



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Omorganisering av Draupner



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund, utdanning

Av:

Kinga Tökés Kandidatnr: 6 Linda Rødne Kandidatnr: 5

Geir Olav Indbjo Kandidatnr: 15 Evy T Lyngstad Kandidatnr: 6

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Haugesund

2016

Bacheloroppgavens tittel: Omorganisering av Draupner

Kinga Tökés

Linda Rødne

Geir Olav Indbjo

Evy T Lyngstad

Kinga Tökés

Linda Rødne

Geir Olav Indbjo

Evy T Lyngstad

(Sign)

(Sign)

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder: Førstemanuensis Lise Langåker

Gradering: *Offentlig / ikke offentlig.*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av, og avslutter vårt bachelorstudie innen økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Skriveprosessen startet høsten 2015, men hoveddelen av arbeidet har foregått i vårsemesteret 2016. Arbeidet har vært spennende, interessant og lærerikt og vi har fått tatt i bruk teorien vi har lært i praksis. Gruppen har til tross for spredning i alder og livssituasjon, evnet å samarbeide og fordele oppgavene på en god måte, og hver enkelt sine innspill og refleksjoner har vært med å løfte oppgaven.

Utgangspunktet for oppgaven var en endringsprosess som fant sted i Statoil og handler om omorganiseringen av Draupner, med flytting av ledelsen fra Kårstø til Forus.

Vi vil med dette takke vertsbedriftene Statoil ASA og Gassco AS, deltakerne i spørreundersøkelsen samt hver enkelt som satte av tid til å la seg intervju i en travel hverdag.

Til slutt vil vi takke vår veileder Førsteamanuensis Lise Langåker, som med sitt klare og kritiske blikk gav innspill og retning underveis i prosessen.

Haugesund 6. mai 2016

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven beskriver den prosessen Draupner organisasjonen gikk igjennom i 2010, da det ble besluttet å foreta en organisasjonsendring.

Hele Draupner landorganisasjon ble overført fra Statoil Kårstø til Forus, der de ble en del av Utvikling og Produksjon Norge (UPN). I begge organisasjonsformene har imidlertid Gassco hatt operatøransvaret for Draupner organisasjonen.

Det vi ønsket å få klarhet i var hvordan omorganiseringen av Draupner ble utført og om de oppnådde det ønskede resultat med omorganiseringen.

For å løse denne oppgaven, intervjuet vi operasjonslederne som drev prosessen fra beslutningen ble tatt til omorganiseringen var implementert og Gassco's anleggsansvarlig for plattformer, som var med på hele prosessen. Vi hadde også en spørreundersøkelse offshore for å se hvordan de som jobber ombord på plattformen ble påvirket gjennom prosessen og med resultatet av omorganiseringen.

Vi ser på hvilke prosesser som ble igangsatt og hvilke utfordringer som dukket opp underveis. Vi ser også hvordan virkemidler ble tatt i bruk i prosessen slik at resultatet av omorganiseringen fremstår som vellykket.

Innhold

Innhold	v
1. Innledning.....	1
1.1 Litt om Gassco, Statoil og Draupner	2
1.2 Organisasjonsendring	3
2. Teori	5
2.1 Endring i organisasjoner	5
2.2 Endringsledelse og endringsprosesser	6
2.2.1 Kotter`s 8 faser for organisasjonsendringer	7
2.3 Motstand mot endring	9
2.5 Iverksettelse	11
2.6 Kommunikasjonsteori.....	13
2.6.1 Kommunikasjonsprosessen.....	13
3. Metode.....	16
3.1 Forberedelse.....	16
3.2 Datainnsamling	17
3.2.1 Kvalitative og kvantitative data	17
3.2.2 Intervju	18
3.2.3 Verifikasjoner og rapporter.....	20
3.2.4 Utvalg.....	21
3.3 Dataanalyse.....	21
3.4 Reliabilitet og validitet	22
3.5 Våre erfaringer med de valgte metodene.....	23
3.6 Etske hensyn	24
3.7 Oppsummering	24

4.Presentasjon av data	25
4.1 Planlegging	25
4.2 Motstand	27
4.3 Kommunikasjon og informasjon	28
4.4 Iverksettelse	29
4.5 Resultatet av endringen	32
5.Drøfting	35
5.1 Planlegging	35
5.2 Motstand	37
5.3 Kommunikasjon og informasjon	39
5.4 Iverksettelse	41
5.5 Resultatet av endringen	45
6. Konklusjon	48
Litteraturliste	49
Vedlegg	51
1 Intervjuguide ledelse.....	51
2 Spørreundersøkelsen.....	54
3 Svar på spørreundersøkelsen	58
4 Verifikasjonsrapport – VTN12-01, Ny driftsmodell Draupner	68
5 Tilsyn med drift, vedlikehold og arbeidsmiljø på Draupner.	76
6 Brev fra Gassco 21.12.2012, ref. OP20-DR.KB-12.77579	85
7 Draupner Risk Matrix, revised Q1 2016	99.
8 Presentasjon Draupner 2011-11-03	100

1. Innledning

Alle organisasjoner har behov for å omorganiseres etter en tid. Det kan være at rammebetingelser endres, på grunn av ressurser som forsvinner eller at det finnes nye og bedre måter å organisere og drive organisasjonen på. Virksomheter og næringsliv er i stadig endring og en god organisasjon vil alltid være på jakt etter forbedringer.

Vi ble nysgjerrige på hvilke prosesser som ble satt i gang når det blir besluttet at en organisasjon skal endres. Vi tenkte at store, anerkjente bedrifter som Statoil og Gassco sannsynligvis har en veldig profesjonell tilnærming til en slik endring og vi var spente på om vi kunne kjenne igjen endringsprosessene fra teoriene i lærebøkene til hvordan det ble utført i det virkelige liv.



Figur 1. Hentet fra <http://www.clipartpanda.com/categories/organization-20clipart>

Vi tok derfor utgangspunkt i en enkel endring av organisasjonen til plattformen Draupner.

Draupner organisasjonen ble overført fra Kårstø til Forus og både ledelse, kommunikasjonslinjer og arbeidsprosesser på avdelingene på land og ombord på plattformen ble berørt av endringen. Flere av de som jobbet på landdelen i organisasjonen måtte pendle til Forus for å jobbe. Noen av de som satt på Kårstø måtte gi slipp på tidligere arbeidsoppgaver og overlate ansvaret til andre. Gassco, som hadde forholdt seg til organisasjonen og rutineene på Kårstø, måtte forholde seg til en organisasjon som jobbet på en ny måte i forhold til Draupner. Arbeidsprosessene skulle utføres på den måten Statoil UPN hadde utviklet og som var veldig annerledes enn det Statoil TN på Kårstø var vant med.

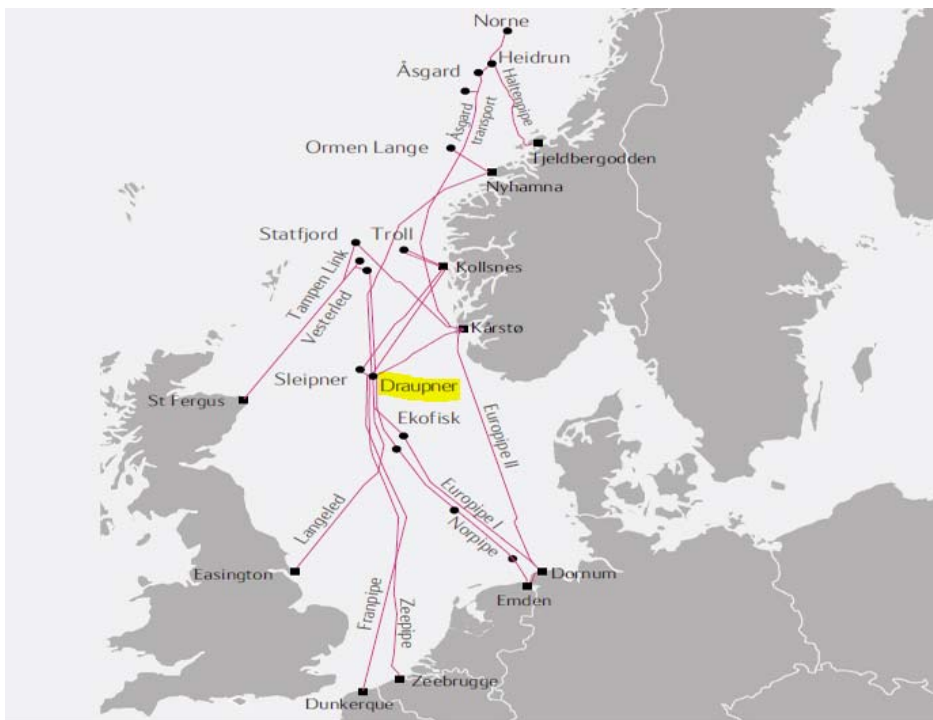
Vårt spørsmål og problemstillingen for denne bacheloroppgaven er:

«Hvordan ble omorganiseringen av Draupner utført og oppnådde de det ønskede resultat med den nye organisasjonen».

Vi vil, med andre ord, se på hvordan de faktisk utførte omorganiseringen og hvilke utfordringer som dukket opp. Vi vil bruke kjente teorier om omorganisering og se om det er de beskrevne prosessene som brukes i omorganiseringen av Draupner, og vi vil se om resultatet av omorganiseringen ble slik som organisasjonen ønsket.

1.1 Litt om Gassco, Statoil og Draupner

«Gassco er operatør for det integrerte transportsystemet for gass fra norsk kontinentalsokkel til land i Europa. Som operatør har Gassco et overordnet ansvar for drift av infrastrukturen på vegne av eierne» sier Gassco om seg selv på sine nettsider. Det er norske myndigheter som har satt rammebetingelsene for Gassco og operatøransvaret er hjemlet i Petroleumsloven og i avtalene med eierne av transportsystemet. Kostnadene dekkes av brukerne av transportsystemet og Gassco er derfor en non-profit organisasjon (<http://gassco.no/hva-gjor-vi/operatoroppgavene/>).



Figur 2. Bilde fra Gassco's interne bildearkiv

Statoil ble opprettet som «Den Norske Stats Oljeselskap AS» og har vært en av de mest sentrale aktørene i norsk petroleumsindustri. Statoil er den største operatøren på norsk kontinentalsokkel, og er rettighetshaver i en rekke olje- og gassfelt. De har hovedkontor i Stavanger, men konsernet har aktivitet en rekke steder i Norge. Selskapet har ansvaret for den tekniske driften av viktige deler av det norske rørledningsnettet på vegne av den statlige operatøren Gassco. (<http://www.statoil.com/no/about/history/pages/ourhistory.aspx>). Draupner plattformen knytter sammen rør fra Kårstø, Heimdal, Sleipner og Kollsnes. Plattformen monitorerer trykk, volum og kvalitet. Det er avdelingen Anleggsstyring (AM) i Gassco som har operatøransvaret for Draupner i sin underavdeling Transportnett (AM-TN) mens det er Statoil som er teknisk tjenesteyter (Technical Service Provider (TSP)) for plattformene. En TSP er et selskap som har den daglige driften (<http://gassco.no/hva-gjor-vi/ror-plattformer/draupner-SE/>).

Draupner var i begynnelsen kalt 16/11S og var den første Statoil opererte plattformen ble vi fortalt i et informasjonsmøte med anleggsansvarlig i Gassco den 1. Februar, 2016.

Det var avdelingen for rør og plattform som var alene om driften og plattformen hadde geografisk tilhørighet i Kårstø-aksen og de fleste som hadde tilknytning til plattformen bodde i nærområdet. De hadde sågar egne helikopter avganger fra flyplassen på Helganes, kunne Anleggsansvarlig fortelle.

Etter hvert ble det opprettet en egen organisasjon i Statoil, Utvikling og Produksjon Norge (UPN) som ble operatør for plattformene Sleipner og Gudrun, men Draupner ble beholdt i avdelingen Transportnett på Kårstø. Da Gassco ble opprettet i 2001 fikk de operatøransvar for Draupner sammen med rørledningsnettet i Statoil Kårstø.

Draupner fikk benytte tjenester fra storsystemet da Statoil UPN ble opprettet og snart var helikoptertjenester og forpleining en del av storsystemet.

1.2 Organisasjonsendring

I 2010 ble Gassco informert om at det var initiert en sammenslåing av de to organisasjonene og at Draupner skulle overføres til UPN på Forus. Endringen ble gjennomført i 2011. Beslutningen om å gjennomføre en endring ble formelt tatt av Statoil. Folk som tidligere

hadde jobbet på Kårstø måtte flytte til Forus. Noen for en overlapps-periode, andre er der ennå. Det var en håndfull personer som ble berørt av flyttingen.

Draupner hadde fått kallenavnet «Det lille huset på prærien» blant de som jobbet i organisasjonen. Det var en liten og enkel organisasjon som lå der helt for seg selv ute i det store havet. De kunne være effektive og få til gode løsninger. Samtidig gikk de glipp av en del av fordelene med storsystemet, som kvalitetssikringsrutiner og forskjellige kampanjer som ble kjørt på de andre plattformene. Når det gjaldt drift og modifikasjoner hadde storsystemet mye kompetanse og ressurser, og ikke minst et stort fagmiljø å spille på, mens Draupner var overlatt til den kompetansen som fantes blant de få fagfolkene som var der. Når Draupner gikk inn i UPN, så ble de en del av et storsystem. De kjappe løsningene ble erstattet med rutiner og prosesser og ting tok nok litt lengre tid. Som en del av storsystemet fikk også Draupner sin del av felleskostnadene, slik at det ble dyrere å drifte, men også mer kostnadseffektivt på lang sikt, da kontrollrutiner skal hindre feilinvesteringer og dobbeltarbeid.

Gassco så at det kunne være fordeler med stordrift ettersom Draupner hadde en lite robust organisasjon i forbindelse med sykdom og fravær samt i beredskapssituasjoner. Gassco håpet også at organisasjonsendringen ville gi kostnadsbesparelser. Det var viktig for Gassco at operatørskapet fortsatt må ivaretas iht. egne, eiernes og myndigheters krav og forventninger. Et hovedpunkt var hvordan den framtidige driftsmodellens krav til styring og kommunikasjon skulle opprettholdes¹.

¹ Første intervju med Anleggsansvarlig for Draupner, Gassco 01.02.2016.

2. Teori

I dette kapittelet har vi tenkt å fokusere på de teoriene som er sentrale for vår problemstilling.

Da problemstillingen vår er: «Hvordan ble omorganiseringen av Draupner utført og oppnådde de ønsket resultat?» anser vi teorier om endring generelt, motstand mot endring, iverksetting og kommunikasjon som de mest relevante teoriene for å forklare de dataene som vi har samlet inn.

2.1 Endring i organisasjoner

Dagens organisasjoner kjennetegnes i mer eller mindre grad av kontinuerlige endringer. Dette er på grunn av at de må forholde seg til omgivelsene for å overleve, og for å kunne opprettholde legitimitet og konkurransekraft (Hennestad, Revang & Strønen, 2014).

En generell definisjon av endring ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er at organisasjoner utviser ulike trekk på ulike tidspunkter.

Endring kan omhandle mange ulike forhold. Noen endringer kan bli knyttet til indre, mens andre endringer kan bli knyttet til ytre årsaker (Gilgeous, 1997). Eksterne faktorer kan være for eksempel endring av lovverk (nye reguleringer), endringer i markedet, ny teknologi, konkurrenter og mye mer. Interne faktorer knyttes til strategi, kultur, struktur, demografi og prosesser.

En endringsprosess kan være kontinuerlig og kan beskrives som en dynamisk tilpasningsprosess til endrede krav og forventninger, eller den kan være planlagt i de tilfellene der selvdrevet tilpasning ikke gir tilfredsstillende resultater. I praksis vil kontinuerlige og planlagte endringer komplementere hverandre (Hennestad et al., 2014).

I vår oppgave skal vi fokusere på endringsprosessen som planlagt/styrt endring, det vil si at endringen er foretatt for å forbedre situasjonen i organisasjonen.

Ifølge Hennestad et al. (2014) skapes ny organisasjonsvirkelighet ved å implementere nye ideer og nye handlinger i organisasjonen.

2.2 Endringsledelse og endringsprosesser

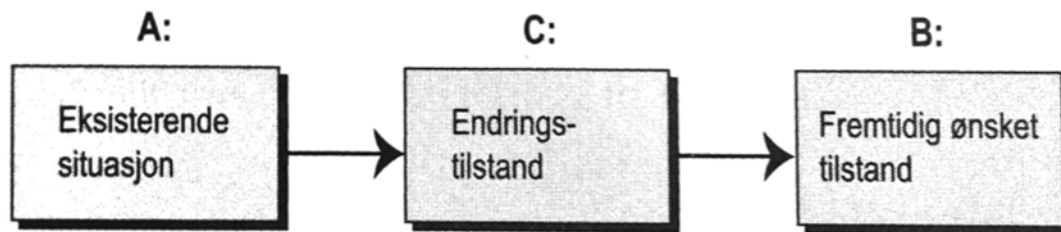
Endringsledelse er ifølge Hennestad et al. (2014) et begrep som viser til en planlagt og styrt endring i organisasjoner. Ledelsens rolle i endringsprosesser er avgjørende ved å skape oppslutning om den nye organisasjonsvirkeligheten.

Å lykkes med en planlagt endring kan være utfordrende for alle ledere siden det alltid kan oppstå noen utfordringer man har ikke regnet med i utgangspunktet. Endringsprosjekter kan ofte føre til et annet resultat enn det som var forventet. Ifølge Hennestad et al. (2014) er det langt flere mislykkede enn suksessfulle endringsprosjekter. Mange endringsforsøk fører ikke fram til det ønskede resultatet. Bate (1994) mener endringer kan resultere i tre mulige utfall: som planlagt, delvis planlagt og noe annet som var planlagt (Hennestad, 2009).

Endringsprosesser kan beskrives ved hjelp av modeller, som gjør det lettere å få oversikt over kompliserte prosesser. Ved planlagte endringer blir det benyttet såkalte fasemodeller, som for eksempel Lewins trefasemodell (Hennestad et al., 2014).

Endringsprosessen ifølge Kurt Lewin (1947) i Hennestad (2014) inneholder tre faser: unfreezing (opptining), changing (omforming) og refreezing (konsolidering). I opptiningsfasen skapes det et behov for endring. I denne fasen må det også skapes en psykologisk trygghet enten ved å påpeke hva som forblir stabilt i endringsprosessen, eller ved å redusere redsel og uvilje mot endring. I omformingsfasen (endringsfasen) iverksettes tiltak. I denne fasen skapes det nye holdninger og atferd gjennom kommunikasjon, endret formell struktur, osv. Endringsfasen i Lewins modell blir sett som et kraftfelt (force field) der endringskreftene må bli sterkere enn motkreftene. Utfallet av den planlagte endringen blir forholdet mellom disse to. I den siste fasen, i konsolideringsfasen, stabiliseres og evalueres de nye tiltakene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Beckhard og Harris (1987) i Hennestad (2014) sier at uavhengig av endringens innhold, er endring en overgang mellom en eksisterende tilstand (A) og en fremtidig ønsket tilstand (B). Perioden mellom (A) og (B) kaller de for endringstilstanden (C). Beckhard og Harris mener at endringstilstanden (C) er en kritisk tilstand med tanke på at det som skjer i denne perioden blir avgjørende for framtidige oppnådde resultater. Ledelsen har dermed en viktig rolle i denne perioden i forhold til hvordan organisasjonen fungerer etter endringstiltakene er implementerte (Hennestad, et al., 2014).



Figur 3. Endring i retning av en formulert fremtid. (Hennestad et al., 2014, s. 88)

Nadler og Tushman (1989) i Hennestad (2014) mener at en effektiv organisasjonsendring er kjennetegnet av at organisasjonen har beveget seg fra en eksisterende til en fremtidig ønsket tilstand, uten uforholdsmessige kostnader for organisasjonen og for de enkelte organisasjonsmedlemmer, og at organisasjonen fungerer etter de forventningene i den fremtidige ønsket tilstand (Hennestad et al., 2014).

2.2.1 Kotter`s 8 faser for organisasjonsendringer

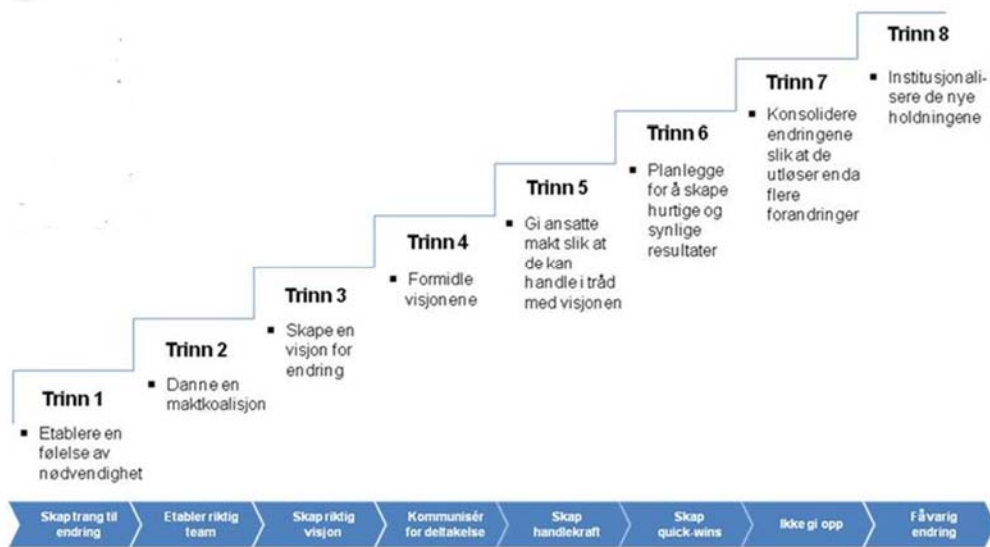
John P. Kotter er en professor på Harvard som har beskrevet 8 faser for hvordan en god gjennomføring av endring bør foregå. Hans modell kan brukes for å styre retningen organisasjonsendringen er i ferd med å ta (Kotter, 1996). Nedenfor er de 8 trinnene forklart, trinn for trinn, med enkle ord.

Trinn 1: Skap trang til endring

I det første trinnet skal en skape en forståelse av at endring er nødvendig. Kotter mener det er viktig at omtrent 2/3 av ledelsen er enig om at endringen må til for at den skal kunne gjennomføres på en suksessfull måte. Det er derfor bra å ha en åpen dialog der det kommer tydelig fram hvorfor det er nødvendig med endring.

Trinn 2: Etablere riktig team

Det er viktig å ha det rette teamet for å styre endringen i riktig retning. Det trenger ikke å være de formelle lederne som danner endringsteamet, men de må få makt og støtte til å gjennomføre prosessen. Endringsteamet må få eierskap til prosessen.



Figur 4. Hentet fra <https://someexamen.wikispaces.com/file/view/kotters.jpg/482824644/800x466/kotters.jpg>

Trinn 3: Skap riktig visjon

Folk må få en klar forståelse for hva endringen innebærer, hvorfor den er nødvendig og hvordan organisasjonen skal komme seg dit. En god visjon motiverer og får folk til å «dra i samme retning».

Trinn 4: Formidle visjonen

Visjonen må tydelig kommuniseres slik at den blir forstått av hele organisasjonen. Det er viktig at ledelsen går foran som gode eksempler og demonstrerer den type adferd som de ønsker av medarbeiderne.

Trinn 5: Skap handlekraft

Organisasjonsstrukturen, stillingsbeskrivelser, tildelt myndighet og kompensasjonssystemer er viktige hjelpemidler for å drive prosessen i positiv retning. Folk må få prøve nye måter å jobbe på og hindringer må ryddes av veien.

Trinn 6: Skap Quick wins

Folk holder motivasjonen oppe ved at de ser at endringen gir positive resultater. Derfor vil det være nyttig å markere små seire og belønne de som bidrar til dette. Det er viktig at den første kortsiktige seieren kan trekkes fram i løpet av det første året.

Trinn 7: Ikke ta seieren på forskudd – ha fokus på det som gjenstår

Selv om en synligjør små seire må en holde hovedfokus på det som gjenstår. Prosesser og strukturer som ikke passer inn i visjonen må endres. Det må hele tiden være et fokus på forbedringspotensialet.

Trinn 8: Forankre endringen i organisasjonskulturen

Endringen er først vellykket når den er en del av organisasjonskulturen. Ledelsen bør kommunisere fremdrift og suksesshistorier for å vise hvordan endringen har hatt en positiv virkning i organisasjonen.

2.3 Motstand mot endring

I henhold til Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) vil alle organisasjonsendringer føre til motstand i ulik grad både på organisasjons- og individnivå. Motstand i utgangspunktet blir betraktet som en naturlig del av en endringsprosess og kan fungere både som forsvarsmekanisme og som rasjonelle overveielser ut fra personlige interesser og motiver. Jacobsen og Thorsvik (2013) tar utgangspunkt i at «(..)motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 391).

Jacobsen (1998) hevder at en av grunnene til at motstand oppstår ved planlagt endring har sitt grunnlag i usikkerhet, som åpner opp for ulike tolkninger av fortiden, nåtiden og framtiden. Som Pfeffer (1992) også påpeker i Jacobsen (1998) « (...) at the moment a decision is made, we cannot possibly know whether it is good or bad. (...) We must wait for the decision to be implemented and for its consequences to become clear.» For noen er det helt klart at endringen kan være god for selve organisasjonen, men ikke for seg selv som individ.

Jacobsen (1998) trekker frem ti grunner til at motstand vanligvis oppstår i en endringssituasjon. Motstand kan oppstå på grunn av frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt og tap av identitet. En annen årsak kan være at den symbolske orden endres, for eksempel ved at man må skifte kontor som kan representere status. Andre årsaker til at motstand kan oppstå er at maktforhold endres, at sosiale bånd brytes og at det er utsikter til personlige tap. Personlige tap kan innebære for eksempel direkte kostnader for de som må flytte på seg fysisk ved en omorganisering. Endringer kan også innebære dobbeltarbeid i en periode og krav til at de ansatte må tilegne seg ny kunnskap og kompetanse ved avlæring og

læring. Den siste grunnen til at motstand kan oppstå kan komme som et ønske for stabilitet fra eksterne aktører som kunder og leverandører.

I tillegg til de årsakene Jacobsen beskriver, nevner Conner (1995) i Grønhaug et al. (2001) et par grunner til som kan utløse motstand i endrings situasjoner. Disse er blant annet manglende tillit til dem som foreslår endringene og manglende tro på at endringer er nødvendige. Å se nødvendigheten for en endring kan være krevende hvis den gamle måten har fungert veldig bra før, og er blitt til en selvforsterkende læringssirkel som har vokst ut fra tidligere suksesser. Siden den gamle måten å gjøre ting på er en levende historie for organisasjonen «måten vi gjør ting her hos oss» kan det fort bli til en motkraft mot endring, en motkraft mot den nye.

Kotter og Schlesinger (2008) hevder at motstand kan oppstå som følge av misforståelse og mistillit, snever egeninteresse, ulike vurderinger og lav toleranse for endringer. Mangel på forståelse av hva endringen går ut på kan utløse motstand dersom endringsledelsen ikke informerer i tide om de faktiske forhold. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at det er like viktig å presisere hva som blir endret på og hva som ikke blir endret på i det hele tatt. Dette kan redusere misforståelser og dempe usikkerhet, og dermed minske muligheten for mulige motstand tendenser.

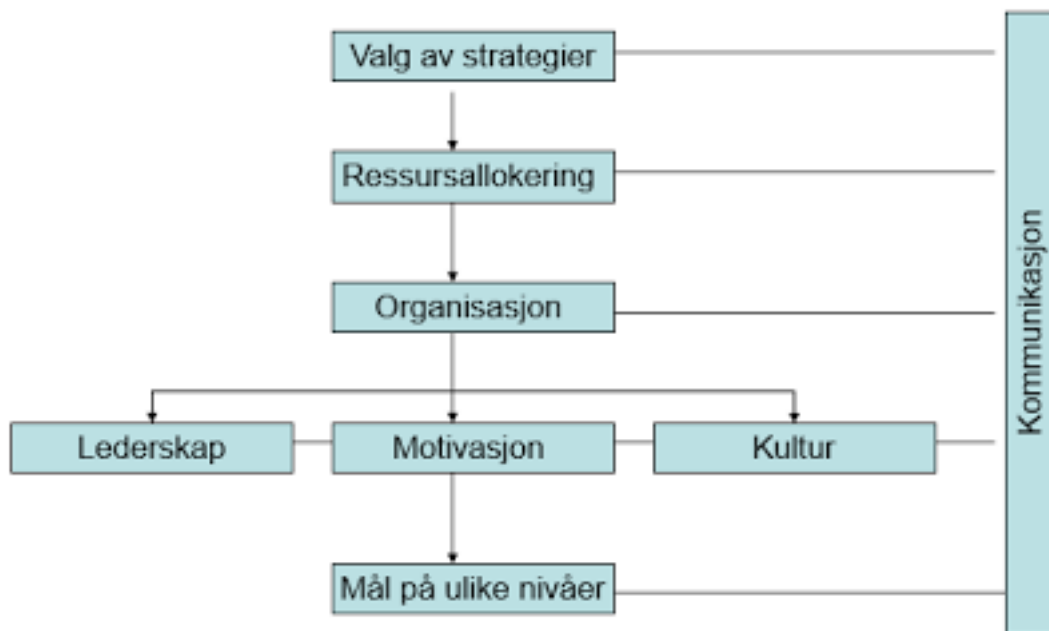
For å håndtere motstand kan man benytte seg av ulike tilnærminger. Kotter og Schlesinger (2008) mener at det er gunstig å bruke utdanning og kommunikasjon i de tilfellene der grunnen til motstand er utilstrekkelig informasjon. En annen tilnærming for å håndtere motstand er å involvere flest mulig i endringsprosessen. Dette er en gunstig tilnærming i tilfeller der det ikke er nok informasjonsgrunnlag for beslutningstaking. Involvering fører nesten alltid til engasjement og kan skape en følelse av oversikt. En annen måte ledere kan håndtere potensiell motstand mot endring på, er ved å være støttende gjennom å gi opplæring i nye ferdigheter og ved å tilrettelegge i altfor krevende endringsperioder. Tilrettelegging og støtte er mest nyttig når frykt og angst er knyttet til de nye forventningene. Videre nevner Kotter og Schlesinger forhandling, manipulasjon og eksplisitt eller implisitt tvang. Det sistnevnte er en risikabel tilnærming, som innebærer oppsigelser, tap av karrieremuligheter, osv. Dette kan brukes som en siste utvei der endringsprosessen må gjennomføres på en nokså kort tidsperiode og dersom endringsbeslutninger møter motstand uavhengig av hvordan de ble presenterte. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at ved suksessfulle organisasjonsendringer brukes det en kombinasjon av de ovennevnte tilnærmingene.

2.5 Iverksettelse

Iverksettelsen eller implementeringen innebærer at en tar beslutningen om endring til handling. En konkretiserer og presiserer da de aktivitetene som en mener er nødvendige for at resultatet skal bli vellykket. Disse aktivitetene må fungere som pådrivere og retningslinjer i iverksettelsesarbeidet, og omfatter blant annet organisering, budsjettering, motivasjon av de ansatte, kulturbygging og ledelse (Roos, von Krogh & Roos, 2010). «Iverksettelsen av valgt strategi innebærer normalt en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen» (Roos et al., 2010, s. 174) og kan ses på ut fra flere ståsteder. Disse kan være hvilken tidshorisont en har, type tilnærming og hvilken type endring som finner sted.

Hele prosessen med iverksettelse kan altså gjennomføres på forskjellige måter, avhengig av situasjonen en står overfor. Uavhengig av tilnærming og type endring, vil prosessen innebære at ulike momenter må behandles på en eller annen måte (Roos et al., 2010).

Iverksettelsesprosessen er en systematisk oppdeling som kan være et nyttig utgangspunkt for gjennomføringen av en slik prosess. Det kan være nyttig å ha klart for seg at prosessen ikke nødvendigvis forløper trinnvis akkurat slik den er satt opp, og at de forskjellige momentene er gjensidig avhengige av hverandre (Roos et al., 2010).



Figur 5. Iverksettelsesprosessen Roos, von Krogh & Roos, 2010: 182

Ut fra denne modellen begynner en med valg av strategi og hvordan implementere endringen.

I forbindelse med implementeringen vil det være viktig å få til en overensstemmelse mellom det som er besluttet og organisasjonens kapasitet, kompetanse, bedriftskultur osv. (Roos et al., 2010).

Det neste punktet er ressursallokering. Dette betyr at en må følge opp beslutningen med finansiering, kompetanse, omfordeling av ressurser osv. Dette må gjøres slik at tiltakene som er besluttet for å gjennomføre endringen følges opp. Ressursallokeringen setter altså retningen for både strategi og endring. Om det er misforhold mellom ressursinnsats og ønsket retning, vil dette få avgjørende konsekvenser for sluttresultatet (Roos et al., 2010).

Videre i prosessen kommer organisasjonen. Hvordan en organiserer de ansatte, har avgjørende betydning for hvor vellykket prosessen og gjennomføringen blir. Hovedoppgaver her er å fordele arbeidsoppgaver mellom avdelinger/ansatte og systematisere dette (Roos et al., 2010).

Andre punkter i prosessen er ledelse, motivasjon og bedriftskulturen. Det vil være veldig viktig at ledelsen fremstår som samlet, er tydelige og har en aktiv og synlig rolle i prosessen. En må også sørge for å motivere og engasjere de ansatte gjennom hele prosessen. I forhold til bedriftskultur, er det viktig at valgt strategi stemmer overens med eksisterende kultur i bedriften (Roos et al., 2010). Om så ikke er tilfelle kan det lett oppstå konflikter som kan være ødeleggende for hele endringen og arbeidet med denne.

Når de ovenstående punktene er ivaretatt, må en konkretisere de strategiske målene og omsette dem til handling gjennom å fordele dem i forskjellige arbeidsgrupper og funksjonsområder (Roos et al., 2010).

Kommunikasjon er det siste punktet og det som er svært viktig gjennom hele prosessen. For å være sikker på at alle forstår og for å kunne løse misforståelser og uklarheter er god kommunikasjon helt avgjørende for hele gjennomføringen.

For å forstå hva som har skjedd i prosessen, må vi se hva som har skjedd underveis og på hvilke valg som er blitt gjort av de involverte partene. Resultatet av dette vil så kunne gi oss en forklaring på hvordan og hvorfor resultatet ble som det ble.

2.6 Kommunikasjonsteori

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kjennetegnes vellykket endringsprosjekter av at det er lagt mye vekt på kommunikasjon.

Kommunikasjon kan man på mange måter si er med på å holde en organisasjon sammen, og har ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) en avgjørende betydning i både organisasjoner og i privatlivet vårt. Det er en prosess som hver og en av oss gjennomgår mange ganger daglig, på forskjellige måter. Kaufmann og Kaufmann definerer kommunikasjon som «en prosess der en person, en gruppe eller en organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (2015, s.395).

2.6.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen er en relativt komplisert prosess dersom det tas utgangspunkt i psykologi og samspillet mellom mennesker, men for å forklare denne prosessen på en enklere måte kan vi ta utgangspunkt i modellen nedenfor, som viser grunnelementene i kommunikasjonsprosessen. Denne modellen beskriver prosessen som at informasjon går fra en sender, gjennom en kanal og til en mottaker som da tolker den informasjonen han eller hun har mottatt for å danne seg en mening om hva som ble formidlet. Denne modellen viser en enveisprosess, men i praksis vil det som oftest dreie seg om en toveisprosess ved at mottaker gjerne kommer med tilbakemelding til sender. Tilbakemeldinger kan bli sendt frem og tilbake som fører til at informasjon går begge veier.

I kommunikasjonsteori skilles det mellom verbal og ikke – verbal kommunikasjon. Med verbal kommunikasjon menes talespråket og det skriftlige språket vårt. Verbal kommunikasjon deles igjen inn enveiskommunikasjon og toveiskommunikasjon.

En typisk enveiskommunikasjon skjer for eksempel via epost, aviser eller brev. Denne type kommunikasjon er effektiv på den måten at den kan nå ut til mange samtidig, og er gunstig om man har dårlig tid og noe må informeres om raskt. Brukes gjerne for å informere om rutinesaker og for å formidle viktig informasjon.



Figur 6. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/4057>

Toveiskommunikasjon skjer i form av at informasjon blir formidlet ansikt til ansikt for eksempel i et gruppemøte, en formell/uformell samtale mellom to personer, videooverførte samtaler eller telefonsamtaler. Her er både sender og mottaker aktive og en har mulighet for å komme med mye informasjon og raske tilbakemeldinger. Ved bruk av toveiskommunikasjon vil det være lettere å oppklare mulige misforståelser og gjør det mulig å komme frem til en felles forståelse.



Figur 7. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/4057>

Kaufmann og Kaufmann omtaler ikke – verbal kommunikasjon som «formidling av budskap som verken er skrevne eller uttalte. Det er et responderende «språk» som indirekte gir uttrykk for bakenforliggende opplevelser, holdninger og emosjoner» (2015, s.405).

Ikke – verbal kommunikasjon kan være kroppsbevegelser, ansiktsuttrykk, blikk, klangen i stemmen og så videre. Ved bruk av denne type kommunikasjon sender man mer informasjon til mottakeren, samtidig får mottakeren enda mer informasjon han eller hun skal tolke.

Når en leder i en organisasjon skal formidle informasjon er det viktig at han eller hun velger riktig kommunikasjonskanal i forhold til det budskapet en ønsker å formidle. Upersonlig informasjon og rutinesaker vil være greit å informere om gjennom kanaler som epost, brev

eller SMS. Personlig informasjon som for eksempel oppsigelser, sensitive opplysninger eller organisasjonsendringer som vil ramme enkelte ansatte vil det være bedre å ta i en muntlig samtale. Det vil gi den ansatte mulighet til å stille spørsmål og få et svar der og da, samtidig som både sender og mottaker kan gi uttrykk for følelser rundt situasjonen.

3. Metode

I dette kapittelet har vi tenkt å skrive generelt om hva metode er. Deretter skal vi presentere fremgangsmåten vi har valgt for å svare på problemstillingen, der vi beskriver hvilken metode vi har valgt og begrunner det valget.

Metode kommer fra det greske ordet *methodos* og betyr en planmessig fremgangsmåte mot et bestemt mål. Samfunnsvitenskapelig metode viser til måten vi går fram på for å skaffe informasjon om en bestemt hendelse/fenomen og hvordan vi analyserer og tolker disse (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Ifølge Johannessen et al. (2011) går forskningsprosessen vanligvis over fire faser, forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

3.1 Forberedelse

Denne delen av forskningsprosessen innebærer valg av forskningsdesign, som viser måten forsker har tenkt å gjennomføre undersøkelsen fra begynnelse til slutt. Dette innebærer hvordan forskeren samler inn og tolker de innsamlet dataene, og hvordan teori og empiri knyttes sammen for å besvare problemstillingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Ifølge Saunders et al. (2009) finnes det tre former for forskningsdesign: utforskende, beskrivende og årsaksforklarende. Hensikten med den utforskende design er å undersøke nye sider eller å utvide den forståelsen man har om et fenomen. Den beskrivende designen er hensiktsmessig når man ønsker å beskrive en person, en hendelse eller en situasjon. Den årsaksforklarende forskningsdesignet prøver å forklare årsaksforhold mellom ulike sammenhenger.

I denne oppgaven velger vi å bruke en beskrivende tilnærming som forskningsdesign. Denne tilnærmingen kalles av Johannessen et al. (2011) for et *casedesign* og kan både være et studieobjekt eller en hendelse, som for eksempel omorganisering på et arbeidsted. Dette anser vi som hensiktsmessig siden formålet med denne oppgaven er å danne et bilde av hvordan omorganiseringen ble utført og om ønsket resultat oppnås. Vi ønsker også å beskrive hvordan

de involverte har opplevd omorganiseringen både på ledelsesnivå og av de andre medarbeidere i organisasjonen (offshore ansatte).

3.2 Datainnsamling

Ifølge Johannessen et al. (2011) må det ved forskning samles inn data som gir et virkelig bilde av det som skal undersøkes. Datainnsamling kan vanligvis skje ved kvalitative og kvantitative design, avhengig av hva det er man ønsker å undersøke.

3.2.1 Kvalitative og kvantitative data

Kvalitative innsamlingsmetoder hjelper forsker til å forklare fenomener han ønsker å forstå grundigere. Kvantitative metoder derimot kartlegger utbredelsen av et fenomen.

I vår oppgave har vi valgt å bruke begge datainnsamlingsmetodene siden vi ønsker å se omorganiseringen av Draupner organisasjonen fra ulike hold. Dette er en styrke ved vår oppgave. De to metodene støtter opp om hverandre, og det vil gi oss et mer helhetlig bilde av organisasjonsendringen.

Ettersom vi skulle beskrive en hendelse i oppgaven vår, har vi gjennomført fire intervjuer med lederne av endringsprosessen. Dette har bidratt til en bedre forståelse av endringsprosessen som er blitt gjennomført mellom 2010 og 2011 i Draupner organisasjonen, samt å avdekke forhold som har bidratt til å få det utfallet på endringen som vi beskriver litt senere i oppgaven vår. Å utføre intervjuer er en del av kvalitative datainnsamlingsprosesser og de kan være strukturerte, ustrukturerte eller semistrukturerte. Ifølge Johannessen et al. (2011) har et *strukturert intervju* et fast oppsett med tema- og spørsmål, og kan ligne på pre-kodede spørreskjemaer. Her må forsker være veldig nøye med utforming av spørsmål, så han får relevant informasjon til den problemstillingen han ønsker å finne svar på. Et *ustrukturert intervju* kjennetegnes av at forsker tilpasser spørsmålene til intervjusituasjonen, der tema er gitt på forhånd. Dette gir større fleksibilitet ved utførelsen av intervjuet både for forsker og informant, men ulempen er at svarene fra de ulike informanter blir vanskeligere å sammenligne. *Semistrukturerte intervjuer* er basert på en intervjuguide. Her blir spørsmål og tema ikke sett opp som et spørreskjema, men mer som en liste som forsker ønsker å

gjennomgå i løpet av intervjuet. Forsker kan også i stor grad avvike fra spørsmålsoppsettet, som kan gi mulighet til å ta opp temaer og spørsmål som dukker opp underveis. Ettersom vi har ønsket at respondenter skal gi oss mest mulig informasjon om problemstillingen vi ønsket å belyse, har vi benyttet et semistrukturert intervju. Vi valgte derfor å intervju to ledere som hadde en større rolle i selve prosessen, en leder som kom inn i organisasjonen i etterkant av omorganiseringen samt anleggsansvarlig som satt på Gassco. Vi har laget de veiledende spørsmålene i intervjuguiden med utgangspunktet i de teoriene vi har presentert i teorikapittelet. Vi har lagt opp spørsmålene på en slik måte at svarene vi fikk ble noenlunde lette å sammenlikne og at vi var nokså sikker på at vi fikk dekket vårt antatte informasjonsbehov.

Når det gjelder offshore ansatte på Draupner og de fleste i den landbaserte organisasjonen, har vi valgt en kvantitativ tilnærming i form av en spørreundersøkelse. Som vi har nevnt tidligere i innledningskapittelet, så var det noen fra den landbaserte organisasjonen som ble flyttet fra Kårstø til Forus. Vi hadde lyst å intervju en av de som ble nødt til å flytte, men vedkommende ønsket ikke å stille til intervju. Han ble likevel tilsendt spørreundersøkelsen sammen med de andre som jobber offshore. De som jobber på selve installasjonen var ikke direkte berørt av endringen fordi de ikke ble flyttet på fysisk. På alle av dem har vi brukt en kvantitativ tilnærming som datainnsamlingsmetode. Grunnen til det var at vi hadde nokså kort tid til disposisjon og vi har ansett denne tilnærmingen som å være en god måte å løse denne delen av oppgaven på. Vi har laget et spørreskjema med faste spørsmål og med oppgitte svaralternativer. For at analysen av spørsmålene ikke skulle bli for omfattende, inneholdt den ikke mer enn 9 spørsmål. Vi prøvde å holde spørsmålene enkle og relativt korte, da vi ikke ville risikere at respondentene mistet interessen og unnlot til å svare. For å gjennomføre spørreundersøkelsen, har vi brukt appen «SurveyMonkey». Dette ga oss anledning til å sende ut en link til alle vi har ønsket skulle svare på undersøkelsen. De kunne da velge mellom å svare på spørsmålene direkte på mobil eller via internett. Vi har sendt ut spørreskjema til 25 personer men det var bare 12 stykker som svarte på undersøkelsen.

3.2.2 Intervju

Som vi har beskrevet tidligere i metodekapittelet, har vi valgt å bruke et semistrukturert intervju (intervju basert på intervjuguide) i data- og informasjonsinnhenting fra ledelsen.

I forhold til intervjuguiden har vi intervjuet ledelsen i organisasjonen for å danne oss et bilde av selve endringen, bakgrunnen for beslutningen som lå til grunn for endringen, valg av strategi, iverksettelsen og gjennomføringen samt kommunikasjonen gjennom hele prosessen.

Grunnlaget for å bruke et semistrukturert form på denne delen var da at de ulike informantene kan ha hatt ulike roller i disse prosessene og fasene i endringen. Det var derfor ønskelig og nødvendig med tilleggs- eller underspørsmål i forhold til hver enkelt informant. Selv om vi da i utgangspunktet har hatt en ramme på intervjuene, ville det med denne formen være mulig å endre rekkefølgen på spørsmål og temaer i forhold til informasjonen intervjuobjektene tok opp og brakte på banen (Johannessen et al., 2011).

Vi ville gi intervjuet en myk start for å sette en «god tone.» Vi begynte med noen innledende spørsmål om hvor lenge de har jobbet i bedriften, og om det har vært mange og store endringer i denne perioden osv. Når vi har etablert en form for relasjon med informanten, gikk vi videre med de spørsmålene som var viktige for oppgaven. Avslutningsvis har vi spurt informantene om de eventuelt har noen spørsmål, eller om de har noe å tilføye før vi rundet av.

Det første intervjuet hadde vi den 01.02.2016 i Gassco sine lokaler på Bygnes. Vi har kalt dette førstegangsintervjuet for et informasjonsmøte, siden vi har ikke hatt noen konkrete rammer for dette møtet. Vi har snakket med Anleggsleder for Draupner på Gassco. Han har gitt oss en del generell informasjon om Gassco og om Draupner organisasjonen, samt litt informasjon om den omorganiseringen som har skjedd mellom 2010 og 2011. Etter denne samtalen har vi hatt et mer helhetlig bilde av organisasjonen generelt, og som var til hjelp med arbeidet vårt videre. Denne samtalen var ekstra gunstig for to av oss, som ikke hadde noen slags kjennskap til disse organisasjonene fra før.

Det første formelle intervjuet hadde vi på Kårstø 11.03.2016, der vi fikk snakke med Operasjonsleder for Draupner fra Kårstø. Han satt som leder da organisasjonen fremdeles var lagt under Kårstø. Vi valgte å intervju ham fordi han hadde en viktig rolle som beslutnings- og endringsleder. Han fikk i oppdrag, sammen med en gruppe, å finne en god løsning for omorganiseringen av Draupner. Han var med i begynnelsen av selve endringsprosessen, men gikk etter hvert over i en ny stilling. Stillingen hans ble overtatt av Operasjonsleder for Draupner fra UPN, som var med og ledet endringen fullt ut.

Det andre intervjuet var av en mer formell art med Anleggsleder Gassco, den 22.03.2016. Ettersom vi hadde fått veldig mye informasjon på informasjonsmøtet tidligere, var det mest for å sørge for å få belyst noen punkter nærmere, samt sikre at vi hadde fått svar på alle punktene våre fra intervjuguiden.

Det tredje intervjuet ble gjennomført 13.04.2016. Dette intervjuet ble gjort i form av en videokonferanse. Vi ble nødt til å bruke denne intervjuformen på grunn av at informanten vår var offshore da intervjuet fant sted. Grunnet liten tid hadde vi ikke anledning til å vente med intervjuet til informanten kom på land igjen. Operasjonsleder UPN 1 overtok stafettpinnen etter Operasjonsleder Kårstø, og sto for selve gjennomføringen av endringsprosessen. Vi fikk mange detaljer om hvilke risikoer som ble vurdert og hvilke utfordringer som dukket opp underveis. Vi ble slått av den positivitet og engasjementet som ble lagt til grunn. Det var tydelig at endringslederen hadde en god opplevelse av omorganiseringsprosessen og det var et energisk intervju der vi fikk mange detaljer og gode betraktninger. Under intervjuet fikk vi også oversendt en presentasjon der vi kunne finne mye god informasjon om Draupners historie, organisering og en risikomatrix som ble satt opp for å identifisere hvilke utfordringer de fant i prosessen.

Det fjerde og siste intervjuet fikk vi ikke tatt i intervjuform på grunn av informantens travle tidsskjema. Denne informanten hørte til blant den landbaserte organisasjonen, og han overtok rollen som Operasjonsleder Draupner i UPN organisasjonen etter at omorganiseringen var gjort. Han fungerer fortsatt som Operasjonsleder for Draupner. Vi ønsket å få svar på hvordan han syntes det var å overta etter omorganiseringen og hvordan jobben med implementeringen av endringene hadde gått seg til. Vi ville også ha svar på om det ble gjort korrigeringer av den opprinnelige endringen etter en tid.. Siden han ikke kunne stille til intervju fikk han tilsendt noen spørsmål på e-post. Vi fikk likevel svar på spørsmålene og dersom vi hadde oppfølgingsspørsmål kunne vi ta kontakt igjen. Vi mottok svar på spørsmålene 22.04.2016.

3.2.3 Verifikasjoner og rapporter

Intervjuene og spørreundersøkelsen utgjør våre primærdata. Verifikasjoner og rapporter utgjør sekundærdata vi fikk tilgang til. Sekundærdata er ikke observasjoner som vi har gjort selv, men ettersom vi har grundig dokumentasjon synes vi det er god kunnskap å ta med seg inn i vår undersøkelse. Gassco foretok tidlig etter omorganiseringen en verifikasjon. Denne ble

utført ved at en gruppe fra Gassco reiste ut på Draupner plattformen og intervjuet sentrale personer der.² Petroleumstilsynet (Ptil) hadde også en revisjon, som blant annet tok for seg den nye organiseringen av Draupner. Denne rapporten er gjort tilgjengelig på Ptil sine hjemmesider.³ Vi har også fått Gassco's tilsvarende svar på denne rapporten.⁴

3.2.4 Utvalg

Vi har valgt å bruke både ledere som var direkte involvert i omorganiseringen av Draupner og de offshore ansatte på Draupner som informanter. Statoil Forpleining er ikke tatt med i utvalget siden denne avdelingen har egen landbasert ledelse og ikke ble berørt av omorganiseringen i samme grad som de andre ansatte på Draupner.

Vi måtte være nøye med hvem vi valgte som informanter. Grunnen til dette var at vi ville ha med ansatte og ledere som jobbet i organisasjonen både før- under- og etter omorganiseringen. Vi antok at de kan ha relevant informasjon som ga et godt sammenligningsgrunnlag for før og etter endringssituasjonen.

3.3 Dataanalyse

Intervjuene ble tatt opp med digitalopptaker og de ble transkribert like etter intervjuet. Vi har passet på at transkriberingene ikke inneholder informantens navn, vi har omtalt dem med tittel. Vi vil gjerne påpeke at noen av informantene våre kan bli gjenkjennelige til tross for anonymisering, på grunn av den rollen de har i organisasjonen.

Det å analysere og strukturere kvalitative intervjuer var ikke noe enkel prosess siden informantene har formulert seg ulikt. Vi måtte passe på at vi så sammenhengen mellom de ulike formuleringene og prøvde å strukturere det som ble sagt etter de teoriene vi har valgt tidligere i oppgaven.

² Vedlegg 4

³ Vedlegg 5

⁴ Vedlegg 6

Når det gjelder spørreundersøkelsen, har vi holdt alle respondentene anonyme. Vi håpet at det ville gi en større andel besvarelser. Denne delen av dataanalysen gikk mye lettere enn den kvalitative delen, siden svarene var lettere å strukturere.

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er begreper som viser til kvalitet innen forskning. Reliabilitet (pålitelighet) er knyttet til måten forsker innsamler og bearbeider datamaterialet på. Ifølge Johannessen et al. (2011) er reliabilitet mest kritisk i kvantitative undersøkelser siden den måler hvor robust undersøkelsen er. I kvalitative undersøkelser kan man avdekke større variasjoner i funnene, selv om man bruker de samme spørsmål til hver informant. Funnene i den kvalitative undersøkelsen kan dermed ikke dupliseres og tolkes av andre forskere på samme måte. Påliteligheten i kvalitative studier kan dermed styrkes med at forsker gir «en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen» (Johannessen et al. 2011, s.244). Vi har prøvd å sikre reliabilitet gjennom å bruke opptaker ved intervjuene, transkribere ordrett og tolke dataene ut fra en felles forståelse.

Validitet (troverdighet) viser både hvorvidt forskeren måler det han har som formål med forskningen sin og om funnene representerer virkeligheten. Ifølge Johannessen et al. (2011) er det flere faktorer som kan svekke validiteten i kvalitative studier. Disse kan være knyttet til metodene som ble brukt ved datainnsamling, ved intervju og dataanalyse. I kvantitativ forskning kan disse feilene bli lettere identifiserbare enn ved en kvalitativ tilnærming. Validiteten i vår oppgave ble styrket ved at informantene våre har lest gjennom oppgaven før den ble levert for å luke ut eventuelle mistolkinger. Som han sa etter intervjuet ble tatt «jeg er også interessert i å lese gjennom den, både i forhold til at dersom det er noe som faktisk er feil eller misforstått så kan vi jo være med å korrigere på det, og gi innspill på det.» En faktor som vi tror kan ha svekket vår studies validitet er at vi har intervjuet informantene fem år etter at endringen fant sted. Her tenker vi at informantene ikke husker nøyaktig alt når det gjelder utførelsen av endringsprosessen og følelsene de har hatt rundt den. En av informantene våre har også påpekt dette, «ligger jo noen år tilbake så en klarer ikke å spole tilbake, men jeg synes vi har vært innom det meste for når du sitter og prater, så kommer det litt frem igjen og.»

En annen faktor som kan tenkes å ha svekket validiteten av studien vår er at de som var involvert i omorganiseringen også kan ha «forsonet» seg med endringen og se dens hensikt, som igjen kunne svekke eventuelle negative følelser rundt omorganiseringen.

En tredje faktor som kunne tenkes å ha påvirket validiteten av oppgaven vår er at to av oss forskere kjenner til noen av informantene. Dette kan antas å kunne føre til en såkalt intervju-effekt, det vil si at informanten og hans svar kan ubevisst bli påvirket av de som er til stede.

En fjerde faktor som vi vet svekker oppgavens validitet er den lave svarprosenten på spørreundersøkelsen. Som nevnt er det bare 12 av 25 som har svart på undersøkelsen, og derfor må vi i det videre arbeidet forholde oss til de dataene vi har.

3.5 Våre erfaringer med de valgte metodene

Underveis i arbeidet med datainnsamling har vi som nevnt ovenfor brukt både kvalitative og kvantitative metoder. Intervjuene vi har tatt har vi veldig positive erfaringer med.

Informantene våre stilte opp på kort varsel til tross for at de hadde travle tidsskjema. De var svært samarbeidsvillige, var hyggelige å snakke med og har gitt oss mye informasjon om omorganiseringen i Draupner i 2010 – 2011. Vi fikk også tilbud om å ta kontakt igjen dersom vi trengte mer informasjon eller om noe var uklart. Dette har ikke vært nødvendig siden vi har fått nok informasjon. Som vi har nevnt ovenfor i intervju avsnittet var en av informantene ikke tilgjengelig for intervju på grunn av hans arbeidssituasjon. Vi ble derfor nødt til å stille spørsmålene gjennom e-post. Disse svarene var nyttige men samtidig ikke så utfyllende som vi kunne fått ved et intervju.

Når det gjelder den kvantitative metoden brukte vi spørreskjema som vi sendte ut til 25 ansatte på installasjonen. Vi hadde forventninger om at det å sende ut spørreskjema ville gi en kjapp og effektiv datainnsamling, men det ble ikke så enkelt som vi trodde. Spørreskjemaet ble sendt ut i påsken og vi opplevde at det tok ca. en uke før vi fikk inn de første svarene. En av oss som skriver oppgaven er ansatt på Draupner installasjonen. Han ble nødt til å purre på dem som hadde fått tilsendt spørreundersøkelsen for at vi skulle få inn flere svar. Han fikk tilbakemeldinger om at på grunn datasikkerhet og såkalte «pishing – kampanjer» som kjøres hele tiden var det flere som hadde slettet mailen som inneholdt linken til undersøkelsen. Det

førte til at vi i tillegg til muntlig påminnelse også sendte ut 4 purringer på e-post. Til tross for dette har vi fått inn bare 12 svar i løpet av 43 dager. Det var litt i minste laget fordi vi hadde håpet å få inn flere svar. Vi må derfor gå ut ifra at de som tok seg bryet med å svare på spørreundersøkelsen ønsket å bidra med sine meninger, men at det er mulig at de ikke representerer flertallet på plattformen. Flere svar hadde styrket funnenes troverdighet.

3.6 Etiske hensyn

Forskeren må alltid tenke på de menneskene som blir berørt av forskningen på en direkte eller indirekte måte. Etiske hensyn innebærer at forsker må belyse ulike tema uten at de medfører uheldige konsekvenser for enkeltindivider. De forskningsetiske retningslinjer innen etiske hensyn nevner flere forhold som forsker må være oppmerksom på: informantens rett til å bestemme selv over sin deltagelse i undersøkelsen og muligheten til å trekke seg fra den på et hvilket som helst tidspunkt. Informanten kan selv bestemme hvor mye informasjon han vil dele med forsker og hvordan dette skal brukes. Forsker har et ansvar for ikke å påføre noen form for skade ved hans forskningsaktivitet (Johannessen et al., 2011).

Vi har valgt å anonymisere svarene som vi har fått fra informantene våre, men som nevnt tidligere kan noen av dem bli identifisert på bakgrunn av deres spesifikke roller.

3.7 Oppsummering

I oppgaven vår har vi benyttet oss av både kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder, i form av semistrukturerte intervju og spørreskjema. Vi valgte disse metodene fordi vi har ansett de som mest hensiktsmessige. Hovedtyngden av data fikk vi gjennom intervjuene, data fra spørreundersøkelsen kommer som et tillegg.

I neste kapittel presenterer vi de resultatene vi har fått og knytter de opp mot de teoriene som vi presenterte tidligere i kapittel 2 i oppgaven.

4. Presentasjon av data

I dette kapittelet presenterer vi alle data vi har samlet inn ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelsen som utgjør vår primærdatainnsamling. I tillegg har vi sekundærdata fra verifikasjoner og inspeksjoner fra Petroleumstilsynet og Operatør av Draupner.

4.1 Planlegging

En av informantene forteller at han hadde stilt seg spørsmålet: «Hvorfor ligger Draupner her som en ensom øy i et stort hav, og alle andre ligger i UPN? Det må jo være noen grunner for noe felles drift der?» En tenkte da på at Draupner hadde de samme utfordringene som andre offshore installasjoner, men når en ikke satt i UPN, vil det være vanskeligere med erfaringsoverføring i forhold til disse. Han forteller at det ikke var første gang det ble vurdert å flytte Draupner inn i Statoil UPN, men at de tidligere hadde vurdert det slik at Draupner passet best i Kårstø organisasjonen. Dermed ble det etablert en gruppe som skulle utrede forskjellige forslag til løsninger i forbindelse med Draupner omorganiseringen.

«Det ble lagt en del energi i å finne gode løsninger og gruppen jobbet i den tro at resultatet deres skulle brukes som et beslutningsgrunnlag.» forteller han. Etter hvert som prosessen skred fram, satt gruppen med en følelse av at dette var en styrt prosess og at konsernledelsen allerede hadde fattet sin beslutning. Han forteller at det var mange som ga uttrykk for sine meninger og jobbet for det de mente var den beste løsningen da de skulle vurdere alternativer for Draupner. Selv om de ikke var enige i den beslutningen konsernledelsen tok, jobbet de videre for å få til det som ble bestemt. Han forteller at han oppfattet det slik at de fleste var uenige i beslutningen og at de mente dette ikke ga «added value» i verdikjeden. Han ser at det sannsynligvis var en riktig beslutning som ble fattet og at han ønsket at denne prosessen ikke skulle dras for langt ut. Han forteller at det er eksempler i Statoil, hvor beslutningsprosessen har tatt for lang tid, og at dette er svært negativt fordi det skaper usikkerhet. Han syntes dermed det var viktig å påbegynne planleggingen for overføringen så snart beslutningen ble tatt.

En av informantene forteller også at det hadde vært en frustrasjon i flere år at Draupner følte de ikke var sidestilt med andre installasjoner i Statoil. De ble ikke involvert på samme måten

som andre installasjoner. «Det var nok et savn å være en del av storfamilien på norsk sokkel. Så når de endelig, som de sa, blir en del av UPN, så var det faktisk stor glede på plattformen.»

Det var en del av de som kom til Draupner som kom fra andre installasjoner og opplevde en ganske stor endring i måten å drifte på i den gamle Draupner organisasjonen. Så folkene på plattformen reagerte faktisk positivt på beslutningen om endring. «Vi var litt ‘huset på prærien,» forklarte en av informantene, «på godt og vondt.» Draupner var litt herre i eget hus, og dermed så kunne de være effektive og få til gode løsninger. «Men ikke alltid. Der det ble kjørt kampanjer i UPN var ikke Draupner en del av de kampanjene. Så det var en miss-match i forhold til at de ikke klarte å være på samme nivå som de andre installasjonene.»

En annen informant forteller at de i utgangspunktet var positive til omorganiseringen. Han fortalte at de hadde det jo veldig greit og godt fra før, men etter hvert ble de på en måte «svelget av Kårstø anlegget». De ble nok ikke vurdert helt på lik linje med de andre plattformene, hverken når det gjaldt utveksling av personell eller ledelse, plattformsjefer eller noe. «En ble liten i Kårstø, så jeg tror det var en fordel det som ble gjort.» sier han.

Både informantene fra Kårstø og UPN forteller at det var helt nødvendig å få med seg sentrale personer inn i den nye organisasjonen på Forus. Dette var personer med lokalkunnskap både til organisasjonen og til installasjonen.

En av informantene forteller at visjonen med å overføre Draupner til UPN var å få til gode arbeidsprosesser når det gjaldt modifikasjoner. «I UPN har de en klar arbeidsprosess på det å kjøre modifikasjoner. Modifikasjonsprosessen var ikke like tydelig i Transportnett på Kårstø som den var i UPN.» Kårstø hadde et ganske stort prosjekt som ikke gikk så bra, akkurat i overgangen når Draupner kom inn i UPN. Det brukte de som læring for hvordan man ikke skal gjøre det. Deretter etablerte de rutine og måten Draupner skulle jobbe på.

Også informanten fra Kårstø bekrefter at det noen ganger gikk litt fort i svingene på Draupner. Han forteller at de faktisk hadde en hendelse som han ble informert om på sin første dag i Statoil organisasjonen, som var veldig alvorlig og kunne resultert i tap av menneskeliv.

4.2 Motstand

«Det ble en del støy og såre følelser. I det første møtet, der beslutningen ble kommunisert til de som ble berørt, ble det både gråt og tenners gnissel. Det var et tungt og krevende møte.» forteller en av informantene. «Det er litt individuelt, og folk reagerer forskjellig,» fortsetter han. «Noen fikk nærmest sjokk, mens andre bare trengte litt drahjelp for å komme videre. Men det var faktisk en rød hendelse i forbindelse med dette. Det vil si at en av de berørte fikk yrkesmessige konsekvenser slik at han måtte følges opp over lang tid. Men for de fleste gikk det greit etter en kort stund.»

I Gassco forteller de også at de hadde noen motforestillinger med omorganiseringen. De har tidligere erfart at når en snakker om storsystemer og synergier så er det ofte flotte ord, men at det ofte viser seg at det ikke er helt slik når det kommer til stykket. Gassco var bekymret for at det skulle slå andre veien og at Draupner skulle bli pålagt store, tunge prosesser, som de ikke hadde behov for på en så liten installasjon. De både så og fryktet negative tendenser på kostnadssiden.

«I løpet av det første året var det nok også slik at det ble litt stillstand om bord og Gassco opplevde at folk var litt frustrerte eller oppgitt. Det mange sa var (..) at det skjer jo ingen ting, det skjer jo ingenting ute!» forteller informanten.

Den samme historien forteller også en annen informant «(..) jeg tror arbeidet stoppet opp et år også jeg(..) Alle aktiviteter som var planlagt de ble jo satt på hold, for dette skulle da forberedes og kvalitetssikres, kostnads vurderes på en annen måte. Og da stopper ting opp.»

En av informantene forteller også at det var utfordringer med å få inn de nye systemene. UPN hadde all metodikken på plass, men Draupner var vant til å jobbe på en annen måte. Hun bekreftet også at det var litt støy, og at hun forstår at det smertet Kårstø organisasjonen å gi fra seg ansvaret for den daglige driften. «Kårstø hadde jo et sterkt eierforhold til Draupner og de har gjort en veldig god jobb, så det blir nok litt sånn som når barna forlater redet» forklarer hun.

Hun forteller også at de som måtte flytte ikke var fornøyde. «Det var ikke mye smil når jeg kom opp til Kårstø og skulle prøve å få de til å flytte ned til UPN» forteller hun. Men de gikk med på å prøve og se hvordan det var selv om de slett ikke hadde noen tro på at de ville bli

værende. Hun bekrefter at pendlerne fikk gode rammebetingelser, for det var en krevende prosess å overtale de til å flytte fra Kårstø og til Forus.

En av informantene forteller at han opplevde at det var en god del motstand mot endring i starten, men «i dag er det sjelden at en hører at «ting var bedre før», selv om det forekommer.» Tilpassingen til UPN organisasjon, roller og ansvar og nye styringssystemer opplevdes av Draupner som krevende og at en gikk fra en «lettbeint» organisasjon til en tyngre. Det medførte en del endring som en i starten ikke så nytten av, men dette har gått seg til på en god måte etter hvert.

4.3 Kommunikasjon og informasjon

Det ble gjennomført en rekke interne møter, både med de som var direkte berørt, de som ble indirekte berørt samt ansattes representanter. Det var en veldig god dialog, forteller informanten. Han tviler på om alle var fornøyd med beslutningen, da mange av de som måtte flytte arbeidssted til Forus, hadde bosted på Haugalandet. Mange av møtene handlet derfor om forskjellige pendlerordninger og kompensasjoner. Han forteller at det var vanskelig å fortelle om beslutningen om omorganiseringen til Draupner organisasjonen.

I spørreundersøkelsen får vi også vite at det var i internmøte de fleste ble informert om omorganiseringen av Draupner. Et lite flertall syntes også at det var tydelig og forståelig hvorfor Draupner organisasjonen burde endres, men hele 41,7% hadde ikke en klar oppfattelse om grunnen for endring. Et lite flertall mente at det i liten, eller svært liten grad ble tatt hensyn til innspill fra de involverte offshore, men hele 36% mente det ble tatt litt hensyn til innspill fra offshoremiljøet.

En av informantene forteller at det som var viktig i de første ukene, var å informere og kommunisere, og det å være tett på de som var påvirket av denne prosessen. Både ute på plattformen og de som ble overflyttet fra Kårstø til Stavanger. Det å være tett på og sørge for at de ble godt ivaretatt var utrolig viktig, Og ikke minst å informere omverden: «Her er Draupner! Dette er oss!» «Så det å kommunisere var veldig viktig.» sier hun. «Og så var det også viktig å få til det gode samarbeidet med Kårstø.» understreker hun. «Det var også viktig å ha en tett og god dialog med Gassco for å forvise oss om at Gassco så at vi jobbet målbevisst for å få overgangen til å bli en suksess. Så dette med informasjon og

kommunikasjon var veldig viktige hjelpemidler.» Det ble også laget en kommunikasjonsmatrise til hjelp i gjennomføringsprosessen.

Fra Gassco fikk vi vite at de ba om å bli informert, og involvert om nødvendig, og informasjonen var først og fremst gjennom møter. De har faste møter og det var der de fikk mest informasjon. Det ble også fremlagt en risikovurdering eller konsekvensvurdering som UPN hadde gjort, men Gassco var ikke tungt inne i prosessene. En av informantene forteller: «Når det gjelder forholdet til Gassco så følte det veldig nært ved at det var kortere vei til Kårstø og de var der jevnt og trutt på møter, men i disse tider er det så gode samhandlingssystemer slik at en like gjerne tar en videokonferanse.»

En av informantene forstod at det var vanskelig for Kårstø organisasjonen å gi fra seg ansvaret for Draupner, som de hadde et veldig sterkt eierskap til. Dermed var den gode dialogen viktig, slik at de også kunne være trygge på at Draupner ble godt ivaretatt. Hun fortalte videre at det var veldig viktig med informasjon og kommunikasjon, og det å være tett på de som ble påvirket av denne prosessen. Både ute på plattformen og, ikke minst, de som ble overflyttet fra Kårstø til Stavanger.

4.4 Iverksettelse

Da beslutningen var et faktum ble stafettpinnen gitt fra Kårstø til UPN. Den nye operasjonslederen skulle ta del i prosessen å få Draupner inn i UPN på en god måte, samtidig som TSP rollen mot Gassco ble ivaretatt. Hun forteller at utfordringen først og fremst var på ressursene og hun bekrefter at mange av de som jobbet i Draupner hadde vært der i mange år og hadde detaljkunnskap som var viktig å få med seg videre. Hun sier at det hadde vært svært uheldig om de mistet denne kompetansen. De som tilhørte Kårstø organisasjonen og som måtte flytte fra Kårstø og over til Stavanger måtte få noen gode rammebetingelser. «Prøv nå et år og se om dette fungerer. Se om dere trives i Stavanger med endringen» forteller en entusiastisk informant. «Det de erfarte, når de hadde vært i UPN i et år, så ville de være der. For plutselig så kom de inn i et fagmiljø. De gikk fra å være to alene på Kårstø til å komme inn i et fagmiljø, i ingeniørmiljøet anleggsintegritet, hvor det satt kollegaer med samme kompetanse men som jobbet mot andre installasjoner. Så hadde de plutselig en arena der de kunne diskutere ting. De ble også dratt med inn i oppgaver på de andre installasjonene som de igjen kunne dra med seg tilbake til Draupner.»

Draupner organisasjonen som installasjon var vant til å styre ting som de ville. Når de kom inn i storsystemet ble det nødvendig å kjøre prosesser og det var nok ikke så fort og lettvent i denne store mastodonten som UPN er. Draupner fikk noen utfordringer i forhold til prioritering og modifikasjoner som måtte behandles i prosesser på lik linje med Statfjord og Ekofisk, for å sikre at de klarte dette på en god måte. «Så ble et utmerket samarbeid etablert, slik at problemet ble løst.» forklarer hun.

Den siste av informantene forteller at når han kom inn i organisasjonen var en veldrevet og smidig organisasjon han overtok. «Det viste seg etterhvert at det var rom for forbedring og kvalitetsheving på presisjon, kvalitet og dokumentasjon for å komme på samme nivå som øvrige UPN anlegg. Dette ble synlig når en målte seg mot kriteriene og retningslinjene som driftsmodellen gav. Spesielt kan nevnes Prosjekt gjennomføring, Planlegging og jobbforberedelse og oppdatering av dokumentasjon ved endring.» forteller han.

Han forteller at Draupner hadde i innføringen av driftsmodellen en organisering av fagansvarlig som avvek fra modellen, men at dette ble justert i en felles gjennomgang av modellen som ble utført i 2012.

For de som jobbet på plattformen mener en av informantene at det hadde vært en frustrasjon i flere år at de følte at de ikke var sidestilt med andre installasjoner i Statoil. De ble ikke involvert på samme måten som andre installasjoner. «Det var nok et savn å ikke være en del av storfamilien på norsk sokkel.» sier hun. «Så når vi endelig, som de sa, ble en del av UPN, så var det faktisk stor glede på plattformen.»

De som jobber offshore svarer litt delt på spørsmålet om ledelsen klarte å engasjere og motivere til at omorganiseringen ble en positiv prosess. Hele 41,7% svarte «vet ikke» på det spørsmålet, mens bare 25% svarte at de ikke syntes ledelsen engasjerte og motiverte. På spørsmålet om de var positive eller negative til omorganiseringen er det en liten overvekt av de som var «litt skeptisk», da 36,3 % svarte dette. Hvis vi legger sammen de som var «litt forventningsfulle» og de som var «positive» finner vi hele 54,6 % som hadde disse svaralternativene, så det virker som det var en blandet følelse. Det var ingen i undersøkelsen som svarte at de var svært negative, men det var ingen som var svært positive heller.

Mens omorganiseringen pågikk var stemningen om bord, ifølge spørreundersøkelsen, litt positiv (45,5 %) eller positiv (9,1 %) for et lite flertall. Heller ikke på dette spørsmålet var det noen som svarte at stemningen var svært positiv, men den var ikke svært negativ heller.

De var veldig bevisst på å ha en åpen og god dialog slik at både Gassco og Kårstø organisasjonen skulle forstå hvordan de jobbet i UPN og at Draupner skulle bli godt ivaretatt i den nye organisasjonen. De hadde et trekant-samarbeid mellom Kårstø, Gassco og Forus. En av informantene besluttet at Draupner skulle «ledes i flombelysning», som hun kalte det. Det vil si at de ønsket å informere Gassco slik at de fikk den informasjonen de trengte, slik at de skulle være sikker på at Draupner ble driftet på en sikker og god måte.

I en periode etter omorganiseringen fungerte Kårstø TN på en måte som en postkasse, der kommunikasjonen gikk fra UPN via Kårstø og til Gassco. «Det tok litt tid før Kårstø innså at de hadde fått en annen rolle. De hadde ikke lenger ansvaret for den daglige drift. De hadde ikke lenger ansvaret for modifikasjoner og det tekniske vedlikeholdet om bord på Draupner. De hadde TSP rollen og derfor var det så viktig å få til det gode trekantsamarbeidet sånn at de forstod sin rolle, men også slik at de kunne senke skuldrene og tenke «Jo, dette går bra.»» sier hun. Etter hvert ble også denne rollen faset ut slik at det ble direkte kommunikasjon mellom Gassco og UPN.

En av informantene forteller at de jobber med de tilpasninger som er gjort slik modellen sier. De har fått større fleksibilitet og robusthet, god HMS fokus, samt støtte og bedre kvalitet i modifikasjoner. «Det er også lettere å ta inn forbedringer initiert av andre og felles forbedrings initiativ når vi jobber likt.» sier han. Han forklarer videre at det har, i perioden etter innføringen av modellen, også vært en god del utskiftninger i bemanning og ledelse. Der ser de at det å få mikse inn UPN erfaring har gitt positiv effekt på etterlevelse, sikker drift og det å se ting på en annen måte.

«Dette har hatt positiv effekt på både HMS, effektivitet og arbeidsmiljø.»

En av informantene forteller at det ikke var noen umiddelbar gevinst da omorganiseringen var et faktum. Han forteller at arbeidet stoppet opp i lang tid fordi alle aktiviteter ble satt på vent for at de skulle forberedes og kvalitetssikres, og kostnads vurderes i henhold til UPN's rutiner. Han mener også at det ble betydelig dyrere å drive Draupner når en kom inn i et større byråkrati.

En av de andre informantene forteller også at det var utfordringer med å få inn de nye systemene. UPN hadde all metodikken på plass, men Draupner var jo vant til å jobbe på en annen måte.

«Spesielt på modifikasjoner og inne på studier så startet den nye organisasjonen litt på «skcratch», og det var mye folk som skulle inn å behandle det som lå i studieporteføljen.»

En av informantene forteller imidlertid at forsinkelsene ble brukt som en suksesshistorie: «Det store prosjektet som ikke gikk så bra i Kårstø TN, var et eksempel på at det svarte seg å jobbe på UPN måten. Draupner erfarte at de ikke hadde gode nok rutiner til å kjøre modifikasjoner i Kårstø TN organisasjonen, på samme måte som i UPN.»

Da Draupner kom inn i UPN hadde de nettopp vært igjennom et ganske stort prosjekt. De skulle implementere en evakueringstunell i fra livbåtene på S plattformen til E plattformen og legge en tunnel på utsiden. Den var bygd og lå på Kårstø og skulle implementeres på Draupner. En av informantene stilte da spørsmålet: «Ja, vil det fungere?» Hun ler litt og fortsetter: «Det viste seg å være et godt spørsmål!» UPN brukte da sine ressurser som gikk sammen og vurderte evakueringstunellen og de fant ut at denne ikke ville fungere. Så fikk de stoppet implementeringen. Det var flere andre slike punkter der de så den positive effekten ved å gå inn i UPN.

I tillegg gjorde UPN noen grep i forhold til kommunikasjonen mot Gassco som de trekker fram som en suksess. UPN ønsket å informere Gassco slik at Gassco fikk den informasjonen de trengte for å være sikker på at UPN driftet Draupner på en sikker og god måte. I stedet for at Gassco skulle stille spørsmål, satte UPN opp agendaen ut i fra den måten andre installasjoner ble driftet på i UPN. Så de arvet den metodikken, måten å jobbe på, som UPN hadde mot partnerne. «Nettopp for å være sikker på at Gassco fikk den forståelsen at UPN driftet på en sikker, god og kostnadseffektiv måte. Det var jo det som var hensikten med TSP møtene.»

4.5 Resultatet av endringen

I juni 2012 hadde Gassco en Verifikasjon, kalt VTN 12-01 Ny Driftsmodell Draupner, der et team reiste ut på plattformen. Målet for verifikasjonen var å verifisere effekten av den organisatoriske endringen som ble gjort.

Gassco bekrefter i verifikasjonen at overføringen fra Kårstø til UPN har fungert bra, selv om deler av organisasjonen var misfornøyd med den felles driftsmodellen som ble gjennomført

før organisatorisk overføring til UPN. Gassco observerte videre at det hadde vært en kostnadsøkning knyttet til Draupner drift, men at de ikke kan skylde det direkte på organisasjonsoverføringen og at markedsmessige forhold også kan spille en rolle i de økte kostnadene. Verifikasjonen viser at innføring av UPN sine systemer har medført en større grad av standardisering av beslutningsprosesser, men det er en bekymring at gjennomføringsevnen i modifikasjonsprosessen er svekket.

En revisjon fra Petroleumstilsynet tar også for seg omorganiseringen. «I 2011 vart Draupner organisert under UPN Sleipner, Draupner, Gudrun (...) Det ser og ut til å ha medført utfordringar med å få gjennomført prosjekt for ein periode.» Petroleumstilsynet stilte spørsmål ved om det har vært tilstrekkelig med risikovurdering i prosessen og om informasjonen og arbeidstakermedvirkning har vært tilfredsstillende.

På denne rapporten svarte Gassco at mange av elementene med felles driftsmodell er implementert med godt resultat i organisasjonen. Gassco ser også forbedringsmuligheter og har foreslått noen tiltak som går på riktig ressursbruk og riktig kompetanse for Draupner organisasjonen.

Alt i alt er informanten fra Gassco enige i at de etter omorganiseringen fikk en mer robust organisasjon. De fryktet noen negative tendenser på kostnadssiden, og opplevde også en kostnadsøkning, «... men økte kostnader kan også skyldes andre forhold», sier han. Når det gjelder forholdet til Gassco så følte det veldig nært ved at det var kortere vei til Kårstø og de var der jevnt og trutt på møter, men i disse tider er det så gode samhandlingssystemer slik at en like gjerne tar en videokonferanse. Dessuten kommer en representant fra UPN til Bygnes på månedsmøter.

En av informantene forteller at mange av de som var på plattformen, kom fra andre installasjoner og at de følte på en måte at de var «kommet hjem igjen» når de ble en del av den storfamilien de kjente fra før. På plattformen opplevde de at de fikk en helt annen hjelp og bistand enn da de var alene og på Kårstø. Hun mener omorganiseringen har vært en vellykket prosess med et godt resultat.

I spørreundersøkelsen kommer det fram at 100 % av de som svarte mener at det, etter omorganiseringen, er samme stemningen om bord som før. Hele 54,5 % melder om at jobben har blitt litt vanskeligere. I de åpne spørsmålene forteller noen at ting tar litt mer tid, mens andre forteller at ting er lettere fordi flere oppgaver er flyttet til land.

Også fra Gassco får vi vite at det har gått seg veldig bra til og informanten sier at han vil våge å påstå at organisasjonen nå totalt sett er styrket, altså mer robust, har mer støtte rundt seg og at de har et bedre offshore miljø. «Jeg føler ting er enklere selv om Draupner fortsatt er litt spesiell i den enheten de ligger i forhold til at de har Gassco som operatør.» «Nå er det vel litt enklere å flytte på folk fra plattform til plattform.» Han forteller at han nettopp var ute på Draupner og der hadde de skiftet drifts- og vedlikeholdsleder. Da hadde de byttet med plattformen Gudrun og det går greit fordi de har den samme Statoil kulturen. Likevel sier han at de små forholdene som de har på Draupner, og det å føle seg hjemme, er like sterkt som før ute på plattformen. «For det har jo alle sagt i alle år, om de er ute for lengre eller kortere perioder, at det er jo knallbra der ute, så jeg tror de har opprettholdt det gode arbeidsmiljøet om bord.»

5. Drøfting

I dette kapittelet skal vi presentere funnene våre i forhold til teoriene vi presenterte i kapittel 2. Noen av funnene passer inn i flere teorier. I de tilfellene blir funnene brukt flere ganger, som kan gi en følelse av gjentakelse. Dette gjør vi for å kunne kople opp funnene våre mot den aktuelle teorien. For at vi ikke skal «gå oss ville» i teoriene og hva vi drøfter, er det viktig at vi hele tiden har problemstillingen i tankene: «Hvordan ble omorganiseringen av Draupner utført og oppnådde de det ønskede resultat med den nye organisasjonen.»

5.1 Planlegging

Valg av strategi handler om leders eller ledelsens plan for å nå et mål (Roos et al., 2010). Spørsmålet om Draupners plassering i organisasjonen hadde vært oppe ved flere anledninger, men prosessen ble igangsatt etter ønske fra daværende konserndirektør, Helge Lund. Ut fra dette ble det satt sammen en arbeidsgruppe som skulle se på ulike konsekvenser knyttet opp til fortsatt tilhørighet på Kårstø eller flytting av driften og organisasjonen til Stavanger og inn i UPN. Ifølge Kurt Lewin (1947) i Hennestad inneholder endringsprosessen tre faser: opptining, omforming og konsolidering. I den første fasen, i opptiningsfasen, må det skapes et behov for endring. I denne fasen påpekes det hvorfor en endring trengs og endringsleder må hjelpe til for å redusere redsel og uvilje. Dette kommer også fram i Kotter's 8 trinns modell, der det første trinnet for å skape en endring er at noen må føle at endring er nødvendig (Kotter, 1996). Faktisk bør hele to tredjedeler av ledelsen mene at det å foreta en endring gir merverdi. En av informantene forteller at han stilte seg spørsmålet: «Hvorfor ligger Draupner her som en ensom øy i et stort hav, og alle andre ligger i UPN. Det må jo være noen grunner for noe felles drift der?» Det andre trinnet i endringsprosessen som Kotter beskriver er å etablere det rette teamet til å lede endringsprosessen (Kotter, 1996). En av informantene ble tidlig involvert i prosessen sammen med sitt team for å konsekvensutrede endringen. Teamet som ble satt sammen ivaretok innspill fra Draupner og plattformdrift og i tillegg hadde de med ansattes representant og personalavdelingen samt en representant fra økonomi. De var en liten enhet på en 6 - 8 personer som jobbet med konsekvensutredning. I følge modellen er det bra å involvere mennesker med ulike disipliner for å få en god miks av folk til å lede endringen (Kotter, 1996). En av informantene legger ikke skjul på at hans gruppe konkluderte med at de ikke burde omorganisere, men at ledelsen likevel besluttet at Draupner skulle flyttes

til UPN. «Da beslutningen ble tatt var gruppen likevel klar på at de ville jobbe for at organisasjonsendringen skulle bli god» forteller han

Ut fra gruppens konklusjoner av forventede konsekvenser, personlige inntrykk fra medlemmene og endelig resultat, kan det virke som avgjørelsen om endringen allerede var tatt og at dette var en politisk styrt beslutning fra konsernledelsens side. Det kan virke som om intensjonen hele tiden hadde vært å gjennomføre omorganiseringen. Analysen av blant annet de økonomiske konsekvensene var veldig klare på at fortsatt tilstedeværelse i Nord Rogaland ville være å anbefale. Selv om det i ettertid har vist seg at denne beslutningen nok var den riktige, kan dette være en del av forklaringen på hvorfor så mange som 41,67 % av de som svarte på spørreundersøkelsen ikke så tydelig og forsto hvorfor Draupnerorganisasjonen burde endres. Et mindretall sier at «det ble tatt en del hensyn» til innspill fra de involverte offshore mens resterende sier at «det ble i liten», eller «svært liten grad» tatt hensyn til deres innspill.

Da spørsmålet om flytting av organisasjonen kom opp igjen forteller også en informant, at det hadde vært frustrerende for Draupner at de ikke var sidestilt med andre installasjoner i Statoil og at de ikke ble involvert på samme måten som andre installasjoner. På plattformen var det et savn å være en del av «storfamilien» på norsk sokkel, forteller hun. «Så når de endelig, som de sa, blir en del av UPN, så var det faktisk stor glede på plattformen.» En del av de som kom til Draupner hadde tidligere vært på andre installasjoner. De opplevde at Draupner ble driftet ganske forskjellig fra det de var vant med. «Så folkene på plattformen reagerte faktisk positivt på beslutningen om endring.» forteller informanten. «Vi var litt 'huset på prærien'», forklarte hun, «på godt og vondt». Omorganiseringen av Draupner skulle sørge for at de fikk de samme rutinene som de andre installasjonene i UPN.

Kotter og Schlesinger (2008) mener at uvilje kan håndteres ved å involvere flest mulig i endringsprosessen. En informant sier at de ikke var tungt involvert i endringsprosessen, men de ble involvert og informert når det var nødvendig, gjennom faste månedsmøter. Han forteller at han var positiv til omorganiseringen til tross for at de hadde det veldig bra på Draupner tidligere. Han forteller at de etter hvert ble, på en måte, «svelget av Kårstø-anlegget» og var ikke likestilt med de andre plattformene. «En ble liten i Kårstø, så jeg tror det var en fordel det som ble gjort.» bekrefter han.

Den 1. januar 2011 overtok en ny operasjonsleder fra UPN. Hun fikk i oppgave å bli med i prosessen for å få Draupner overført til UPN på en god måte, og samtidig ivareta TSP rollen mot Gassco. Dette arbeidet var noe hun gikk inn for med entusiasme, og hun var veldig positiv til denne prosessen. Kotter sier at ledelsen må delegere ansvar til de involverte og gi de eierskap til endringen (Kotter, 1996). Det en av informantene forteller er at det var en positiv og endringsvillig gruppe som tok imot henne som endringsleder.

En annen måte å få med mennesker på endring og å håndtere potensiell motstand ifølge Kotter og Schlesinger (2008) er gi støtte og tilrettelegge i krevende endringsperioder. En av informantene forteller at de som måtte flytte arbeidsplassene sine fra Kårstø til Forus fikk gode rammebetingelser når det gjelder ukependling og fikk prøve denne ordningen «Prøv nå et år, se om dette fungerer. Se om dere trives i Stavanger med endringen» sa hun.

5.2 Motstand

I henhold til Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) skaper alle organisasjonsendringer en form for motstand, som er en rasjonell reaksjon hos alle som blir berørt av denne. Motstand kan fungere som en forsvarsmekanisme eller det kan komme fra personlige interesser og motiver. Jacobsen (1998) påpeker også at grunnen til at motstand oppstår, kan komme av ulike personlige tolkninger om nødvendigheten av en organisasjonsendring.

Det kommer frem i et av intervjuene at allerede på beslutningsnivå har det vist seg en motstandstendens i form av uenighet «(..) selv om de var uenige, så aksepterte de at det ble den beslutningen det ble.»

Det kommer videre fram i intervjuene etter det første møtet der beslutningen ble kommunisert ut, at det ble ulike reaksjoner hos de som ble berørt av endringen. Noen reagerte tungt, mens andre kun trengte litt veiledning for å forsone seg med tanken.

Jacobsen (1998) nevner ulike grunner til at motstand oppstår ved organisasjonsendringer. En av disse grunnene er frykt for det ukjente, og at man ikke tydelig kan se hva endringen egentlig innebærer for den jobben som skal utføres. En av informantene understrekte at arbeidsdagene bar preg av usikkerhet. En annen informant var ekstra bekymret for at endringen innebar innføring av tunge arbeidsprosesser på en så liten installasjon som

Draupner. Han var også bekymret for at endringen førte med seg større kostnader. Han var med andre ord litt skeptisk til å være en del av noe større. Som Conner (1995) i Grønhaug et al. (2001) også sier, at manglende tro på at endringer er nødvendige kan utløse motstandsfølelser.

De to informantene har også opplevd at mennesker om bord på Draupner ble frustrert på grunn av at det skjedde lite i en periode. Alle aktivitetene som var planlagt ble stoppet. De måtte forberedes, kvalitetssikres og vurderes på nytt før de kunne gå videre. Ifølge Jacobsen (1998), kan usikkerhet være et grunnlag for frustrasjon som igjen kan føre til motstandsdannelser.

En annen årsak som kan skape motstand er ifølge Jacobsen (1998) tap av identitet, som blant annet innebærer at man mister følelsen av at man gjør en viktig jobb. Den ene informanten nevner at det var ekstra krevende når Kårstø Transportnett måtte gi fra seg ansvaret for den daglige driften. Dette «smertet nok lille-grann» sier informanten, siden de har hatt et sterkt eierskap til jobben. Conner (1995) i Grønhaug et al. (2001) understreker at endringer kan møte motstand hvis den gamle måten å gjøre tingene på har fungert bra før. Informanten understreker at de Kårstø ansatte var flinke til å gjøre jobbene sine.

Personlige tap i form av direkte kostnader, ved å flytte på seg fysisk og endring av den symbolske orden, er ytterligere årsaker til at motstand oppstår, hevder Jacobsen (1998). Den symbolske orden ifølge Jacobsen (1998) blir forstyrret ved at man må forlate et kontor som representerer trygghet, eller eventuell status. Samtlige av informantene våre nevnte at de som skulle flyttes fysisk fra Kårstø til Forus ikke var så begeistret for flyttingen, og det ble en krevende prosess. Den ene informanten sa at «Det var ikke mye smil når jeg kom opp på Kårstø og skulle prøve å få de til å flytte ned til UPN.» Den andre informanten understreket at noen av de som skulle flyttes hadde sterk tilknytning til Kårstø, siden de hadde «vokst opp» der.

Dobbeltarbeid ved organisasjonsendringer er et vanlig fenomen, der man må balansere de daglige aktivitetene med de nye. Jacobsen (1998) påpeker at mange kan oppleve dette som veldig krevende arbeids- og ressursmessig. To av informantene våre mente også at endringsperioden var en krevende periode, siden de måtte balansere den daglige driften med å innføre de nye systemene, alt fra økonomi til rapportering. Til tross for at det var en utfordrende periode, opplevde ingen av informantene dette som noe negativt, men som noe de

måtte gjøre i en periode. Dobbeltarbeid for de Draupner ansatte kom i form av avlæring og læring. Det kommer fram i intervjuene at de ansatte «var vant til å jobbe for seg selv og løse ting selv.» Det kommer ikke fram hverken i intervjuene vi har tatt eller i spørreundersøkelsen om denne overgangen mellom avlæring av gamle arbeidsmåter og tilegnelse av de nye har ført med seg noen form for motstand.

5.3 Kommunikasjon og informasjon

Da den endelige beslutningen om omorganisering var tatt kunne en av informantene fortelle at det var vanskelig å formidle avgjørelsen videre til de som ville bli berørt. Videre kunne han fortelle at det ble gjennomført en rekke interne møter med de som ble direkte berørt, de som ble indirekte berørt og ansattes representanter. Han satt med et inntrykk av at det var en god dialog. Spørreundersøkelsen viser at de fleste på installasjonen ble informert i internmøtene. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at en vellykket endringsprosess kjennetegnes ved at det er lagt mye vekt på kommunikasjon.

Ved å informere de berørte gjennom møter benyttet organisasjonen seg av det Kaufmann og Kaufmann (2015) i kommunikasjonsprosessen omtaler som toveis kommunikasjon. Det vil si at informasjonen blir formidlet ansikt til ansikt, noe som gjør at både sender og mottaker av informasjonen er aktive. Dette gjør det lettere for sender å formidle mye informasjon på en gang, og mottaker har mulighet for å komme med tilbakemeldinger på budskapet som mottas. Informanten kunne fortelle at de fleste tok nyheten om omorganiseringen greit, men at det oppstod en rød hendelse som førte til yrkesmessige konsekvenser og måtte følges opp over lang tid. Kotter og Schlesinger (2008) mener at kommunikasjon også er et gunstig verktøy å bruke for å unngå misforståelser.

En av informantene forteller også at det som var viktig i de første ukene var å informere og kommunisere, samt å være tett på de som var påvirket av denne endringsprosessen. «Både ute på plattformen og de som ble overflyttet fra Kårstø til Stavanger.» Hun mente det var utrolig viktig å være tett på og sørge for at de ble godt ivaretatt. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) kan man på mange måter si at kommunikasjon er med på å holde en organisasjon sammen.

For at endringen skal være vellykket forteller også Kotter (1996) at det er viktig at folk forstår hvorfor endringen er nødvendig og hva som skal til for å komme dit en vil. Ansatte i organisasjonen må også forstå hva endringen innebærer for selve organisasjonen og for den enkelte. Å kommunisere en klar visjon vil hjelpe folk å dra i samme retning. Informantene forteller at en av visjonene med å overføre Draupner til UPN var å få til gode arbeidsprosesser når det gjaldt modifikasjoner.

Når det gjelder kommunikasjonen mellom de ulike organisasjonene (UPN, Kårstø og Gassco) kan en av informantene fortelle at kommunikasjon var et viktig verktøy for å få til et godt samarbeid med Kårstø. Informasjon og kommunikasjon ble også viktig for å kunne holde en tett og god dialog med Gassco. Slik kunne de forvise seg om at Gassco opplevde en målbevisst jobb for å få overgangen til å bli en suksess. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer kommunikasjon som en prosess der en sender overfører et budskap til en mottaker, og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet.

Gassco fra sin side la frem et ønske om å bli informert og involvert dersom det var nødvendig. Dette var informasjon som stort sett ble formidlet gjennom faste møter. Informanten kunne fortelle at det var i disse møtene de fikk mest informasjon.

Det var vanskelig for Kårstø å gi slipp på ansvaret de hadde for Draupner på grunn av eierskapet de følte overfor installasjonen. Igjen ble en god dialog viktig slik at Kårstø kunne være sikker på at Draupner ble godt ivaretatt.

Det som går igjen som informasjonskanal er bruken av interne møter og videomøter. Ved bruk av denne typen toveis kommunikasjon sier Kaufmann og Kaufmann (2015) at det vil være lettere å oppklare mulige misforståelser og gjøre det mulig å komme frem til en felles forståelse.

Det var også viktig å informere omverden om Draupner organisasjonen⁵. «Her er Draupner! Dette er oss!» forteller en av informantene. Hun viste oss en presentasjon som hun brukte i informasjonssammenheng, der hun presenterer Draupners historie, hvordan organisasjonen ble endret og hvordan det er om bord på plattformen.

⁵ Vedlegg 8

Informanten forteller også hvordan de kommuniserte sin suksesshistorie, eller TN's feilslåtte modifieringsprosjekt for å understreke de gode rutinene i UPN. Modifikasjonsprosessen var ikke like tydelig i Kårstø organisasjonen som i UPN og Transportnett hadde et ganske stort prosjekt som ikke gikk så bra. Det prosjektet brukte de som læring for hvordan man ikke skal gjøre det. Deretter viste de hvordan rutinene var i UPN. På denne måten formidlet de visjonen i tråd med Kotters Trinn 4, der han sier at ledelsen må vise til eksempler på hvordan den nye organisasjonen skal drives fram (Kotter, 1996). UPN organisasjonen viser hvordan det skal gjøres og prosjektet blir løst med UPN sine metoder.

Som tidligere nevnt i teoridelen sier Roos et al. (2010) at effektiv kommunikasjon vil være svært viktig gjennom hele iverksettelsesprosessen og at tett vertikal kommunikasjon generelt i bedriften vil bidra til bedre ytelse. De sier også at det vil være viktig at den er strukturert, slik at alle kan forstå og løse misforståelser og uklarheter. En slik kommunikasjon vil også gjøre det enklere å begrunne vurderinger og de valg som er gjort.

5.4 Iverksettelse

Analysen av iverksettelsesprosessen vil bl. a. ta utgangspunkt i modellen til Roos et al. (2010) hvor det er gjort en systematisk oppdeling av selve prosessen (Figur 5, s11). I virkeligheten vil nødvendigvis ikke en slik prosess følge dette oppsettet slavisk, men den danner et oversiktlig bilde av de ulike punktene en slik prosess består av. Grunnlaget for valg av hovedstrategi framstår som en differensiert beslutning, avgrenset til å sørge for flytting av organisasjonen. Retning for strategien var å konsolidere de to organisasjonene, slik at alle jobbet ut fra samme modell og forståelse. Strategien ble gjennomført gjennom samarbeid og intern utvikling. I følge Kotter's 5. trinn er det viktig at endringsledelsen handler strategisk og fører prosessen inn i en positiv retning. For å få til en suksessfull omorganisering må folk bli involvert sier Kotter (1996). De ansatte må få myndighet til å utføre det som er nødvendig og prøve nye tilnærminger. Roos et al. (2010) sier om ressursallokeringen at den skal være med å sette retningslinjer og fungere som pådriver for både strategi og endring. Ledelsen så tidlig at det i denne endringen ville være viktig med en tett dialog, både mellom Kårstø som hadde ansvaret, UPN som skulle overta ansvaret og Gassco som eier. Det skjedde også en omfordeling når organisasjonen ble flyttet, slik at teknisk integritet og teknisk støtte fra UPN ble nye ressurser inn mot Draupner.

For at resultatet skulle bli vellykket var det en del pådrivere og retningslinjer som var nødvendige og viktige. En av informantene forteller at hovedfokus var på tekniske vurderinger og modifikasjoner, og at endringen ikke skulle gå ut over den daglige driften.

Ut fra dette ble det laget en risikomatrix⁶ for å identifisere risikoer med å overføre Draupner til UPN. På grunnlag av denne ble det laget to hovedfokuspunkter som ble ansett som de viktigste:

- Kontinuitet på bemanning
 - En del av de ansatte satt med en detaljkunnskap som ville være vanskelig å erstatte.
- Drifte Draupner på en sikker og kostnadseffektiv måte
 - Det hadde vist seg at organisasjonen ikke var på samme nivå i forhold til resten av UPN, fordi de ikke hadde vært en del av det store sokkelmiljøet og vært med i planlagte kampanjer og prosesser i storsystemet.

Når det gjelder offshore organisasjonen, gjorde kulturforskjeller og ulike måter å jobbe på sitt til at planlagte aktiviteter ble satt på hold. Alt som skulle gjøres måtte planlegges og forberedes på nytt. Dette vil være en naturlig konsekvens av en slik endring og overgang til en større og mer byråkratisk organisasjon. Selv om de nye oppgavene var spennende og medarbeiderne så nytten av den nye strukturen, vil en måtte forvente at ting tar noe lengre tid i en innkjøringsperiode. Dette vil komplisere både kommunikasjon og beslutninger. I ettertid kan en si at med større fokus på ulikhetene som fantes mellom de to organisasjonene, kunne en ha unngått den frustrasjonen som oppstod offshore. Det ble oppfattet som krevende at ting stoppet litt opp i tilpasningen til UPN, med nye organisasjonsroller og ansvar, samt til de nye styringssystemene.

I følge Roos et al. (2010) vil en vellykket implementering av en endringsprosess avhenge av et tydelig lederskap. Det vil da være avgjørende med en sterk ledergruppe som tar en aktiv rolle i jobben mot felles mål og nødvendige strategiske tiltak for også å få med seg resten av organisasjonen i prosessen. For at den skal gå så sømløst og smertefritt som mulig, bør alle beslutninger være tatt på grunnlag av felles forståelse i hele organisasjonen. Her tyder mye på

⁶ Vedlegg 7

at endringen har vært en styrt prosess og at organisasjonen i liten grad har vært involvert i beslutningsprosessen.

Roos et al. (2010) sier om det å implementere den valgte strategien, at det er en forandring som hele organisasjonen skal gå inn for å arbeide for. Da trenger en motiverte og engasjerte organisasjonsmedlemmer. I forhold til landorganisasjonen var nok dette ikke tilfellet i utgangspunktet. En annen måte å skape motivasjon og engasjement er å synliggjøre suksessen tidlig, i henhold til Kotter's 6. trinn. Det vil gi folk en forsmak på hvor bra endringen er for organisasjonen og vise at endringen gir «added value» (Kotter, 1996). En av informantene forteller at det ikke var noen umiddelbar gevinst da omorganiseringen var et faktum. Han forteller at arbeidet stoppet opp i lang tid fordi alle aktiviteter ble satt på vent for at de skulle forberedes og kvalitetssikres og kostnadsvurderes i henhold til UPN's rutiner. Han mener også at det ble betydelig dyrere å drive Draupner når en kom inn i et større byråkrati. På Gassco lå også bekymringen om at Draupner skulle bli pålagt store og tunge prosesser som en ikke hadde behov for på en så liten installasjon. «Spesielt på modifikasjoner og inne på studier så startet den nye organisasjonen litt på scratch, og det var mye folk som skulle inn å behandle det som lå i studieporteføljen.» forteller en av informantene. Han bekrefter at det var et års tid der det skjedde veldig lite fysisk ute på Draupner og at folk var litt frustrerte. «Det skjer jo ingen ting, det skjer jo ingenting ute!» var meldingen folkene kom med når det gjaldt modifikasjonsarbeidet.

Draupner-ledelsen brukte i stedet disse forsinkelsene som en suksesshistorie: «Det store prosjektet som ikke gikk så bra i TN, var et eksempel på at det svarte seg å jobbe på UPN måten.» sier informanten. «Draupner erfarte at de ikke hadde gode nok rutiner til å kjøre modifikasjoner i TN organisasjonen, slik som de hadde i UPN.» Transportnett på Kårstø hadde besluttet å implementere en evakueringstunell i fra livbåtene fra S plattformen til E plattformen og legge en tunnel på utsiden. Den var allerede bygd og lå på Kårstø klar for montering på Draupner. UPN brukte sine ressurser og vurderte evakueringstunellen og de fant ut at denne vil ikke fungere. Dermed fikk de stoppet implementeringen. En av informantene forteller at de hadde flere andre slike eksempler der de så den positive effekten ved å gå inn i UPN. Når det gjelder miljøet offshore er nok bildet litt mer sammensatt. En av informantene forteller at de som jobbet ombord syntes omorganiseringen var helt grei, siden dette medførte en helt annen bistand og hjelp enn tidligere. Samtidig opplevde de ikke så store endringer med å gå inn i UPN, bortsett fra at flere var involvert i oppgavene. De ombord som kom fra UPN syntes også dette var bra, og at det var godt å «komme hjem». De andre informantene forteller

derimot om en god del motstand fra de offshore ansatte mot innføring av modellen og at det var en overvekt av dem som syntes dette var feil beslutning. Om en ser på spørreundersøkelsen og spørsmålet om de ansatte var positive eller negative til endringen er svarene fordelt «fifty-fifty», det er like mange negative som positive. På spørsmålet om ledelsen klarte å engasjere og motivere til at omorganiseringen ble en positiv prosess, svarte nesten halvparten av respondentene at de var usikker på dette. Av de resterende respondentene var det en liten overvekt som svarte positivt.

I tillegg gjorde UPN noen grep i forhold til kommunikasjonen med Gassco, som de trekker fram som en suksess. UPN ønsket å informere Gassco slik at de fikk den informasjonen de trengte. Tidligere stilte Gassco spørsmål og fikk svar på det de spurte om, men nå satte UPN opp agendaen ut i fra den måten andre installasjoner ble driftet på i UPN. Da forsikret de seg om at Gassco forstod at UPN driftet på en sikker, god og kostnadseffektiv måte. «Det var jo det som var hensikten med TSP møtene.» forteller hun.

Bedriftskultur handler ifølge Roos et al. (2010) om stil, holdninger og hvordan vi omgås og på hvilken måte det påvirker de mellommenneskelige relasjonene i organisasjonen. Dette inkluderer blant annet tradisjoner, ledelsesprinsipper, etiske standarder og språk. Når Roos et al. (2010) snakker om bedriftskultur, er de klare på at den spiller en viktig rolle i forhold til gjennomføringen av en omorganisering. Om tilnærming og strategi ikke stemmer overens med kulturen, kan det føre til konflikt og gjennomføringsproblemer. Desto mer strategi og kultur stemmer overens, jo raskere vil en omorganiseringsprosess gå. Bedriftskulturen kan altså være en solid støttespiller og gjøre at kommunikasjon og felles forståelse blir enklere når de ansatte har en tilnærming til problem og endring som er tilnærmet lik og ensartet.

På Draupner var det, ifølge en av informantene, en kultur som var så løsningsorientert at de i mange tilfeller ikke var bærekraftige, og i forhold til HMS kunne være direkte negative. Det å komme inn i en større kultur var på mange måter disiplinerende. Likevel, når de to kulturene møttes, stoppet ting litt opp og alle planlagte aktiviteter ble satt på hold. Det handlet om at alt måtte forberedes, kvalitetssikres og kostnadsvurderes på en helt annen måte. Det var altså helt ulike måter å gjennomføre vedlikeholdsaktiviteter på. En av informantene forteller at kulturen ble mye mer åpen og organisasjonen mer transparent etter omorganiseringen. Det var fordi UPN hadde en modell for å kunne forsikre seg om at Statoil drifter på en god og sikker måte.

En annen informant forteller at det var krevende å gå fra en «lettbeint» organisasjon med få medlemmer, korte kommandolinjer og fokus på å få ting gjort, til den kulturen UPN organisasjonen stod for. UPN hadde en kultur med andre roller, ansvar (OMC01) og andre styringssystemer. Selv om det var krevende for Draupner organisasjonen, har dette gått seg til på en god måte. Draupner organisasjonen virker å ha en veldig løsningsorientert og smidig kultur. Spørsmålet om hvordan stemningen var ombord under omorganiseringen viser allikevel at opplevelsen av denne var noe delt. En liten overvekt var positive, men nesten 10 % var direkte negative. Det interessante er imidlertid at når endringen er gjennomført og de er tilbake til «hverdagen», svarer samtlige at de har klart å beholde den samme stemningen ombord som de hadde tidligere.

«Det er viktig å synliggjøre tidlig suksess, men det er slett ikke nok.» sier Kotter om sitt 7. trinn. Endringsprosessen er en kontinuerlig forbedringsprosess og en må jobbe med å endre strukturer som ikke passer inn i visjonen (Kotter, 1996).

Da den nye Operasjonslederen kom inn i organisasjonen forteller han at det var en veldrevet og smidig organisasjon han overtok. «Det viste seg etterhvert at det var rom for forbedring og kvalitetsheving på presisjon, kvalitet og dokumentasjon for å komme på samme nivå som øvrige UPN anlegg.» forteller han. Dette ble synlig når en målte seg mot kriteriene og retningslinjene som driftsmodellen gav. «Spesielt kan nevnes: Prosjekt gjennomføring, Planlegging og jobbforberedelse samt oppdatering av dokumentasjon ved endring.» Slik vi tolker det ut fra intervjuene med lederne, har det vært et kontinuerlig fokus på å heve kompetansen til de involverte partene gjennom hele prosessen. Dette viser seg også ved utskifting av organisasjonsmedlemmer og personer i ledelsen, som igjen har hatt positiv effekt på bl.a. etterlevelse, sikker drift, HMS og å se ting i nytt perspektiv.

5.5 Resultatet av endringen

Nadler og Tushman (1989) i Hennestad (2014) hevder at en effektiv organisasjonsendring kjennetegnes av at organisasjonen har beveget seg fra en eksisterende situasjon til en fremtidig ønsket tilstand og fungerer etter dens forventninger. Det organisasjonen ville oppnå med omorganiseringen var å få Draupner likestilt med de andre installasjonene i Statoil slik at den ble drevet på samme måte som de andre plattformene i UPN.

Nadler og Tushman hevder videre at denne bevegelsen må gjøres uten unødvendige belastninger både for enkeltindivider og for organisasjonen som helhet. En av informantene sier at «Det ser jo ut som det har vært en vellykket prosess, da. Med et godt resultat.»

De som ble flyttet fra Kårstø til Forus, jobber der i dag også og trives i det fagmiljøet de ble en del av. Hun sier at «(..) ble de faktisk værende. Alle av dem.» Nå kom de inn i et fagmiljø. «De gikk fra å være to alene på Kårstø til å komme inn i ingeniørmiljøet anleggsintegritet, hvor det satt kollegaer med samme kompetanse men som jobbet mot andre installasjoner.» Nå hadde de en arena der de kunne diskutere ting, og de ble tatt med i oppgaver på de andre installasjonene. Den erfaringen de fikk kunne de igjen ta med seg tilbake til Draupner. Dette ble bekreftet også av en annen informant, «(..) de aksepterte det, og flere av dem pendler faktisk den dag i dag selv om det nå er fem og et halvt år siden.»

Når det gjelder de offshore, sier en av informantene at totalt sett var de veldig positive til endringen og at de ikke har merket så mye til den. Hun sier allikevel at ting tar lengre tid når man er en del av et stort system «(..) da må du vente på tur. Da er det ikke slik at du kan ta kjappe beslutninger.» Respondentene på spørreundersøkelsene understreker også dette. Over halvparten av de spurte synes at jobben er blitt vanskeligere og ting tar lengre tid. Andre mener derimot at arbeidet deres ble lettere, siden noe av oppgavene ble flyttet til land. En av informantene mener at «(..) det er mye mer administrering, det er for lite skrutid.»

En av informantene forteller også at det var utfordrende å gå fra en enhet til en helt annen fordi en da skal inn med nye systemer. «Alt fra økonomi til rapportering, skal gjøres på en helt ny måte.» forteller hun. Likevel gikk det seg smidig til fordi all metodikken allerede var på plass i UPN.

Bate (1994) mener endringer kan resultere i tre mulige utfall: som planlagt, delvis planlagt og noe annet enn det som var planlagt (Hennestad, 2009). Endringsprosjekter kan ofte føre til et annet resultat enn det som var forventet, ifølge Hennestad et al. (2014).

Etter at de ble en del av det store systemet, er de også blitt mye bedre enn forventet på HMS. Denne var en effekt som ikke var tatt med som en hovedmålsetning for endringen. «Spesielt innenfor HMS så de at de hadde veldig god nytte av stororganisasjonen.» forteller en av informantene. «Han som satt som HMS ansvarlig for Draupner på Kårstø, ble med ned til Stavanger, ble med i det miljøet og har hatt en god påvirkning både for Draupner og videre i nye oppgaver nå i etterkant.»

Kotter's 8. og siste trinn i endringsprosessen er å sørge for at endringen blir en del av organisasjonskulturen (Kotter, 1996). Da stafettspinnen ble overtatt av dagens operasjonsleder var det på en måte bare å fortsette med alt som var implementert og lagt til rette for, «ikke minst den gode dialogen med Gassco.» forteller en av informantene. «En åpen og god kultur.» Det å få organisasjonen på plass var gjort på et knapt halvår. «Men det å få det implementert og modnet hos både Kårstø med TSP rollen og Gassco, det tok selvfølgelig litt lenger tid.» forteller hun. «Det tok litt tid før Kårstø innså at de hadde fått en annen rolle. De hadde ikke lenger ansvaret for den daglige drift, modifikasjoner eller det tekniske vedlikeholdet om bord på Draupner.» Kårstø hadde TSP rollen og derfor var det veldig viktig at organisasjonene hadde et godt samarbeid der alle forstod sin rolle.

En av de andre informantene er enig i at de etter omorganiseringen fikk en mer robust organisasjon. De fryktet noen negative tendenser på kostnadssiden, og opplevde også en kostnadsøkning, «(...) men økte kostnader kan også skyldes andre forhold,» sier han.

«Når det gjelder forholdet til Gassco så følte det veldig nært ved at det var kortere vei til Kårstø og de var der jevnt og trutt på møter, men i disse tider er det så gode samhandlingssystemer slik at en like gjerne tar en videokonferanse.» Nå kommer representanter fra UPN til Bygnes på månedsmøtene i tillegg til at de har videokonferanser og telefonsamtaler når det er nødvendig.

Gassco sier nå at de synes at det har gått seg veldig bra til og at organisasjonen nå totalt sett er styrket, altså mer robust, har mer støtte rundt seg og at ting er enklere. Selv om Draupner fortsatt er litt spesiell i den enheten de ligger i forhold til at de har Gassco som operatør.

Når vi ser på spørreundersøkelsen og resultatet av denne, viser det seg at utgangspunktet for omorganiseringen var noe uklart, og de ansatte følte de var lite involvert i både beslutningen og selve prosessen. Undersøkelsen viser også at holdningen til omorganiseringen og stemningen ombord var veldig delt mens det pågikk. I ettertid forteller flertallet at jobben har blitt vanskeligere, men tilbakemeldingen er entydig positiv når det kommer til kultur og stemningen ombord. Dette viser at selv om det har vært utfordringer og mange delte følelser underveis i prosessen, har ikke resultatet av omorganiseringen ført til et dårligere arbeidsmiljø ombord på Draupner.

6. Konklusjon

Problemstillingen vi definerte var: «Hvordan ble omorganiseringen av Draupner utført og oppnådde de det ønskede resultat med den nye organisasjonen.» Vi ville altså se hva som faktisk ble utført i omorganiseringsprosessen og hvilke utfordringer som dukket opp underveis. I tillegg ville vi se om målet med omorganiseringen ble nådd.

Med omorganiseringen var målet at Draupner skulle ha den samme driftsmodellen som de andre installasjonene i Statoil og at de skulle bli mer robust i forhold til bemanningssituasjonen. De hadde et ønske om å sikre større kompetanse og ressurser når det gjaldt drift og gjennomføring av modifikasjoner.

Vi blir fortalt om prosessene som ble igangsatt og hvordan de ble utført, i samtaler med alle organisasjonslederne som var i Draupner i omorganiseringsperioden. Vi identifiserer motstand i forhold til teorien og i hele prosessen har kommunikasjonsteorien vært en sentral del. Videre har vi analysert dataene og sett at omorganiseringen ble slik organisasjonen ønsket.

Vi har sett at etter omorganiseringen har Draupner fått innarbeidet rutinene fra UPN organisasjonen og det er nå lettere å utveksle personell med de andre installasjonene fordi arbeidsprosessene nå er like. Drift og gjennomføring av modifikasjoner blir nå utført med bruk av metodene som er utviklet i UPN. Dermed har Draupner fått større fleksibilitet, robusthet og bedre kvalitet i modifikasjoner. Den nye Draupner organisasjonen har også sikret at den nødvendige kompetanse er tilgjengelig fordi de nå kan hente ressurser fra andre installasjoner.

Draupner fikk faktisk flere forbedringer med på kjøpet. Med å ta i bruk felles driftsmodell, har fokus på etterlevelse, sikker drift og HMS fått et løft.

Organisasjonen har blitt åpnere, det er bedre kommunikasjon mellom partene og organisasjonen jobber kontinuerlig med forbedring i tråd med retningslinjene fra både Statoil og Gassco.

Litteraturliste

- Gilgeous, V. (1997). *Operations and the Management of Change* (Vol. 1st). London: Pitman Publishing.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen- en liminell utfordring. *Magma nr. 1*.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma nr.1*.
- Jacobsen, I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget .
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. *Harvard business review*, 86(7/8), 130.
- Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven-Skriveråd og regler for utforming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring* (5. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5. utg.) Essex, Pearson Education Limited.

Brukte nettsider:

Gassco (2016) Hva gjør vi. Hentet 05.06.2016 fra: <http://gassco.no/hva-gjor-vi/ror-plattformer/draupner-SE/>

Ndla. Enveis- og toveiskommunikasjon. Hentet 02.03.2016 fra: <http://ndla.no/nb/node/4057>

Statoil. (Publisert 2007-09-30, Oppdatert 2014-10-29) *Vår historie*. Hentet 05.06.2016 fra: <http://www.statoil.com/no/about/history/pages/ourhistory.aspx>

Figurreferanser:

Figur 1. Hentet fra http://www.clipartpanda.com/categories/organization-20clipart	1
Figur 2. Bilde fra Gassco's interne bildearkiv	2
Figur 3. Endring i retning av en formulert fremtid. (Hennestad et al., 2014, s. 88).....	7
Figur 4. Hentet fra https://someexamen.wikispaces.com/file/view/kotters.jpg/482824644/800x466/kotters.jpg	8
Figur 5. Iverksettelsesprosessen Roos, von Krogh & Roos, 2010: 182	11
Figur 6. Hentet fra http://ndla.no/nb/node/4057	14
Figur 7. Hentet fra http://ndla.no/nb/node/4057	14

Forsidebildet er hentet fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/ExplorationProd/partneroperatedfields/draupner/Pages/default.aspx>

Vedlegg

1 Intervjuguide ledelse

Kommunikasjon:

1. Hvordan ble du informert/involvert i endringen?

Hvilke ønsker/krav ble lagt til grunn for endringen?

- Endre adferd?
- Forbedre resultat?

(Hva var bakgrunnen for den ønskede endringen?)

2. Gav du innspill til endringsprosessen, og ble dette tatt i betraktning?

3. Var det klart for deg hvorfor endringen var nødvendig, og var du motivert til å bidra i organisasjonsendringen?

a. -Så de ansatte behovet og viktigheten?

b. -Så de hvordan den kunne føre til noe positivt?

4. Var det samsvar mellom det som ble formidlet (ønsket) av ledelsen og de tiltakene som ble gjort?

Endringsledelse:

5. Hvordan ble beslutningen mottatt av deg og hvordan tror du den ble mottatt i organisasjonen?

(Oppslutning og engasjement, Likegyldighet, Motstand)

6. Hva var reaksjonene på flyttingen når det ble foretatt, og hva er tankene om det i etterkant?

7. Var det noe som var spesielt krevende når den nye organisasjonen skulle på plass?

Iverksettelse:

8. Hvilke problemer/utfordringer var identifisert i forkant av prosessen og hvilke dukket opp underveis?

9. Hvor lang tid ble det brukt på omorganiseringen, og mener du det var tilstrekkelig med tid/ evt. For lang tid?

10. Hvordan sørget dere for å holde trykket oppe og hvor måtte dere ha fokus for å få til en vellykket endringsprosess?

11. Var det utfordringer i forhold til iverksettelsen, og hvordan ble disse og eventuelle motstandskrefter identifisert og håndtert?

Evaluerings:

12. Hva er endringens omfang for deg?

- a. Justering av det du allerede drev med
- b. Et nytt tillegg til det du allerede drev med
- c. Noe i stedet for det du drev med

(Hvilken tanker har du om den endringen som ble foretatt?)

(Har denne endringen hatt noen direkte effekt på det daglige arbeidet ditt? På hvilken måte?)

13. Hvilke negative forhold opplevde du under selve endringsprosessen?

- a. Dobbeltarbeid i en periode
- b. Innarbeide nye rutiner – avvikle gamle

- c. Ekstra ressursbelastning

14. Hvilke positive forhold opplevde du under selve endringsprosessen?

- a. Ny læring
- b. Nye relasjoner
- c. Besparelser
- d. Forbedringsprosess

Organisasjonskultur

15. Merker du en endring i organisasjonskulturen etter endringen?

- a. Grunnleggende verdier (Følelsesmessig tap, usikkerhet,)
- b. Endringer av formelle elementer (Hierarkier, informasjonsstrøm)
- c. Normer for opptreden og samhandling
- d. Sosialiseringprosessen (Sosiale bånd, kollegaer, felleskap, venner)
- e. Symboler/ritualer (Ens plass i systemet, titler, uniformer, størrelse på kontoret)

16. Hva er resultatet av organisasjonsendringen?

(Økonomisk, organisatorisk, tidsaspektet i forhold til informasjonsflyt, kommunikasjon, styrende dokumentasjon osv.)

17. Hvordan ble endringen evaluert i etterkant og av hvem?

2 Spørreundersøkelsen

Draupner omorganisering

Informasjon om spørreundersøkelsen

Vi er 4 studenter fra Høgskolen Stord/Haugesund som skriver en bacheloroppgave om endringsledelse.

Vi har tatt for oss Draupner omorganiseringen, der organisasjonen ble flyttet fra Kårstø til Forus, for å se hvordan det ble utført og hvordan resultatet ble opplevd av både de som var i lederstillinger og de som jobbet offshore i denne perioden.

Denne spørreundersøkelsen er laget for å få belyst hvordan det var for de som jobbet ombord på plattformen da denne endringen fant sted.

Neste

Drevet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

Drapner omorganisering

Kommunikasjon

Med disse spørsmålene ønsker vi å belyse hvordan beslutningen om omorganisering ble kommunisert ut til de som jobbet på plattformen og om de følte de hadde noe påvirkning på hvordan resultatet skulle bli.

1. På hvilken måte ble du informert om omorganiseringen av Draupner?

2. Var det tydelig og forståelig for deg hvorfor Draupner organisasjonen burde endres?

- Ja
 Nei

3. Hvordan ble innspill fra de involverte offshore tatt i betraktning?

Det ble i liten grad tatt hensyn til innspill fra oss	Det ble tatt litt hensyn til innspill fra oss	Det ble tatt en del hensyn til innspill fra oss	Det ble ikke tatt hensyn til innspill fra oss	Det ble tatt en stor del hensyn til innspill fra oss	Det ble i svært liten grad tatt hensyn til innspill fra oss
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forr.

Neste

Drevet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

Drapner omorganisering

Motivasjon og deltagelse

Med disse spørsmålene prøver vi å finne ut om ledelsen klarte å motivere mannskapet ombord.

4. Klarte ledelsen å engasjere og motivere til at omorganiseringen ble en positiv prosess?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

5. Var du positiv eller negativ til omorganiseringen?

Svært negativ	Negativ	Litt skeptisk	Litt forventningsfull	Positiv	Svært positiv
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Hvordan var stemningen ombord mens omorganiseringen pågikk?

Svært negativ	Negativ	Litt negativ	Litt positiv	Positiv	Svært positiv
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forr.

Neste

Drevet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

Drapner omorganisering

Resultatet

Med disse spørsmålene ønsker vi å belyse hvordan de som jobber offshore opplever resultatet av endringen..

7. Hvordan synes du omorganiseringen har virket inn på kulturen ombord?

Stemningen ombord er blitt mye værre	Stemningen ombord har blitt litt værre	Det er samme stemningen ombord som før	Stemningen ombord er blitt litt bedre	Stemningen ombord har blitt mye bedre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Hvordan har organisasjonsendringen hatt effekt på arbeidet ditt?

Jobben har blitt mye vanskeligere	Jobben har blitt noe vanskeligere	Jobben har blitt litt vanskeligere	Jobben har blitt litt lettere	Jobben er blitt noe lettere	Jobben er blitt mye lettere
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Dersom du har noe å kommentere kan du gjøre det her:

Forr.

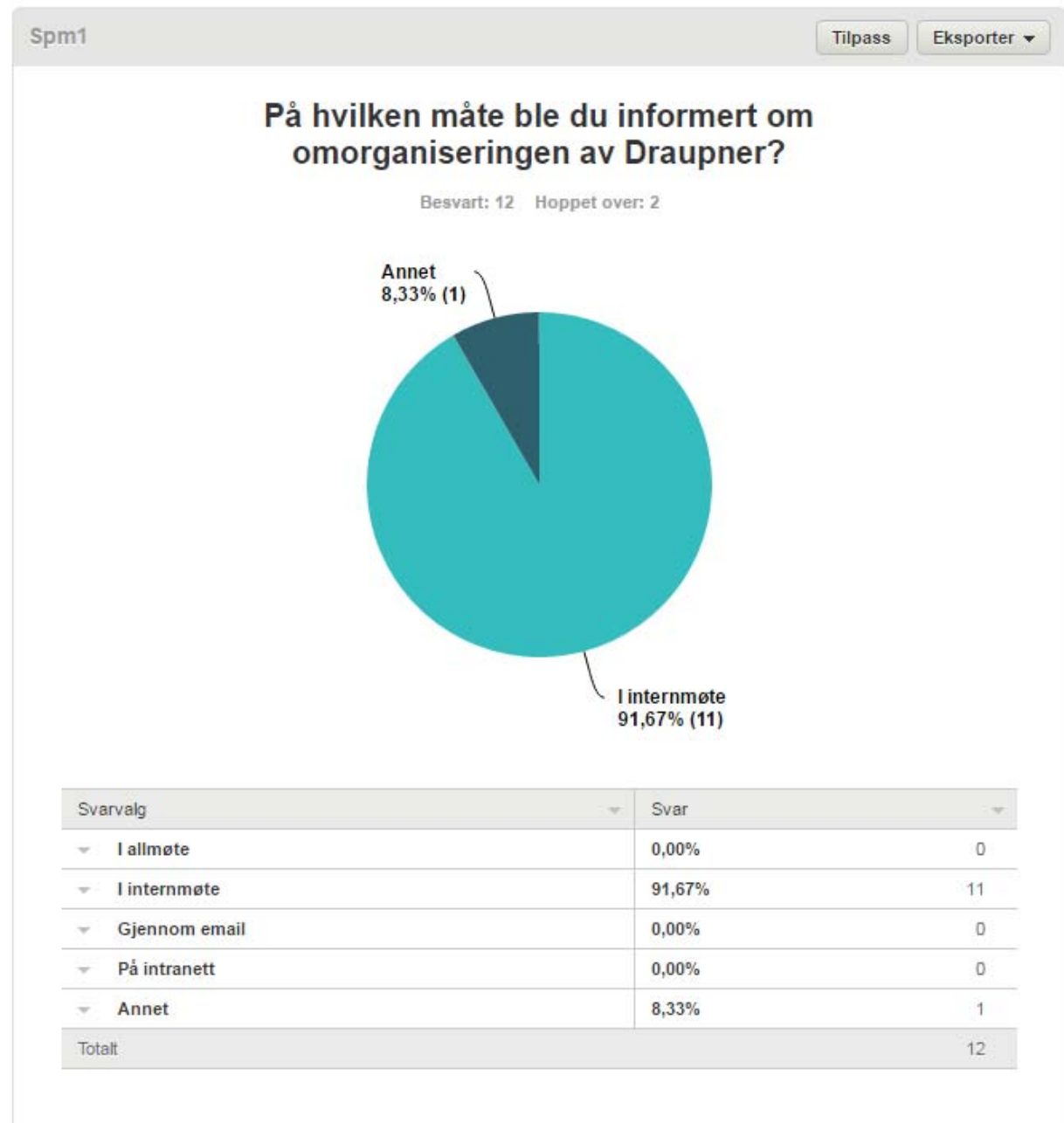
Ferdig

Drevet av



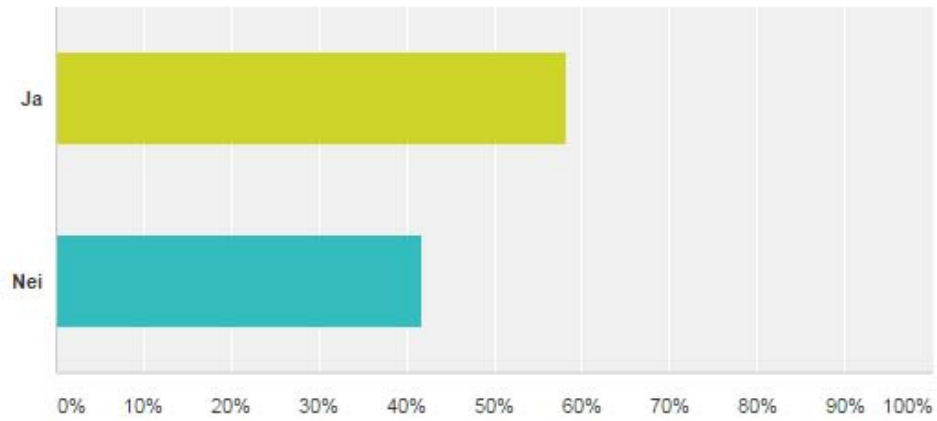
Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

3 Svar på spørreundersøkelsen



Var det tydelig og forståelig for deg hvorfor Draupner organisasjonen burde endres?

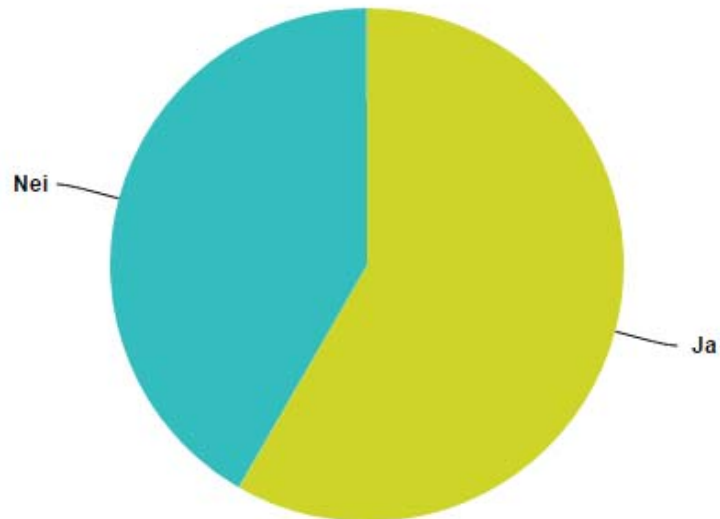
Besvart: 12 Hoppet over: 2



Svarvalg	Svar
▼ Ja	58,33% 7
▼ Nei	41,67% 5
Totalt	12

Var det tydelig og forståelig for deg hvorfor Draupner organisasjonen burde endres?

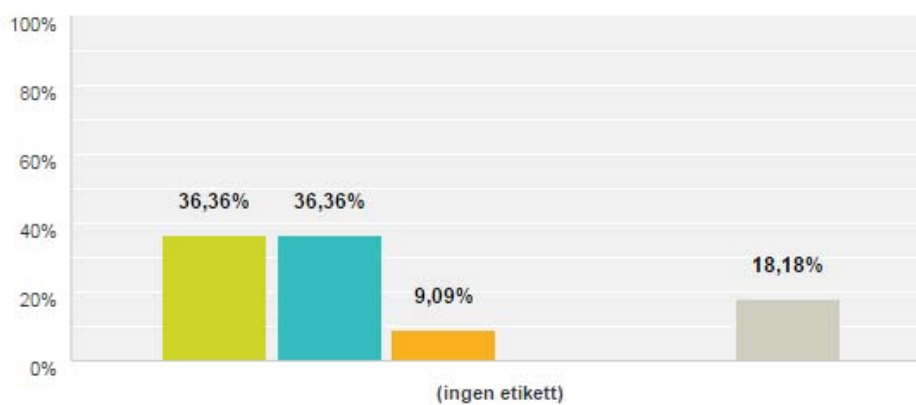
Besvart: 12 Hoppet over: 2



Svarvalg	Svar
Ja	58,33% 7
Nei	41,67% 5
Totalt	12

Hvordan ble innspill fra de involverte offshore tatt i betraktning?

Besvart: 11 Hoppet over: 3

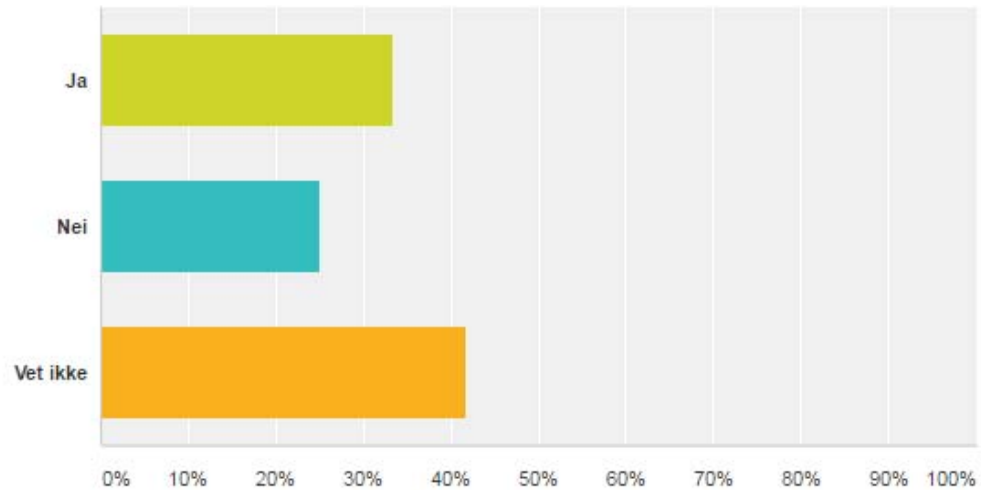


- Det ble i liten grad tatt hensyn til innspill fra oss
- Det ble tatt litt hensyn til innspill fra oss
- Det ble tatt en del hensyn til innspill fra oss
- Det ble ikke tatt hensyn til innspill fra oss
- Det ble tatt en stor del hensyn til innspill fra oss
- Det ble i svært liten grad tatt hensyn til innspill fra oss

	Det ble i liten grad tatt hensyn til innspill fra oss	Det ble tatt litt hensyn til innspill fra oss	Det ble tatt en del hensyn til innspill fra oss	Det ble ikke tatt hensyn til innspill fra oss	Det ble tatt en stor del hensyn til innspill fra oss	Det ble i svært liten grad tatt hensyn til innspill fra oss	Totalt	Vektet gjennomsnitt
(ingen etikett)	36,36% 4	36,36% 4	9,09% 1	0,00% 0	0,00% 0	18,18% 2	11	3,36

Klarte ledelsen å engasjere og motivere til at omorganiseringen ble en positiv prosess?

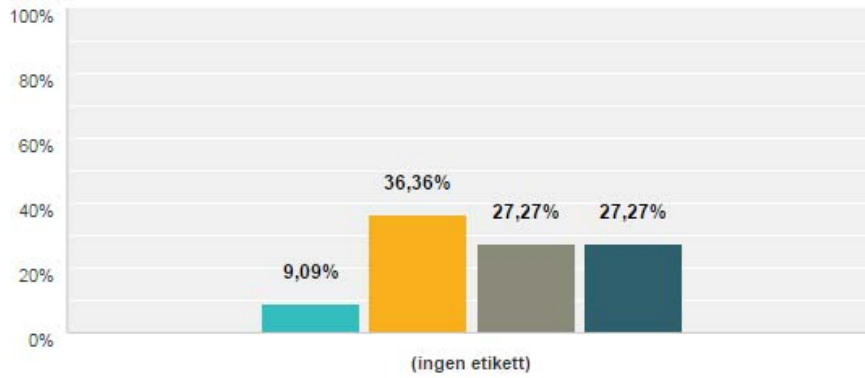
Besvart: 12 Hoppet over: 2



Svarvalg	Svar
▼ Ja	33,33% 4
▼ Nei	25,00% 3
▼ Vet ikke	41,67% 5
Totalt	12

Var du positiv eller negativ til omorganiseringen?

Besvart: 11 Hoppet over: 3



■ Svært negativ
 ■ Negativ
 ■ Litt skeptisk
 ■ Litt forventningsfull
 ■ Positiv
 ■ Svært positiv

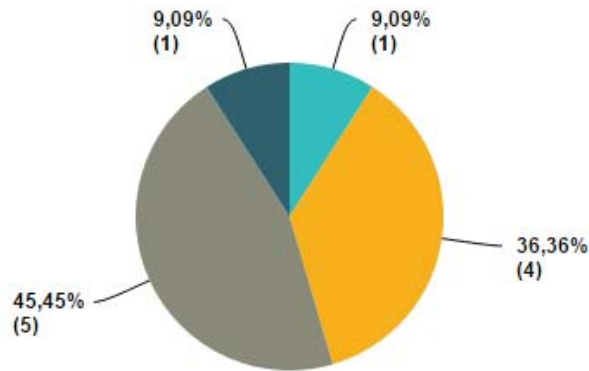
	Svært negativ (1)	Negativ (2)	Litt skeptisk (3)	Litt forventningsfull (4)	Positiv (5)	Svært positiv (6)	Totalt	Vektet gjennomsnitt
(ingen etikett)	0,00% 0	9,09% 1	36,36% 4	27,27% 3	27,27% 3	0,00% 0	11	3,73

Grunnleggende statistikk

Min. 2,00	Maks. 5,00	Median 4,00	Gjennomsnitt 3,73	Standardavvik 0,96
--------------	---------------	----------------	----------------------	-----------------------

Hvordan var stemningen ombord mens omorganiseringen pågikk?

Besvart: 11 Hoppet over: 3



■ Svært negativ
 ■ Negativ
 ■ Litt negativ
 ■ Litt positiv
 ■ Positiv
 ■ Svært positiv

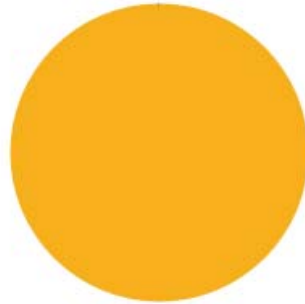
	Svært negativ (1)	Negativ (2)	Litt negativ (3)	Litt positiv (4)	Positiv (5)	Svært positiv (6)	Totalt	Vektet gjennomsnitt
(ingen etikett)	0,00% 0	9,09% 1	36,36% 4	45,45% 5	9,09% 1	0,00% 0	11	3,55

Grunnleggende statistikk

Min. 2,00	Maks. 5,00	Median 4,00	Gjennomsnitt 3,55	Standardavvik 0,78
---------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------------

Hvordan synes du omorganiseringen har virket inn på kulturen ombord?

Besvart: 11 Hoppet over: 3



- Stemningen ombord er blitt mye værre
- Stemningen ombord har blitt litt værre
- Det er samme stemningen ombord som før
- Stemningen ombord er blitt litt bedre
- Stemningen ombord har blitt mye bedre

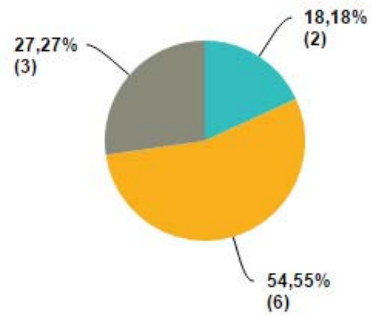
	Stemningen ombord er blitt mye værre (1)	Stemningen ombord har blitt litt værre (2)	Det er samme stemningen ombord som før (3)	Stemningen ombord er blitt litt bedre (4)	Stemningen ombord har blitt mye bedre (5)	Totalt	Vektet gjennomsnitt
(ingen etikett)	0,00% 0	0,00% 0	100,00% 11	0,00% 0	0,00% 0	11	3,00

Grunnleggende statistikk

Min. 3,00	Maks. 3,00	Median 3,00	Gjennomsnitt 3,00	Standardavvik 0,00
--------------	---------------	----------------	----------------------	-----------------------

Hvordan har organisasjonsendringen hatt effekt på arbeidet ditt?

Besvart: 11 Hoppet over: 3



- Jobben har blitt mye vanskeligere
- Jobben har blitt noe vanskeligere
- Jobben har blitt litt vanskeligere
- Jobben har blitt litt lettere
- Jobben er blitt noe lettere
- Jobben er blitt mye lettere

	Jobben har blitt mye vanskeligere (1)	Jobben har blitt noe vanskeligere (2)	Jobben har blitt litt vanskeligere (3)	Jobben har blitt litt lettere (4)	Jobben er blitt noe lettere (5)	Jobben er blitt mye lettere (6)	Totalt	Vektet gjennomsnitt
(ingen etikett)	0,00% 0	18,18% 2	54,55% 6	27,27% 3	0,00% 0	0,00% 0	11	3,09

Grunnleggende statistikk ?

Min.	Maks.	Median	Gjennomsnitt	Standardavvik
2,00	4,00	3,00	3,09	0,67

Dersom du har noe å kommentere kan du gjøre det her:

Besvart: 6 Hoppet over: 8

● Svar (6)

Tekstanalyse

Mine kategorier

PRO-FUNKSJON

Bruk tekstanalyse til å søke etter og kategorisere svar, og se ofte brukte ord og uttrykk. Du må oppgradere til et GULL- eller PLATINA-abonnement for å bruke tekstanalyse.

Oppgrader

Lær mer »

Kategoriser som ... ▾

Filtrer etter kategori ▾

Søk etter svar



Viser 6 svar

Lit lettere, da flere oppgaver er flyttet til OPS gruppe på land.

25.04.2016 10:10 [Se respondentenes svar](#)

Jeg jobber på land og den største endringen er på land og ikke offshore. Derfor blir mine svar ikke helt fyllestgjørende. Når du jobber på Draupner blir ikke overgangen fra en driftsorganisasjon på Kårstø til en tilsvarende organisasjon på Forus veldig stor. Den Nye organisasjonen er en helt annerledes organisasjon som er mye større og kan oppleves mye mere byråkratisk. Dette påvirker arbeidet i mye større grad på land enn på plattform

20.04.2016 07:36 [Se respondentenes svar](#)

Ting ble nok ikke helt som vi hadde trodd, ble noe mer tongrodd, "ting tar tid"

08.04.2016 14:26 [Se respondentenes svar](#)

Mange spørsmål var vanskelig å svare korrekt med gitte alternativ. Noen var positive til endringen, mens andre ikke var det. Personell offshore kommer fra hele skandinavia, og da er det ulikt hvordan dette personell reagerer på en geografisk forflytning av kontorsted. Også en del diskusjon angående å dele ingeniørtjenester opp i mange små %-stillinger.

06.04.2016 13:02 [Se respondentenes svar](#)

Ser spm er rettet mot offshore, var ansatt på land

04.04.2016 17:06 [Se respondentenes svar](#)

slukt av de store på Forus ...

31.03.2016 06:06 [Se respondentenes svar](#)

Verifikasjonsrapport

VTN12-01, Ny driftsmodell Draupner



Dokumentinformasjon

Forfatter: Are Jakobsen
Sjekker: Randi Viksund
Godkjenner: Kristin Kinn Kaste

Klassifisering: Åpen

Dette dokumentet er elektronisk signert og inneholder derfor ikke signatur(er)

Innhold

1.	Introduksjon	1
1.1.	Planlegging	1
1.2.	Mål og omfang	1
1.3.	Metode	1
1.4.	Definisjoner	1
2.	Gjennomføring.....	2
2.1.	Åpnings- og avslutningsmøter	2
2.2.	Verifikasjonslag	2
2.3.	Agenda og intervjuplan.....	3
3.	Oppsummering	3
4.	Funn	4
4.1.	Observasjoner	4
5.	Referanser	5

1. Introduksjon

1.1. Planlegging

12. til 13. September 2012 gjennomførte Gassco en verifikasjon av Statoil TN/UPN. Tema var ny driftsmodell for Draupner.

Den verifiserte part besto av personell identifisert gjennom den underlagsdokumentasjon som ble oversendt Gassco ihht verifikasjonsvarsel av 26. Juni 2012.

Verifikasjonen ble gjennomført i henhold til Gasscos monitoreringsplan for 2012, og er identifisert som VTN12-01

1.2. Mål og omfang

Mål for verifikasjonen var å verifisere effekten av den organisatoriske endringen som ble gjort i 2011. Følgende nøkkelord var sentrale i verifikasjonstemaer:

- Forbedret styringsnivå Draupner og HRP
- Kommunikasjon mellom anleggsansvarlige
- Lik virksomhet styres likt
- Redusert samlet ressursbruk (Statoil TN/Gassco)
- Gassco administrasjon av driftsavtaler
- Samsvar med myndighetenes syn på operatøransvaret
- Sleipner driftserfaring
- Sleipner ressurser/ kompetanse
- Ytterligere synergier med DPN

1.3. Metode

Verifikasjonen var basert på intervjuer med sentrale funksjoner, samt utsjekk av fremlagte dokumenter.

Funn gjort under verifikasjonen ble fremlagt i avslutningsmøtet for rettelse og kommentarer.

1.4. Definisjoner

Viktige definisjoner brukt i rapporten er listet opp i tabellen under.

Verifikasjon	Bekreftelse gjennom innhenting av objektive bevis og vurdering opp mot spesifikke krav.
Avvik	Mangel på oppfyllelsen av spesifikke krav
Observasjon	Resultat av vurderingen i forhold til verifikasjonskriteriene som kan innebære et avvik eller kan peke på en forbedringsmulighet
Verifikasjonskriterier	Samling med policy, prosedyrer eller krav

Andre forhold	Forhold som ble avdekket i løpet av verifikasjonen men som ikke har direkte relevans for arbeidsomfanget i verifikasjonen.
----------------------	--

2. Gjennomføring

2.1. Åpnings- og avslutningsmøter

Et åpningsmøte ble gjennomført for å informere relevant personell om formål og metode for verifikasjonen. Gjennomføringsplan ble også gjennomgått. Etter verifikasjonen ble et avslutningsmøte avholdt der oppsummering av observasjoner ble presentert og kommentert.

2.2. Verifikasjonslag

Gassco sitt verifikasjonslag bestod av:

Are Jacobsen, verifikasjonsleder	Gassco
Nils-Bjørn Jordal	Gassco
Harald Martinsen	Gassco

2.3. Agenda og intervjuplan

Tid	Tema	Navn
Onsdag 12. sep		
9:00 – 9:20	Åpningsmøte	Verifikasjonsgruppen + verifisert part
9:30 – 10:15	Leder SDG	Marit Berling
10:20 – 11:00	Asset Owner Representative	Einar Aikio
11:10 – 12:00	Leder NG TN	Åse M. Odland
12:00 - 13:00	Lunsj	
13:00 – 14:00	MOD leder	Yngvar Klungland
14:00 – 15:00	Controller NG TN	Leif Arvid Friis
15:00 - 16:00	Controller Sleipner, Draupner, Gudrun Driftsenhet	Vidar Hjertvikrem+ Frode Haaland
16-18	Internt arbeid i verifikasjonsgruppen	
Torsdag 13. sep		
9:00 – 10:00	D& V leder DPN	Håkon Bless
10:00 – 11:00	Anleggsintegritet/levetidsforlengelse	Svein Medhaug
11:10 – 12:00	Plattformsjef Draupner	Geir Stavland
12:00 – 12:30	Lunsj	
12:30 – 13:30	Intern oppsummering verifikasjonsgruppen	Verifikasjonsgruppen
13:30 – 14:00	Avslutningsmøte med presentasjon av funn	Verifikasjonsgruppen + verifisert part

3. Oppsummering

Verifikasjonen ble gjennomført i en positiv og åpen atmosfære, med godt forberedte deltakere.

SDG's ledelse viser betydelig innsikt/kjennskap til DRP og er tett på daglig drift.

Driftskontakt direkte mellom Gassco Asset manager og SDG driftsmiljø fungerer godt.

Overføringen fra NG TN til SDG har i hovedsak gått bra. Imidlertid synes det som deler av organisasjonen er misfornøyd med den felles driftsmodellen som ble gjennomført før organisatorisk overføring til SDG.

Det er konstatert en kostnadsøkning tilknyttet Draupner drift. Kostnadsøkningen er ikke direkte henførbar til overføring til SDG, men henger sammen med ny felles driftsmodell, timeprisøkning fra 2009 og fremover samt markedsmessige forhold. Innføring av APOS og senere ARIS har medført en større grad av standardisering av beslutningsprosesser.

Det ble gitt en grundig gjennomgang av MOD-prosessen, hvor det ble påpekt at Draupner gis tilstrekkelig prioritet. Dog er gjennomføringsevne svekket, ref. observasjon 3 under.

Flere av de planlagt modifikasjoner og investeringer ble gjenstand for drivervurdering og vurdering av teknisk modenhet i 2010, noe som førte til at 4 av 8 prioriterte prosjekter ble kansellert.

Kostnadsutvikling 2009-2011 ble utdelt og klargjort. Forbrukte timer til drift og vedlikehold fra 2010 fra 2011 viser en beskjeden nedgang. Timepris i 2009-2011 har hatt en markant økning; 2009-10: 8%, 2010-11: 10%, 2011-12: 8%.

4. Funn

Det ble registrert 3 observasjoner.

4.1. Observasjon 1 Observasjon nr. 1

Verifikasjonsgruppen observerer at NG TN's bidrag inn mot drift av Draupner er begrenset. Verifikasjonsteamet kan ikke se at NG TN bidrar til verdiskapning, og at budsjettprosessen og kostnadsoppfølgingen skjer uten vesentlig involvering fra NG TN. Dette ble bekreftet i intervjuene med NG TN og SDG.

Budsjett for Draupner drift utarbeides av SDG organisasjonen og overleveres NG TN for videre håndtering mot Gassco. NG TN's involvering er begrenset, gjennom kun enkeltkommentarer som ikke har ført til reelle endringer i budsjettet.

Ingen regulære møter avholdes mellom NG TN og SDG, utenom TSP månedsmøte med Gassco. Det ble bekreftet av NG TN at tid og ressursforbruk inn mot Draupner driftsorganisasjon er meget begrenset. NG TN bekrefter tidsbruk på ca 1-2 dager/mnd mot Draupner.

En kontaktflate mellom Gassco transportnett og organisasjonen som har driftsansvar Draupner (SDG) vil etter verifikasjonsgruppens vurdering bidra til forenklede rapporteringslinjer og klarere ansvarsforhold. Gasscos påseer-rolle overfor Draupner drift vil etter verifikasjonsgruppens mening styrkes gjennom en slik organisering, ref. styringsforskriftens §6, 11 og 13 mht. "organisering av

forsvarlig virksomhet”, som påpeker at en effektiv organisering med tanke på styring og beslutningstaking skal være på plass.

Verifikasjonsgruppen anbefaler å vurdere ansvar og rapporteringslinjer, inkludert NG TN’s rolle i Draupner driftsoppfølging.

4.2. Observasjon 2

Kommunikasjon/rapporteringsrutiner ifht. Pågående modifikasjoner og modifikasjoner under planlegging kan forbedres mot Gassco. Dette vil etter verifikasjonsgruppens vurdering gi Gassco en bedre innsikt i status, og en mer presis rapportering mot Gassled.

4.3. Observasjon 3

Gjennomføringsgrad for MOD er svekket. Den manglende gjennomføringsevne er kilde til frustrasjon i de operative deler av organisasjonen.

5. Referanser

Dokumenter lagt til grunn i forkant av verifikasjonen:

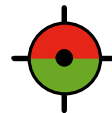
Liste ref. oversendte dokumenter av 1.9.2012

Arbeidsprosesser (ARIS):

Liste ref. oversendte dokumenter av 1.9.2012

Organisasjonskart og OMC-dokumenter:

Liste ref. oversendte dokumenter av 1.9.2012



Revisjonsrapport

Rapport	
Rapporttittel Tilsyn med drift, vedlikehald og arbeidsmiljø på Draupner	Aktivitetsnummer 003000013
Gradering	
<input checked="" type="checkbox"/> Offentleg	<input type="checkbox"/> Begrenset
<input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet	<input type="checkbox"/> Fortrolig
<input type="checkbox"/> Strengt fortrolig	
Involverte	
Hovudgruppe T-Landanlegg	Oppgåveleiar Trond Sundby
Deltakarar i revisjonslaget Eva Hølmebakk, Hilde Nilsen, Kjell Gunnar Dørum, Trond Sundby	Dato 19.11.2012

1 Innleiing

Petroleumstilsynet (Ptil) har gjennomført ein tilsynsaktivitet mot Gassco med drift, vedlikehald og arbeidsmiljø på Draupner. Tilsynsaktiviteten vart gjennomført med eit møte og samtalar på Bygnes 1.10.2012 og møter, samtaler og verifikasjon på innretninga 2.10.–4.10.2012.

2 Bakgrunn

Draupnerinnretninga er ei strategisk viktig innretning i gasstransportsystemet til kontinentet og Storbritannia og er ei spesiell innretning ved at den ikkje har eigen produksjon, høge krav til regularitet, ingen faste revisjonsstansar og relativt lav bemanning. Draupner S nærmar seg ein milepel for 30 års levetid og må i den samanheng søke om samtykke til forlenga levetid. I tidlegare tilsynsaktivitet med drift og vedlikehald på Draupner i 2010 gjorde vi observasjonar knytt til styring av vedlikehald, kompetanse og opplæring og fekk gjennom aktiviteten eit inntrykk av at det var utfordringar innan området arbeidsmiljø. Som ei førebuing til behandling av samtykke til forlenga levetid gjennomførte vi ein tilsynsaktivitet med drift, vedlikehald og arbeidsmiljø hausten 2012. Gassco planlegg å søke om samtykke til forlenga levetid i juni 2013.

Ptil har hatt risikoutsette grupper som hovudprioritering sidan 2007 og denne tilsynsaktiviteten inngår i rekka av tilsyn på dette temaet. Målet med denne satsinga er å bidra til at selskapa reduserer risiko for skade og sjukdom for særleg risikoutsette grupper. Gjennom å kartlegge og vurdere risiko, både enkeltvis og samla, for utvalde grupper kan selskapa lettare velje tiltak der behovet og effekten av tiltak er størst. I 2012 følgjer Ptil spesielt opp korleis næringa jobbar med *konkrete* tiltak for å redusere risiko for skade og sjukdom. Vi legg og vekt på å følgje opp korleis selskapa vurderer betydninga av rammebetingelsar for risiko for gruppene og kva tiltak som blir sett i verk for å motverke eventuelle negative konsekvensar av rammebetingelsar.

3 Mål

Målet med aktiviteten var å vurdere korleis operatør (Gassco) og teknisk tenesteytar (TSP, Statoil) gjennomfører oppfølging og drift av transportsystem og innretning i samsvar med krav i regelverket. Dette inkluderer å verifisere system og praksis for styring av vedlikehald, arbeidsmiljø og selskapet si eiga oppfølging på Draupner i forhold til selskapet sine egne krav og myndigheitskrav. I dette inngår å sjå til at rammene som organisasjonen og operativt personell arbeider under, gir rom for å ivareta desse krava.

4 Resultat

Det vart avdekka 6 avvik innan områda vedlikehald, styring av arbeidsmiljø – kartlegging, styring av arbeidsmiljø – vurdering og prioritering, styring av arbeidsmiljø – verifisering og forbetring, ergonomi, og kompetanse på arbeidsmiljørisiko. Det vart vidare observert tre områder med rom for forbetring innan bemanning og beredskapsgjennomgang, arbeidstakarmedverknad og informasjon, og påseansvar.

5 Observasjonar

Ptil sine observasjonar blir generelt delt i to kategoriar:

- Avvik: Knytt til dei observasjonane der vi meiner å påvise brot på regelverket.
- Forbetringpunkt: Knytt til observasjonar der vi ser manglar, men ikkje har nok opplysningar til å kunne påvise brot på regelverket.

5.1 Avvik

5.1.1 Vedlikehald

Avvik:

Manglar med styringa av vedlikehaldet

Grunngjeving:

Gjennom rundar i anlegget, samtalar og verifikasjon i vedlikehaldssystemet avdekka vi følgjande:

- For enkelte overtrykksikringsventilar (PSV) som vi plukka ut for verifikasjon var det ikkje muleg å finne serienummer eller framskaffe sertifikat. Same forhold vart avdekka ved tilsyn i 2010
- Det var mangelfull preservering for enkelte ventilar
- Tidlegare 3.parts utstyr overteke av Statoil var ikkje lagt inn i vedlikehaldsstyringssystemet, SAP
- Ein del arbeidsordrar er framleis ikkje timesett
- Alle overtrykksventilar (PSV) er definert som sikkerheitskritiske uavhengig av kva system dei står i eller kva funksjon dei har. Det vart opplyst at tidlegare kritikalitetsvurderingar var gjort for nærmare 10 år sidan
- Det fins ikkje eige slangeregister for hydraulikkslangar

Krav:

Aktivitetsforskrifta § 45 om vedlikehold

Aktivitetsforskrifta § 46 om klassifisering
Aktivitetsforskrifta § 47 om vedlikeholdsprogram

5.1.2 Styring av arbeidsmiljø - kartlegging

Avvik:

Systematisk kartlegging av arbeidsmiljørisiko er mangelfull.

Grunngjeving:

- Det vart ved verifikasjon i anlegget funne områder som ikkje var kartlagde i WEHRA. Malarbu, der det blir oppbevart kjemikalier og blanda maling var ikkje kartlagt. Bua hadde mangelfullt avtrekkssystem. Malarbua tilhøyrrer Statoil, men blir nytta av entreprenøren BIS Industrier som driv overflatebehandling. Stoffkartoteket i bua var ikkje oppdatert.
- Inneklima på Draupner er ikkje kartlagt. I WEHRA-rapporten, ved runde på innretninga og i intervju vart det nemnt utfordringar med støy, luftkvalitet, temperatur og lystilhøve. Eksempel som peikte seg ut var bretteom, kontrollrom og møterom.

Krav:

Arbeidsmiljølova § 4-1 punkt 1 om krav til enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd
Styringsforskrifta § 18 om analyser av arbeidsmiljøet

5.1.3 Styring av arbeidsmiljø – vurdering og prioritering

Avvik:

Mangelfull systematiske og dokumenterbare vurderingar og prioriteringar av kartlagd risiko på arbeidsmiljøområdet.

Grunngjeving:

- Det kom fram forslag til tiltak i WEHRA 2011 på dei områder som var kartlagde. Det var derimot vanskeleg å sjå korleis vurderingar og prioriteringar av mogelege tiltak var blitt gjort. Det var i hovudsak dei enkle og lett gjennomførbare tiltaka som var implementert etter WEHRA. Korleis tyngre og meir kostbare tiltak har forsvunne ut av tiltaksforslaga kunne ikkje dokumenterast.
- Det er ikkje i tilstrekkeleg grad dokumentasjon på vurdering, prioritering og gjennomføring av tiltak. Fleire tiltak vi fann att i Synergi hadde status som ”Utført”, noko som kan tolkast som at tiltaket var gjennomført og implementert. Det viste seg i tilsynet at dette kan bety at tiltaket er forkasta, planlagt, i gangsett eller gjennomført. Vi kan ikkje sjå at det ligg føre dokumentasjon som kan vise til korleis prosessen med lukking i synergi blir gjort.

Krav:

Styringsforskrifta § 11 om beslutningsgrunnlag og belslutningskriterier, § 18 om analyser av arbeidsmiljøet, og § 23 om kontinuerlig forbedring
Rammeforskrifta § 23 om generelle krav til materiale og opplysninger
Arbeidsmiljølova § 4-1 punkt 1 om krav til enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd

5.1.4 Styring av arbeidsmiljø – verifisering og forbedring

Avvik:

Mangelfull systematikk i verifisering og forbedring av kartlagd risiko på arbeidsmiljøområdet.

Grunngjeving:

- Rutinar for skifte av filter i vernemasker var ikkje i tilstrekkeleg grad styrt og følgt opp hjå entreprenøren BIS Industrier. Det vart ved verifikasjonsrunde på innretninga gitt ulike svar på når filteret skal skiftast og enkelte svar gjekk ut på at det vart skifta når ein tok til å kjenne lukt gjennom filteret.
- Lukking i synergi ved å beskrive status som ”utført”, fører til usikkerheit rundt den reelle statusen på tiltak.
- Det har ikkje vore fagleg eller systematisk gjennomgang for å stadfeste om tiltak virkar slik dei var tiltenkt.
- Sikkerhetsdatablad, i malebu er av eldre dato. Fleire kjemikalier er ikkje lenger i bruk på denne innretninga.

Krav:

Arbeidsmiljølova § 4-1 punkt 1 om krav til enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd
Styringsforskrifta § 18 om analyser av arbeidsmiljøet og § 23 om kontinuerlig forbedring

5.1.5 Ergonomi**Avvik:**

Mangelfull ergonomisk tilrettelegging i fleire områder på innretninga, herunder mangelfull tilrettelegging for god materialhandtering.

Grunngjeving:

- Det er store ergonomiske utfordringar på Draupner. Det er heis mellom dei øvre dekka på Draupner S, men ikkje mellom dei lavare dekka der mange av lugarane, kontrollrom og kontor ligg. Det er ingen heis på Draupner E. Heisen på Draupner S er ikkje stor nok for verken bære eller for stillasspir. Dette medfører mykje manuell handtering for både tilsette innan forpleiing og for tilsette innan ISO-faga.
- Trappene på Draupner S er særst bratte og vanskelege å gå i. Det er utfordrande å bere materiell i trappa. Forflytting med bære vil vere ein særst vanskeleg operasjon.
- Vi kan ikkje sjå at det i tilstrekkeleg grad er dokumentert bruk av fagpersonell, ergonom, offshore for å vurdere om trapp/heis er i henhold til krav om evakuering eller arbeidsmiljøbelastningar. Det er heller ikkje gjort kjend for alle om bord at og eventuelt kvifor ein føreslegen heis er fjerna frå modifikasjonsplanen.
- Fleire tiltak innan ergonomi har i synergirapporten fått status ”utført”. Dette gjeld blant anna utskifting av senger (som ein må trekke ut for reinhald), opplæring og fokus på ergonomi for stillasbyggerar, og ergonomisk workshop for forpleiing. Ved gjennomgang av dokument og intervju kom det fram at det var planar om å gjennomføre dette men at ein del sto igjen eller ikkje i tilstrekkeleg grad var verifisert.
- For å redusere ergonomisk belastning for forpleiinga var det sett opp ramper over ein del tersklar. Vi fekk høyre at løysinga for enkelte var å ”jobbe smartare”, ettersom implementering av fleire tiltak enten trakk ut eller var forkasta. Dette medførte at dei så langt det var mogeleg hjalp kvarandre når det var mykje tunge løft, og dei rullerte på fleire av oppgåvene.

- Stillas /overflatearbeidarar skifta på å bere ein del tungt utstyr i trapper når det ikkje var så store mengder utstyr som ein skulle flytte mellom nivåa at kran var heilt nødvendig.

Krav:

Aktivitetsforskrifta § 33 om tilrettelegging av arbeid og § 34 om ergonomiske forhold, jamfør arbeidsmiljøloven § 4-4 om krav til det fysiske arbeidsmiljøet. Innretningsforskrifta § 82 nr. 2, jamfør forskrift om systematisk oppfølging av arbeidsmiljøet i petroleumsvirksomheten (sam-forskriften) 1999 § 32 om planløsning.

5.1.6 Kompetanse på arbeidsmiljørisiko

Avvik:

Manglande arbeidsmiljøkompetanse hjå operatør.

Grunngjeving:

Manglande kompetanse på arbeidsmiljø hjå Gassco har ført til at det ikkje har vore gjennomført aktivitetar retta mot Statoil som TSP for Draupner på dette fagområdet. Verken styring eller oppfølging av arbeidsmiljø har vore tema i revisjonar eller inspeksjonar frå leiinga. Gassco har som operatør eit påseansvar for oppfølging av TSP si styring og oppfølging av arbeidsmiljø på Draupner og må i den samanheng sikre at dei har tilstrekkeleg bestillarkompetanse internt til å kunne sjå til at TSP har og nyttar personell med kompetanse til å følgje opp arbeidsmiljø for eigne og entreprenørtilsette på innretninga.

Krav:

*Styringsforskrifta § 6 om styring av helse miljø og sikkerhet
Styringsforskrifta § 14 om bemanning og kompetanse
Rammeforskrifta § 7 om ansvar etter denne forskrifta, andre ledd*

5.2 Forbetringspunkt

5.2.1 Bemanning og beredskapsgjennomgang

Forbetringspunkt:

Manglar ved risikovurderingar av bemanning

Grunngjeving:

Gjennom samtalar med personell om bord kom det fram at bemanninga på Draupner er lav i forhold til drift av innretninga, gjennomføring av modifikasjonar, utføring av vedlikehald og beredskapsorganisering. I tidlegare tilsynsaktivitet i 2010 observerte vi at dei fastlagde innretningsmodellane for organisering og bemanning i Statoil ikkje var godt tilpassa ei innretning som Draupner. Med ny organisering i UPN (Naturgass tidlegare) så kan vi likevel ikkje sjå at det er store endringar då bemanninga er nokså lik.

Det vart avdekkja følgjande:

- Nattskift med lav bemanning (kontrollrom) og mangelfull vurdering av konsekvensar for drift, vedlikehald og beredskapsfunksjonar
- Mangelfulle kritikalitetsvurderingar av bemanning i forhold til gjennomføring av dagleg drift og planlagt vedlikehald ved uforutsette hendingar, inkludert beredskapsoppgåver.
- Periodevis stor arbeidsmengde på fleire rollar og funksjonar

- Mange oppgåver er unødig tungvinte som følgje av manglande heis og vanskelege trapper. Dette er løyst til dels ved at dei tilsette trør til og avlastar kvarandre så godt dei kan, noko som bidra til å svekke robustheten i organisasjonen. Organisasjonen er sårbar ovanfor fråver av personell noko som vil auke belastninga ytterlegare for dei andre.

Krav:

Styringsforskrifta § 14 om bemanning og kompetanse

Rammeforskrifta § 11 om prinsipper for risikoreduksjon, andre og tredje ledd

5.2.2 Arbeidstakarmedverknad og informasjon

Forbetringspunkt:

Mangelfull reell arbeidstakarmedverknad og informasjon til arbeidstakarar.

Grunngjeving:

Gjennom fleire samtalar på Draupner vart det kommentert at ein ikkje fekk tilstrekkeleg informasjon, hadde tilgang til informasjon eller fekk den til rett tid. Det kom og fram at involvering av arbeidstakarar i sentrale prosessar var mangelfull.

Vi har her ført opp nokre eksempel på dette:

- Involvering av arbeidstakarar ved overgang til ny driftsmodell
- Informasjon om status på forbetningsforslag, tiltak, modifikasjonar, analysar og vurderingar
 - Om tiltak skulle bli gjennomført
 - Grunngjeving viss dei ikkje skulle bli gjennomført
 - Om tiltak var permanente eller midlertidige
 - Tidsplan for gjennomføring av tiltak
- Informasjon om resultat av analysar og vurderingar
- Referat frå møter i AMU var ikkje tilgjengelig for alle ombord

Krav:

Rammeforskrifta § 13 om tilrettelegging for arbeidstakarmedverknad

Styringsforskrifta § 15 om informasjon

5.2.3 Påseansvar

Forbetringspunkt:

Mangelfull oppfølging frå Gassco ovanfor Statoil som teknisk tenesteytar (TSP) på områda arbeidsmiljø og vedlikehald

Grunngjeving:

I tilsynsaktiviteten vart vi orientert om Gassco si oppfølging av Statoil si styring av drift, vedlikehald og arbeidsmiljø på Draupner. Ut i frå møter og samtalar observerte vi følgjande:

- Gassco følgjer i liten grad opp arbeidsmiljøforhold og involverer i liten grad fagkompetanse på dette området
- Innan vedlikehald gjorde vi fleire funn som er avdekka i tidlegare tilsyn, men som ikkje er følgt opp i tilstrekkeleg grad

- Gassco har i liten grad vore involvert i bemanningsreduksjonar på nattskift som vart avdekka i tilsynsaktiviteten
- Gassco har ikkje sjølv gjort egne vurderingar eller verifikasjonar i forhold til totalbemanning for innretninga

Krav:

Rammeforskrifta § 7 om ansvar etter denne forskrifta, andre ledd
Styringsforskrifta § 21 om oppfølging

6 Andre kommentarar

6.1 Ny driftsmodell på Draupner

Statoil innførte ny driftsmodell i UPN i 2010. Draupner var på det tidspunktet organisert under Naturgass på Kårstø, men vart likevel delvis omfatta av omorganiseringa. I 2011 vart Draupner organisert under UPN Sleipner, Draupner, Gudrun. I denne prosessen så har det blitt gjennomført ei ny justering av bemanninga. Dette har ført til endringar i forhold til Gassco, landorganisasjonen i Statoil og arbeidarar på Draupner. Det ser og ut til å ha medført utfordringar med å få gjennomført prosjekt for ein periode. Gassco går framleis formelt via sin kontakt i Naturgass, men har i tillegg ein kontaktperson i UPN-organisasjonen. For arbeidarar offshore har endringa ført til ei omrokking og omdefinering av stillingar. Vi stiller spørsmål ved om prosessen ved omorganiseringa for Draupner er tilstrekkelig risikovurdert og at det har vore tilstrekkelig med informasjon og arbeidstakermedverknad i prosessen.

Vi påpeikte i vårt tilsyn i 2010 utfordringar med å tilpasse Draupner til ny driftsmodell og då med omsyn til bemanning på skift og i beredskapssamanheng

6.2 Levetidsforlenging

Gjennom samtalar kom det fram at det så langt har vore lite involvering av personell offshore i forhold til prosessen knytt til levetidsforlenging Draupner. Vi viser til rammeforskriften § 13 med veiledning der det bl a framgår følgende: «*Bestemmelsen innebærer at arbeidstakerne gis reell mulighet til å påvirke arbeidsmiljø og sikkerhet i virksomheten. Med reell mulighet menes at arbeidstakerne involveres så tidlig i beslutningsprosessen at deres innspill utgjør en del av beslutningsgrunnlaget.*»

Ved tilsyn i 2010 bemerkta vi følgjande:

Det er viktig at identifiserte avvik og forbedringspunkter fortløpende blir formelt behandlet og utbedret. Innretningen er i drift og det planlegges fortsatt drift utover innretningens designlevetid. Dette er ikke grunnlag for å utsette korrigering av viktige HMS forhold til tidspunktet for innsendelse av søknad om levetidsforlengelse for innretningen.

På tilsynstidspunktet var det ikkje tilgjengelig ein forpliktande plan for eventuelle modifikasjonar og tiltak på Draupner knytt til normal drift uavhengig av forlenga levetid inkludert tekniske forhold og arbeidsmiljøfaktorar.

Vi viser elles til Gassco sin søknad om forlenga levetid for B11 og Norpipe frå 2007 som eit godt eksempel der GAP-vurderingar av tekniske forhold og arbeidsmiljøforhold er dokumentert med forpliktande planar med aksjonar og tiltak.

6.3 Generelle kommentarar

- Ventil 43-ESV-720 er fysisk feilmerka som ESD-ventil

7 Deltakarar frå Petroleumstilsynet

Eva Hølmebakk – arbeidsmiljø

Hilde Nilsen – arbeidsmiljø

Kjell- Gunnar Dørum – prosessintegritet

Trond Sundby – konstruksjonssikkerheit (oppgåveleiar)

8 Dokument

Følgjande dokument vart nytta under planlegging og gjennomføring av aktiviteten:

- Oversendt presentasjon frå Gassco i forkant av tilsynsaktiviteten 11.9.2012
 - HMS&K program Gassco Transportnett, Monitoreringsplan
 - Kommunikasjonsmatrise Transportnett Gassco og Statoil
 - Oversikt over Gassco sine styrande dokument med krav til TSP Statoil
 - HMS&K resultat desember 2011 og juni/juli 2012
 - Draupner operasjonsplan veke 37, 2012
 - Organisasjonskart Gassco
 - Organisasjonskart Sleipner, Draupner, Gudrun (SDG) – Statoil
 - Oversikt over monitoreringsaktivitetar Statoil Draupner
 - Oversikt over rapportar frå kartleggingar, verifikasjonar og interne tilsyn innanfor arbeidsmiljø dei 5 siste åra
 - Oversikt over verneteneste Draupner inkludert kurs
- Organisasjonskart Draupner Offshore 19.9.2012
- Aktivitetsplan veke 39-40 Draupner, 25.9.2012
- Presentasjon frå Gassco i møte 1.10.2012
- Statoil ASA TN TSP Report, Monthly Report- 08/2012
-

Dokument gjennomgått offshore

- WEHRA for Draupner oktober 2011
- Utskrifter frå SAP over utestående vedlikehald
- Møtereferat frå 2 ledelsesinspeksjonar Gassco i 2011 og 2012
- Kompetansekrav til HMS-koordinator
- Oversikt over monitoreringsaktivitetar på Draupner 2012
- Gjennomgang av A-standard for spesifikk aktivitet 25.8.12
- Møtereferat frå kontaktmøte SDG 2.8.2012 evaluering av felles driftsmodell
- DnV, Teknisk Rapport, Statoil, Etablering av kritikalitetsintervaller for internlekkasjer av sikkerhetsventiler på Draupner, D003-XX-S-RV-003
- Safety Critical Maintenance Overdue

- Etterslep FV, pr 02.10.12
- Utestående CMR pr 02.10.2012
- Kopi av fallsikringsregister
- Kopi av dokument som sertifikat, vedlikehaldsprogram, testresultat på ventil: 43-ESV-720
- Testresultat på nødavstenging- og hurtigstengeventiler på Draupner 15.08.12
- PM for 3 utvalde PSVar, 62-PSV-916, 527-PSV-102, 63-PSV-049S
- PM og sertifikat på løftetalje, serienummer 11/1097/93
- PM for midlertidig høgtrykkspylar, Beerenberg, rammenr 10203-2
- PM og årlig historikk for brannkanon, 71-LD-060
- Synergirapport frå 01.01.2009-03.10-2012

Vedlegg A - Deltakarliste

Petroleumstilsynet
Att: Trond E Sundby

Postadresse:
Postboks 93
5501 HAUGESUND

Besøksadresse:
Bygnesvegen 75
4250 KOPERVIK

Telefon: 52 81 25 00
Telefaks: 52 81 29 46
Org.no.: 983 452 841

www.gassco.no

Deres ref.: Ptil 2012/1071/TES
Vår ref.: OP20 DR.KB-12.77579

Bygnes, 21.12.2012

Tilsyn med drift, vedlikehold og arbeidsmiljø på Draupner.

Vi viser til Petroleumstilsynets brev av 19.11.2012, deres referanse Ptil 2012/1071/TES.

Gassco vil i dette brevet gi en respons på avvikene, observasjonene samt andre kommentarer som Petroleumstilsynet fant under tilsynet gjennomført på Bygnes og Draupner 1. til 4. oktober 2012.

Brevet og rapporten er gjort kjent for tillitsvalgte i Gassco, samt de tillitsvalgte og verneombud på installasjonen Draupner S og E.

Gassco arbeider risikobasert med alle sine installasjoner, herunder Draupner S og E. De identifiserte risikoene for Gassco Transportnett er retningsgivende for våre fokusområder. For 2012 har våre primære identifiserte og høyest rangerte risikoer vært:

- Storulykke og Teknisk integritet
- Gasslekkasjer
- Uplanlagte nedstenginger
- Interface/ ledelsesfokus

I tillegg er spesifikke utfordringer knyttet til livbåter, plattformfjerning, Norne gasseksport, innvendig inspeksjon, dykkeoperasjoner samt B-11 bypass prosjekt høyt prioritert.

Riskobildet vurderes løpende og er gjenstand for jevnlig oppdatering. Gassco Transportnetts fokusliste settes opp på grunnlag av eksisterende risikobilde.

I Gasscos tilsynsaktiviteter rettet mot Draupner S og E i 2011 og 2012 har arbeidsmiljø vært del av fokuspunktene satt opp i forkant av ledelsesinspeksjoner. Risikoutsatte grupper hvor bl.a. arbeidsmiljøfaktorer som kjemikaliebruk og støy er verifisert.

Vi håper at våre kommentarer og svar er avklarende.

5.1.1 Vedlikehold

Avvik:

Manglar med styringa av vedlikeholdet.

Grunngjeving:

Gjennom rundar i anlegg t, samtalar og verifikasjon i vedlikeholdssystemet avdekka vi følgjande:

- *For enkelte overtrykksikringsventilar (PSV) som vi plukka ut for verifikasjon var det ikkje muleg å finne serienummer eller framskaffe sertifikat. Same forhold vart avdekka ved tilsyn i 2010*
- *Det var mangelfull preservering for enkelte ventilar*
- *Tidlegare 3.parts utstyr overteke av Statoil var ikkje lagt inn i Vedlikehaldsstyringssystemet SAP*
- *Ein del arbeidsordrar er framleis ikkje timesett*
- *Alle overtrykksventilar (PSV) er definert som sikkerheitskritiske uavhengig av kva system dei står i eller kva funksjon dei har. Det vart opplyst at tidlegare kritikalitetsvurderingar var gjort for nærmare 10 år sidan*
- *Det fins ikkje eige slangeregister for hydraulikkslangar*

Kommentarer/ tilbakemelding vedrørende avvik 5.1.1:

Gassco har i sine tilsynsaktiviteter rettet mot Draupner, verifikasjoner og ledelsesinspeksjoner, avdekket svakheter spesielt mht. lukkesløyfer og timesetting av vedlikehold. Det har i de senere år har vært en positiv utvikling på dette området.

Gassco har innskjerpet rutiner for respons på alle tilsynsaktiviteter rettet mot TSP. Alle funn fra våre tilsynsaktiviteter aksjonssettes med tidsfrist og avrapportering til Gassco.

Vedlikehold utgjør en viktig del av risikoelementet teknisk integritet. I Gassco Transportnetts fokusliste inngår derfor vedlikehold som meget sentralt under risikoelementet "Major hazard and technical integrity", herunder vedlikeholdsstyring, ventilvedlikehold og aldringsproblemstillinger.

Vedlikeholdsstatus kontrolleres gjennom flere oppfølgingsverktøy, nærmere beskrevet i "Samarbeidsprosedyre mellom Gassco og TSP Statoil", Gassco dokumentnr. OJ22-PR.NR-03.268, kapittel 9. Denne prosedyren er vedlagt. Gassco følger tett status på sikkerhetskritisk utstyr gjennom Gassco barriere KPI og Statoil TIMP-system som rapporteres månedlig.

Svar til enkeltpunktene i avviket:

- *For enkelte overtrykksikringsventilar (PSV) som vi plukka ut for verifikasjon var det ikkje muleg å finne serienummer eller framskaffe sertifikat. Same forhold vart avdekka av tilsynet i 2010.*
Svar: Draupner vil ta en oppgang for å påse at serienummer er knyttet til sertifisering av PSV ihht. styrende dokumentasjon. Dersom ventilen ikke har serienummer vil eget identifikasjons nr bli dokumentert.

Frist: 1.5.2013

- *Det var mangelfull preservering for enkelte ventilar.*
Svar: Draupner Logistikk gjennomgår rutiner for preservering av ventiler som lagres og sørger for at mangler lukkes.

Frist: 1.3.2013

- *Tidlegare 3.parts utstyr overteke av Statoil var ikkje lagt inn i Vedlikehaldsstyringssystemet SAP.*
Svar: Draupner identifiserer utstyr som ikke er knyttet opp mot vedlikeholdsstyringssystemet og registrerer i SAP. Interne rutiner gjøres kjent for å unngå dette i fremtiden.

Frist: 1.6.2013

- *Ein del arbeidsordrar er framleis ikkje timesett.*

Svar: Draupner har iverksatt en gjennomgang av korrektivt vedlikehold (KV) porteføljen hvor jobber vil bli vurdert, estimert og prioritert. Måltall for totalt utestående vedlikehold skal settes og følges opp.

Frist: 1.6.2013

- *Alle overtrykksventilar (PSV) er definert som sikkerheitskritiske uavhengig av kva system dei står i eller kva funksjon dei har. Det vart opplyst at tidlegare kritikalitetsvurderingar var gjort for nærmare 10 år sidan.*

Svar: I 2008 ble det gjennomført en konsekvensklassifisering av utstyr på Draupner ihht. Statoils gjeldende styrende dokumenter. I ettertid har det løpende blitt foretatt konsekvensklassifisering ifm. installasjon av nytt utstyr eller modifikasjoner.

I Statoil er det etablert, konservativ praksis for å klassifisere sikkerhetsventiler som høykritisk med hensyn på HMS. Dette gjøres fordi disse ventilene har en sikkerhetsfunksjon, uavhengig av systemet de tilhører, klassifiseringen av hovedfunksjonen sikkerhetsventilene tilhører, eller hvilke andre funksjoner ventilene har.

I Statoils styringssystem ARIS, prosess OM02.02.01 Klassifisere for konsekvens, R-10932 Klassifisering av subfunksjoner, er det beskrevet at dersom et utstyr utfører flere funksjoner, skal utstyret tilordnes den subfunksjonen som gis høyest konsekvensklasse.

- *Det fins ikkje eige slangeregister for hydraulikkslangar*

Svar: Hydraulikkslanger tilhørende utstyr vedlikeholdes som en del av utstyrets vedlikeholdsprogram. Slanger som er midlertidig oppkoplet registreres i infoterm (slangeregister).

5.1.2 Styring av arbeidsmiljø – kartlegging

Avvik:

Systematisk kartlegging av arbeidsmiljørisiko er mangelfull.

Grunngjeving:

- *Det vart ved verifikasjon i anlegget funne områder som ikkje var kartlagde i WEHRA. Malarbu, der det blir oppbevart kjemikalier og blanda maling var ikkje kartlagt. Bua hadde mangelfullt avtrekksystem. Malarbua tilhører Statoil, men blir nytta av entreprenøren BIS Industrier som driv overflatebehandling. Stoffkartoteket i bua var ikkje oppdatert.*
- *Inneklima på Draupner er ikkje kartlagt. I WEHRA-rapporten, ved runde på innretninga og i intervju vart det nemnt utfordringar med støy, luftkvalitet, temperatur og lystilhøve. Eksempel som peikte seg ut var brette rom, kontrollrom og møterom.*

Kommentarer/ tilbakemelding vedrørende avvik 5.1.2:

De arbeidsmiljøfaktorene som Ptil nevner vedrørende inneklima (støy, luftkvalitet, temperatur og lystilhøve) er faktorer som risikovurderes gjennom WEHRA, sist utført i 2011. Det ble gjennom WEHRA etterspurt aktiviteter i L10 og L11 (boligvarter og kontorarealer) og alle skift hadde mulighet til å komme med innspill på aktiviteter og problemstillinger. Av arbeidsaktiviteter som ble meldt inn i WEHRA er aktiviteter i brette rom, kontrollrom og møterom risikovurdert. I brette rom var utfordringen knyttet til justering på brettebenk. I kontrollrom ble støy og belysning nevnt som utfordringer i ulike situasjoner. Aksjoner for å ivareta behov ble

lagt inn i Synergi. Øvrige faktorer tilknyttet inneklima ble ikke identifisert i WEHRA. Med bakgrunn i dette er ikke inneklima ytterligere kartlagt med målinger.

Svar til enkeltpunktene i avviket:

- *Det vart ved verifikasjon i anlegget funne områder som ikkje var kartlagde i WEHRA. Malarbu, der det blir oppbevart kjemikaliar og blanda maling var ikkje kartlagt. Bua hadde mangelfullt avtrekkssystem. Malarbua tilhøyrer Statoil, men blir nytta av entreprenøren BIS Industrier som driv overflatebehandling. Stoffkartoteket i bua var ikkje oppdatert.*

Svar: Malerbu/ malingskontainer (DRP S- C10) brukes av Beerenberg (ikke BIS) til oppbevaring og blanding av maling. I tillegg lagres malingsavfall i en egen, utvendig del av containeren. I WEHRA fra 2011 er følgende arbeidsoppgaver risikovurdert:

- Arbeidsaktivitet 122 "Stable maling i malingscontainer"
- Arbeidsaktivitet 138 "Blanding av maling i container"

Gassco mener derfor at området har vært gjenstand for kartlegging i WEHRA.

Avtrekk i malingscontainer sjekkes og eventuelt repareres. Yrkeshygieniker sjekker om ventilasjon er tilfredsstillende ved neste besøk.

Frist: 1.4.2013

- *Inneklima på Draupner er ikkje kartlagt. I WEHRA-rapporten, ved runde på innretninga og i intervju vart det nemnt utfordringar med støy, luftkvalitet, temperatur og lystilhøve. Eksempel som peikte seg ut var brette rom, kontrollrom og møterom.*

Svar: I forbindelse med Draupner S levetidsforlengelsesstudie er det opprettet en HAM (helse & arbeidsmiljø) gruppe som bl.a. søker å avdekke eventuelle gap innenfor inneklima.

Frist: 1.6.2013

5.1.3 Styring av arbeidsmiljø – vurdering og prioritering

Avvik:

Mangelfull systematiske og dokumenterbare vurderingar og prioriteringar av kartlagd risiko på arbeidsmiljøområdet.

Grunngjeving:

- *Det kom fram forslag til tiltak i WEHRA 2011 på dei områder som var kartlagde. Det var derimot vanskeleg å sjå korleis vurderingar og prioriteringar av mogelege tiltak var blitt gjort. Det var i hovudsak dei enkle og lett gjennomførbare tiltaka som var implementert etter WEHRA. Korleis tyngre og meir kostbare tiltak har forsvunne ut av tiltaksforslaga kunne ikkje dokumenterast.*
- *Det er ikkje i tilstrekkeleg grad dokumentasjon på vurdering, prioritering og gjennomføring av tiltak. Fleire tiltak vi fann att i Synergi hadde status som "Utført", noko som kan tolkast som at tiltaket var gjennomført og implementert. Det viste seg i tilsynet at dette kan bety at tiltaket er forkasta, planlagt, i gangsett eller gjennomført. Vi kan ikkje sjå at det ligg føre dokumentasjon som kan vise til korleis prosessen med lukking i synergi blir gjort.*

Kommentarer/ tilbakemelding vedrørende avvik 5.1.3:

Metoden for WEHRA er beskrevet i Statoil Guideline GL0387 Working Environment Health Risk Assessment. Metode for prioritering av tiltak baseres på denne veiledningen. Kort oppsummert medfører dette at et på forhånd bestemt antall aktiviteter, basert på risikoscore (sum RiskScore og sum HighRisk) prioriteres til tiltak. Dette fremgår ikke tydelig nok i WEHRA-rapporten, men er kjernemetodikken i prioriteringen av tiltak og gir en risikobasert tiltaksliste. På Draupner ble alle arbeidsaktiviteter med et element av rød risiko tatt med i tiltakslisten. I tillegg anbefales det at alle aktiviteter med innslag av gul risiko (risikoscore 2) vurderes etter ALARP.

I grunngivelsen for avviket vises det til at det i hovedsak var de enkle og lett gjennomførbare tiltakene som ble implementert etter WEHRA, samt at tyngre og mer kostbare tiltak har forsvunnet ut av tiltaksforslagene. Vi mener derfor at utvalgskriteriene burde vært bedre beskrevet i WEHRA-rapporten. Anbefalte tiltak/aksjoner som inkluderer alle tilfeller av rød risiko (risikoscore 3 el. 4) på en eller flere av de enkelte arbeidsmiljøfaktorene følges opp i Synergi.

Svar til enkeltpunktene i avviket:

- *Det kom fram forslag til tiltak i WEHRA 2011 på dei områder som var kartlagde. Det var derimot vanskeleg å sjå korleis vurderingar og prioriteringar av mogelege tiltak var blitt gjort. Det var i hovudsak dei enkle og lett gjennomførbare tiltaka som var implementert etter WEHRA. Korleis tyngre og meir kostbare tiltak har forsvunne ut av tiltaksforslaga kunne ikkje dokumenterast.*

Svar: Draupner fremme forbedringsforslag om synliggjøring av utvalgskriterier og prioritering av tiltak identifisert gjennom WEHRA.

Frist 1.3.2013

- *Det er ikkje i tilstrekkeleg grad dokumentasjon på vurdering, prioritering og gjennomføring av tiltak. Fleire tiltak vi fann att i Synergi hadde status som "Utført", noko som kan tolkast som at tiltaket var gjennomført og implementert. Det viste seg i tilsynet at dette kan bety at tiltaket er forkasta, planlagt, i gangsett eller gjennomført. Vi kan ikkje sjå at det ligg føre dokumentasjon som kan vise til korleis prosessen med lukking i synergi blir gjort.*

Svar: Draupner vil etablere rutine for å formidle status på sentrale tiltak i Synergi på plattformsjefens HMS møter. I tillegg vurderes det å opprette en egen Helse & Arbeidsmiljø portal for Draupner på ENTRY (Statoils intranett).

Frist: 30.06.2013

5.1.4 Styring av arbeidsmiljø – verifisering og forbedring

Avvik:

Mangelfull systematikk i verifisering og forbedring av kartlagd risiko på arbeidsmiljøområdet.

Grunngjeving:

- *Rutinar for skifte av filter i vernemasker var ikkje i tilstrekkeleg grad styrt og følgt opp hjå entreprenøren BIS Industrier. Det vart ved verifikasjonsrunde på innretninga gitt ulike svar på når filteret skal skiftast og enkelte svar gjekk ut på at det vart skifta når ein tok til å kjenne lukt gjennom filteret.*
- *Lukking i synergi ved å beskrive status som "utført", fører til usikkerheit rundt den reelle statusen på tiltak.*

- *Det har ikkje vore fagleg eller systematisk gjennomgang for å stadfeste om tiltak virkar slik dei var tiltenkt.*
- *Sikkerhetsdatablad, i malebu er av eldre dato. Fleire kjemikalier er ikkje lenger i bruk på denne innretninga.*

Svar til enkeltpunktene i avviket:

- *Rutinar for skifte av filter i vernemasker var ikkje i tilstrekkeleg grad styrt og følgt opp hjå entreprenøren BIS Industrier. Det vart ved verifikasjonsrunde på innretninga gitt ulike svar på når filteret skal skiftast og enkelte svar gjekk ut på at det vart skifta når ein tok til å kjenne lukt gjennom filteret.*

Svar: Beerenberg er entreprenør, ikke BIS. Dette enkeltpunktet handler om opplæring og kunnskap hos våre entreprenører. Informasjon om kjemikalier og helsefare samt bruk av personlig verneutstyr må sikres ved å påse at Beerenberg gir sine ansatte denne kunnskapen.

Entreprenør vil bli informert om funn, med aksjon om å sørge for at arbeidstaker har /får nødvendig kunnskap om bruk av verneutstyr. Dette følges opp av Gassco og TSP gjennom normal drift.

Frist 1.2.2013

- *Lukking i synergi ved å beskrive status som "utført", fører til usikkerheit rundt den reelle statusen på tiltak.*

Svar: Punktet ang lukking i Synergi er besvart under avvik 5.1.3.

- *Det har ikkje vore fagleg eller systematisk gjennomgang for å stadfeste om tiltak virkar slik dei var tiltenkt.*
- Svar: Vi kjenner til ett tiltak som er gjennomført (nytt sveiseavsug) hvor verifikasjon ikke ble gjennomført som tenkt pga. sykdom hos yrkeshygieniker. Yrkeshygieniker vil foreta målinger og verifisere tiltaket ved neste besøk på installasjonen.

Frist: 1.4.2013

- *Sikkerhetsdatablad, i malebu er av eldre dato. Fleire kjemikalier er ikkje lenger i bruk på denne innretninga.*

Svar: Kjemikaliererevisjon gjennomføres halvårlig og etter behov. Sist gjennomførte revisjon var 28-30. august 2012. Revisjonen fant at alle produkter som var registrert for bruk i CHESS, fortsatt skulle brukes på Draupner. På Draupner praktiseres ilandsendelse og eliminering av produkter som ikke er i bruk. Dette er en dynamisk prosess.

Praksis for stoffkartotek på Draupner er at det skal finnes et papirbasert stoffkartotek i tillegg til den edb-baserte løsningen i CHESS. På Draupner er dette lokalisert hos HMS koordinator og ikke som lokale løsninger rundt på installasjonen. Datablad som er lagret lokalt fjernes og lokal praksis for Draupner etterleves.

Frist 1.2.2013

5.1.5 Ergonomi

Avvik:

Mangelfull ergonomisk tilrettelegging i fleire områder på innretninga, herunder mangelfull tilrettelegging for god materialhandtering.

Grunngjeving:

- *Det er store ergonomiske utfordringar på Draupner. Det er heis mellom dei øvre dekk på Draupner S, men ikkje mellom dei lavare dekk der mange av lugarane, kontrollrom og kontor ligg. Det er ingen heis på Draupner E. Heisen på Draupner S er ikkje stor nok for verken bære eller for stillasspir. Dette medfører mykje manuell handtering for både tilsette innan forpleiing og for tilsette innan ISO-faga.*
- *Trappene på Draupner S er særst bratte og vanskelege å gå i. Det er utfordrande å bere materiell i trappa. Forflytting med bære vil vere ein særst vanskeleg operasjon.*
- *Vi kan ikkje sjå at det i tilstrekkeleg grad er dokumentert bruk av fagpersonell, ergonom, offshore for å vurdere om trapp/heis er i henhold til krav om evakuering eller arbeidsmiljøbelastningar. Det er heller ikkje gjort kjend for alle om bord at og eventuelt kvifor ein føreslegen heis er fjerna frå modifikasjonsplanen.*
- *Fleire tiltak innan ergonomi har i synergirapporten fått status "utført". Dette gjeld blant anna utskifting av senger (som ein må trekke ut for reinhald), opplæring og fokus på ergonomi for stillasbyggarar, og ergonomisk workshop for forpleiing. Ved gjennomgang av dokument og intervju kom det fram at det var planar om å gjennomføre dette men at ein del sto igjen eller ikkje i tilstrekkeleg grad var verifisert.*
- *For å redusere ergonomisk belastning for forpleiinga var det sett opp ramper over ein del tersklar. Vi fekk høyre at løysinga for enkelte var å "jobbe smartare", ettersom implementering av fleire tiltak enten trakk ut eller var forkasta. Dette medførte at dei så langt det var mogeleg hjalp kvarandre når det var mykje tunge løft, og dei rullerte på fleire av oppgåvene.*
- *Stillas /overflatearbeidarar skifta på å bere ein del tungt utstyr i trapper når det ikkje var så store mengder utstyr som ein skulle flytte mellom nivåa at kran var heilt nødvendig.*

Svar til enkeltpunktene i avviket:

- *Det er store ergonomiske utfordringar på Draupner. Det er heis mellom dei øvre dekk på Draupner S, men ikkje mellom dei lavare dekk der mange av lugarane, kontrollrom og kontor ligg. Det er ingen heis på Draupner E. Heisen på Draupner S er ikkje stor nok for verken bære eller for stillasspir. Dette medfører mykje manuell handtering for både tilsette innan forpleiing og for tilsette innan ISO-faga.*

Svar: I AHA (Avdelingsvis Helse og Arbeidsmiljøundersøkelse) rapport fra 2007 er det dokumentasjon fra fagpersonell (Ergonom) at mangel på heis fører til ergonomiske utfordringer i forbindelse med transport av varer / utstyr mellom boligkvarter L10 og L11. Fra Mezzanin dekk til L11 er det bare tilrettelagt for bruk av trapper, noe som medfører at varer må bæres.

I samme AHA rapport er det også dokumentert at trappene utgjør ergonomiske utfordringer.

Begrunnelsen er at trappenes stigningsvinkel på 48 grader ikke er ihht. dagens krav Norsok C-002, pkt 5.3. Dette gjelder punktmålinger utført på hoveddekk, kjellerdekk, og trappetårn sør/øst.

Trappene på Draupner S er i henhold til regelverk på installasjonstidspunktet i 1985. (jfr. punkt 3.2 & 3.4 i Forskrifter for adkomstveier, trapper, ledere og rekkverk på produksjonsanlegg m.v. fastsatt av Oljedirektoratet 02.04.1979)

Heis på Draupner S ble etterinstallert høsten 2000 for redusere ergonomiske belastninger ved bruk av trapper. Under prosjekteringsfasen ble det vurdert flere alternativer. Med bakgrunn i eksisterende bygningsgeometri, dekkskapasiteter og installasjonsmessige hensyn ble personheisen utformet og sertifisert. Primærfunksjon for heis på Draupner er å ivareta person- og lettere varetransport.

Forslaget om installasjon av ny heis samt ombygging av trapper er vurdert ihht. ALARP-prinsippet og har ikke oppnådd prioritet.

Det er utført hensiktsmessige kompensierende tiltak for å redusere belastningen ved transport/materialhåndtering (jfr. punkt om å fjerne eller etablere skråstigning på terskler nedenfor).

Gi informasjon og tilbakemeldinger om status på tiltak på trapper og heis til personell ombord på plattformen.

Frist 1.2.2013

- *Trappene på Draupner S er særs bratte og vanskelege å gå i. Det er utfordrande å bere materiell i trappa. Forflytting med bære vil vere ein særs vanskeleg operasjon*
Svar: Personheis er installert på Draupner S for å redusere trappегåing og mulige ergonomiske belastninger. Trappene er installert i henhold til regelverk, se besvarelse over.
- *Vi kan ikkje sjå at det i tilstrekkeleg grad er dokumentert bruk av fagpersonell, ergonom, offshore for å vurdere om trapp/heis er i henhold til krav om evakuering eller arbeidsmiljøbelastningar. Det er heller ikkje gjort kjend for alle om bord at og eventuelt kvifor ein føreslegen heis er fjerna frå modifikasjonsplanen.*
Svar: Se besvarelse over.
- *Fleire tiltak innan ergonomi har i synergirapporten fått status "utført". Dette gjeld blant anna utskifting av senger (som ein må trekke ut for reinhald), opplæring og fokus på ergonomi for stillasbyggjarar, og ergonomisk workshop for forpleiing. Vedgjennomgang av dokument og intervju kom det fram at det var planar om å gjennomføre dette men at ein del sto igjen eller ikkje i tilstrekkeleg grad var verifisert.*
Svar: Når det gjelder utskifting av senger, har dette punktet status som utført i synergirapporten på grunn av det er klargjort for innkjøp og overført til SAP. Dette er praksis i henhold til styrende dokumentasjon.

Når det gjelder opplæring og fokus vedrørende ergonomi for stillasbyggere vil Gassco og TSP påse at dette blir utført. Beerenberg har gjennomført opplæring av sitt personell og har hatt fokus på ergonomi som månedens tema i mai 2012.
- *For å redusere ergonomisk belastning for forpleiinga var det sett opp ramper over ein del tersklar. Vi fekk høyre at løysinga for enkelte var å "jobbe smartare", ettersom implementering av fleire tiltak enten trakk ut eller var forkasta. Dette medførte at dei så langt det var mogeleg hjalp kvarandre når det var mykje tunge løft, og dei rullerte på fleire av oppgåvene.*
Svar: Som et kompensierende tiltak er det utarbeidet en alternativ transportvei for å redusere bæring i trapper til et minimum. I denne forbindelse er det fjernet/ etablert skråstigning på terskler for å lette kjøring av traller/vogner i etasjene. Dette kompensierende tiltaket fremkom i forbindelse av WEHRA gjennomgangen og er dokumentert i Synergi.

For å involvere personellet ytterligere i etterkant av WEHRA ble det gjennomført workshop med forpleiing og øvrig personell på plattformen for å diskutere øvrige tiltak for å redusere belastningen ved

materialhåndtering. Det er i denne sammenhengen enighet om å hjelpe hverandre ved tyngre løft og materialhåndtering. Dette er også poengtert i flere av morgenmøtene til forpleining i etterkant. I bemanningsmodellen for Draupner er det tatt hensyn til utforming og logistikkutfordringer.

Gjennomføring av slike kompensierende tiltak er «beste praksis» i henhold til Statoils interne Guideline, GL0387 WEHRA - Working Environment Health Risk Assessment, samt ALARP prinsippet.

Hensiktsmessige kompensierende tiltak er gjennomført for å redusere risikoen for belastningsplager i ovennevnte punkt. Vår oppfatning er at dette er i samsvar med Rammeforskriftens § 11 om prinsipper for risikoreduksjon.

Vi viser for øvrig til svar gitt under avvik 5.1.3.

- *Stillas /overflatearbeidarar skifta på å bere ein del tungt utstyr i trapper når det ikkje var så store mengder utstyr som ein skulle flytte mellom nivåa at kran var heilt nødvendig.*
Svar: Arbeidspraksis har vært gjennomgått sammen med alle fagdisipliner om bord, inkludert stillas. Noe bæring i forbindelse med stillasarbeid må imidlertid påregnes.

5.1.6 Kompetanse på arbeidsmiljørisiko

Avvik:

Manglande arbeidsmiljøkompetanse hjå operatør.

Grunngjeving:

Manglande kompetanse på arbeidsmiljø hjå Gassco har ført til at det ikkje har vore gjennomført aktivitetar retta mot Statoil som TSP for Draupner på dette fagområdet. Verken styring eller oppfølging av arbeidsmiljø har vore tema i revisjonar eller inspeksjonar frå leiinga. Gassco har som operatør eit påseansvar for oppfølging av TSP si styring og oppfølging av arbeidsmiljø på Draupner og må i den samanheng sikre at dei har tilstrekkeleg bestillarkompetanse internt til å kunne sjå til at TSP har og nyttar personell med kompetanse til å følgje opp arbeidsmiljø for eigne og entreprenørtilsette på innretninga.

Kommentarer/ tilbakemelding vedrørende avvik 5.1.6:

I Gasscos tilsynsaktiviteter rettet mot Draupner S-E i 2011 og 2012 har arbeidsmiljø vært del av fokuspunktene satt opp i forkant av monitoreringsaktivitetene. I samtlige inspeksjoner har det blitt avdekket både positive tiltak og forbedringspunkter. Eksempler på positive tiltak er innen orden og renhold, jobbforberedelser/klargjøring og ventilering ved overflatebehandling. Videre er forbedringspunkter tilknyttet logg over midlertidige fravik, kjemikaliebruk, støy og støymerking identifisert og aksjonssatt.

I Technical Services Agreement(TSA) mellom Gassco og Statoil Petroleum, punkt 3.2.3 settes det krav til leveransen, dvs. at TSP skal operere innenfor gjeldende lover, regler og tilhørende forskrifter. Videre detaljering og rutiner for oppfølging av TSP finnes i samarbeidsprosedyren mellom Gassco og Statoil, dokument nr. OJ22-PR.NR-03.268.

Gasscos ledelse initierte 10. desember 2012 en gjennomgang for å re-evaluere påseplikten innenfor Gasscos operatørskap. Dette arbeidet innbefatter å etablere plan og prosess som involverer relevant personell i Gassco og TSP for å gi en klarere beskrivelse av vår utøvelse av påseplikten. Dette

initiativet innbefatter også en kartlegging av hvilken kompetanse Gassco skal ha innen områdene helse og arbeidsmiljø samt avdekke eventuelle kompetansegap og -behov.

Frist: 30.06.2013.

5.2 Forbetringspunkt

5.2.1 Bemanning og beredskapsgjennomgang

Forbetringspunkt:

Manglar ved risikovurderingar av bemanning

Grunngjeving:

Gjennom samtalar med personell om bord kom det fram at bemanninga på Draupner er lav i forhold til drift av innretninga, gjennomføring av modifikasjonar, utføring av vedlikehald og beredskapsorganisering. I tidlegare tilsynsaktivitet i 2010 observerte vi at dei fastlagde innretningsmodellane for organisering og bemanning i Statoil ikkje var godt tilpassa ei innretning som Draupner. Med ny organisering i UPN (Naturgass tidlegare) så kan vi likevel ikkje sjå at det er store endringar då bemanninga er nokså lik.

Det vart avdekka følgjande:

- *Nattskift med lav bemanning (kontrollrom) og mangelfull vurdering av konsekvensar for drift, vedlikehald og beredskapsfunksjonar*
- *Mangelfulle kritikalitetsvurderingar av bemanning i forhold til gjennomføring av dagleg drift og planlagt vedlikehald ved uforutsette hendingar, inkludert beredskapsoppgåver.*
- *Periodevis stor arbeidsmengde på fleire rollar og funksjonar*
- *Mange oppgåver er unødig tungvinte som følgje av manglande heis og vanskelege trapper. Dette er løyst til dels ved at dei tilsette trør til og avlastar kvarandre så godt dei kan, noko som bidra til å svekke robustheten i organisasjonen. Organisasjonen er sårbar ovanfor fråver av personell noko som vil auke belastninga ytterlegare for dei andre.*

Kommentarer/ tilbakemelding vedrørende forbedringspunkt 5.2.1:

Evaluering av driftsmodellen er utført sentralt, dette resulterte i følgende forbedringstiltak:

- 1) Endring av ressursplitten mellom D&V – PV
- 2) Spissing av innhold i Fagansvarlig stilling (FA)
- 3) Ledelse innen logistikk
- 4) Avklaring av delte kranlag
- 5) Styrking av materialkoordinatorrollen
- 6) Forbedring av vedlikeholdsunderlag
- 7) Forsterkingstiltak (Støtte til pågående prosjekt)
- 8) Vurdering av kapasitet og kompetanse i organisasjonen

Tiltakene innføres direkte og i noen tilfeller via lokal arbeidsgruppe.

Oppsummert er mange av elementene i felles driftsmodell implementert med godt resultat i organisasjonen. Hovedutfordringen som gjenstår er effektiv drift, der tiltakene som er foreslått vil kunne gi økt effektivitet i organisasjonen. Det gjenstår også utfordringer i forhold til økt dynamisk og fleksibel bruk av selskapets kompetanse, der riktig grunnbemanning, økt ressursvandring mellom enheter, og bruk av aktivitetsstyrte ressurser er viktige elementer.

For Draupner ble endringene mindre, styrking av fagansvarlig rollen fører til en økning av bemanning på 0.67 stilling.

Svar til enkeltpunktene:

- *Nattskift med lav bemanning (kontrollrom) og mangelfull vurdering av konsekvensar for drift, vedlikehald og beredskapsfunksjonar*

Svar: Prøveordning med forskjøvet nattskift ble testet ut i.f.m. tilrettelegging av arbeid for arbeidstaker. Konsekvenser ble vurdert lokalt og funnet akseptable for prøveperioden. Prøveordningen er avsluttet.

- *Mangelfulle kritikalitetsvurderingar av bemanning i forhold til gjennomføring av dagleg drift og planlagt vedlikehald ved uforutsette hendingar, inkludert beredskapsoppgåver.*

Svar: Beredskapsanalyse er utført og vil sammen med TRA danne grunnlag for ny beredskapsplan for Draupner. Fokus blir fordeling av roller, belastning og fornuftig fordeling av mengde beredskapstrening knyttet til roller. Det vurderes også hvor beredskapsoppgaven plasseres i forhold til standard i selskapet. Beredskapsplan skal revideres innen 1.6.2013.

Frist: 1.6.2013.

- *Periodevis stor arbeidsmengde på fleire rollar og funksjonar*

Svar: Forpleining er dimensjonert i forhold til innretningens utforming og har en godt fungerende vikarordning. I drift er det en god fordeling og dublering på kompetanse i kontrollrom og uteområder

- *Mange oppgåver er unødig tungvinte som følgje av manglande heis og vanskelege trapper. Dette er løyst til dels ved at dei tilsette trør til og avlastar kvarandre så godt dei kan, noko som bidra til å svekke robustheten i organisasjonen. Organisasjonen er sårbar ovanfor fråver av personell noko som vil auke belastninga ytterlegare for dei andre.*

Svar: Vi viser til svar gitt under punkt 5.1.5. Vedrørende heis og trapper vises for øvrig til vår respons av 1.12.2010 (vår ref. OP20-DR.KB-10.48953) på Ptils tilsyn med drift og vedlikeholdsstyring på Draupner, der det påpekes at disse utfordringene er håndterbare.

5.2.2 Arbeidstakarmedverknad og informasjon

Forbetringspunkt:

Mangelfull reell arbeidstakarmedverknad og informasjon til arbeidstakarar.

Grunngjeving:

Gjennom fleire samtalar på Draupner vart det kommentert at ein ikkje fekk tilstrekkeleg informasjon, hadde tilgang til informasjon eller fekk den til rett tid. Det kom og fram at involvering av arbeidstakarar i sentrale prosessar var mangelfull.

Vi har her ført opp nokre eksempel på dette:

- *Involvering av arbeidstakarar ved overgang til ny driftsmodell*
- *Informasjon om status på forbettringsforslag, tiltak, modifikasjonar, analysar og vurderingar*
 - *Om tiltak skulle bli gjennomført*
 - *Grunngjeving viss dei ikkje skulle bli gjennomført*
 - *Om tiltak var permanente eller midlertidige*
 - *Tidsplan for gjennomføring av tiltak*

- *Informasjon om resultat av analysar og vurderingar*
- *Referat frå møter i AMU var ikkje tilgjengelig for alle om bord*

Kommentarer/ tilbakemelding vedrørende forbedringspunkt 5.2.2

Vi er av den oppfatning at det har vært god involvering og medvirkning både sentralt og lokalt gjennom formelle arenaer og lokale arbeidsgrupper, men erkjenner at det har vært noe varierende informasjon på enkelte skift. Det har i etterkant blitt gjennomført plattformsamlinger med fokus på medarbeiderinvolvering og informasjon, videre har det blitt informert direkte på alle skift.

Under tilsynet hadde det aktuelle AMU-referatet utilsiktet blitt lagt i et lukket område (Teamsite). Dette er korrigert og AMU-referater er nå igjen lagt ut på åpne områder og er tilgjengelig for alle.

5.2.3 Påseansvar

Forbetringspunkt:

Mangelfull oppfølging frå Gassco ovanfor Statoil som teknisk tenesteytar (TSP) på områda arbeidsmiljø og vedlikehald.

Grunngjeving:

I tilsynsaktiviteten vart vi orientert om Gassco si oppfølging av Statoil si styring av drift, vedlikehald og arbeidsmiljø på Draupner. Ut i frå møter og samtalar observerte vi følgjande:

- *Gassco følgjer i liten grad opp arbeidsmiljøforhold og involverer i liten grad fagkompetanse på dette området*
- *Innan vedlikehald gjorde vi fleire funn som er avdekka i tidlegare tilsyn, men som ikkje er følgt opp i tilstrekkeleg grad*
- *Gassco har i liten grad vore involvert i bemanningsreduksjonar på nattskift som vart avdekka i tilsynsaktiviteten*
- *Gassco har ikkje sjølv gjort eigne vurderingar eller verifikasjonar i forhold tiltotalbemanning for innretninga*

Kommentar/tilbakemelding vedrørende forbedringspunkt 5.2.3.:

Gasscos forhold til Technical Services Provider(TSP) er gitt i Technical Services Agreement (TSA), og utdypet i "Samarbeidsprosedyre mellom Gassco og TSP Statoil, Gassco dokument nr. OJ22-PR.NR-03.268". Med hensyn til bemanning på hver enkelt installasjon krever Gassco at denne er i henhold til gjeldende regler og avtaler som er inngått. HMS, regularitet og ressursbehov er styrende. Arbeidsgiveransvar for de ansatte ligger hos TSP. Gassco styrer ikke de enkelte stillingshjemler hos TSP.

Samarbeidsprosedyren detaljerer oppfølging på hvert enkelt funksjonsområde.

Kommunikasjonsmatriser for driftskontakt er etablert mellom operatør og TSP. I samarbeidsprosedyren spesifiseres at tilsynsaktivitet skal være risikobasert.

Videre viser vi til besvarelse gitt under 5.1.6, vedrørende arbeidsmiljøkompetanse samt 5.1.1 vedrørende vedlikehold.

6 Andre kommentarer

6.1. Ny driftsmodell på Draupner

Statoil innførte ny driftsmodell i UPN i 2010. Draupner var på det tidspunktet organisert under Naturgass på Kårstø, men vart likevel delvis omfatta av omorganiseringa. I 2011 vart Draupner organisert under UPN Sleipner, Draupner, Gudrun. I denne prosessen så har det blitt gjennomført ei ny justering av bemanninga. Dette har ført til endringar i forhold til Gassco, landorganisasjonen i Statoil og arbeidarar på Draupner. Det ser og ut til å ha medført utfordringar med å få gjennomført prosjekt for ein periode. Gassco går framleis formelt via sin kontakt i Naturgass, men har i tillegg ein kontaktperson i UPN-organisasjonen. For arbeidarar offshore har endringa ført til ei omrokking og omdefinering av stillingar. Vi stiller spørsmål ved om prosessen ved omorganiseringa for Draupner er tilstrekkelig risikovurdert og at det har vore tilstrekkelig med informasjon og arbeidstakermedverknad i prosessen.

Vi påpeikte i vårt tilsyn i 2010 utfordringar med å tilpasse Draupner til ny driftsmodell og då med omsyn til bemanning på skift og i beredskapssamanheng.

Svar:

Se besvarelse under 5.2.1.

6 Andre kommentarer

6.2 Levetidsforlenging

Gjennom samtalar kom det fram at det så langt har vore lite involvering av personell offshore i forhold til prosessen knytt til levetidsforlenging Draupner. Vi viser til rammeforskriften § 13 med veiledning der det bl a framgår følgjende: «Bestemmelsen innebærer at arbeidstakerne gis reell mulighet til å påvirke arbeidsmiljø og sikkerhet i virksomheten. Med reell mulighet menes at arbeidstakerne involveres så tidlig i beslutningsprosessen at deres innspill utgjør en del av beslutningsgrunnlaget.»

Ved tilsyn i 2010 bemerkta vi følgjande:

Det er viktig at identifiserte avvik og forbedringspunkter fortløpende blir formelt behandlet og utbedret. Innretningen er i drift og det planlegges fortsatt drift utover innretningens designlevetid. Dette er ikke grunnlag for å utsette korrigering av viktige HMS forhold til tidspunktet for innsending av søknad om levetidsforlengelse for innretningen.

På tilsynstidspunktet var det ikkje tilgjengelig ein forpliktande plan for eventuelle modifikasjonar og tiltak på Draupner knytt til normal drift uavhengig av forlengta levetid inkludert tekniske forhold og arbeidsmiljøfaktorar.

Kommentar/tilbakemelding til forbedringspunkt 6.2:

Gassco understreker at korrigering av viktige HMS-forhold gjøres uavhengig av levetidsforlengelsesprosessen.

Følgende aktiviteter inngår i levetidsforlengningsstudiet:


1. Strukturanalyser

- RBI analysis. Jacket and topside structures
- Member importance analysis jacket
- Member importance analysis flare
- Updated fatigue analysis jacket. Incl. firewater caissons
- Updated fatigue assessment of risers Draupner-S

- Cathodic protection system evaluation
 - Fatigue analyses flare
 - Fatigue analyses crane pedestal
2. RBI analyse av alle rør og beholdere på Draupner
 3. TTS gjennomgang
 4. HAM (Helse og arbeidsmiljø) analyse
 - Inkluderer opprettelse av en egen HAM-gruppe med arbeidstakermedvirkning
 5. Oppdatering av TRABA (Totalrisiko og Beredskapsanalyse)

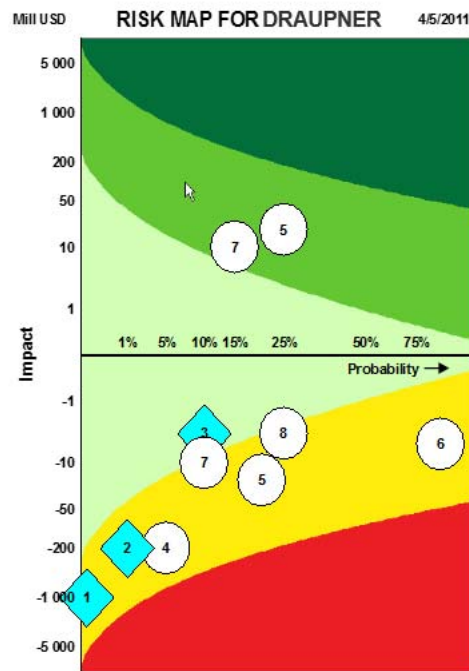
Frist for levering av søknad om levetidsforlengelse er 01.06.2013.

Med vennlig hilsen

for 
Randi Viksund
HMSK Direktør Gassco AS


Are Jacobsen
Rådgiver Gassco AS

7 Draupner Risk Matrix, revised Q1 2016



Graph ID		Risk Description	Comments to Main Causes	Actions
1	-	Major accident	<ul style="list-style-type: none"> Serious hydrocarbon leakages (extensive fire, blowout, explosion) Vessel collision, structural damage Transportation accidents, helicopter Extreme weather, earthquake 	<ul style="list-style-type: none"> Risk management Ensure technical integrity of our facilities (Introduce TIMP Risk Management system) Update TRABA
2	-	Serious HSE incidents	Falling objects.	<ul style="list-style-type: none"> Run A's standard Close follow up of safety critical maintenance Close follow up of projects/vendors
3	-	Delayed replacement of life boats	Delayed startup of other major projects as e.g.: <ul style="list-style-type: none"> Life assessment project (due within 2014) Modification of L.Q. Modification of CCR 	<ul style="list-style-type: none"> Execute life boat project according to plan Support interface SDG - life boat project Make necessary preparations on Draupner Train personnel
4	+	Regularity	Breakdown of equipment due to failure or aging	<ul style="list-style-type: none"> Run A's standard Close follow up of safety and production critical maintenance Close follow up of projects/vendors. Ensure quality in work orders (M2) - technical description, priority and estimates
5	-/+	Cost effect of moving from TN to DPN	More demanding interfaces in DPN with more org entities involved. Common work processes and similar operational philosophy like in larger DPN installations may lead to increased op cost. may see a Lower priority of Draupner vs Sleipner with Common support functions.	<ul style="list-style-type: none"> Ensure good management, planning and coordination of interphases Run A Standard Careful with involvement and distribution of WBSs Work on commercial awareness
6	-	Staff continuity	Reduced activity due to training of new staff	<ul style="list-style-type: none"> Recruit new staff Provide attractive commuting conditions Increase motivation through closer co-op between Draupner and Sleipner
7	-/+	Implementation of new M&M and ISS contractors	<ul style="list-style-type: none"> Transfer and training of new contractor always challenging. It gets worse before it gets better. Breach of continuity may lead to HSE issues, PE challenges and less cost-efficient maintenance and modifications Monetise effects of new contract terms and organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Engage management in follow-up and training activities to develop Aibel Stavanger and Beerenberg into even more efficient contractors
8	-	Implementation of MOD program	Poorly defined scopes in existing project portfolio. MOD org currently under staffed and over worked.	<ul style="list-style-type: none"> Risk management Ensure technical integrity of our facilities (Introduce TIMP Risk Management system) Update TRABA



Statoil

Draupner



Innhold

- Bakgrunn og historikk
- Operativ funksjon i Transportnett
- Organisering - Eier – Operatør – Technical Service Provider (TSP)
- V&M
- Draupners rolle i fremtiden

Draupner

Draupner, Draupne eller Draupnir ("dryparen") var i norrøn mytologi guden Odin sin vene og magiske gullring.

Kvar niande natt "dryp" åtte nye ringar ned frå Draupner. Alle vart like tunge som Draupner sjølv. Slik vart Draupner ei kjelde til endelaus rikdom.

Draupner installasjonen

- To plattformer – Draupner S og E bundet sammen med gangbro
- S i drift i 1985 (Statpipe)
- E idriftsatt i 1995 (Europipe I idriftssettes)
- Stålunderstell
 - Pelt (S)
 - Bøttefundament (E)
- Max POB 38



Funksjon

- Hovedfunksjonene til installasjonen er:

1. Monitorere / styre trykk, volum og kvalitet

- Gassco styrer kontrollventiler fra Bygnes
- Gassco overvåker kvalitet via online GC
- Draupner korrigerer ved driftsforstyrrelser
- Nødavstegning styres fra plattform

Link til [Gassco](#)

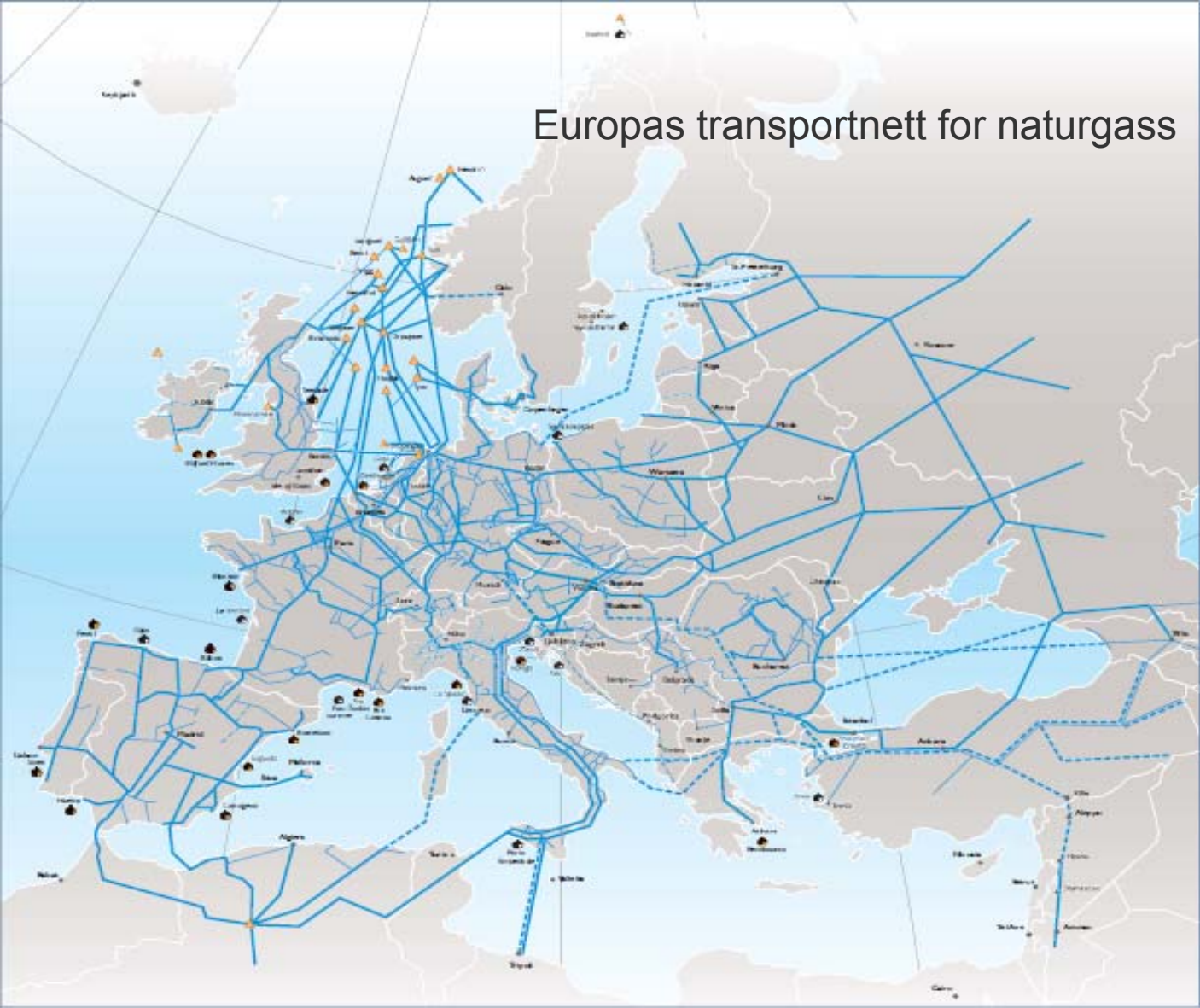
2. Inspeksjon - / og renseoperasjoner

- Intelligent pigging
- Rensepigging

Historikk

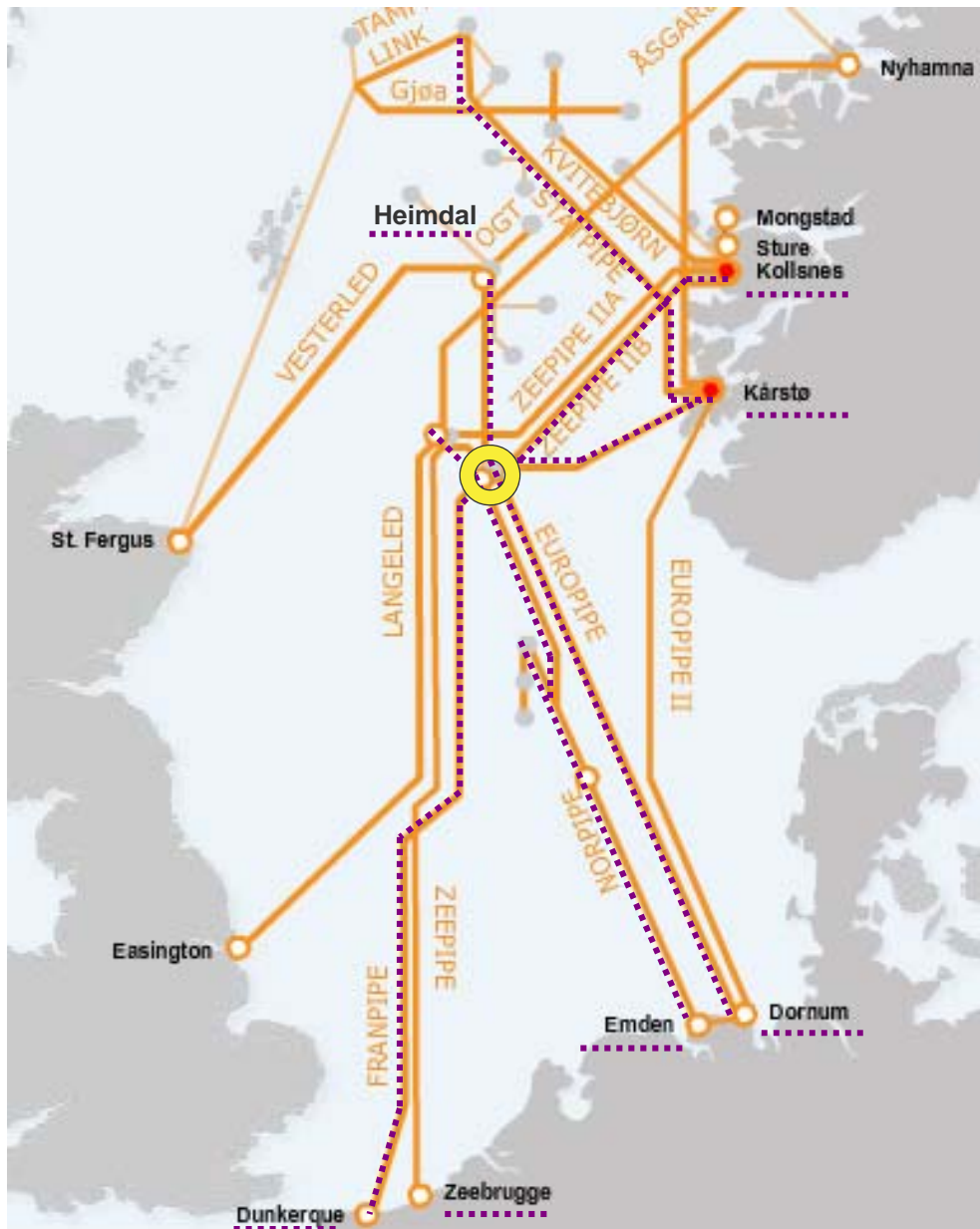
- Brente gassen frem til slutten av -70 tallet
- Nytt forretningsområde i forhold til å brenne gass:
 - Må bygge rørsystem
 - Forretning i *transport* av gass
 - Statpipe bygges og utløser behovet for plattformen 16/11-S og går via 2/4-S plattform (Ekofisk)
 - Kårstø anlegget etableres

Europas transportnett for naturgass



(Kilde: Eurogas)





Kilde: Gassco

1998: Franpipe - oppstart fra Draupner E til mottaksterminalen i Dunkerque

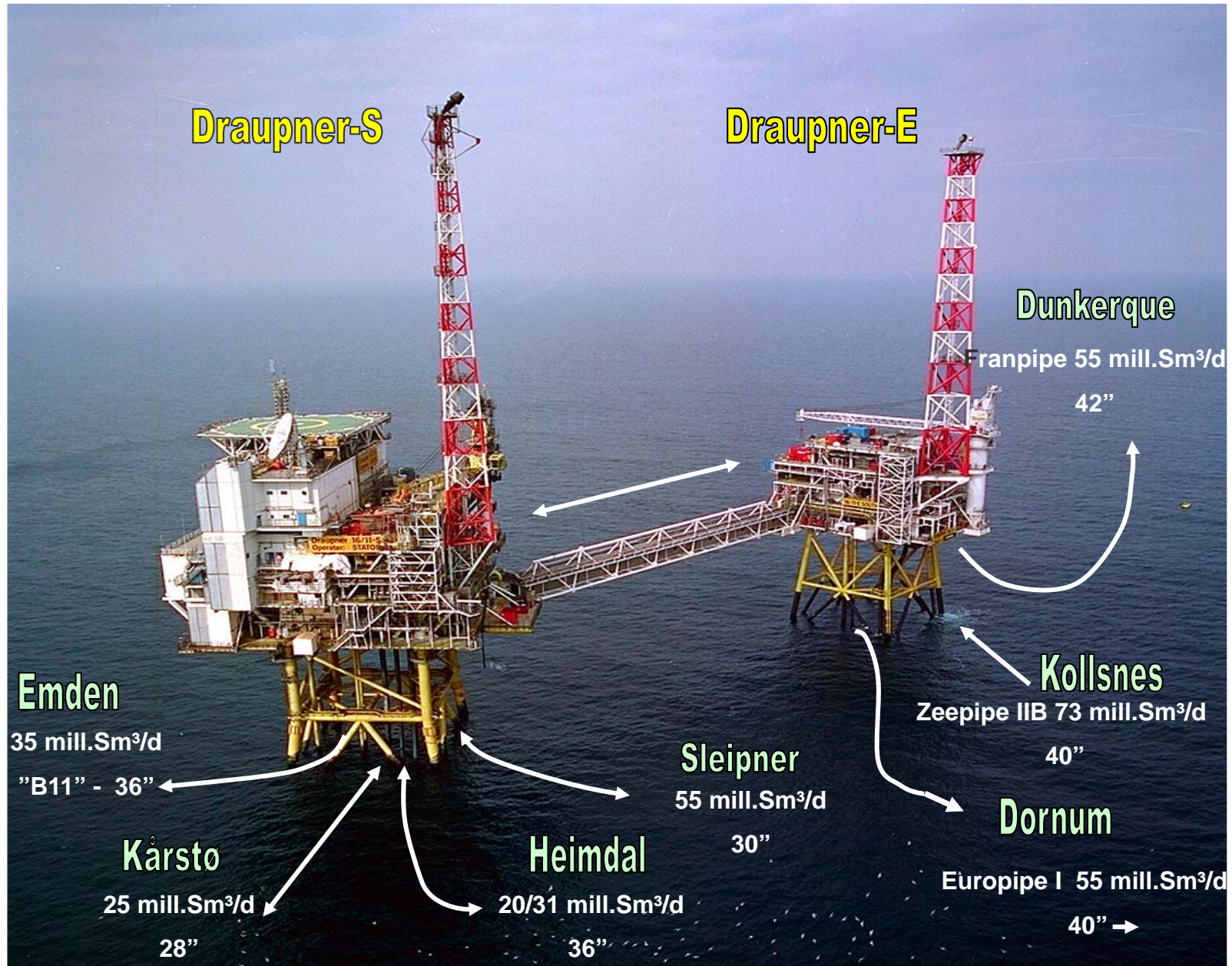
1997: Zeepipe IIB legges fra Kollsnes til Draupner E

1995: Europipe I utløser behov for Draupner E som bindes opp mot det nye landanlegget i Dornum, Tyskland

1993: Rørforbindelse mellom Sleipner riser og Draupner S

1985: Statpipe fullføres samtidig med at Kårstø og 16/11-S (Draupner S) idriftsettes og Heimdal tilknyttes

1977: Norpipe fra Ekofisk til Emden



Dimensjoner !



Ventilvedlikehold



Ny organisering av gasstransport

1. EU's krav til organisering av gasstransportvirksomhet

- Her heter det blant annet at *transport-* og *behandlingsanlegg* skal tjene alle produsentene av gass.

2. Statoil delprivatiseres - Statoil ASA etableres

- Gassco stiftes av OED 14.5.2001
 - Overtar operatøransvar for transport av all gass fra den norske kontinentalsokkelen fra 1.1.2002
 - Petoro opprettes for å ivareta SDØE's interesser
- Gassled – Resultat av pålegg om å åpne for tredjepart eierskap (etablert i 2002 i løpet av Gassco's første driftsår)
 - *Interessentskap* som eies av olje og gasselskapene på norsk sokkel
 - Formell eier av det meste av infrastruktur for norsk gass

Organisering

- **Eier:** GassLed
- **Operatør:** Gassco (fra 2002)
 - Representerer eieren GassLed og har kontakt med myndighetene
- **TSP** (Technical Service Provider): Statoil ASA
 - Transportnett (TN) – Kårstø har TSP ansvaret
 - **DPN - Drift Sør** har et selvstendig ansvar for:
 - Den daglige driften
 - Alle tekniske vurderinger og modifikasjoner

Regularitet

- Draupner har et regularitetskrav på 99,99% (max ca. 2,5 timer ikke-planlagt stopp)
 - *Gassco: Med syv stigerør på mellom 28 og 42 tommer i diameter og tilhørende manifolder, spiller installasjonene på Draupner en nøkkelrolle i norsk gasstransport til det europeiske kontinent*
- **DPN – Drift Sør** har tatt eierskap til regularitetskravet
 - ”Vi husker de 8 min og de andre 2 min Draupner var nede i fjor”

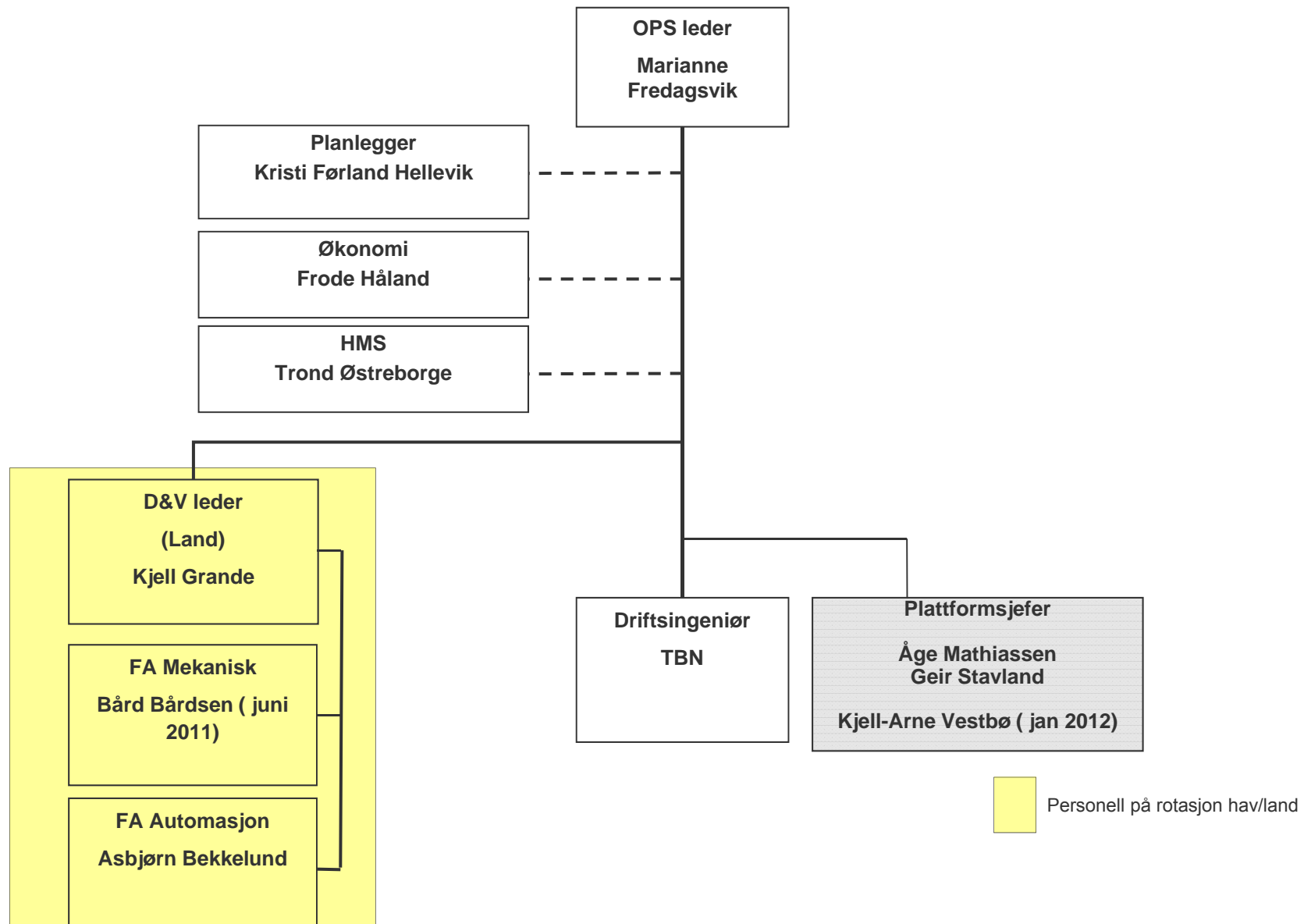
Gassco - Transportnettet

Nøkkeltall for transportnett	2010
Regularitet	99,97 %
Kvalitet	100 %
Totalt volum gass levert ilandføringsterminalene	97,3 mrd Sm ³
Største leveranse pr. døgn	355,4 mill Sm ³
<i>Draupner: Transportkapasitet pr. døgn</i>	<i>130,0 mill Sm³</i>

Finansielle størrelser	2010 (MNOK)
Brutto tariffer	27.242
Driftskostnader	5.341
Driftsinvesteringer	1.060
Større prosjekter	3.675

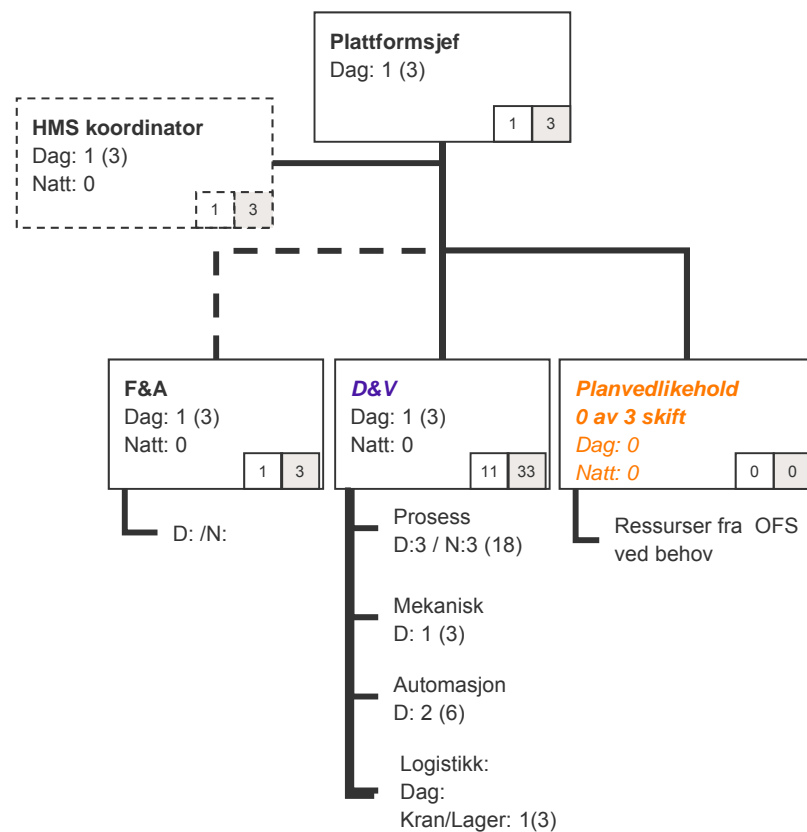
(Kilde: Gassco)

Draupner operasjonsgruppe



Draupner plattform organisasjon

- D&V
 - Automatiker dekker flerfaglig automasjon inklusiv SAS, fiskal og kommunikasjon
 - Driftspersonell (rotasjon kontrollrom/felt):
 - *En dag i kontrollrom*
 - *En dag som ute operatør*
 - *En dag som vedlikeholdstekniker*
 - Arbeid med elektrosystemene ivaretas av driftspersonell
- Logistikk
 - Kombinasjon kran / lager
 - Kombinasjon mekanisk / dekk



Vedlikehold & Modifikasjoner

- Aibel (Stavanger) er V&M leverandør
- Modifikasjoner
 - 13 aktive modifikasjoner, hvorav to blant ”Ti på topp”
 - Utskifting av nødgenerator
 - Ny testlinje for brannvann kapasitet
- Draupner – som ”ny” installasjon gir noen nye utfordringer til Drift Sør;
 - Må skape seg prioritet hos Aibel ”midt mellom” Statfjord og Ekofisk
 - *Meget* selvstendig tidligere
 - Mange nye grensesnitt og kontakter gir økte driftskostnader
 - Utmerket samarbeid er etablert !

Drifts- og investeringskostnader

Draupner - Budsjett 2012	MNOK
Opex (excl. mod)	206
Modifikasjoner (Capex & Opex)	85
Livbåtprosjekt (<i>over 3 års periode; 252,-</i>)	50

Teknisk - levetid

- Draupner S 30 år design levetid – 2014
- Draupner E 50 år design levetid – 2044

- Draupner vil fortsette sin sentrale rolle i Transportnett i årene som kommer

- Levetidforlengelse prosjekt
 - Boligkvarter
 - Kontrollrom
 - Risere

- Vil gi modifikasjoner som resultat

- Søknad sendes myndighetene senest juni 2013

Takk for oppmerksomheten !