

www.sintef.no





**SINTEF Teknologi og samfunn**  
Sikkerhet

Postadresse: 7465 Trondheim  
Besøksadresse: S P Andersens veg 5  
7031 Trondheim  
Telefon: 73 59 03 00  
Telefaks: 73 59 28 96

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

# SINTEF RAPPORT

TITTEL

**Rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid**

FORFATTER(E)

Ragnar Rosness, Ulla Forseth, Irene Wærø

OPPDRAGSGIVER(E)

Petroleumstilsynet

RAPPORTNR. SINTEF A16296	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Avrop nr: 6303-05-2009 – 999001 (RNNP)/999021/705840	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 978-82-14-04899-5	PROSJEKTNR. 60S030	ANTALL SIDER OG BILAG 62 sider + 1 vedlegg
ELEKTRONISK ARKIVKODE Rapport Rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid.docx		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Ragnar Rosness <i>Ragnar Rosness</i>	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Tor Olav Grøtan <i>Tor Olav Grøtan</i>
ARKIVKODE	DATO 2010-08-18	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Lars Bodsberg, Forskningsjef <i>Lars Bodsberg</i>	

**SAMMENDRAG**

Denne rapporten presenterer resultater fra en empirisk studie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid i norsk petroleumsvirksomhet. Informanter knyttet til oljeselskap, entreprenører og underleverandører ble intervjuet om hvilke rammebetingelser som var viktig for deres muligheter til å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll, om betydningen av en del konkrete rammebetingelser, og om hvordan ulike aktører kan forholde seg til rammebetingelser slik at HMS blir ivaretatt på en god måte.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Sikkerhet	Safety
GRUPPE 2	Arbeidsmiljø	Work environment
EGENVALGTE	Rammebetingelser	Environmental conditions
	Helse, miljø og sikkerhet	Health, Safety and Environment

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn.....	5
1.2 Begrepet ”rammebetingelser” .....	5
1.3 Formål og problemstillinger .....	7
<b>2 Tilnæringsmåte</b> .....	<b>9</b>
2.1 Forskningsstrategi og valg av case .....	9
2.2 Valg av informanter .....	9
2.3 Datainnsamling og analyser.....	10
2.4 Kommentarer til metodikken .....	11
<b>3 Hvilke rammebetingelser la informantene vekt på?</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Lavkonjunkturen</b> .....	<b>18</b>
4.1 ”Vi merker ikke lavkonjunkturen hos oss” .....	18
4.2 ”Lavkonjunkturen går ikke utover HMS” .....	18
4.3 Vanskeligere å få gjennomslag for HMS-investeringer?.....	19
4.4 Motstridende oppfatninger om lederfokuset på HMS .....	19
4.5 Mindre ressurser til HMS-arbeid? .....	20
4.6 Press på priser og øket bruk av anbud .....	22
4.7 Nedbemanningsprosesser og virksomhetsnedleggelse.....	23
4.8 Lavkonjunkturens velsignelser .....	24
4.9 Hvordan ivareta HMS under en lavkonjunktur?.....	24
4.10 Operative ledere som ”kontinuitetsagenter” i et leverandørhierarki.....	25
<b>5 Integreringen av Statoil og Hydro</b> .....	<b>27</b>
5.1 Økt markedsmakt.....	27
5.2 Integrasjonsprosessen .....	28
5.3 Langsiktige endringer .....	30
5.4 Har integrasjonen påvirket entreprenører og underleverandørers rammebetingelser for å ivareta HMS?.....	33
<b>6 Nomadene og deres rammebetingelser</b> .....	<b>34</b>
6.1 Nomadene er en uensartet gruppe .....	34
6.2 Nomader som ressurs i HMS-arbeidet? .....	36
6.3 Nye arbeidssteder, kolleger og lokale sikkerhetsrutiner .....	37
6.4 Integrering av nomadene i det systematiske HMS-arbeidet .....	38
6.5 Hvordan ivareta HMS for nomader? .....	39
6.6 Gode eksempler på håndtering av rammebetingelser for å ivareta nomader.....	41
<b>7 Betydning av forhold knyttet til kontrakter</b> .....	<b>45</b>
7.1 Betydningen av langsiktighet.....	45
7.2 Økonomisk handlingsrom for HMS-arbeid .....	46
7.3 Er incentiver knyttet til fremdrift og oppetid en trussel mot HMS?.....	47
7.4 Er HMS-incentiver i kontrakter passé?.....	49
7.5 Utarbeidelse av kontrakter og rammeavtaler – kontrakter som grenseobjekt.....	49

<b>8</b>	<b>Oppsummering og konklusjoner .....</b>	<b>52</b>
8.1	Hvilke rammebetingelser oppleves som viktige? .....	52
8.2	Lavkonjunkturen .....	52
8.3	Integreringen av Statoil og Hydro .....	53
8.4	Nomadene og deres rammebetingelser .....	54
8.5	Betydningen av forhold knyttet til kontrakter.....	55
8.6	Om tolkning av resultatene .....	56
8.7	Konklusjoner.....	57
<b>9</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>60</b>
	<b>Vedlegg 1. Intervjuguidens oppbygging.....</b>	<b>62</b>

## Forord

Denne rapporten presenterer resultater fra en empirisk studie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid i norsk petroleumsvirksomhet. Informanter knyttet til oljeselskap, entreprenører og underleverandører ble intervjuet om hvilke rammebetingelser som var viktige for deres muligheter til å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll, om betydningen av en del konkrete rammebetingelser, og om hvordan ulike aktører kan forholde seg til rammebetingelser slik at HMS blir ivaretatt på en god måte.

Deler av rapporten har vært publisert som egne kapitler i rapportene for prosjektet Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) 2009. Følgende er nytt i forhold til RNNP-rapportene:

- Delkapittel 2.3 ("Datainnsamling og analyser") er utvidet.
- Delkapittel 2.4 ("Kommentarer til metodikken") er nytt.
- Vi har føyd til to avsnitt på slutten av kapittel 3 ("Hvilke rammebetingelser la informantene vekt på?").
- Hele kapittel 7 ("Betydningen av forhold knyttet til kontrakter") er nytt.
- Delkapittel 8.5 ("Betydningen av forhold i kontrakter") og 8.6 ("Om tolkning av resultatene") er nye.
- Delkapittel 8.7 ("Konklusjoner") er oppdatert.
- Referanselisten er oppdatert.

Vi takker Irene B. Dahle, Elisabeth Lootz og Siri Wiig for god støtte og nyttige kommentarer under gjennomføringen av prosjektet.

Ragnar Rosness  
prosjektleder

## 1 Introduksjon

### 1.1 Bakgrunn

Risikoutsatte grupper har vært en av Ptils hovedprioriteringer i 2007, 2008 og 2009. Målet for Ptils satsning knyttet til risikoutsatte grupper i 2009 er at Ptil skal bidra til reduksjon av risiko for skade og sykdom for særlig risikoutsatte grupper ved å:

- Følge opp at selskapene videreutvikler det helhetlige bildet av risiko for sykdom og skade, og at ny kunnskap brukes aktivt i en risikobasert tilnærming der innsats rettes mot grupper hvor behov og effekt er størst
- Bidra til å klargjøre sammenhenger mellom rammebetingelser og risiko
- Følge opp at aktørene i fellesskap videreutvikler rammebetingelser som bidrar til å sikre et høyt HMS-nivå for alle grupper.

Ptil har i 2007-2008 gjennomført tilsynsaktiviteter mot flere operatørselskaper og entreprenører relatert til risikoutsatte grupper. I denne tilsynsaktiviteten var rammebetingelser et sentralt aspekt i utformingen av tilsynsoppgaven. Resultatene viser at det er svært ulikt hvordan selskapene forstår, tilnærmer seg og vurderer ulike rammebetingelser på ulike systemnivå. Ptil fikk også tilbakemeldinger om at begrepet "rammebetingelser" var vagt og vanskelig å forholde seg til. Ptil igangsatte på bakgrunn av dette et prosjekt i regi av SINTEF, der SINTEF gjennomførte en litteraturstudie for å kartlegge og sammenstille forskning som kan kategoriseres som rammebetingelser for arbeidsmiljørisiko og storulykkesrisiko. Målet var å gi begrepet et mer konsistent innhold og et teoretisk fundament. Enkelte resultater fra denne studien (Rosness m.fl., 2009) vil bli oppsummert nedenfor.

Resultater fra Ptils arbeid med HMS i kontrakter, gjennom granskninger og i internasjonal forskning viser også at rammebetingelser er sentrale for forebygging av storulykkesrisiko. Selskapene i petroleumsvirksomheten har også selv i møter med Ptil tatt opp sentrale rammebetingelser, eksempelvis svingninger i markedet, kontraktsforhold og organisering av arbeid gjennom kampanjevedlikehold som betydningsfulle for HMS-arbeidet i virksomheten, i de enkelte selskapene og ansvarsfordeling mellom grupper.

På denne bakgrunn ønsket Ptil at rammebetingelsers betydning for utvikling i risikonivå skulle være tema for den kvalitative delen av RNNP i 2009.

### 1.2 Begrepet "rammebetingelser"

Med "rammebetingelser" mener vi *forhold som påvirker de praktiske muligheter en organisasjon, organisasjonsenhet, gruppe eller individ har til å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll* (Rosness m.fl., 2009).

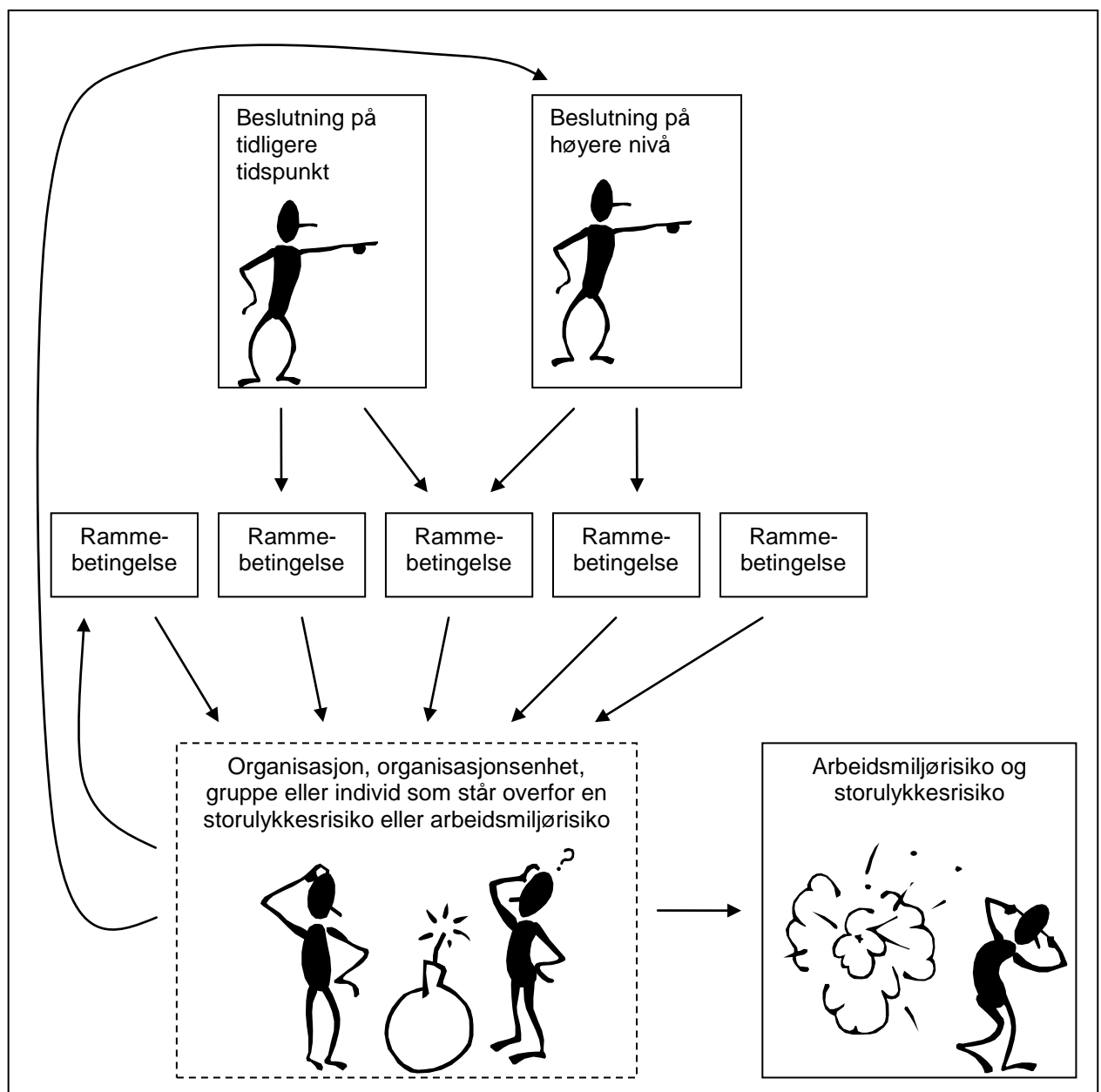
Med "arbeidsmiljørisiko" mener vi både fare for å utvikle arbeidsbetinget sykdom og fare for personskade. Med "storulykke" mener vi en akutt hendelse som for eksempel et større utslipp, brann eller en eksplosjon som umiddelbart eller senere medfører flere alvorlige personskader og/eller tap av menneskeliv, alvorlig skade på miljøet og/eller tap av større økonomiske verdier.<sup>1</sup> Med "storulykkesrisiko" refererer vi til muligheten for at en storulykke kan inntreffe – uten hensyn til om denne muligheten er forsøkt tallfestet.

---

<sup>1</sup> Definisjonen av "storulykke" er hentet fra Ptils nettsider: <http://www.ptil.no/storulykke/risiko-for-storulykke-article3704-13.html>

Definisjonen innebærer at rammebetingelser utøver en *indirekte* påvirkning på arbeidsmiljørisiko og storulykkesrisiko, ved at de påvirker handlingsrom, samhandlingsmuligheter, ressurser, incentiver m.v. for aktørene som er nevnt i definisjonen. Det dreier seg videre om forhold som de aktuelle aktørene ikke selv har en effektiv og umiddelbar kontroll over. Rammebetingelsene kan eksempelvis være skapt av markedet, gjennom tidligere beslutninger, gjennom beslutninger i en annen organisasjon eller på et annet organisasjonsnivå. I noen tilfelle kan imidlertid aktørene arbeide strategisk for å endre rammebetingelsene de står overfor.

Ut fra denne arbeidsdefinisjonen kan eksempelvis kontraktsmessige forhold, nomadetilværelse, kunnskap og kompetanse, incentivordninger og organisatoriske endringsprosesser oppfattes som rammebetingelser i den utstrekning disse forholdene påvirker de praktiske mulighetene for å kontrollere storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko. Kontrakter er et eksempel på at enkelte rammebetingelser kan ha betydning for en rekke andre rammebetingelser – i dette tilfellet forhold som er regulert i kontraktene.



**Figur 1. Begrepsfesting av "rammebetingelser".**

Denne måten å begrepsfeste ”rammebetingelser” på er illustrert i **Figur 1**. Pilene viser at et forhold eller en aktør påvirker en annen aktør eller et annet forhold. Rammebetingelser vil alltid være definert i forhold til en gitt aktør – et individ, en gruppe, en organisasjonsenhet, en organisasjon eller en institusjon som må forholde seg til en arbeidsmiljørisiko eller storulykkesrisiko. Dette er antydning ved det stiplede rektanget nederst til venstre. Stiplingen antyder at vi betrakter aktøren som et åpent system, altså et system som påvirker og blir påvirket av omgivelsene. Rammebetingelsene er forhold som påvirker aktørens evne til å kontrollere storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko. Noen rammebetingelser er påvirket av beslutninger på et vesentlig tidligere tidspunkt – for eksempel i designfasen for det aktuelle systemet. Eksempelvis kan utformingen av og tilkomstmulighetene i et prosessanlegg gi rammer for en mekanikers muligheter til å utføre arbeidet på en sikker måte. Andre rammebetingelser er påvirket av beslutninger på et høyere myndighetsnivå. Endelig finnes det rammebetingelser som ingen identifiserbare aktører har direkte kontroll over. Noen rammebetingelser kan påvirkes av aktørene selv, eventuelt ved at de påvirker en aktør som har innflytelse over den aktuelle rammebetingelsen (de to krumme pilen nederst til venstre).

Figuren viser at rammebetingelser kan betraktes fra to ulike perspektiver.

1. For det første har vi perspektivet til ”mottakeren”, dvs. en aktør som står overfor visse rammebetingelser. I dette perspektivet vil noen rammebetingelser være noe en må ta for gitt og tilpasse seg etter beste evne. I andre tilfelle kan aktørene ha handlingsrom for å påvirke egne rammebetingelser på lengre sikt, eksempelvis ved å påvirke en aktør som har direkte innflytelse over den aktuelle rammebetingelsen.
2. For det andre har vi perspektivet til ”avsendere”, dvs. aktører som kan påvirke rammebetingelsene for aktører på et senere tidspunkt og/eller et lavere myndighetsnivå.

I et leverandørhierarki vil operatørselskapet i mange sammenhenger ha en ”avsender”-rolle i forhold til entreprenører, eksempelvis ved at de fastsetter HMS-krav som entreprenørene må forholde seg til. En entreprenør kan ha en ”mottaker”-rolle i forhold til operatørselskapet og en ”avsender”-rolle i forhold til sine underleverandører. Vi skriver ”avsender” og ”mottaker” med anførselstegn for å understreke at ”mottakere” ikke nødvendigvis passivt tilpasser seg rammebetingelsene, og at ”avsendere” kan opptre lyttende i forhold til ”mottakere” og søke å tilpasse seg etter deres behov.

### 1.3 Formål og problemstillinger

Det overordnede formålet med studien ”Rammebetingelsers betydning for HMS” er å utforske og beskrive rammebetingelsers betydning for HMS i ulike kontekster og frembringe ny kunnskap om status, typiske problemer og god praksis i næringen. Videre skal studien kartlegge og fange opp samhandlingen mellom eventuell ”avsender” og mottaker” av rammebetingelser for å få en forståelse av hvordan rammebetingelser skapes, tolkes og endres – og eventuelt hvordan og hvorfor forsøk på å endre rammebetingelser stopper opp.

Rammebetingelser kan virke både positivt og negativt på HMS-arbeidet. Studien skal ikke ensidig fokusere på å identifisere hindre og begrensninger for ulike aktørers HMS-arbeid. Det er minst like viktig å synliggjøre og systematisere positive erfaringer.

Her vil vi konsentrere oss om følgende problemstillinger:

1. Hvordan påvirker lavkonjunkturen rammebetingelser for HMS-arbeid i entreprenørsjiktet i petroleumsvirksomheten?



2. Hvordan påvirker integrasjonen av Statoil og Hydro rammebetingelser for HMS-arbeid hos entreprenører og underleverandører?
3. Hvordan påvirker hyppig skifte av arbeidssted ("nomadetilværelse") rammebetingelsene for HMS-arbeid?

## 2 Tilnæringsmåte

### 2.1 Forskningsstrategi og valg av case

Ulike rammebetingelser kan gi rom for ulike tolkninger og ulike strategier fra både "avsenders" og "mottakers" side. Gjennom prosjektet ønsker vi blant annet å synliggjøre hvordan aktører forholder seg til dette spillerommet. Vi ønsker å unngå en mekanistisk tenkning, hvor rammebetingelser oppfattes som "faktorer" med en bestemt, kvantifiserbar effekt på HMS-resultatene. En slik mekanistisk tenkning usynliggjør aktørenes tolkningsrom og handlingsrom. Det gir derfor liten mening å søke etter generelle sammenhenger av typen "x % endring i rammebetingelse R fører til y % endring i risikoen for store ulykker". Dette tilsier at rammebetingelsers betydning for HMS best kan undersøkes gjennom *en kvalitativ studie hvor en legger vekt på å få frem hvordan ulike aktører tolker og forholder seg til rammebetingelser, og hvordan dette kan påvirke risikonivået*. Ut fra dette har vi valgt en *eksplorerende casestudie* som forskningsstrategi.

At studien er *eksplorerende*, innebærer at vi ikke har stilt opp hypoteser om sammenhenger på forhånd, men at vi søker å bygge opp slike hypoteser ut fra funnene våre (Yin, 2003). En casestudie er karakterisert ved at et fenomen studeres i sine naturlige omgivelser, og ved at det ikke er entydige grenser mellom fenomenet og omgivelsene (Yin, 1994). Vi så det som viktig å få en forståelse av *samhandlingen* mellom "avsender" og "mottaker". I tråd med dette undersøkte vi "avsender"- "mottaker"-par på organisasjons(enhets)nivå – for eksempel en operatør og en entreprenør, eller en entreprenør og en underleverandør. Ved å studere oljeselskap, entreprenør og underleverandør innen et leverandørhierarki under ett, kommer vi nærmere idealet om å studere et fenomen i sine naturlige omgivelser.

Casestudien omfatter tre leverandørhierarkier:

1. Oljeselskap, entreprenør for vedlikehold og modifikasjoner (V&M) og en underleverandør for elektriske installasjoner for et landanlegg.
2. Operatør, V&M-entreprenør og en underleverandør for Isolasjon, Stillas og Overflatebehandling (ISO) for en produksjonsinnretning.
3. Operatør, riggeier og brønnserviceentreprenør<sup>2</sup> for en flyttbar innretning.

Casene (leverandørhierarkiene) og de enkelte selskapene ble valgt strategisk. Ved valg av case la vi vekt på å få frem variasjon og kontraster, ved å velge case hvor en kan forvente betydelige ulikheter i rammebetingelser (landanlegg versus fast installasjon versus flyttbar innretning). Alle selskapene som var involvert i studien som operatør, entreprenør eller underleverandør må betegnes som forholdsvis store og ressurssterke.

### 2.2 Valg av informanter

Forhold knyttet til rammebetingelser og håndtering av disse er flertydige, og ulike grupper har ulik kunnskap og ulike interesser knyttet til disse forholdene. Vi intervjuet derfor informanter med ulik type bakgrunn. **Tabell 2.1** gir en oversikt over informantene.

#### Tabell 2.1. Oversikt over informanter

<sup>2</sup> Brønnserviceentreprenøren hadde kontrakt direkte mot operatørselskapet, og er følgelig ikke å betrakte som en underleverandør i forbindelse med vårt case. Selskapet hadde også erfaring som underleverandør i en rekke kontrakter.

Kategori	Eksempler på stillingsbetegnelser	Antall informanter
Linjeleder	Linjeleder, prosjektleder, anleggsleder, nettverkskoordinator	12
HMS-koordinator	HMS-direktør, HMS-koordinator, HMS-ingeniør, bedriftslege	7
Kontaktperson	Personer som arbeider i grenseflaten mellom "avsender" og "mottaker", for eksempel innkjøpsleder, kundekontakt, salgsansvarlig	4
Verneombud	Verneombud, koordinerende verneombud, hovedverneombud	8

Av hensyn til anonymiteten vil vi som hovedregel unngå å bruke informantenes stillingsbetegnelser i denne rapporten. I stedet vil vi angi hvilken av de fire kategoriene i tabellen som informantene tilhører ved å bruke henholdsvis betegnelsene "linjeleder", "HMS-koordinator", "kontaktperson" og "verneombud".

Vi intervjuet i alt 30 personer<sup>3</sup>. Datainnsamlingen omfattet ikke reiser offshore. Bare to av informantene hadde hovedarbeidsplass offshore på tidspunktet for intervjuene, men flere hadde arbeidet offshore tidligere i karrieren.

Hovedpoenget med utvalget av case og informanter har vært å få frem et mangfold av ulike perspektiver på problemstillingene som reises, og å synliggjøre kontraster. Derfor har vi studert et landanlegg, en flyttbar boreinnretning og en fast produksjonsinnretning, og vi har intervjuet personer med ulik bakgrunn. Resultater fra dette utvalget bør ikke generaliseres til alle arbeidsplassene i norsk petroleumsvirksomhet. I stedet må leseren vurdere mer konkret, for eksempel: "Er disse resultatene anvendbare i forhold til min arbeidsplass?"

### 2.3 Datainnsamling og analyser

Datainnsamlingen skjedde gjennom delvis strukturerte intervjuer med enkeltpersoner (24 intervjuer) eller to personer sammen (tre intervjuer). Intervjuguiden omfattet bl.a. følgende tema:

- Hvilke rammebetingelser har størst betydning for arbeid med HMS på din arbeidsplass?
- Har du registrert at lavkonjunkturen har påvirket muligheten for å ivareta HMS på din arbeidsplass?
- Har Statoil-Hydro-integrasjonen påvirket muligheten for å ivareta HMS på den arbeidsplass?
- Har du erfaringer for at "nomadetilværelse" påvirker muligheten for å ivareta HMS?
- Har du erfaringer for at muligheten for å ivareta HMS påvirkes av om vedlikeholdet utføres som kampanjevedlikehold eller jevnt vedlikehold?
- Har du erfaringer for at forhold som er regulert i kontrakter, påvirker muligheten for å ivareta HMS?
- Hvordan kan du som operatør/entreprenør/underleverandør påvirke rammebetingelsene for deg selv og andre?
- Har du forslag til tiltak som bør iverksettes for å bedre rammebetingelsene som kan innvirke på arbeidsmiljørisiko og/eller storulykkesrisiko?

<sup>3</sup> En informant hadde funksjon både som "HMS-koordinator" og "kontaktperson", og er derfor tatt med to ganger i oversikten over antall informanter i hver kategori..

Hvert intervju varte i én og en halv time. Intervjuerne sto fritt til å stille oppfølgingsspørsmål og utdypende spørsmål, og til å formulere problemstillingene i intervjuguiden på ulike måter. Alle intervjuene foregikk ansikt til ansikt, med unntak av ett telefonintervju. Intervjuprotokollene bygget på notater under intervjuene, og ble kvalitetssikret mot lydopptak.

Som hjelpemiddel for analysene brukte vi et dataverktøy (HyperRESEARCH) som gjorde det mulig å kode intervjuprotokollene (markere alle steder hvor et bestemt tema forekommer) og i neste omgang generere rapporter som viste alle steder i intervjuprotokollene hvor bestemte koder var brukt. Intervjuene ble kodet i to trinn. Ved første koding ble materialet kodet med utgangspunkt i hovedtemaene (for eksempel ”Virkninger av lavkonjunkturen”, ”Konsekvenser av integrasjonen av Statoil og Hydro”). Her var kategoriene forhåndsdefinerte og fulgte avsnittsinndelingen i intervjuguiden. Ved andre koding satte vi ord på det konkrete meningsinnholdet i intervjuene på et detaljert nivå. Denne kodeprosessen var åpen, dvs. koderen sto fritt til å velge koder ut fra innholdet i tekstsegmentene som ble kodet. I tillegg til å være tidsbesparende, motvirker en slik arbeidsmåte at forskerne mister oversikten og blir ufrivillig selektive i sine oppsummeringer og tolkninger.

## 2.4 Kommentarer til metodikken

Det kvalitative intervjuet har to viktige styrker som metode i eksplorerende casestudier. For det første gir det rom for å avklare tvetydigheter i spørsmål og svar. En person som krysser ut et spørreskjema, er henvist til å gjette hva som er ment med spørsmålet, og i neste omgang må den som tolker resultatene, gjette hva respondenten mente med sine svar og hvordan hun tolket spørsmålene. En informant i et intervju kan spørre intervjuer hva han mener. En annen styrke ved det kvalitative intervjuet ligger i friheten til å forfølge temaer som kommer frem under intervjuet, og som intervjueren ikke hadde tenkt på i forkant. Dette gjør intervjuet til et godt verktøy for eksplorerende studier, hvor formålet er å utvikle nye problemstillinger og hypoteser. Samtidig innebærer friheten til å forfølge temaer som kommer opp, til at kvalitative intervjuer ikke er reproduerbare på samme måte som målinger av lysets hastighet. En ”god” måling av lysets hastighet er blant annet karakterisert ved at andre laboratorier skal kunne gjenta samme måleprosedyre og komme frem til tilnærmet samme resultat. Dersom to kompetente forskere utfører to eksplorerende kvalitative intervjuer med utgangspunkt i samme problemstillinger og intervjuguide, må vi forvente at intervjuene får ulikt forløp, nettopp på grunn av friheten til å forfølge og utdype temaer som dukker opp. Dersom de to intervjuerne får akkurat samme svar, er det ofte et tegn på at intervjuene ikke fungerer etter hensikten. Kanskje er spørsmålene ledende, eller kanskje holder informantene seg til den ”offisielle” versjonen av hvordan ting er i stedet for å gå inn i kontroversielle og flertydige sider ved temaene.

Når en skal tolke resultater fra en casestudie basert på kvalitative forskningsintervjuer, bør en være oppmerksom på et par særtrekk som skiller denne metodikken fra utvalgsundersøkelser og laboratorieeksperimenter. Den første dreier seg om hvordan datamaterialet blir til. I et kvalitativt forskningsintervju blir data *samskapt* i dialogen mellom intervjuer(e) og informant(er) (Kvale, 1996:183f). Hva som blir sagt, påvirkes av hvordan intervjueren formulerer seg, hvilke oppfølgingsspørsmål hun stiller osv. Forskeren er ikke en uavhengig observatør, på linje med en astronom som observerer en supernova med et radioteleskop, men en *medforfatter* til intervjuet. I tillegg vil forskeren nødvendigvis prege resultater og konklusjoner gjennom de utvalg og tolkninger som må gjøres i forbindelse med analyser og rapportering.

Den andre ulikheten dreier seg om utvalgsstrategier og rom for generalisering (Lincoln og Guba, 1985). I en politisk meningsmåling kontaktes et representativt utvalg av velgerne, og en bruker statistiske metoder for å anslå hvilken tilslutning de politiske partiene har i befolkningen som

helhet. I en casestudie ønsker vi å forankre diskusjonene om rammebetingelser i en konkret sammenheng. Derfor har vi tatt utgangspunkt i et lite antall virksomheter knyttet til tre leverandørhierarkier. Hovedpoenget poenget med utvalget av case og informanter har vært å få frem et mangfold av ulike perspektiver på problemstillingene som reises det vært, og å synliggjøre kontraster. Derfor har vi studert et landanlegg, en flyttbar boreinnretning og en fast produksjonsinnretning, og vi har intervjuet personer med ulik bakgrunn. Å generalisere resultater fra dette utvalget til alle arbeidsplassene i norsk petroleumsvirksomhet er ikke bare problematisk ut fra statistisk metodelære. Det gir også dårlig mening i lys av hva slags resultater som skapes gjennom kvalitative forskningsintervjuer. I stedet må leseren vurdere mer konkret, for eksempel: ”Er disse resultatene anvendbare i forhold til min arbeidsplass?”

Den manglende reproduserbarheten og generaliserbarheten er ikke en ”feil” eller svakhet ved kvalitative intervjuer. Poenget er snarere at meningskapende prosesser hos mennesker og organisasjoner ikke er reproduserbare og generaliserbare. Mennesker og organisasjoner vil alltid søke nye måter å forstå ting på og finne nye handlingsalternativ. Det er nettopp denne evnen som gjør organisasjoner tilpasningsdyktige (Bolman og Deal, 1989). En vellykket kvalitativ intervjustudie avspeiler og bidrar til denne prosessen ved at den reiser nye spørsmål og får frem nye svar, og ved at den synliggjør tvetydigheter, paradokser og nye sammenhenger.

### 3 Hvilke rammebetingelser la informantene vekt på?

I starten av intervjuene spurte vi informantene om hvilke rammebetingelser de selv mente var viktige for deres muligheter for å ivareta HMS. Lenger ut i intervjuet, etter at vi hadde diskutert forhold som lavkonjunkturen, integreringen av Statoil og Hydro, kampanjevedlikehold, nomadetilværelse og forhold knyttet til kontrakter, spurte vi informantene om det var andre rammebetingelser som var viktige for dem. Endelig kom vi i mange tilfelle tilbake til spørsmålet om hvilke rammebetingelser som var viktigst på slutten av intervjuet. Ved å oppsummere svarene på disse spørsmålene kan en danne seg et bilde av hvilke rammebetingelser informantene selv oppfattet som de viktigste for deres mulighet til å ivareta HMS.

**Tabell 3.1** gir en oversikt over de rammebetingelsene som informantene nevnte i forbindelse med de åpne spørsmålene.<sup>4</sup> Mange av rammebetingelsene som informantene la vekt på, var betingelser som blir løpende skapt og vedlikeholdt gjennom samhandling, for eksempel ”støtte for HMS oppover i lederhierarkiet” eller ”inkluderende sosialt miljø”. Vi inndelte derfor rammebetingelsene i to hovedgrupper: (1) rammebetingelser er forholdsvis statiske (for eksempel ”fysisk utforming av arbeidsstedet”) og (2) dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom løpende samhandling.<sup>5</sup> Enkelte rammebetingelser er nevnt to eller tre steder, fordi de passet inn under flere av kategoriene i tabellen. De fleste rammebetingelsene i tabellen ble nevnt av én eller to informanter, men ”økonomi er grunnleggende” ble nevnt av seks, mens ”planlegging og tilrettelegging av arbeidet”, ”langsiktig kontrakt” og ”samarbeid mellom kunde og leverandør” ble nevnt av tre informanter.

---

<sup>4</sup> Betegnelsen for hver enkelt rammebetingelse er valgt av forskerne, men den ligger i de fleste tilfelle nær opp til informantenes eget ordvalg.

<sup>5</sup> Klassifiseringsskjemaet bygger ikke på noen streng teoretisk rasjonale, men kategoriene i venstre kolonne er påvirket av tradisjonell MTO-tankegang (menneske – teknologi – organisasjon). Videre har vi forsøkt å organisere høyre kolonne slik at det er en sammenheng mellom kategorier som ligger på samme linje. Eksempelvis henger ”Handlingsrom, makt og innflytelse” blant annet sammen med ”Organisering og rapporteringslinjer”. Vi forsøkte først å gruppere rammebetingelsene som ble nevnt, ut fra et klassifiseringsskjema som Rosness m.fl. (2009) utarbeidet for å oppsummere rammebetingelser som er nevnt i forskningslitteraturen og i tilsynsrapporter fra Ptil. Vi fant imidlertid at dette skjemaet hadde for få kategorier for dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling.

**Tabell 3.1 Rammebetingelser som informantene la vekt på**

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
<p><b>Teknologi, fysisk utforming av arbeidsplassen:</b>            Fysisk utforming som fremmer sammensveising av ulike grupper            Skikkelige arbeids- og boforhold for nomader            Større likhet mellom borerigger            Sunn mat og gode treningstilbud på plattformene            Tilgang til PC            Tilkost for å gjøre jobben            Samsoving, nattarbeid, skiftarbeid</p>	<p><b>Planlegging og forberedelse av arbeidsoppgaver:</b>            Planlegging og tilrettelegging av arbeidet            Rydding før stillas skal fjernes            Tid til skikkelig planlegging av jobben            Tilkost for å gjøre jobben            Tilrettelegging for kontraktørers varelevering og tjenester            Trekke inn leverandører i planlegging av prosjekter            Være godt forberedt før prosjektstart            Samsoving, nattarbeid, skiftarbeid</p>
<p><b>Organisering, rapporteringslinjer:</b>            Å ha kontrakt direkte mot operatør            SUT<sup>6</sup>-regimet ga riggeiere hevet status            Nomader uten eget verneombud            Flat organisasjonsstruktur            Fravær av egen linjeleder på arbeidsstedet            Klare ansvarsforhold            Organisering av verneombudsordningen            Robust egenbemanning om bord på innretninger            Single point of contact med operatør            Tungvinte innkjøpsrutiner            Viktig å verne om vernetjenesten            Flere personer i risikoutsatte grupper pga ny driftsmodell            Leverandører må være i førersetet på eget HMS-arbeid            Samsoving, nattarbeid, skiftarbeid            Utflagging av leverandørselskap</p>	<p><b>Handlingsrom, makt, innflytelse:</b>            Å ha kontrakt direkte med operatør            SUT-regimet ga riggeiere hevet status            Kundens autoritet kan passivisere leverandøren            Nomader uten eget verneombud            Geografisk fjern toppledelse i leverandørselskap            Operatøren tar oss med på råd            Rom for å avvike fra regler og prosedyrer for å ivareta HMS            Sterkere hovedverneombud            Støtte for HMS oppover i lederhierarkiet            Støtte fra operatør for å stanse farlig arbeid            Tid til HMS-arbeid            Viktig å verne om vernetjenesten            Verneombudstjenestens mulighet for å påvirke kontrakter            Riggeier og operatør skyver ansvar over på hverandre            Trenering av saker for å slippe kostnader</p>
<p><b>Eksplisitte normer (lover, regelverk, prosedyrer):</b>            Kundens HMS-krav            Krav fra Ptil            Krav fra selskapets eiere            At operatør definerer en skikkelig HMS-standard på riggene            Forutsigbart regelverk            All god HMS starter med god kontraktsinngåelse</p>	<p><b>Ideologi, verdier, kulturell kontekst, uformelle normer:</b>            Kultur er viktig            Legge til rette for at leverandører forstår viktigheten av å selge HMS-budskapet til folk            Operatøren har kontinuerlig fokus på HMS            Operatørens holdninger til HMS            Forståelse for at kunden genuint ønsker å unngå skader            Leverandørens målsetning med verneombudstjeneste            Shortcut blir ikke tolerert            Tid til å gjøre jobben sikkert            HMS som hel ved – sammenheng mellom liv og lære            At vi som nomader følger riggsystemene som foreligger            Utflagging av leverandørselskap</p>

<sup>6</sup> SUT – samsvarsuttalelse

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
<p><b>Betingelser med samhandling:</b>            Mer kampanjevedlikehold            Langsiktig kontrakt            Det er krevende å samarbeide med ørten forskjellige operatører            Fysisk utforming som fremmer sammensveising av ulike grupper            Geografisk fjern toppledelse i leverandørselskap            Felles HMS-temaer for kunde og leverandør</p>	<p><b>Samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil:</b>            Lederstil og holdninger            Gode relasjoner og gjensidig tillit            Inkluderende sosialt miljø            Operatøren tar oss med på råd            Riktig og rettferdig behandling av RUH<sup>7</sup>er            Samarbeid mellom kunde og leverandør            Uformelle samarbeidsformer            Være tett på leverandører            Unngå å skape stress i forbindelse med nedetid            Unngå sydebukkmentalitet            Riggere og operatør skyver ansvar over på hverandre            Leverandører må være i førersetet på eget HMS-arbeid</p>
<p><b>Kompetanse, betingelser for kunnskapsdeling:</b>            Kompetansetesting av innleid personell            Konkurrerende rapporteringssystem            Lokalt arbeidsmarked            Tilgang til PC</p>	<p><b>Kunnskapsdeling, kommunikasjon:</b>            Kunnskapsoverføring mellom faggrupper            Ledelsen må snakke et språk de ansatte forstår            God og konkret erfaringsdeling med leverandører            Kommunisere HMS-forventninger og krav ut i linjen            Konsis kommunikasjonsform            HMS-fagavdelingens rolle og arbeidsmåter            Operatøren tar oss med på råd            Riktig og rettferdig behandling av RUHer            Trekke inn leverandører i planlegging av prosjekter            Vi trenger folk utenfra som stiller dumme spørsmål            Unngå sydebukkmentalitet            Bevare risikoforståelsen oppi det komplekse styringssystemet</p>
<p><b>Ressurser (økonomi, tid, bemanning):</b>            Økonomi er grunnleggende            Økonomiske insentiv for forebyggende vedlikehold            Lokalt arbeidsmarked            Operatør betaler for leverandørers HMS-arbeid            Operatør betaler HMS-opplæring for leverandører            Prispress fra småfirmaer som vil inn i petroleumsbransjen            Robust egenbemanning om bord på innretninger            Tid til å gjøre jobben sikkert            Tid til HMS-arbeid            Tid til skikkelig planlegging av jobben            All god HMS starter med god kontraktsinngåelse</p>	
<p><b>Insentiver, insentivordninger, KPIer<sup>8</sup>:</b>            Økonomiske insentiv for forebyggende vedlikehold            Klare KPIer            Operatør betaler for leverandørers HMS-arbeid            Operatør betaler HMS-opplæring for leverandører            Operatør og leverandør har felles HMS-KPIer</p>	

Samlet gir informantenes synspunkter på hvilke rammebetingelser som er viktige, et rikt bilde av forutsetninger for å ivareta HMS. Det virker som informantene ikke nødvendigvis tenker på rammebetingelser som statiske forhold som en må akseptere og tilpasse seg etter. De synes i vel

<sup>7</sup> RUH – rapport om uønsket hendelse

<sup>8</sup> KPI – Key Performance Indicator



så stor grad å oppfatte rammebetingelser som noe aktørene i et leverandørhierarki bygger opp sammen, gjennom måten de samhandler på.

Forhold knyttet til teknologi og fysisk utforming av arbeidsplassen utgjør en beskjeden andel av de rammebetingelsene som ble nevnt. Vi er usikre på hvordan dette bør tolkes. Det kan virke som informantene jevnt over var mer opptatt av samhandling enn av ergonomiske forhold. Vi kan imidlertid ikke utelukke at informantene hadde dannet seg en oppfatning om at forskerne var mest interessert i samhandling, og at de svarte ut fra dette.

Disse resultatene har en parallell i en undersøkelse av hva besetningsmedlemmer på forsyningsfartøy<sup>9</sup> la i begrepet ”godt sjømannskap” (Antonsen, 2009). Antonsen grupperte respondentenes beskrivelser av ”godt sjømannskap” i fire kategorier, og den største av disse var ”crew relations”, som hadde underkategoriene ”support, trust and cooperation skills” og ”strong sense of community, ability to uphold social relationships”. Sjøfolkene la betydelig større vekt på samarbeidsevner enn på praktiske ferdigheter da de skulle karakterisere ”godt sjømannskap”. Selv om Antonsen stilte andre spørsmål enn vi gjorde, kan det synes som informantene i begge studiene svarte ut fra hvilke forhold de mente var viktige for å ivareta HMS.

Hvilke rammebetingelser informantene la vekt på, kan ha sammenheng med hvilke aspekter ved HMS de var mest opptatt av. Vi fikk inntrykk av at sikkerhet mot personulykker sto fremst i bevisstheten for mange, spesielt blant linjelederne. Dette fikk vi i flere tilfelle bekreftet gjennom oppfølgingsspørsmål og gjennom eksemplene som informantene valgte når vi inviterte dem til å belyse sine synspunkter gjennom eksempler. Fokuset på personulykker kom også til uttrykk i diplomer og utmerkelse ble nevnt, eller som hang på veggene i lokalene vi besøkte. Disse handlet i de fleste tilfelle om at en organisasjonsenhet hadde vært uten fraværsskader over en lengre periode, eller at en person hadde gjort en spesiell innsats for å unngå personskader. Verneombud kom oftere inn på eksempler som dreide seg om arbeidsmiljøforbedringer enn linjeledere.

Vi tolker disse resultatene som et uttrykk for at informantene oppfattet rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling, som viktige for deres mulighet til å ivareta HMS. Dette er i tråd med andre resultater, for eksempel at mange informanter ønsker langvarige kontrakter som gir tid til å bygge opp og høste fruktene av gode samarbeidsrelasjoner (se delkapittel 7.1). Vi oppfatter også disse resultatene som et uttrykk for at informantene har høy grad av bevissthet om hva som skal til for å skape gode samarbeidsrelasjoner. Resultatene kan også være en indikasjon på at informantene i stor utstrekning tenker på rammebetingelser som noe de selv er med på å skape gjennom den løpende samhandlingen med andre aktører, og ikke utelukkende noe de passivt må tilpasse seg.

Hovden m.fl. (2008) poengterte at sikkerhetsforskere ikke bør nøye seg med å forklare hvorfor ulykker inntreffer – de bør også interessere seg for hvorfor det ikke skjer flere ulykker.<sup>10</sup> En viktig oppgave for HMS-arbeidet er å ta vare på og videreutvikle forhold som gjør organisasjoner robuste og helsefremmende. Resultatene i **Tabell 3.1** kan kanskje hjelpe virksomheter til å identifisere noen av disse forholdene. Vi tror også at resultatene kan bidra til å utdype forståelsen av ”den norske modellen” – de sentrale og lokale maktkonstellasjonene og samarbeidsmønstrene som særpreger norsk arbeidsliv, og som mange oppfatter som en kilde til høy produktivitet og gode arbeidsbetingelser (Engen og Lindøe, 2008; Ravn og Øyum, in press). Kanskje er det slik at maktkonstellasjonene og samarbeidsmønstrene i norsk arbeidsliv har stimulert ansatte og ledere

<sup>9</sup> Dette var en spørreskjemaundersøkelse som omfattet besetningsmedlemmene på alle forsyningsfartøyene som utførte oppdrag for Statoil. 258 personer (56,7 %) besvarte spørreskjemaet.

<sup>10</sup> Erik Hollnagel og representanter for forskningstradisjonen ”høypålitelige organisasjoner” (f.eks. LaPorte, Consolini, Roberts og Weick) har tidligere understreket det samme poenget.

på ulike nivåer til å ha stor oppmerksomhet på samarbeidsrelasjoner og kvaliteten på samhandling. Endelig tror vi at resultatene i høyre kolonne kan hjelpe oss til å gi begrepet ”HMS-kultur” et innhold som er relevant i forhold til ledere og ansattes erfaringer med praktisk HMS-arbeid.

## 4 Lavkonjunktoren

Med "lavkonjunktoren" sikter vi til den ustabile fasen i verdensøkonomien som startet med finanskrisen og fall i aksjekursene, og som senere har fått ringvirkninger i realøkonomien – dvs. produksjon og handel med varer og tjenester. En effekt av lavkonjunktoren var at oljeprisene falt kraftig i 2008.

Lavkonjunktoren ble kort omtalt i *Risikonivå i petroleumsvirksomheten. Norsk sokkel. 2008* (Petroleumstilsynet, 2009:28):

*Noen av informantene trakk fram at den kraftige nedgangen i oljepris i løpet av 2008 og finanskrisen kan føre til forskyvninger på forbedringsprosjekter, ved at prosjekter med størst inntjening prioriteres. De påpeker også at dette kan føre til at aktørbildet endrer seg gjennom fusjoner og konkurser, og at dette kan få betydning for utviklingen i risikonivået. Under intervjuene ved begynnelsen av året, sa informantene at det ennå ikke er synlige konsekvenser av dette for 2009.*

Vi spurte informantene om de hadde opplevd effekter av lavkonjunktoren på HMS-arbeidet på sin arbeidsplass. Vi stilte også mer åpne oppfølgingsspørsmål om hvordan konjunktursvingninger kunne påvirke HMS-arbeidet.

### 4.1 "Vi merker ikke lavkonjunktoren hos oss"

Nær halvparten av informantene sa at de ikke hadde merket noe til lavkonjunktoren i sin virksomhet. Mange sa at aktivitetsnivået på deres arbeidsplass var minst like høyt som før finanskrisen. Ingen informanter hadde opplevd noen dramatisk nedbemanning eller andre alvorlige konsekvenser av lavkonjunktoren på sin egen arbeidsplass. Enkelte kunne fortelle at aktivitetsnivået var unormalt høyt akkurat nå. Så langt vi har kjennskap til, var heller ingen av selskapene i en presset økonomisk situasjon, hvor handlingsrommet til ledelsen innskrenkes og krisehåndtering tar en stor del av ledelsens oppmerksomhet. Resultatene i avsnittene som følger, må tolkes i lys av dette.

Flere informanter sa at lavkonjunktoren ikke førte til endringer i forhold til det daglige arbeidet. For entreprenøransatte kunne dette henge sammen med at de hadde langsiktige kontrakter. For operatøransatte kunne det henge sammen med at den daglige driften og nødvendig vedlikehold krevde sitt, uavhengig av hva som skjedde på finansmarkedene. Flere av de andre informantene sa imidlertid at lavkonjunktoren hadde ført til at vedlikeholds- og modifikasjonsprosjekter var blitt satt på vent. På den annen side sa en informant at oljeselskapene i noen grad velger å gjennomføre revisjonsstanser under lavkonjunktoren, og på den måten bidrar til å utjevne aktivitetsnivået.

### 4.2 "Lavkonjunktoren går ikke utover HMS"

Flere informanter sa at lavkonjunktoren ikke gikk utover HMS. Begrunnelsene for dette gikk hovedsakelig på at ambisjoner, krav og arbeidsmåte på HMS-området er uendrede:

*Men HMS står i høysetet fremdeles. ... En får hele tiden beskjed om at en skal tenke seg om, ta to, jobbe sikkert.*

*Vi vil ikke spare på HMS.*

*Igjen så vil jeg påstå at finanskrisen ikke bevisst direkte har påvirket måten vi arbeider med HMS på med leverandører.*

*Jeg har ikke merket noe på bevilgningssiden.*

*Kravene til HMS er akkurat de samme.*

*Priser skal ikke ha betydning for hvordan vi tar vare på folkene våre.*

Ingen informanter ga uttrykk for at lavkonjunkturen hadde hatt dramatiske negative konsekvenser for HMS på deres arbeidsplass.

Innenfor våre case var det altså en utbredt oppfatning at det ulykkesforebyggende arbeidet i den skarpe enden i liten grad har vært påvirket av lavkonjunkturen. En av grunnene til dette kan være at sikkerheten er så sterkt integrert i arbeidsrutinene – både på papiret og i praksis. En annen grunn er at informantene ga uttrykk for at deres arbeidsgivere og oppdragsgivere kommuniserer konsekvent og entydig om at man skal ta seg tid til å jobbe sikkert:

*[Operatøren] har blitt veldig mye flinkere de siste årene til å la oss gjøre jobben på en sikker og grei måte og ta den tiden vi trenger. Selvfølgelig er det planer og milepæler som skal oppnås. Men du får ikke det presset over deg fysisk under arbeidssituasjonen som du gjerne fikk før, at de hang over deg. Du får jobbe trygt og godt.*

I de følgende avsnittene vil vi oppsummere synspunkter som utfyller og nyanserer dette bildet.

### **4.3 Vanskeligere å få gjennomslag for HMS-investeringer?**

Flere informanter, ikke minst blant verneombudene, sa at det var blitt tyngre å få gjennomført HMS-forbedringer som krever en investering, og som ikke var klart nødvendige for å overholde regelverket. Det kunne være vanskeligere å få aksept for tiltak, eller gjennomføringen kunne trekke i langdrag:

*Men i forhold til dette med å få satt i gang arbeid på installasjonene hvor det er et HMS-aspekt, så ser jeg helt klart at det blir satt på vent og utsatt. (Verneombud, entreprenør)*

En linjeleder fra et operatørselskap sa at kravene til å rettferdiggjøre HMS-investeringer var blitt skjerpet:

*Det er blitt mer tydelig at en må demonstrere at dette er et HMS-problem og at det kan gi effekt å investere. Enkelte kan oppleve at det har blitt vanskeligere.*

Disse kommentarene tyder på at HMS-arbeid som krever investeringer kan være mer følsomt for konjunktursvingninger enn ivaretagelse av HMS i den daglige drift. Denne problemstillingen ble tatt opp hyppigere av verneombud enn av de andre kategoriene informanter.

### **4.4 Motstridende oppfatninger om lederfokus på HMS**

Mange HMS-problemer lar seg bare løse dersom beslutningstakere med tilstrekkelige ressurser (myndighet, nettverk, kompetanse, økonomi) er villige til å bruke tid på dem (Hale m.fl., 1997). I en analyse av Texas City-ulykken<sup>11</sup> la Hopkins (2008) vekt på at ledere hadde liten

---

<sup>11</sup> Texas City-ulykken inntraff på BPs raffineri i Texas City 23. mars 2005. 15 personer ble drept og 180 personer ble såret som følge av eksplosjoner og branner. Ulykken skjedde da et destillasjonstårn og en avblåsingstank ble overfylt i forbindelse med en oppstart. Dette førte til et større utslipp av hydrokarboner, som antente. I granskningene som

oppmerksomhet på prosess-sikkerhet<sup>12</sup>, blant annet fordi insentivsystemene fokuserte på finansielle resultater og på personulykker.

Hva skjer med lederfokus på HMS når konjunktorene svinger? Her var det sprikende oppfatninger:

*En kan nesten si at fokus til kunden svinger litt, fra HMS til effektivitet. De vil ha mer ut av kronene ... [og måler] crew opp mot hverandre og rigger opp mot hverandre på i utgangspunktet like operasjoner. ... Dreining over mot effektivitet gjelder alle kundene våre. ... Enkeltpersoner blir mer toneangivende og har mer fokus på effektivitet. De drømmer om før i tiden, hvor det var menn der som luktet svette. (Linjeleder hos en entreprenør)*

*Det kan være litt positiv effekt av [lavkonjunktoren], at vi får litt mer oppmerksomhet, og at det er lettere å stille krav, faktisk, selv om det er subjektivt. Finanskrisen er i hvert fall ikke negativ. (Linjeleder hos en operatør)*

Materialet vårt gir ikke holdepunkter for å hevde at dette er et generelt mønster at lederfokus på HMS har øket eller avtatt under lavkonjunktoren. En bør imidlertid være åpen for at det kan være mer krevende for ledere i et operatørselskap å formidle et sterkt fokus på HMS mot entreprenører dersom selskapet samtidig legger press på entreprenører for å redusere prisene.

#### **4.5 Mindre ressurser til HMS-arbeid?**

HMS-arbeid krever arenaer for å identifisere og løse problemer, dele erfaringer, informere, koordinere seg, bygge samhold og skape oppslutning (Petroleumstilsynet, 2007:30-32). Flere informanter var inne på at lavkonjunktoren førte til at det ble mindre rom for å møtes ansikt til ansikt:

*Det blir brukt mindre penger på forebyggende ting som seminarer og den type virksomhet som vi føler er viktig for å knytte til oss og utvikle den kompetansen man har per i dag. ... Jeg tror dette rammer underleverandører enda mer. (Verneombud, entreprenør)*

*Internt i bedriften merker vi lavkonjunktoren i forhold til kutt i team-building i avdelingen. Det er ikke nødvendigvis bra i forhold til HMS. (Linjeleder, entreprenør)*

Den sistnevnte informanten sa imidlertid at han ikke hadde merket noe press om at man ikke skal reiser offshore på befaring.

En HMS-koordinator hos en entreprenør sa at møter ansikt til ansikt var i ferd med å bli erstattet med andre kommunikasjonsformer, som videokonferanser og epost:

*Vi kan ha ønske om å ta inn folk, men blir møtt med at du skal bruke e-mail og videokonferanse. Det er helt åpenbare sammenhenger mellom rammebetingelser og HMS-arbeid. Nøkkelordet er kommunikasjon. Du blir hemmet i direkte kommunikasjon. Bruk av e-post og videomøter øker til*

---

fulgte, ble det bl.a. konkludert med at BP ikke hadde ivaretatt prosess-sikkerheten ved anlegget (Hopkins, 2008; U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board, 2007). Blant annet var det flere feil ved tekniske innretninger som skulle motvirke overfylling av destillasjonstårnet, og dersom avblåsingstanken ble overfylt, gikk utslippet til luft uten faking eller andre forholdsregler mot ukontrollert antennelse.

<sup>12</sup> Prosess-sikkerhet dreier som om å holde under kontroll farekilder som kan føre til store ulykker som involverer utslipp av store mengder farlige stoffer eller utløsning av store energimengder (for eksempel branner og eksplosjoner). Begrepet er nærmere diskutert i Hopkins (2008:51). Vi bruker dette uttrykket fordi det er en naturlig oversettelse av "process safety".

*en viss grad, men effekten er mindre verdifull i forhold til direkte kommunikasjon i forhold til holdninger og atferd.*

En annen informant så positivt på at reisevirksomhet ble erstattet med bruk av elektroniske media:

*Det er bra både for produktiviteten og miljøet og alt at det blir redusert på flyreiser.*

I ett tilfelle hadde et oljeselskap og en entreprenør blitt enige om kontraktsbetingelser hvor entreprenøren fikk betalt for HMS-arbeid. På denne måten ønsket oljeselskapet å formidle at HMS har høyeste prioritet, og å unngå at entreprenøren velger å redusere HMS-innsatsen av hensyn til økonomien. Denne ordningen gjorde det blant annet mulig å styrke entreprenørens HMS-arbeid ved å opprette en ny stilling uten å reforhandle kontraktsbetingelsene.

Kan det tenkes at noen selskap forsøker å spare penger ved å velge *billigere HMS-tiltak*? En HMS-koordinator var inne på denne muligheten:

*Dette er subjektive tanker, men jeg registrerer at enkelte operatører i veldig stor grad begynner å snakke om konsekvensledelse og konsekvens og personlig ansvar. ... Det er en billig form for HMS-arbeid. Er det konsekvens av finanskrisen eller endring i filosofi? ... Det er litt påfallende at det kommer nå – det er en trend, men vet vi om det er på grunn av finanskrisen?*

Selv om informanten tar sterke forbehold, har denne problemstillingen krav på oppmerksomhet. Det kan være betydelige spenninger mellom det å fokusere på konsekvens av uønsket atferd og det å bygge en åpen, rapporterende kultur (Reason, 1997). I tillegg kan det være problematisk dersom virksomheter forsøker å erstatte kostbare fysiske og tekniske sikkerhetstiltak med mindre kostbare kampanjer. I en granskningsrapport etter Texas City-ulykken, hvor 15 personer ble drept og 180 skadet, peker U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board (2007, s. 167ff; se også Hopkins, 2008) på at BP reagerte på svakheter knyttet til prosess-sikkerhet og ledelsessystemer ved å fokusere på de utøvenes etterlevelse av sikkerhetsregler. Denne typen "kultur-arbeid" fremsto som et mindre kostbart alternativ til tekniske forbedringer og intensivert vedlikehold. Denne prioriteringen bidro til at problemene med prosess-sikkerheten ikke ble løst før det inntraff en storulykke.

Vårt materiale gir ikke grunnlag for å ta stilling til om det for tiden er en uforholdsmessig stor vekt på personrettede tiltak i norsk petroleumsvirksomhet. Den kvalitative undersøkelsen i "Risikonivå i petroleumsvirksomheten – Hovedrapport, norsk sokkel – 2008" konkluderte bl.a. med følgende (Petroleumstilsynet, 2009: 42):

*Vi ser nå at også arbeidsgiversiden i større grad vektlegger strukturelle forhold som organisasjon og teknologi, når de beskriver utfordringer og tilnærminger på HMS-området. ...*

*Selv om enkelte representanter for arbeidstakersiden sier at det fremdeles er et for stort fokus på personskader i forhold til storulykkesrisiko er partene enige om at storulykkesperspektivet har fått større plass og at en nå har en mer proaktiv tilnærming gjennom å lære av hendelser. Texas City hendelsen har ifølge arbeidstaker og arbeidsgiversiden bidratt til denne utviklingen.*

Denne statusbeskrivelsen kan gi inntrykk av at petroleumsbransjen er på vei til å legge økende vekt på tiltak som er spesifikt rettet mot prosess-sikkerhet. Samtidig noterer vi at konsekvensledelse er et diskusjonstema i bransjen.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Se for eksempel et innlegg på nettsiden [www.industrienergi.no/modules/m02/article.aspx?CatId=2&ArtId=19069](http://www.industrienergi.no/modules/m02/article.aspx?CatId=2&ArtId=19069)

#### 4.6 Press på priser og øket bruk av anbud

Det har vært mange medieoppslag om at oljeselskapene har gått ut til sine leverandører og forlangt prisavslag i forbindelse med lavkonjunkturen. Vi spurte derfor våre informanter både på operatør- og leverandørsiden om hva de hadde observert fra sine ståsteder og om hvilken betydning prispress og øket bruk av anbud eventuelt kunne ha for HMS.

På operatørsiden fikk vi bekreftet at det var et sterkere påtrykk fra selskapsledelsen om å bruke anbud for å oppnå gunstige priser, i stedet for å forlenge eksisterende kontrakter. Vi fikk også høre at det var en policy å fortrinnsvis inngå kontrakter når prisene var gunstige. Samtidig fikk vi vite at den lokale ledelsen i et operatørselskap hadde gått mange runder med sitt eget selskap for å få aksept for å beholde en leverandør de var svært godt fornøyd med. Videre understreket en linjeleder på operatørsiden at kostnadsreduksjonene skulle komme som resultat av langsiktig, systematisk forbedringsarbeid, og at det ikke skulle spares på bekostning av HMS:

*[Vi vil invitere leverandøren] til å komme med ideer til bedre fortjeneste eller lavere kostnader. Men vi vil aldri kommunisere at det har noe med HMS å gjøre. Ikke vil vi det, verken direkte eller indirekte. Vi har rett og slett ikke lov til det. Hvis vi skal spare noe på HMS og det ender ut i en fatal ulykke, så kan du begynne å regne på det. Poenget er at alle skal komme ut av det med helse i behold.*

En annen linjeleder i et oljeselskap la vekt på at besparelsene ikke skulle føre til at jobbene måtte utføres på kortere tid:

*Hvis vi kutter ned i timer på en jobb, er vi ute og kjøre. Jeg har ikke vært ute for at det har skjedd.*

En av informantene på entreprenørnivå sa han følte seg trygg på at kunden aldri ville presse ned antall arbeidstimer og forlange at utøvende personell skulle løpe i stedet for å gå. Samtidig var flere inne på at både entreprenører og underleverandører kunne underby hverandre når det var hard konkurranse om oppdragene og akseptere lave rater. En informant antydte at entreprenørene kanskje strakk seg unødvendig langt i dette spillet:

*En uting er den følelsen av at du går med på leken om å få ned ratene, eller så er du ikke med i konkurransen lenger. ... Vi oppfører oss som om [selskap X] er vår viktigste kunde – vi trenger ikke å være med på hva som helst.*

Flere informanter blant entreprenører og underleverandører var inne på maktforholdet mellom kunder og leverandører, noe vi vil komme tilbake til i forbindelse med integreringen av Statoil og Hydro. Vi har ikke systematiske data på om de hadde faste grenser for hvor langt de var villige til å strekke seg økonomisk i forhold til HMS.

Vi reiste også spørsmålet om oljeselskapene ville velge bort de dyreste boreriggene dersom lavkonjunkturen varte ved. Her var meningene delte – en av informantene hos riggeieren ga uttrykk for at det fortsatt ville være mulig å selge de beste riggene på høy oppetid<sup>14</sup> og gode HMS-forhold.

En informant fra en av de større entreprenørene sa at de tenkte langsiktig i forhold til sine underleverandører:

---

<sup>14</sup> Med "oppetid" mener vi den andel av tiden riggen faktisk borer eller utfører andre planlagte arbeidsoperasjoner. De presise definisjoner av "oppetid" kan variere.

*Det er sjelden vi er ute etter nye rammeavtaler bare for å presse prisen. Det er viktig for oss som leverandør å ha folk som kjenner plassen. Når leverandørene har denne vissheten ... vet de at de er med så lenge de gjør jobben ordentlig. ... For oss er dette en vinn-vinn-situasjon. Vi har ekstreme topper når revisjonsstanser kjøres, med masse folk over kort tid. Da er vi nødt til å vite at de folkene en har med, kjenner jobben – ikke noen som er nye og seks kroner billigere. Du blir fort brent hvis ikke jobben blir gjort skikkelig.*

Disse resultatene tyder på at det er et betydelig prispress og øket bruk av anbud i deler av leverandørmarkedet, men at det også er store lokale variasjoner. Ulike selskap kan ha ulik policy, og lokale beslutningstakere kan ha betydelig rom for skjønn i sin utøvelse av selskapets policy. Det kan også være ulikheter i tidsperspektivet. Anbudsrunder kan gi betydelige kortsiktige besparelser, men samtidig føre til at investeringer i relasjonsbygging og kompetanseoppbygging hos leverandører går tapt. Det er også en spenning mellom hyppig bruk av anbud og langsiktig forbedringsarbeid hvor kunde og leverandør samarbeider. Dette kan føre til at kunnskapsintensive leveranser (for eksempel vedlikehold og modifikasjoner som krever lokalkunnskap) blir satt ut på anbud i mindre utstrekning enn leveranser hvor det koster lite å skifte leverandør (for eksempel catering).

Vi fikk inntrykk av at det er stor bevissthet om at man ikke kan kutte kostnader hvor som helst uten at det går ut over sikkerheten. Samtidig kom det til uttrykk bekymringer for at nye og uerfarne entreprenører og underleverandører kunne levere urealistiske anbud i håp om å komme inn i petroleumssektoren.

Dersom lavkonjunkturen skulle føre til mer kortsiktig relasjoner mellom kunder og entreprenører, kan dette ha betydelige negative konsekvenser for HMS-arbeidet. Mange informanter la vekt på langsiktige relasjoner, med kjennskap til utstyr og innretning, gode sosiale relasjoner og investeringsvilje i forhold til HMS som en av de viktigste rammebetingelsene for godt HMS-arbeid.

#### **4.7 Nedbemanningsprosesser og virksomhetsnedleggelse**

Ingen av informantene hadde selv stått oppi nedbemanningsprosesser eller virksomhetsnedleggelse med tilknytning til finanskrisen. Imidlertid var flere inne på at slike prosesser kunne ha negative HMS-konsekvenser. Usikkerhet om egen arbeidssituasjon er en belastning i seg selv, og den kan trekke oppmerksomheten bort fra det å ivareta sikkerheten:

*Arbeidsplassen er mer trygg når det er høykonjunktur. Enten har riggen jobb eller den ligger i bøyen og folk blir sagt opp. Dette er kjedelig. Det kan føre til psykososiale problemer.*

*Jeg er redd for at finanskrisen tar vekk litt fokus hos mye folk i bransjen. Folkene blir ukonsentrert og sikkerheten kan bli truet. Det er det samme som ved et samlivsbrudd – det kan påvirke yteevne og fokus.*

Samtidig kan organisasjonsstrukturer forvitte i en nedleggingsfase:

*Jeg ser at i forbindelse med virksomhetsoverdragelser og nedleggelse av arbeidsplasser kan arbeidstakere bli satt i en situasjon hvor de skal legge ned sin egen arbeidsplass. Underveis i prosessene så ser jeg det at administrasjonen smuldrer bort fordi den blir flyttet på, delvis. Jeg sier ikke at det skjer uten en viss struktur, men det vil alltid være en slutfase hvor bemanningen minker. En kommer da til et nivå før eller senere hvor ikke alt er like godt balansert.*

En informant sa at sykefraværet pleide å gå ned når det var dårlige tider:



*Når det er lavkonjunktur, er sykefraværet lavere enn ved høykonjunktur. ... Terskelen for å være syk er lavere dersom du er trygg i jobben. Ved usikkerhet frykter folk at arbeidsgiver kvitter seg med dem som er en byrde med stadige fravær.*

Dette tilsier at sykefravær kan ha begrenset nytte som HMS-indikator i tider hvor ansatte er usikre på arbeidsplassene sine.

#### **4.8 Lavkonjunktorens velsignelser**

For å få et nyansert bilde av hvordan lavkonjunktoren påvirker rammebetingelsene for HMS-arbeid, stilte vi i mange tilfelle oppfølgingsspørsmål hvor vi oppfordret informantene til å sammenligne med forholdene under en høykonjunktur. I denne sammenhengen kom det frem flere positive sider ved lavkonjunktoren. Ved flere av virksomhetene var det lettere å få tak i kvalifisert personell når det var mindre press i økonomien. Bemanningen var gjerne mer stabil, og det var færre ”nomader”<sup>15</sup> på innretningene når aktivitetsnivået var lavere. Det var også mindre press på folkene. Vi har tidligere nevnt at en informant sa at HMS fikk større oppmerksomhet under en lavkonjunktur, og at det var lettere å stille krav til entreprenørenes HMS-arbeid.

#### **4.9 Hvordan ivareta HMS under en lavkonjunktur?**

Gjennom intervjuene kom det frem en rekke synspunkter på hvordan en kan ivareta HMS under en lavkonjunktur. Disse synspunktene kom dels som eksplisitte anbefalinger, men oftere implisitt gjennom informantenes redegjørelse for hvordan de selv forholdt seg til krisen.

Flere informanter understreket viktigheten av å tenke og handle langsiktig. Godt HMS-arbeid bygger på langsiktig relasjonsbygging og kompetansebygging. En god HMS-kultur kan ikke bygges opp over natten, ble det sagt. Langsiktighet kan også være en forutsetning for å investere i HMS-tiltak dersom tiltakene er knyttet til et bestemt oppdrag. Poenget med langsiktighet gjelder også innsats for å forbedre lønnsomheten. Når kunde og entreprenør samarbeider om langsiktig forbedringsarbeid, har en bedre muligheter for å ivareta og videreutvikle HMS enn dersom kunden søker å oppnå kostnadsreduksjon ved å sette entreprenører opp mot hverandre.

Informantene pekte også på tiltak for å hindre at innsparinger går ut over entreprenørers HMS-arbeid når det er hard konkurranse om oppdragene. Dette kan skje gjennom HMS-krav i kontraktene og bruk av HMS-kriterier for tildeling av oppdrag. Vi diskuterte med en informant hos en boreentreprenør om lavkonjunktoren kunne føre til at de nyeste og best utstyrte riggene, som ofte hadde de beste arbeidsmiljøforholdene, ville tape i konkurranse med eldre og billigere rigger. Her hadde boreentreprenøren en mot-strategi:

*Hvis vår rigg borer dobbelt så fort, kan det være kunden foretrekker oss. Vi monitorerer oppetid<sup>16</sup> og HMS-ytelser, og bruker dette som salgsargument.*

<sup>15</sup> Med ”nomader” mener vi personer skifter arbeidssted hyppig, se kapittel 6 nedenfor.

<sup>16</sup> Det har vært påpekt at det kan ha negative konsekvenser for HMS dersom entreprenører betaler for nedetid. Entreprenøren kan da få et insentiv for å fortsette operasjoner i situasjoner hvor HMS-hensyn tilsier at en stopper opp og vurderer risikoen, se for eksempel Ger Wackers’ analyse av den ukontrollerte ublåsningen på Snorre A (Wackers, 2006). En kan spørre seg om den samme motforestillingen kan gjøres gjeldende mot å bruke oppetid som ytelsesindikator. Hos boreentreprenøren møtte vi den oppfatningen at det ikke var mulig å oppnå gode oppetider over tid uten å ha godt utstyr og høy kvalitet på planlegging og forberedelse av arbeidsoppgavene, og at disse forholdene også bidro til gode HMS-resultater. Samtidig understreket de betydningen av å skjermes utøvende personell for press under nedetid.

En forutsetning for at denne strategien skal lykkes, er at kundene legger tilstrekkelig vekt på andre kriterier enn rater når de velger rigg for et oppdrag. Her kan altså samspillet mellom ”avsender” (operatør) og ”mottaker” (boreentreprenør) allerede i anbudsfasen påvirke entreprenørens rammebetingelser for å ivareta HMS under gjennomføringen av boreoperasjonene.

På landanlegget var oljeselskapets kontrakt med V&M-entreprenøren utformet slik at entreprenøren fikk betalt for sitt HMS-arbeid. En informant fra oljeselskapet mente dette bidro til å opprettholde HMS-innsatsen til entreprenøren under lavkonjunkturen:

*I vår V&M-kontrakt [har vi] lagt til rette for at V&M-kontraktøren kan føre timer på oss når det gjelder HMS-arbeid. ... Der gikk vi mot strømmen og sa at når de har ... toolboxmøter ... og vernerunder og sånt, så er det noe de kan fakturere. Så får de betalt for det. Det synes vi var en grei måte å gjøre det på, og det tror jeg nok de synes også. ... Det er nesten så jeg ikke tror at [lavkonjunkturen] har påvirket vår V&M-kontraktør fordi han får betalt for sitt HMS-arbeid.*

Flere informanter sa at det er ting man ikke kan kutte i – eksempelvis tiden en ansatt har på å utføre en bestemt jobb under gitte betingelser. Det kom imidlertid ikke frem om slike prinsipper for hvilke forhold som bør skjermes mot kostnadskutt, var formalisert på noen måte.

Et av verneombudene sa at vi ikke vil unngå nedleggelse og nedbemanningsprosesser. I slike situasjoner er poenget å håndtere en vanskelig situasjon på beste måte:

*I den forbindelse har jeg veldig tro på at det må være åpenhet, være tidlig og god informasjon ut, en prosess som ikke bare blir satt i gang fordi lovverket sier det, men en reell prosess hvor arbeidstakerne, tillitsvalgte og vernetjenesten blir tatt med på råd og lyttet til.*

Vi ser det også som viktig å sørge for at de administrative strukturene er intakte og virksomme gjennom hele nedleggings- eller nedbemanningsprosessen.

Vi ser også et poeng i å utnytte de mulighetene en lavkonjunktur gir. Tilgangen på kompetent personell kan være bedre enn under en høykonjunktur, og kostnadene ved nedetid kan være lavere. Dette kan eksempelvis gi muligheter for å gjennomføre revisjonsstanser med lave kostnader, god kvalitet og gode HMS-resultater. Dersom en lavkonjunktur fører til forbigående lavere aktivitetsnivå, kan dette gi operative ledere mulighet for å vie en større del av sin oppmerksomhet til HMS-arbeidet.

#### **4.10 Operative ledere som ”kontinuitetsagenter” i et leverandørhierarki**

Både fra et forskersynspunkt og fra et praktisk synspunkt er det interessant å spørre seg *hvilke forhold eller mekanismer bidrar til å gjøre HMS-arbeidet motstandsdyktig i forhold til konjunkturedringer?* Det er sikkert flere svar på dette spørsmålet, og noen er antydnet i de fire punktene over. Vi vil her skissere en mulig slik mekanisme som en hypotese for mulige videre studier.

Operative ledere både på ”avsender-” og ”mottaker”-siden i et kontraktørhierarki investerer betydelige ressurser i å bygge opp og vedlikeholde gjensidig tillit og på å dele kunnskap. Disse investeringene gir ”avkastning” over tid i form av mer effektiv kommunikasjon og koordinering, større forutsigbarhet, bedre kvalitet på det utførte arbeidet og bedre HMS-resultater. Dette gjør at begge parter har en interesse i å vedlikeholde og skjerme tillitsforholdet og den delte kunnskapen i situasjoner hvor relasjonene mellom ”avsender” og ”mottaker” blir satt under press, for eksempel som følge av konjunkturedringer. I en slik situasjon kan lokale ledere på de enkelte arbeidsplassene fungere som ”kontinuitetsagenter”. De kan bruke sitt handlingsrom til å skjerme

relasjonene som er bygget opp over tid, fra unødvendige belastninger som ellers ville oppstått som følge av konjunktursvingningene.

Vi observerte et slikt mønster særlig tydelig i ett av casene. Her hadde operatør, entreprenør og underleverandør samarbeidet gjennom flere år og etter hvert oppnådd meget gode HMS-resultater sammen. Kontrakten mellom operatør og entreprenør var utformet slik at entreprenøren fikk betalt for sitt HMS-arbeid, og operatøren hadde gitt entreprenøren rom for å styrke sitt HMS-arbeid ved å ansette en HMS-koordinator. Operatøren hadde også gitt entreprenøren rom for å styrke sin kapasitet til å utføre planleggingsarbeid, slik at entreprenøren i større grad selv kunne planlegge sine arbeidsoppgaver. I forbindelse med lavkonjunktoren ble den lokale ledelsen i operatørselskapet oppfordret til å sette ut kontrakten med entreprenøren på anbud, for å sikre gunstige priser. Den lokale ledelsen hos operatøren gikk da flere runder med sitt eget selskap, og fikk aksept for å videreføre den eksisterende kontrakten.

Vi tenker oss gjerne at operative ledere på de lavere nivåer i en stor organisasjon per definisjon har en kortere tidshorisont enn ledere på høyere nivåer – de har fokus på å holde produksjonsapparatet i gang og håndtere akutte problemer (Rosness, 2009). Etter intervjuene satt vi igjen med et mer nyansert bilde. De operative lederne må nødvendigvis drive en del ”brannslukking”, men samtidig kunne de bruke mye tid og omtanke på relasjonsbygging i forhold til samarbeidspartnerne sine. Ved å handle langsiktig i forhold til å bygge opp tillitsrelasjoner og dele kunnskap gjorde de den operative hverdagen enklere for seg selv og samarbeidspartnerne, de reduserte behovet for ”brannslukking”, og de oppnådde bedre resultater.

## 5 Integreringen av Statoil og Hydro

Statoil og Hydro fusjonerte 1. oktober 2007. Integreringen av to sentrale aktører i norsk petroleumsvirksomhet har skapt endrede rammebetingelser for næringen ved at man har fått en stor aktør som står for ca 80 % av produksjonen på norsk sokkel. Ptil har fulgt denne integrasjonsprosessen tett siden 2007 (Ptil, 2010). I RNNP 2008 ble det uttrykt bekymring særlig fra arbeidstakersiden om at det nye selskapet kunne bli for dominerende i forhold til andre aktører i bransjen. Det ble imidlertid ikke vist til konkrete eksempler hvor selskapet hadde brukt eller misbrukt sin markedsrett (Ptil, 2009).

Vårt formål har vært å undersøke om integreringen av Statoil og Hydro har påvirket muligheten til å ivareta HMS for entreprenører og underleverandører. Vi tok utgangspunkt i erfaringer som entreprenører og underleverandører har gjort i sitt daglige arbeid med HMS, men tok også opp betydningen av Statoils økte markedsrett. Selv om virkninger av integrasjonen internt i Statoil ikke er tema for vår undersøkelse, har vi intervjuet Statoil-ansatte for å få en mer helhetlig forståelse av integrasjonsprosessen. I dette avsnittet er vi noe tilbakeholdne med opplysninger om kildene til utsagnene som er referert, av hensyn til informantenes anonymitet.

### 5.1 Økt markedsrett

Ett av de forhold som kan gi en organisasjon makt over en annen organisasjon, er at den førstnevnte organisasjonen kontrollerer en ressurs som den andre organisasjonen er avhengig av, og som den ikke kan tilegne seg på andre måter (Pfeffer og Salancik, 2003). For entreprenører eller underleverandører til oljeselskapene er tilgang på oppdrag en slik ressurs. Integrasjonen av Statoil og Hydro skulle ut fra et slikt resonnement kunne gi det nye selskapet økt makt over entreprenører og underleverandører som er avhengige av oppdrag i det norske petroleumsmarkedet. Det er imidlertid ikke tale om noen enkel sammenheng. Mange aktører i leverandørbransjen er selv store, internasjonale selskaper, og noen har ettertraktet spisskompetanse som gjør at de ikke uten videre kan byttes ut. I den grad Statoil faktisk har fått større makt i forhold entreprenører og underleverandører, er det også et spørsmål om og i tilfelle hvordan selskapet velger å bruke denne makten. Her kan ulike aktører innenfor selskapet gjøre ulike valg. I tillegg har entreprenører og underleverandører et visst handlingsrom med hensyn til hvordan de eventuelt vil forholde seg til en operatør som forsøker å bruke sin markedsrett. Ut fra dette resonnementet kunne en forvente at informanter fra entreprenører og underleverandører ville ha ulike erfaringer og ulike oppfatninger om Statoils makt i forhold til entreprenører og underleverandører, og om hvordan selskapet eventuelt bruker denne.

Det var imidlertid en utbredt oppfatning blant entreprenørene om at en stor aktør innvirker på hvordan markedet fungerer:

*Plutselig hadde vi en aktør som representerte 80 % av all aktivitet på norsk sokkel... Det betyr at de nesten er i en monopolsituasjon – de har en ekstremt sterk rolle i markedet. Det er selvfølgelig noe en må forholde seg til, men ikke alltid like lett.*

*Statoil har en veldig sterk mulighet for å påvirke rammebetingelsene [økonomisk] til leverandørene. Den økonomiske situasjonen forplanter seg nedover [i leverandørhierarkiet].*

*De opptrer med veldig pondus, de blir veldig toneangivende blant operatørene.*

En informant fra Statoil ga også uttrykk for at maktforholdene var blitt endret:

*Leverandørene er mer prisgitt oss nå – vi har blitt så mye større enn tidligere. ... Vi dikterer ikke rammebetingelsene, men de er mer lydhøre.*

En informant fra en underleverandør på land nyanserte bildet:

*De er en stor aktør, det gir makt til å styre prisnivå, men vi er nokså store selv. Vi har våre retningslinjer, vi lar oss ikke styre i samme grad som mindre bedrifter. For oss blir det et gjensidig avhengighetsforhold.*

En informant fra et operatørselskap mente at leverandørindustriens makt ofte ble undervurdert:

*Leverandørindustrien vår er sterk og står på egne bein. Den har diktert mer av hverdagen enn operatøren har gjort, selv om det blir fremstilt motsatt. Til en viss grad, ikke et ensidig bilde. Jeg opplever ikke leverandørindustrien vår som svak.*

Dette tilsier at det ikke bare er et spørsmål om hvordan Statoil bruker sin markedsrett, men også hvordan entreprenører og underleverandører bruker sitt handlingsrom. Dette bekrefter også at entreprenører og underleverandører ikke nødvendigvis opplever at de er passive "mottakere" i et system med en stor aktør. De som var bekymret over Statoils markedsrett, fryktet en situasjon hvor entreprenører og ikke minst underleverandører ble presset så langt ned i pris at de ikke klarer å ivareta HMS:

*De mindre leverandører som kun lever av Statoil kan bli så hardt presset at det kan gå på bekostning av HMS, kulturen og prestasjonene kanskje.*

*Det kan jo være uheldig også med et selskap med for mye makt fordi de kan presse leverandørindustrien så hardt at det kan gå på bekostning av HMS arbeidet. Hvis vilkårene er for dårlige, er så dårlige at du ikke kan leve av det så er det ikke bra for bedriftene.*

Det var imidlertid ingen av våre informanter som refererte til konkrete eksempler på at dette faktisk hadde skjedd. Dette tilsvarer funn i RNNP 2008 som vi refererte ovenfor.

Informantene hadde ulike oppfatninger om hvordan Statoil opptrådte overfor entreprenører og underleverandører etter fusjonen. Flere karakteriserte Statoil som inkluderende og imøtekomende. En informant ga uttrykk for at Statoil etter fusjonen var blitt tøffere i forhandlinger med leverandører, og antydte at det nye Statoil var preget av kulturen fra det gamle Hydro på dette området.

Alt i alt sitter vi med et flertydig bilde. Statoil er store på det norske leverandørmarkedet, men mange aktører på leverandørsiden opererer internasjonalt. I den grad Statoils markedsrett har økt, er det også et spørsmål hvordan selskapet bruker denne makten. Ingen informanter ga konkrete eksempler på at leverandører var presset så langt ned i pris at de ikke hadde muligheter for å ivareta HMS på en forsvarlig måte. Flere var imidlertid bekymret for at dette kunne skje med noen underleverandører. Ut fra teorien til Pfeffer og Salancik (2003) kan det være grunn til å ha særlig oppmerksomhet på leverandører som i liten grad har unik kompetanse, og som ikke har alternativer til det norske offshoremarkedet.

## **5.2 Integrasjonsprosessen**

Omstillingene innen Statoils forretningsområde Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN) i forbindelse med fusjonen omfatter bl.a. tilbud om sluttpakker, flytting av personell og innføring

av en ny driftsmodell som omfatter alle innretningene på norsk sokkel.<sup>17</sup> Integrasjonsprosessen har blant annet som formål å ta det beste fra de to selskapene, skape en felles kultur samt etablere mer standardiserte arbeidsprosesser både på land og offshore. Ptil har fulgt opp denne prosessen gjennom en rekke tilsynsaktiviteter (Ptil, 2010). Ptil konkluderte med at selskapet ikke hadde god nok styring med kapasitet og stedsspesifikk kompetanse. Kapasiteten når det gjaldt ledere offshore, var ikke nødvendigvis balansert i forhold til omfanget av arbeidsoppgaver. I etterkant av tilsynet har Statoil vedtatt flere tiltak for å sikre tiltrekkelig kompetanse og kapasitet og akseptabel belastning av enkeltindivid og grupper på innretningsnivå. Vi spurte våre informanter blant entreprenører og underleverandører til Statoil om det hadde hatt noen betydning for deres HMS-arbeid at Statoil var inne i en fase med omfattende endringer.

Mange informanter på entreprenør- og underleverandørnivå sa at de ikke hadde merket noe til integrasjonsprosessen i sitt daglige arbeid. Dette var særlig fremtredende på landanlegget. Vi vet ikke om dette bildet hadde blitt annerledes dersom vi hadde hatt flere informanter i utøvende stillinger offshore. De som hadde merket virkninger av de pågående omstillingene, trakk frem utskiftninger av personell og endringer i ansvarsforhold og kommunikasjonslinjer:

*Ting har gått greit, men det har kanskje vært veldig mye endringer offshore i måten ting blir gjort på. Og det har jo veldig mye med den enorme utskiftningen Statoil har hatt av personell. Det er mye nytt personell.*

*Enkelte funksjoner har forsvunnet, og enkelte funksjoner har blitt satt sammen. Dette har endret arbeidsrutiner ute, hvem min [overordnede leder] skal forholde seg til.*

Flere entreprenøransatte sa at det tok lengre tid å sette i gang arbeid og å ta beslutninger underveis i et prosjekt i sin kontakt med Statoil. De uttrykker at grunnen til dette er at det er usikkerhet i forhold til ansvar og roller internt i selskapet. Beslutningsprosessene hadde derfor en tendens til å gå langsommere i en overgangsfase:

*I overgangsprosessene da folk hos Statoil usikre på sitt ansvarsområde ... De vente seg mot land hele veien. De var tydelig usikre på hvilken beslutningsmyndighet de hadde, eller om de ville ta den beslutningsmyndigheten de var tiltenkt. Dette har bedret seg, helt klart. Det er på vei til å gå greit nå.*

Informanter både fra Statoil og en entreprenør sa at integrasjonen har ført til at Statoils eget verneapparat har hatt nok med å ta tak i egne saker i forhold til nedbemanning og de endringene som er blitt innført. Et verneombud hos en entreprenør uttrykte det slik:

*Det som vi registrerer, er at dette tar mye tid i vernetjenesten hos Statoil. Når det tar så mye tid, så ser vi at det går ut over det arbeidet vi skulle gjort sammen. Prosesser drar ut i tid og blir ikke igangsatt.*

Våre informanter på entreprenør- og underleverandørnivå så ikke bare negativt på utskiftningen av personell i Statoil:

*En del nøkkelpersoner forsvinner – folk vi hadde mye med å gjøre. Men mange av de eldre hadde en annen kultur som kanskje ikke var tilpasset moderne HMS tenkning. Der det var litt mer cowboy takter- slik er styringssystemer viktige – de tar bort noe av det individuelle. Det er ikke lov å gjøre noe på en spesiell måte fordi en gang gikk det bra.*

---

<sup>17</sup> Vi fant en omtale av integrasjonsprosessen på Statoils nettsider:  
<http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2008/Pages/Integration5June.aspx>

Hovedinntrykket fra intervjuene var at den pågående omstillingen i Statoil hadde begrenset virkning på arbeidssituasjonen og mulighetene for å ivareta HMS for ansatte hos entreprenører og underleverandører. I en overgangsfase har en del linjeledere opplevd at beslutningsprosesser hos Statoil har gått langsommere. Samtidig har verneombud hos noen entreprenører opplevd at interne prosesser hos Statoil har tatt mye av kapasiteten i Statoils vernetjeneste.

Vi avsluttet kapitlet om virkninger av lavkonjunkturen med en hypotese om at operative ledere kan fungere som "kontinuitetsagenter" ved at de bruker sitt handlingsrom til å ta vare på relasjoner med entreprenører og underleverandører. Vi tror denne hypotesen også kan være relevant for å forstå hvorfor informanter på entreprenør- og underleverandørnivå ikke merket mer til omstillingene i Statoil. Vi er kjent med at mange operative ledere i Statoil har byttet arbeidssted i forbindelse med implementeringen av ny driftsmodell i UPN, men disse var på plass i en tidlig fase av implementeringen for å bli kjent med innretningen.

### 5.3 Langsiktige endringer

Informantene hadde også synspunkter på de langsiktige virkningene av omstillingsprosessen i Statoil. Mange av kommentarene fra entreprenører og underleverandører var knyttet til den standardisering og strømlinjeforming som selskapet tilstreber gjennom bl.a. styringssystemet APOS (Arbeidsprosessorientert styring) og fokus på etterlevelse av prosedyrer. Andre tema som kom opp, var økt bruk av kampanjevedlikehold (prosjektbasert vedlikehold) og endringer i kommunikasjonslinjer mellom entreprenører og Statoil-ansatte og endringer i vernetjenesten hos Statoil.

Flere entreprenører så innføringen av APOS og Statoils fokus på etterlevelse i sammenheng. Disse prosessene har påført entreprenørene en del arbeid med å tilpasse sine styringssystem til APOS:

*I alle kontraktene står at de skal være i henhold til selskapets styringssystem. Statoil har tatt dette bokstavelig. Det har vært krevende. ... Heldigvis er ikke de andre selskapene [dvs. operatørene] på den frekvensen at de krever like sterk tilpasning. (Entreprenøransatt)*

Entreprenøransatte mente også at planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver var blitt mer strukturert, og at krav til dokumentasjon var blitt strengere. Det kom positive kommentarer til at styrende dokumentasjon ble mer oversiktlig og mer enhetlig fra installasjon til installasjon.

*Hele rammeverket for hvordan prosjektene gjennomføres på land, er endret litt. Hele strukturen fra gjennomføringsfasen til når de beslutter, møter. Mer struktur, det skal bli mer likt, som er en fordel for alle. (Entreprenøransatt)*

En annen entreprenøransatt ga uttrykk for at det var krevende å leve opp til kravene i den grad Statoil forventet:

*... og så har de lagt til grunn en nærmest rigid etterlevelse. Tidligere kan du si at det var kanskje godt nok å levere til G+. I dag er det på en måte S som er kravet. Det er en utfordring for samtlige aktører i markedet å følge opp disse kravene. Vi merker i hvert fall at det er ganske krevende. ... Det har blitt ryddigere, men det er ganske krevende. Kravene er ikke veldig endret, men kravene til tokning og etterlevelse er blitt vesentlig skjerpet. Så det har blitt veldig mye mer rigid, da. Det er blitt tyngre på en måte å komme gjennom. Jeg er litt usikker på om dette til syvende og sist forbedrer sikkerheten, det kan bli mer byråkrati. Hvis du glemte en åpenbar ting før, kan du fortsatt glemme det.*

Samme informant sa at Statoil nå i større grad tok del i risikovurderinger knyttet til entreprenørenes arbeid, og at dette var positivt:

*Risikobiten er blitt en del av styringssystemet, de er mer delaktige i dette selv nå. Tidligere overlot de dette i større grad til leverandøren. Nå gjør de selv en vurdering av risikoen før vi får oppgaven. Det tror jeg er positivt.*

En annen entreprenør sa at de ser endringer i forhold til arbeidstillatelser (AT) og at det stilles mye strengere krav til dokumentasjon nå. De merker et økt fokus på arbeid i høyden og fallsikring.

Når arbeidsrutiner skal bli mer like fra innretning til innretning, må nødvendigvis en del lokale tilpasninger og varianter vike. I en slik prosess må en være forberedt på at det kan oppstå spenninger mellom de foreskrevne rutinene og lokale variasjoner i forholdene som arbeidsoppgavene skal utføres under. Bourrier (1998) studerte hvordan operatører ved to amerikanske og ett fransk kjernekraftverk innrettet seg når det ikke var praktisk mulig å utføre forebyggende vedlikehold i henhold til kravene i styrende dokumentasjon. Hun fant at ansatte på de amerikanske kjernekraftverkene som regel fikk endret arbeidsprosedyren eller godkjent et fravik<sup>18</sup> i henhold til gjeldende prosedyre for å godkjenne fravik. I det franske kjernekraftverket viste det seg derimot at de utførende vedlikeholdsoperatørene hadde etablert sitt eget sett med normer for hvordan vedlikeholdet skulle utføres. De hadde gjerne en notatbok i lomma hvor de "uoffisielle" prosedyrene var nedskrevet. Her kunne de eksempelvis operere med 10 % romsligere toleransegrenser for utstyr som skulle kalibreres, enn det som sto i de "offisielle" prosedyrene. Konsekvensen av dette var at vedlikeholdsarbeidet i det franske kjernekraftverket var styrt av vedlikeholdsoperatørens "uoffisielle" krav og ikke av de "offisielle" kravene som var nedfelt i den styrende dokumentasjonen.

Hvorfor utviklet de franske vedlikeholdsoperatørene et sett "uoffisielle" krav til vedlikehold, mens de amerikanske vedlikeholdsoperatørene fulgte den "offisielle" prosedyren for å endre en arbeidsprosedyre eller godkjenne et fravik? Bourrier kom til at dette hadde praktiske årsaker. Vedlikeholdsarbeiderne på de amerikanske kjernekraftverkene hadde enkel og rask tilgang til personer med kompetanse og myndighet til å endre prosedyrer eller godkjenne fravik. Vedlikeholdsarbeiderne på det franske kraftverket manglet denne ressursen – de som hadde myndighet til å endre prosedyrer eller godkjenne fravik befant seg langt unna og var opptatt med andre oppgaver.

En implikasjon av Bourrier's studie er at etterlevelse av prosedyrer krever (1) at en har hensiktsmessige rutiner for å godkjenne nødvendige tilpasninger eller fravik, og (2) at personer med kompetanse og myndighet til å godkjenne tilpasninger og fravik er lett tilgjengelige og har tilstrekkelig arbeidskapasitet. Vi tror dette funnet er relevant i forhold til Statoils ambisjoner om å etablere mer standardiserte arbeidsprosesser på tvers av organisasjonen. Fordi en stor del av arbeidet på anleggene og installasjonene utføres av entreprenører og underleverandører, er det av betydning at også disse gruppene har enkel tilgang til personer som kan vurdere behov for fravik og tilpasninger av prosedyrer. Vi kan ikke ut fra våre intervjudata vurdere hvor godt dette er ivaretatt i dag.

Tinmannsvik (2008:133) argumenterte for at det å synliggjøre avvik og legge til rette for gode diskusjoner om alternative måter å utføre jobben på, kan være et effektivt virkemiddel for å utvikle robust arbeidspraksis. Dette forutsetter en kultur der det er åpenhet, og der operativt

---

<sup>18</sup> Med "fravik" mener vi her en formell tillatelse til å utføre en oppgave på en annen måte enn slik den er beskrevet i styrende dokumentasjon.



personell – inklusive ansatte hos entreprenører og underleverandører – har trygghet og tillit, slik at de vil rapportere egne feil og farlige handlinger (s. 145). Her ser vi positive muligheter knyttet til innføringen av ny driftsmodell.

I forrige avsnitt nevnte vi at noen entreprenøransatte sa at beslutningsprosesser hos Statoil hadde gått langsommere i en overgangsperiode. Noen informanter ga uttrykk for at de oppfattet dette som en langsiktig konsekvens av at Statoils operatører og ledelse har fått mer ansvar:

*I og med at Statoils operatører og ledelse har fått mer ansvar, så er det ofte litt vanskeligere å få kontinuerlig service fra dem. Det skal ikke gi seg annet utslag enn at ting tar lenger tid å få startet eller komme videre med. Jeg vil si at vi stopper når vi skal stoppe, og så får vi bare vente til vi får go-signal igjen. Det er slik det fungerer der ute. Ingen setter noe i gang uten å ha fått go. Så ja – ting tar mer tid. (Entreprenøransatt)*

For en annen entreprenøransatt med arbeidsplass på land hadde endringer i rapporteringslinjer medført at den stillingen hos Statoil som han hadde kontakt med på innretningen, var flyttet til land. Dette betyr at han har mistet noe av kontakten med offshoreorganisasjonen til Statoil.

Vi fikk opplyst at verneombudsstrukturen ikke er bestemt for det nye selskapet etter integrasjonen. Dette kan få betydningen for HMS-arbeidet hos entreprenører og underleverandører, siden deres vernetjeneste i mange saker er avhengig av å samarbeide med operatørens vernetjeneste.

Et element i den nye driftsmodellen som skapte en del usikkerhet, var om omfanget av kampanjevedlikehold ville øke, og om dette i så fall ville berøre arbeidssituasjonen for entreprenøransatte. De fleste informantene hadde lite erfaring med denne arbeidsmåten, og vi fikk inntrykk av at kampanjevedlikehold ble diskutert mer intenst internt i Statoil enn blant entreprenørene. En bekymring som kom til uttrykk, var at grupper av ansatte ville få en mindre forutsigbar arbeidstidsordning. En informant fra en underleverandør hadde selv opplevd å gå fra fast rotasjon til "sporadisk", dvs. at han kan bli sendt i land uten særlig forvarsel. Denne endringen synes å gjelde spesielt for underleverandører til entreprenører som har kontrakt mot Statoil. En annen bekymring dreide seg om at kampanjevedlikehold ville bli utført av personer med mindre kunnskap om de lokale forhold på den enkelte innretning.

Vi ser også et mulig problem i at personer som oppholder seg kort tid på hver installasjon, kan finne det vanskeligere å ta opp HMS-problemer, eller at de vil være mindre motivert for å ta opp problemer. Samtidig er vi åpne for at det kan finnes organisatoriske løsninger som motvirker slike problemer, eksempelvis dersom personellet roterer mellom et mindre antall innretninger innen samme område. Nomadenes rammebetingelser for å ivareta HMS er nærmere omtalt i kapittel 6 nedenfor.

Et annet moment som ble fremhevet ved innføring av ny driftsmodell, var bekymring i forhold til om man hadde tilgjengelige ressurser på innretningen dersom det skulle oppstå uregelmessigheter eller kritiske situasjoner, og i hvilken grad den nye modellen ville basere seg på innleie av entreprenører/underleverandører for å utføre arbeidet. Disse forholdene kan innvirke på om man har mulighet til å skape *organisatorisk redundans*<sup>19</sup> og evne til *spontan rekonfigurering*<sup>20</sup> på

<sup>19</sup> "Organisatorisk redundans" innebærer at det er etablert samhandlingsmønstre som gjør at flere personer utfører en oppgave mer pålitelig enn en person ville gjort alene. Et eksempel er måten de to pilotene i et rutefly samarbeider på, hvor den ene piloten flyr, mens den andre overvåker at flyvende pilot ikke gjør noen kritiske feil. Dette gjør at de to pilotene sammen kan utføre jobben mer pålitelig enn én pilot ville gjort alene. Rosness m.fl. (2000) fant flere holdepunkter for at de ansatte på en norsk produksjonsinnretning skapte organisatorisk redundans i forbindelse med sikkerhetskritiske arbeidsoppgaver.

innretningen i kritiske situasjoner (LaPorte og Consolini, 1991; se også Rosness m.fl., 2009). Dette vil avhenge av en rekke ulike forhold, for eksempel nivå på den faste bemanningen og hvordan omreisende personell integreres i organisasjonen på innretningene.

En Statoilansatt sa at "*..organisasjonen er veldig fokusert på det som foregår. Kanskje de andre fasene vi skal gjennom vil være mer krevende, når vi kommer inn i en mer normalisert hverdag.*" Det er derfor viktig å understreke at Statoil er fortsatt inne i en endringsprosess. Det kan derfor være vanskelig for entreprenører og underleverandører å forutse hvilke langsiktige virkninger innføringen av driftsmodellen vil ha for deres HMS-arbeid.

#### **5.4 Har integrasjonen påvirket entreprenører og underleverandørers rammebetingelser for å ivareta HMS?**

Helhetsinntrykket vårt er at våre informanter fra Statoils entreprenører og underleverandører ikke har opplevd tydelige effekter av integrasjonsprosessen for sine muligheter til å ivareta HMS. Enkelte beslutningsprosesser kan ha gått langsommere i en overgangsperiode på grunn av usikkerhet om roller og myndighet blant ledere i Statoil, eller fordi vernetjenesten i Statoil har hatt brukt det meste av sin kapasitet på interne prosesser. Noen informanter opplevde Statoil som en mer krevende kunde enn tidligere. Dette gikk både på tilpasninger av entreprenørers styringssystem til APOS og på planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Entreprenøren og underleverandøren på landanlegget syntes å ha merket mindre til integrasjonen enn entreprenører og underleverandører i to andre casene. Flere informanter så en potensiell gevinst i mer enhetlige rutiner og arbeidspraksis på installasjoner og anlegg.

Intervjuene ga holdepunkter for at det kan være grunn til å ha oppmerksomhet mot enkelte sider ved integrasjonen:

- Fusjonen kan gi Statoil økt markedsrett i forhold til entreprenører og underleverandører. Det kan være grunn til å oppmerksomhet mot hvordan Statoil eventuelt bruker denne makten, og hvordan entreprenører og underentreprenører eventuelt tilpasser seg Statoils økte makt. Her kan det være grunn til å ha særlig fokus på entreprenører og underleverandører som er avhengige av det norske offshoremarkedet, og leverandører som har kompetanse som er forholdsvis lett å erstatte.
- I forbindelse med strømlinjeforming av prosedyrer og arbeidspraksis kan det oppstå spenninger mellom standardisering og behov for tilpasning til lokale forhold. Her kan det være behov for å ha oppmerksomhet mot at beslutningstakere med kompetanse og myndighet til å godkjenne fravik og tilpasning av prosedyrer, er lett tilgjengelige for entreprenører og underleverandører. Hvis dette ikke er tilfelle, kan det utvikle seg uformelle lokale normer som avviker fra de formelle kravene.
- Dersom den nye driftsmodellen fører til at flere ansatte hos entreprenører og underleverandører går over i en nomadetilværelse, kan det være behov for å følge opp om dette påvirker mulighetene for disse gruppene til å ivareta HMS. Det kan videre være behov for å vurdere om dette påvirker evnen til å håndtere kritiske situasjoner på innretningene.
- Verneombudsstrukturen i den nye organisasjonen var ikke fastlagt da vi gjennomførte intervjuene. Det kan være behov for å ha oppmerksomhet mot om eventuelle endringer i verneombudsstrukturen hos Statoil kan påvirke mulighetene for ansatte hos entreprenører og underleverandører til å ivareta HMS.

---

<sup>20</sup> "Spontan rekonfigurering" innebærer at forhold som arbeidsdeling, kommunikasjonslinjer, hvem som reelt sett tar beslutninger, og omgangsform kan endre seg spontant i perioder med høy belastning og i krisesituasjoner.

## 6 Nomadene og deres rammebetingelser

Personell som reiser mellom ulike innretninger har blir omtalt som *Nordsjøens nomader*, og deres hverdag har tidligere blitt beskrevet slik: "...uforutsigbarhet mht jobber, arbeidstid, fligheter, lugarer osv." i rapporten "Utvikling i risikonivå - norsk sokkel Fase 7 hovedrapport 2006" (Petroleumstilsynet, 2007: s. 30). Vi har hatt samtaler med to som var nomader, men flere av de andre informantene hadde tidligere erfaring fra nomadevirksomhet. Det er viktig å undersøke hva ledere, HMS-personell og verneombud hos operatører, entreprenører og underleverandører har å si om denne gruppen arbeidstakere. Dette gjelder ikke minst hva ledere og stabspersonell i firmaene hvor nomadene jobbet, mente om hvilken betydning nomadetilværelse har for storulykke og arbeidsmiljørisiko.

### 6.1 Nomadene er en uensartet gruppe

Kunnskap om nomader og deres rammebetingelser varierer i datamaterialet ut fra type stilling og hvor mye informantene har forholdt seg til denne tematikken. Noen hadde mye kunnskap om nomadetilværelse, mens andre ikke relaterte seg til begrepet og hadde få assosiasjoner. Enkelte oppfattet ikke at dette med nomader er noen stor utfordring, slik som denne HMS-koordinatoren hos en underleverandør: *Tror ikke det er noe problem, de blir integrert der ute*. Dette utsagnet kan fortolkes på flere måter: Det kan være at denne informanten ikke ser noen grunn til å problematisere nomadenes vilkår fordi deres ansatte har opplevd å bli godt mottatt og ivaretatt på innretningene. Men det kan også skyldes at ledere i HMS-avdelinger i basis-organisasjonen hos en underleverandør ikke har nok detaljkunnskap hvordan nomadelivet oppleves av den enkelte nomade. En HMS-koordinator fra en kontraktør påpekte at de har påse-ansvar for nomadene, men vedkommende henviste til fagforeningene for mer kunnskap om hvordan nomadene ble ivaretatt. Dette illustrerer at det fortsatt er behov for fokus på nomadene, og hvordan operatører, entreprenører og underleverandører håndterer og legger rammer for nomadenes virksomhet, og betydningen av disse forholdene for HMS og risiko.

I intervjuene ble ulike grupper av nomader omtalt. Ansatte som utfører arbeid knyttet til isolasjon, stillas overflatebehandling (ISO-fagene) ble trukket fram som typiske eksempler på nomader. Det samme gjelder mekanikere, elektrikere og snekkere i den utstrekning disse utfører tjenester på en innretning eller et landanlegg i forbindelse med spesifikke operasjoner og oppdrag, og reiser når arbeidet er utført. Dette forekommer i stor grad i forbindelse med kampanjevedlikehold og revisjonsstans. Utviklingen fra kontinuerlig vedlikehold til mer kampanjevedlikehold var blant de endringer i rammebetingelser som ble påpekt i vår undersøkelse. Et annet eksempel er ubemannede innretninger hvor en flyr inn vedlikeholdslag. I tillegg til de som vanligvis blir betegnet som nomader, ble det nevnt at personell som utfører ingeniørtjenester som oppmåling og feltbefaringer, også lever en nomadetilværelse. Det samme gjelder for under-/leverandører som er ute på oppdrag i kortere perioder for å se på det de har levert av (test)utstyr.

Borepersonell som *"sementere og slamloggingsingeniører"*, har vanligvis nokså fast tilholdssted fordi de er tilstede i enhver operasjon på plattformen eller riggen. For disse gruppene er det derfor mulig å lage en arbeidsplan slik at de slipper nomadetilværelse. Unntaket er dersom de må ta en tur til en annen innretning ved sykdom. Det blir også sagt at *"mudlogging"* blir smeltet inn som en del av crewet til borekontraktør, men at *"de fortsatt ikke er en del av gjengen"*. Som et tydelig tegn på at det er forskjell ble det vist til at de går 2-3 skift, mens personell fra borekontraktør går 2-4 skift. Dette eksemplet illustrerer at slike markeringer av forskjellighet har stor betydning for hvorvidt ansatte opplever seg som del av "inngruppen" (de fastboende på innretningen) eller "utgruppen" ("gjestearbeiderne").

Mellom boring og brønnservice er det store forskjeller, men også innen kategorien brønnservice er det forskjeller i forhold til nomadeproblematikken. Dette ble eksemplifisert av en HMS-koordinator hos en entreprenør:

*...Setting av linere,[bore]komplettering, measurement while drilling (MWD) og retningsboringsvirksomhet; den sistnevnte kategorien er noe mindre nomadepreget, mens de første er mer nomader. De som driver kjerneboring, derimot, er ekstremt nomadepreget..*

Dette er tråd med tidligere kartlegginger om brønnservice, som påpekte at den største forskjellen var mellom de som jobbet fast på en innretning og de som hadde nomadetilværelse med uforutsigbarhet i forhold til arbeidsplaner, arbeidstid, flighter og lugarer (Petroleumstilsynet 2007).

Fra en leder hos en entreprenør fikk vi også eksempler på "nye" eller "midlertidige" nomader som en følge av endringer i rammebetingelser. Etter finanskrisen mistet selskapet en riggkontrakt, og måtte permittere innen gruppen "slamingeniører". De som ikke ble permittert, måtte dermed flytte mellom ulike innretninger for å få personellkabalene til å gå opp. "Da ble det plutselig en nomadetilstand". Dette innebærer at kategorien nomader ikke er fast avgrenset, men at endringer i rammebetingelser kan bidra til å redusere antall nomader eller skape flere og nye typer nomader. Eksemplene viser at kategorien nomade ikke er entydig, og at ulike personer trekker fram ulike typer personell. Det eksisterer dermed ikke en omforent og entydig forståelse om hvem som hører til gruppen nomader og hvem som har de aller mest nomadepregede vilkårene på tvers av innretninger til lands og til havs. Det er dessuten et viktig funn at endringer i rammebetingelser har betydning for både størrelsen på gruppen nomader, og hvilke kategorier ansatte som inngår. Selv om det blir påpekt av en HMS-koordinator fra en entreprenør at innsatsen fra alle grupper er avgjørende for å få det "store tannhjulet i Nordsjøen" til å gå rundt, foregår det inndeling mellom nomader og ikke-nomader, og mellom ulike typer nomader i forhold til arbeidsvilkår og arbeidsmiljøbelastninger.

Nomadebegrepet formidler at denne personellgruppen er et "reisende folk" med lav forutsigbarhet, noe som vektlegger noen sentrale sider/dimensjoner ved arbeidsvilkårene. Det er ingen i datamaterialet som direkte stilte spørsmålstegn ved bruken av nomadebegrepet selv om det har blitt en samlesekk for mange ulike typer grupper med ulike arbeidsbetingelser. Det eksisterer imidlertid flere metaforer for denne gruppen av ansatte, og de har både positive og negative konnotasjoner. Et verneombud refererte til begrepet "Nordsjøens jordbærplukkere", som har blitt brukt i mediaoppslag. Dette uttrykket vekker oppmerksomhet, men gir assosiasjoner til ufaglært, underordnet og sesongbetont arbeid. Dermed er det ikke dekkende for alle typer av nomader. En ansatt fra en underleverandør sammenliknet nomadetilværelsen med atferden til sigøynere:

*Det jeg lærer av nomadelivet - det er som sigøynerne - du er rask å slå opp telt og rask til å slå ned det igjen. Du må bare finne ut av ting fort og gale på stedet.*

Vedkommende omtalte også denne virksomheten som "hopp-og-sprett". Som underleverandør kan du bli bedt om å stille med en mann og få ham ut så rask som mulig: "Hvis entreprenøren får en ledig køy fredagsmorgen, så ringer de til oss og vil fylle den sengen som står tom. Når vedkommende er på beina igjen, så blir vi kanskje sendt til land". ... Dette eksemplet ble brukt for å illustrere hvordan underleverandører forventes å "serve" og tilpasse seg krav fra større entreprenører som befinner seg på et høyere nivå i verdikjeden. I hvilken grad en underleverandør kan påvirke og forhandle med entreprenøren vil ha sammenheng med størrelsen på selskapet, og hvorvidt de har en utviklet god samarbeidsrelasjon og har felles historie.

En HMS-koordinator hos en entreprenør løftet også fram hvordan det foregår en rangering av personell: *"Hvis det er en B-klasse må det være nomadene"*. I en drøfting av kategorien brønnservice (Petroleumstilsynet, 2007), ble enda en klasse inkludert: Brønnservice ble omtalt som C-laget, mens boring var B-laget og operatøransatte ble betegnet som A-laget. Denne klasseinndelingen betyr ikke at arbeidet som "C-klassen" utfører blir betraktet som mindreverdige, men at de har de tøffeste arbeidsbetingelsene og en krevende arbeids- og livssituasjon.<sup>21</sup>

Hos en annen entreprenør fortalte verneombudet at de hadde introdusert uttrykket *"løsfart"* i stedet for nomade. Dette uttrykket stammer fra skipsfarten og er en betegnelse for skip som seiler mellom stadig ulike steder i motsetning til de som seiler på faste ruter. Å introdusere begrepet løsfart i stedet for nomadetilværelse kan være en måte å unngå å resirkulere et begrep som er negativt ladet. Her ble det fortalt at flesteparten av operatørene går i løsfart eller rotasjon der ute, men at *"rotasjonene er ganske greie"* fordi de roterer mellom et mindre antall steder, vanligvis 5-6 ulike innretninger.

Dette illustrerer at innen petroleumsnæringen er det ulike lokale uttrykk for personell som roterer mellom innretningene. Disse metaforene er interessante fordi de er meningsbærende og indikerer noe om verdsetting, status og arbeidsvilkår. Det kan virke som om nomadebegrepet er negativt ladet, og assosiert med et sett av arbeidsmiljøbelastninger. Uttrykk som "hopp og sprett" understreker at det er andre aktører som legger rammene for virksomheten, og stiller krav til underleverandører. Nomadetilværelse er imidlertid ikke entydig negativt sett fra et HMS- ståsted slik som illustrert i neste underkapittel.

## 6.2 Nomader som ressurs i HMS-arbeidet?

Analysen viser at nomadelivet har både positive og negative sider. På den positive siden blir det vektlagt at en nomade *"blir aktiv og selvhjulpent"*, *"blir veldig opplyst"* *"oppdatert"*, *"får nye impulser og lærer hele tiden"*. Dette harmoniserer godt med dagens bilde av den vellykkede ansatte som er autonom, ansvarlig og opererer i "grenseløse" organisasjoner. Dermed kan en nomade fungere som en "fremmed" som ser virksomheten og HMS-arbeidet fra utsiden med et nytt blikk. En annen leder fra en entreprenør trakk fram ulempen med at folk blir for bofaste på installasjonene:

*Faren når du har vært der lenge er at du gror inni en metode - sånn gjør vi det - de vil ikke diskutere det (måten å utføre jobben), mens han nye vil diskutere, han vil lure på.. Det kan jo være faren når du flytter på deg, men hvis det er en dårlig kultur, kan det jo være en oppside at du ikke har vært der så lenge.*

Dette berører det vi kan kalle "fabrikkblindhet", dvs. at en etter hvert tar ting for gitt og utfører arbeidsoppgaver på en viss måte fordi "det er slik vi gjør det her". Risikoforhold kan derfor bli underkommunisert. Sitatet berører et viktig tema; koplingen mellom HMS i daglig arbeidsutøvelse og systematiske HMS-arbeid. En annen tematikk blir også løftet fram i sitatet, det at enhver innretning utvikler sine lokale kulturer over tid. For nomadene kan dette være en utfordring, men nomaden har den fordelen at vedkommende bare er i transitt en periode.

En representant fra vernetjenesten hos en entreprenør fortalte at de hadde erfart at de som er på reise mellom de ulike innretningene er flinkere til å bidra med RUH'er (rapportering av uønskede hendelser). Dette blir forklart med at de ser ting på en annen måte enn de som har vært der over

---

<sup>21</sup> Under samme studie (2007) fortalte flere av brønnservicearbeiderne at de hadde opplevde å få økt sin prestisje offshore de siste årene. Grunnen til dette var at arbeidet som de utførte, var mer kritisk for å utvinne mer olje- og gass i modne brønner.

lang tid. Følgelig kan dette ha positive konsekvenser for HMS-arbeidet: *"HMS-arbeidet vil gjerne utvikle seg litt der"*. Nomadene kan dermed fylle en rolle som endringsagenter i HMS-arbeidet. Dette er imidlertid mer komplekst fordi dette argumentet løfter fram enkelte sider ved nomadetilværelsen. Andre vektla noen andre sider, og dette blir dokumentert i neste underkapittel.

### 6.3 Nye arbeidssteder, kolleger og lokale sikkerhetsrutiner

Nomadene skifter arbeidssted, noen med jevne og noen med ujevne mellomrom. Felles for mange av dem er at de må forholde seg til nye arbeidsplasser, nye kolleger og lokale sikkerhetsrutiner. Ifølge en leder hos en entreprenør er ikke dette noe som blir mye diskutert.

*Skulle det være noe problem med det [å dra fra sted til sted]? Hva er usikkerheten med å dra med rutiner fra et sted til et annet – ansatte må være oppdatert.*

En HMS-koordinator hos en underleverandør uttalte også at vedkommende ikke trodde at det var et stort problem å være nomade fordi de *"blir integrert der ute"*. Dette er interessante utsagn fordi de underkommuniserer at forskjeller i sikkerhetsrutiner, og kommunikasjon mellom mange aktører og ulike grensesnitt kan være utfordrende og dermed innebære en risiko. En annen HMS-koordinator fra en underleverandør satte ord på dette: *"Du er til enhver tid nykommer selv om du har masse erfaring og mange års riggerfaring". Dette har stor betydning for de mellommenneskelige aspektene* Dette sitatet framhever utfordringen med kommunikasjon mellom mange og nye kolleger som ikke automatisk har samme eieforhold og tilknytning til innretningen eller landanlegget. En linjeleder hos en entreprenør var også opptatt av at nomaden blir *"utsatt for veldig mye forskjellig - hvis du er nomade i flere selskap, så blir du bombardert med forventninger om kurs og nye vinklinger når du er på et anlegg – de kan ha samme budskap, men forskjellig vinkling. Du kan risikere å bli litt forvirret – hvor er jeg oppi alt dette her?"* I tillegg til å bli utsatt for mye informasjon og måtte lære nye rutiner, kan det også være vanskelig å si fra om uheldige forhold. For nomadene kan det også være utfordrende å holde oversikt over de ulike arenaer for medvirkning på HMS-området slik som sikkerhetsmøter. Et verneombud hos en entreprenør fortalte at *"Nomaden er med i sikkerhetsmøtene, men det kommer lite innspill på HMS-møtene"*. En som har erfaring med nomadetilværelsen, uttrykte det slik:

*"Hvis RUH'en krever noe av operatørene – hvis det for eksempel er et hull i bakke, så er det ingen som bestrider det, men hvis det er noe som er litt kinkig og som går direkte på selskapet, så vil vel veldig mange la være å rapportere det, jeg gjør det ikke"*.

Denne informanten påpeker at personer som er på "gjennomfart", kan ha større barrierer for å rapportere. Det er ikke like lett å starte oppholdet som "gjestearbeider" med å klage på selskapet slik som det blir uttrykt i sitatet fra en HMS-koordinator:

*Dersom en er usikker på omgivelsene, skal en være rimelig tøff etter en halvtime på riggen og gå til en leder å påpeke en observasjon. Dette er én form for konkretisering. Det kan være banalt også - når på døgnet i uka har riggen sikkerhetsmøte?*

Det krever kompetanse, erfaring, mot, integritet og gjerne "fartstid" for å innta en "varslerrolle". Det fikk vi bekreftet og eksemplifisert fra en snekker som hadde stanset farlig arbeid i stillas uten tilstrekkelig sikring. Et verneombud understreket betydningen av å verne om vernetjenesten, slik at en fortsatt har noen som er fri og uavhengig som kan si fra og stoppe arbeid, spesielt overfor "cowboyer" og "de som velger å se en annen vei".

Datamaterialet er flertydig i forhold rapportering av RUH'er og nomadenes bidrag: Nomadene opptrer dels som endringsagenter for HMS, men de utgjør også en utsatt gruppe fordi deres

rammebetingelser bidrar til at de kan bli for mye overlatt til seg selv. Dette gjelder spesielt der hvor de i for stor grad blir henvist til vernetjenesten til andre selskaper enn der de er ansatt.

#### **6.4 Integrering av nomadene i det systematiske HMS-arbeidet**

Enkelte grupper nomader blir integrert blant det faste personellet (brønnservice, sementere), noen blir delvis integrert (f. eks ingeniører innen feltet slam ("mud") mens andre blir ikke integrert (ISO-fagene). Det ble nevnt at det er en fordel å ha en fast relasjon til et mindre antall innretninger hos en operatør, framfor å farte mellom ulike innretninger og entreprenører eller operatører. For slike nomader blir det lett en evig runddans av "løse forbindelser", og det kan bli en utfordring å bli integrert i det systematiske HMS-arbeidet:

*Vi har alt fra 1 -2 pers på en rigg og opp til mannskap på 8-10 personer og blant disse vil det være noen nomader. Vernetjenesten vil bli ivaretatt av et verneombud på riggen som er valgt, og skal dekke sektoren servicepersonell. Det er ofte en av de serviceansatte som ikke er nomade - for eksempel en fra sementpumpe, væskeingeniør – det vil si [at våre folk] må forholde seg til vernetjenesten fra en annen bedrift. HMS-kommunikasjon går inn der som del av et felles HMS-arrangement som blir ivaretatt av operatør eller mest vanlig borekontraktør. Rammen blir tatt litt ut av mine hender.*

Flere HMS-koordinatører, som i dette eksemplet fra en entreprenør, beskrev utfordringene med å kunne kartlegge arbeidssituasjonen og risikobildet for sine ansatte når de mangler felles møteplasser og jevnlig kommunikasjon. En HMS-koordinator hos en annen entreprenør vektla også at nomadene ofte må forholde seg til vernetjenesten i andre selskaper:

*Vernetjenesten blir ivaretatt av det verneombud som er valgt på riggen og som skal dekke sektoren servicepersonell. Ofte er det en av de serviceansatt som ikke er nomade - for eksempel sementpumpe, væskeingeniør.*

En slik situasjon representerer en utfordring både for det enkelte individ, men også for selskapet hvor nomaden er ansatt. Det er da avgjørende at verneombudet har tid og kapasitet til å følge opp alle de ulike faggruppene. Tidligere studier av vernetjenesten offshore har dokumentert at verneombud opplever at de er satt under press (Hovden m. fl., 2008a). Et verneombud hos en entreprenør opplevde til en viss grad at vernetjenesten i de forskjellige selskapene ikke alltid ble like mye verdsatt. Vedkommende uttrykte at selskapene burde utfordres ytterligere innenfor dette med vernetjeneste og deres rolle som bidragsyter til å opprettholde et godt HMS-nivå. Det ble også påpekt av et verneombud hos en underleverandør at det er krevende for basisorganisasjonen å følge med i hva som skjer på innretningene og landanleggene når de har nomader på mange steder:

*Det største dilemmaet for HMS-avdelingen er at rapportering av skader og hendelser - RUH'er ender inne i hovedkontraktørs arkiver, og at de er ikke alltid like flinke til å sende videre en kopi som de skal gjøre ifølge kontrakten. Dermed er det veldig vanskelig å verifisere det HMS-arbeidet som gjøres lokalt da – av de guttene fra isolasjon som er der ute.*

Dette peker mot et viktig tema: De ulike selskapene kan ha forskjellige systemer for rapportering og det er ikke alltid at disse systemene kommuniserer på tvers f. eks. i forhold til rapportering av hendelser. Dette kan skyldes systemene og teknologien, men også at enkeltpersoner "glemmer" å videreformidle informasjon til de andre selskapene som deltar. På denne måten kan nomaden bli overlatt til seg selv. Hos en entreprenør fikk vi forklart at de benyttet to ulike rapporteringssystemer (operatørens og entreprenørens), men at disse var utviklet med et annet

siktemål enn det som de trengte lokalt. Derfor hadde de utviklet et lokalt system for å kunne kjøre ut rapporter fordelt på de ulike fagkategoriene.

### 6.5 Hvordan ivareta HMS for nomader?

Petroleumstilsynet har siden 2007 gjennomført en rekke tilsynsaktiviteter knyttet til risikoutsatte grupper i selskapene. Tilsynene har vært rettet mot samtlige operatører og en rekke av de største entreprenørene i norsk petroleumsvirksomhet, både til havs og på landanleggene ([www.ptil.no](http://www.ptil.no)). En hovedkonklusjon fra tilsynsaktivitetene er at entreprenørene, og spesielt nomadene, har flere risikoforhold som f eks personskader, støy/kjemikalier, ergonomiske utfordringer knyttet til de arbeidsoperasjonene de utførte, enn de operatøransatte arbeidstakergruppene. Samtidig kommer entreprenørselskapene dårligere ut når det gjelder kartlegginger og risikovurderinger, og når det gjelder oppfølging av arbeidsbetinget sykdom enn operatørene. Tilsynsaktivitetene konkluderte blant annet med at ([www.ptil.no](http://www.ptil.no)):

- Kartlegging og risikovurdering er i mindre grad integrert i styringssystemet hos entreprenørene enn hos operatørene, selv om det er store variasjoner
- Entreprenørene har i liten grad etablert metodikk og prosedyrer for planlegging, gjennomføring og oppfølging av kartlegginger og risikovurderinger
- Entreprenørene har i mindre grad enn operatørene gjennomført relevante kartlegginger og risikovurderinger og kvaliteten er gjennomgående svak, selv om det finnes unntak fra dette
- Entreprenør har problemer med å skissere et samlet risikobilde for sine grupper
- Operatørene har gjennomgående mer ressurser tilgjengelige for medisinsk kontroll og overvåking av personell i forhold til eksponeringsforhold i arbeid enn operatørene, og de har bedre systematikk rundt dette arbeidet. Den mest påfallende forskjellen mellom gruppene er likevel at entreprenørgruppene fanges opp i langt mindre grad av selskapenes bedriftshelsetjeneste som har kjennskap til eksponeringsforhold. ([www.ptil.no](http://www.ptil.no))  
Entreprenøransatte har generelt sett også mottatt mindre opplæring ift hvordan de skal håndtere helse- og arbeidsmiljørisiko knyttet til arbeidsoperasjonene ([www.ptil.no](http://www.ptil.no)).

Nomadebetingelser trekkes av entreprenørene og operatørene fram som en viktig årsak til at det er vanskeligere å få en oversikt over risikoforhold for entreprenørgruppene. Det er utfordrende for entreprenørselskapene å kartlegge helse- og arbeidsmiljøforhold for arbeidstakere som flytter mellom en rekke arbeidsplasser. Dette nevnes også som en viktig årsak til at det er vanskeligere å få oversikt over arbeidsbetinget sykdom. ([www.ptil.no](http://www.ptil.no)).

Støy kartlegges i stor grad for områder på innretningene/landanleggene av operatør. Under tilsynsaktiviteter fant Ptil at den egenproduserte støyen som entreprenøransatte som reiser fra arbeidsplass til arbeidsplass selv genererer, i mindre grad blir kartlagt, eller sett i sammenheng med områdestøyen. Eksempler kan være støy fra sveisearbeid, mekanikere eller rigging av stillas. ([www.ptil.no](http://www.ptil.no)). Kampanjevedlikehold medfører også at nomader, eksempelvis elektrikere, kan befinne seg lenge i støyfylte områder (Ptil RNNP 2007).

Nomadetilværelsen blir i datamaterialet først og fremst assosiert med uforutsigbarhet og problemstillinger rundt arbeidstid og innkvartering. Dette er noe de aller fleste informantene trekker fram, blant annet en HMS-koordinator hos en entreprenør:

*Nomadene har ofte dårligere arbeidsschedule ... ut fire dager og nattskift, hjem og snu og ut til rigg igjen og kun nattskift. På riggen er lugarkapasiteten vanskelig og du kan få beskjed om natt selv om arbeidsoppgavene ikke er nødvendig å utføre på nattskift. Vi hadde nettopp et slikt tilfelle hvor fem mann ble sendt ut, og fire av dem ble plassert på nattskift. ... Det er et typisk arbeidsmiljøproblem relatert til nomadevirksomhet. Det sliter på folk og er spesielt viktig å ta*



*hensyn til pga aldring ettersom gjennomsnittsalderen offshore og i vårt firma går opp. Stadige svingskift fra natt til dag er slitsomt. Det samme gjelder samsoving, De som jobber fast har fast lugar med bilde av hesten og kona, mens de andre må ta til takke med en lugar som er ledig. Samsoving foregår også på eldre installasjoner hvor lugarer har dårlig beliggenhet i forhold til pumperom osv. – dårlig plassering og dårlig søvnkvalitet som resultat.*

I sitatet blir noen av arbeidsmiljøbelastningene for nomadene beskrevet; de har ikke forutsigbarhet i forhold til når og hvor de skal jobbe. De risikerer stadige svingskift og å bli plassert på nattskift for å få kabalen med sengeplasser til å gå opp. Dessuten er det gjerne de som får de dårligste og mest støyfulle lugarene. I en del tilfeller dreier det seg også om såkalt ”hotbedding” hvor to personer som jobber motsatt skift deler på samme senga. Disse forholdene er velkjente, men et viktig moment i dette sitatet er påpekingen at slike arbeidsmiljøbelastninger må ses i forhold til endringer i rammebetingelser og at gjennomsnittsalderen på arbeidsstokken er økende. En annen faktor som også blir trukket fram av samme informant er tidsaspektet; vilkår som ble etablert i oljenæringens oppstart er i utakt med resten av utviklingen i samfunnet:

*Problemet for meg er samsovingsaspektet – det minste du kan kreve i 2008 er at du kan få ha et privatliv når du har fri. Det har du ikke når du deler rom. Et problem som rederne tar for lett på... Hvem er det som legger rammene? - Det koker ned til økonomi, og gamle rigger.*

Vedkommende kommenterte videre at det hadde blitt sagt at enkeltlugarer på riggen ble avslått fordi det var for kostbart. Det viser at arbeidsbetingelsene handler om gamle innretninger og et valg i forhold til økonomi. Denne informanten var tydelig på at entreprenøren (rederen) ”tok for lett på samsovingsaspektet”. Nomade på en brakkeleir ved en landbasert innretning, får i det minste eget rom.

*En leder hos en entreprenør fortalte at tidsaspektet har stor betydning for nomaden og HMS, og i hvilken grad selskapene tar fatt i denne tematikken.*

*Problemet med nomadetilværelsen er at vi er ombord i noen år, men det er andre som bor der. Så kommer vi ombord igjen. Vi fikk ikke gjort noe, de fikk ikke gjort noe.*

Slik er det lett for at ting kan skyves på og at det blir en pulverisering av ansvar. I denne sammenheng er det viktig hvem som greier å sette dagsorden, og få innrullert noen ildsjeler høyt nok opp i hierarkiet slik at en sak kan løftes fram. En av informantene var inne på at det for entreprenører og operatører kunne være oppørtunt å skylde på hverandre.

Et verneombud hos en operatør vektla også hvordan de ”ideologiske” rammebetingelsene hadde endret seg:

*Nomadetilværelse blir det jo, men det er faste rotasjoner for vårt personell (operatør). Hos leverandører kan det være litt forskjellig. Noen har gode avtaler, men avtalene utfordres. ... Det var ryddig da selskapet ble etablert – alt skulle være i henhold til arbeidsmiljøloven, men nå er selskapet mer ut etter å utfordre forskriftene og lovene.*

En annen informant hos en underleverandør fortalte hvordan hans skiftordning plutselig het noe annet:

*Min faste rotasjon heter ikke rotasjon lenger, jeg er på noe som heter sporadisk. Det vil si at de kan sende meg til land når som helst... Det er et tydelig tegn – noenlunde rotasjon får jeg, men jeg får klar beskjed om at du er sporadisk og det vil si at jeg ikke vet neste...*

Denne endringen kan muligens omtales som ”nytale” hvor en velger et annet begrep for å få det til å høre bedre ut (f. eks. ”rightsizing” i stedet for ”downsizing”). Dette tyder også på at det dreier seg om et bevisst valg hos operatøren.

Nomaden er nykommer i forhold til lokale risikoprosedyrer og forhold. Dermed kan de utgjøre en fare for seg selv og andre, slik som det blir påpekt av en leder fra en entreprenør:

*Det er mange i den nomadekategorien som opererer litt for fritt på plattformene. De skal på et oppdrag, så blir de møtt og så går de ut og gjør det. De går ganske fritt rundt og kan gjøre mye rart før det skjer en ulykke. Dette gjelder spesielt tilkomst og sikring.*

Fra verneombudssiden ble det også uttrykt bekymring for at økningen i antall personer som er innleid kan føre til økt storulykkesrisiko.

I deler av materialet kommer det frem at risikohåndtering knyttet til helse og arbeidsmiljø kan være påvirket av nomadevirksomhet. Det er i stor grad storulykkesrisiko og risiko knyttet til personskade som ble fremhevet av informantene når vi snakket med dem om nomadevirksomhet som rammebetingelse.

## **6.6 Gode eksempler på håndtering av rammebetingelser for å ivareta nomader**

Et viktig tema er hvilken betydning nomadetilværelsen har for arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko og hvordan operatører, entreprenører og underleverandører hver for seg og i fellesskap legger føringer for HMS-arbeidet. Samtidig har disse aktørene også et handlingsrom til å håndtere denne typen tematikk, selv om dette handlingsrommet kan variere over tid og mellom ulike aktører. I det følgende vil vi gi noen eksempler fra datamaterialet på gode rutiner for å ivareta nomadene ut fra et HMS-perspektiv, og samtidig påpeke noen kritiske faktorer.

Det er operatørene og entreprenørene som i stor grad definerer og legger rammene for nomadene i tillegg til rammebetingelser internt hos underleverandøren og gjeldende regelverk. Flere av informantene understreket betydningen av at nomadene ikke overlates til seg selv på landanleggene/innretningene, slik som i dette sitatet fra en leder hos en entreprenør:

*Gode arbeidsbeskrivelser - at underlag som de får, er godt beskrevet, at ansvarsforholdene er klare, at de blir godt tatt i mot av plattformpersonellet, at det blir forklart at sånn er det på den plattformen og at det er ingen unntak fra det.*

Dette er i tråd med hva flere andre informanter trakk fram: Mye kan gjøres for å tilrettelegge og spesifisere arbeidsoppgavene i forkant av en operasjon: hvilke aktører er involvert og hvem har ansvar for hva. Kort sagt, utarbeide gode arbeidsbeskrivelser og foreta en sikker jobbanalyse i forkant av en operasjon. Ut fra sitatet, er det tydelig at det er potensial for forbedring på dette området: Nomader som ”opererer litt for fritt”, som det tidligere ble nevnt, kan representere en sikkerhetsrisiko for seg selv og andre. For å unngå at dette skjer, er det også viktig at nomadene blir godt tatt i mot, får en innføring i sikkerhetsrutiner på innretningen inklusive bruken av verneutstyr. Plattformledelsen blir en rollemodell for i hvilken grad operatøren bryr seg om og forsøker å integrere nomadene på en best mulig måte den tiden som de er der. Det er en viktig oppgave til ledelsen på innretningen å sjekke ut om alle parter ”snakker samme språk og forstår hverandre”, ble det sagt. Dessuten må en sjekke at alt personell, også nomadene, kjenner rutinene og hvem de skal henvende seg til. Ledelsen har også et ansvar for å involvere det øvrige personellet på innretningen der hvor det er relevant fordi det kan bidra til å innføre en barriere mot hendelser og ulykker som i dette sitatet fra samme leder:

*Det er sikkert en utfordring for plattformpersonellet også – det å sette seg godt nok inn i jobben som skal gjøres. Hvis det er en typisk befaring, så går en ikke gjennom jobben med plattformpersonellet om hva som skal gjøres når leverandøren skal ut – om en trenger AT osv. på det nivået. Hvis plattformpersonellet også går gjennom, så kan en bli mer bevisst på potensielle farer og sikre at nomadene skjønner hvordan de skal oppføre seg.*

De relasjonelle aspektene ved arbeidet tydeliggjøres i dette sitatet slik vi ser det; arbeidsoppgaven inngår i en større helhet og kan påvirke og blir påvirket av det andre foretar seg. Derfor er det så viktig at det faste personellet blir informert og involvert fordi de kjenner innretningen og kan påpeke mulige sikkerhetsrisikoer. Det er også avgjørende at den eller de nomadene som skal utføre en jobb, opplever at det er et klima for å handle dersom de oppdager potensielle trusler for sikkerheten. Videre er det viktig med god dialog mellom operatør, entreprenør og underleverandør under planleggingen av arbeidsoppgaven og dersom det oppstår problemer på et seinere tidspunkt:

*Da jeg selv jobbet ute hadde vi en unit som var dårlig plassert og både luftkvaliteten og arbeidsmiljøet ble uheldig. I ett tilfelle ble det sagt at det ikke var mulig å gjøre noe med dette.. ... Det ble forsøkt med ulike hjelpemidler, men det hjalp ikke. Det var for kostbart å flytte uniten og det ble ikke gjort. Hva er det viktigste – helse og trivsel til de folka som jobber her eller er det pengene som bestemmer? - Vi har også hatt tilfeller som likner på dette ganske nylig: Det er ofte støy, temperatur og luftkvalitet det går på – de sitter i 12 timer i en container som fungerer som kontor. Det er lite tilfredsstillende å gjøre dette i 14 dager. En føler at en ikke puster skikkelig eller står igjen i nettoen fordi det er så varmt.*

Kritiske faktorer som har betydning er om prosjektleder hos operatøren er engasjert og at operatøren ivaretar entreprenøren dersom det oppstår problemer i stedet for kun å overlate alt til dem. Operatørene kan også bidra til å redusere sikkerhetsrisikoen ved for mange innleide ved å unngå at det kun kommer nye personer ved kompletteringsaktivitet. En kontraktperson hos operatør hadde en klar strategi:

*Nomadeproblematikken er mye knyttet til kompletteringsaktiviteten. I boreaktiviteten er det mye at det går folk på fast rotasjonsplan. Nomadene må tilpasse seg der de måtte lande. Vi prøver via disse møtene som vi har i forkant av en jobb, å be om å få lister på hvem som kommer ut. Ikke det at vi bruker å sile dem, men vi vil at leverandøren selv skal gå god for kvaliteten på dette mannskapet, slik at de selv tar en evaluering. I det ønsker vi at ikke hele mannskapet er nytt, men at de er kjent der ute.*

Når operatøren på denne måten går aktivt ut og forlanger en liste over personellet som skal komme, handler det både om planlegging og forebygging, men også om kontroll og ansvarliggjøring av entreprenøren. En annet lurt grep som ble trukket fram av et hovedverneombud hos en entreprenør, er å bruke de samme personene på et mindre antall felter der hvor det er mulig. Det blir sagt at det ikke alltid er mulig, for det har med kompetanse på personellet og type arbeid som skal utføres, men i stor grad har de fått det til å fungere på denne måten. En viktig forutsetning er at de har et langvarig forhold til den samme operatøren og noen faste felter og innretninger.

En leder hos en entreprenør trakk også fram at det kan utarte seg til et spill om hvem som er villig til å betale regningen for å gjøre endringer:

*Vi har havnet i eksempler hvor vi har hatt dårlig arbeidsmiljø i en avdeling f eks i form av støy. Da er det ofte pengene som bestemmer – borekontraktøren ønsker ikke å betale kostnadene, operatøren ønsker ikke og vi ønsker i hvert fall ikke [å betale] – det er ikke vårt rom, vi bare sitter*

*der. Men som regel kommer vi i mål når vi går i dialog – og vi sender ut folk på riggen dersom det er alvorlig.*

Vedkommende sa også at det er heller ikke bra dersom ”operatør bare overlater ansvar til borekontraktøren for de har ikke mer penger enn oss”.

Enkelte beskrev hvordan de hadde utviklet enkelte strategier for å få gjennomslag, slik som i dette tilfellet:

*Vi jobber som regel i team med operatør og borekontraktør. Vi tar det ofte uformelt med dem [borekontraktør], ellers kan ting eskalere litt. Vi kan fikse ting gjennom uformell samtale - få dem til å skjønne at dette må fikses: ”Vi vil helst ikke gå til operatører for da får operatøren et bilde som vi ikke tror de vil ha av dere”. Dersom vi da ikke får gjennomslag er vi nødt til å bruke operatøren.*

Et verneombud hos en underleverandør ordla seg slik ”vi skal serve dem [entreprenøren] og da blir det lett sånn [at en oppfyller deres krav]. Dette blir trukket fram som et dilemma med det å være underleverandør som bare skal supplere og utføre arbeid inn under en hovedkontrakt. Hos en underleverandør fikk vi høre at de nå jobbet hardt for å få ”en rein kontrakt” for å bli entreprenør i stedet for underleverandør. Det ble påpekt at dette ville kunne bety økt handlingsrom, men også en mulighet til å få styrket sin egen HMS-organisasjon.

En HMS-koordinator hos en entreprenør fortalte hvordan de i forbindelse med en klagesak som de hadde tatt opp med operatøren, hadde fått tilbakemelding om at ”slik er det bare”. Dette er ett eksempel på en situasjon hvor operatør utøver makt ved ikke å åpne opp for noen diskusjon og argumenterer for at noen rammer nærmest er ”naturgitte”. Andre har erfart at det ikke bare handler om typen tema, men også om tidsaspektet for å få gjort endringer. En HMS-koordinator hos en entreprenør betonet viktigheten av å ”kjenne sin besøkelsestid” for når ønsker om forbedringstiltak fremmes: Dersom noe skal endres på en rigg, f eks installere en støyvegg, må utbedring tas i forbindelse med at innretningen tas til land for å gjøre større arbeid eller opprigging fordi en da unngår å måtte stoppe en operasjon.

Vi tok utgangspunkt i metaforene ”avsender” og ”mottaker” for å beskrive hvordan noen utformer rammer som andre må forholde seg til. Dette er imidlertid en forenklet framstilling, og dette ble dokumentert i sitatene over. Ulike typer relasjoner gjenspeiler seg også i de metaforene som informantene benyttet i sin omtale av samspillet mellom selskapene. En leder hos en entreprenør omtalte underleverandørene som ”tjenestefolk” fordi de var innleid, men uten at dette nødvendigvis har en negativ betydning. En leder fra en entreprenør ved et landanlegg brukte begrepet ”integrert samarbeidspartner”, og andre informanter sa at det ikke var mye ”vi” og ”dem” men ”oss” om samarbeidet mellom firmaene på anlegget. Samtidig ble det også referert til forskjeller i arbeidsvilkår ”innenfor og utenfor gjerdet”, og en informant omtalte innleid personell (inkl. nomader) som ”husmenn”. Dette illustrerer at det er et hierarki, men at tett samarbeid i triaden mellom operatør, entreprenør og underleverandør er en suksessfaktor for gode og sikre løsninger. ”Vi har rimelig stor frihet og stor mulighet til å påvirke”, sa en av lederne hos entreprenøren på landanlegget. Her framhevet alle informantene at langsiktighet i kontrakten var en avgjørende rammebetingelse: Partene har hatt tid til å utvikle et nært og tett samarbeid, har en felles historie og har tillit til hverandre. Dermed er det lettere å løse ting uformelt fordi de har etablert et ”fast forhold”. I tilfeller hvor relasjonene har mer preg av ”løse forbindelser” er det mer utfordrende å følge opp HMS, og en kan ende opp i en situasjon med pulverisering av ansvar og ”ikke mitt bord”-problematikk. En leder hos en entreprenør beskrev samspillet mellom entreprenør og operatør på følgende vis:

*Det er jo også maktforhold som pågår her, ikke sant. I selskapet har du en kunde som i utgangspunktet gjør at han har en posisjon og i tillegg har de veldig mye kompetente mennesker. .. Når de da uttaler seg, eller har meninger om ting har det veldig stor betydning, deres meninger har vekt.*

En annen leder hos samme entreprenør fulgte opp:

*Vi gjør det kunden vil vi skal gjøre og følger deres prioriteringer. Vi har selvfølgelig muligheten til å si fra, men det ligger på operatøren å bestemme hva vi skal gjøre*

På mange områder foregår det ”maktspill” i forhold til hvilke rammer som ligger fast og hvilke tema som er oppe til forhandlinger med krav og motkrav (se også Olien og Olien 2000 om framveksten av amerikansk oljeindustri). Dette eksemplifiserer hvordan utøvelse av makt er relasjonell (Foucault 1980, Clegg et al. 2006), og framtrer i en rekke ulike former. I dyaden mellom entreprenør og underleverandør, for eksempel, er det enkelte underleverandører som stiller motkrav. I ett tilfelle hadde en underleverandører brukt omdømmet til entreprenørene overfor operatøren som ris bak speilet. Særlig små, ”nye” underleverandører kan imidlertid ha mer enn nok med å tilpasse seg kravene. Dette illustrerer at begrepsparet avsender og mottaker kun er gyldig for enkelte av relasjonene som er beskrevet (”vi skal serve dem”, ”vi har nok med å tilfredsstille deres kravspesifikasjoner”).

Hele bildet er langt mer komplekst og handler om hvordan operatørene velger å definere hvordan arbeidsforholdene skal være og hvordan de legger til rette. En overgang til mer kampanjevedlikehold vil bidra til å øke forekomsten av nomader. Dessuten handler det om hvordan entreprenører greier å forhandle og stille motkrav. Til sist dreier det seg om hvordan leverandørene greier å følge opp sine folk i forhold til systematisk kartlegging og oppfølging av tiltak. For å oppsummere med ordene til en leder fra en entreprenør, er det et komplisert ”rollespill” mellom de forskjellige leverandørene og aktørene i dette markedet og det ansvaret som den enkelte besitter. Utfallet i form av rammebetingelser, rutiner og praksis har avgjørende betydning for det forebyggende HMS-arbeidet fordi det påvirker i hvilken grad nomadene blir aktive HMS-agenter eller en ”reisende sikkerhetsrisiko”.

## 7 Betydning av forhold knyttet til kontrakter

Vi spurte informantene om de hadde erfaringer for at forhold som er regulert i kontrakter, påvirker muligheten for å ivareta HMS. Vi stilte i utgangspunktet spørsmålet åpent, men nevnte noen eksempler på slike forhold for å sette informantene på sporet etter hva vi var ute etter, for eksempel kontraktens varighet, insentiver knyttet til HMS, og insentiver knyttet til fremdrift. Hovedformålet var ikke å gi en oversikt over status for kontraktsutforming, men å oppsummere informantenes synspunkter på hvordan forhold i kontrakter påvirker entreprenørers og underleverandørers muligheter for å ivareta HMS.

### 7.1 Betydningen av langsiktighet

Vi har tidligere berørt temaet langsiktighet i samarbeidsrelasjoner. I delkapittel 4.10 la vi frem en hypotese om at operative ledere kan fungere som "kontinuitetsagenter" i et leverandørhierarki, fordi har lagt ned stor innsats i relasjonsbygging og kunnskapsdeling overfor sine leverandører. Vi vil her utdype hvilke kommentarer informantene hadde om varighet av kontrakter.

Betydningen av langsiktige relasjoner for sikkerheten er belyst i analyser av den ukontrollerte utblåsningen på Snorre A 28. november 2004 (Schiefløe m.fl., 2005; Wackers, 2006)<sup>22</sup>. Snorre A skiftet operatør to ganger i løpet av fire år som følge av avtalen mellom Statoil og Hydro om overtakelse av Saga Petroleum. Etter det andre operatørskiftet (fra Hydro til Statoil) i 2003 var driftsorganisasjonen preget av endringstretthet og uttrykte et ønske om å få "være i fred". I følge Schiefløe m.fl. respekterte Statoil i betydelig grad dette ønsket. Som en konsekvens av dette var driftsorganisasjonen til Snorre A bare delvis integrert i Statoil-kulturen. Den hadde et svakt nettverk mot andre fagmiljøer i Statoil da operasjonen som ledet til den ukontrollerte utblåsningen, ble planlagt. Schiefløe m.fl. og Wackers hevder også at det kortvarige operatørskapet til Hydro bidro til et kortsiktig økonomisk perspektiv på driften av innretningen. Forebyggende vedlikehold og tiltak for å gjøre tekniske systemer mer robuste ble lavt prioritert.

I forbindelse med Snorre A-utblåsningen var hovedutfordringen at driftsorganisasjonen måtte forholde seg til nye operatørselskap<sup>23</sup>. Det synes imidlertid rimelig å tro at entreprenører og underleverandører som skifter oppdragsgivere hyppig, kan stå overfor lignende utfordringer. Dette ble langt på vei bekreftet under intervjuene våre. Langt de fleste av informantene som uttalte seg om temaet, ga uttrykk for at langsiktige kontrakter er gunstig for HMS-arbeidet. De anførte flere grunner til dette:

- Langsiktighet gir entreprenører og underleverandører bedre muligheter for læring. Dette går både på å sette seg inn i de lokale forholdene, og å gjøre seg kjent med operatørselskapets forventninger til leverandørers HMS-arbeid.
- Langsiktighet gir tid til å bygge opp gode samarbeidsrelasjoner.
- Langsiktighet gir muligheter for bedre planlegging og for å jevne ut aktivitets- og bemanningsnivået.

---

<sup>22</sup> Den ukontrollerte gassutblåsningen skjedde i forbindelse med at Statoil skulle forberede boring av et sidesteg fra brønn P-31A. Denne brønnen hadde tidligere blitt avstengt på grunn av skader i foringsrøret. I Ptils gransking av hendelsen uttales det at "Det er avdekket alvorlige svikt og mangler i alle ledd ved Statoils planlegging og gjennomføring av brønn P-31A" (Petroleumstilsynet, 2005). Problemene som ble avdekket, dreide seg blant annet om at operasjonen var planlagt slik at en ikke ivaretok kravet om at det skal være etablert to testede og uavhengige barrierer mot reservoartrykket i alle trinn av operasjonen.

<sup>23</sup> Snorre A skiftet også boreentreprenør i forbindelse med overføringen av operatøransvaret til Statoil. Imidlertid har dette fått mindre vekt i analysene av Snorre A-utblåsningen, fordi mange av forholdene som bidro til hendelsen, kan knyttes til planleggingsaktiviteter hvor boreentreprenøren ikke deltok. En stor del av de offshoreansatte fortsatte på Snorre A under den nye boreentreprenøren.

- Langsiktighet gir entreprenør- eller underleverandør større grad av trygghet for å beholde jobben.
- Langsiktighet gir entreprenører og underleverandører større handlingsrom til å investere i HMS-tiltak som er knyttet til den aktuelle kontrakten. Dette kan eksempelvis dreie seg om å fremskaffe egnede arbeidslokaler eller kostbart utstyr.

På den annen side påpekte en entreprenøransatt at skifte av kunder kan innebære nye læringsmuligheter. En linjeleder i et operatørselskap pekte på at langsiktig kontrakter kan gjøre det vanskelig å bli kvitt en dårlig leverandør:

*Vi har vært med i en gruppe som vurderte V&M-leverandørene for konsernet, hvor vi blant annet diskuterte kontraktslengde. Du må balansere. Kjører du med fem års kontrakt, er det vanskelig å bli kvitt en dårlig leverandør. Kjører du en to-års kontrakt, får de kanskje knapt nok etablert fasiliteter som er egnet for å kjøre vedlikehold osv. Det er både økonomisk og politisk spørsmål, det. Det har litt med forretninger å gjøre. Kjører du lange kontrakter som du ikke kommer deg ut av, så har du et stort problem.*

Det dominerende synspunktet om at langsiktige kontrakter er gunstig for HMS-arbeidet, gikk igjen både blant operatørselskap, entreprenør og underleverandørnivå, og i alle tre leverandørhierarkiene.

## 7.2 Økonomisk handlingsrom for HMS-arbeid

Flere informanter ga uttrykk for at det økonomiske handlingsrommet for entreprenørers og underleverandørers HMS-arbeid var viktig. En HMS-koordinator i brønnservice-selskapet sa at dette hadde betydning for HMS-avdelingens muligheter for å besøke riggene og opprettholde god kontakt med de offshoreansatte:

*Spesielt for offshoreansatte har vi en utfordring i arbeidstakermedvirkning fordi de ikke er her. Vi ser dem ikke. De er ivaretatt av HMS-aktivitetene til kunde og riggeier. Men igjen, den fysiske tilstedeværelsen koster mye penger, ... og det handler om prioriteringer.*

En informant ga uttrykk for at underleverandører i noen tilfelle leverte anbud hvor det ikke var satt av tilstrekkelige bemanningsressurser til å ivareta vernetjenestens oppgaver.

Under ett av intervjuene kastet en HMS-koordinator frem en idé som han selv oppfattet som kjettersk:

*Dette er en tanke som kastes ut: Hva om våre kunder hadde bundet opp en del av kontraktsummen – at x prosent av omsetningen – skal gå til HMS-arbeid? Dette er en ekstrem tanke som sjefen min sannsynligvis hadde skutt meg for. Kan dette gjøres innenfor avtaleverket? Er det lovlig? Dersom vi mener alvor med HMS, er det en del av kontrakten som du skal bruke til HMS. Dersom det kommer brev fra kunden om å redusere [prisen] med x antall prosent, da blir det mer vanskelig politisk å redusere HMS-bolken.*

Forslaget er interessant, men det er kanskje like interessant at informanten oppfattet sitt eget forslag som ”en ekstrem tanke”. Imidlertid var flere informanter åpne for at en kunne utforme kontraktene slik at HMS-arbeid ikke ble en salderingspost dersom prisene kom under press. Et verneombud på entreprenør-nivå mente det var viktig å få aktiv utøvelse av vernetjeneste inn i strukturen i bemanningsbudsjettene. I delkapittel 4.9 nevnte vi at oljeselskapet i ett av casene hadde utformet V&M-kontrakten slik at entreprenøren fikk betalt for HMS-arbeid.

### 7.3 Er incentiver knyttet til fremdrift og oppetid en trussel mot HMS?

Flere av informantene fortalte at fastpris var lite brukt innen deres arbeidsområder. Hovedgrunnen var at forholdene var så uforutsigbare at fastpris ikke var hensiktsmessig. Derimot er det vanlig med ulike incentiver knyttet til fremdrift og kvalitet. Innen vedlikehold og modifikasjon kan disse variere fra kontrakt til kontrakt:

*I 2008 var insentivet å gjøre mest mulig, bruke mest mulig timer. Det var egentlig betalt overtid, jeg holdt på å si forhåndsgodkjent i det året startet. Veldig mye overtid ble utført på land. Også offshore var det om å gjøre å holde et høyt aktivitetsnivå. Incentivordningen for i år var helt annerledes. Null overtid og få ferdig prosjektene – altså milepælsbonus. (Linjeleder, V&M-leverandør)*

Innen boring kan ratene gå ned eller betalingen bortfalle helt i forbindelse med nedetid, altså dersom arbeidet i henhold til boreprogrammet stopper opp, avhengig av hva som er årsaken til nedetiden.

Hvordan påvirker slike incentiver HMS? Her er ikke bildet entydig. På den ene siden ble det hevdet at incentiver bidrar til bedre planlegging og dermed til bedre HMS:

Linjeleder operatørselskap: *Overfor [boreentreprenør X] er det en bonusavtale. Hvis de gjør det bedre enn et budsjett, er de berettiget til en pengesum. Den går i sin helhet til [boreentreprenøren]. Det har de hatt i et par år. Så langt har jeg ikke klart å erfare at det har negativ HMS-konsekvens. Avtalen var så god at pengene som ligger i potten, den er de interessert i. For å få potten må operasjonene være godt planlagt og gjennomført, de må gjøre godt håndverk. Det er en klisjé, men godt planlagt og HMS-kultur, det [støtter hverandre] gjensidig, og det mener jeg ganske tydelig, altså.*

Intervjuer: *Så man kan ikke tenke hypotetisk at man kan bli fristet til å ta noen shortcuts?*

Linjeleder operatørselskap: *Nei, og der vil jeg honorere [boreentreprenørens] HMS-kultur med at det er ikke en sånn kultur der ute. De stopper opp og tenker seg om, jeg tror ikke jeg har tatt dem på at de har forsøkt seg på – nå er jeg på land, da – men det er sikkerhetsmessig riktig det de gjør.*

En linjeleder i et brønnservice-firma så også positive sammenhenger mellom mellom incentiver knyttet til nedetid og HMS:

*Incentivordninger, hvor det er en del av kontrakten, det går på nedetid. Om det påvirker HMS i noen retning vet jeg ikke, men det påvirker vår innstilling til å jobbe med kvalitet. Vi får et helt annet fokus enn resten av organisasjonen – vi kan sette tall på kvalitet. Dette har betydning for bonus – vi kan miste flere tusen dollar. Det er penger og det hører folk oppover i organisasjonen på. Kvalitetene får høy verdi, det gir oss også bedre HMS – færre problemstillinger kommer opp og færre feil. Færre behov for å trekke ut av hullet, ... mer feilfri operasjon, mindre tid på oppdraget uten at det blir stress. Kvalitetsproblemer medfører ofte stress – ikke av det positive slaget. Det er noe av det verste vi gjør – forklare hvorfor noe ikke fungerer. En veldig dårlig start på dagen. Selv om kunden er tålmodig, er det ingen ting vi liker mindre enn kvalitetsproblemer. Vi håper kunden ser dette.*

En linjeleder hos en V&M-entreprenør mente at det finnes incentiver i kontraktene som kan bidra til å ivareta HMS, men som en ikke alltid er seg bevisst:



*[Jeg tror] at vi ikke tilrettelegger jobbene godt nok – vi kunne vært flinkere med å tilrettelege for adkomst, ved å flytte vekk ting som er i veien. Der har vi en vei å gå. Men dette er ikke noe vi gjør bevisst fra land. Kontrakten legger til rette for at du tjener penger på å flytte på ting, dette behøver ikke være en negativ ting.*

Det hører også med til bildet at enkelte informanter så på økonomiske incentiv for å holde tidsfrister som en utfordring for HMS-arbeidet:

*Jeg ser at økonomiske incentiver i forhold til det å holde tidsfrister er en utfordring for oss i vernetjenesten. Jeg ser at prosjektledelsen har høyt fokus på det, og at vi gjerne kan få et for høyt arbeidspress på grunn av det. Jeg tror ikke at vi greier helt å bli kvitt det, økonomiske incentiver i forhold til tidsfrister, men jeg ser at det er en utfordring. (Verneombud, entreprenør)*

En linjeleder i et brønnservice-selskap etterlyste en bedre balanse mellom positive og negative konsekvenser:

*Generelt forsøker vi bare å levere, og frykten for sanksjoner er kanskje en form for motivasjon. ... Det er bra å ha en sunn respekt for følgene av ikke å leve opp til forpliktelsene dine, men samtidig hadde en form for belønning for å levere vært velkommen. Den behøvde ikke nødvendigvis være økonomisk – team building sponset av selskapet eller hva som helst. I det store og hele får vi ikke tilbakemelding når vi leverer, men vi blir straffet når vi ikke gjør det.*

Slik vi oppfatter uttalelsene som er sitert ovenfor, har disse informantene et sammensatt budskap. Flere av dem fremholder på den ene side at incentivordninger som premierer kvalitet og/eller lav nedetid kan bidra til at operasjoner blir bedre planlagt og forberedt og at man dermed styrer unna situasjoner som skaper stress og økt ulykkesrisiko. Samtidig oppfatter vi uttalelsene slik at disse positive effektene avhenger av *hvordan* organisasjoner og arbeidslag forholder seg til incentivene. Organisasjoner og arbeidslag må innarbeide en kultur for å gjøre planlegging og forarbeider omhyggelig, og for ikke å stresse seg opp de gangene aktiviteter likevel stopper opp fordi noe går galt. En linjeleder hos en entreprenør fortalte at de la vekt på å skjerme utførende personell fra tautrekkinger med operatørselskapet om de økonomiske konsekvensene av episoder som førte til forsinkelser og nedetid. Flere informanter ga uttrykk for at både deres egen ledelse og operatørselskapet kommuniserte tydelig og konsekvent at en skal ta seg den tiden som trengs for å utføre jobben sikkert.

En beslektet problemstilling dreier seg om hvordan incentiver kan påvirke prioritering av forebyggende vedlikehold. En linjeleder hos boreentreprenøren ga uttrykk for at dagens standardkontrakter innen boring i liten grad stimulerer til å utføre forebyggende vedlikehold på riggene, fordi dette i mange tilfelle førte til inntektstap for boreentreprenøren:

*Det viktigste er at vi kunne fått incitament i regelverk eller mot kunde rundt forebyggende vedlikehold. Det kan fort koste oss reduserte inntekter. Motsatt kan det koste enda mer dersom du ikke gjør det [dvs. forebyggende vedlikehold].*

Vi fikk vite at boreentreprenøren hadde forhandlet med et operatørselskap og funnet frem til en ordning som ga rom for forebyggende vedlikehold av en rigg i et visst omfang på tidspunkt da det forstyrret boreaktivitetene minst mulig, uten at boreentreprenøren tapte inntekt på dette.

#### 7.4 Er HMS-incentiver i kontrakter passé?

Incentiver kan også være knyttet til indikatorer på HMS-innsats eller HMS-resultater. Det var ulike oppfatninger som hvorvidt dette var riktig og hensiktsmessig. Hovedargumentet for HMS-incentiver var at dette gir HMS-arbeidet økt oppmerksomhet og oppslutning:

*På V&M avtalen for [operatør X] hadde vi et HMS-incentiv. ... [Den] kunne gi en bonus på et par prosent. Jeg tror dette bidrar til at en får enda mer fokus. Penger betyr en del. ... Jeg vet ikke sikkert, men jeg tror dette var et positivt element. Jeg tror alle jobbet aktivt for å få den rosinen. (Kontaktperson, underleverandør).*

Vi møtte i hovedsak to motforestillinger mot HMS-incentiver. Den ene var at incentiver knyttet til HMS-resultater kunne føre til underrapportering eller at personer ikke kommer til medisinsk behandling:

*Jeg tror det kan være farlig å knytte [incentiver] til HMS. Det kan føre til underrapportering. Både det og med sykefravær at man tøyer det for lenge før man går til doktoren eller at det skjer en underrapportering som følge av bonuser knyttet til HMS-resultater. (Linjeleder, entreprenør).*

Et par informanter nevnte at en hadde unngått dette problemet ved å knytte incentiver til HMS-aktiviteter som deltakelse i vernerunder eller RUH-rapportering.

Den andre motforestillingen tok utgangspunkt i en tanke om at HMS-arbeid er og bør være drevet av egen-motivasjon. Da blir det ikke riktig å ha spesielle incentivordninger knyttet til HMS-resultater:

*Når du sier incentiver, så tenker jeg først og fremst på økonomiske incentiver. Jeg føler det er passé, jeg tror den tiden er over. Jeg tror ikke kunden gjør rett i å legge opp til økonomiske incentiver i kontraktene. Jeg tror bedriftene selv er i den situasjon at de forstår at har de ikke gode resultater på HMS, så får de ikke kontrakter. De vet at et stygt uhell ... [fører til] store kostnader, tap av renommé, og enda verre tap av menneskeliv – at det følger med så mye negativt at bedriftene ser selv at man må ha fokus på HMS. At det er så viktig at du må det for å henge med. De økonomiske incentivene har utspilt sin rolle nå. Jeg tror ikke det er sunt å legge opp til det. (Linjeleder, entreprenør).*

Disse resultatene kan være uttrykk for en trend i retning av en rolledeling hvor kundens ansvar blir å skape gode rammebetingelser for leverandørers HMS-arbeid, mens en forutsetter at motivasjonen for å drive godt HMS-arbeid er til stede i utgangspunktet hos seriøse leverandører.

#### 7.5 Utarbeidelse av kontrakter og rammeavtaler – kontrakter som grenseobjekt

Flere informanter ga uttrykk for at prosessen med å utarbeide kontrakter og rammeavtaler gjerne var toppstyrt både på kunde- og leverandørsiden. Graden av involvering av HMS-personell og verneombud synes å variere – i hvert fall varierte oppfatningene om i hvilken grad disse gruppene ble involvert.

*Når det gjelder kontraktuelle ting, er det sterke føringer fra konsernet. Da kan vi måtte gå oppover hierarkiet i [selskapet vårt]. (Kontaktperson, underleverandør)*

*Jeg tror nok at ledelsen i vår og andre bedrifter føler og mener at det er de som har greie på [kontraktsutforming] og vil ha styringen med dette. De vil nødig at [vernetjenesten skal blande seg*

inn], *de er redde for lekkasjer. ... De er vant med å gjøre dette på egen hånd.* (Verneombud, entreprenør).

Flere av verneombudene etterlyste større muligheter for verneombudene og de utførende til å påvirke innholdet i kontraktene:

*Jeg ser at vi har store utfordringer både på leverandørsiden og underleverandørsiden fra vernetjenesten med å komme tidlig nok inn i kontraktene for å få påvirket dem sånn at vernetjenesten får – i det arbeidet som skal gjøres ute på installasjonene og på land – gode arbeidsforhold og gode rammebetingelser på det, da.*

En HMS-koordinator hos en operatør etterlyste sterkere HMS-kompetanse i kontraktsteamene:

*Det svekker oss litt at vi ikke har en egen HMS-person i kontraktsteamet – det svekker oss litt i forhold til kompetanse.*

Kommentarene overfor gir inntrykk av at det er ulike oppfatninger om hvor mye og hvordan HMS-personell og utførende personell kan og bør påvirke kontraktsutforming. Dette kan være et uttrykk for at kontraktene har flere ulike funksjoner. For det første er kontraktene en del av tilbudsprosessen, og skal bidra til at ”riktig” tilbyder får oppdraget til en ”riktig” pris. Dette gjør kontraktene til instrumenter innenfor en markedslogikk, og trekker dem inn i økonomenes domene. For det andre skal kontraktene utformes slik at partene sikrer sine interesser best mulig, at en forebygger konflikter om partenes rettigheter og plikter, og at en sikrer seg at eventuelle konflikter kan løses på en hensiktsmessig måte. Dette gjør kontraktene til juridiske instrumenter og bringer dem inn i juristenes domene. For det tredje skal kontraktene legge til rette for et godt samarbeid mellom kunde og leverandør. I mange tilfelle er dette en samarbeidsrelasjon som strekker seg langt utover den enkelte kontraktens varighet. Denne funksjonen bringer kontraktene inn i prosjektledernes og de driftsansvarliges domene. Endelig skal kontraktene blant bidra til at HMS-arbeidet får den oppmerksomhet og de ressurser som kreves, også i situasjoner som er preget av ressursknapphet og målkonflikter. Dette tilsier at HMS-ansvarlige og vernetjenester har legitime interesser knyttet til kontraktsutforming.

Dette tilsier at en kontrakt ikke bare fungerer som en grenseflate mellom kunde og leverandør. Kontrakten kan også være et *grenseobjekt mellom ulike praksisfellesskap innenfor de to organisasjonene* (Koskinen og Mäkinen, 2009). Et praksisfellesskap er en gruppe mennesker som samhandler i utførelsen av en bestemt type arbeid og skaper en egen identitet gjennom arbeidet og samhandlingen innen dette fellesskapet (Wenger, 1998). Et grenseobjekt er en gjenstand som fungerer som grenseflate – og dermed møteplass – mellom ulike praksisfellesskap. De ulike praksisfellesskapene kan ha ulike interesser knyttet til grenseobjektet, de kan ha ulik kunnskap om det, og de kan omtale det i forskjellig språk. Jurister, økonomer, linjeledere, utførende personell og HMS-personell kan ha ulike interesser knyttet til en kontrakt, de har ulik kunnskap om kontrakter, og de snakker tildels nokså forskjellig språk. Kontrakten kan være grenseobjekt mellom disse praksisfellesskapene, nettopp fordi deres kunnskap og interesser møtes når kontrakter skal utarbeides. Det ligger også i grenseobjektets natur at det er flertydig – nettopp fordi ulike praksisfellesskap tillegger det mening på ulike måter, ut fra ulike perspektiver. Selv om en kontrakt kan være rimelig klar og entydig ut fra et juridisk perspektiv, vil andre praksisfellesskap gi kontrakten et meningsinnhold som går utover det juridiske.

Dersom en tar utgangspunkt i at kontrakter, tilbudsdokumenter og rammeavtaler kan fungere som grenseobjekter mellom ulike praksisfellesskap innen kundens eller leverandørens organisasjon, ligger det i kortene at arbeidet med disse dokumentene kan være en arena for å dele kunnskap mellom disse praksisfellesskapene og bygge gjensidig tillit. I praksis synes det å være fullt mulig

å gi verneombud og HMS-personell rom for å påvirke utforming av kontrakter. Da vi spurte en linjeleder på operatørnivå om det er praktisk mulig å få til arbeidstakermedvirkning før en kontrakt blir satt ut, fikk vi følgende svar:

*Det har vi gjort. ... Sist på V&M-kontrakten, da forespørselen ble laget, var HMS med og kom med innspill til krav i V&M-kontrakten. Vi hadde med teknisk personell, vi hadde med HVO inn. Selskapets representant [han som har den daglige kontakt med V&M-leverandøren] hjalp til med forespørselsdokumenter. Så har vi pleid å ta med mest mulig med erfaring fra forrige V&M-kontrakt. Vi har sett på det som viktig å ta med det personellet, da det er masse å ta hensyn til i en sånn forespørsel. Vi skal leve med denne leverandøren i mange år, og ønsker da best mulig resultat på HMS, økonomisk osv. Vi på anskaffelse sitter ikke med den informasjonen som HMS gjør, for eksempel. Vi har da kalt dem inn på arbeidsmøter, og da er det deres ansvar å få skrevet et kapittel i kontrakten som omhandler HMS.*

En slik involvering av ulike praksisfellesskap i utformingen av kontrakter fremstår som det eneste naturlige dersom vi ser på kontrakter som grenseobjekt for ulike praksisfellesskap.

## 8 Oppsummering og konklusjoner

### 8.1 Hvilke rammebetingelser oppleves som viktige?

Vi stilte flere åpne spørsmål om hvilke rammebetingelser informantene oppfattet som viktige for deres muligheter til ivareta HMS. De rammebetingelsene som informantene nevnte som svar på disse spørsmålene, kunne deles i to jevnstore hovedgrupper. Den første omfatter relativt statiske rammebetingelser, for eksempel fysisk utforming av arbeidsplassen og regelverket for HMS i petroleumsvirksomheten. Den andre gruppen omfatter dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling. Eksempler på disse er ”Riktig og rettferdig behandling av RUHer” (rapport om uønsket hendelse) og ”Være tett på leverandører”. Overgangen mellom disse to hovedgruppene var flytende. At den andre gruppen var så stor, oppfatter vi som et holdepunkt for at informantene hadde høy grad av bevissthet om betydningen av kvaliteten på samhandling, og at de opplevde at denne var avgjørende for deres egen mulighet til å ivareta HMS. Vi oppfatter også dette funnet som et holdepunkt for at informantene i betydelig utstrekning tenkte på rammebetingelser som noe de selv er med på å skape, og ikke bare som noe gitt, som de passivt må tilpasse seg.

### 8.2 Lavkonjunkturen

Et hovedinntrykk fra intervjuene var at informantene hadde merket lite til lavkonjunkturen, og at de ikke ga uttrykk for at den hadde sterke negative effekter på HMS på deres arbeidsplass. Dette inntrykket må sees i lys av at ingen av informantene selv hadde vært gjennom bedriftsnedleggelse eller dramatiske bemanningsreduksjoner som følge av lavkonjunkturen. Vi oppfatter dette resultatet som et uttrykk for at viktige sider ved HMS-arbeidet er så sterkt forankret i styringssystemer og organisasjonskultur at de er robuste i forhold til kortvarige konjunktursvingninger. HMS-kravene var de samme som før lavkonjunkturen, og mange av dem var så sterkt innarbeidet i de daglige arbeidsrutinene at de hadde betydelig motstandskraft mot endrede rammebetingelser. I tillegg hadde mange av linjelederne vi snakket med, et tidsperspektiv på arbeidet sitt som gikk langt utover svingningene på børsen.

Samtidig påpekte informantene en rekke faktiske og mulige HMS-effekter av lavkonjunkturen:

- Kravene til å rettferdiggjøre HMS-investeringer har blitt skjerpet og det kan være vanskeligere å få gjennomslag for tiltak som ikke var klart nødvendige for å overholde regelverket. Det kunne også ta lengre tid å få gjennomført tiltak. Dette kan føre til at HMS-tiltak som krever investeringer blir rammet i sterkere grad enn ivaretagelse av HMS i den daglige drift.
- Innsparinger på reiseutgifter kan føre til at det blir mindre rom for å kommunisere ansikt til ansikt, for eksempel i forbindelse ved team-building og seminarer innen vernetjenesten. Møter ansikt til ansikt kan bli erstattet med videomøter og epost.
- Kostbare tekniske tiltak kan bli erstattet av billigere former for HMS-arbeid, for eksempel kampanjer og konsekvensledelse.
- Bruken av anbud øker, og dette kan gi mindre langsiktighet i kunde-leverandør-relasjoner. Anbudsrunder kan gi betydelige kortsiktige besparelser, men føre til at investeringer i relasjonsbygging og kompetansebygging hos leverandører går tapt. Noen leverandører opplever press på prisene, enten gjennom konkurranse eller gjennom direkte press fra kundene.
- I forbindelse med nedbemanninger og bedriftsnedleggelse kan de ansattes usikkerhet om egen arbeidssituasjon føre til psykososiale belastninger og sviktende konsentrasjon.

Organisasjonsstrukturer kan også forvitte i forbindelse med nedbemanning og bedriftsnedleggelse.

- Lavkonjunkturen kan gi fordeler i form av bedre tilgang på kvalifisert personell, mer stabil bemanning og færre nomader. Den kan også bidra til mindre press på de ansatte og bedre tid for den operative ledelsen til å ivareta HMS, sammenlignet med en høykonjunktur.

Informantene hadde også synspunkter på hvordan aktørene i petroleumsnæringen kan ivareta HMS under en lavkonjunktur. Disse synspunktene kan oppsummeres slik:

- Tenk langsiktig, både når det gjelder kunde-leverandør-relasjoner og arbeid for å bedre lønnsomheten. Langsiktige kunde-leverandør-relasjoner gir rom for å bygge opp leverandørens kunnskap om innretning og utstyr, bygge sterke sosiale relasjoner mellom kunde og leverandør, og gjør det lettere å forsvare investeringer i HMS-tiltak på leverandørens arbeidsplass.
- Sørg for at HMS ikke blir en salderingspost dersom konkurransen om oppdragene hardner. Dette kan dels gjøre ved å stille krav til HMS, ved å legge ved på HMS som et kriterium ved tildeling av kontrakter, og ved at leverandøren får betalt for sitt HMS-arbeid.
- Sørg for en god gjennomføring av nedleggelse og nedbemanningsprosesser der disse ikke er til å unngå.
- Utnytt de positive mulighetene en lavkonjunktur gir. Bedre tilgang på kvalifisert personell kan eksempelvis utnyttes til å gjennomføre oppgaver som krever høy bemanning.

Det var betydelige variasjoner i informantenes svar på våre spørsmål. Vi oppfatter variasjonene dels som et utslag av at lavkonjunkturen hadde gitt seg ulike utslag på de forskjellige arbeidsplassene. Svarene kunne også være påvirket av hvilke aspekter ved HMS informantene var mest opptatt av. Vi oppfatter også variasjonen som et tegn på at mange aktører har et betydelig handlingsrom når de forholder seg til konjunktursvingninger, og at mange av våre informanter visste å benytte seg av dette handlingsrommet.

Det siste poenget har vi utdypet gjennom en hypotese om at operative ledere kan fungere som "kontinuitetsagenter" i leverandørhierarki. Operative ledere som over tid har lagt ned stor innsats i relasjonsbygging og kunnskapsdeling i et leverandørhierarki, vil ha en sterk interesse av å vedlikeholde disse ressursene. De kan bruke sitt handlingsrom til å skjerme relasjonene som er bygget opp over tid, fra unødvendige belastninger som ellers ville oppstått som følge av konjunktursvingningene. Vi tror dette er et eksempel på en mekanisme som kan bidra til å gjøre HMS-arbeidet motstandsdyktig i forhold til uønskede effekter av konjunkturedringer.

### 8.3 Integreringen av Statoil og Hydro

Flere informanter uttrykte bekymring for Statoils økte markedsrett, men ingen informanter ga konkrete eksempler på at Statoils markedsrett hadde hatt negative effekter på HMS så langt. Noen informanter mente det kunne være en fordel med et stort operatørselskap, fordi det da ble færre ulike sett med HMS-krav å forholde seg til.

Informantene hadde merket den pågående omstillingsprosessen i Statoil i ulik grad. Entreprenør og underleverandør på landanlegget hadde merket mindre til omstillingsprosessen enn entreprenører og underleverandører i de to andre casene. Noen informanter mente det hadde oppstått usikkerhet om myndighetsforhold hos deres kontaktpersoner i Statoil, og at dette i noen tilfelle førte til at det tok lenger tid å fatte beslutninger. Entreprenører og underleverandører ga i liten grad uttrykk for at flytting av personell i Statoil hadde hatt betydning for deres HMS-arbeid.

Entreprenør og underleverandør på landanlegget hadde merket mindre til omstillingsprosessen enn entreprenører og underleverandører i de to andre casene.

Når det gjelder langsiktige endringer, trakk informantene særlig frem spørsmålet om bruk av kampanjevedlikehold, nye arbeidsprosesser (APOS) og strengere krav til etterlevelse av HMS-krav. Det knyttet seg størst usikkerhet til om den nye driftsmodellen ville føre til økt bruk av kampanjevedlikehold, og om dette i så fall ville påvirke entreprenørers og underleverandørers arbeidssituasjon. Bekymringene var bl.a. knyttet til lokalkunnskapen til de som skulle utføre vedlikeholdet og til om nye grupper ville få nomadestatus med uregelmessig og uforutsigbar arbeidstid. Flere informanter fra entreprenørene så på innføringen av APOS som en ønskelig opprydning. De ga uttrykk for at Statoil var blitt en mer krevende kunde.

Helhetsinntrykket vårt er at integrasjonsprosessen så langt har vært mindre merkbar for entreprenører og underleverandører enn for de Statoil-ansatte selv. Ingen informanter på entreprenør- og underleverandørnivå ga uttrykk for at integrasjonen hadde hatt alvorlige negative effekter på deres HMS-arbeid.

I forbindelse med integreringen av Statoil og Hydro kan det være behov for å ha oppmerksomhet mot

- hvordan Statoil bruker sin markedsrett overfor entreprenører og underleverandører, og hvordan entreprenører og underentreprenører eventuelt tilpasser seg Statoils økte makt
- om beslutningstakere med kompetanse og myndighet til å vurdere behov for fravik og tilpasning av arbeidsprosedyrer er lett tilgjengelige for entreprenører og leverandører i forbindelse med innføring av mer enhetlige arbeidsprosesser
- om den nye driftsmodellen fører til at flere ansatte hos entreprenører og underleverandører går over i en nomadetilværelse, og i så fall om dette påvirker mulighetene for disse gruppene til å ivareta HMS
- om økt bruk av kampanjevedlikehold påvirker evnen til å håndtere kritiske situasjoner på innretningene
- om eventuelle endringer i verneombudsstrukturen hos Statoil kan påvirke mulighetene for ansatte hos entreprenører og underleverandører til å ivareta HMS.

#### **8.4 Nomadene og deres rammebetingelser**

Et viktig funn er at kategorien nomade er mangfoldig og rommer ulike grupper ansatte med svært ulike arbeidsbetingelser. Videre har blitt dokumentert hvordan endringer i rammebetingelser påvirker både antallet nomader og arbeidsbetingelsene til nomadene. Overgang til mer kampanjevedlikehold og økt innleie av personell er eksempler på endringer i rammebetingelser som skaper flere nomader. I tilfeller med permisjon, ble det også vist til at enkelte kategorier av personell måtte gå over til midlertidig nomadetilværelse. Diskursteori (Foucault, 1980) bidrar til å avdekke hvordan det pågår ”kamper om definisjoner”, og hvordan dominante maktregimer bidrar til at fenomen blir tatt for gitt. Overført til temaet nomader: Kategorien ”nomade” er ikke en ”naturgitt” tilstand. Det handler om som hvem som sitter med ”definisjonsmakt” og hvordan ulike aktører hver for seg eller i felleskap foretar valg og former nomadenes rammebetingelser og dermed risiko knyttet til HMS og sikkerhet.

Datamaterialet er flertydig når det dreier seg om hvilken betydning nomadetilværelse har for storulykke og arbeidsmiljørisiko. Noen informanter framhever at fordi nomadene stadig får nye impulser og har en bratt læringskurve på hvert sted, kan de fungere som en slags HMS-agenter som påvirker det etablerte HMS-arbeidet i positiv retning. Andre informanter er ikke fullt så

optimistiske og vektlegger at nomadenes arbeidsbetingelser er en barriere for at de blir en integrert del av HMS-arbeidet der de kommer, og at de i stedet kan bli overlatt til seg selv. Dermed er det en stor utfordring for basisorganisasjonen til nomadene og få dem "innrullert" i deres eget HMS-arbeid, og få oversikt over risikoforhold. En hovedutfordring er mange arbeidssteder per ansatt. Enkelte er derfor bekymret for at nomadene kan utgjøre en sikkerhetsrisiko både for seg selv og andre. Dette er i tråd med hovedkonklusjoner fra tilsynsaktiviteter i Ptil i perioden 2007-2009. Fortsatt fokus på metodikk og prosedyrer for planlegging, gjennomføring og oppfølging av kartlegginger og risikovurderinger er derfor svært viktig. Når de fleste informantene uttalte seg om HMS, så var det primært HMS, og dette var noe de innrømmet ved oppfølgende spørsmål. Ut fra det tidligere nevnte diskursperspektivet er dette et eksempel på hvordan aktører innen en næring kan snakke om det samme begrepet, men ha svært ulike operasjonaliseringer. Dette er et tema som bør opp på dagsorden.

Makt er et underliggende tema i hele dette delkapitlet, og vi har illustrert makten relasjonelle karakter. Analysen har vist at begrepsparet "avsender og mottaker" kun er gyldig i noen sammenhenger. Gjennom flere eksempler har vi illustrert at det i en del tilfeller også handler om "avsender og mottaker", hvor entreprenører og underleverandører kan stille motkrav, eller at de i fellesskap finner løsninger. Vi har identifisert at forhold som størrelse på selskapet, langsiktige kontrakter, "faste forhold" mellom partene er viktige forutsetninger for å unngå at en part dikterer vilkårene. For små selskap eller "nykommere" kan det ofte være lettere å akseptere de rammene som tilbys blant annet fordi de ønsker innpass og har mer enn nok med å tilfredsstillende kravspesifikasjoner som blir gitt. Dermed er det ikke gitt at etablerte samarbeidsformer alltid er tilstrekkelig for å forstå rekkevidden av rammebetingelser og effekten disse har i forhold til risiko. Det er også viktig å være bevisst på å avdekke "maktspill" mellom operatører, entreprenører og underleverandører hvor ansvar pulveriseres og ingenting skjer i forhold til nomadenes rammevilkår fordi ingen anser at det er "deres bord". Vår analyse understøtter dermed tidligere konklusjoner fra tidligere kvalitative studier i regi av RNNP (Petroleumstilsynet 2007, 2009) om at det er behov for utvidet samarbeid både på tvers av grenseflaten mellom entreprenører og operatør, men også internt mellom ulike organisasjonsenheter hos selskapene.

Et hovedinntrykk er at det er stor variasjon i kunnskapen om nomadetilværelse, og at dette har sammenheng med i hvilken grad informantene har hatt befatning med dette temaet. Det er enkelte som brenner for å endre og forbedre arbeidssituasjonen for nomadene, mens andre er mindre eller lite opptatt av nomadene og enkelte hadde lite gjenkjenning på nomadebegrepet. Det eksisterer ikke en omforent forståelse av fenomenet nomader eller klare prioriteringer over om og hva som bør gjøres selv om nomadene utgjør en viktig del av arbeidskraften både på landanlegg og innretninger. Antallet nomader vil sannsynligvis øke i framtida dersom den faste bemanningen på innretningene blir redusert. En kan derfor spørre hvem det er som skal målbære nomadenes situasjon i forhold til ulykke og arbeidsmiljørisiko - er det først og fremst fagforeningene eller Ptil? Selv om det er variasjoner i datamaterialet, er det fortsatt mulig med økt innsats fra underleverandørene, entreprenørene og operatørene for å kartlegge risikobildet knyttet til de arbeidsoperasjonene som nomadene utfører.

### 8.5 Betydningen av forhold knyttet til kontrakter

Vi spurte informantene om de hadde erfaringer for at forhold som er regulert i kontrakter, påvirker muligheten for å ivareta HMS. I denne sammenheng kom temaet langsiktighet opp igjen. Mange informanter trakk frem langsiktighet i kontraktene som positivt for HMS-arbeidet. En motforestilling mot langsiktige kontrakter var imidlertid at det kunne gjøre det vanskelig å bli kvitt en dårlig leverandør.

Flere informanter trakk frem at kontraktene burde sikre økonomisk handlingsrom for leverandørens HMS-arbeid. Dette dreier seg blant annet om å sikre tilstrekkelig bemanning til å



ivareta vernetjenestens oppgaver. Spesielt for offshore-arbeidsplasser kan det være forbundet med betydelige kostnader å besøke rigger for HMS-personell med arbeidsplassen på land. En informant kastet frem ideen om å binde opp en bestemt andel av kontraktsummen til HMS-arbeid.

Fast pris var lite brukt innenfor arbeidsområdene til våre informanter, fordi det var knyttet for stor uforutsigbarhet til gjennomføringen av oppgavene. Økonomiske incentiver knyttet til fremdrift og kvalitet var brukt på flere områder, og disse kunne variere mye fra sted til sted og år til år. Innen boring kan nedetid få betydelige økonomiske konsekvenser for boreentreprenøren.

Det var delte meninger om hvordan økonomiske incentiver påvirker HMS-arbeid og HMS-resultater. Flere informanter mente at incentivordninger som premierer kvalitet og/eller lav nedetid *kan* bidra til at operasjoner blir bedre planlagt og forberedt, og at man dermed unngår situasjoner som skaper stress og økt ulykkesrisiko. Vi oppfatter disse uttalelsene slik at de positive effektene avhenger av *hvordan* organisasjoner og arbeidslag forholder seg til incentivene. Organisasjoner og arbeidslag må innarbeide en kultur for å gjøre planlegging og forarbeid omhyggelig, og for ikke å stresse seg opp de gangene aktiviteter likevel stopper opp. En informant pekte på at hans selskap ikke var seg tilstrekkelig bevisst at kontrakten la til rette for god tilrettelegging av jobbene, ved at entreprenøren fikk betalt for å flytte på ting for å skaffe seg god adkomst. Et verneombud ga uttrykk for at økonomiske incentiver knyttet til å holde tidsfrister kunne være en utfordring. En informant hos en boreentreprenør etterlyste ordninger som i større grad stimulerte til å gjennomføre forebyggende vedlikehold på riggene.

Det var også sprikende oppfatninger om hensiktsmessigheten av incentiver knyttet til entreprenørers og underleverandørers HMS-arbeid og HMS-resultater. De som var positive, mente at incentiver som berørte den enkelte ansatte, gjorde det enklere å få oppmerksomhet om HMS-arbeidet. De kritiske kommentarene var særlig rettet mot incentiver som kan føre til underrapportering av skader eller at personer ikke kommer til medisinsk behandling. Andre mente at det er i seriøse bedrifters egen-interesse å ivareta HMS, og at det da blir feil å operere med HMS-incentiver.

Flere informanter ga uttrykk for at arbeidet med kontrakter var toppstyrt både på kunde- og leverandørsiden. En HMS-koordinator og flere verneombud etterlyste større muligheter for vernetjenesten og de utførende til å påvirke innholdet i kontraktene. Slike forventninger kan gi god mening dersom en betrakter kontrakter som *grenseobjekter*, dvs. som møteplasser for ulike praksisfelleskap innenfor kundens og leverandørens organisasjon. I dette ligger det at en ikke bare ser på kontrakten som et juridisk instrument, men også som midler til å legge til rette for gode langsiktige samarbeidsrelasjoner og for å sikre at HMS blir ivaretatt på en god måte. Ulike praksisfelleskap kan legge ulike meninger i en kontrakt selv om denne er rimelig entydig innenfor et juridisk perspektiv. Dersom vi betrakter kontraktene som grenseobjekter, blir det viktig å mobilisere kunnskapene til flere praksisfelleskap når disse utarbeides. Vi ble fortalt at operatørselskapet i ett av casene så det som nødvendig å involvere blant annet HMS-personell aktivt i utformingen av forespørselsdokumenter.

## 8.6 Om tolkning av resultatene

Før vi konkluderer, kan det være på sin plass å minne om en del forhold en bør ta hensyn til ved tolkning av resultatene.

Denne studien bygger på kvalitative forskningsintervjuer. Denne metodikken gir muligheten for å stille åpne spørsmål, slik at informantene kan løfte frem temaer som er viktige for dem. Intervjuerne har mulighet til å følge opp temaer informantene bringer opp, selv om disse ikke er berørt i intervjuguiden. Uklarheter og flertydigheter kan avklares gjennom oppfølgingsspørsmål.

Disse forholdene gjør at informanten kommer til orde på en helt annen måte i et kvalitativt forskningsintervju enn i en standardisert spørreskjemaundersøkelse.

Kvalitative forskningsintervjuer gir intervjueren betydelig spillerom for å påvirke forløpet av hvert enkelt intervju gjennom hvordan hun formulerer spørsmålene og hvilke oppfølgings-spørsmål som stilles. Resultatene, slik de er nedfelt i intervjuprotokollene, bør derfor oppfattes som samskapte, med intervjueren som ”medforfatter”. Med en annen intervjuer kunne intervjuene fått et annet forløp. Vi bør derfor ikke forvente at resultatene vil være reproduerbare på samme måte som målinger av lyshastigheten. Samtidig er det et poeng at ikke intervjuerne skal dominere intervjuet på bekostning av informantene. Vi forsøkte derfor å stille mest mulig åpne spørsmål, og å gi informantene god tid til å ta stilling til spørsmålene. På slutten av hvert intervju forsøkte vi å oppsummere det vi oppfattet som informantens viktigste synspunkter for å få en tilbakemelding på vår forståelse av intervjuet.

Vi valgte å bruke tre kontraktørhierarkier med oljeselskap, entreprenør og underleverandør som analyseenheter. Denne utvalgsstrategien ga oss bedre forutsetninger for å forstå samspillet innenfor et kontraktørhierarki, enn om vi hadde tatt for oss et tilfeldig utvalg av virksomheter på operatørnivå, entreprenørnivå og underleverandørnivå. Resultater fra denne studien kan imidlertid ikke generaliseres basert på statistiske slutninger. Utgangspunktet for generaliseringer må være konkrete vurderinger av om det er grunn til å anta at resultatene våre er relevante for den virksomheten eller det kontraktørhierarkiet en ønsker å generalisere til. En skal være oppmerksom på at offshoreansatte kom til orde i mindre grad enn landansatte, og utførende personell kom til orde i mindre grad enn ledere. Dette har blant annet sammenheng med at intervjuene ble gjennomført på land. En skal også være oppmerksom på at ingen av de involverte virksomhetene, så langt vi kan vurdere, kan karakteriseres som små, ressursvake eller markedsmessig utsatte.

Det samlede datamaterialet for studien utgjør drøyt to hundre sider med intervjuprotokoller. Analyser og rapportering av et slikt materiale byr på betydelige utfordringer. I denne studien har forskerne selv renskrevet intervjuprotokollene og kvalitetssikret disse mot lydopptak for å bli mest mulig fortrolig med innholdet i intervjuene før vi startet kodingen. For å holde oversikten og motvirke at viktige synspunkter ble oversett, har vi kodet materialet og brukt dataverktøy til støtte for systematiseringen. Vi har tatt med mange sitater fra intervjuprotokollene for å gi leseren en mulighet til å ta stilling til våre tolkninger av informantenes utsagn. Vi har også lagt vekt på å synliggjøre motstridende oppfatninger der disse fantes.

Heller ikke analyse- og rapporteringsprosessen i en kvalitativ studie er reproducerbar i den forstand at andre forskere ville ha rapportert på samme måte. Andre forskere kunne ha festet seg ved andre mønstre i materialet. De kunne ha valgt andre teoretiske vinklinger og begreper for å sette resultatene i perspektiv. Godt forskningshåndverk kan bidra til at resultatene er skikkelig forankret i erfaringene og vurderingene til informantene, men det eliminerer ikke flertydigheten i organisatoriske prosesser. Evnen til å se ting på nye måter og finne nye muligheter er en av de viktigste forutsetningene for forbedringsarbeid i organisasjoner. Her ligger også mye av verdien av kvalitative studier. De kan formidle ulike måter å forstå fenomener og sammenhenger på, og forskerne kan bidra med sine tolkninger og med å synliggjøre mønstre som ikke tidligere har fått oppmerksomhet. Leserene kan føre prosessen videre ved å ta kritisk stilling til de tolkninger som blir foreslått i lys av sin egen erfaringsbakgrunn og kanskje få øyne på nye mønstre og nye muligheter knyttet til sin egen arbeidsplass.

## 8.7 Konklusjoner

Når vi stilte åpne spørsmål om hvilke rammebetingelser som informantene oppfattet som viktige, refererte omkring halvparten av svarene til dynamiske rammebetingelser som skapes og

vedlikeholdes gjennom samhandling. Vi oppfatter dette som et holdepunkt for at informantene hadde høy grad av bevissthet om betydningen av kvaliteten på samhandling, og opplevde at denne var avgjørende for deres mulighet til å ivareta HMS. Funnet tyder også på at informantene i betydelig utstrekning tenkte på rammebetingelser som noe de selv kunne påvirke, og ikke bare som noe gitt, som de passivt må tilpasse seg.

Denne studien avdekket ikke dramatiske HMS-effekter av lavkonjunkturen i undersøkelsesbedriftene. Nær halvparten av informantene sa at de ikke hadde merket noe til finanskrisen i sin virksomhet. Ut fra metodikken i vår studie er det imidlertid ikke grunnlag for å generalisere denne konklusjonen til norsk petroleumsvirksomhet som helhet.

Noen av informantene pekte på faktiske og mulige effekter av lavkonjunkturen. Følgende forhold ble trukket fram:

- Kravene til å rettferdiggjøre HMS-investeringer/tiltak har blitt skjerpet. Det ble trukket fram at det kan være vanskeligere å få gjennomslag for tiltak som ikke er klart nødvendige for å overholde regelverket og det er eksempler på at det tar lenger tid å få gjennomført tiltak
- Innsparing på reiseutgifter kan føre til at det blir mindre rom for å kommunisere ansikt til ansikt. E-post og videokonferanser erstatter møter ansikt til ansikt og dette kan ifølge enkelte gå på bekostning av relasjonsbygging og kunnskapsdeling
- Bruken av anbud øker. Dette kan gi mindre langsiktighet i kunde-leverandør-relasjoner
- Kostbare tekniske tiltak kan bli erstattet av billigere former for HMS-arbeid (atferdsfokus)
- Noen leverandører opplever press på prisene. Det kan enten skje gjennom økt bruk av anbud eller gjennom at det legges direkte press på leverandørene i en kontrakt om å kutte kostnader
- Usikker arbeidssituasjon i forbindelse med nedbemanning og bedriftsnedleggelse kan gi psykososiale konsekvenser
- Lavkonjunkturen kan også gi fordeler i form av bedre tilgang på kvalifisert personell, mer stabil bemanning og færre nomader, mindre press på de ansatte og bedre tid for operative ledere til å ivareta HMS.

Informantene hadde også synspunkter på hvordan aktørene i petroleumsvirksomheten kan ivareta HMS under en lavkonjunktur. De la særlig vekt på betydningen av langsiktige relasjoner mellom kunde og leverandør for kunnskapsdeling, kulturbygging, og vilje til å investere i HMS-tiltak. Vi har skissert en hypotese om hvordan operative ledere kan fungere som "kontinuitetsagenter" i et leverandørhierarki og bidra til å gjøre HMS-arbeidet motstandsdyktig i forhold til uønskede effekter av konjunkturedringer. Det vil være en viktig utfordring å sikre at lokale investeringer i relasjonsbygging og kunnskapsdeling ikke går tapt i jakt på kortsiktige besparelser. En annen utfordring er å sikre at HMS-arbeid ikke blir en salderingspost dersom konkurransen mellom entreprenører og underleverandører blir hardere. Videre blir det viktig å sikre at investeringer/tiltak som har betydning for HMS i et langsiktig perspektiv prioriteres også i perioder med lavkonjunktur.

Ingen informanter på entreprenør- og underleverandørnivå ga uttrykk for at integreringen av Statoil og Hydro hadde hatt alvorlige negative effekter på deres HMS-arbeid. Entreprenørene på landanlegget har merket mindre til omstillingsprosessen enn entreprenører og underleverandører offshore. Følgende forhold ble trukket fram:

- Flere uttrykte bekymringer knyttet til om Statoils markedsrett kunne føre til at entreprenører og underleverandører ble presset så langt ned i pris at de ikke klarte å ivareta HMS. Ingen hadde imidlertid konkrete eksempler på at dette faktisk hadde skjedd.

- Det knyttet seg usikkerhet til om den nye driftsmodellen ville føre til økt bruk av kampanjevedlikehold, dels fordi dette kan føre til at flere personer ville gå over i en nomadetilværelse, og dels fordi det kunne påvirke evnen til å håndtere kritiske situasjoner.
- Integrasjonen har krevd mye av tiden til Statoils vernetjeneste. Dette kan gå ut over samarbeidet med entreprenørenes vernetjeneste.
- Innføringen av styringssystemet ”Arbeidsprosessorientert styring” (APOS) blir sett på som en ønsket opprydning, men enkelte entreprenører gir uttrykk for at Statoils krav om at entreprenørene tilpasser seg dette systemet har vært ressurskrevende.

Kategorien ”nomade” rommer ulike grupper ansatte med svært ulike rammebetingelser. Nye driftsformer, for eksempel økt bruk av kampanjevedlikehold, kan føre til at denne gruppen blir større. Nomader kan i prinsippet fungere som en slags HMS-agenter som påvirker det etablerte HMS-arbeidet i positiv retning ved å tilføre impulser utenfra. Imidlertid kan nomadenes arbeidsbetingelser være et hinder for at de blir godt integrert i HMS-arbeidet der de kommer, slik at de i stedet kan bli overlatt til seg selv. Samtidig er det en utfordring at selskapene hvor nomadene er ansatt, må forholde seg til mange arbeidssteder for hver ansatt. Blant informantene var det variasjon i kunnskapene om nomadetilværelse og hvilken betydning en slik tilværelse har for håndtering av risiko, og en kan spørre seg hvem det er som skal målbære nomadenes situasjon i forhold til storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko.

Det fremstår som et paradoks at entreprenøransatte med nomadestatus er mer utsatt for ulykkes- og arbeidsmiljørisiko i forbindelse med sine arbeidsoppgaver enn operatøransatte med fast arbeidssted, samtidig som det systematiske HMS-arbeidet fungerer dårligere for nomadene og nomadene har dårligere muligheter for å påvirke egne HMS-forhold. Dersom nye driftsformer fører til at det blir en vesentlig høyere andel nomader i petroleumsvirksomheten, er det tvilsomt om en kan opprettholde eller forbedre dagens HMS-nivå med mindre en klarer å sikre at nomadenes HMS-forhold (og muligheter for å påvirke egne HMS-forhold) er likeverdige med forholdene til den faste bemanningen. I denne sammenheng er det nødvendig å gripe tak i HMS-forholdene i full bredde, og ikke begrenset til ulykkesrisiko.

Når det gjelder utforming av kontrakter, la mange informanter stor vekt på langsiktighet, blant annet fordi dette ga rom for å utvikle gode samarbeidsrelasjoner og å gjennomføre investeringer på HMS-området. Flere informanter mente at incentiver knyttet til kvalitet og/eller lav nedetid kunne ha positive virkninger for HMS, forutsatt at leverandøren innarbeider en kultur for å grundig forarbeid og planlegging, og sørger for å motvirke stress de gangene aktiviteter likevel stopper opp. Det synes å være et forbedringspotensial i flere virksomheter når det gjelder medvirkning fra vernetjeneste og HMS-personell i utformingen av kontrakter.

## 9 Referanser

- Antonsen, S. (2009). The relationship between culture and safety on offshore supply vessels. *Safety Science*, 47, 1118-1128.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (1989). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clegg, S., Courpasson, D. og Phillips, N. (2006) *Power and Organizations*. London: Sage.
- Engen, O.A. & Lindøe, P.H. 2008. Atferdsbasert sikkerhet tilpasset norske forhold. I Tinmannsvik; R.K. (red.): *Robust arbeidspraksis. Hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim: Tapir.
- Foucault, M. *Power/Knowledge* (Ed. C. Gordon). New York: Pantheon.
- Hale, A.R., Heming, B.H.J., Carthey, J og Kirwan, B. (1997). Modelling of safety management systems. *Safety Science*, 26, 121-140.
- Hopkins, A. (2008). *Failure to Learn. The BP Texas City Refinery Disaster*. Sydney: CCH Australia.
- Hovden, J., Lie, T., Karlsen, J. E., og Alteren, B. (2008a). The safety representative under pressure. A study of occupational health and safety management in the Norwegian oil and gas industry. *Safety Science*, 46(3), 493-509.
- Hovden, J., Lindøe, P.H., Rosness, R., Ryggvik, H., Thunem, A. P.-J., Tinmannsvik, R.K. (2008b). Innledning. I R.K. Tinmannsvik (red.) *Robust arbeidspraksis. Hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim: Tapir.
- Koskinen, K.U. og Mäkinen, S. (2009). Role of boundary objects in negotiations of project contracts. *International Journal of Project Management*, 27, 31-38.
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.
- LaPorte, T. R. og Consolini, P.M. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of "High-Reliability Organisations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 19-47.
- Lincoln, Y.S. og Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, California: Sage.
- Olien, O. M., og Olien, D. D. (2002) *Oil & Ideology – The Cultural Creation of the American Petroleum Industry*. Chapel Hills: University of North Carolina Press.
- Petroleumstilsynet (2005): *Gransking av gassutblåsning på Snorre A, brønn 34/7-P31A 28.11.2004*. Stavanger: Petroleumstilsynet.
- Petroleumstilsynet (2007): *Utvikling i risikonivå – norsk sokkel. Fase 7 hovedrapport 2006*. Stavanger: Petroleumstilsynet.

Petroleumstilsynet (2009). *Risikonivå i petroleumsvirksomheten. Norsk Sokkel 2008*. Stavanger: Petroleumstilsynet.

Ravn, J. & Øyum, L. In press. Towards "multi-collar" industrial relations: Cases of "trespassing" professionals in Norwegian Industrial relations. *Economic and Industrial Democracy*.

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate.

Rosness, R., Håkonsen, G., Steiro, T. and Tinmannsvik, R.K. (2000). The vulnerable robustness of High Reliability Organisations: A case study report from an offshore oil production platform. Paper presented at the 18<sup>th</sup> ESReDA seminar *Risk Management and Human Reliability in Social Context*. Karlstad, Sweden, June 15-16, 2000.

Rosness, R. (2009). A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss. *Safety Science*, 47, 807-812.

Rosness, R., Blakstad, H.C., Forseth, U. (2009). *Rammebetingelsers betydning for storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko – En litteraturstudie*. Rapport SINTEF A11777. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.

Schiefloe, P.M., Vikland, K.M., Ytredal, E.B., Torsteinbø, A., Moldskred, I.O., Heggen, S., Sleire, D.H., Førund, S.A., Syversen, J.E. (2005): *Årsaksanalyse etter Snorre A hendelsen 28.11.2004*. Stavanger: Statoil

U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board (2007). *Investigation Report. Refinery Explosion and Fire, BP Texas City*.

Wackers, G. (2006). *Vulnerability and robustness in a complex technological system: Loss of control and recovery in the 2004 Snorre A gas blow-out*. Working paper no. 42/2006. Oslo: Center of Technology, Innovation and Culture, Universitetet i Oslo.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice – learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage.

## Vedlegg 1. Intervjuguidens oppbygging.

Dette avsnittet viser *strukturen* i intervjuguiden. Stikkord for å stille oppfølgings spørsmål mv. er ikke tatt med. Noen av disse ble justert underveis. Intervjuerne sto fritt til å formulere spørsmålene på andre måter enn i intervjuguiden, og til å hoppe over spørsmål, endre rekkefølgen, eller stille andre oppfølgings spørsmål dersom forløpet av intervjuet tilsa dette.

### 1. Innledning til intervju

#### 1.1. Presentasjon av intervjuere

#### 1.2. Bakgrunn og hensikten med intervjuene

##### 1.2.1. Resultat

##### 1.2.2. Bruk av diktafon

##### 1.2.3. Personopplysninger

##### 1.2.4. Anonymitet og konfidensialitet

##### 1.2.5. Varighet og avgrensninger

##### 1.2.6. Mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen

### 2. Bakgrunnsinformasjon

#### 2.1. Nåværende stilling

#### 2.2. Utdannelse

#### 2.3. Erfaring fra petroleumsnæringen

#### 2.4. Annen yrkeserfaring

#### 2.5. Postadresse eller epost-adresse

### 3. Rammebetingelser som påvirker muligheten for å ivareta HMS

#### 3.1. Har du spørsmål eller kommentarer til vår definisjon av rammebetingelser?

#### 3.2. Kan du gi noen eksempler på rammebetingelser som kan ha stor betydning for muligheten for å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll på din arbeidsplass?

#### 3.3. Hvilke rammebetingelser har størst betydning for arbeid med HMS på din arbeidsplass (positive og negative)?

#### 3.4. Har du registrert at lavkonjunkturen har påvirket muligheten for å ivareta HMS på din arbeidsplass – positivt eller negativt?

#### 3.5. Har Statoil-Hydro-integrasjonen påvirket muligheten for å ivareta HMS på din arbeidsplass – positivt eller negativt?

#### 3.6. Har du erfaringer for at ”nomadetilværelse” påvirker muligheten for å ivareta HMS – positivt eller negativt?

#### 3.7. Har du erfaringer for at muligheten for å ivareta HMS påvirkes av om vedlikeholdet utføres som kampanjevedlikehold eller som jevnt vedlikehold?

#### 3.8. Har du erfaringer for at forhold som er regulert i kontrakter, påvirker muligheten for å ivareta HMS?

#### 3.9. Har du erfaring for at outsourcing av oppgaver påvirker muligheten til å ivareta HMS?

#### 3.10. Har du erfaring for at tilgang på kompetanse og mulighet for kompetanseutvikling påvirker muligheten for å ivareta HMS?

#### 3.11. Er det andre rammebetingelser enn de som allerede er nevnt, som kan ha stor betydning for HMS i petroleumsbransjen?

#### 3.12. Tror du det finnes grupper innen petroleumsnæringen som har spesielt vanskelige rammebetingelser for ivareta HMS?

4. Eksempler som illustrerer hvordan rammebetingelser påvirker muligheten til å ivareta HMS
5. Avslutning, oppsummering



