



# Tilsynsrapport

| Rapport   |                                    |
|---|------------------------------------|
| Rapporttittel<br><b>Rapport etter tilsyn med Maersk Drilling - Selskapets oppfølging.</b> | Aktivetsnummer<br>400000011        |
| Gradering   |                                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Offentlig   | <input type="checkbox"/> Begrenset |
| <input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet   | <input type="checkbox"/> Fortrolig |
| <input type="checkbox"/> Strengt fortrolig  |                                    |
| Involverte  |                                    |
| Hovedgruppe<br>T-F  | Oppgaveleder<br>Rolf H Hinderaker  |
| Deltakere i revisjonslaget<br>Gunnar Dybvig, Lin Silje Nilsen, Rolf H Hinderaker          | Dato<br>4.10.2019                  |

## 1 Innledning

Vi førte tilsyn med Maersk Drilling (MD) sin oppfølging i tidsrommet fra 29. mai til 27. juni 2019.

Tilsynet ble gjennomført ved møter, intervjuer og dokumentgjennomgang i MDs lokaler i Stavanger og København. Vi har intervjuet tolv personer som har sentrale roller i planlegging, gjennomføring og forbedring av selskapets oppfølging. Dette inkluderte ledere på ulike nivå og representanter fra vernetjenesten. I intervjuene fulgte vi selskapets oppfølgingsprosesser slik de utøves på alle ledernivå fra direktør (Chief Operating Officer COO) til plattformsjef (OIM) på Mærsk Interceptor.

Oppsummeringsmøte ble gjennomført 27. juni 2019.

Tilsynet ble godt tilrettelagt for, og var preget av åpenhet og engasjement.

## 2 Bakgrunn

Selskapenes egen oppfølging er et prioritert tema for vårt tilsyn også i 2019.

Selskapenes egen oppfølging handler om selvevaluering og kontinuerlige forbedringsprosesser knyttet til styring og systemer, herunder blant annet hvordan selskapet vurderer egen praksis og forholder seg til det som er dynamisk og usikkert.

Temaet inngår i flere av våre tilsyn, og vi gjennomfører blant annet to tilsyn der temaet rettes spesifikt mot to redere. MD er valgt ut fordi selskapet har høy aktivitet på norsk sokkel, og har hatt enkelte alvorlige hendelser de siste årene.

I tilsynet tok vi utgangspunkt i MD sin egen vurdering av selskapets oppfølging og behov for forbedringer. Ledelsens oversikt over selskapets virksomhet og dens bidrag til at forbedringsprosesser initieres og styres var sentralt på tvers av tilsynets tema.

### 3 Mål

Målet med tilsynet var å følge opp at MD sin oppfølging av egne og andre deltakeres styringssystem er i henhold til egne og myndighetenes krav, jf. styringsforskriften § 21.

### 4 Resultat

I tilsynet har vi fått presentert og beskrevet selskapets vurdering av sine oppfølgingsaktiviteter og pågående arbeid med å forbedre og videreutvikle systemer og prosesser knyttet til oppfølging. Videreutviklingen foregår i en periode med organisatoriske endringer. Dette innebærer blant annet endringer i roller og ansvarsområder, herunder utflytting av oppgaver fra Norge.

I tilsynet observerte vi en forståelse hos ledere på alle nivå av at det er nødvendig å ha en kritisk tilnærming til egen oversikt og kontroll. Flere ledere la vekt på det å søke, håndtere og ta hensyn til usikkerhet i arbeid med sikkerhet og ulykkesforebygging.

#### 4.1 Oppfølgingsaktiviteter

I tilsynet har vi fått beskrevet flere av selskapets konkrete oppfølgingsaktiviteter, blant annet på ledelse-, prosesseier- og innretningsnivå, og hvordan disse aktivitetene blir planlagt og gjennomført. Gjennom presentasjoner og intervjuer har det kommet fram hvordan selskapets oppfølgingsaktiviteter til sammen ivaretar både tekniske, operasjonelle og organisatoriske forhold. I tilsynet har vi ikke verifisert hvordan oppfølging gjennomføres i praksis på selskapets innretninger.

Selskapet følger opp sine flyttbare innretninger gjennom forhåndsdefinerte, rutinemessige aktiviteter preget av faste opplegg, blant annet

- aktiviteter knyttet til ISM-koden
- årlig teknisk inspeksjon på hver innretning
- «normal compliance audits» (sjekk av etterlevelse)

I intervjuer kom det fram eksempler på at operasjonell risiko påvirker hva som vektlegges i «normal compliance audits» og «self-verifications».

Selskapet gjennomfører også ulike oppfølgingsaktiviteter på ledernivå som ledelsesbesøk på rigg og riggsesifikk oppfølging i regi av plattformsjef. Særskilte oppfølgingsaktiviteter kan iverksettes ved behov, for eksempel ved store endringer i styringssystemet eller andre sterke indikasjoner.

Selskapet samler inn og bruker data fra oppfølgingsaktiviteter til å utarbeide og forbedre indikatorer (KPIer).

Selskapet følger opp styringssystemet årlig i ledelsens gjennomgang («Management Review»). Informasjon fra utvalgte oppfølgingsaktiviteter bearbeides og brukes inn i grunnlaget for evalueringen av om styringssystemet fungerer etter hensikten.

I tilsynet kom det fram at selskapet ikke vurderer prosesser for egen oppfølging samlet sett.

## 4.2 Utvikling som følger av selskapets oppfølging

Tilsynet synliggjorde flere eksempler på at oppfølging og evaluering fører til endringer i selskapets styring på ulike nivåer.

I tilsynet kom det fram at selskapet har fulgt opp informasjon og kunnskap om ulykkesforebygging på industrinivå, og sett behov for forbedring. Et tiltak i arbeidet med å utvikle selskapets ulykkesforebygging har vært å omdefinere sikkerhet til å være «presence of capacity» i stedet for «absence of accidents». Dette har påvirket selskapets tilnærming til styring av personellrisiko på innretningene, blant annet gjennom bruk av «self-verifications» og initiativet «Out of Harms Way». Det har også hatt betydning for selskapets utviklingsarbeid med KPIer.

Det pågår arbeid for å tilpasse styringssystemet bedre til dagens behov, blant annet evaluering og oppdatering av innhold. Arbeidet pågår tverrfaglig med involvering av eksperter og brukere for å sikre at styringssystemets hensiktsmessighet samlet sett opprettholdes og videreutvikles gjennom denne prosessen.

Selskapet arbeider med å oppdatere rammeverket for helhetlig risikostyring («Enterprise Risk Management»).

Det pågår også arbeid med utvikling og implementering av nytt arbeidstillatelses system (CoW) og forbedring knyttet til innsamling, bearbeiding og bruk av informasjon, blant annet;

- utarbeidelse av relevant underlag for ledelsens gjennomgang
- vurdering av informasjon på tvers av enhetsrapportering
- oppfølging av datakvalitet i system for styring av vedlikehold (IFS)
- utarbeidelse og evaluering av KPIer

## 5 Observasjoner

Vi har to hovedkategorier av observasjoner:

*Avvik:* Observasjoner der vi påviser brudd på/manglende oppfylging av regelverket.

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

Tilsynet har ikke påvist avvik eller forbedringspunkter.

## 6 Andre kommentarer

### 6.1 Samlede vurderinger

I tilsynet kom det fram at selskapet ikke vurderer prosesser for egen oppfølging samlet sett, blant annet for å ta stilling til endringer i oppfølgingsbehov.

## 6.2 Perspektiv i ulykkesforebygging

I tilsynet kom det fram at selskapet la stor vekt på oppfølging av personskaderisiko. Tilnærmingen til styring av personskaderisiko har blant annet blitt påvirket av hvordan selskapet har endret sin definisjon av sikkerhet, se rapportens punkt 4.2. Det var ikke like tydelig hvordan selskapet evaluerer arbeidet med å forebygge storulykke. Det kom heller ikke fram hva «presence of capacity» betyr i en storulykkesammenheng.

## 6.3 Endringsprosesser

I intervju i tilsynet kom det fram ulike syn på prosessen med endringer i roller og ansvarsområder, som blant annet innebærer utflytting av oppgaver fra Norge («Global Business Solutions»). De ulike synene har blant annet omhandlet hvorvidt risikovurderinger eller andre analyser har vært gjennomført i tilstrekkelig grad.

## 7 Deltakere fra oss

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| Gunnar Dybvig      | Styring og utredning                  |
| Lin Silje Nilsen   | HMS-Styring                           |
| Rolf H. Hinderaker | Konstruksjonssikkerhet (oppgaveleder) |

## 8 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planleggingen og utføringen av tilsynet:

1. Maersk Drilling organisasjonskart som dekket sentral MD-organisasjon, Norge location team, Maersk Invincible rig team
2. Maersk Drilling presentasjon for tilsyn med selskapets egen oppfølging 29.5.2019
3. Dropped objects prevention program guideline M-CPH-1171-05899\_EN
4. Inspections by offshore management M-CPH-1171-00647\_EN
5. M-CPH-1171-40006\_EN (Critical Supplier Process description)
6. M-CPH-1171-44343\_EN (Supplier Performance Management Process)
7. M-CPH-1171-44381\_EN source to contract process
8. MD CMAP HSSE-policy
9. Self-verification M-CPH-1171-35850\_EN
10. Weekly inspections overview M-CPH-1171-29049\_EN
11. 2018 Management Review Status meeting minutes
12. 2018 MD Unit Review Feedback Report
13. Management Review Report 2018 - 20190331
14. Interceptor Unit System Review 2018
15. INC-2418 RT Audit notification
16. M-CPH-0780-00192\_001\_003 (AUD-DOC - 768766 - 1 - A1) - 1
17. MCPH-0777-00228\_001\_004 (AUD-DOC - 768758 - 1 - A1) - 1
18. M-CPH-0777-00228\_001\_006 (AUD-DOC - 768759 - 1 - A1) - 1
19. HSSE Action Plan 2019 Interceptor
20. Rigs, Rig Teams, Suppliers and department audits - schedule JUNE 2019 v1
21. Changed audit matrix Food Manual
22. Audit Report REA-1419 Approved (AUD-DOC - 875691 - 1 - A1) - 1
23. 20191801 HSSE plan roll out

**Vedlegg A      Oversikt over intervjuet personell**

Vibeke Vemmestad var observatør i gjennomføringen av tilsynet. I intervju av Vemmestad var Randi Mellegård selskapets observatør.