

Rapport etter tilsyn

Rapport	
Rapporttittel Rapport etter tilsyn med Equinor UPNs egen oppfølging av endringer	Aktivitetsnummer 001000174
Gradering	
☒ Offentlig	☐ Begrenset
☐ Unntatt offentlighet	☐ Fortrolig
☐ Strengt fortrolig	
Involverte	
Hovedgruppe T-1	Oppgaveleder Rolf H Hinderaker
Deltakere i revisjonslaget Amir Gergerechi, Tone Gulbrandsen, Bjørnar Heide, Eivind Jåsund, Rolf H Hinderaker	Dato 10.06.2020

1 Innledning

Fra våren 2016 til utgangen av 2019 førte vi tilsyn med Equinor UPNs egen oppfølging av endringer knyttet til prosjekt Driftsbemanning 2016 - 19 (DB16 - 19). Tilsynet ble gjennomført i form av møter og intervjuer på land, verifikasjoner på innretninger og dokumentgjennomgang, og har omfattet ulike deler av Equinors organisasjon og arbeidstakernes representanter.

Sentrale tema i tilsynet har vært:

- Identifisering og vurdering av risiko
- Kontinuerlig forbedring av helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Arbeidstakermedvirkning
- Selskapets egen oppfølging av endringene
- Evaluering av effekt for HMS av endringene

DB16 - 19 har også vært tema i flere tilsyn med driftsområder og innretninger, blant annet Gullfaks B (tilsyn 001050064) og Drift Vest/Troll/Troll B (tilsyn 001085018).

I 2019 ble selskapets vurderinger av langtidseffekter av endringene og selskapets vurderinger av prosess for egen oppfølging av DB16 - 19 særlig vektlagt, ref. vårt brev til selskapet 24.9.2019. Tilsynet i 2019 ble gjennomført i form av statusmøter 2.4. og 12.11 og gjennomgang av dokumenter.

2 Bakgrunn

Våren 2016 startet UPN opp prosjektet DB16 - 19 for å optimalisere felles driftsmodell. Ny felles modell for organisering av operasjonsgruppene (OPS-gruppene) ble innført i resultatenheter 1.1.2017. Beslutning om endringer i bemanningen ute på innretningene (sokkelbemanningen) ble tatt av UPNs ledelse (UPN LED) 28.3.2017, og prosedyre av 19.5.2017 ble etablert for gjennomføringen av disse endringene. Endringene i sokkelbemanningen skulle etter planen pågå ut 2019.

Felles AMU/BU i UPN var behandlings- og drøftingsarena for prosjektet i henhold til enighetsprotokoll mellom partene.

3 Mål

Målet med tilsynet var å se til at Equinor UPN gjennomførte endringer slik at HMS-risiko ble identifisert og fulgt opp, og slik at HMS-gevinster ble identifisert og realisert.

4 Resultat

4.1 Generelt

Vårt samlede tilsyn med DB16 - 19 har påvist avvik og forbedringspunkter ved:

- beslutningsgrunnlag
- risiko- og konsekvensvurdering
- HMS-mål
- prosessen for egen oppfølging
- rolleavklaringer i OPS
- arbeidstakermedvirkning
- psykososialt arbeidsmiljø
- opplæring av vernetjenesten

Ovennevnte punkter er påpekt i våre tilsynsrapporter og brev til selskapet underveis i tilsynet, og vi har mottatt selskapets svar på disse.

Det har i tilsynet kommet fram ulik forståelse mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden når det gjelder flere av temaene over. Dette gjelder særlig beslutningsgrunnlag, risikoforståelse og håndtering av risikoforhold samt reell medvirkning for arbeidstakerne. Vi har også oppfattet at uenigheten har ført til mangelfullt samarbeid og manglende tilslutning til DB16 - 19 i deler av organisasjonen og i de ulike fasene av gjennomføringen av endringene, se rapportens punkter 4.1.1 og 4.1.3

I brev av 29.9.2017 ga vi tilbakemelding til selskapet om at vi anså selskapets prosedyre «Tilpasning av sokkelbemanningen» av 19.5.2017 som kompenserende tiltak for påvist avvik om manglende analyser i grunnlaget for UPN LEDS beslutning 28.3.2017. I tilsynet har vi ikke påvist noen mangler ved UPNs anvendelse av denne prosedyren.

Vi har observert at omfanget av endringer i Equinor de siste årene har vært omfattende, og vi har påpekt utfordringen den samlede påvirkningen endringene kan ha for arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko. Selskapet har i tilsynet vist at det er oppmerksomhet på denne risikoen.

I kapitlene 4.1.1 til 4.1.4 gis en kort beskrivelse per tema av våre observasjoner i vår oppfølging av DB16 - 19 og selskapet svar på disse.

4.1.1 Identifisering og vurdering av risiko

Vi har fulgt opp selskapets systematikk og metoder for identifisering og vurdering av risiko forbundet med endringene. Vi har observert at selskapet i varierende grad har fulgt sine styrende dokumenter for risikostyring («Engage for Change» og «RM100 Manage Risk»). Det kom også fram at det var mangelfull kjennskap til og opplæring i bruk av metodene beskrevet i disse styrende dokumentene.

Selskapet har forklart at rammene for risikostyring beskrevet i RM100 ble fulgt, men at selskapet vil vurdere å forbedre metode for risikostyring i eventuelle framtidige endringsprosjekter. Selskapet mente imidlertid at kjennskapet til metoder for risikovurderinger var ivaretatt.

I tilsynet har vi observert uenighet og forskjell i virkelighetsforståelse knyttet til risikoforståelse og -håndtering. Risikoen knyttet til denne uenigheten var definert med tiltak i risikoanalysene som ble utarbeidet i prosjektet, ref. vår rapport etter tilsyn 21.6.2017.

Selskapet konstaterte i brev til oss 22.12.2017 at det var uenigheter mellom partene, men at meningsforskjellene i seg selv ikke hadde ført til en økt HMS-risiko. Selskapet uttrykte i brevet at de ville fortsette å bruke reaktive og proaktive målinger i sin fortløpende oppfølging av HMS-risikoer.

4.1.2 Kontinuerlig forbedring av HMS og evaluering av effekt for HMS

I UPN LEDs beslutning om endringer i sokkelbemanningen av 28.3.2017 har selskapet uttrykt at «en forutsetning for disse tilpasningene i driftsbemanningen er at de underbygger sikker og effektiv drift slik at de langsiktige trendene innenfor sikkerhet, regularitet og effektivitet videreføres». I tilsynet kom det ikke fram hvordan denne forutsetningen var blitt fulgt opp slik at det var mulig for UPN å ta stilling til prosjektets direkte bidrag til HMS-forbedringer, men det ble uttrykt fra ledelsen i UPN at DB16 - 19 skulle bidra til å nå de generelle, overordnede HMS-målene i

selskapet. UPN har ikke satt opp konkrete HMS-mål for DB16 - 19, og det foretas heller ikke spesifikke målinger av HMS-resultater av DB16 - 19.

I møtet i tilsynet 12.11.2019 ble det presentert resultater for ulike overordnede HMS-indikatorer. Selskapet viste til at disse for det meste viser en positiv utvikling og konkluderte med at HMS-nivået i selskapet ble opprettholdt på et forsvarlig nivå.

4.1.3 Arbeidstakermedvirkning

Vi har gjennom det overordnede tilsynet og i tilsyn med driftsområder og innretninger påvist to avvik og to forbedringspunkt knyttet til tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning, inklusive styring av kompetanse i den typen prosesser endringene i selskapet har betydd for arbeidstakernes representanter.

Uenighet om prosess, beslutning og reell arbeidstakermedvirkning og ulik risikoforståelse har vært gjennomgående under hele prosessen med DB16 - 19, både i forkant av beslutning 28.3.2017 og ved gjennomføring lokalt. Vi har i tillegg observert manglende tilslutning blant arbeidstakerne til lokale beslutninger. Sjøl om det har vært noen tilfeller der gjennomføring av beslutning eller tiltak kan ha vært endret etter innspill fra arbeidstakernes representanter, opplevde arbeidstakerne at de fleste beslutninger ble tatt ensidig ut fra ledelsens forståelse av situasjonen.

Gjennom hele tilsynet har det kommet fram at sjøl om det har vært etablert arenaer for medvirkning, har arbeidstakermedvirkningen vært opplevd som «pro forma» ved at innspill fra arbeidstakernes representanter i liten grad ble opplevd å bli tatt hensyn til og ved at arbeidstakerne hadde begrenset tid til medvirkning.

Vi har påpekt den risikoen mangelfullt samarbeid, ulik risikoforståelse og manglende tilslutning til løsninger kan bidra til, mens selskapets ledelse har avvist at dette har vært et risikomoment i seg sjøl. I enkelte av de lokale risikovurderingene har imidlertid manglende eierskap og forståelse vært en risiko man har identifisert. I «Anbefaling til UPN sokkeldimensjonering for drøfting i UPN BU/AMU 10.3.2017» så man en risiko med at fare for manglende motivasjon, redusert engasjement og økt resignasjon kunne gi frustrasjon og redusert eierskap.

I det siste møtet i tilsynet (12.11.2019) kom det fram at partene har samarbeidet til tross for uenigheten, og at man er enig om å være uenig. Det ble likevel uttalt en viss resignasjon fra arbeidstakernes side.

4.1.4 Selskapets egen oppfølging av endringene

I tilsynet i 2018 påviste vi ett avvik knyttet til selskapets egen oppfølging av gjennomføringen av bemanningsendringene i DB16 - 19.

Representanter for UPN LED har under tilsynet vist at selskapets bekreftelsesprosess, som består av revisjoner, verifikasjoner og egenevalueringer, har blitt anvendt på ulike nivå i oppfølgingen av DB16 - 19.

Selskapet har uttrykt at det er gjennomført flere revisjoner utført av selskapets konsernrevisjon (COA) og flere verifikasjoner utført av UPN som har vært direkte eller indirekte relatert til oppfølging av de pågående organisatoriske endringene i DB16 - 19.

COA anbefalte i sin rapport etter revisjon 2017-17 «DPN Driftsbemanning 2016 - 19 – risikostyring» at UPN burde gjennomføre systematiske oppfølgingsaktiviteter, for eksempel verifikasjoner, knyttet til risikohåndteringen før gjennomføring av besluttede endringer.

Eksempler på aktiviteter som selskapet har opplyst er direkte relatert oppfølging er vist i kulepunktene under.

- COA 2017-17 DPN Driftsbemanning 2016 - 19 – risikostyring
- UPN 05-17 Ny org. modell UPN (GFA og SNB)
- DPN 09-18: DB 16-19 Verifikasjon av roller og ansvar i RE ledergruppe og OPS-gruppen på land
- DPN 10-18 DB16 - 19 Sokkelbemanning
- DPN 11-19 DB16 - 19 Sokkelbemanning (var ikke avsluttet ved utgangen av 2019)

Selskapet har lagt vekt på at DB16 - 19 har inngått i en rekke ulike typer egenevalueringer som har blitt gjennomført fortløpende, og har uttrykt at disse egenevalueringene ikke har blitt oppsummert samlet for DB16 - 19. I brev av 31. august 2018 påpeker UPN at de i sin måltavle i MiS har definert en risiko kalt «Endringsagenda» med tilhørende tiltak, at DB16 - 19 er en stor og viktig del av endringsagendaen og at risikobeskrivelsen tilknyttet endringsagendaen også finnes på underliggende organisasjonsnivå hvor den følges opp månedlig.

I møte 12.11.2019 uttaler ledelsen at selskapet har hatt en positiv endring i KPI'er de mener er relevante, og at de ikke kan se en negativ effekt på sikkerheten mens DB16 - 19 har pågått.

UPN LED uttrykte i korrespondanse og møter i 2018 og 2019 at oppfølgingen av prosjekt DB16 - 19 har foregått fortløpende på ulike nivå. Oppfølgingen har vært vurdert jevnlig i UPN LED og UPN LED har i tilsynet uttrykt at den samlede oppfølgingsprosessen har vært tilfredsstillende.

4.2 Oppfølging av avvik

I tråd med innhold i varsel om tilsyn for 2019 har vi fulgt opp hvordan selskapet har håndtert tidligere påviste avvik i dette tilsynet (tilsyn 001000174). Vi har vurdert at avvikene er håndtert i tråd med selskapets tilbakemeldinger.

5 Observasjoner

Vi har to hovedkategorier av observasjoner:

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

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

Avvik og forbedringspunkter som er påvist i tilsynet i perioden 2016 - 18 er blitt rapportert i de respektive rapporter knyttet til tilsyn med DB16 - 19.

6 Deltakere fra oss i tilsynet i 2019 (tilsyn 001000174)

Rolf H. Hinderaker	Fagområde konstruksjonssikkerhet (oppgaveleder)
Amir Gergerechi	Fagområde boring og brønn
Tone Guldbrandsen	Fagområde arbeidsmiljø
Bjørnar Heide	Fagområde prosessintegritet
Eivind Jåsund	Fagområde HMS-styring

I tillegg har representanter for vår lag- og fagledelse deltatt i møtene i 2019. Vi viser for øvrig til de respektive rapporter knyttet til tilsyn med DB16 - 19.

7 Dokumenter

Dokumentlister er ført i de respektive rapporter etter tilsynene i perioden 2016 - 18.

Dokumenter benyttet i tilsynet i 2019:

1. Equinors presentasjon i møte 2.4.2019
2. Equinors presentasjon i møte 12.11.2019
3. DPN 09-18 Verifikasjonsrapport BD16 - 19 Verifikasjon av roller og ansvar i RE ledergruppe og OPS-gruppen på land
4. DPN 10-18 Verifikasjonsrapport DB16 - 19 Sokkelbemanning
5. Utvikling og produksjon Norge (DPN) - Organisasjon, ledelse og styring OMC01 ver. 4
6. Drift sør (DPN OS), Drift vest (DPN OW), Drift nord (DPN ON) - Organisasjon, ledelse og styring OMC01 ver. 4.02
7. E-post 13.9.2019 om DPN 11-19 Verifikasjon DB16 - 19 Sokkelbemanning

Vedlegg A Oversikt over intervjuet personell

Selskapets observatør i 2019 var Dag Henning Sleire.

Oversikter over deltakere i tilsyn med DB16 - 19 er ført i de respektive tilsynsrapporter.