

Rapport etter tilsyn

Rapport	
Rapporttittel Rapport etter tilsyn med Hammerfest LNG - Equinor - virksomhetsstyring	Aktivitetsnummer 001901045
Gradering	
<input checked="" type="checkbox"/> Offentlig	<input type="checkbox"/> Begrenset
<input type="checkbox"/> Utenfor offentlighet	<input type="checkbox"/> Fortrolig
<input type="checkbox"/> Strengt fortrolig	
Involverte	
Hovedgruppe T-L	Oppgaveleder Rolf H Hinderaker
Deltakere i revisjonslaget Knut Ivar Hjellestad, Espen Landro, Olav Hauso, Rolf H Hinderaker	Dato 29.11.2021

1 Innledning

I tidsrommet fra 11. mai til 7. oktober 2021 førte vi tilsyn i form av møter, intervjuer og dokumentgjennomgang med selskapet Equinors virksomhetsstyring på Hammerfest LNG (HLNG). Tilsynet ble gjennomført med åpningsmøte 11. mai, åtte intervjuer i perioden 18. mai – 14. september og oppsummeringsmøte 7. oktober 2021.

HLNG inngår i resultatområdet Onshore plants (OPL), som er en del av forretningsområdet Markedsføring, midtstrøm og prosessering (MMP). HLNGs organisasjon består blant annet av produksjon, vedlikehold og Teknisk og anleggsoptimalisering (TPO). TPO er en egen enhet i OPL som er knyttet til HLNG med blant annet ansvar for teknisk integritet og teknisk støtte til drift og vedlikehold i HLNG.

I tilsynet har vi intervjuet ledende personell ved anlegget, representanter for vernetjenesten og stillinger i MMP, OPL og TPO som har påvirkning på driften på HLNG.

Den 1. juni 2021 kom det nye ledere i OPLs organisasjon, inkludert på HLNG. I tilsynet har vi intervjuet de personer som hadde de aktuelle stillingene på tilsynstidspunktet, og i flere tilfeller hatt felles intervjuer med personer som har fungert i stillingene tidligere.

Tilsynet ble gjennomført ved bruk av digitale verktøy (Teams). I tilsynet har vi ikke vært fysisk tilstede på anlegget.

Tilsynet ble godt tilrettelagt av selskapet.

2 Bakgrunn

Bakgrunnen for tilsynet er observasjoner i våre tidligere tilsyn og forhold knyttet til driftsmodell og styring av virksomheten ved anlegget.

3 Mål

Målet med tilsynet er å verifisere at selskapets styring og oppfølging av virksomheten på Hammerfest LNG er i henhold til krav i regelverket.

4 Resultat

4.1 Generelt

I tilsynet har Equinor presentert at styring av HLNG følger en felles driftsmodell og felles styringssystem for drift av landanleggene i MMP OPL. Det er uttrykt i tilsynet at tekniske ulikheter mellom anleggene i OPL og lokasjonsspesifikke ulikheter påvirker driften av de enkelte anleggene.

Det har kommet fram i presentasjoner og intervjuer at HLNG over tid har hatt utfordringer knyttet til rekruttering og det å beholde personell. Selskapet har opplyst at dette skyldes utfordringer knyttet til HLNGs lokasjon i kombinasjon med press i arbeidsmarkedet i Nord-Norge. Stadige endringer i personell hadde ført til at personell med begrenset erfaring lærer opp nye som ansettes. På grunn av disse forholdene ble det i tilsynet påpekt risiko knyttet til reduksjon i anleggsspesifikk kompetanse.

I tilsynet kom det fram at HLNG over tid har utfordringer knyttet til tillit, ledelse og styring, og det ble i denne sammenhengen vist til HLNGs GPS-resultater.

I tilsynet har det kommet fram at MMP har satt i gang to prosjekter knyttet til virksomhetsstyringen av HLNG:

- OPL Next Step
- SOL – styring, organisasjon og ledelse

OPL Next Step har som formål å løfte sikkerhetsstandarden på alle landanlegg og prosjektet skal adressere gap i forhold til styringssystem og enhetlig lederskap. SOL – prosjektet har som formål å sikre varig læring og forbedring.

Risikostyring er basis for oppfølgingsaktiviteter i Equinor. Vi har ikke gått nærmere inn på selskapets planer for oppfølgingsaktiviteter.

I tilsynet ble det uttrykt at det nå er en positiv trend for formell arbeidstaker-medvirkning på HLNG.

I tilsynet har vi påvist to avvik knyttet til nødvendige ressurser og tilrettelegging av arbeidet.

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.

5.1 Avvik

5.1.1 Nødvendige ressurser

Avvik

MMP og MMP OPL har ikke sikret at de ressursene som er nødvendige for å utføre de planlagte aktivitetene har blitt stilt til rådighet for HLNG.

Begrunnelse

Det kom fram i presentasjoner og intervjuer at;

- HLNG over tid har hatt en arbeidssituasjon preget av ikke tilstrekkelig bemanning i drift, vedlikehold og teknisk (TPO)
- HLNG har over flere år meldt inn til OPL behov for etter-rekruttering og robustgjøring av organisasjonen, uten at det er oppnådd tilstrekkelige ressurser
- Equinors rekrutteringsprosess er rigid og har ført til forsinkelse i arbeidet med å erstatte personell som har sluttet. Det har blant annet blitt trukket fram at man har et krav om at man skal utlyse internt før man får gå eksternt. Det ble uttrykt at det har vært få, eller ingen, interne søkere på stillinger
- selskapets retningslinjer for eksternt rekruttering, i kombinasjon med samtidig press i arbeidsmarkedet i Nord-Norge, har ført til at det over tid ikke har vært tilstrekkelige ressurser, både i antall personer og med hensyn til kompetanse i alle ledd i HLNGs organisasjon.

Krav

Styringsforskriften § 6 om styring av helse, miljø og sikkerhet, første ledd
Styringsforskriften § 12 om planlegging, andre ledd

5.1.2 Tilrettelegging av arbeidet

Avvik

Mangler ved OPLs sikring av at arbeid ved HLNG har blitt lagt til rette slik at uheldige belastninger unngås.

Begrunnelse

I tilsynet har det kommet fram;

- at det har vært dårlige GPS-resultater over lang tid på HLNG
- at det ikke har blitt sikret at de ressursene som er nødvendige for å utføre de planlagte aktivitetene har blitt stilt til rådighet for HLNG, ref. avvik 5.1.1.
- manglende tillit til overordnet ledelse
- gap mellom flere ledersjikt og utførende personell i forståelsen av den operative virkeligheten
- at det har vært en tilstand på HLNG preget av silotenkning og avdelingsvis styring i "egne bobler"
- uklarheter knyttet til
 - roller og ansvar i HLNGs organisasjon
 - grensesnitt og oppgavefordeling mellom TPO og HLNG
- at det oppleves vanskelig å bringe dårlige nyheter oppover i organisasjonen.

Krav

Teknisk og operasjonell forskrift § 46 om tilrettelegging av arbeid

6 Deltakere fra oss

Rolf H. Hinderaker, fagområde konstruksjonssikkerhet (oppgaveleder)

Knut Ivar Hjeltestad, fagområde arbeidsmiljø

Espen Landro, fagområde prosessintegritet

Olav Hauso, fagområde logistikk og beredskap (til 14.9.2021)

7 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planleggingen og utføringen av tilsynet:

1. Onshore Plants (MMP OPL) - Organization, management and control
2. App B Styrende dokumentasjon i MMP OPL
3. Hammerfest LNG (MMP PM HLNG) - Organisasjon, ledelse og styring
4. Appendix A - Samhandlingsavtale mellom MMP OPL HLNG og DPN ON Norne Snøhvit
5. Appendix B - BCM HLNG til Cold return organisering

6. Technical and plant optimisation (MMP OPL TPO) - Organisation, management and control
7. Technical and Plant Optimisation (MMP OPL TPO) Appendix A
8. Organisasjonskart Hammerfest LNG 25032021
9. Equinors presentasjon til åpningsmøtet 11.5.2021 i tilsynet med virksomhetsstyring HLNG
10. OMC04 Marketing, Midstream and Processing (MMP) - Organisation, management and control

Vedlegg A Oversikt over intervjuet personell