

Rapport etter tilsyn

Rapport	
Rapporttittel Equinor - Tilsyn med utvalgte OPS-grupper	Aktivitetsnummer 001000251
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 T-1	Oppgaveleder Kristi Wiger
Deltakere i revisjonslaget Eivind Jåsund, Eivind Sande, Elin Sigrid Witsø, Elisabeth Lootz, Bjørnar Heide og Kristi Wiger	Dato 14.7.2021

1 Innledning

Vi har ført tilsyn med utvalgte OPS-grupper (operasjonsgrupper) i Equinor. Tilsynet ble utført i form av oppstartmøte med presentasjoner 13.4.2021 og intervjuer 14., 15., 21. og 23. april 2021, i tillegg til dokumentgjennomgang før og under tilsynet. Oppsummeringsmøte ble holdt 7. mai. Hele tilsynet ble gjennomført på video ved hjelp av Teams.

Tilsynet ble godt tilrettelagt av Equinor.

2 Bakgrunn

Målet med aktiviteten var å føre tilsyn med at Equinor sin styring og oppfølging av sikker drift og barrierer var i henhold til selskapets og myndighetenes krav.

Målet med denne spesifikke oppgaven var å undersøke i hvilken grad organiseringen med en felles operasjonsgruppe (OPS-gruppe) per resultatenheter hadde resultert i styrket kompetanse og kapasitet, og hvordan risiko ble håndtert i planlegging og gjennomføring av oppgaver.

3 Mål

I tildelingsbrevet til Petroleumstilsynet for 2021 står det beskrevet at forebygging av storulykker er en forutsetning for å kunne drive forsvarlig, og det inngår som et grunnleggende element i alle faser av petroleumsvirksomheten. Videre står det at identifisering og håndtering av sikkerhetskritiske forhold som påvirker

storulykkesrisiko og valg av løsninger er avgjørende for å sikre forsvarlig virksomhet. Dette tilsynet hadde til hensikt å følge opp at Equinor velger løsninger og identifiserer og håndterer sikkerhetskritiske forhold slik at risiko for storulykke blir redusert.

Oppgaven inkluderte styring av vedlikehold, organisatorisk sikkerhet og prosessintegritet (risiko- og barrierestyling).

4 Resultat

4.1 Generelt

Hensikten med Equinors felles driftsmodell er å utnytte kunnskap og erfaring slik at en oppnår fleksibilitet på tvers i selskapet. Sentralt i den standardiserte organisasjonsmodellen er ønsket om å gjennomføre oppgavene sikkert og med riktig ressursbruk. I Equinors driftsmodell inngår også en felles vedlikeholdsmodell, en modell som skal bidra til å nå målsettinger som riktig vedlikehold til riktig tid, sikrere og mer effektivt vedlikehold og økt motivasjon og kompetanse.

Equinor innførte ny organisasjonsmodell 1. juni 2021. Vårt tilsyn ble gjennomført i april og mai 2021, og beskriver derfor rollene og organisasjon slik de var forut for omorganiseringen.

OPS-gruppene ble ledet av Ressurssjef. Det var en OPS-gruppe for hver resultatenheter (RE). Driftsingeniør, planlegger og fagingeniører i OPS-gruppene rapporterte ressursmessig til Ressurssjef og oppgavemessig til Vedlikeholdssjef eller Produksjonssjef.

I tilsynet hadde vi plukket ut OPS-gruppene tilhørende Norne, Snøhvit og Aasta Hansteen (NSA) og Sleipner flerfelt (SLF). Sistnevnte bestod av Sleipner-innretningene i tillegg til Draupner, Gina Krog og Gudrun. Vi gjennomførte intervjuer med de fleste rollene i disse OPS-gruppene, med hovedvekt på de som jobbet mot innretningene Aasta Hansteen og Sleipner. I tillegg hadde vi intervju med ansatte i driftsorganisasjonen offshore på Aasta Hansteen og på Sleipner, og ansatte i Anleggsintegritet for begge innretningene.

Ordningen med "sakte rotasjon" av fagansvarlige ble fjernet i 2017. Tidligere var det som regel fire fagansvarlige per disiplin offshore, hvorav en roterte et år til land i OPS-gruppa der. Nå er det faste stillinger i landorganisasjonen og i utgangspunktet ingen rotasjonsordning med offshore. Vi så at dette hadde ført til mer kontinuitet i OPS-gruppene, men også at det var vanskelig å få besatt en del av rollene med tilstrekkelig innretningsspesifikk kompetanse. Det var bruk av innlån av fagansvarlige fra havet til både SLF og NSA OPS. Det var fremdeles ubesatte stillinger og det virket å være vanskelig å rekruttere til stillinger i OPS-gruppene.

Vårt inntrykk var at det ble gjennomført gode risikovurderinger ved planlegging og prioritering av oppgaver, og ved at nye verktøy som Operational Planning Tool var tatt i bruk. Imidlertid observerte vi at det, både hos fagansvarlig offshore og hos sentrale personer i OPS, var usikkerhet knyttet til om vurdering av risiko ble tilstrekkelig ivaretatt der det var gjentatte utsettelse av frister (required end date), det vil si der fristen for å gjennomføre vedlikehold, eller utbedre en svekkelse, skyves fram i tid. Gjentatte utsettelse av planlagte arbeidsoppgaver var et gjennomgangstema i intervjuene og det var stor bekymring knyttet til manglende kapasitet til å utføre planlagte oppgaver og nødvendig vedlikehold.

De vi har snakket med, både på land, offshore og i Anleggsintegritet (AI), sier at det var travelt å arbeide i OPS-gruppene. Det var lite robusthet, og en var avhengig av enkeltpersoner og deres kompetanse for å få utført oppgavene, og for å få utarbeidet planer. Dersom drift eller OPS hadde behov for en teknisk avklaring mot AI som krevde ressursbruk utover 4 timer måtte det legges inn en bestilling i verktøyet Service Now. Bestillingen ble videre behandlet i SAP og behovet for avklaring måtte derfor godkjennes, saksbehandles og prioriteres før oppgaven ble utført. Dette var en forholdsvis ny arbeidsprosess, og ble av enkelte personer i drift og i OPS-gruppene beskrevet som tungvint og byråkratisk. De oppga at det var blitt vanskeligere å få tilgang til faglig støtte fra AI.

Det var ulik oppfatning om i hvilken grad omorganiseringen i 2017 har medført styrket kompetanse i OPS-gruppen. Flere av de vi snakket med i AI og i ledelsen opplevde at erfaringsoverføringen innad i henholdsvis OPS og AI gikk bedre enn før 2017. Fagansvarlige og fagingeniører tilknyttet Sleipner og Sleipner OPS var bekymret for kapasitet og kompetanse i AI. Equinors egen verifikasjon fra 2019 av roller og ansvar i RE-ledergruppe og i OPS-gruppe på land, beskrev at modellen oppleves som lite robust med tanke på fravær og ubesatte posisjoner i OPS-gruppene. Informasjonen fra intervjuene i vårt tilsyn bekreftet denne mangelen på robusthet. Verifikasjonen beskriver også at den store arbeidsmengden ga lite rom for forbedringsarbeid og utvikling av samarbeid.

Vi observerte at det var bekymring rundt svekket anleggsspesifikk kompetanse og relasjoner hav-land. En gjenganger var at det ble planlagt for mye mer enn det som en klarte å gjennomføre. Det fører til at utsatte arbeidsorder (AO)-planoppgaver må planlegges og prioriteres på nytt, som betyr merarbeid for personellet offshore og på land.

Vi observerte at det var ulik oppfatning av hva som var utfordringene i en arbeidshverdag som bestod av planarbeid og gjennomføring av prioriterte oppgaver. På ledernivå, med eksempelvis Ressurssjef og Vedlikeholdssjef, ble det formidlet at det var en hektisk arbeidshverdag, men at planene var gjennomførbare. Det ble

fremhevet at det skulle være klare prioriteringer for hva som skal på plan og at denne prioriteringen skulle gjøres på land, og ikke av de i havet. Blant fagingeniørene i OPS er det en klar oppfatning av at det planlegges med for mange timer, og at planene ikke var gjennomførbare. Spesielt var de samstemt om dette for Sleipner. Her ble det brukt mye tid på re-planlegging og avklaring av risiko i forhold til utsettelse av required end. For fagansvarlige på innretningen ble det oppfattet at risikovurderinger i forbindelse med notifikasjoner og utsettelser i stor grad var deres ansvar. Avklaringer med AI på land fungerte, men kunne oppfattes som krevende. Et eksempel var det nylig innførte systemet hvor en måtte legge inn en bestilling hos AI for å få en teknisk avklaring, dette resulterte i at en utnyttet de uformelle kanalene for å få et svar raskt.

Vår oppfatning er at det hadde blitt mindre grad av samhandling mellom AI og Sleipner flerfelt OPS og mellom AI og organisasjonen offshore etter endring av arbeidsprosessen for samhandling mellom AI og drift. På ledernivå ble det imidlertid fremhevet at det var blitt bedre samhandling med AI. For Aasta Hansteen og NSA OPS gruppe virket samhandlingen med AI til å fungere bra og at det var tilstrekkelig ressurser og kompetanse til å besvare behov for avklaringer og yte støtte til driftsorganisasjonen.

Vi oppfattet at stillinger tilknyttet OPS-gruppene og offshoreorganisasjonen, til både Sleipner og Aasta Hansteen hadde høy arbeidsbelastning, med til dels mye overtid. Sleipner skilte seg fra Aasta Hansteen ved at det var en eldre innretning med langt flere ansatte offshore. Vår observasjon er at for Sleipner var det fagansvarlige og de sentrale rollene i OPS-gruppa som opplever størst arbeidsbelastning, mens for Aasta Hansteen var det krevende å være utførende offshore, da de var få og hadde få eller ingen andre i samme rolle, eksempelvis for mekaniker og elektriker. Når det er få ansatte til å utføre jobben offshore, er det ekstra viktig at samarbeidet med OPS-gruppa i land fungerer, og at stillinger der er besatt med rett og tilstrekkelig kompetanse. I NSA OPS hadde det i noe tid vært en ubesatt stilling som fagingeniør automasjon. Både på Sleipner og Aasta Hansteen ble oppgavegjennomføringen begrenset av ressursene offshore.

Tiltak og begrensninger i forbindelse med covid-19 er også relevant å nevne. Det hadde gjort ressurstilgangen mer krevende å planlegge og påvirket derfor plangjennomføringen. Det hadde også påvirket hvilke jobber som har blitt gjennomført, både med tanke på utkall av leverandører og utsettelse av ikke-kritiske modifikasjoner etc.

Sentralt i våre observasjoner etter tilsynet er mangler ved kapasitet og kompetanse. Vi ser at planoppnåelse og gjennomføring av risikovurderinger er avhengig av riktig kompetanse og nok kapasitet.

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.

5.1 Avvik

5.1.1 Mangelfull bemanning og kompetanse

Avvik

Equinor har ikke sikret tilstrekkelig bemanning og kompetanse i OPS-gruppene vi har ført tilsyn med.

Begrunnelse

I intervjuene oppga personell i OPS-gruppene at det var svært høy arbeidsbelastning i enkelte stillinger. Det fremkom også at en lite robust offshoreorganisasjon medførte at personellet i OPS stadig måtte planlegge oppgaver på nytt og gjøre nye risikovurderinger. Dette skyldtes begrenset og til dels uforutsigbar kapasitet offshore til gjennomføring av oppgavene. Dette ble også bekreftet av personell offshore.

Arbeidsordreplanene er grunnlag for arbeid som skal utføres på Equinors innretninger. Som følge av den høye arbeidsbelastningen ble det uttrykt bekymring for å gjøre feil i risikovurderinger og omprioriteringer i forbindelse med planleggingsarbeidet på land.

Det ble fremholdt i intervjuer at det var kritisk med innretningsspesifikk kjennskap hos fagingeniørene på land, at det var vanskelig å erstatte planleggingspersonell ved sykefravær eller i forbindelse med ferieavvikling, og at man var for avhengig av enkeltpersoner. Flere av de vi intervjuet i OPS-gruppene hadde lang erfaring og innretningsspesifikk kjennskap som ble trukket frem som viktig for kvaliteten i planleggingsarbeidet. Vi ble imidlertid gitt eksempler på at enkelte i OPS-gruppene ikke hadde tilstrekkelig innretningsspesifikk kompetanse eller relevant fagkompetanse for arbeidet de skulle utføre.

Svakheter ved kapasitet og kompetanse for OPS-gruppene i Equinor var også identifisert i selskapets egen revisjonsrapport om OPS-gruppene fra 2019. Rapporten påpeker blant annet utfordringer med lite robuste organisasjoner, høy arbeidsbelastning og ubesatte stillinger.

Høy arbeidsbelastninger var identifisert i den årlige kartleggingen av psykososialt arbeidsmiljø, Global People Service (GPS), for OPS-gruppene i 2019 og 2020.

I månedsskiftet januar-februar 2021 ble det utarbeidet en skriftlig A-standard for SLF for å vurdere risikoen ved den høye arbeidsbelastningen i OPS-gruppa til SLF og foreslå tiltak. Eksempelvis ble overbelastning og redusert plankvalitet identifisert som risikoer.

Det var ubesatte stillinger i begge OPS-gruppene, NSA og SLF. Det var også registrert en del overtidsbruk, mest i SLF, som indikerer høy arbeidsbelastning for noen stillinger. I timelistene fra operasjonsgruppene var det registrert overtid på over 300 timer i løpet av et år på enkelte ansatte. Det fremkom i intervju at ikke alle timer arbeidet ut over ordinær arbeidstid ble ført.

Det var i begrenset grad etablert formelle krav til kompetanse til de ulike stillingene i OPS-gruppene. Vi ble opplyst om at kompetansebehov for OPS-personell skulle identifiseres som en del av medarbeidersamtalene. I NSA var det etablert en kompetansematrise med krav om å gjennomgå ulike styrende dokumenter som system- og operasjonsprosedyrer (SO) de første månedene i ny stilling. Det ble i intervjuene fremhevet at det var kritisk med innretningsspesifikk kjennskap hos fagingeniørene på land for å ivareta planleggingsarbeidet på en god måte, men det var eksempelvis ingen krav til OPS-personell at de måtte reise ut offshore for å bygge relasjoner med fagpersonell der, eller for å bli bedre kjent med design, systemer og utstyr ute i havet. Utreise for ingeniørene i OPS-gruppa var styrt av behovet for å få utført oppgaver, mer enn behovet for opplæring. Vi erfarte at det var vanlig for OPS-personell å reise ut på Sleipner, mens det var vanskelig å reise ut på Aasta Hansteen.

I OPS-gruppa til SLF var det en rekke erfarne fagingeniører som tidligere hadde jobbet på Sleipner. Den innretningsspesifikke kjennskapen ble fremhevet, av fagingeniørene selv og av personell ute i havet, som avgjørende for å kunne utarbeide gode planer. Også i Aasta Hansteen OPS-gruppe og hos utførende personell i havet ble innretningsspesifikk kjennskap i landorganisasjonen vurdert som svært viktig for å kunne etablere gode planer. I begge OPS-gruppene var det leid inn fagansvarlige fra havet for å dekke rollen som fagingeniør i OPS, noe som indikerer at organisasjonsmodellen, slik den var planlagt, var vanskelig å gjennomføre i praksis. Fravær av formelle kompetansekrav kan også føre til at det er utfordrende å holde oversikt over gjennomført opplæring og eventuelle behov for opplæring. Det ble

også etterlyst bedre kapasitet og mer innretningsspesifikk kjennskap hos Anleggsintegritet og hos ledende personell i Sleipner.

I offshoreorganisasjonen ute på Aasta Hansteen er det kun en elektriker. Denne ene stillingen skal dekke både rollen som utførende elektriker, fagansvarlig elektro og bemyndiget elektriker delegert fra ansvarshavende for elektriske anlegg i selskapet. Enkelte oppgaver innen elektro krever to utførende. Det var en forutsetning at automatiker hadde gjennomført tilstrekkelig opplæring for å tilegne seg flerfaglig kompetanse som skulle være tilstrekkelig for å kunne bistå ved disse oppgavene. Denne opplæringen var ikke på plass ved gjennomføring av tilsynet.

Krav

Styringsforskriften § 14 om bemanning og kompetanse

5.1.2 Manglende oppfølging

Avvik

Equinor hadde ikke fulgt opp informasjon om høy arbeidsbelastning for sitt personell i OPS-gruppene.

Begrunnelse

Equinor identifiserte i en intern revisjonsrapport mot OPS-gruppene i 2019 flere utfordringer med lite robuste organisasjoner; høy arbeidsbelastning, ubesatte stillinger i selskapet OPS-grupper, lite rom for samarbeid og forbedringsarbeid, og mye merarbeid på grunn av replanlegging. Det var tilsvarende observasjoner vi fant i dette tilsynet.

For NSA og SLF var det negative GPS-resultater i 2019 og 2020 relatert til arbeidsbelastning. Oppfølgingen av GPS-resultatene omfattet begrenset med forslag til tiltak for å redusere arbeidsbelastning. Ubesatte stillinger over tid i NSA og SLF var godt kjent i organisasjonen.

Det var utarbeidet en A-standard i SLF av planleggingspersonell i OPS-gruppa der høy arbeidsbelastning var adressert og hvor ansvar for tiltaksforslag var tillagt Ressurssjef, Vedlikeholdssjef og Produksjonssjef. Ledelsestøtte er en viktig faktor for å håndtere høy arbeidsbelastning. Hyppig utskifting av ledende personell i SLF ble nevnt som en utfordring i OPS-gruppa.

Informasjon mottatt i intervjuer bekreftet at høy arbeidsbelastning i OPS-gruppene var en godt kjent problemstilling i organisasjonen. Høy arbeidsbelastning over tid kan svekke kvalitet på risikovurderinger og prioriteringer av arbeid på Equinors

innretninger, og det kan også utgjøre en helsefare. Denne risikoen var kjent uten at tilstrekkelig risikoreduserende tiltak var gjennomført.

Krav

Styringsforskriften § 21 om oppfølging

6 Deltakere i tilsynet fra Petroleumstilsynet

Elin Sigrid Witsø, Fagområde prosessintegritet

Bjørnar Heide, Fagområde prosessintegritet

Eivind Sande, Fagområde prosessintegritet

Eivind Jåsund, Fagområde HMS-styring

Elisabeth Lootz, Fagområde arbeidsmiljø og organisatorisk sikkerhet

Kristi Wiger, Fagområde prosessintegritet (oppgaveleder)

7 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planleggingen og utføringen av tilsynet:

1. OMC01 Drift Sør (DPN OS), Drift vest (DPN OW), Drift nord (DPN ON)-
Organisasjon, ledelse og styring
2. OMC01 – Sleipner Flerfelt (DPN OS SLF) – organisasjon, ledelse og styring
3. OMC01 Norne Snøhvit Aasta Hansteen (DPN ON NSA) – organisasjon, ledelse
og styring
4. Detaljerte oversikter over oppgaver; planlagt utførte, uplanlagte og ikke
utførte. For innretningene i begge områdene
5. GPS 2020 NSA OPS
6. GPS 2020 SLF OPS
7. Kompetanse og opplæring OPS
8. Overtid NSA OPS 2019-2021
9. Overtid SLF OPS 2019-2021
10. Sykefravær NSA OPS 2019-2021
11. Sykefravær SLF OPS 2019-2021
12. TIMP AHA
13. TIMP Gina Krog
14. TIMP Gudrun
15. Timp Norne
16. TIMP Sleipner A
17. TIMP Sleipner B
18. TIMP Sleipner T
19. Beskrivelse RITM – ekspempel med M6
20. Blålysmetodikk
21. OM104.01.02 Utarbeid Operasjonsplan
22. OM104.02.06 Utarbeid Arbeidsordreplan
23. Ptil Tilsyn – GPS NSA OPS tiltak og status 2019 og 2020

24. Ptil Tilsyn – GPS SLF OPS tiltak og status 2019 og 2020
25. Ptil tilsyn – Kompetansematrise NSA OPR
26. Sleipner OPS A standard
27. Verifikasjon 23.08.2019

Vedlegg A

Deltakerliste fra møter og intervju