



Revisjonsrapport

Rapport	
Rapporttittel Tilsyn med A/S Norske Shell sin oppfølging av organisasjonsendringer i selskapet	Aktivetsnummer 005000012
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 T2	Oppgaveleder Leif J Dalsgaard
Deltakere i revisjonslaget Linn Iren Vestly Bergh, Espen Landro, Rolf H Hinderaker, Leif J Dalsgaard	Dato 26.1.2018

1 Innledning

I perioden 20.11-28.11.2017 førte vi tilsyn med A/S Norske Shell (NS) sin oppfølging av organisasjonsendringer i selskapet. Tilsynet ble gjennomført etter følgende plan:

- Oppstartsmøte i NS sine lokaler i Risavika 20.11.2017, med presentasjoner fra selskapet og intervjuer av personell i utvalgte stillinger i selskapets ledelse, arbeidsmiljøutvalg (AMU) og avdelingen Projects & Technology (P&T) i Risavika.
- Intervjuer og dokumentgjennomgang på Råket 21.11.- 22.11.2017, inkludert representanter for Draugens organisasjon og medlemmer av AMU på Råket og Draugen.
- Intervjuer og dokumentgjennomgang på Nyhamna 23.11.- 24.11.2017, inkludert intervjuer av medlemmer av AMU. Verifikasjon i anlegget.
- Oppsummeringsmøte i selskapets lokaler i Risavika 28.11.2017.

Tilsynet omhandlet selskapets egen oppfølging av helse, miljø og sikkerhets (HMS)-forhold i implementering av besluttede organisatoriske endringer knyttet til selskapets «Fit for the Future» (F4F)-program.

Tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning i endringsarbeidet var et gjennomgående tema i tilsynet, og tilsynet var knyttet til vårt hovedtema «Trenden skal snus» i 2017.

2 Bakgrunn

Det er for tiden høy endringstakt i næringen, og det er vår erfaring at endringsprosesser representerer både muligheter og trusler med hensyn til HMS-risiko.

NS sitt endringsprogram F4F ble satt i gang i juni 2016 samtidig som andre endringsprogrammer pågikk eller nylig var avsluttet i selskapet, blant andre Draugen Future, Norway 2020, Nyhamna 2016 og BG Transition.

I ulike møter har vi i 2016 og 2017 blitt informert om F4F- programmet. Programmet består av 10 arbeidsstrømmer som i sum skal levere «Operational Excellence and Cost

competitiveness». Selskapet har opplyst at arbeidsstrøm 8 (W8) omhandler organisatoriske endringer som forbedringer i de andre arbeidsstrømmene gir grunnlag for. NS besluttet i mars 2017 organisatoriske endringer som nå er under implementering i landorganisasjoner, på innretning og på landanlegg.

3 Mål

Målet med tilsynet var å se til at NS implementerer besluttede organisasjonsendringer slik at HMS-risiko håndteres og mulige HMS-gevinster identifiseres og realiseres.

4 Resultat

Tilsynet omhandlet selskapets egen oppfølging av gjennomføringen av besluttede organisatoriske endringer i F4F-programmet.

Det er en gjennomgående oppfatning hos alle vi har snakket med at ansatte og deres representanter tidlig ble informert og involvert i programmet. Det er videre vårt inntrykk at det i planleggingsfasen av F4F var jevnlig og bred involvering av ansatte og vernetjenesten på ulike formelle og uformelle arenaer.

Vi ser at F4F W8 i varierende grad har vært drøftet i lokale AMUer, men at F4F jevnlig har vært en informasjonssak i de ulike AMUer. Lokal vernetjeneste er involvert i risikovurdering av endringene og forberedende arbeid knyttet til gjennomføring av endringene.

Det ble uttrykt en viss endringstrøtthet i organisasjonen. Personell hadde vært usikre i forhold til egen jobb i perioder, og flere ytret ønske om å komme i gang med arbeidet i den nye organisasjonen.

Selskapet har i tilsynet vist sitt system for styring av risiko («Accumulated Risk Proses») i F4F, både i planleggings- og gjennomføringsfasen. Vi observerte at selskapet viste stor oppmerksomhet på å identifisere relevante risikoforhold knyttet til endringer i stillinger og organisatoriske enheter, men at en samlet vurdering av psykososiale forhold ikke var vektlagt i tilstrekkelig grad som bidrag til konsekvensvurderinger og risiko-oversikter.

I tilsynet fikk vi informasjon om de fastsatte målene for HMS-forbedringer i NS for 2017. Selskapet kunne ikke vise at det var fastsatt konkrete mål for HMS-forbedring knyttet til W8 i F4F-programmet.

NS benytter ulike verktøy og arenaer for egen oppfølging av HMS-forhold knyttet til W8 i F4F. Dette inkluderer blant annet ulike ledermøter og bruk av overordnede HMS-indikatorer. Revisjoner var lite anvendt så langt.

I tilsynet observerte vi to forhold der det er potensial for forbedringer. Disse er:

- Mål for forbedret HMS
- Styring av psykososial risiko

5 Observasjoner

Vi opererer med to hovedkategorier av observasjoner:

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

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

5.1 Avvik

Det er ikke påvist avvik i tilsynsaktiviteten.

5.2 Forbedringspunkt

5.2.1 Mål for forbedret HMS i F4F

Forbedringspunkt

NS har ikke fastsatt konkrete mål om forbedret HMS knyttet til organisasjonsendringene i F4F.

Begrunnelse

I presentasjoner og intervju kom det fram at NS ikke har satt konkrete mål knyttet til forbedret HMS i forbindelse med organisasjonsendringen (W8) i F4F, ut over overordnede mål for sikkerhet i NS.

Gjennom intervju og dokumentgjennomgang har vi ikke sett konkrete mål knyttet til forbedret HMS i forbindelse med organisasjonsendringene i F4F fra vernetjenesten eller i de forskjellige AMU.

Det ble uttalt av flere at de forventet forbedring av HMS i kjølevannet av endringene, men at disse forbedringene ikke var konkretisert på en slik måte at de var målbare. Det ble knyttet forventinger om økt sikkerhet som et resultat av blant annet «sikker og effektiv drift», «forenklet lederstruktur», «tydelige prosedyrer, rutiner og grensesnitt» og «bedre planlegging». Det ble også uttalt i flere intervju at «aktivitetene ikke skal gå på bekostning av HMS».

Det er utarbeidet *Terms of Reference*-dokumenter (ToR) for organisasjonsendringene i F4F for flere av NS sine lokasjoner. Dokumentgjennomgang viser følgende:

- I ToR for «Nyhmana Fit for Future» fra 7.7.16 er det ikke satt konkrete mål om forbedret HMS.
- I ToR for Draugen - *Draugen Future Org* (v.2) 12.08.2016 er det under kapitlet *Regelverkskrav* nevnt at; «Leiarar har eit særskild ansvar for risikoreduksjon og kontinuerlig forbedring i pertroleumsverksemda». I ToR for Draugen er det ikke konkretisert mål om forbedring eller spesifisert hvordan dette skal ivaretas. Dette ble heller ikke klargjort i intervju eller annen dokumentasjon gjennomgått i forbindelse med tilsynet.
- På Norwegian Leadership Team-nivå, NLT, fikk vi ikke presentert ToR, men vi har sett dokumentet *Decision review Board DRB3* fra 30.9.2016 der det kom fram overordnede føringer og forutsetninger for F4F.
- I intervjuer fikk vi opplyst at det for P&T og for Råket ikke var satt konkrete mål knyttet til forbedring av HMS i forbindelse med organisasjonsendringene i F4F.

Krav

Styringsforskriften §7 om mål og strategier

Styringsforskriften §8 om interne krav, 1. ledd

Styringsforskriften §23 om kontinuerlig forbedring, 1. ledd

5.2.2 Styling av psykososial risiko i F4F

Forbedringspunkt

Psykososial risiko er i liten grad belyst i beslutningsgrunnlaget til F4F.

Begrunnelse

- Ansatte og ledere rapporterer om opplevd jobbusikkerhet i organisasjonen. Dette relateres til organisasjonsendringene som selskapet har vært gjennom de siste årene. Ansatte på Nyhamna informerte oss for eksempel om jobbusikkerhet knyttet til endringer i stillinger og organisasjonsenheter, der roller, ansvar, kompetansekrav og arbeidsinnhold samt kollega og ledersammensetning vil endre seg. Usikkerheten var knyttet til utvelgelsesprosessen i oktober 2017 og til etablering og drift i ny organisasjon.
- I intervjuer og i dokumentgjennomgang kom det fram bekymringer knyttet til nedsatt robusthet i organisasjonen på grunn av høyere arbeidsbelastning, tap av kompetanse på grunn av nedbemanning og uklarerhet med hensyn til hvordan ansatte skal jobbe mer effektivt («Working Smarter») på Draugen, Råket, Nyhamna og P&T. Vi viser blant annet til *Management Review 2017*.
- I dokumentgjennomgang framkom det at *Shell People Survey (SPS) 2017* for NS overordnet viser lave resultater knyttet til psykososiale og organisatoriske forhold som jobbusikkerhet, arbeidsbelastning og klarhet i hvordan arbeidsprosesser skal støtte effektiv utførelse av arbeidsoppgaver. Resultatene befinner seg i «rød sone / bunnkvartil» definert av selskapet selv.
- I dokumentgjennomgang og i intervjuer ble vi vist eksempler på overordnede tiltak i F4F (blant andre «Right management presentasjon» og «Lessons in difficult conversation») samt lokale tiltak på Råket som f.eks. «Arbeidsmiljødagen» med oppfølging. Derimot kunne ikke P&T, Nyhamna og Draugen framvise samlet og systematisk vurdering av risiko for psykososiale forhold for å identifisere og vurdere hva som kan bidra til helse- og sikkerhetsrisiko som del av beslutningsgrunnlaget til F4F.
 - På Nyhamna kan forhold relevant for psykososial risiko spores i gjennomførte konsekvensvurderinger (Proactima rapport). For eksempel vurderingene av enkeltstillinger i konsekvensvurderingene adresserer problemstillinger knyttet til arbeidsbelastning, men mangler samlet vurdering av psykososial risiko. Psykososiale forhold blir kun delvis adressert i scenarioworkshop på Nyhamna (2016).
 - På Draugen har vi sett at enkelte vurderinger knyttet til psykososial risiko kan spores i gjennomførte konsekvensvurderinger (Proactima rapport). For eksempel blir forhold som arbeidsbelastning adressert i vurderingene av enkeltstillinger i konsekvensvurderingene, men det mangler samlet vurdering av psykososial risiko.
 - I P&T kan forhold relevant for psykososial risiko spores i risikooversikten *MOC Organizational change in P&T – Risk Assessment*, men P&T kunne ikke framvise samlet vurdering av psykososial risiko.
 - I intervjuer og dokumentgjennomgang framkom det ikke en klar sammenheng mellom vurderinger i beslutningsgrunnlaget (planleggingsfasen) og tiltak for oppfølging av psykososial risiko i selve implementeringen i P&T, Nyhamna og Draugen.

Krav

Styringsforskriften §11 om beslutningsgrunnlag og beslutningskriterier

Styringsforskriften §16 om generelle krav til analyse

Styringsforskriften §17 om risikoanalyser og beredskapsanalyser, 1.ledd

Aktivitetsforskriften § 35 om psykososiale forhold

6 Andre kommentarer**6.1 Informasjon og medvirkning i endringsprogrammet F4F**

Selskapets prosedyre for AMU datert 14.2.2017 viser hvor ulike saker skal behandles i AMU-systemet. Det framgår av dette dokumentet at «rasjonalisering, arbeidsprosesser og overføring av arbeidsoppgaver» skal behandles i lokale AMU som drøftingssak. I intervjuer og gjennomgang av møtoreferater ser vi at F4F i varierende grad har vært drøftet i lokale AMU, men at F4F jevnlig har vært en informasjonssak i de ulike AMUer.

I intervjuer og dokumentgjennomgang kom det fram at det i planleggingsfasen av F4F var jevnlig og bred involvering av ansatte og vernetjenesten, blant annet i prosjektgrupper, workshops, arbeidsgrupper, drøftingsmøter og referansegrupper. Vi har fått opplyst i tilsynet at denne involveringen i stor grad skulle erstatte AMU-behandling av F4F. I tilsynet observerte vi at det var enighet om dette prinsippet, men hverken selskapet eller ansattes representanter kunne framvise dokumentasjon på at dette prinsippet var behandlet i AMU-systemet.

I intervjuer og dokumentgjennomgang så vi at arbeidstakernes fagkompetanse på ulik måte ble involvert i F4F. Nyhamna og Draugen hadde blant annet brukt referansegrupper/arbeidsgrupper, mens P&T i Risavika hadde brukt informasjonsmøter.

6.2 Selskapets egen oppfølging av organisatoriske endringer

I tilsynet fikk vi informasjon om at NS benytter ulike verktøy og arenaer for oppfølging av HMS-forhold knyttet til gjennomføringen av organisatoriske endringer som er besluttet i F4F-programmet. NS la i denne sammenheng vekt på bruken av ulike ledermøter i de forskjellige delene av selskapet og utviklingen av selskapets generelle, overordnede KPIer for HMS.

I intervjuer og dokumentgjennomgang observerte vi at revisjoner foreløpig var lite brukt for oppfølging av prosessene for de organisatoriske endringene. Det ble opplyst i tilsynet at det var planlagt en «After Action Review» i andre kvartal 2018 som del av selskapets *Assurance Plan* for 2018.

Selskapet opplyste at det ville bli gjennomført *Statement of fitness* (SoF) kontroll for å verifisere at alle nødvendige forberedelser er gjennomført før implementering av organisasjonsendringene.

Det kom fram i intervjuer og dokumentgjennomgang at F4F-programmet på forskjellige måter hadde inngått i *HSSE&SP Management Review* for 2016 og 2017.

7 Deltakere fra oss

Leif J Dalsgaard, kontaktperson, oppgaveleder
 Linn Iren Vestly Bergh, fagområde arbeidsmiljø
 Espen Landro, kontaktperson
 Rolf H Hinderaker, fagområde konstruksjonssikkerhet

8 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planleggingen og utføringen av tilsynet:

1. Dokumentasjon fra møte 18052017 - tilsyn med organisasjonsendringer F4F
2. FFF Nyhamna implementeringsplan – Fit for the future
3. E-post 13.9.2017 Dokumentasjon ifm tilsyn med organisasjonsendringer i selskapet
4. Overordnet plan for FFF organisasjonsendring
5. Organisasjonsdesign kart
6. AMU medlemmer
7. Norske Shell Vison & Strategy 2017 incl HSE
8. FFF Overall Target incl HSE
9. FFF Org Change activites overview all phases
10. Goverance MOC and Risk managment process Organisation Change Norske Shell
11. Oversikt Ptil tilsyn input Prosjekt
12. PT Organisational Change Implementation
13. Ptil tilsyn Draugen Dokumentasjon org.endringsprosess
14. Draugen Future Organisasjon - Oppsummeringsrapport Proactima - 07DES
15. Draugen Beskrivelse av endringsprosjekt og involvering Draugen Future Organisasjon
16. 20171031 Dokumentasjon Ptil Asset Nyhamna FFF
17. Terms of Reference Nyhamna FFF
18. Nyhamna FFF Konsekvensanalyse
19. Nyhamna FFF Prosess beskrivelse
20. Tidslinje og implementeringsplan Nyhamna FFF
21. Presentasjon fra møtet om tilsyn med organisasjonsendringer 20112017
22. Shell People Survey 2017. Country report Norway.
23. (R) Presentation for UPO-N-XON – Nyhamna (ID 51444358)
24. (O) Presentation for UPO-N-XOD – Draugen (ID 52677007)
25. 20171117 Referat Draugen lokal AMU
26. Terms of Refrence Draugen Future Org (v.2) 12.08.2016
27. HSSE&SP Management Review for 2016 rev. 09
28. HSSE&SP Management Review for 2017 rev. 01
29. MOC Organizational change in P&T – Risk Assessment, aksjonsplan og Accumulated Risk (30.aug.)
30. Assurance Plan for 2017 (AAP2017)
31. Revisjonsrapport Management of change pre-assessment 15.9.2017
32. Decision review Board DRB3 fra 30.9.2016
33. Prosedyre for AMU datert 14.2.2017
34. Norske Shell notat om arbeidstakermedvirkning
35. Minutes of meeting - Informasjonsmøte 5.9.2016
36. Nyhamna AMU, møtoreferater fra møtene 01-08/2017 (8 møter)
37. Konsern AMU, møtoreferat 01/2016
38. Virksomhets AMU, møtoreferat 01/2016 og møtoreferater 01, 02 og 03/2017
39. Risk Visual 21.11.2017 for NLT og HR
40. Barents study

41. 2016-2018 HSSE Improvement Plan (2017 ed.)
42. Presentasjon av Asset DRB beslutning av 1.3.2017
43. AMU Drift møtereferat 02/2016
44. Lokal AMU Draugen møtereferat 02/2017
45. Prosjektgjennomføring og involvering i «Draugen Future Organisation» nov. 2016
46. Drøftingsmøte Draugen FFF 13.1.2017
47. Møtereferat ekstraordinært lokal AMU Draugen 20.2.2017
48. Draugen risiko implementeringsfase med stilling/aksjoner
49. Uptime, cost & HSSE update – organisations – October 2017
50. F4F Organisational changes Asset - Management of change -juni 2017

Vedlegg A Oversikt over intervjuet personell

Anna Thorarinsdottir var selskapets observatør under tilsynet.