminarer, publiseres tilsynsrapporter, samtykker og granskningsrapporter på Petroleumstilsynets hjemmesider.

5.2 Tilsynserfaringer

Hvordan Petroleumstilsynet utfører sine oppgaver er ikke et tema i denne utredningen, men det kan være lærdom i å analysere det som er gjort av tilsyn mot rettighetshavere samlet. Disse vil si noe om hvordan rettighetshavere følger opp sin påseplikt og arbeidet i utvinningstillatelser. Rettighetshaverne skal følge opp operatøren på en systematisk måte og det skal fremgå av rettighetshavernes styringssystem hvordan påseplikten ivaretas.

Det er gjort en systematisk gjennomgang av tilsynsrapportene mot rettighetshavere de siste ti årene. Disse tilsynene knytter seg til:

- a) Rettighetshavernes styringssystem
- b) Rettighetshavernes påseplikt overfor operatøren for utvinningstillatelsen.

Metode for gjennomgangen er presentert i 2.3. Videre i dette kapitlet er det gjort en vurdering av de avvikene, forbedringsforslagene og observasjonene som fremgår i tilsynsrapporter.

Resultatene fra gjennomgangen viser at det kun er 4 av 12 tilsynsrapporter hvor det er identifisert avvik eller forbedringsforslag. Det er totalt identifisert 3 avvik og 4 forbedringsforslag, hvorav 3 avvik og 1 forbedringsforslag er gitt i samme rapport. I tilsynene etter 2017 er ikke identifisert avvik eller forbedringsforslag. Med andre ord identifiseres det sjelden avvik og forbedringsforslag når det gjøres tilsyn av rettighetshavers styringssystem og påseplikt overfor operatør.

Det er flere mulige forklaringer som enkeltvis eller sammen kan sannsynliggjøre dette lave antallet avvik:

- Selskapene som utgjør rettighetshavere, har tilfredsstillende systemer for å ivareta sine forpliktelser. De anses i all hovedsak å være i overensstemmelse med kravene i lover og forskrifter. Dette påpekes også i resultatsammendraget i flere av tilsynsrapportene.
- Kravene i regelverket framstår som så overordnede at det er enkelt for rettighetshaverne å dokumentere samsvar med kravene.

³ Tilsynsansvaret til Petroleumstilsynet omfatter petroleumsvirksomhet på hele den norske kontinentalsokkelen, i tillegg til åtte petroleumsanlegg på land og tilhørende rørledningssystem. Dette inkluderer også fornybar energiproduksjon til havs og CO₂-håndtering.

- Tilsynsmetodene ikke er sensitive nok og dermed ikke å fange opp avvik relatert til rettighetshavers plikter og ansvar.

Basert på tilsynsrapportene framstår det samlet sett som at rettighetshaverne i all hovedsak har systemer og kompetanse som tilfredsstiller kravene i norsk regelverk.

Tabell 5 Oversikt over tilsynsrapporter knyttet til rettighetshavere og antall observasjoner

År	Rapport	Avvik	Forbedrings- punkt	SUM
2013	Hess som rettighetshaver i Valhall utvinningstillatelsen	3	1	4
2014	Faroe Petroleum - Rettighetshaver i utvinningstillatelser	-	1	1
2015	VNG - Rettighetshaver i utvinningstillatelser	-	1	1
2016	Tilsyn med Norske Shell og rettighetshavere i Draugen-lisensen vedrørende strategisk feltplanlegging for Draugen i senfase	-	-	-
2017	Centrica - Plikter som rettighetshaver	-	-	-
2017	Repsol - Plikter som rettighetshaver i utvinningstillatelser	-	1	1
2017	Statoil - Rettighetshaver	-	-	-
2018	Pandion Energy as - Rettighetshaver	-	-	-
2019	Total - tilsyn som rettighetshaver	-	-	-
2020	Gassled – Tilsyn med rettighetshaver si påseplikt - CapeOmega	-	-	-
2020	Gassled – Tilsyn med rettighetshaver si påseplikt – Sval Energi AS	-	-	-
2020	Petoro - Plikter som rettighetshaver	-	-	-
SUM		3	4	7

5.2.1 Årsak til mangler knyttet til storulykkerisiko og arbeidsmiljø

Oppsummering av observasjonene i tilsynsrapportene (se Tabell 5) viser at mangler knyttet til storulykkerisiko og arbeidsmiljø i hovedsak henger sammen med følgende bakenforliggende faktorer:

1. Mangler ved styringssystemet, herunder risikostyring og rolleavklaring
2. Manglende dokumentasjon og oppfølging av egen virksomhet

Samtidig er det grunn til å understreke at disse faktorene i betydelig grad går igjen i et stort antall tilsyns- og granskingsrapporter (se Ref. 8), slik at de kan betraktes å være generelle svakheter ved styringssystemer som flere selskaper har utfordringer med, når de blir revidert av myndighetene.

6 SAMARBEID I ULIKE FASER

For diskusjonen i kapitlet benyttes en grov inndeling i fem faser av virksomheten:

- Leteboring (boring av lete- og avgrensingsbrønner)
- Feltutvikling (FEED, valg av utbyggingsløsning, avsluttes med BOG&PUD)
- Utbygging (prosjektering, bygging, installasjon, boring av produksjonsbrønner, oppstart)
- Drift (inkl vedlikehold og modifikasjoner)
- Avslutning og disponering (brønnplugging, HC-fjerning, nedgravning, etterlate, frakt til land, resirkulering)

Noen felt som bygges ut kan ha kombinasjoner av ulike faser, uten at vi går inn på detaljer.

Hvorvidt en lisens er innenfor leteboring, feltutvikling, utbygging, drift eller avslutning/disponering setter rammer for hvilke saksområder/oppgaver som det samarbeides om (investeringer, kommersielle, tekniske, operasjonelle, HMS). Med hensyn på storulykkesrisiko og arbeidsmiljø vil ulike faser også være førende for hvilke problemstillinger som er relevante.

Koplet til variasjonen i saksområder/oppgaver viser intervjudataene at det er variasjon mellom fasene med hensyn på omfanget av samarbeidet og bruk av samarbeidsarenaer utover de formaliserte komitémøtene (7.1). Intervjuene indikerer at det generelt er et større omfang av samarbeid mellom rettighetshavere og operatør, uavhengig av saksområde, i forbindelse med leteboring, feltutvikling, utbygging og avslutning/disponering, sammenlignet med drift.

Omfanget av det totale samarbeidet og valg av samarbeidsformer i de ulike fasene reflekterer ikke nødvendigvis hvordan og i hvilket omfang rettighetshaverne følger opp storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i lisensen, men rettighetshaveres bidrag i kommersielle, tekniske eller operasjonelle beslutningsprosesser kan ha implikasjoner for storulykkesrisiko og arbeidsmiljøforhold.

I et systemisk perspektiv er det rimelig å anta at omfanget av det totale samarbeidet innenfor ulike saksområder vil representere sentrale rammebetingelser for rettighetshavernes påvirkning, og muligheter til å påvirke storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i lisensen.

6.1.1 Leteboring

I denne fasen leies inn boreinnretninger for å bore lete- og avgrensingsbrønner etter et brønnprogram, men slik at programmet revideres fortløpende i lys av resultatene fra de foregående brønner.

Storulykkesrisiko i denne fasen er primært knyttet til utblåsningsrisiko, som påvirkes i betydelig grad av boreprogram, brønnbane og daglige operative beslutninger knyttet til brønnbarrierer mv. Det er vanlig at en eller flere av rettighetshaverne involverer seg aktivt i disse aktivitetene, både fordi de kan ha kommersielle aspekter og påvirkning på storulykkesrisiko.

Det er variasjon mellom ikke-opererende rettighetshavere i hvilken grad de involverer seg aktivt og samarbeider med operatør. Enkelte rettighetshavere er imidlertid relativt aktiv med å innhente data med hensyn på å gjøre sine egne analyser med hensyn til valg av brønnbane og boreplan inklusive brønnbarrierer.

Valg av borerigg overlates ofte til operatør, som ofte har langsiktige kontrakter med en eller flere boreinnretninger, eventuelt gjennom deltagelse i konsortier. I noen tilfeller sjekker rettighetshavere om riggvalg er hensiktsmessig ut fra brønnsesifikke forhold. Det er ikke uvanlig at rettighetshavere og operatør har felles arbeidsmøter med hensyn på å f.eks. utarbeide boreplaner. Dette er arbeid som bidrar til kvalitetssikring av operatørens valg, og som videre representerer kunnskapsgrunnlag for

beslutning i styringskomitémøter. Samarbeidet kan innebære at fagspesialister hos operatør og leverandør (f.eks. borekontraktør) utveksler tolkninger og utarbeider deler av kunnskapsgrunnlaget for planlagte operasjoner. Intervjuene viser at det er eksempler på hvor fageksperter hos rettighetshaver er blitt utlånt til operatøren for å bistå med ekspertise. Drøftinger omkring programmer og planer gjøres i ressurskomité, der normalt de fleste rettighetshavere er aktive.

Det er anbefalt at et storulykkes-arbeidsseminar avholdes før leteboring starter (Ref. 7).

Arbeidsmiljøaspekter overlates i betydelig grad til borekontraktør og oppfølging av denne fra operatøren.

Rettighetshavere som samarbeider tett med operatør i utarbeidelse av boreplaner og kunnskapsgrunnlag for beslutninger i komiteene bidrar til styring av storulykkesrisiko gjennom arbeidet med å utarbeide planer og boreprogram inklusive brønnbarrierer.

Tabell 6 gir en oversikt over aktiviteter under leteboring, risikواسpekter og hvordan rettighetshavere kan påvirke risikobildet.

Tabell 6 Sammendrag av håndtering av arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i leteboring

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
Leteboring	Boring av lete- og avgrensnings-brønner	Brønnhendelser Alvorlige ulykker	Involvering i utvikling av boreplan Involvering i beslutninger om boreplan Involvering i beslutninger om brønnprogram og brønnbarrierer.
		Personskader Negative arbeidsmiljø-belastninger	Revidere operatørens styring av arbeidsmiljø hos borekontraktør.

6.1.2 Feltutvikling

Feltutvikling er her brukt som en samlebetegnelse på aktivitetene etter at et funn er påvist gjennom boring, og fram til BOG, beslutning om investering, inkludert innsending til myndighetene av plan for utbygging og drift (PUD). Dette er primært studieaktiviteter der kommersialitet, valg av konsept og feltutbyggingsplan utvikles og besluttet, før PUD kan innsendes.

Storulykkesrisiko som inngår i denne fasen er knyttet til fremtidig driftsfase, og påvirkes i betydelig grad av valgte løsninger for utvikling av felt, valgte produksjonskonsepter, inklusive valg av innretningskonsepter, samt valg av type brønner og eksportløsninger og utvikling av filosofier og strategier for feltet. Typisk er at valg som gjøres i denne fasen kan ha størst påvirkning på storulykkesrisiko. Når løsninger og konsepter er valgt, vil arbeidet i etterfølgende faser være mer av optimaliserende natur, de viktige føringer er lagt under feltutvikling.

Arbeidsmiljørisiko som inngår i denne fasen er også knyttet til fremtidige faser, bygging, installasjon, ferdigstilling, drift og avslutning. Arbeidsmiljø påvirkes av valg av utstyr og planlegging av driftsforhold, eksempelvis relatert til bemanningsforhold, inkludert forholdet mellom egne ansatte og bruk av underleverandører, samt utvikling av filosofier og strategier for feltet. Særlig i installasjonsfasen kan arbeidsmiljøforhold være knyttet til bruk av fartøyer (løftefartøy, installasjonsfartøy osv.), dette kan også gjelde i driftsfasen, avhengig av valg av løsninger og konsepter.

De viktigste arenaer for påvirkning fra rettighetshavere er deltagelse i teknisk og styringskomité. Det er flere eksempler på at rettighetshavere kan låne ut enkeltpersoner som inngår i operatørens feltutviklingsorganisasjon. Tabell 7 gir en oversikt over aktiviteter under feltutvikling, risikoaspekter og hvordan rettighetshavere kan påvirke risikobildet.

Tabell 7 Sammendrag av håndtering av arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i feltutvikling

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
Feltutvikling	Avklare kommersialitet Velge utbyggings-løsning og konsept Gjennomføre miljøkonsekvens-analyse Gjennomføre konseptrisikoanalyse Beslutte investering Sende inn PUD	Ulykkesscenarier under bygging, installasjon, drift og avslutning	Involvering i utvikling av utbyggingsløsninger og konsepter Involvering i utvikling av ny teknologi Involvering i risiko- og konsekvensanalyser Involvering i utarbeidelse av filosofier og strategier Involvering i beslutninger om utbyggingsløsninger og konsepter
		Personskader under bygging Personskader under installasjon Personskader i drift Negative arbeidsmiljø-belastninger i drift	Involvering i arbeidsmiljø-analyser og -vurderinger Involvering i utarbeidelse av filosofier og strategier Involvering i beslutninger om bemanningsforhold og kontraktsfilosofi for underleverandører

6.1.3 Utbygging

Utbygging dekker alle aktiviteter fra utbyggingsplan er godkjent inntil innretningene settes i produksjon, og inkluderer planlegging og prosjektering, bygging, installasjon og driftsforberedelser inklusive driftsdokumentasjon og styrende dokumentasjon. Det er noen få eksempler på at et annet selskap blant rettighetshaverne overtar som operatør for utbyggingen, og at lisensens egentlige operatør tar igjen over operatøransvaret når innretningene er satt i drift.

Forhold som knyttes til storulykkesrisiko i denne fasen er knyttet til fremtidig driftsfase inkludert utbygging og installeringsfasen, og påvirkes av kvaliteten på prosjektering, bygging og driftsforberedelser. Dårlig teknisk kvalitet kan være årsak til storulykker, og prosedyrer og instruksjoner som ikke har innebygget tilstrekkelig robusthet slik at operasjonelle feil kan gi opphav til storulykker.

Det er anbefalt et storulykkes-arbeidsseminar i forbindelse med detaljert prosjektering og bygging (Ref. 7).

Arbeidsmiljørisiko som inngår i denne fasen, er også knyttet til fremtidig driftsfase inkludert utbygging og installeringsfasen. Arbeidsmiljø påvirkes av valg av tekniske løsninger og utstyr, samt planlegging av driftsforhold, inklusive prosedyrer og instruksjoner.

De viktigste arenaer for påvirkning fra rettighetshavere er deltagelse i teknisk og styringskomité. Det hender også at rettighetshavere kan låne ut enkeltpersoner som inngår i operatørens

prosjektorganisasjon. Det er stort volum av arbeid som foregår i denne fasen. Sammenlignet med tidligere faser er rettighetshaverne ofte mindre involvert i detaljer enn i de foregående faser.

Det gjennomføres også partnerrevisjoner. I prosjektene er ofte disse knyttet til milepæler og kan ha ulike tema ut ifra prioriteringer og verdi for prosjektet.

Tabell 8 gir en oversikt over aktiviteter under utbygging, risikoaspekter og hvordan rettighetshavere kan påvirke risikobildet.

Tabell 8 Sammenheng av håndtering av arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i utbygging

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
Utbygging	Detaljprosjektering av innretninger og utstyr	Ulykkes scenarier under bygging, installasjon og drift	Involvering i prosjektering, fabrikasjon og sammenstilling
	Fabrikasjon og sammenstilling		Involvering i risikoanalyser
	Boring av produksjonsbrønner	Personsaker under bygging, installasjon og drift	Involvering i arbeidsmiljøanalyser og -vurderinger
	Utarbeide drifts- og vedlikeholds-	Negative arbeidsmiljøbelastninger i drift	Involvering i beslutninger om bemanningsforhold og kontraktsfilosofi for underleverandører
	dokumentasjon		
	Rekruttering og opplæring av drifts- og vedlikeholds-		
	personell		
	Gjennomføre detaljerte risikoanalyser og arbeidsmiljøanalyser		
	Søke om delstatykke og statykke til oppstart		
	Partnerrevisjoner		

6.1.4 Drift

Driftsfasen dekker alle aktiviteter knyttet til drift, vedlikehold og modifikasjoner fra statykke til oppstart er gitt inntil produksjon avsluttes og disponering iverksettes. Enkelte store funn kan bli bygd ut etappevis (som Johan Sverdrup), slik at det i parallell med drift av første fase vil pågå utbygging av etterfølgende faser.

Aspekter i tilknytning til storulykkesrisiko er i betydelig grad bestemt gjennom utbygging, men påvirkes også vesentlig av kvalitet på drifts-, vedlikeholds- og modifikasjonsarbeid.

Fokus på storulykkesrisiko fra rettighetshavernes side er mer temabasert, og i noen grad basert på erfaringer fra andre lisenser. Mye av detaljene er overlatt til operatør for feltet. Det er anbefalt regelmessige storulykkes-arbeidsseminarer i driftsfasen, noen ganger kan disse også være temabasert, der tema skifter fra gang til gang (Ref. 7).

Arbeidsmiljørisiko innebærer en rekke aktiviteter som i stor grad er overlatt til operatør for feltet å implementere. Rettighetshavernes beste anledning til å få innblikk i arbeidsmiljøforhold er ofte

gjennom deltagelse i ledelsesinspeksjoner på innretningene, der hver rettighetshaver vanligvis har anledning til å delta minst en gang per år.

De viktigste arenaer for påvirkning fra rettighetshavere er deltagelse i teknisk og styringskomité, samt storulykkes-arbeidsseminar og ledelsesinspeksjoner på innretningene som nevnt over.

Det gjennomføres også partnerrevisjoner. I drift er disse knyttet til ulike tema ut ifra prioriteringer og verdi for prosjektet og ikke nødvendigvis knyttet til storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

Tabell 9 gir en oversikt over aktiviteter i driftsfasen, risikoaspekter og hvordan rettighetshavere kan påvirke risikobildet.

Tabell 9 Sammenndrag av håndtering av arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i drift

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
Drift	Driftsaktiviteter Vedlikeholds- aktiviteter Modifikasjons- aktiviteter Revisjonsstans Oppdatere detaljerte risikoanalyser og arbeidsmiljøanalyser Ulykkesgransking Partnerrevisjoner	Ulykkes scenarier i drift, vedlikehold og modifikasjon	Involvering i oppdatering av risikoanalyser Storulykkes-arbeidsseminar
		Personskader i drift, vedlikehold og modifikasjon Negative arbeidsmiljø- belastninger i drift, vedlikehold og modifikasjon	Involvering i oppdatering av arbeidsmiljøanalyser og - vurderinger Ledelsesinspeksjoner

6.1.5 Avslutning og disponering

Avslutning og disponering inkluderer alle aktiviteter knyttet til planlegging av avslutning, brønnplugging, fjerning av alle rester av hydrokarboner, fjerning av innretninger, opprydning, eventuelle konstruksjoner som etterlates (i hht regler i OSPAR) og resirkulering, alle aktiviteter regulert av OSPAR-konvensjonen (Ref. 9).

Aspekter i tilknytning til storulykkesrisiko er i vesentlig grad redusert når hydrokarboner er fjernet. Det er anbefalt et storulykkes-arbeidsseminar i forbindelse med fjerning (Ref. 7).

Arbeidsmiljørisiko kan være betydelig, særlig dersom det foregår omfattende rivningsarbeid på innretningene samt ved utstrakt bruk av støttefartøyer. Gjennomføringen av resirkuleringsarbeid på land er ikke regulert av petroleumsregelverket. Det er vanlig praksis at en kontraktør gis kontrakten for gjennomføring av hele avslutnings- og disponeringsfasen, ofte med unntak av brønnplugging.

De viktigste arenaer for påvirkning fra rettighetshavere er deltagelse i teknisk og styringskomité, samt storulykkes-arbeidsseminar som nevnt over.

Tabell 10 gir en oversikt over aktiviteter under avslutning og disponering, risikoaspekter og hvordan rettighetshavere kan påvirke risikobildet.

Tabell 10 Sammendrag av håndtering av arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i avslutning og disponering

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
Avslutning og disponering	Planlegging av avslutning Brønnplugging Fjerning av alle HC-rester Fjerning av innretninger Opprydning på havbunn Fartøysaktivitet	Konstruksjonssvikt	Involvering i utvikling av avslutnings- og disponeringsplan Involvering i planlegging av brønnplugging Involvering i beslutninger om avslutnings- og disponeringsplan Storulykkes-arbeidsseminar
	Konstruksjoner som etterlates Resirkulering på land	Personskader Negative arbeidsmiljø-belastninger	Revidere operatørens styring av arbeidsmiljø hos disponeringskontraktør.

7 SAMHANDLINGSPRAKSIS I LISENSENE

Formålet med dette kapitlet er å beskrive *hvordan* deltakerne i utvinningstillatelsen ivaretar plikter og ansvar knyttet til HMS, og på hvilken måte den enkelte rettighetshaver bidrar til arbeidet med storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i lisensene. Dette innbefatter arbeidet i ulike faser av virksomheten.

Beskrivelsene baserer seg på analyse av data fra intervjuundersøkelsen. For å få et helhetlig bilde av hvordan rettighetshavere bidrar, blir også samarbeid som går utover påse-plikten i regelverket beskrevet. Dette anses som relevant i og med at de valg som gjøres med hensyn på hvordan en lisens opereres, kan ha implikasjoner for storulykkesrisiko og arbeidsmiljø. Eksempelvis kan arbeid som gjøres i teknisk komité påvirke storulykkesrisiko og arbeidsmiljø, uten at aktiviteten defineres som en del av rettighetshavers påseansvar. I tillegg er det rimelig å anta at totaliteten av samhandlingen har betydning for rettighetshavers forutsetninger for å ivareta plikter og ansvar knyttet til HMS. I analysen av intervjudata med hensyn på samhandlingen mellom operatører og rettighetshaver blir det foretatt et konseptuelt skille mellom samarbeid på strategisk, taktisk og operativ-nivå (Figur 3).

I beskrivelsene vektlegges organiseringsform i lisensene, samhandlingsarenaer som benyttes, hvordan og hva det samarbeides om i ulike faser av virksomheten, kompetanse hos rettighetshavere og operatører, forskjeller i grad av involvering av rettighetshavere i lisenssamarbeidet, kunnskap- og erfaringsdeling i lisensene, potensielle målkonflikter mellom HMS og operative/kommersielle forhold og rettighetshavers grad av påvirkning på forhold som har betydning for storulykkesrisiko og arbeidsmiljø. I tillegg presenteres oppfatninger om det ideelle lisenssamarbeidet.

Funn som er beskrevet i dette kapitlet vil bli videre analysert og diskutert i kapittel 7 (Diskusjon) med hensyn på å besvare de overordnede forskningsspørsmålene i prosjektet.

7.1 Samhandlingsarenaer og organisering

En rettighetshavergruppe består av to eller flere selskap som er tildelt eierandeler og samarbeider i en utvinningstillatelse og hvor et selskap utpekes som operatør. I henhold til samarbeidsavtalen utgjør gruppen da et interessentskap, og dette organiseres med komiteer hvor de ulike partene deltar med sine representanter.

Styringskomité (Management Committee – MC)

Styringskomiteen er det øverste organet i en rettighetshavergruppe. Hver part i rettighetshavergruppen oppnevner et medlem med varamedlem, og operatørens medlem er leder for styringskomiteen.

Styringskomiteens overordnede formål er å bidra til styring og kontroll av interessentskapets virksomhet. Styringskomiteens videre mandat er definert i samarbeidsavtalen (Ref. 10):

Styringskomiteen skal ha en sentral rolle i interessentskapets strategiarbeid med fokus på mål, valg av kurs og overvåking av virksomheten. Styringskomiteen skal sikre balanse mellom strategisk tilrettelegging, overvåking og kontroll.

Styringskomiteen fastsetter retningslinjer for og fører kontroll med Operatørens virksomhet. Komiteen kan gi generelle og konkrete direktiver om hvordan Operatøren skal utføre sine oppgaver.

Styringskomiteen kan forlange å få seg forelagt enhver sak som angår interessentskapets virksomhet og ta avgjørelser i slike saker.

Underkomiteer

Styringskomiteen kan opprette underkomiteer for fastlagte saksområder og fastsetter da deres mandat. Med mindre særskilte premisser er avtalt vil slike komiteer være rådgivende, og alle partene i rettighetshavergruppen vil ha rett til å være representert.

Hvor mange underkomiteer som opprettes i en rettighetshavergruppe vil avhenge av hvilken fase en utvinningstillatelse befinner seg i og hvilke selskap som deltar. Komitéstrukturen kan dermed endre seg over tid.

Mens styringskomiteen konsentrerer seg om langsiktige og strategiske forhold, vil mer kortsiktige og taktiske/operasjonelle forhold håndteres av underkomiteene. En viktig oppgave for underkomiteene er å utarbeide tilstrekkelig og relevant saksunderlag og komme med anbefalinger i de sakene som sendes til styringskomiteen for endelig vedtak.

De vanligste komiteene og deres hovedfunksjon er listet opp i Tabell 11.

Tabell 11 Ulike komiteer i rettighetshavergrupper

Komité	Committee	Funksjon
Styringskomité	Management Committee – MC	Øverste organet i en rettighetshavergruppe og regulert av samarbeidsavtalen
Letekomité	Exploration Committee – EC	Gir råd knyttet til letevirksomhet og er mest vanlig i tidlige faser av en utvinningstillatelse
Kommersiell komité	Commercial Committee – CC	Gir råd knyttet til kommersielle strategier, økonomiske forutsetninger og analyser, samt grunnlag for kommersielle forhandlinger. Kan i enkelte tilfeller inngå i MC eller AC.
Ressurskomité	Resource Committee – RC	Gir råd knyttet til undergrunnsaktiviteter, reservoarmodeller, dreneringsstrategier, produksjonsprognoser og boring
Teknisk komité	Technical Committee – TC	Gir råd om feltutviklingsaktiviteter, utbyggingsløsninger, teknisk grunnlag for beslutninger, drift og HMS
Rådgivende komité	Advisory Committee – AC	En vanlig kombinasjon av TC og RC. Enkelte utvinningstillatelser velger å kun ha en underkomité, og operer da kun med MC og AC.

I de enkelte selskapene har man gjerne faste kjerneteam som jobber med en utvinningstillatelse. Disse er da ofte medlemmer i en eller flere av komiteene. Kjerneteamet vil i tillegg ha en utvidet gruppe som de kan trekke inn ved behov. Store selskap har i tillegg større fagmiljøer med ulike støttefunksjoner lenger ut i organisasjonen.

Arbeidet i rettighetshavergrupper skjer gjennom den etablerte og formelle komitestrukturen. I tillegg finnes det mange samhandlingsarenaer i grensesnittet mellom de ulike komiteene, og komiteene og selskapenes øvrige ressurser.

Tabell 12 gir en oversikt over de vanligste samhandlingsarenaene i rettighetshavergrupper.

Intervjuene indikerer at det er variasjon mellom rettighetshavergrupper og rettighetshavere i hvilken grad disse arenaene benyttes. Formelle komitemøter, L2S, storulykkes-arbeidsseminar, partnerforum, HMS- og ledelsesinspeksjoner og partnerrevisjoner er etablert som samhandlingsarenaer i alle lisenser. Intervjuene viser imidlertid at det er til dels store variasjoner mellom rettighetshavergrupper i forhold

til hvor ofte de benyttes og hvordan samhandlingen foregår. Intervjuene viser bl.a. at det er en viss variasjon mellom rettighetshavere i hvorvidt de velger å delta i underkomiteer.

Det er indikasjoner på forskjeller mellom rettighetshavergrupper når det gjelder storulykkes-arbeidsseminarer, bl.a. hvordan de blir tilrettelagt, hvilke aktører som deltar og bruk av resultatene). I intervjuene har noen av informantene gitt uttrykk for at de opplever seminarene som «pliktløp», uten vesentlig betydning for operasjonell aktivitet. Andre informanter viser derimot til eksempler hvor resultater fra arbeidsseminarene har fått betydning for operasjonelle aktiviteter i lisensen. I intervjuene blir det vist til at det er variasjon på tvers av lisenser når det gjelder hvordan arbeidsseminarene er tilrettelagt. Dette omhandler bl.a. i hvilken grad seminarene blir «reelle arbeidsmøter», og ikke kun er basert på presentasjoner fra operatør. Noen har også vektlagt betydningen av at operativt personell hos operatøren deltar, f.eks. OIM og representanter fra vernetjenesten.

En tilsvarende variasjon har også blitt omtalt når det gjelder HMS- og ledelsesinspeksjoner. Inspeksjonene anses som en viktig samhandlingsarena for rettighetshaverne fordi de ofte får god kontakt med operativt personell og informasjon om operasjonelle forhold. Dette anses som svært viktig med hensyn på å få kunnskap om arbeidsmiljøforhold. Gjennom kartleggingen har det kommet frem at det er betydelige forskjeller mellom lisenser med hensyn på varigheten av inspeksjoner, samt i hvilken grad de er tilrettelagt med hensyn på mulighetene for uformelle samtaler med operativt personell. Variasjonen kan tilskrives hvordan operatørselskapene velger å organisere inspeksjonene. Enkelte operatører begrenser inspeksjonene til et endagsbesøk og hvor samhandlingen i hovedsak begrenser seg til formelle presentasjoner. Andre operatører tilrettelegger for at inspeksjonene kan gå over flere dager, med mulighet for uformelle samtaler med personell som partnere ønsker å prate med.

I tillegg til de samhandlingsarenaene som anvendes i normalt alle lisenser, benyttes også arbeidsmøter, bi-laterale partnermøter, utveksling av personell, og bruk av telefon og epost-korrespondanse. Blant partnere anses disse som viktig både for informasjonstilgang og for mulighetene til å øve innflytelse. Med hensyn på storulykkesrisiko blir spesielt arbeidsmøter med operatør på taktisk/operasjonelt nivå og utveksling av personell trukket frem (Tabell 12).

Tabell 12 Samhandlingsarenaer i rettighetshavergrupper

Samhandlingsarena	Beskrivelse
Formelle komitémøter	Formelle komitémøter er planlagt i god tid og har en fastlagt agenda. Saksunderlag sendes til deltakerne i god tid og det føres referat fra møtene. Styringskomitémøter holdes normalt kvartalsvis. Frekvensen på andre komitémøter varierer i større grad. Når det rettes fokus på HMS, vil dette i stor grad være knyttet til KPIer, hendelser og resultater fra risikorevisjoner og tilsyn.
Arbeidsmøter	Det er ikke uvanlig at rettighetshavere og operatør har felles arbeidsmøter med hensyn på spesifikke tema. Arbeidsmøtene gjennomføres på kort varsel og det sendes ikke ut saksunderlag i forkant med mindre det anses som hensiktsmessig. Normalt føres det heller ikke referat fra arbeidsmøtene.
Bi-laterale partnermøter	I mange tilfeller vil rettighetshavere ha bi-laterale møter seg imellom for å drøfte spesifikke tema i en utvinningstillatelse. Dette er uformelle møter som kan dreie seg om hvordan rettighetshavere skal gå frem for å fremme en sak overfor en operatør. Med hensyn på innflytelse er det en viktig samarbeidsform fordi man jobber ut fra et prinsipp om at man sammen står sterkere enn alene.
L2S	L2S er det formelle dokumenthåndteringssystemet som brukes i rettighetshavergrupper. Her arkiveres all skriftlig kommunikasjon mellom operatøren og partnerne. Dette omfatter for eksempel møtereferat, saksunderlag,

Samhandlingsarena	Beskrivelse
	memoer, og presentasjoner. Det vil også kunne omfatte kommunikasjon med andre rettighetshavergrupper og myndighetene. Alle dokumenter som anses relevant for fremtiden skal arkiveres på L2S. L2S brukes også til å formelt fremme spørsmål, forslag, anmerkninger og fatte beslutninger i rettighetshavergrupper. Selv om samarbeidsavtalen legger til grunn at stemmegivning skjer i styringskomiteen, er det vanlig praksis at stemmegivning foretas på L2S.
Telefon og epost-korrespondanse	I mange tilfeller vil henvendelse i en rettighetshavergruppe rette seg mot enkeltpersoner via e-post, telefon eller chat. Dersom henvendelsen er relevant for andre vil operatøren da ofte oppfordre til at henvendelsen rettes gjennom L2S, eller publisere sitt svar på L2S slik at alle partnere får samme informasjon samtidig.
HMS- og ledelsesinspeksjoner	Det er etablert praksis for at rettighetshavere inviteres til å delta på operatørens årlige HMS- og ledelsesinspeksjon. Dette innebærer at representanter fra rettighetshavere besøker innretningene hvor den operative virksomheten foregår, eller verft hvor utbyggingen pågår eller planlegges. Under inspeksjonene får deltakerne mulighet til å besiktige innretning, pågående operasjoner, samt prate med operativt personell.
Partnerrevisjoner	Som konkret oppfølging av påseplikten blir gjennomført ved partnerrevisjoner, normalt en gang i året. Av veiledningen til Rammeforskriften §7 fremgår revisjon av operatørens virksomhet som en del av påseplikten. Rettighetshaverne koordinerer da seg imellom med hensyn på hvem som skal lede revisjonen og hvilke fagområder som skal dekkes. Operatøren legger til rette for gjennomføring, og vil i enkelte tilfeller også komme med innspill ut fra egne planlagte aktiviteter.
Granskninger	I enkelte rettighetshavergrupper er det åpning for at rettighetshavere kan delta på granskninger. Vanlig praksis er imidlertid at operatøren gjennomfører granskninger på egen hånd og legger frem granskningsrapporten og funn for rettighetshavergruppen.
Partnerforum	I henhold til samarbeidsavtalen skal operatøren etablere et partnerforum for interessentskap (rettighetshavergrupper) med samme operatør. Partnerforum er dermed å anse som en samhandlingsarena på tvers av rettighetshavergrupper. Hver deltaker i de ulike interessentskapene oppnevner da et medlem og varamedlem. Partnerforum holdes minst en gang i året og drøfter saker som er felles for alle operatørens interessentskap, men har ingen vedtakskompetanse.
Utteksling av personell	Utteksling av personell mellom partene i en rettighetsgruppe er ikke en vanlig samarbeidsform, men det finnes eksempler på at ansatte hos partnere arbeider med oppgaver på vegne av operatørselskapet. Det vanligste da er at en inngår i arbeidsteam som utfører oppgaver som ivaretas av operatøren. Uttaksling kan skje i form av at operatøren leier inn personell fra rettighetshaver basert på kompetansebehov, eller at rettighetshaver hospiterer med ansatte hos operatør for å lære.
Storulykkes-arbeidsseminar	NOROG retningslinje 141 anbefaler gjennomføring av arbeidsmøter om storulykkesrisiko som et ledd i rettighetshaveres arbeid i lisenser. Gjennom kartleggingen har det kommet frem at praksisen med å gjennomføre årlige storulykkes-arbeidsseminar er godt etablert i de fleste rettighetshavergrupper. Det er imidlertid betydelig forskjeller mellom lisensene med hensyn på deltakere, forberedelser, grad av involvering, og anvendelse av resultater. Dette ser også ut til å påvirke den opplevde nytteverdien med hensyn på risikostyringen. Med hensyn på hvilke personer som involveres i storulykkes-arbeidsseminaret kan dette variere fra kun faste komiteemedlemmer til større grupper som også involverer

Samhandlingsarena	Beskrivelse
	operasjonelt personell (f.eks. OIM/plattformsjef og verneombud), eller ekstern ekspertise.
	Gjennom intervjuene er inntrykket at storulykkes-arbeidsseminarene med bred involvering av faglig og operativ ekspertise, og hvor rettighetshaver har aktiv rolle i forberedelsene til møtene, oppleves som mest nyttige.

7.2 Planer

Med hensyn på planleggingen av aktiviteter i rettighetshavergrupper kan en skille mellom:

- Temabasert planlegging
- Milepelbasert planlegging
- Hendelsesbasert planlegging

Temabasert planlegging kan knyttes til de faste møtearenaene i rettighetshavergruppen. Sentralt her er komitemøter, ledelsesinspeksjoner, audits og storulykkes-arbeidsseminar. Disse aktivitetene ser ut til å følge et årshjul, med planlagte intervaller mellom hver aktivitet. Samhandlingen på disse arenaene omfatter identifisering av eventuelle utfordringer med hensyn på HMS, og vurderinger og beslutninger om å iverksette tiltak. Den viktigste tiltenkte funksjonen til ledelsesinspeksjoner, audits og storulykkes-arbeidsseminar er å sikre ivaretagelse av rettighetshaveres påseplikt i henhold til regelverket. I forbindelse med disse aktivitetene velges bestemte tema som det skal fokuseres på.

I forbindelse med fasene leteboring, feltutvikling, utbygging og avslutning & disponering vil aktivitetene i lisensgruppene planlegges opp mot sentrale milepeler i de overordnede planene for lisensen. Dette kan bety at aktiviteter med hensyn på å identifisere utfordringer, påse at operatøren utøver virksomheten i samsvar med regelverket og initiering eventuelle tiltak, vil i større grad vil være integrert og orientert mot de pågående prosjektaktivitetene.

Noe av planleggingen kan også til en viss utstrekning være hendelsesbasert, dvs. hvis spesifikke hendelser oppstår (ulykker, alvorlige hendelser, spesifikke utfordringer av operativ eller teknisk karakter) kan det tas initiativ til å iverksette tiltak.

7.3 Kompetanse

I forbindelse med prekvalifisering, og ved søknad om andel i en lisens, må rettighetshavere (og operatører) dokumentere at de har minimumskompetanse innen de fagfelt som anses som relevant for deltakelse i en aktuell lisens (se delkapittel 4.1.1). Bakgrunnen for kravet er at det forutsettes at rettighetshaverne skal være i stand til å analysere, forstå og følge opp alle aktiviteter relevant for utvinningstillatelsen. Dette innebærer at en rettighetshaver skal ha:

- Personell med kompetanse innenfor relevante fagområder, inkludert
 - Kompetanse knyttet til norsk regelverk og regime
 - Kompetanse innenfor HMS
 - Kompetanse innenfor fagfelt som er relevant for de aktiviteter som utføres i lisensen (leteboring, utbygging, drift, avslutning og disponering)
- Et tilstrekkelig antall fagpersoner som sikrer kapasitet med hensyn på oppfølging
- Interne rutiner og samhandlingsformer som sikrer at kompetansen anvendes i arbeidet med å følge opp lisensen

Intervjuene viser en at det er variasjon mellom rettighetshavere med hensyn på den potensielle tilgangen på kompetanse innenfor relevante fagfelt.

Rettighetshavere som også er operatører på norsk sokkel, har rimeligvis en betydelig større tilgang til spisskompetanse innenfor spesifikke fagområder enn rettighetshavere som ikke er operatører. Rettighetshavere med operatørskap i andre lisenser har i tillegg tilgang til personell som har erfaringskompetanse, og som kan nyttiggjøres i oppfølgingen av lisenser. Rettighetshavere med operatørskap har dermed muligheter til å tilrettelegge for erfaringsoverføring internt i selskapet.

Intervjuene viser at rettighetshavere med operatørskap er organisert til en viss grad forskjellig med hensyn på å nyttiggjøre seg intern kompetanse. Variasjonen er knyttet til graden av bruk av dedikerte fagressurser for den enkelte lisens. Som et alternativ til dedikerte ressurser benyttes kompetansesentre som tilbyr støtteressurser til personell med dedikert ansvar for lisensen. I intervjuene har det blitt uttrykt at bruk av ikke-dedikert personell ikke nødvendigvis sikrer tilgang til den mest relevante ekspertisen hos selskapet, samt god nok lisensspesifikk kunnskap. I tillegg blir det uttrykt at det også kan medføre "*mindre eierskap*" til de konkrete oppgavene/utfordringene lisensen skal håndtere.

Flere av rettighetshaverne uten operatørskap på norsk sokkel har erfaring som operatører på utenlandske sokler. Dette betyr at de potensielt kan trekke på kompetanse fra morselskapet. Intervjuene indikerer at det er variasjon mellom selskapene i hvilken grad denne kompetansen blir tatt i bruk. I intervjuene har det blitt formidlet at tilgjengelig fagkompetanse i morselskapet blir tatt i bruk når dette anses som relevant. Imidlertid blir det også uttrykt at de spesifikke operasjonelle utfordringene på norsk sokkel setter begrensninger for hvor relevant og "overførbar" denne ekspertisen er for de konkrete utfordringene. Dette gjelder både rent faglig ekspertise knyttet til operasjon (f.eks. reservoarforhold, teknologi etc.) og forhold knyttet til de krav som stilles i det norske regelverksregime.

Noen rettighetshavere har valgt å rekruttere erfarent fagpersonell med lang norsk/internasjonal erfaring. I flere av selskapene består de dedikerte ressursene for lisensoppfølging av personell som har lang erfaring fra ulike operatørselskap på norsk sokkel. Intervjuene indikerer at erfarent personell i selskapene nyttiggjør seg kompetanse de har tilgang til gjennom etablerte uformelle nettverk (se også delkapittel 7.4.4).

I intervjuene blir det også fortalt at mindre selskaper i en viss utstrekning kjøper tjenester fra leverandører for både å ivareta kapasitet og/eller fagekspertise. Med hensyn på oppfølging av HMS, ser dette ut til å inkludere særlig ekspertise på arbeidsmiljø.

I intervjuene har det også blitt vist til at SOL-nettverket (små operatører og rettighetshavere på norsk sokkel), tilrettelagt av NOROG og Ptil, bidrar til erfaringsoverføring og kompetanseheving blant de mindre selskapene. I intervjuene nevnes også de jevnlig HMS-seminar innenfor ulike tema i regi av NOROG og Ptil som arena for å holde seg oppdatert i forhold til HMS-faglige tema.

7.4 Forskjeller i grad av involvering av rettighetshavere

Intervjuene indikerer en betydelig variasjon når det gjelder i hvilken grad rettighetshavere er involvert i strategiske, taktiske og operative beslutninger og initiativ innenfor lisensen. Denne variasjonen kan knyttes til fase (se kapittel 6), rettighetshaveres interesse/forutsetninger for involvering, operatørens tilrettelegging for partnerinvolvering, personavhengige egenskaper, erfaring og kompetanse blant de som representerer selskapene og sammensetning av rettighetshavergruppen.

7.4.1 Rettighetshaveres interesse/forutsetninger for involvering

Det varierer i hvilken grad rettighetshavere involverer seg i lisenssamarbeidet. Dette omhandler både kommersielle/operasjonelle forhold og i oppfølging av HMS. Sentrale forhold som ser ut til å påvirke i hvilket omfang, og på hvilke områder rettighetshavere engasjerer seg, inkluderer bl.a.:

- Selskapets virksomhets- og eierskapsstrategi
- Antall lisenser i porteføljen
- Interne ressurser (personell, kompetanse)
- Ressurser hos morselskap
- Tillit til operatør
- Eierandel
- Virksomhetserfaring

Selskapenes virksomhetsstrategi og målsetninger for tilstedeværelse på norsk sokkel vil være forskjellig, og vil rimelig vis endres over tid som konsekvens av bl.a. endringer i rammebetingelser for virksomheten.

Eksempler på målsetninger som kan inngå i et selskaps virksomhetsstrategi kan f.eks. være perspektiver på gevinstrealisering (kort eller langsiktig), ambisjon om økt lisensportefølje, fremtidig operatørskap, områdeutvikling, sikre produksjonsvolum for morselskap og tilgang til kunnskap og teknologi. Mer konkret vil det i en letefase være forskjeller mellom et selskap som har som målsetning å sikre eierandeler i eventuelle funn med sikte på deltakelse i driftsfasen, og rene leteselskap som er med i letefasen til et funn er påvist (og evt. utviklet til kommersialitet), for så å selge seg ut. Det er rimelig å anta at det vil påvirke selskapers grad av involvering hvis de skal overta, eller har ambisjoner om overtakelse av operatørskapet i lisensen i en senere fase. Det samme gjelder for rettighetshavere som har ikke har operatørskap på norsk sokkel, men som har ambisjoner om å tilegne seg kunnskap og kompetanse med hensyn på et mulig fremtidig operatørskap.

Et annet forhold som har blitt aktualisert i intervjuene er forholdet mellom rettighetshavere i et vertsfelt og rettighetshavere i tilknyttede satellitt-felt (tie-ins), når disse ikke er del av samme utvinningslisens. Noen ganger er det ett eller flere selskaper som har eierandeler i både vertsfelt og satellitt-felt, da ligger det til rette for å oppnå god samordning. Andre ganger er det ingen selskaper som er representert på verts-siden og på satellitt-siden, da kan god samordning være mer utfordrende. Rettighetshavere som har operatørerfaring, men ikke fra det aktuelle havområde/type reservoar, kan ha en ambisjon om et fremtidig operatørskap i samme område. For disse selskapene kan deltakelse i lisensen være ett grunnlag for tilgang til erfaring og kunnskap. Tilsvarende kan utenlandske selskaper anse sin tilstedeværelse på norsk sokkel som en kilde til egen kompetansebygging og teknologioverføring med sikte på virksomhet i andre deler av verden.

Blant rettighetsinnehaverne på norsk sokkel er Petoro i en særstilling med hensyn på virksomhetsstrategi, i og med at den primære oppgaven er å skape størst mulig verdi og oppnå høyest mulig inntekt til den norske stat fra lisenser som er i driftsfase, samt ivareta de plikter selskapet har i henhold til regelverket. Sammenlignet med andre rettighetsinnehavere er Petoros virksomhetsstrategi relativt mindre kompleks med hensyn på målsetninger. I tillegg endres ikke strategien vesentlig.

Antall lisenser i porteføljen, i kombinasjon med dimensjoneringen av personell og kompetanse, setter rammer for hvilken kapasitet selskapet har til å følge opp arbeidet i lisensen. Dette medfører at selskaper i ulik grad er avhengig av å prioritere sin innsats, ut fra egne definerte kriterier. For utenlandske selskap kan tilgang til ressurser i morselskap ha betydning for selskapets kapasitet med hensyn på oppfølging. Intervjuene indikerer at selskapenes eierskapsstrategi, dvs. knyttet til en

spesifikk lisens kan være avhengig av i hvilken grad rettighetshaver har tillit til operatør med hensyn på ivaretagelse av selskapets interesser og de krav som stilles i regelverket. Fra intervjuene er det ett eksempel på at graden av tillit til operatør inngår som et formalisert kriterium (hvilket selskap) hos en rettighetshaver for i hvilken grad de skal være aktive i de ulike lisensene i sin portefølje.

Eierandel i lisensen ser også ut til å påvirke i hvilken grad selskapet prioriterer sine interne ressurser med hensyn på oppfølging. Dette er ikke et entydig trekk, og ser ut til å være avhengig av bl.a. selskapets virksomhetsstrategi. Videre kan selskapenes virksomhetserfaring ha betydning for hvilke fagområder og konkrete utfordringer de mener de har forutsetninger for å involvere seg i.

I intervjuene blir også sammensetningen av lisensen tillagt betydning for i hvilken grad rettighetshavere velger å involvere seg. Både antall rettighetshavere og hvilke «typer» selskap som inngår i rettighetshavergruppen ser ut til å ha betydning. Antall rettighetshavere kan ha betydning ut fra vurderinger om i hvilken grad det vil være mulig å utøve innflytelse på operatør og på de beslutninger som fattes i rettighetshavergruppen. Dette kan delvis knyttes til de formelle stemmereglene (4.1.2). I lisenser med flere enn 2 partnere vil innflytelsen til den enkelte rettighetshaver være avhengig av tilslutning fra minst en av de andre partnerne. I noen intervjuer er det blitt vist til at enkelte rettighetshavere i enkelte lisenser «alltid» er enig med operatør, og at disse til sammen har mer 50% av stemmene. I slike lisenser vil enkelte rettighetshavere ha mindre insentiv for å bruke ressurser på å utfordre operatørens forslag til beslutninger. For enkelte lisenshavere vil vurderinger om mulighetene for å oppnå flertall sammen med andre rettighetshavere være ett av flere forhold som har betydning for i hvilken grad de velger å involvere seg i samarbeidet.

7.4.2 Operatørenes tilrettelegging for partnerinvolvering

Intervjuene viser at det er en oppfatning blant rettighetshavere at det er forskjeller mellom ulike operatørselskap med hensyn på i hvilken grad de legger til rette for involvering. Dette omhandler alle aspekter av samarbeidet i lisensen, og begrenser seg ikke kun til oppfølging av påseansvaret knyttet til HMS. Noen mener imidlertid at selskapsforskjellene har relativt sett mindre betydning, sammenlignet med individuelle egenskaper, erfaring og kompetanse blant representanter for partnere (7.4.4). Når variasjoner mellom operatørselskaper har blitt adressert, omhandler dette bl.a.:

- «Selskapskultur», «lydhørhet» og vilje til å dele informasjon
- Virksomhetserfaring
- Interesse for å involvere og trekke på rettighetshavernes erfaringer og ressurser i taktisk og operativ planlegging
- Størrelse på operatørselskap
- Antall lisenser i porteføljen
- Ambisjoner med hensyn på nye operatørselskaper (virksomhetsstrategi)

I intervjuene blir det påpekt at det er «kulturforskjeller» mellom operatører med hensyn på hvordan de forholder seg til partnere i lisensen. Det pekes på «typiske» gjenkjennelige trekk ved de ulike selskapene. Forskjellene mellom operatørselskapene aktualiseres i tilknytning til alle faser. «Kultur» blir brukt som en forklaring av intervjuobjekter som har lang erfaring fra arbeid opp mot de aktuelle selskapene i flere lisenser. Noen kan også vise til tidligere arbeidserfaring i de aktuelle selskapene de beskriver. Ett selskap betraktes å være mer opptatt av å tilrettelegge for «proaktiv» involvering av rettighetshavere. Med det menes at rettighetshavere forventes å være involvert i tidlig fase, slik at de er delaktig i arbeidet med kunnskapsgrunnlaget for fremtidige beslutninger. Med hensyn på oppfølging av HMS, vises det til at selskapet i større grad involverer rettighetshavere i risikovurderinger og i arbeid med å utarbeide tiltak med hensyn på risikoreduksjon og håndtering av arbeidsmiljømessige

utfordringer. Dette selskapet kontrasteres til et annet selskap, som beskrives mer reaktivt, dvs. at selskapet i hovedsak rapporter HMS-resultater og hva som har blitt utført med hensyn på å håndtere identifiserte HMS-utfordringer. Et annet selskap beskrives å forholde seg til rettighetshaverne med en «*vi vet best*»-holdning, på tross av at det kan være partnere i lisensen med betydelig kompetanse og erfaring som er relevant for de tema som behandles.

Noen av intervjuobjektene mener at det er forskjeller mellom selskapene med hensyn på hvor villig de er til å dele informasjon. Noen mener at en operatør er utpreget tilbakeholden med å gi informasjon til partnere i forbindelse med alvorlige HMS-hendelser. I intervjuene har dette blitt eksemplifisert ved å vise til erfaringer hvor de fikk informasjon via media, før de fikk det fra operatør. Dette rasjonaliseres med at selskapet har utenlandske eiere, og at de har etablert praksis med at alvorlige HMS-hendelser behandles av morselskapet før det deles med partnere. Det spekuleres i om dette kan knyttes til selskapets håndtering av omdømmerisiko.

I tillegg til å forklare variasjonen mellom selskapene med henvisning til «selskapskultur», blir også operatørens virksomhetserfaring, koplet til antall opererte lisenser, interne ressurser og kompetanse, ansett å være av betydning. Det er en oppfatning at selskaper med erfaring innenfor det aktuelle virksomhetsområde tenderer til å vurdere sine egne forutsetninger for effektivt og sikkert operatørskap å være tilstrekkelig, og at rettighetshavere ikke anses å representere en vesentlig merverdi.

Noen mener at interessen for og etterspørselen om bidrag/bistand fra rettighetshaverne til dels er avhengig av hvorvidt operatør (personell som representerer operatør) anser rettighetshaverne som interessante ressurser med hensyn på strategisk, taktisk og operativ planlegging. Eksempler på slike ressurser (avhengig av fase) kan være erfaringer fra tilsvarende prosjekter, operasjoner i spesifikke områder av sokkelen, erfaringer fra bruk av en bestemt type teknologi etc.

Størrelse på operatørselskap, i betydningen størrelse på organisasjon og antall opererte utvinnings-tillatelser, anses som vesentlig for interessen for å involvere partnere. Det vises til at mindre operatørselskap er mer i interesse i å nyttiggjøre seg ressurser og kompetanse hos partnere, sammenlignet med større operatører.. Dette kan innebære at rettighetshavere i større grad bidrar i utarbeidelsen av beslutningsgrunnlag for lisensgruppen, ofte i samarbeid med taktisk ledelsesnivå hos operatør (se også delkapittel 7.1).

Videre er det en oppfatning av at relativt nye operatører, med få operatørskap og relativt liten organisasjon i større grad har støttemiljøer som er organisert for, og mer orientert mot de få lisensene som de opererer. Ifølge informanter bidrar dette til kortere kommunikasjonslinjer både internt i selskapet og mellom fagmiljøer hos operatør og øvrige rettighetshavere.

Det blir også uttrykt at små, nye operatører er opptatt av å utøve sitt operatørskap slik at de demonstrerer sin egnethet overfor både myndigheter og mulige fremtidige rettighetshavere. Det antas at det for disse selskapene er viktig at samarbeidet med rettighetshavere bidrar til å styrke selskapets omdømme.

Tabell 13 Forhold knyttet til operatørselskap og rettighetshaverselskap som har betydning for grad av partnerinvolvering

Rettighetshaveres interesse/forutsetninger for involvering	Operatørenes tilrettelegging for partnerinvolvering
- Selskapets virksomhets- og eierskapsstrategi - Antall lisenser i porteføljen - Interne ressurser (personell, kompetanse) - Ressurser hos morselskap - Tillit til operatør - Eierandel - Virksomhetserfaring - Sammensetningen av rettighetshavergruppen	«Selskapskultur», «lydhørhet» og vilje til å dele informasjon - Virksomhetserfaring - Interesse for å involvere og trekke på rettighetshavernes erfaringer og ressurser i taktisk og operativ planlegging - Størrelse på operatørselskap - Antall lisenser i porteføljen - Ambisjoner med hensyn på nye operatørskap

7.4.3 Skifte i sammensetningen av rettighetshavergruppen

Sammensetningen av rettighetshavergruppen kan endres over tid. Dette fremkommer bl.a. fra funnene i kapittel 3. Endringene kan knyttes til overdragelse av eierandeler mellom selskap, eller som en konsekvens av fusjoner og oppkjøp. Disse endringene reflekterer endringer i selskapenes virksomhetsstrategier, og påvirkes av endringer i rammebetingelser for næringen. Sentrale rammebetingelser kan være endringer i oljepris, regelverk, skatteordninger, ressursgrunnlag m.m. I intervjuene har det blitt påpekt at det er først og fremst skifte av operatør som har betydning for samarbeidet i rettighetshavergruppen. I de konkrete eksemplene det vises til, oppleves operatørskiftet i å ha bidratt til en forbedring, både med hensyn på involvering av rettighetshavere og ivaretagelse av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø. Det er rimelig å anta at skifte av rettighetshavere også kan ha betydning for samarbeidet hvis rettighetshavere har en vesentlig ulik eierskapsstrategi, sammenlignet med tidligere aktører i rettighetshavergruppen. I intervjuene har det blitt uttrykt en bekymring for at skifte av operatør og rettighetshavere kan medføre tap av kunnskap og kompetanse, spesielt knyttet til utvinningstillatelsens historikk. Et annet forhold at skifte av rettighetshavere og/eller operatør, kan medføre personutskifting. Konsekvensen av dette kan bl.a. være endringer i den samlede kompetansen innad i rettighetshavergruppen og/eller hos operatør, samt endring i konvensjoner for samhandling (se delkapittel 7.4.4).

7.4.4 Personavhengige egenskaper, erfaring og kompetanse

Selv om flere informanter gir uttrykk for at forskjeller mellom operatørselskapene har betydning for i hvilken grad rettighetshavere har innflytelse på strategiske, taktiske og operative beslutninger, mener flere at selskapsrepresentantenes personlige egenskaper og kompetanse er vel så viktig. Med henvisning til egen erfaring fra å jobbe innenfor ulike lisenser operert av ett og samme selskap, mener flere at personlige egenskaper hos ledere i lisensen har større betydning enn hvilket selskap som er operatør. Med personlige egenskaper vises det til «vilje til å involvere», «respekt», «interesse», og «hensyn» til rettighetshavernes innspill. Hovedinntrykket er at flere informanter peker på en form for «ledelsesstil» som legger til rette for aktiv involvering av rettighetshaverne.

I tillegg til betydningen av personlige egenskaper hos representanter fra operatør, blir også personlige egenskaper hos de som representerer rettighetshaverne tillagt betydning. Det vises til «relasjonell kompetanse» og «teft» med hensyn på å vite når man skal/bør involvere seg, og hva man adresserer. Koplet til dette blir individuelle egenskaper også tillagt betydning med hensyn på hvor «fremoverlent» og «proaktiv» rettighetshaveren vil være med hensyn på å følge opp operatøren i lisensen. Individuelle

egenskaper, erfaring og kompetanse anses derfor å ha betydning for tilgangen til informasjon og mulighetene til å ha en påvirkning i lisenssamarbeidet.

Andre forutsetninger er faglig omdømme, erfaring (meritter) og evnen til å fremvise faglig integritet, som til sammen bidrar til å underbygge tillit og autoritet i samarbeidsrelasjonene. Mange av representantene for rettighetshaverne har lang erfaring fra bransjen, både fra norsk og utenlandsk sokkel. Det er en oppfatning at personlige egenskaper, omdømme og meritter til representantene for rettighetshaverne - i praksis - har større betydning for muligheten for å påvirke operatør med hensyn på taktiske og operasjonelle valg, enn rettighetshavers eierandel i lisensen. Denne påvirkningen skjer i kraft av aktiv involvering i retningsvalg og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag i forkant av de formelle komitemøtene.

Flere rettighetshaverrepresentanter har erfaring fra ulike selskap, og har opparbeidet seg et betydelig nettverk innenfor de fagområdene de har arbeidet med. Flere av de som møtes i kraft av roller i lisenssamarbeidet har erfaring fra tidligere samarbeid. Disse personlige nettverkene anses som viktig med hensyn på uformell kontakt på tvers av selskaper, inkludert mellom operatør og øvrige rettighetshavere.

Selv om en rettighetshaver er et selskap uten lang erfaring fra norsk sokkel, kan de som representerer selskapet være svært erfarne og kjent med det norske regelverksregimet, spesifikke operasjonelle utfordringer, samarbeidsformer og myndighetsforventninger. Erfarne representanter for selskapene kan i praksis - i enkelte selskaper - operere relativt myndiggjort og «autonomt» i forhold til morselskapet. Dette gjelder først og fremst oppfølgingen av HMS og ikke-kommersielle forhold.

Betydningen av personers individuelle egenskaper, erfaring og kapabiliteter representerer samtidig en sårbarhet for lisenssamarbeidet. I intervjuene er det blitt gitt eksempler på at «samarbeidsklimaet» i lisensene har endret seg radikalt som en konsekvens av utskifting av personell hos operatør eller rettighetshavere.

7.5 Informasjons- og erfaringsdeling i og mellom lisenser

Variasjonene mellom lisenser med hensyn på bruk av samhandlingshandlingsarenaer (kapittel 7.1) innebærer også variasjon i både omfang og type informasjon som utveksles. Kommunikasjonsformen, omfanget og typen informasjon som utveksles er avhengig av saksforhold og lisensens fase (kapittel 6).

Intervjuene indikerer at det er et større omfang av kommunikasjon mellom rettighetshavere og operatør i forbindelse med leteboring, feltutvikling og utbygging sammenlignet med drift og avslutning/disponering. Dette er knyttet til at disse fasene innebærer flere valg og beslutninger som omhandler operasjonelle og kommersielle beslutninger (f.eks. valg av brønnbane, konseptvalg, valg av verft, leverandører etc.). I driftsfasen er informasjonsdelingen først og fremst knyttet til rettighetshavernes arbeid med å påse og følge opp at operatøren utøver sin rolle i samsvar med regelverk og med beslutninger i lisensen.

I henhold til standard samarbeidsavtale er operatøren forpliktet å utarbeide rapporter og annet kunnskapsgrunnlag til styringskomiteen (se delkapittel 7.1). I tillegg kan hver enkelt rettighetshaver be om informasjon. Dette kan inkludere, avhengig av fase, f.eks. beredskapsplaner, risikovurderinger, ulykkerapporter, logger, daglige og periodiske rapporter, journaler om boreoperasjoner, testrapporter, geologiske og geofysiske data og rapporter, felt- og borehulldata, etc. Noen av disse forventningene til informasjonsdeling er uttrykt eksplisitt i GL 141 kapittel 2.1.2 Premisser (ref. 7).

I intervjuene er det blitt fortalt at det er variasjon mellom rettighetshavere (uavhengig av fase) med hensyn på hvor aktive de er med hensyn på å etterspørre informasjon. Noen opplever at enkelte rettighetshavere ikke etterspør informasjon utover det som operatøren velger å dele. Hvor aktiv en rettighetshaver er til å etterspørre informasjon ser ut til å være knyttet til en kombinasjon av flere ulike forhold (se delkapittel 7.4.1).

Standard delingsplattform for informasjon i lisensene er LS2. Det som deles via systemet vil være informasjon som operatøren vurderer som relevant å dele med rettighetshaverne, samt informasjon som er blitt etterspurt av rettighetshavere. Som hovedregel skal all informasjon som deles mellom operatør og en rettighetshaver være tilgjengelig via L2S. I intervjuene har det blitt uttrykt at det varierer mellom operatører i hvilken grad de er villig til å dele informasjon utover det de selv velger å formidle via L2S. I tillegg har det blitt uttrykt at det er variasjon mellom operatørselskap med hensyn på hvor raskt de videreformidler ny informasjon. Det er bl.a. blitt vist til at enkelte operatører er tilbakeholdne med å formidle informasjon om forhold rundt ulykker/hendelser før de selv har foretatt interne vurderinger. I intervjuer har det blitt sagt at det har hendt at de har lest om hendelser i media, før de har fått informasjon via L2S. Forsinket og/eller tilbakeholden informasjonsdeling, har i intervjuene blitt tilskrevet operatørselskapets interne retningslinjer og praksiser for håndtering av selskapets omdømme (i forbindelse med HMS-hendelser), eller kommersielle/operasjonelle interesser (f.eks. boreoperasjoner, konseptvalg).

I intervjuene har det blitt uttalt at operatørene alltid vil imøtekomme forespørsler fra rettighetshavere hvis en forespørsel formidles via L2S. Dette forklares med at L2S dokumenterer forespørselen, og at operatøren kan risikere omdømmetap hvis henvendelser ikke besvares. Noen har i intervjuer uttrykt at det å formulere konkrete spørsmål via L2S er en taktikk og et "*pressmiddel*" de benytter for å sikre respons fra operatør. Imidlertid har det også blitt uttalt at innholdet i den informasjonen de får fra operatøren i forbindelse med slike henvendelser kan være selektiv og lite relevant, med hensyn på å belyse de spørsmål som blir stilt.

Intervjuene viser at det er variasjon mellom rettighetshavere med hensyn på hvor aktivt de etterspør informasjon. At enkelte rettighetshavere i liten grad etterspør informasjon, forklares som en konsekvens av bl.a. selskapets prioritering av lisensen, kapasitet til å følge opp lisensen, og intern fagkompetanse.

I tillegg til delingen av informasjon via L2S er samhandlingen på øvrige arenaer (se delkapittel 7.1) viktig med hensyn på totaliteten av informasjonsdelingen i lisensen. Dette inkluderer de formaliserte arenaene som komitemøter, storulykkes-arbeidsseminar, ledelsesinspeksjoner, audits og faste partnernemøter. De mer proaktive informasjonssøkende rettighetshaverne ser ut til å også benytte seg i større grad av bi-laterale, ad hoc arbeidsmøter og mer uformelle henvendelser via e post og telefon (se også delkapittel 7.7, 7.8 og 7.9).

I tillegg til å etterspørre informasjon, tilbyr også enkelte rettighetshavere å dele egen kunnskap og erfaringer med operatør og øvrige rettighetshavere. Dette omfatter både fagekspertise og erfaringskunnskap knyttet til operasjonelle og kommersielle forhold, samt erfaringer fra andre lisenser i rollen som operatør eller rettighetshavere. Med hensyn på oppfølging av storulykker og arbeidsmiljø, kan dette inkludere deling av erfaringer fra hendelser, metoder og konkrete risikoreduserende eller arbeidsmiljøfremmende tiltak. I intervjuene har det blitt uttalt at enkelte operatører utviser mindre interesse enn andre med hensyn på å nyttiggjøre seg kunnskap og erfaring hos rettighetshavere i lisensen. Noen mener at det er et uttrykk for "*vi vet best*"-holdning hos operatør. Imidlertid vektlegger noen at interessen for rettighetshavernes kompetanse i like stor grad er avhengig av personene som representerer operatøren.

Intervjuer blant representanter fra operatørselskap viser at det er ulike oppfatninger om hvor nyttig og relevant bidragene fra rettighetshavere er for operatør. Det stilles spørsmål ved i hvilken grad enkelte selskap har kompetanse til å foreta faglige vurderinger som er viktige for lisensen, og hvorvidt de besitter erfaringer som er relevante. Noen informanter har uttrykt at de ofte driver opplæring av rettighetshavere uten relevant driftserfaring. Til grunn for dette synet er det indikasjoner på at noen rettighetshavere oppfattes som en ekstra byrde i operatørskapet. Enkelte representanter for operatørene har i intervjuene gitt uttrykk for at en del forespørsler fra noen partnere framstår å være motivert ut fra ren «nysgjerrighet», og ikke ut fra behovet for å ivareta påseplikten i henhold til de krav som stilles i regelverket (se kapittel 4.2.2).

Speiling av intervjuer med henholdsvis representanter for operatører og rettighetshavere gir indikasjoner på at operatørens etterspørsel etter informasjon fra rettighetshavere er avhengig av operatørens forventninger til hvorvidt rettighetshaver innehar kompetanse og erfaring som det - ut fra strategiske, taktiske eller operasjonelle vurderinger - er viktig å få tilgang til. Dette kan f.eks. være erfaringer fra nye havområder, ny teknologi og operasjoner.

I noen av intervjuene er det blitt vist til nye muligheter for deling av sanntidsdata. Eksempler på dette er knyttet til produksjons- og brønndata og ikke direkte knyttet til storulykke og arbeidsmiljø, men er relevant mht. standsetting av rettighetshaver til å ivareta sin rolle på en aktiv måte. Det er en forventning om at det, i tillegg til å få hurtig tilgang til relevant informasjon, vil bidra til tilgang til mer informasjon. Slike løsninger for informasjonsdeling kan også muliggjøre overføring av store mengder grunnlagsdata slik at rettighetshaverne har mulighet til å foreta egne analyser og vurderinger, i tillegg til de analysene som utføres av operatør. I tillegg har det blitt påpekt at deling av sanntidsdata kan virke mer «forpliktende» for rettighetshaver til å utøve et mer aktivt eierskap med hensyn på oppfølging av storulykkerisiko og arbeidsmiljø.

7.6 Intern kunnskaps- og erfaringsdeling hos rettighetshavere

Ulike rettighetshavere har etablert ulike systemer og rutiner for å sikre et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag med hensyn på oppfølging av kommersielle forhold, tekniske/operasjonelle forhold og HMS i hver enkelt lisens.

Hos enkelte rettighetshavere kan dette begrense seg til egne vurderinger basert på de analyser og rapporter som operatøren utarbeider og oversender (f.eks. dagsrapporter, KPI-resultater og analyser utført av operatør).

Noen rettighetshavere utfører imidlertid egne analyser – uavhengig av operatør – som innspill til arbeid i lisensen. Slike analyser forutsetter ofte at rettighetshaver etterspør data som operatøren i utgangspunktet ikke har delt.

Blant de analyser som utføres av rettighetshavere kan en skille mellom de som har som formål å få kunnskap om tilstanden i lisensen med hensyn på HMS, og analyser som skal gi kunnskapsgrunnlag for taktiske og operasjonelle beslutninger i lisensen (f.eks. valg av brønnbane, utbyggingskonsept, vedlikeholds- og modifikasjons aktiviteter etc.). I forbindelse med sistnevnte typer av analyser, kan også risikovurderinger knyttet til ulykkes scenarier og arbeidsmiljø inngå (se delkapittel 6).

Monitorering av utvikling i risikonivå er basert på sammenstilling av informasjon, på grunnlag av definerte parametere. Formålet er å gi et godt kunnskapsgrunnlag for å ivareta påseplikten med hensyn på HMS. Noen rettighetshavere benytter i denne sammenheng digitale beslutningsstøtteverktøy, og datagrunnlaget kan f.eks. være hendelsesfrekvenser, type operasjoner, eksponert personell etc.

Analyser med hensyn på operasjonelle og strategiske valg kan inkludere evalueringer av boreplaner, utbyggingsplaner, valg av boreleverandør etc. Det primære formålet med disse analysene kan være å utarbeide kunnskapsgrunnlag for å ivareta egne strategiske interesser (kommersielle, virksomhetsrelaterte, omdømme) og for å ivareta forpliktelser i henhold til regelverk som ikke direkte omhandler HMS. Imidlertid kan risikovurderinger inngå som en del av slike analyser, dvs. hvorvidt det som planlegges innebærer uakseptabel risiko. I forbindelse med analysearbeid – der det anses som relevant (f.eks. i forbindelse med områdeutvikling) - benytter rettighetsinnehavere seg av data de har fra andre lisenser.

Både resultater fra egne analyser av HMS, og analyser med hensyn på taktiske og operasjonelle beslutninger i lisensen, kan bli delt med operatør og/eller øvrige partnere i lisensen..

Noen rettighetshavere med relativ stor portefølje av lisenser har etablert løsninger for prioritering av lisenser med hensyn på oppfølging. Eksempelvis opererer en operatør i vårt utvalg med et skille mellom lisenser (i driftsfase) hvor det ikke er behov for oppfølging utover deltakelse i MC, og lisenser som fordrer mer aktiv involvering.

Rettighetshavere med flere lisenser i sin portefølje har ulike rutiner for erfaringsoverføring mellom lisensene. Omfanget av erfaringsoverføringen ser ut til å være betinget av bl.a. kapasiteten i organisasjonen med hensyn på personell, og i hvilket omfang de er involvert i arbeidet i rettighetshavergruppene.

Rettighetshavere som også har operatørskap, har rutiner for erfaringsoverføring fra de lisensene de opererer. Dette kan også innbefatte erfaringsoverføring fra operatørskap utenfor Norge. Det er eksempler på selskap hvor også relevante miljøer i morselskapet deltar i tilrettelagte møter/workshops knyttet til oppfølging av HMS.

I mindre selskap har de dedikert ansvarlige ofte oversikt og direkte relasjon til alle relevante personellressurser i egen organisasjon, og mer uformelle former for erfaringsutveksling og informasjonsdeling kan være en integrert del av daglig arbeidspraksis.

Ett eksempel på faste rutiner for erfaringsoverføring knyttet til oppfølging av HMS er gjennomføring av såkalte refleksjonsworkshops. Dette innebærer at ansvarlige for oppfølgingen møtes i faste etablerte møter for å diskutere erfaringer på tvers av lisenser.

7.7 Risikohåndtering og ulike interesser

Ulike typer beslutninger (kommersielle og operasjonelle) som tas av operatør og rettighetshavere i en lisens vil i ulik grad ha implikasjoner for storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

I lisenssamarbeidet vil det være nødvendig å håndtere balansen mellom ivaretagelse av HMS og operasjonelle/kommersielle hensyn. Dette kan være avveininger mellom framdrift, bestemte konseptvalg og de implikasjoner disse valgene kan ha med hensyn på HMS. I slike avveininger kan ulike rettighetshavere ha forskjellige oppfatninger av risikobildet, hva som representerer en uakseptabel risiko, og i hvilken grad eventuelle foreslåtte kompenserende tiltak bidrar til risikoreduksjon. Ulike oppfatninger om risiko kan spesielt bli aktualisert i forbindelse med beslutninger (knyttet til operasjonelle, kommersielle og/eller risikoreduserende tiltak) hvor samtlige eller flertallet av partnerne anser risikonivået som akseptabelt i forhold til hva som er nødvendig for myndighetsaksept. Dette kan spesielt bli aktualisert i forbindelse med forslag om tiltak som fordrer aksept for budsjettøkning, og har som formål å redusere risikoen ytterligere utover hva som anses som uakseptabel (ALARP-tiltak).

For å sikre at relevante risikoer blir identifisert, er det viktig at rettighetshavere evner å utfordre operatørens risikovurderinger. Flere har i intervjuene fremhevet betydningen av at rettighetshavere er «proaktive» og utfører egne analyser, uavhengig av operatør, for å sikre at valgte operasjonelle løsninger blir tilstrekkelig belyst med hensyn på å identifisere risiko. Videre kan dette bidra til å klargjøre graden av usikkerhet knyttet til beslutningsgrunnlaget, jfr. definisjon av risiko som *konsekvensene av virksomheten, med tilhørende usikkerhet* (Ptil 2016) (ref. 11).

I intervjuene har det blitt gitt eksempler på at enkelte rettighetsinnehavere har foreslått alternative operasjonelle løsninger med henvisning til storulykkesrisiko, arbeidsulykker eller arbeidsmiljø.

I lisenssamarbeidet vil det nødvendigvis være tilfeller der rettighetshavere og operatør har forskjellige syn og interesser med hensyn på taktiske og operasjonelle valg. Ulike interesser og syn kan ofte knyttes til selskapenes virksomhetsstrategi. I intervjuene har det blitt gitt eksempler på ulike interesser med hensyn på bl.a. mulighetene for områdeutvikling (tie-in), valg av brønnbane, valg av utbyggingskonsept, levetidsvurderinger etc. I tilfeller av uenighet mellom partnerne er det avgjørende at rettighetshavere som forfekter et annet syn enn operatør og andre rettighetshavere, har kapasitet internt i selskapet til å utarbeide et kunnskapsgrunnlag som støtte for alternative oppfatninger. I de tilfeller hvor det ikke oppnås enighet mellom partnere betyr det at noen blir «stemt inn» i avgjørelser som de i utgangspunktet ikke støtter. I tilfeller en rettighetshaver eller operatør blir «stemt inn», kan avgjørelsene klages inn til departementet.

I saksforhold der det er ulike syn på hvorvidt eller i hvilken grad en avgjørelse har HMS-implikasjoner, resulterer dette - ifølge de som har blitt intervjuet – sjelden i at en eller flere partnere blir «stemt inn» (nedstemt). For partnerne kan dokumenterte uenigheter i avstemninger knyttet til HMS-spørsmål representere en omdømmerisiko. For å unngå at slike saker går til avstemming forsøker partene derfor å nå fram til felles løsninger. I slike prosesser kan enkelte rettighetshavere søke å få tilslutning fra øvrige rettighetshavere, med sikte på å øve innflytelse på operatøren. «Trusselen» om at HMS-relaterte saker går til avstemming kan i noen tilfeller gi rettighetshavere mer makt enn hva den formelle stemmevekten til selskapet skulle tilsi. I saker der det er ulike synspunkter på hvorvidt et saksanliggende representerer en uakseptabel risiko, vil sammensetningen av lisensen være av vesentlig betydning (se delkapittel 4.1.2). I intervjuene er det imidlertid blitt gitt konkrete eksempler på tilfeller hvor operatør har blitt stemt inn, og hvor rettighetshavere har vurdert HMS-konsekvensene som mer alvorlige enn operatør.

7.8 Innflytelse på storulykkesrisiko og arbeidsmiljø

I intervjuene har deltakerne blitt bedt om å gi konkrete eksempler på beslutninger som de mener har hatt innflytelse på operatørens håndtering av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

Det primære fokus gjennom de årlige storulykkes-arbeidsseminar er på sikkerhet. Lisensgruppene har i stor grad innflytelse på valg av tema i disse seminarene. Det er mye som tyder på at dette er en læringsarena for alle og treffer langt flere enn de som sitter i de formelle komiteene. Primært skyldes dette at flere er involvert i planleggingen og gjennomføringen enn de som til vanlig sitter i komiteene.

De små rettighetshavere opplever at de har smådriftsfordeler med at de sitter i mange lisenser, og kan 'ta med seg' det beste mellom lisensene.

Gjennom arbeidet er det kommet få konkrete eksempler hvor rettighetshaverne har hatt påvirkning knyttet til arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø synes å ha mindre oppmerksomhet. I styringskomitemøter

knyttet til driftsfasen diskuteres de ulike indikatorene, men også ved deltagelse i ledelsesinspeksjon offshore med partnerdeltagelse.

Årsaken til mindre oppmerksomhet skyldes at partnerne opplever at arbeidsmiljø er noe operatøren har kontroll på og må ha kontroll på selv. Likevel er det indikasjoner på at manglende påvirkning fra partnerne kan skyldes at operatørene selv ikke har gode nok oppfølgingsrutiner og at KPIene ikke fullt ut dekker alle forhold knyttet til arbeidsmiljø. I tillegg har forhold knyttet til arbeidsmiljø langt tidsperspektiv, dvs ingen umiddelbare akutte forhold. Dette gjør det vanskelig for de andre rettighetshaverne å se utviklingen knyttet til arbeidsmiljø og herunder stille gode spørsmål om denne.

Eksempler på påvirkning i leteboring

Eksempler på påvirkning i leteboringsfasen er typisk knyttet til erfaringsoverføring mellom partnerne fra tilsvarende rigger/operasjoner i andre prosjekt eller lisenser. Her er det gitt eksempler på at erfaringer fra hendelser knyttet til en operasjon har gitt læring for nye operasjoner ved at denne erfaringen er delt av partner.

Det er også eksempler knyttet til storulykkestema som diskuteres i gruppen, typisk knyttet til borerisikoer inklusive grunn gass.

Eksempler på påvirkning i feltutvikling

Krav til at partnere dokumenterer involvering i utarbeidelse av PUD medfører mer konkret involvering fra rettighetshavergruppen.

Flere av rettighetshaverne trekker frem at det viktigste bidraget knyttet til storulykkesrisiko de har i tidligfase er konseptvalg. Det er kommet frem flere eksempler hvor operatør har endret innstilling til konseptvalg basert på påvirkning fra partnerne. Gjennom påvirkning av konseptvalg påvirkes den iboende sikkerheten knyttet storulykkesrisiko. Som en del av feltutviklingen har også partnerne innspill til strategier og filosofier.

I større feltutviklingsprosjekt med flere rettighetshavergrupper og konsepter har partnerne bidratt til at det etableres arenaer for diskusjoner av forståelse av risiko på tvers av feltene.

Eksempler på påvirkning i utbygging:

I utbyggingsprosjekter deltar partnerne i arbeidsmøter hvor både storulykke og arbeidsmiljø adresseres typisk i HAZID, HAZOP og WEHRA, men også gjennom deltagelse i systemrevisjoner og layoutgjennomganger. Det er typiske arenaer hvor partnerne påvirker hvordan storulykkesrisiko og arbeidsmiljø håndteres.

Det er også gitt eksempler fra utbyggingsprosjekter hvor partnerne har utøvd ekstra påtrykk knyttet til konseptspesifikke utfordringer mht. storulykkesrisiko og arbeidsmiljø som har påvirket operatørens arbeide med dette.

Noen rettighetshavere beskriver også prosjekter hvor de selv har tatt ledelsen for hele eller deler av HMS-oppfølgingen av verft på vegne av lisensen.

Eksempler på påvirkning i drift:

De fleste eksemplene på påvirkning fra rettighetshavergrupper for felt i driftsfase er knyttet til oppfølging av KPIer og spørsmål rundt hendelser. Mange av diskusjonene og aksjonene er dermed reaktive og med fokus på hvordan operatøren jobber med negative utviklinger og for å unngå at hendelser skjer igjen. Noen påpeker at det er større aksept for innspill når problemet er kjent.

Selv om mye av arbeidet er reaktivt, er det gitt eksempler hvor rettighetshavere har fått endret på HMS-rapporteringen, både form og innhold slik at denne oppfølgingen skal bli bedre.

Flere rettighetshavere peker på at de årlige HMS- og ledelsesinspeksjoner på innretningene er en arena for å forstå hvordan det jobbes med storulykke og ikke minst arbeidsmiljø. Det er ikke like tydelige hvordan disse besøkene har effekt på operatørens arbeid med storulykke og arbeidsmiljø.

Det er gitt konkrete eksempler på at partnere kan påvirke operatørens arbeid med storulykke, typisk:

- etterslep på vedlikehold,
- brønnintegritet,
- korrosjon,
- organisatoriske barrierer.

Det er få eksempler på hvordan partnerne har påvirket operatørens arbeid med arbeidsmiljø.

Petoro har etablert en egen modell for oppfølging av de utvinningstillatelsene i driftsfase de sitter i. De skiller mellom reaktiv eller proaktiv oppfølging og sorterer utvinningstillatelsene ut fra rangering basert på blant annet operatørens rapportering. Petoro bruker også sin erfaring på tvers av operatører som innspill til tema på storulykkes-arbeidsseminar som har vært til hjelp for operatører.

Eksempler på påvirkning i avslutning/disponering - Plugging

I fjerningsprosjekt deltar partnerne i arbeidsmøter hvor både storulykke og arbeidsmiljø adresseres typisk i HAZID og HAZOP. Partnerne har eksempler hvor de har påvirket valg av konsept for rivning og fjerning.

7.9 Oppfatninger om det «ideelle samarbeidet»

I intervjuene ble deltakerne bedt om å beskrive hvilke forhold som kjennetegner det «ideelle samarbeidet» i en rettighetshavergruppe. Gjennomgående var det 10 forhold som ble spesielt adressert:

- Antall rettighetshavere
- Sammensetningen av «typer» selskap
- Deltakelse fra rettighetshavere med erfaring som operatør
- Gjensidig respekt
- Operatørens vilje til å involvere partnere
- Felles målsetninger
- Rettighetshavere er involvert i flere aktiviteter, i tillegg til komitemøter
- Fysiske møter
- Gode samarbeidsrelasjoner mellom selskapsrepresentantene
- Systemer for deling av sanntidsdata

Det har vært gjennomgående i intervjuene at deltakerne mener at det, i tillegg til operatør, bør være 2 til 4 rettighetshavere i en lisens. 3 rettighetshavere i tillegg til operatør er det antallet som flertallet i utvalget mener er det optimale. Alle i utvalget har uttrykt at 4 i tillegg til operatør blir for komplisert, både med hensyn på forutsetningene for en tett dialog partene imellom, og for å komme fram til felles omforente løsninger i en sak. Lisensgrupper med kun 2 deltakere (1 operatør og 1 rettighetshaver) blir av enkelte beskrevet som ugunstig. Dette begrunnes med at operatøren da, i henhold til gjeldende stemmereglene (se kapittel 4.1.2), er avhengig av å oppnå enighet med rettighetshaver, og at rettighetshaver derfor i praksis har vetorett. Det har også blitt problematisert i noen intervjuer at

enkelte rettighetshavere tenderer til å «alltid» være enig med operatør, og at dette er utfordrende hvis de til sammen har mer enn 50% av stemmene (se kapittel 7.4.1).

Representanter fra både rettighetshavere og operatører har uttrykt at sammensetningen av «typer» selskap også har betydning. Fra rettighetshaverhold blir det fremholdt at det er viktig at flere av rettighetshaverne (helst to) har en aktiv, og aller helst *proaktiv*, tilnærming til arbeidet i lisensen. Å delta i en lisens der de øvrige rettighetshaverne er lite aktive, gjør det vanskelig å utøve innflytelse på operatør, i og med at de øvrige partnerne i praksis ikke bidrar til å fremme andre synspunkter enn operatøren. Rettighetshaverens visshet om lite aktive rettighetshavere kan samtidig bidra til at rettighetshaver velger å ikke engasjere seg utover sin deltakelse i komiteene.

En overvekt av lite aktive rettighetshavere har også betydning i saker der rettighetshaver ikke er enig med operatørens valg, i og med at de lite aktive «alltid» vil bruke sin formelle beslutningsmakt til å stemme med operatør.

Representanter for operatører har på sin side vektlagt at det er viktig at det er rettighetshavere i lisensen som faktisk har forutsetninger for å bidra kompetansemessig. Noen har uttalt at de som operatører i slike tilfeller må drive opplæring av rettighetshavere uten driftserfaring, og at dette kan fordre bruk av unødige ressurser. I de tilfeller det har blitt opplevd situasjoner som krever former av opplæring, kan rettighetshaver også være svært aktiv, noe som har blitt opplevd som utfordrende å forholde seg til fra operatørens side.

Deltakelse fra rettighetshavere med erfaring som operatør blir av både representanter for operatører og rettighetshavere betraktet som viktig i og med at de vil ha operativ kompetanse og erfaring som kan være nyttig for styringen av virksomheten.

Fra rettighetshaverhold blir det også uttrykt at det er viktig at det er en «gjensidig respekt» rettighetshaverne imellom, og at operatøren er villig til å involvere de øvrige partnerne med hensyn på både innflytelse og læring.

Felles målsetninger for lisensen blir av enkelte fremhevet som viktig for et godt samarbeid. Dette knyttes til at svært ulike målsetninger for deltakelsen i lisensen kan bidra til å vanskeliggjøre en «*tydelig retning*» på arbeidet i lisensen.

Videre blir det av flere deltakere i intervjuene vektlagt at det er viktig at rettighetshaverne er involvert i underkomiteer og på flere andre arenaer enn de formelle komitemøtene (se delkapittel 7.4). Rettighetshavere som kun deltar i møter i styringskomiteen blir av noen betraktet å ha «*ingen betydning*» for virksomheten, i og med at det er på de øvrige arenaene at aktivitetene har betydning for beslutningsgrunnlag og eventuelt også direkte opp mot operatør med hensyn på taktisk og operativ planlegging.

Flere fremhever at det er viktig at rettighetshaverne har muligheter til å gjennomføre offshorebesøk for å få mer inngående kunnskap om virksomheten på operativt nivå.

Noen har fremhevet betydningen av fysiske møter mellom rettighetshavere og operatør. I forbindelse med Covid-pandemien har hensynet til smittevern medført at komitemøtene har blitt gjennomført på Teams eller tilsvarende digitale samhandlingsplattformer. Konsekvensen av dette er at møtene i større grad har vært preget av at operatøren informerer om virksomheten, og at det har begrenset rettighetshavernes muligheter for innflytelse og læring. Det er uttrykt bekymring for at en operatør har definert digitale møteformer som «Beste praksis» for møter i lisensene.

Gode samarbeidsrelasjoner mellom selskapsrepresentantene blir av flere fremhevet som sentralt for samarbeidet, og at de som representerer operatøren har vilje og evne til å tilrettelegge for at rettighetshavere blir involvert i arbeidet i lisensen.

Det har blitt tydeliggjort i intervjuene med de ulike rettighetshaverne at de er opptatt av kontinuitet hos operatøren. Flere har uttrykt bekymringer rundt mangel på kontinuitet med hensyn på hvem som representerer operatøren opp mot rettighetshavergruppen. Skifte av personell, med tilhørende personavhengige egenskaper, kompetanse og erfaring fra lisensen oppleves å bidra til å svekke kvaliteten på samhandlingen og derigjennom rettighetshaveres muligheter for innflytelse og læring. Med hensyn på kompetanse og erfaring blir det av flere fremhevet at det er viktig at operatørens personell har en dedikert tilknytning til samarbeidet i den aktuelle lisensen.

Endret operatørskap og/eller oppkjøp, endringer i rettighetshavere, organisatoriske endringer i selskapene og mye utskiftninger av personell blir ansett som utfordrende med hensyn på kontinuitet i arbeidet. Kontinuitet i personell har blitt spesielt fremhevet som viktig for felt i senfase, for å sikre kjennskap til feltets historikk i tidligere faser.

Flere har påpekt at nye digitale teknologier kan muliggjøre deling av sanntidsdata mellom partnerne. Eksempler på dette er knyttet til produksjons og brønndata og ikke direkte knyttet til storulykke og arbeidsmiljø, men er relevant mht. istandsetting av rettighetshaver til å ivareta sin rolle på en aktiv måte (se kapittel 7.5). Deling av sanntidsdata kan virke mer «forpliktende» for rettighetshaver til å utøve et mer aktivt eierskap med hensyn på oppfølging av storulykkerisiko og arbeidsmiljø.

8 DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres alle forskningsspørsmålene for utredningen som var stilt opp av oppdragsgiver.

8.1 Sammensetning av rettighetshavere

Første forskningsspørsmål fokuserer på sammensetning av rettighetshavere i lisensgruppen, og er formulert slik:

«Hva kjennetegner en god sammensetning av rettighetshavere, og har unntak fra hovedregelen at utvinningstillatelser skal tildeles minst to rettighetshavere betydning for HMS-nivået?»

Mange av intervjuobjektene hadde meninger om hva den ideelle sammensetningen av rettighetshavere er, se delkapittel 7.9. Gjennomgående var det 10 forhold som ble spesielt adressert:

- Antall rettighetshavere
- Sammensetningen av «typer» selskap
- Deltakelse fra rettighetshavere med erfaring som operatør
- Gjensidig respekt
- Operatørens vilje til å involvere partnere
- Felles målsetninger
- Rettighetshavere er involvert i flere aktiviteter, i tillegg til komitemøter
- Fysiske møter
- Gode samarbeidsrelasjoner mellom selskapsrepresentantene
- Systemer for deling av sanntidsdata

Flere mente at fem rettighetshavere var for mange, og pekte på fire som et optimalt antall. På den andre side beskrev Petoro (som har en høy deltagelse i de viktigste lisensene på norsk sokkel) fire eksempler på vellykkede lisensgrupper som arbeidet godt sammen, to av disse har fem rettighetshavere, og de to andre har fire rettighetshavere. Med ett unntak har alle rettighetshavere i disse fire lisensene omfattende operatørerfaring på norsk sokkel og internasjonalt, bortsett fra Petoro. Det kan synes som fire eller fem kan framstå som en god lisenssammensetning.

I tillegg til størrelse, er erfaring, kompetanse og personlige egenskaper trukket frem som elementer av en godt sammensatt lisenssammensetning.

Operatører har uttrykt det er viktig at det er rettighetshavere i lisensen som faktisk har forutsetninger for å bidra kompetansemessig.

Både representanter fra rettighetshavere og operatører har uttrykt at sammensetningen av «typer» selskap har betydning. Fra rettighetshaverhold blir det fremholdt at det er viktig at flere av rettighetshaverne (helst to) har en aktiv, og aller helst proaktiv, tilnærming til arbeidet i lisensen.

Majoriteten av rettighetshaverne bør være internasjonale selskaper med omfattende operatørerfaring på norsk sokkel og internasjonalt. Flere har trukket fram at rettighetshaverne bør ha sammenfallende målsettinger om å skape verdier, og ha gjensidig respekt.

Det er imidlertid ikke opplagt at de lisenser som framstår som vellykkede – trolig primært i en økonomisk og ressursmessig sammenheng, også har de beste resultater mht. storulykkes- og arbeidsmiljørisiko. Objektive data som kan sammenligne felt i forhold til storulykkes- og arbeidsmiljørisiko er ikke tilgjengelig. RNNP kan gi noe data, men sammenligning er krevende pga. få hendelser og svært varierende alder på de fire feltene som ble trukket fram. Det ene av de fire feltene har dog over mange år i RNNP-sammenheng vært blant de med færrest tilløpshendelser med storulykkepotensial. Et annet av de fire feltene hadde mange tilløpshendelser på en av innretningene i det første driftsåret, men har deretter hatt få slike hendelser over mange år.

Gode samarbeidsrelasjoner er sentralt for samarbeidet, og at de som representerer operatøren har vilje og evne til å tilrettelegge for at rettighetshavere blir involvert i arbeidet i lisensen.

Det også tydelig at ulike rettighetshaverne er opptatt av kontinuitet hos operatøren.

Det er derfor vanskelig å konkludere med at de forholdene som gir mest velfungerende lisensgrupper har avgjørende betydning for nivået på storulykkes- og arbeidsmiljørisiko. Det kan tyde på at det er andre parametere som har større innflytelse når det kommer til storulykkes- og arbeidsmiljørisiko.

Flere av intervjuobjektene har kommentert at personlige egenskaper i lisensledelsen kan ha minst like stor betydning for samarbeidet som hvilket selskap som er operatør, se eksempelvis delkapittel 7.4.4.

Et godt samarbeid kan gi en utbygging med god kvalitet, som er en viktig forutsetning for å oppnå en lav storulykkes- og arbeidsmiljørisiko. Men det må være operativt fokus og innsats hver dag i driftsfasen for vedvarende å holde risiko på et lavt nivå. Der er det lite trolig at lisenssammensetning og -samarbeid har avgjørende betydning.

Når det gjelder lisenser med kun en rettighetshaver (100% eierskap), er det et ensifret antall slike lisenser på norsk sokkel, og kun noen få som har vært eller er i produksjon. Grunnlaget for å trekke generelle konklusjoner er åpenbart ikke til stede, verken i forhold til feltenes utbygging og drift eller storulykkes- og arbeidsmiljørisiko.

8.2 Gjensidig påvirkning blant rettighetshaverne

Forskningsspørsmål nummer to var formulert som følger:

«Hvorvidt selskapene i rettighetshavergrupper påvirker hverandre?»

Det er et implisitt premiss i regelverket at selskapene som inngår i en rettighetshavergruppe påvirker hverandre. Det er en forventning om at rettighetshavere har en innflytelse (makt) på operatørens strategiske, taktiske og operative valg, som samlet bidrar til bedre ressursutnyttelse og bedre ivaretagelse av HMS. I tillegg til forventningen om innflytelse på operatør er det en implisitt forventning at samarbeidet i lisensene skal bidra til organisatorisk læring på tvers av selskapene, dvs. at deltakelsen bidrar til endringer/forbedringer i hvordan selskapene i rettighetshavergruppen utøver sin virksomhet. Dette innebærer altså en forventning om en gjensidig påvirkning. Dette forutsetter at rettighetshavere iverksetter aktiviteter med sikte på å utøve innflytelse (makt), og/ eller tilegne seg kunnskap og erfaring. I tillegg forutsetter det at operatør lar seg påvirke og/eller er villig til å dele kunnskap. Videre er det avgjørende at utfallet av påvirkning faktisk bidrar til bedre ressursutnyttelse og HMS i lisensen og læring på tvers av selskapene.

Forutsetningen for selskapenes påvirkning av hverandre er de samhandlingsarenaene som etableres mellom selskapene.

Funnene i kapittel 6 viser at det er variasjon mellom lisenser med hensyn på hvor «foroverlente» rettighetshavere er med hensyn på å søke innflytelse på operatør, og/eller tilegne seg erfaring, kunnskap og kompetanse.

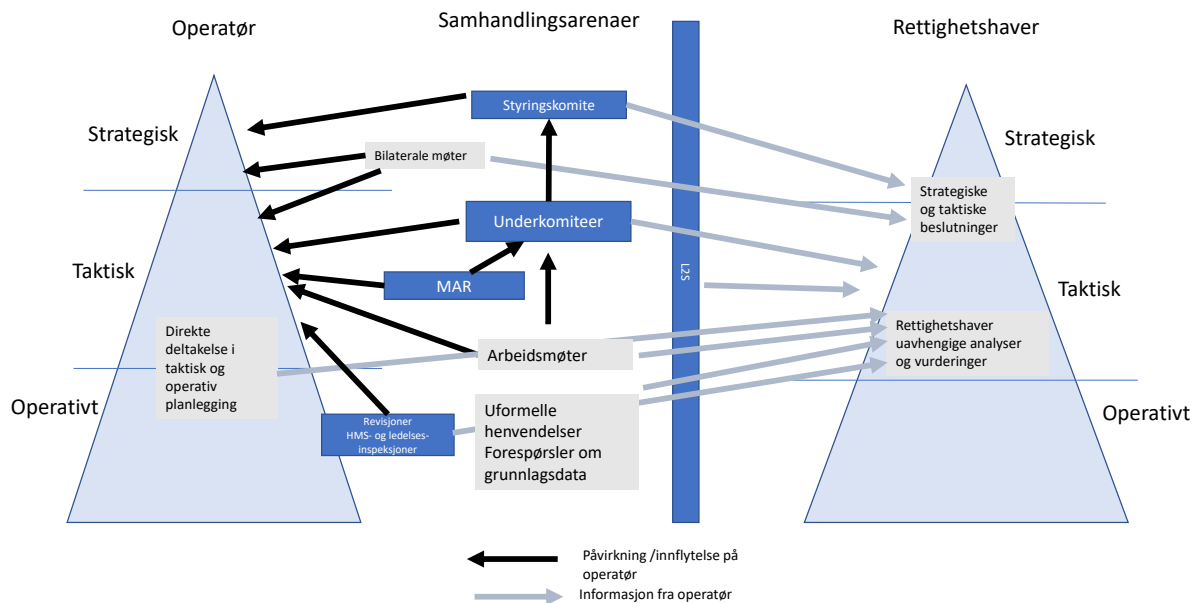
Med hensyn på å oppnå innflytelse på arbeidet i lisensen, begrenser dette seg ikke til bruk av den formelle beslutningsmakt rettighetshaverne har i kraft av sin deltakelse i styringskomiteen (Figur 7). Intervjuene indikerer at det er relativt sjelden at ulike oppfatninger relatert til HMS resulterer i at noen blir «stemt inn» (nedstemt) i forbindelse med voteringer i styringskomiteen. Selv om det har blitt fortalt om noen tilfeller, ser dette ut til å være særtilfeller. Rettighetshavergruppene tilstreber seg på å komme fram til konsensus i forkant av en avstemning, slik at ingen av rettighetshaverne risikerer å bli «stemt inn» når HMS-relaterte tema behandles.

Utøvelse av makt ser ut til først og fremst å foregå i kraft av involvering i utarbeidelse av kunnskapsgrunnlag, og i noen tilfeller, gjennom deltakelse i operatørens taktiske og operative planlegging. I arbeidet med å oppnå konsensus, ser det ut til at arbeidet i underkomiteene er en viktig arena for å oppnå enighet. Ved behov utfører noen rettighetshavere uavhengige vurderinger og analyser, som anvendes som støtte for alternative oppfatninger. I noen tilfeller vil dette arbeidet også inkludere uformelle arbeidsmøter og uformelle henvendelser selskapene imellom i forkant av komitemøtene.

I tillegg til det arbeidet som utføres på de formelle og uformelle arenaene og internt hos rettighetshaver for å påse at operatøren ivaretar storulykkesrisiko og arbeidsmiljø, kan rettighetshavere også ha innflytelse på storulykkesrisiko og arbeidsmiljø gjennom å involvere seg direkte i operatørens taktiske og operasjonelle planleggingsprosesser. Dette ser ut til å være en praksis, først og fremst, i forbindelse med leteboring, feltutvikling og avslutning og disponering. I noen tilfeller kan dette innebære at rettighetshavere utfører oppgaver på oppdrag av operatør, eller ved at personell leies ut til eller hospiterer hos operatør.

Revisjoner og spesielt HMS- og ledelsesinspeksjoner er en av de få arenaene der rettighetshavere får muligheten til å direkte tilegne seg kunnskap om forhold på operasjonelt nivå, og samtidig en viss mulighet til å øve innflytelse på taktisk ledelse i lisensen. Det er imidlertid forskjeller i hvilken grad slike inspeksjoner er tilrettelagt for en slik direkte informasjonsinnhenting. I noen tilfeller er slike inspeksjoner begrenset til en dag, og hvor det ikke er tilrettelagt for uformell interaksjon med operasjonelt personell.

Storulykkes-arbeidsseminarene ser ut til å være viktige for noen selskaper med hensyn på å påvirke operatørens planlegging på taktisk nivå. Noen rettighetshavere bidrar gjerne med erfaringer fra andre lisenser, inkludert også erfaringer fra lisenser hvor selskapet eventuelt er operatør. Intervjuene viser imidlertid at det er svært ulike erfaringer og oppfatninger om hvor nyttig storulykkes-arbeidsseminarene er, og hvilken grad de bidrar til at rettighetshavere får innflytelse på taktisk (og operativt) nivå i lisensen. Noen har i intervjuene gitt uttrykk for at storulykkes-arbeidsseminarene ofte bærer preg av å være et «pliktløp». Det blir vist til at de innholdsmessig er basert på presentasjoner fra operatør, og ikke på aktiv dialog mellom partnerne.



Figur 7 Samhandlingsarenaer og rettighetshavers påvirkning/innflytelse på strategisk, taktisk og operativt nivå hos operatør

Intervjuene viser at det er variasjon mellom selskapene når det gjelder deltakelse i arbeidet i lisensen (se kapittel 6). For å beskrive denne variasjonen kan en skille mellom i hvilken grad selskapene er aktive eller passive deltakere, og hvorvidt deltakelsen er reaktiv eller proaktiv. Passive betegner de rettighetshavere som deltar på kun noen få samhandlingsarenaer, i noen tilfeller begrenset til kun L2S, styringskomiteen og eventuelt storulykkes-arbeidsseminar. Aktive rettighetshavere betegner aktører som deltar på både på formelle og uformelle samhandlingsarenaer. Reaktive rettighetshaveremenes betegner de som i liten grad etterspør informasjon utover det som operatøren velger å dele med rettighetshavere via L2S eller på formelle møtearenaer. Proaktive aktører kjennetegnes av at de etterspør informasjon, inkludert grunnlagsdata, for på selvstendig grunnlag utarbeide kunnskapsgrunnlag for oppfølging av aktiviteter i utvinningstillatelsen.

Rettighetshavere som kan betegnes som passiv *reaktive* bygger sine vurderinger i hovedsak på det kunnskapsgrunnlaget som utarbeides av operatør og, deltar kun på et begrenset antall formelle samhandlingsarenaer (Figur 8). Aktive reaktive aktører engasjerer seg på både formelle og uformelle samhandlingsarenaer, men bidrar ikke til å utarbeide eget kunnskapsgrunnlag, uavhengig av det som presenteres av operatør. Aktiv proaktive aktører kjennetegnes ved at de i større grad bistår operatør i taktisk og operativ planlegging og/eller utarbeider eget kunnskapsgrunnlag med sikte på å være i forkant av de taktiske og operative valg som gjøres av operatør.

	Reaktiv	Proaktiv
Aktiv	• Involverer seg på både formelle og uformelle samhandlingsarenaer • Bygger sine vurderinger kun på kunnskapsgrunnlaget som utarbeides av operatør	• Involverer seg på både formelle og uformelle samhandlingsarenaer • Etterspør informasjon, inkludert grunnlagsdata, for på selvstendig grunnlag utarbeide kunnskapsgrunnlag Stor grad av påvirkning
Passiv	• Involverer seg på et begrenset antall samhandlingsarenaer • Bygger sine vurderinger kun på kunnskapsgrunnlaget som utarbeides av operatør Begrenset påvirkning	NA

Figur 8 Typer av involvering og grad av potensiell påvirkning på operatør

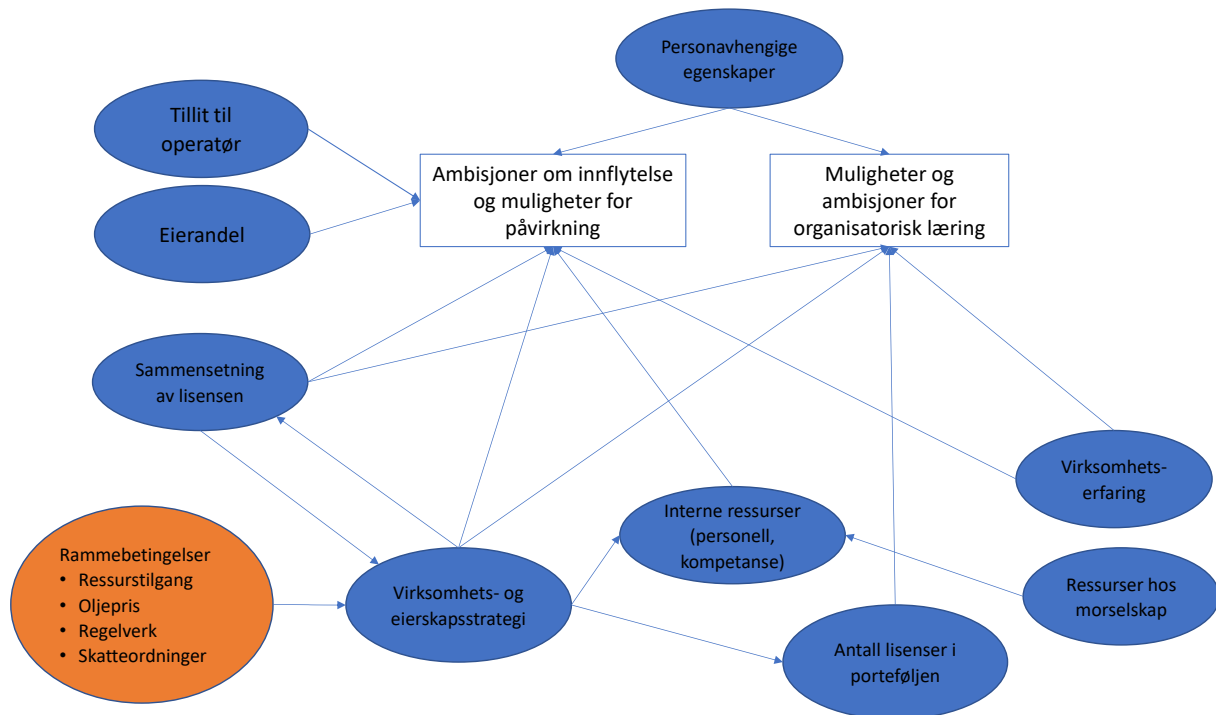
Variasjonen i graden av aktiv/passiv og proaktiv/reaktiv involvering kan ikke kun tilskrives variasjonen mellom selskap. Det kan også være variasjon langs disse dimensjonene i hvordan ett og samme selskap involverer seg i de ulike lisensene i sin portefølje. I tillegg er det rimelig å anta at det også er avhengig av fase (kapittel 6).

Sentrale forhold som ser ut til å påvirke i hvilket omfang rettighetshavere velger å involvere seg i lisensen, eller har forutsetninger for å involvere seg, ser ut til å inkludere selskapets:

- Virksomhets- og eierskapsstrategi
- Antall lisenser i porteføljen
- Virksomhetserfaring
- Interne ressurser (personell, kompetanse)
- Ressurser hos morselskap
- Tillit til operatør
- Eierandel
- Sammensetning av lisensen
- Personavhengige egenskaper hos de som representerer selskapene

Virksomhets- og eierskapsstrategi er sentralt for i hvilken grad rettighetshaverne velger å involvere seg, både med hensyn på ønsket om å utøve innflytelse og tilegne seg kunnskap med hensyn på egen organisatorisk læring (Figur 9). Eksempelvis kan det være viktig for en rettighetshaver å demonstrere ekspertise ovenfor både myndigheter og andre selskaper, hvis selskapet har en strategi om å bli

operatør, og/eller øke sin lisensportefølje. En annen beveggrunn kan være å tilegne seg kunnskap, f.eks. med hensyn på fremtidig virksomhet i nye havområder, utvikling av egen teknologi eller virksomhetsområder.



Figur 9 Forhold som påvirker ambisjoner om innflytelse, muligheter for påvirkning og/eller muligheter og ambisjoner om organisatorisk læring

Med hensyn på virksomhets- og eierskapsstrategi skiller Petoro seg fra andre aktører i og med at selskapet virksomhetsstrategi begrenser seg til å skape mest mulig verdier for den norske stat, samt påse at operatøren utøver sin virksomhet i samsvar med regelverkskrav. I tillegg har ikke Petoro, som statlig aktør, formell beslutningsmakt når det gjelder valg av leverandører og i forbindelse med utbyggingsplaner (ref. delkapittel 4.1.2).

Antall lisenser i porteføljen, interne ressurser (personell, kompetanse) og ressurser hos morselskap ser ut til å ha betydning for hvilke forutsetninger og kapasitet selskapet har for å involvere seg i lisensen. Virksomhetserfaring kan også ha betydning for i hvilken grad selskapet vurderer lisensen med hensyn på mulighetene for å tilegne seg relevant erfaring og kunnskap, eller eventuelt hvorvidt selskapet anser selv å inneha relevante erfaringer som kan være viktig for arbeid i lisensen.

Rettighetshavers tillit til operatøren med hensyn på å ivareta virksomheten i samsvar med rettighetshavers egne interesser, kan ha betydning for i hvilken grad selskapet prioriterer å bruke ressurser på lisensen (se delkapittel 7.4.1). Vurderinger av operatørens skikkethet kan være en del av formelle rutiner (styringssystemet) for rettighetshavers vurderinger av operatør, med utgangspunkt i selskapets eierskapsstrategi.

I kombinasjon med virksomhets- og /eller eierskapsstrategi kan også eierandel i lisensen ha betydning. Virksomhetsstrategien kan definere hvor viktig lisensen er for selskapet, og kan ha betydning for eierskapsstrategien. Eierandel, i kombinasjon med forventninger om innflytelse (bl.a. avhengig av sammensetning av lisensen), kan ha betydning for eierskapsstrategi, dvs. føringer for hvordan selskapet skal følge opp lisensen.

Hvilke selskap som deltar i lisensen, kan påvirke selskapets vurderinger med hensyn på forsøk på å søke innflytelse. Sentralt i denne sammenheng er vurderinger av hvorvidt selskapet kan oppnå reell innflytelse på operatør gjennom samarbeid med andre rettighetshavere. Dette vil være avhengig av de øvrige selskapenes eierskapsstrategi, antall deltakere i lisensen og hvor vidt de utøver et aktivt eller passivt eierskap.

I intervjuene har flere fremhevet at tilretteleggingen for rettighetshavernes grad av involvering og muligheter til å utøve innflytelse på samarbeidet i lisensen er avhengig av den/de personene som representerer operatøren. Dette knyttes til personavhengige egenskaper og personavhengige preferanser/ønsker om å legge til rette for rettighetshavers involvering (se kapittel 7.4.4).

I tillegg til rettighetshavernes ønske om involvering i lisensen, vil operatørens interesse for å involvere partnerne variere. Operatørens involvering av partnere kan i likhet med rettighetshavere være fundert i et ønske om tilgang på kunnskap og ambisjoner om organisatorisk læring.

Med hensyn på gjensidig innflytelse vil det være forskjell mellom operatør og rettighetshavere. Rettighetshaverne har som «mandat» å utøve innflytelse på operatør med hensyn på risikostyring og arbeidsmiljø. Operatøren har derimot ikke et mandat til å utøve innflytelse på rettighetshaveres beslutninger. Det er kun en forventning om påvirkning i form av kunnskapsoverføring som grunnlag for organisatorisk læring hos rettighetshaver. Operatøren kan imidlertid igjennom samarbeidet øve innflytelse (intendert eller ikke-intendert) på rettighetshavers strategiske og taktiske valg. Dette kan innbefatte beslutninger hos rettighetshavere som har betydning for valg som blir tatt i rettighetshavergruppen, samt rettighetshavers strategiske valg i forbindelse med samarbeid i andre eksisterende eller mulige fremtidige lisenser. Grunnlaget for å øve innflytelse på rettighetshavers strategiske valg, intendert eller ikke-intendert, vil være avhengig av operatørens muligheter til å utøve en form for modellmakt, gjennom å definere agenda for samhandlingen, samt forvalte og utarbeide kunnskapsgrunnlag. Operatører kan også ha innflytelse på rettighetshaveres strategiske valg og eierskapsstrategi på grunnlag av opparbeidet tillit (se delkapittel 7.4.1), bl.a. som følge av rettighetshaveres erfaringer fra samhandlingen i utvinningstillatelsen, og eventuelle erfaringer fra samarbeid i andre sammenhenger.

Operatørens tilrettelegging for partnerinvolveringen, inkludert mulighetene for å øve innflytelse og tilegne seg ny kompetanse, blir i intervjuene knyttet til følgende forhold:

- «Selskapskultur» («lydhørhet» og vilje til å dele informasjon)
- Virksomhetserfaring
- Interesse for å involvere og trekke på rettighetshavernes erfaringer og ressurser i taktisk og operativ planlegging
- Størrelse på operatørselskap
- Antall lisenser i porteføljen
- Ambisjoner med hensyn på nye operatørskap
- Personavhengige egenskaper hos de som representerer selskapene

I intervjuene har personavhengige egenskaper hos de som representerer operatør vært fremhevet som viktig med hensyn på tilrettelegging for involvering. Imidlertid blir også operatørens «selskapskultur» brukt som forklaring. «Selskapskultur» ser ut til å bli brukt som en betegnelse for å beskrive operatørens «lydhørhet» overfor innspill fra partnere. At variasjoner i graden av tilrettelegging tilskrives «selskapskultur» ser ut til å være uavhengig av graden representanten for rettighetshaver har erfaring fra tidligere lisenssamarbeid med samme selskap eller ikke.

8.3 Rettighetshavere med mindre eierandeler

Forskningsspørsmål nummer tre var formulert som følger:

«Har rettighetshavere med mindre eierandeler i utvinningstillatelser påvirkning på interessentskapets oppfølging?»

Dette er avhengig av flere av de samme forholdene som overfor er beskrevet å ha betydning for rettighetshavere grad av involvering. Graden av påvirkning forutsetter at partneren ønsker å utøve innflytelse, og involverer seg på formelle og uformelle samhandlingsarenaer. Videre er det en forutsetning at operatøren har interesse av å involvere partnere med mindre eierandeler. Påvirkningsmuligheter når det gjelder storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i lisensen er i relativt liten grad knyttet til formell beslutningsmakt og samarbeidsavtalens fordeling av stemmevekt i styringskomiteen (MC), men snarere grad av involvering i underkomiteene og på mer uformelle arenaer (arbeidsmøter og involvering i operatørens taktiske og operative planlegging) og personavhengige egenskaper, kunnskap og ferdigheter hos de som representerer rettighetshaver i lisensen.

Forhold som har betydning for rettighetshavers ambisjon om å utøve innflytelse er avhengig av selskapets virksomhets- og eierskapsstrategi. Målsettinger i virksomhetsstrategien vil være førende for eierskapsstrategien, og denne kan i ulike grad reflektere eierandelen i den aktuelle utvinningstillatelsen.

Mulighetene for påvirkning for rettighetshavere med mindre eierandeler vil også være avhengig av operatørselskap og øvrige rettighetshaveres interesse for en slik involvering. Også for disse partene vil virksomhets- og eierskapsstrategi være retningsgivende. Imidlertid vil det være rimelig å anta at eierandelen i lisensen vil ha betydning hvis øvrige partnere i liten grad har interesse av å tilrettelegge for involvering, og/eller i sammenhenger det eventuelt det ikke er mulig å oppnå konsensus. Siden selskapenes eierandel er et sentralt kriterium for fordelingen av stemmevekt i forbindelse med utarbeidelse av samarbeidsavtalen, vil eierandel være av vesentlig betydning med hensyn på saker hvor det er nødvendig å utøve formell beslutningsmakt.

8.4 Oppfyller rettighetshaverne kravene til HMS-kompetanse?

Fjerde forskningsspørsmål fokuserer hvordan selskapene tilfredsstiller krav knytte til kompetanse, og er formulert slik:

«Hvorvidt selskapene i rettighetshavergrupper oppfyller

- a. krav til HMS-kompetanse*
- b. vedlikeholder kompetanse over tid*
- c. anvender kompetanse»*

Selskapets størrelse er en faktor med avgjørende betydning, men kanskje enda mer om selskapet er operatør for et felt i drift. Det er enkelte eksempler på at operatørselskaper overlater til andre selskaper å stå for utbyggingsfasen, der det andre selskapet har vesentlig bedre kompetanse på utbyggingsoppgaver, inkludert HMS-kompetanse.

Det er funnet få avvik når kravene til rettighetshaverne er gjennomgått i tilsyn fra Ptil, se delkapittel 5.2.1. Det kan tolkes slik at selskapene i all hovedsak har tilfredsstillende kompetanse, som vedlikeholdes og anvendes i overensstemmelse med regelverket. Men som påpekt i delkapittel 5.2.1 kan det være alternative forklaringer, knyttet til formulering av kravene eller gjennomføring av tilsyn.

Kanskje er det en kombinasjon av flere forklaringer. Samvirke blant rettighetshaverne er en dynamisk prosess, særlig i alle faser fram til oppstart av normal drift. Anvendelsen av kompetanse skjer i dette samvirket mellom operatøren og rettighetshaverne, som kan ha svært ulike forutsetninger og erfaringer. Det må være krevende å gjøre tilsyn med hvordan denne dynamiske prosessen vil fungere, som kan være med å forklare de relativt få funn. Implisitt har kanskje også Acona vært inne på tilsvarende forhold i sin gjennomgang av tre utbyggingsprosjekter (Ref. 12). Rapporten beskriver flere forbedringspunkter både for rettighetshaverne og myndighetene, som indikerer at det er ønskelig med forbedringer.

De fleste utbyggingsprosjekter er i hovedsak vellykkede, men det er enkelte unntak. Så vidt vites er det ingen som har identifisert fellesnevnerne blant disse få prosjektene. De seinere år har de problematiske prosjektene vært knyttet til selskaper med liten eller ingen utbyggingserfaring på norsk sokkel, men om en ser lenger tilbake, er også negative erfaringer knyttet til selskaper med lang utbyggingserfaring.

Acona understreker i sin rapport (Ref. 12) behovet for vektlegging av kompetanse, og at nye aktører bringes høyest mulig opp på lærekurven uten selv å måtte gjøre negative erfaringer i egne prosjekter.

Kompetanse er spesifikt adressert i kapittel 7.3. Utredningen har identifisert at det er variasjon mellom rettighetshavere med hensyn på den interne tilgangen på kompetanse innenfor relevante fagfelt. Operatører på norsk sokkel, har rimeligvis en betydelig større tilgang til spisskompetanse innenfor spesifikke fagområder. Tilgang til personell som har erfaringskompetanse nyttiggjøres på tvers av lisenser. Det er uttrykt at bruk av ikke-dedikert personell ikke nødvendigvis sikrer tilgang til den mest relevante ekspertisen hos selskapet, samt god nok lisensspesifikk kunnskap. I tillegg blir det uttrykt at det også kan medføre "mindre eierskap" til de konkrete oppgavene/utfordringene lisensen skal håndtere.

Enkelte rettighetshavere har valgt å rekruttere erfarent fagpersonell med lang norsk/internasjonal erfaring. I flere av selskapene består de dedikerte ressursene for lisensoppfølging av personell som har lang erfaring fra ulike operatørselskaper på norsk sokkel. Intervjuene indikerer at erfarent personell i selskapene nyttiggjør seg kompetanse de har tilgang til gjennom etablerte uformelle nettverk.

De forskjellige prosjektfasene gir litt ulike muligheter for rettighetshavernes bidrag. I de milepelsstyrte fasene (særlig leteboring, feltutvikling og utbygging) er det vanligvis bedre mulighet for å anvende HMS-relatert kompetanse, når det ved de ulike milepelene skal gjøres beslutninger som ofte har stor betydning for HMS. I driftsfasen, som er mer hendelsesstyrt, er det vanskeligere for rettighetshaverne å kunne gi konkrete bidrag, og det overlates mer til operatøren. Ett unntak i så måte kan være storulykkesarbeidsseminar, dersom denne gjennomføres på en proaktiv måte med konkret formål om å bidra med kompetanse til å redusere storulykkerisiko. Særlig i driftsfasen kan storulykkesarbeidsseminar være et konkret og viktig virkemiddel for å opprettholde fokus på behov for å kontinuerlig redusere storulykkerisiko. En revisjon av retningslinjene bør ha spesielt fokus på dette.

Mindre selskaper kjøper i en viss utstrekning tjenester fra leverandører for både å ivareta kapasitet og/eller fagekspertise. Selskapene viser også til at SOL-nettverket bidrar til erfaringsoverføring og kompetanseheving. I intervjuene nevnes også de jevnlig HMS-seminar innenfor ulike tema i regi av NOROG og Ptil som arena for å holde seg oppdatert i forhold til HMS-faglige tema.

8.5 Retningslinjer for arbeid med storulykkes- og arbeidsmiljørisiko hos rettighetshavere

Femte forskningsspørsmål er knyttet til hvordan kravene til rettighetshavere fokuserer på storulykkes- og arbeidsmiljørisiko, og er formulert slik:

«Hvordan dekkes storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i eksisterende retningslinjer, veiledninger og avtaler for arbeid i utvinningstillatelser?»

Det er klare forskjeller mellom storulykkerisiko og arbeidsmiljørisiko. Storulykkerisiko oppfattes å være mer konkret, kanskje også mer teknisk (kan være en feiloppfatning; kultur er ofte svært viktig). Storulykke-arbeidsseminar er et konkret og viktig tiltak, men det synes fra kartleggingen som om praktisk gjennomføring varierer for mye mellom selskaper og lisenser. Det er derfor en anbefaling om at f.eks. interne retningslinjer bør revideres og inkludere mer tydelig hva som er beste praksis i hver enkelt fase.

Arbeidsmiljørisiko blir som tidligere beskrevet overlatt mer til operatør å følge opp, også i forhold til leverandører. Arbeidsmiljø er et bredt fagfelt som spenner fra målbare indikatorer knyttet til kjemikalier, støy vibrasjoner, osv. til forhold som er mye mer krevende å måle effekten av, eksempelvis arbeidsforhold, ergonomi og psykisk arbeidsmiljø. Ofte kan det bli konflikt mellom ledelse, vernetjeneste og arbeidstagernes organisasjoner knyttet til fagfeltet. Tiltak knyttet til arbeidsmiljø kan være kostnadskrevenne uten at de blir synlige sammenlignet med tekniske tiltak knyttet til storulykke.

Alle disse forholdene medvirker til at det ofte blir krevende for rettighetshavere å ha vesentlig innflytelse på arbeidet med arbeidsmiljørisiko. Det er slik sett behov for en forbedring på dette området, særlig for å få på plass konkrete tiltak for å oppnå mer systematisk oppfølging av arbeidsmiljørisiko i driftsfasen.

Hvis en bruker samme tilnærming som for storulykkesrisiko, kan det foreslås at det bør utarbeides retningslinjer for oppfølging av arbeidsmiljørisiko i alle faser, herunder utvikle forslag til tiltak som kan gi mer systematisk oppfølging av arbeidsmiljørisiko i driftsfasen.

Når det gjelder rammebetingelser for samarbeidet i en utvinningstillatelse, er det en del indikasjoner på at samarbeidsavtalen (JOA) bør moderniseres for å understøtte samarbeid, spesielt knyttet til deling av (sanntids)data på tvers av aktørene og samtidig opprettholdelse av konfidensialitet.

8.6 Ivaretagelse av krav til HMS i lisensplanlegging

Det siste forskningsspørsmålet er som følger:

«Hvordan ivaretas HMS i utvinningstillatelsenes arbeid med planer på kort, mellomlang og lang sikt, og i ulike aktivitetsfaser?»

Som diskutert i kapittel 7.2 vil en for planleggingen av aktiviteter i rettighetshavergrupper skille mellom:

- Temabasert planlegging
- Milepelbasert planlegging
- Hendelsesbasert planlegging

Temabasert planlegging kan knyttes til de faste møtearenaene i rettighetshavergruppen. I forbindelse med ledelsesinspeksjoner, audits og storulykkes-arbeidsseminar velges bestemte tema som det skal fokuseres på. I forbindelse med fasene leteboring, feltutvikling, utbygging og avslutning & disponering vil aktivitetene i lisensgruppene planlegges opp mot sentrale milepeler i de overordnede prosjektplanene for lisensen og vil være integrert og orientert mot pågående aktiviteter.

For den hendelsesbaserte, dvs. hvis spesifikke hendelser oppstår (ulykker, alvorlige hendelser, spesifikke utfordringer av operativ eller teknisk karakter) kan det tas initiativ til å iverksette tiltak.

Tabell 14 gir en oversikt over aktiviteter i de ulike fasene, risikoaspekter og hvordan rettighetshavere kan påvirke risikobildet (Fra kapittel 6).

Tabell 14 Sammendrag av håndtering av arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i de ulike fasene

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
Leteboring	Boring av lete- og avgrensningsbrønner	Brønnhendelser Alvorlige ulykker	Involvering i utvikling av boreplan Involvering i beslutninger om boreplan Involvering i beslutninger om brønnprogram og brønnbarrierer.
		Personskader Negative arbeidsmiljø-belastninger	Revidere operatørens styring av arbeidsmiljø hos borekontraktør.
Feltutvikling	Avklare kommersialitet Velge utbyggingsløsning og konsept Gjennomføre miljø-konsekvensanalyse Gjennomføre konseptrisikoanalyse Beslutte investering Sende inn PUD	Ulykkes-scenarier under bygging, installasjon, drift og avslutning	Involvering i utvikling av utbyggingsløsninger og konsepter Involvering i utvikling av ny teknologi Involvering i risiko- og konsekvensanalyser Involvering i utarbeidelse av filosofier og strategier Involvering i beslutninger om utbyggingsløsninger og konsepter
		Personskader under bygging Personskader under installasjon Personskader i drift Negative arbeidsmiljø-belastninger i drift	Involvering i arbeidsmiljø-analyser og -vurderinger Involvering i utarbeidelse av filosofier og strategier Involvering i beslutninger om bemanningsforhold og kontraktsfilosofi for underleverandører
Utbygging	Detaljprosjektering av innretninger og utstyr Fabrikasjon og sammenstilling	Ulykkes-scenarier under bygging, installasjon og drift	Involvering i prosjektering, fabrikasjon og sammenstilling Involvering i risikoanalyser Storulykkes-arbeidsseminar

Fase	Aktiviteter	Storulykkesrisiko/- Arbeidsmiljø	Påvirkning
	Boring av produksjonsbrønner Utarbeide drifts- og vedlikeholds-dokumentasjon Rekruttering og opplæring av drifts- og vedlikeholds-personell Gjennomføre detaljerte risikoanalyser og arbeidsmiljøanalyser Søke om delsamtykker og samtykke til oppstart Partnerrevisjoner	Personskader under bygging, installasjon og drift Negative arbeidsmiljø-belastninger i drift	Involvering i arbeidsmiljø-analyser og -vurderinger Involvering i beslutninger om bemanningsforhold og kontraktsfilosofi for underleverandører
Drift	Driftsaktiviteter Vedlikeholdsaktiviteter Modifikasjonsaktiviteter Revisjonsstans Oppdatere detaljerte risikoanalyser og arbeidsmiljøanalyser Ulykkesgranskning Partnerrevisjoner	Ulykkes-scenarier i drift, vedlikehold og modifikasjon	Involvering i oppdatering av risikoanalyser Storulykkes-arbeidsseminar
		Personskader i drift, vedlikehold og modifikasjon Negative arbeidsmiljø-belastninger i drift, vedlikehold og modifikasjon	Involvering i oppdatering av arbeidsmiljøanalyser og -vurderinger Ledelsesinspeksjoner
Avslutning og disponering	Planlegging av avslutning Brønnplugging Fjerning av alle HC-rester Fjerning av innretninger Opprydning på havbunn Fartøysaktivitet Konstruksjoner som etterlates Resirkulering på land	Konstruksjonssvikt	Involvering i utvikling av avslutnings- og disponeringsplan Involvering i planlegging av brønnplugging Involvering i beslutninger om avslutnings- og disponeringsplan Storulykkes-arbeidsseminar
		Personskader Negative arbeidsmiljø-belastninger	Revidere operatørens styring av arbeidsmiljø hos disponerings-kontraktør.

9 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Utredningen har vist at rettighetshavere har et positivt bidrag til å opprettholde et høyt HMS-nivå på sokkelen. Gjennom utredningen har det kommet frem flere eksempler hvor rettighetshavernes bidrag i en utvinningstillatelse har påvirket operatørens arbeid med storulykker og arbeidsmiljø i positiv forstand. Dette gjelder særlig i tidlige faser før drift. Det er også mange eksempler på deling av erfaringer og problemstillinger knyttet til storulykke og arbeidsmiljø i og mellom lisenser.

Et viktig bidrag til utredningen har vært intervjuene⁴ med personer som deltar i styringskomiteer i de ulike rettighetshavergruppene. Utredningen har gjennom utvalget av rettighetshavere dekket et bredt spekter av utvinningstillatelser i alle faser av en feltutvikling, fra leteboring til avslutning. Gjennom intervjuene har det tegnet seg et bilde at i all hovedsak skjer rettighetshavernes påvirkning av operatørens arbeid med storulykke og arbeidsmiljø gjennom samhandling i under-komiteer og mindre formaliserte arenaer og ikke gjennom avstemning i styringskomiteen. I tillegg er det etablert en del andre arenaer i utvinningstillatelsene der påvirkningen foregår, da spesielt knyttet til arbeid med storulykker i dedikerte storulykkes-arbeidsseminar.

Det er også eksempler på at rettighetshavere som sitter i flere utvinningstillatelser bidrar til å dele læring på tvers av disse. Her kan det synes om de mindre selskapene har et fortrinn framfor de store, ettersom enkeltpersoner i de mindre selskapene oftere sitter i flere lisenser, mens enkeltpersoner i de store selskapene vanligvis sitter i en eller to lisenser. Det forutsetter at mindre selskaper har proaktiv involvering i lisensen.

Storulykke har betydelig mer fokus enn arbeidsmiljø blant rettighetshavere. Det er indikasjoner på at manglende påvirkning fra partnerne kan skyldes at operatørene selv ikke har gode nok oppfølgingsrutiner og at KPlene som rapporteres ikke full ut dekker alle forhold knyttet til arbeidsmiljø. I tillegg har forhold knyttet til arbeidsmiljø lengre tidsperspektiv, dvs. ingen umiddelbare akutte forhold. Dette gjør det vanskeligere for de andre rettighetshaverne å se utviklingen knyttet til arbeidsmiljø og herunder stille gode spørsmål om denne.

Anbefaling: Beste praksis mht. arbeid med storulykkesrisiko og arbeidsmiljø bør operasjonaliseres i hver enkelt fase f.eks. ved oppdatering av interne retningslinjer hos rettighetshaverne.

Det er flere moment som trekkes frem som har betydning for rettighetshavernes oppfølging av operatørens HMS-arbeid. Det er typisk tre forhold som trekkes frem; antall rettighetshavere, type selskap og erfaring/kompetanse hver aktør innehar og praktiseringen av samarbeidet.

Faglig omdømme, erfaring og faglig integritet hos de som representerer rettighetshavere, samt personavhengige preferanser og relasjonelle ferdigheter hos de som representerer operatør, fremheves som viktig. Disse forholdene ser ut til å ha betydning for i hvilken grad rettighetshavere har innflytelse på operatørens virksomhet på taktisk og operativt nivå. Lisensstyringen må uansett ha en robusthet, slik at den kan fungere godt uansett hvilke personlige egenskaper eller preferanser representantene har.

⁴ Ett selskap krevde å ha til stede observatør under intervjuene, noe som kan ha påvirket underlaget for arbeidet. Selskapet begrunnet dette med at alle aktiviteter Ptil gjør eller iverksetter, defineres som tilsyn. Det omfatter også utredninger, kartlegginger og informasjons-innhenting som andre selskap får mandat til å gjennomføre på vegne Ptil. I sammenlignbare undersøkelser tidligere har Safetec ikke blitt møtt med tilsvarende krav. Det er bekymringsfullt for fremtidig trepartssamarbeid om det etableres seg en praksis med at enkelte selskaper på norsk sokkel legger metodiske føringer for myndighetenes tiltak for å etablere kunnskapsgrunnlag.

Anbefaling: For å øke mulighet for og grad av involvering bør rettighetshavere ha kompetanse/innsikt og kapasitet til å gjøre selvstendige analyser av aktiviteten i lisensen.

Det er forskjeller mellom ulike operatørselskap i hvilken grad de legger til rette for involvering. Imidlertid mener noen at selskapsforskjellene har relativt sett mindre betydning, sammenlignet med individuelle egenskaper, erfaring og kompetanse blant representanter for rettighetshavere. Det påpekes likevel «kulturforskjeller» mellom operatører med hensyn på hvordan de forholder seg til partnere i lisensen, deler informasjon og rommet de gir for proaktiv involvering.

Det er variasjon mellom rettighetshavere med hensyn på den interne tilgangen på kompetanse innenfor relevante fagfelt. Operatører har rimeligvis en betydelig større tilgang til spisskompetanse enn rene rettighetshavere, spesielt knyttet til operatørskap og tilrettelegging for erfaringsoverføring. Rene rettighetshavere drar på erfaring fra utenlands sokkel eller rekrutterer erfarent fagpersonell med lang erfaring.

Det er et større omfang av kommunikasjon mellom partnere og operatør i forbindelse med leteboring, feltutvikling og utbygging sammenlignet med drift og avslutning/disponering. Dette er fordi de første fasene innebærer flere valg og beslutninger som omhandler operasjonelle og kommersielle beslutninger. I driftsfasen er informasjonsdelingen først og fremst knyttet til rettighetshavernes arbeid med å påse og følge opp at operatøren utøver sin rolle i samsvar med regelverk og med beslutninger i lisensen.

Det er framkommet at dersom det er svært ulike lisensgrupper i satellitt-lisenser og vertis-lisenser kan det noen ganger gjøre samhandling mellom de ulike lisensene noe utfordrende.

Anbefaling: Dersom TFO-runder blir mer viktig framover, kan det være grunn til å ha fokus på problemstillinger knyttet til ulikheter i lisensgrupper mellom satellitt-lisenser og vertis-lisenser.

Standard delingsplattform for informasjon i lisensene er LS2. Det varierer mellom operatører i hvilken grad de er villig til å dele informasjon utover det de selv velger å formidle og hvor raskt de gjør det. I tillegg til delingen av informasjon via L2S er samhandlingen på øvrige arenaer viktig med hensyn på totaliteten av informasjonsdelingen i lisensen. I tillegg til å etterspørre informasjon, tilbyr også enkelte rettighetshavere å dele egen kunnskap og erfaringer med operatør og øvrige rettighetshavere.

I noen av intervjuene er det blitt vist til nye muligheter for deling av sanntidsdata slik at rettighetshaverne har mulighet til å foreta egne analyser og vurderinger. Deling av sanntidsdata kan virke «forpliktende» for rettighetshaver til å utøve et mer aktivt eierskap med hensyn på oppfølging av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø.

Anbefaling: Rettighetshavere bør i større grad ha tilgang til grunnlagsdata knyttet til tilstand og pågående aktiviteter i utvinningstillatelsen, eventuelt også i form av sanntidsdata, for å istandsettes til å gjøre selvstendige vurderinger.

En slik tilgang gjør det mulig for rettighetshavere å i større grad utføre selvstendige analyser, og bidra til å styrke det samlede kunnskapsgrunnlaget.

Det er ikke mulig å påvise en sammenheng mellom lisenssammensetning og oppnådde resultater knyttet til storulykkesrisiko og arbeidsmiljø. Objektive data som kan sammenligne felt i forhold til storulykkes- og arbeidsmiljørisiko er ikke tilgjengelig. RNNP kan gi noe data, men sammenligning er krevende pga. få hendelser.

Når det gjelder rammebetingelser for samarbeidet i en utvinningstillatelse, er det en del indikasjoner på at samarbeidsavtalen (JOA) bør moderniseres for å understøtte samarbeid, spesielt knyttet til deling av (sanntids)data på tvers av aktørene og samtidig opprettholdelse av konfidensialitet.

Flere av rettighetshaverne som ikke er operatører har noen forventninger til myndighetene som kanskje ikke kommer godt fram noe sted, særlig gjelder det en arena der også rettighetshavere kan ha direkte kommunikasjon med Ptil. De ser et tydelig Ptil med deling av informasjon osv., men savner den direkte kontakten.

Anbefaling: Det bør vurderes om det finnes arenaer som gir alle rettighetshavere en mulighet til å møte Ptil ved utvalgte anledninger, typisk der operatør har statusmøter med Ptil.

Noen operatørselskaper inviterer rettighetshavere til presentasjon av granskingsrapporter for Ptil. Det kan gi rettighetshaverne en god anledning til å møte Ptil en gang iblant i driftsfasen.

10 REFERANSER

- 1 Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety science*, 27(2-3), 183-213.
- 2 Rosness, R., Blakstad, H.C., Forseth, U. (2011) Rammebetingelsers betydning for storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko, en litteraturstudie, SINTEF Teknologi og Samfunn, A19578, 7.6.2011
- 3 Rosness, R., & Mostue, B. A. (2011). Rammebetingelsers betydning for arbeidsmiljørisiko og storulykkesrisiko. Rapport A 19864, SINTEF Teknologi og samfunn
- 4 Meld. St. 12 (2017–2018), *Helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*, Tilråding fra Arbeids- og sosialdepartementet 6. april 2018, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Solberg)
- 5 Olje- og energidepartementet, Lov om petroleumsvirksomhet, LOV-1996-11-29-72, Ikraftttredelse 01.07.1997
- 6 Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., LOV-1977-02-04-4, Ikraftttredelse 01.01.2006
- 7 Norsk olje og gass, Anbefalte retningslinjer for styring av storulykkerisiko i lisenser Nr:141Etablert: 23.11.2015
- 8 Vinnem, J. E. 2021. Ptils tilsynspraksis etter Riksrevisjonens rapport – inntrykk sett utenfra, presentasjon for Ptil 26.2.2021
- 9 UN, 1998. The Convention for the Protection of the Marine Environment of the North-East Atlantic (OSPAR), signed 22.9.1992
- 10 [Konsesjonsverk - regjeringen.no](https://www.konsesjonsverk.no)
- 11 Ptil (2016) Risikobegrepet i petroleumsvirksomheten. Notat, Petroleumstilsynet.
- 12 Aona, 20219. Utredning av feltutbyggingsprosjekter på norsk sokkel – Oppsummeringsrapport, Aona, 28.05.2019

Type dokument:

Vedlegg A - Utvalg av rettighetshavergrupper

Rapporttittel:

Ivaretagelse av storulykkesrisiko og arbeidsmiljø i utvinningstillatelser og rettighetshavergrupper.

Kunde:

Petroleumstilsynet

Dokument nr. ST-16800-4				
Forfattere T. Dammen, T. S. Johansen				
<i>Referanse til deler/utdrag av dette dokumentet som kan føre til feiltolkning, er ikke tillatt.</i>				
Rev.	Dato	Grunn for rev.	Utført	Kontrollert
1.0	04.02.2022	Utkast	T. Dammen	S. Haugen
2.0	02.03.2022	Endelig	T. Dammen	S. Haugen

Innhold

1	INNLEDNING	3
1.1	Bakgrunn	3
1.2	Aktørbildet på norsk sokkel.....	3
2	UTVALGSKRITERIER	4
2.1	Utvalgskriterier med utgangspunkt i selskap	4
2.2	Utvalgskriterier med utgangspunkt i utvinningstillatelser	4
3	UTVINNINGSTILLATELSER.....	6
3.1	Selskapets rolle på norsk sokkel	6
3.2	Utvalgte utvinningstillatelser	7

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Dette vedlegget beskriver de utvalgskriteriene som er etablert for utredningen. Det vil tas hensyn til at det er tilstrekkelig variasjon i utvalget med hensyn på å kunne besvare forskningsspørsmålene. Utvalget gjøres med tanke på i størst mulig grad å ivareta mangfold med hensyn på type utvinningstillatelser, operatører og rettighetshavere. Samtidig vil utvalget bli begrenset for å gjøre kartleggingen overkommelig.

1.2 Aktørbildet på norsk sokkel

Ved utgangen av september 2021 var det 37 ulike lete- og produksjonsselskap på norsk sokkel. Av disse har 24 av selskapene operatøransvar i en eller flere utvinningstillatelser, mens 13 utelukkende har en rolle som rettighetshaver. Det er totalt 546 aktive utvinningstillatelser på norsk sokkel.

Det er stor variasjon med hensyn på hvor mange utvinningstillatelser selskapene deltar i. I den ene enden av skalaen er Equinor, som er operatør eller rettighetshaver i totalt 283 utvinningstillatelser. Dette utgjør over halvparten av de aktive utvinningstillatelsene på sokkelen. I den andre enden finner vi LUKOIL som kun deltar i én utvinningstillatelse på norsk sokkel.

Selskapenes forretningsmodell, kultur, størrelse, tilgang på ressurser, økonomi, erfaring og kompetanse er i mange tilfeller svært ulike. Mangfoldet av selskap innebærer at sammensetningen av rettighetshavergruppen kan ha betydning for hvordan storulykkesrisiko og arbeidsmiljø følges opp og ivaretas.

Denne utredningen skal identifisere kjennetegn ved en god sammensetning av rettighetshavergrupper; hvordan aktørene påvirker hverandre; og hvordan HMS ivaretas i arbeidet i utvinningstillatelsene. Prosjektet skal også kartlegge hvordan ulike aktører oppfyller krav til ressurser og kompetanse, samt vedlikeholder og anvender kompetansen for å ivareta et høyt HMS-nivå i utvinningstillatelser.

2 UTVALGSKRITERIER

Kartleggingen skal dekke utvinningstillatelser i alle faser av petroleumsvirksomhet, fra leteboring til fjerningsfasen. I denne kartleggingen er det hensiktsmessig å benytte 5 faser:

1. Leteboringsfasen
2. Feltutviklingsfasen
3. Utbyggingsfasen
4. Driftsfasen
5. Avslutnings- og disponeringsfasen

I hver av disse fasene vil en sikre variasjon i utvalget med hensyn på størrelse av rettighetshavergruppen, statlig eierskap, havområde, størrelsen på andeler og aktørbildet på norsk sokkel.

Med formål om å få til et representativt utvalg av rettighetshavergrupper brukes kriteriene over til å velge ut analyseobjekt fra to perspektiv:

- Selskapets rolle på norsk sokkel
- Utvinningstillatelsene status og sammensetning

2.1 Utvalgskriterier med utgangspunkt i selskap

For å få et representativt utvalg av selskapene på norsk sokkel er det blir det gjort et utvalg basert på eierskap, størrelse og erfaring som operatør eller rettighetshaver på norsk sokkel. Av hensyn til omfanget av kartleggingen begrenses utvalget til totalt 10 selskap.

Det konkrete utvalget av selskap er knyttet til følgende kriterier:

- Antall utvinningstillatelser selskapet er part i
- Deltakelse i flere av faser av petroleumsvirksomheten
- Rettighetshaver i mer enn 10% av de aktive utvinningstillatelsene på norsk sokkel
- Selskap som kun er operatører i utvinningstillatelser (ikke felt eller funn)
- Selskap som kun er rettighetshavere

2.2 Utvalgskriterier med utgangspunkt i utvinningstillatelser

Ved utvalg av utvinningstillatelser legges det til grunn at utvinningstillatelsene som er definert som aktive per 01.09.2021. Videre tas det utgangspunkt i at det hos Petroleumstilsynet foreligger samtykke til petroleumsvirksomhet i en av de respektive fasene som kartleggingen skal dekke.

Det konkrete utvalg av utvinningstillatelser er knyttet til følgende kriterier:

- Spesifikke kriterier for leteboringsfasen:
 - Samtykke gitt siste år
 - Størrelse på rettighetshavergruppen (antall deltakere)
 - Ulik sammensetning på rettighetshavergruppen (forskjellige selskap)
 - Representasjon av ulike operatører
 - Representasjon av ulike borerigger og riggselskap
 - Representasjon av alle havområder
- Spesifikke kriterier for prosjekt- og utbyggingsbyggingfasen:
 - Representasjon av ulike prosjektfaser (DG)
 - Størrelse på rettighetshavergruppen (antall deltakere)

- Ulik sammensetning på rettighetshavergruppen (forskjellige selskap)
 - Representasjon av ulike operatører
 - Representasjon av alle havområder
- Spesifikke kriterier for driftsfasen
 - Størrelse på rettighetshavergruppen (antall deltakere)
 - Ulik sammensetning på rettighetshavergruppen (forskjellige selskap)
 - Representasjon av ulike operatører
 - Representasjon av alle havområder
 - En utvinningstillatelse uten Equinor og Petoro
 - Kun representasjon av utvinningstillatelser med bemannet eller delvis innretning
- Spesifikke kriterier for avslutningsfasen
 - Størrelse på rettighetshavergruppen (antall deltakere)
 - Ulik sammensetning på rettighetshavergruppen (forskjellige selskap)
 - Representasjon av ulike operatører

3 UTVINNINGSTILLATELSER

Grunnlaget for sortering av utvinningstillatelser har vært Oljedirektoratets database over informasjon om petroleumsvirksomheten på den norske kontinentalsokkelen. Hva som ligger til grunn for utvalget er definert i kapittel 2. Etter at utvinningstillatelser er sortert i henhold til de forhåndsforhåndsdefinerte utvalgs-kriterier vil selskap og utvinningstillatelser bli valgt ut for videre analyse.

3.1 Selskapets rolle på norsk sokkel

Det er 37 selskap med utvinningstillatelse på sokkelen, hvorav 24 selskap har operatørskap i utvinningstillatelser. Det er totalt 546 utvinningstillatelser, hvorav 9 selskaper sitter i mer enn 10% av alle utvinningstillatelsene. Tabell 3-1 lister disse 9 selskapene og angir andel og antall utvinningstillatelser de er representert i, samt andel og antall utvinningstillatelser der de ikke er operatør. Det blir valgt tre selskap fra denne listen.

Tabell 3-1 Selskap som sitter i mer enn 10% av utvinningstillatelsene

Selskap	Andel i #utvinningstillatelser totalt (% / antall)	Andel av utvinningstillatelser der de ikke er operatør (% / antall)
Equinor Energy AS	53 % / 283	27% / 76
Petoro AS	35 % / 190	100% / 190
Vår Energi AS	26 % / 140	74% / 103
Aker BP ASA	23 % / 124	35% / 44
Wintershall Dea Norge AS	19 % / 101	68% / 69
Lundin Energy Norway AS	16 % / 89	55% / 49
Neptune Energy Norge AS	14 % / 76	78% / 59
DNO Norge AS	14 % / 74	76% / 56
TotalEnergies EP Norge AS	11 % / 59	85% / 51

Av de 15 andre selskapene med operatørskap blir to selskap valgt ut.

De 13 selskapene som kun er rettighetshavere og ikke operatører, er listet i Tabell 3-2. Det vil bli valgt fire selskap fra denne listen.

Tabell 3-2 Selskaper som kun er rettighetshaver

Selskapsnavn	Rettighetshaver #utvinningstillatelser
Petoro AS	193
LOTOS Exploration and Production Norge AS	30
Idemitsu Petroleum Norge AS	26
Pandion Energy AS	18
ONE-Dyas Norge AS	14
Lime Petroleum AS	11
Petrolia NOCO AS	11
Source Energy AS	11
Longboat Energy Norge AS	8
M Vest Energy AS	7
Mime Petroleum AS	6
CapeOmega AS	3
LUKOIL Overseas North Shelf AS	1

Basert på kriteriene er følgende 10 selskap valgt ut:

- Equinor Energy AS
- Lundin Energy Norway AS
- Aker BP ASA
- Wintershall Dea Norge AS
- PGNiG Upstream Norway AS inkludert INEOS E&P Norge AS
- KUFPEC Norway AS
- Petoro AS
- LOTOS Exploration and Production Norge AS
- Idemitsu Petroleum Norge AS
- Mime Petroleum AS

Med valgte selskapene anser vi å dekke et representativt utvalg av ulike typer rettighetshavere på norsk sokkel.

3.2 Utvalgte utvinningstillatelser

I tillegg er det valgt ut utvinningstillatelser, sortert etter prosjektfase. Disse utvinningstillatelsene er i kartleggingen blitt del av en mer utfyllende analyse. Kartleggingen beskriver ikke spesifikke forhold i de enkelte utvinningstillatelsene, men diskutere funn på tvers av disse.