

Rapport etter tilsyn

Rapport	
Rapporttittel	Aktivitetsnummer
Tilsynet med Vår Energi - Oppfølging av styringspraksis	064000015
	Saksnummer
	[REDACTED]
Gradering	
☒ Offentlig	☐ Unntatt offentlighet
Involverte	
Hovedgruppe	Oppgaveleder
A-2	[REDACTED]
Deltakere i revisjonslaget	Dato
[REDACTED]	7.1.26

1 Innledning

Vi førte tilsyn med Vår Energis oppfølging av egen styringspraksis i lys av intensjonen om å unngå storulykke. Vi rettet oppmerksomheten spesielt mot informasjon selskapet legger til grunn for å evaluere styringspraksis på selskapsnivå.

Det ble gjennomført et formøte 23. juni 2025 for å klargjøre tilsynets tema. Den 23. september 2025 hadde vi et tilsynsmøte der selskapet presenterte sitt svar på tilsynets tema. Vi stilte avklarende spørsmål i møtet. Oppsummeringsmøtet etter tilsynet ble gjennomført 12. november 2025.

2 Bakgrunn

Regelverket krever at selskapene tar stilling til om det som blir gjort fungerer etter hensikten. Regelverket er helhetlig og informasjonsbehovet selskapene har (SF§15) avhenger av ulike funksjoner som er ment å bringe frem informasjon, blant annet måleparametere og indikatorer (SF§10), registrering, undersøkelse og gransking av fare- og ulykkessituasjoner (SF§20) og oppfølging (SF§21). Selskapets mulighet til å lykkes med kontinuerlig forbedring (SF§23) som styrker kapasitet til å unngå storulykke, avhenger av praksis på mange områder.

Erfaringer fra storulykker viser at evne til å utfordre egen styringspraksis kan være av sentral betydning for å unngå storulykke. Sikkerhetskritiske utfordringer kan bli

oversett eller undervurdert over tid, blant annet fordi styringspraksis ikke blir tilstrekkelig utfordret i selskapenes prosesser for oppfølging og forbedring.

I dette tilsynet legger vi til grunn at *storulykker* i industriell virksomhet er ikke-lineære fenomen som oppstår i komplekse systemer. Komplekse systemer har gjensidig avhengige elementer som alene eller i sammen, påvirker helheten. Helheten kan ikke forstås ved å analysere delene isolert. Små endringer over tid kan gi store og uforutsigbare konsekvenser. Det er behov for systemperspektiv i forebygging av storulykker.

Vi legger til grunn at erfaringer fra storulykker er nyttige i oppfølging av egen styringspraksis. Erfaringer fra storulykker viser at det er relevant å;

- følge opp ledelsesprosesser eller risikoforståelsen som ligger til grunn for gjeldende styringspraksis (inkl. granskings-, lærings- og forbedringsprosesser).
- undersøke om hensynet til forebygging av storulykker er integrert i ledelsesprosesser som forutsatt, eller om det behandles som et separat og uavhengig hensyn.
- proaktivt undersøke hvordan større beslutningsprosesser balanserer ulike hensyn og om gjeldende praksis er konsistent med intensjonen om å unngå storulykker.

I dette tilsynet søker vi å forstå hvordan selskapet klargjør *konsistens mellom styringspraksis og intensjonen om å unngå storulykke*. Det er et omfattende tema som handler om kontinuerlige prosesser i selskapet. Det er naturlig at en tilsynsaktivitet kun dekker deler av temaet. Tilsynet er derfor prosessbasert. Vi ser delaktiviteter i sammenheng og vurderer informasjonen samlet.

3 Mål

Målet med tilsynet er å følge opp hvordan selskapet utfordrer gjeldende styringspraksis, slik at forhold som kan svekke forsvaret mot storulykke uavhengig av hendelse, innretning og operasjon, blir identifisert og håndtert.

Vi ber dere vise med noen eksempler hvordan dere evaluerer styrke, svakhet og usikkerhet i prosesser på selskapsnivå når det gjelder forsvar mot storulykke, blant annet;

- informasjon som er nødvendig for å kunne fange opp behov for å justere styringspraksis i lys av intensjonen om å unngå storulykke
- hvilke svakheter i styringspraksis følger dere spesielt opp
- hvordan leter dere for å fange opp eventuelle svakheter i styringspraksis
- refleksjoner og diskusjoner dere har om usikkerhet i styringspraksis på selskapsnivå med hensyn til forsvar mot storulykke

4 Resultat

4.1 Informasjon som er nødvendig for forbedring av styringspraksis

I kapitlene under fremhever vi forhold som har betydning for oppfølging av styringspraksis i lys av intensjonen om å unngå storulykke.

4.1.1 Informasjon om system for sikkerhetsstyring

Vår Energi redegjør for etablerte rammer for sikkerhetsstyring. Selskapet viser at sikkerhetsstyring er integrert i virksomhetsstyring. Selskapet erkjenner at sikkerhet (inkl. kapasitet til å unngå storulykke) henger sammen med styringspraksis på selskapsnivå, blant annet;

- virksomhetsstrategi for å skape vekst og verdier
- styring og kvalitet som fundament, inkludert målrettede oppfølgings- og forbedringsprosesser
- ivaretagelse av ansvar for oppfølging og forbedring i Internrevisjon, Safety & Sustainability (S&S), Chief Operating Officer (COO), Chief Executive Officer (CEO)

Selskapet redegjør for sin sikkerhetsstrategi og målet om å bli den sikreste operatøren på norsk sokkel. Selskapet anerkjenner at evne til å skape sikkerhet forutsetter et høyt ambisjonsnivå og handler om målrettet styring. Selskapet peker på ledelse, prosesser og verktøy, læring og kommunikasjon, som viktige elementer i sin sikkerhetsstyring. Selskapet kobler måloppnåelse til praksis, «hvordan vi gjør det», og anerkjenner betydningen av effektiv sikkerhetsledelse for at selskapets skal lykkes med sin sikkerhetsstrategi.

Selskapet anerkjenner at kapasitet til å unngå storulykke er distribuert i virksomheten. Alle er sikkerhetsledere og ansattes handlingsmønster er avgjørende. Selskapets verdier og ledelsesprinsipper definerer ønsket handlingsmønster, blant annet;

- en proaktiv, samarbeidsorientert, ansvarlig og nyskapende tilnærming.
- anerkjenne fakta, sette retning og mål, tenke helhetlig og samhandle (inviter, involver og inkluder).

Selskapet anerkjenner at «maksimal læring og faktisk kontinuerlig forbedring» er mål for arbeidet med å styrke sikkerhetsledelse i selskapet.

Selskapet anerkjenner at ansvar for risikostyring er distribuert i selskapet og henger sammen med stilling, rolle eller oppgave. Det er handlingsmønster (praksis, det som blir gjort) som avgjør om leveranser støtter opp om kapasitet til å unngå storulykke. Selskapet viser blant annet at;

- forretningsenheter skal levere teknisk og operasjonell integritet, og fange opp integritetsrelatert risiko.

- enheter med ansvar for styringsprosesser på selskapsnivå, for eksempel prosesser for overvåking og kontroll, oppfølgingsprosesser (proaktive og reaktive) og forbedringsprosesser, skal levere styringsmessige forutsetninger, og fange opp informasjon om styringsrelatert risiko.

Dette viser at Vår Energi har bakt kunnskap om styringsmessige forutsetninger inn i sine beskrivelser av sikkerhetsstyring og -ledelse.

4.1.2 Informasjon om prosesser på selskapsnivå som er ment å bringe frem nødvendig informasjon

Vår Energi gir eksempler på sammenhengende ledelsesprosesser og aktiviteter på selskapsnivå hvor informasjon som har betydning for oppfølging av styringspraksis blir fanget opp, forstått og brukt, blant annet strategi- og planleggingsprosesser, «Performance & Risk review»-prosesser, og prosesser knyttet til revisjonsprogrammer.

Selskapet ser behovet for å ta stilling til om det som blir gjort i ledelsesprosesser og -aktiviteter, fungerer etter hensikten. Innholdet for eksempel i revisjonsprogrammer, er avgjørende for at selskapet kan fange opp viktige forhold og evaluere styringspraksis på selskapsnivå.

Selskapet fremhever læring etter hendelser og revisjoner som særlig viktige informasjonskilder i selskapets arbeid med å fange opp og forstå hvor det er behov for å justere styringspraksis.

Selskapet gir eksempler som viser at selskapet sikter mot å bruke systemtilnærming, ta hensyn til kompleksitet og evaluere effektivitet i praksis;

- forstå trusler, muligheter og usikkerhet, identifiser, iverksett og evaluer effekt av tiltak og kontroller i lys av mål, ulike tilnærminger (Eksempel – Risikostyring)
- helhetlig tilnærming, retning for praksis, samle inn relevant styringsinformasjon, bidra til kobling mellom risiko, oppfølging (prioritet) og forbedring (læring) (Eksempel – Performance Management)
- integrere sammenheng og legge til rette for samarbeid på tvers av funksjoner (verdikjedeperspektiv), bryte ned siloer (Eksempel – selskapets videreutvikling av styringsdokumentasjon VEMS)

Dette viser at Vår Energi anerkjenner at styringspraksis på selskapsnivå har betydning for kapasitet til å unngå storulykke.

4.1.3 Informasjon om oppfølgings- og forbedringspraksis – eksempler

Vår Energi gir eksempler på noen ledelsesaktiviteter som er av særlig betydning for storulykke, blant annet selskapsledelsens HMS-diskusjoner, at kompetanseprogrammer for ledelse (offshore) inneholder sikkerhetsledelse, og ledelsesbesøk på innretninger (operasjonell ledelse).

Selskapet gir eksempler på prosesser og verktøy for overvåking og kontroll av operasjonelle leveranser med hensyn til teknisk og operasjonell integritet. Selskapet bringer frem informasjon om trusler og usikkerhet i operasjonell praksis, og anerkjenner fakta;

- «Performance review», boring og brønn
 - Endring i kontekst for en boreinnretning (beslutninger på selskapsnivå i riggselskap) kan påvirke ivaretagelse av teknisk og operasjonell integritet.
 - Historikk påvirker muligheten for å ha oversikt og kontroll på innretningers tekniske tilstand.
 - Behov for å bake inn en risikoforståelse som tar hensyn til kontekst i rigginntaksprosess og guidelines.
- «Performance monitoring», produksjon
 - Usikkerhet om kapasitet til å ivareta teknisk og operasjonell integritet (følelse av å gå i feil retning) krever handling (for eksempel bruk av flotell, stenge ned produksjon, undersøker videre for å hindre gjentakelse)

Selskapet gir eksempler på prosesser og verktøy for læring, og legger vekt på komiteer for læring på tvers (deling), læringspanel og TIR læringssamling. Selskapet fremhever på tre hovedverktøy for læring med hensyn til sikkerhet (Always Safe (næringsverktøy), TIR – handlingsmønster (selskapsverktøy) og Livreddende regler (spiss ende).

Dette viser at Vår Energis aktiviteter, prosesser og verktøy for oppfølging og forbedring retter oppmerksomhet på operasjonelle forhold. Selskapet fanger opp og forstår integritetsrelaterte trusler og usikkerhet, og søker justeringer som styrker kapasitet til å ivareta teknisk og operasjonell integritet.

4.2 Konklusjon

Vår Energi viser god forståelse av styringsmessige behov i lys av intensjonen om å unngå storulykke (jf. kap. 2 og 4.1). Selskapet integrerer relevante styringsmessige forutsetninger i sine beskrivelser av virksomhetsstrategi, sikkerhetsstyring og -ledelse. Selskapet anerkjenner at kapasitet til å unngå storulykke avhenger av praksis i hele virksomheten, også av målrettede prosesser på selskapsnivå.

Denne tilsynsaktiviteten retter oppmerksomheten på hvordan selskapet forstår styringsrelaterte muligheter, trusler og usikkerhet, og utfordrer styringspraksis på selskapsnivå. Selskapet trenger nødvendig informasjon for å identifisere eventuelle styringsmessige svakheter og iverksette tiltak som styrker kapasitet til å unngå storulykke på tvers av innretninger, operasjoner og prosjekter.

Det er gitt et forbedringspunkt grunnet usikkerhet om innhenting, bearbeiding og formidling av nødvendig informasjon i den sammenheng.

Det er ikke påvist avvik fra regelverket i dette tilsynet.

5 Revisjonsfunn

Vi har to hovedkategorier av revisjonsfunn:

Avvik: Revisjonsfunn der vi *påviser* brudd på/manglende oppfylling av regelverket.

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

5.1 Avvik

Det er ikke påvist avvik fra regelverket i dette tilsynet.

5.2 Forbedringspunkt

5.2.1 Usikkerhet om innhenting, bearbeiding og formidling av nødvendig informasjon

Forbedringspunkt

Det er uklart om Vår Energi sikrer at informasjon som er nødvendig for å forbedre styringspraksis på selskapsnivå, blir innhentet, bearbeidet og formidlet til relevante brukere til rett tid.

Krav

Styringsforskriften § 15 om informasjon, andre ledd.

Begrunnelse

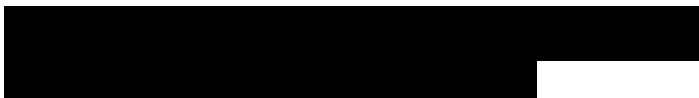
Vår Energi viser at selskapet innhenter, bearbeider og formidler informasjon som er nødvendig for å forstå trusler og usikkerhet knyttet til operasjonelle leveranser.

Det er uklart om selskapet innhenter, bearbeider og formidler informasjon for å evaluere styringsleveranser på selskapsnivå som kan påvirke kapasitet til å unngå storulykke, blant annet;

- hvordan selskapet aktivt søker i interne og eksterne informasjonskilder for å forstå trusler i og usikkerhet om styringspraksis på selskapsnivå.
- hvordan informasjon om ulike svakheter i operasjonell praksis blir vurdert samlet for å avdekke eventuelle styringsmessige svakheter.

Det er ikke klargjort hvordan selskapet sikrer tilfang av nødvendig informasjon for å evaluere styrke, svakhet og usikkerhet i prosesser på selskapsnivå når det gjelder forsvar mot storulykke.

6 Deltakere fra oss





7 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planleggingen og utføringen av tilsynet:

- Lysarkene Vår Energi brukte i møtet 23. september 2025

Vedlegg A

Deltakerliste