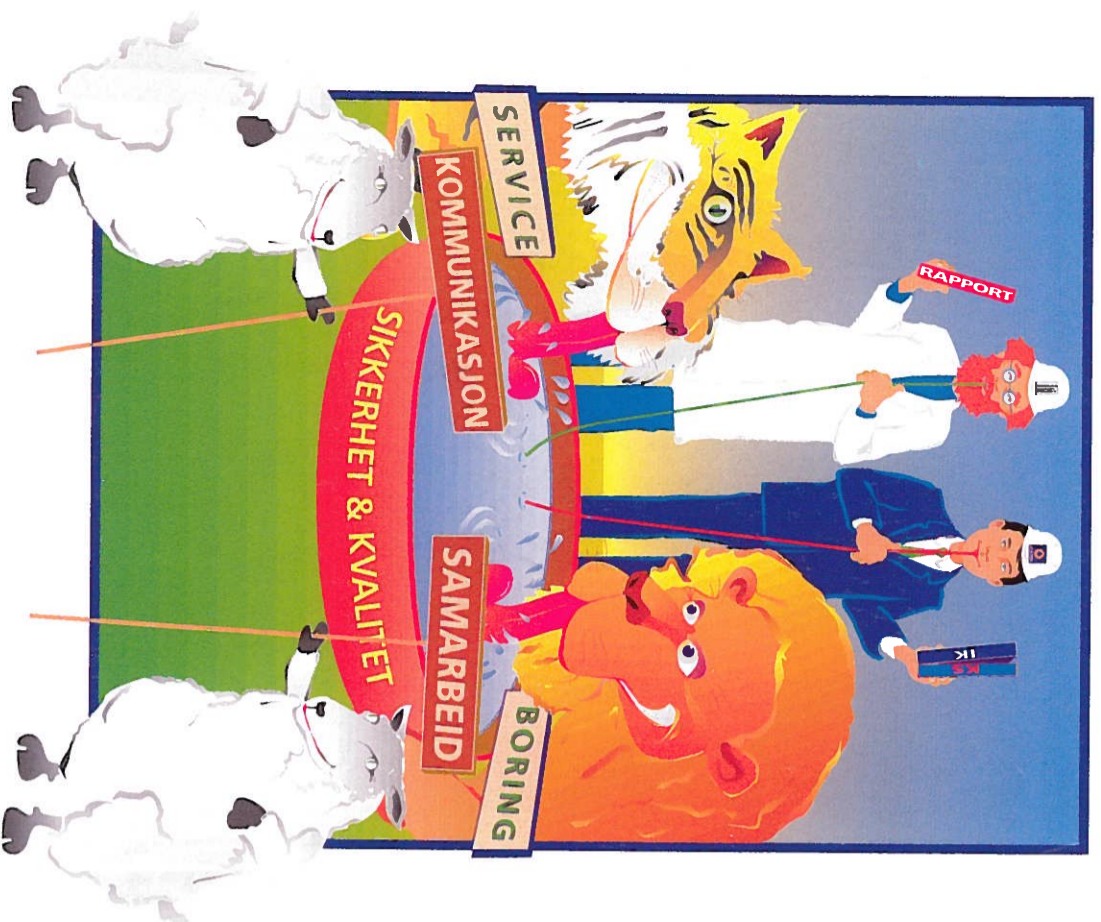


*Gunnar Sunde (red.)*

# Sikkerhet og Kvalitet i gjennomføringen av brønnserviceoperasjoner

Ledersamling



  
ROGALANDS  
FORSKNING

 STATOIL

*Gunnar Sunde (red.)*

**SIKKERHET OG KVALITET  
I GJENNOMFØRINGEN AV BRØNNSERVICE-  
OPERASJONER**

Ledersamling

Utgitt av  
STATOIL I SAMARBEID MED ROGALANDSFORSKNING

# SIKKERHET OG KVALITET

## I GJENNOMFØRINGEN AV BRØNNSERVICEOPERASJONER Ledersamling

Statoil og Rogalandforskning arrangerte ledersamlingen SIKKERHET OG KVALITET I GJENNOMFØRINGEN AV BRØNNSERVICE-OPERASJONER 26. mars 1992 på Stavanger Airport Hotel, Sola.

### ARRANGEMENTSKOMITEEN FOR LEDERSAMLINGEN SATT:

Reidar Lindeberg,  
leder Egenkontroll og Sikkerhet, Statoil

Arne Måland,  
kval.sikr. Egenkontroll og Sikkerhet, Statoil

Gunnar Sunde,  
seniorforsker Sikkerhet og Arbeidsmiljø,  
Rogalandforskning

Tor Tønnessen,  
fagleder Sikkerhet og Arbeidsmiljø,  
Rogalandforskning

Kari Lise Holsen,  
konferansesekretær Rogalandforskning

Sidsel Oftedahl,  
konferansesekretær Rogalandforskning

Vi vil takke alle fra Statoil og brønnservice som bidro med råd og hjelp i arrangementet. Takk til Trond Bråten og Smedvig Petro Services for velvillig lån av tegnninger.

Rapporten er en oppsummering fra konferansen. Den inneholder fem foredrag, oppsummerte gruppearbeider, to hovedpresentasjoner fra gruppearbeid, utfyllende kommentarer og debattinnlegg.

Deltakerallet var 72 personer, fordelt over 36 serviceselskaper, 4 boreentreprenører, Statoil og Rogalandforskning.

Sentrale tema som ble belyst og presentert var bl.a.:

- Presentasjon av sikkerhets- og kvalitets-systemer i bransjen
- Framtidige rammebetingelser vis a vis operatør
- Operatørs krav og forventninger til servicebransjen
- Vilkår for kvalitet og sikkerhet i servicebransjen
- Vilkår for verneetnesten i servicebransjen
- Operatørs/boreleders rolle offshore
- Idedugnad på kvalitet m.h.t. "muligheter", "begrensninger", og "veien videre"

# Forord

Statoil og Rogalandforskning arrangerte den 26. mars 1992 ledersamlingen "Kvalitet og sikkerhet i gjennomføringen av brønnserviceoperasjoner" i Stavanger. Dette var første gang ledende representanter for et samlet service-spekter kom sammen til en direkte dialog med Statoil for erfaringsutveksling, debatt og informasjon om sentrale tema for bransjen.

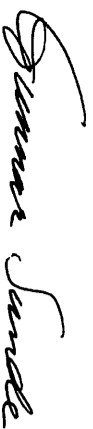
Hovedtema for samlingen var altså kvalitet og sikkerhet, der Statoil åpnet med en presensasjon av egne erfaringer, og de krav og forventninger man har i den videre drift. Representanter for et mindre nasjonalt (MWS) og et internasjonalt selskap (Schlumberger) redegjorde for sine kvalitets- og sikkerssystemer, og pekte på utfordringer videre. I tillegg ble verneetensens vilkår belyst av et tredje selskap (Bj). Alle innlegg åpnet for en klar invitasjon til åpent og utvidet samarbeid om kontinuerlig forbedring ut fra sammenfallende interesser.

Statoils representanter understreket også at servicebransjen måtte bli flinkere til å ta kontakt for å løse problemer underveis. Det ble vist til flere eksempler på at åpen og ærlig framlegging av problemer har fått tilsvarende løsninger, mens man på den annen side kritiserte "misforstått service-innstilling" som ofte har medført unødvendig oppdemmet frustrasjon og dårlig samarbeidsklima. Statoils boreledere kom her opp som et kritisk moment, ved at boreleders rolle betyr svært mye i den praktiske utvikling av operasjonene offshore. Ved at operatørens forlengede profil offshore, ble det poengtert som viktig at boreleder innehar de samme holdninger til og forståelser for servicebransjens vilkår som Statoil ønsket å målberære på denne samlingen. Begge parter understreket likevel at dette innebærer et gjensidig ansvar, der kommunikasjon, lagarbeid og erfaring må gå begge veier.

Foredragsholderne står selv ansvarlig for det faglige innhold i foredragene. De ulike innlegg og gruppearbeider er gjengitt etter lydåndsopptak og skriftlige notater og transparenter. Redaktøren har stått ansvarlig for redigering av manus, diskusjoner og gruppearbeid/pre-sentasjoner.

Til slutt en stor takk til alle deltakere som bidro til en informativ og utfordrende dag i Stavanger. Vi håper denne rapporten vil kunne nyttiggjøres i framtidige bestrebelser m.h.t. kontinuerlig forbedring i kvalitet og sikkerhet i servicebransjen.

Stavanger, april 1992



# Sammendrag

**Avd.leder Reidar Lindeberg fra Statoil** åpnet samlingen, og takket for den sterke oppslutningen rundt arrangementet. Dette muliggjorde at et tversnitt av hele servicebransjen var representert, og i så måte et "pioner"-møte i Statoil-sammenheng, og denne sammenheng kanskje også for norsk offshoreindustri generelt.

**Ass.dir Idar G. Johnsen fra Statoil** inviterte bransjen til å dele Statoils målsettinger framover, og pekte på samarbeidet ønsket med servicebransjen bl.a. for å redusere nedetid/driftsavbrudd. Han viste til Statoils pågående arbeid med kontinuerlig forbedring/TQM, og den betydning man tillegger erfaring, lagarbeid og kommunikasjon.

Johnsen viste også til serviceselskapenes rett og plikt til å framvise egen sikkerhetsfilosofi og kvalitetssikrings-program. Statoil vil bistå med at disse kan praktisk gjennomføres.

Nødvendigheten av servicebransjens samarbeid og lagarbeid ble bl.a. vist gjennom Statoils lave bemanning offshore i forhold til boring/service.

Statoils strategi for forbedring innebærer ledelsesengasjement. Denne utfordringen lot Johnsen gå videre til servicebransjen. Å bli flinkere å ta kontakt ved evt. problemer ble understreket. Dette ble gjentatt i spørsmålssrunden etterpå.

(Red. kommentar: Idar G. Johnsens åpningsforedrag satte en frisk og åpen tone i tråd med intensjonene for samlingen, og for at leseren skal "fange" den direkte dialog-tonen er foredraget gjengitt i den form det ble holdt, og bør leses og forstås slik. Den samme åpne profilen ble oppfylgt og brukt av flere, særlig i spørsmål-, svar-, og debattsammenheng).

**Boresjef Petter H. Tomren fra Statoil** pekte på en forventet kraftig økning i Statoils bruk av service-tjenester i de nærmeste årene, kanskje en 50% økning til ca. 8000 personer innen 1995. I denne forbindelse understreket Tomren viktigheten av åpenhet og oversikt m.h.t. leveransekapasitet og kvalitet i markedet, der en mer direkte dialog kan bli et viktig verktøy. Tomren pekte også på at med den kraftige reduksjonen i skader/ulykker i boring de senere år, så har service blitt mer "synlig" i dette bildet enn tidligere. Dette innebærer en utfordring for bransjen framover.

En annen utfordring for bransjen ligger i Statoils målsetting om reduksjon av nedetid og en tilsvarende økning i effektiviteten - og dette i en nær framtid med stadig økte krav til kompleks/kompliserte operasjoner.

Tomren viste til at man må bort fra "skjupretakene" og over på kontinuerlige, systematiske forbedringssystemer. Statoil vil forvente at servicebransjen tar denne utfordringen.

Det er mulig at dette også vil medføre justert kontraktstrategi, f.eks. tilfeller av mer langvarige samarbeidsforhold.

Tomren avsluttet med en konkret utfordring til alle: En målsetting om etablering av et system for måling og rapportering av kvalitet innen 3 mnd. fra dato, altså innen 26.06.92.

**Adm.dir. Børge R. Kolstad i MWS** tok for seg kvaliteten og sikkerhet i sitt selskap, og særlig hvordan man kan forbedre disse områdene. Han nevnte bl.a.: Økt kunnskap i et system i utvikling; sertifisering/NS-ISO 9001; samarbeid; organisert oppfølging og tilbakemelding; erfaringsoverføring; fagbrev; opplæring/ engasjement; avviksrapportering; dokumentasjon; og hvordan MWS praktiserer dette.

Som viktig utfordring viste han bl.a. til en

optimalisering av to-veis kommunikasjon mellom operatør og servicebedrift, herunder behov for å styrke tillitstforholdet.

Avslutningsvis viste han til et ønske om forlenging av kontraktvarsigheten og klarere bemanningspolitikk, samt styrking av vilkår for vedlikehold av utstyr som en kvalitets- og sikkerhetsfaktor.

**Ass.basesjef Fredrik Hivstendahl i Schlumberger** tok for seg kvaliteten og sikkerhet i sitt firma, herunder innføring av TQM i bedriften, samt de viktigste utfordringer framover.

Han pekte på bedriftens etablerte "celler-system" for mer stabil lokalisering av personell/utstyr. Samtidig viste han til bedriftens strategi for videreutvikling av kvalitetskontrollen til ikke lenger å bare fokusere på "tid", men også på et mer omfattende kvalitetsbegrep som bl.a. innbefatter en mer direkte dialog med oppdragsgiver. I Schlumberger kalles dette "Client Satisfaction Rating", og faller inn under en måleform for sider ved kvalitet som også bosesjef Petter H. Tomren i sitt foredrag trakk fram.

Et slikt utvidet kvalitetsprogram vil gå utover tidstap alene, til bl.a. å omfatte selve leveransetforholdet/produktkvaliteten i en videre forstand. I denne forbindelse pekte Hivstendahl på at dette fordrer en etablering av enighet om dialog og rammebetingelser vis a vis operatør.

**Hovedtillitsvalgt Ove Myklebust i BI Services** behandlet det organiserte vernearbeidet i servicebransjen, og startet med problematikken rundt norsk vs. utenlandsk arbeidskraft og ledelse, og viste til at dette har konsekvenser også inn i verneetnensten. Vernerarbeidet synes ofte å få stebarnets rolle utfra bransjens markedsvilkår og konkurransepreg der svært mye dreier seg om pris. I tillegg påpekte han arbeidstidsproblematikk som en konsekvens, og som en sentral problemstilling i vernebildet fremdeles. Han presenterte fire tenkelige verne modeller, der ingen synes å være helt ideelle: Først dagens bilde, at de fleste må "passe egen butikk"; så ett VO for hver bedrift ute; å legge service under boring; og til slutt at ett service-firma utnevnes som VO-ansvarlig på en rigg. Under visse forutsetninger så Myklebust den siste modellen som en mulig vei å gå.

Myklebust konkluderte med at, uansett løsning, så må operatørselskapet engasjere seg for å bidra til å "løse floken", der bl.a. operatørens representant, boretleder, må få en avklart rolle.

**Grupperarbeidet** besto i å arbeide med to oppgaver, der den første fokuserte på interne kvalitetsforhold i service, mens oppgave 2 fokuserte på kvalitetssamarbeidet med operatøren. Oppgavene var 3-delt i (a) "muligheter", (b) "begrensninger", og (c) "veien videre". Gruppens besvarelser er gjengitt i sin helhet i rapporten, slik at den som ønsker det kan studere materialet i detalj. For en lettere oversikt over besvarelsene anbefaler vi å lese avsnittet med de to hovedpresentasjonene, samt kommentarene fra de andre gruppene.

Vi skal gi en kort oversikt over gruppens hovedpunkter her:

**Oppgave 1:** "Muligheter og begrensninger for kvalitetstforbedring internt i service. Veien videre":

Alle gruppene hadde *holdning, motivasjon og kommunikasjon* høyt oppe som "muligheter". *Opplæring og fagutdanning* ble også vurdert som viktige muligheter for kvalitetsutvikling. *Styrket samarbeid og erfaringsoverføring* på flere plan og i flere sammenhenger stod også sentralt.

Som "begrensninger" vektla man bl.a. *kontraktslengde, kortsiktig planlegging og manglende standardisering*, samt problemet med *økonomisk satseevne* m.h.t. oppfølging av mål og ønsker.

For "veien videre" så man forbedringsmuligheter i bl.a. *bedrete rammewilkår* m.h.t. *kontraktslengder* og økonomi, mer *standardisering* og *sammenlignbarhet*, *bedre informasjons- og problembehandling*.

**Oppgave 2:** "Muligheter og begrensninger i kvalitetssamarbeidet med operatør. Veien videre":

Gruppene så her "muligheter" m.h.t. *kommunikasjon og samarbeid med operatør om samordning av krav, spesifikasjoner og ønskede forbedringsformer*. Det ble også poengtert at service måtte få mer aktiv *del-takelse i planlegging og oppfølging*.

Gruppene så "begrensninger" i *rammene for kontrakter* rent generelt. Problemet med "målestønder" og for korte tidsfrister ble

tatt opp av alle grupper. Gruppene tok selv kritikk for en misforstått "service-innstilling" i bransjen som kan hindre saklig gjennomgang av viktige forhold.

For "veien videre" var det bredt gjennomslag for *klare strategier for utvikling av kvalitets- og sikkerhetsforhold*, herunder en *bedre samordning og samarbeid* i bransjen m.h.t. *etablerte måleparametre og standarder*. En sterkere utvikling av de menneskelige ressursene ble vurdert som viktig, der man bl.a. påpekte behov for *bedre metoder for ansvar og delegering*. Det så ut til å være et generelt ønske om å *videreutvikle samarbeids- og organisasjonsfora* som OSSL, evt. også styrke *mellem-selskapslige samarbeidsformer* for komplettering av tjenester, osv.

**Ass.dir Idar G. Johnsen fra Statoil** oppsummerte samlingen, og understreket på nytt viktigheten av en åpen dialog/kontakt med operatørselskapet. Samtidig manet han til realisme m.h.t. de generelle kontrakts-

lengdene, ved å vise til bl.a. de rammer selve aktivitetene og markedet setter. Johnsen påpekte, tross de begrensninger situasjonen setter, at kvalitets- og sikkerhetsarbeidet måtte kunne utvikles videre også innenfor dette bildet.

Han utfordret servicebransjen til å bli flinkere til dokumentere hvordan visse produktløsninger kvalitetsmessig hevdes å representerer en innsparing, tross høyere pris i utgangspunktet. I dette ligger et krav til dokumenterbare måleparametre: For et operatørselskap er det vanskelig å ta stilling til slike påstander uten pålidelig dokumentasjon. Johnsen kommenterte også bransjens frustrasjon over ulike standardkrav fra operatørene, og viste til at det heller ikke er lett for operatørselskapene å samarbeide over selskapsgrrensene. Han anbefalte bransjen å mer aktivt selv etablere standardforslag, basert på deres egen spesialkunnskap.

Johnsen avsluttet med å takke arrangementskomite og deltakere for arrangementet.

# Innhold

<b>Oppgave 2</b> Muligheter og begrensninger i kvalitetssamarbeidet med operatør. Veien videre .....	59
<b>Presentasjon oppgave 2</b> John Haukvik (gr: 5) .....	61
<b>Utfyllende kommentarer til oppgave 2</b> .....	65
<b>Oppsummering</b> Ass. dir. Idar G. Johnsen, Statoil .....	67
<b>Ledersamling</b> Sikkerhet og Kvalitet i gjennomføringen av Brønnservice-operasjoner, Stavanger Airport Hotell, torsdag 26. mars 1992 .....	69
<b>Deltakerliste</b> Ledersamling i Brønnservice 26.03.92 .....	70
<b>Sikkerhet og Kvalitet</b> i gjennomføringen av brønnserviceoperasjoner, Ledersamling .....	3
<b>Forord</b> .....	5
<b>Sammenheng</b> .....	7
<b>Velkomst</b> Avd. leder Reidar Lindeberg, Statoil .....	12
<b>Sikkerhet og Kvalitet i Statoil</b> Ass. dir. Idar Johnsen, Statoil .....	13
<b>Spørsmålrunde</b> .....	17
<b>Krav og forventninger til brønnselskap m.h.t. sikkerhet og kvalitet</b> Borjeslf Petter H. Tomren, Statoil-DDB .....	19
<b>Spørsmålrunde</b> .....	30
<b>Sikkerhet og Kvalitet i Maritime Well Services</b> Adm. dir. Børge R. Kolstad .....	32
<b>Spørsmålrunde</b> .....	37
<b>Sikkerhet og Kvalitet i Schlumberger</b> Ass. basesjef Fredrik Hvistendahl .....	38
<b>Spørsmålrunde</b> .....	41
<b>Det Organiserte Vernearbeidet</b> Hovedtillitsvalgt Ove Myklebust, BJ Services AS .....	43
<b>Spørsmålrunde</b> .....	49
<b>Idédugnad i grupper</b> .....	52
<b>Oppgave 1</b> Muligheter og begrensninger for kvalitetsarbeid internt i service. Veien videre .....	53
<b>Presentasjon oppgave 1</b> v/Stein Diesen (gr: 3) .....	55
<b>Utfyllende kommentarer til oppgave 1</b> .....	58
10	11

Velkomst:  
**Avd.leder Reidar Lindeberg,  
Statoil**

Lindeberg ønsket alle velkommen, og viste til at Statoils utgangspunkt hadde vært å invitere de brønnservice-selskapene som inngår i ulike former for samarbeid/kontrakter med Statoil, samt boreentreprenørene. Hele 42 selskaper var dermed blitt invitert til denne samlingen. Lindeberg takket for den gode oppslutningen, ved at samtlige selskaper hadde svart ja til invitasjonen.

Han poengterte avslutningsvis at denne anledningen til felles kommunikasjon og samarbeid om kvalitet og sikkerhet mellom et operatørselskap og en borttrent samlet servicebransje på mange måter representerer "et aldri så lite pionermøte", og at man fra Statoils side så fram til en spennende dag med glensidig utveksling av nyttig informasjon.

Ass. dir. Idar Johnsen, Statoil:  
**Sikkerhet og Kvalitet i Statoil**

Jeg skal begynne med å snakke om hva vi forventer av dere. Dere har vel noen forventninger, mens vi forventer noe av dere. Vi håper at dere vil dele noen av våre målsettinger når dagen er slutt, og at dere i ettertid vil ta et tak og jobbe med disse målsettingene.

Ett av målene vi har med dette, er å unngå det som skjedde på West Vanguard.

Når vi ser på bildet av denne riggen, så har dette noe med *sikkerhet* å gjøre, det har noe med dere å gjøre, og det har noe med meg å gjøre. Jeg tror ikke vi behøver å gjøre noe ekstraordinært hver dag for å unngå sånt, men med det som ligger i bunnen for alt vi gjør: Det er endel av dere som håndterer rør som knekker når de kommer ut på feltet. Vi har en del rør som lekker og en del pakninger som lekker - det er en del biter som faller ned i hullet slik at vi må fiske dem opp igjen. Det er slik vi begynner å sette oss i faresituasjoner som den med West Vanguard.

Vi har hatt ganske mange dødsulykker i Nordsjøen - mange skader - mange timer som går med til "tull". Bortimot 25 % av tiden på de fleste plattformene idag går med til - "tull". Enten er det vi som planlegger dårlig, leder dårlig, eller så er det deres utstyr som svikter. Det er også en kombinasjon av disse tingene, så dere har også en god del arbeid foran dere for å hjelpe oss å trekke lasset.

Det er ikke bare sikkerhet isolert vi snakker om - det er også *driftsavbrudd* - og disse er det mange av i løpet av et år. Disse driftsavbruddene synes jeg dere skal hjelpe oss å bli kvitt. Driftsavbrudd er en uønsket hendelse: Bedres kvaliteten, bedres også sikkerheten.

I Statoil har vi nå et program som går på *kontinuerlig forbedring*, eller "TQM".

Slike ledelsesengasjement går som oftest i bølgedaler. Nå er det TQM som har etterfulgt kvalitetssikrings-engasjementet. Noen av disse tiltakene ser ut til å virke hvis en greier å bruke hodet oppi dette, og ikke roter seg bort som en gjorde når det gjaldt kvalitetssikring, da alt ble produsert for hylene - flere hyllemeter med manualer - som sikkert en del av dere var med på og tjente store penger på!

De lange brønnene på Statfjord - verdensrekord - kunne vært grunnlag for en skytesak. Grunnen til at en når suksess er likevel oftest ganske vanlige ting, men *erfaring, lagarbeid* og *kommunikasjon* er nødvendig. Man må også kunne sette seg litt dristige mål - trekke inn erfaringer som er gjort rundt om i verden - og der kommer service-selskapene inn i høyeste grad. Dere kan tilføre oss ganske mye erfaring fra hele verden.

Jeg var nylig en tur i Nigeria og besøkte flere av selskapene som er representert her idag. Jeg var bl.a. innom Dowell Schlumberger og de hadde et opplegg der som var meget bra. Har aldri sett en yard som så såpass bra ut. Jeg tror ingen her i Norge ser så bra ut!

En må altså ta sjansen og gjøre noe nytt. Men - Nordsjøen er et dyrt laboratorium, og det er skuffende å høre hva utstyr tåler - utstyret skal tåle en viss temperatur, trykk, omdreininger, vekt, osv. - men når det kommer til stykket, så tåler det ofte ikke det man forventer.

Flotte spesifikasjoner "gjør" ingen jobb: MWD-utstyr og elektriske logger må trekkes ut av hullet fordi de ikke fungerer. Hver gang vi må gjennom slike operasjoner, eksponeres vi for at ting kan gå galt: Det er hull som blir stående lengre oppe, eller andre forhold som betyr økt risiko.



Saga hadde mange problemer med noen av sine brønner - det var ganske mye rart som feilet under disse operasjonene. Det var sikkert flere av deres selskaper som var involvert. Hvis dere tenker dere litt om - var det noe dere kunne ha gjort bedre i disse sammenhengene?

Nå er det svært ofte slik mellom operatør og serviceelskaper at kunden skal ha rett: Dessverre opplever vi det slik at serviceelskapene er lite villig til å ta opp problemstillingene med oss. Av denne glengen som sitter her er det bare Rolf Øverland (BJ Services) som har turt å ta opp problemer med meg. Resten - ofte bare "dukker" de hvis de har et problem.

Det var nettopp en masse bråk om arbeidstiden ute i Nordsjøen, men det var ingen av dere som tok det opp med oss. Jeg tror det er en overdreven frykt for å ta opp problemstillinger med operatørene. Det er sikkert mange hos oss som kan være vanskelige å ha med å gjøre, men det er også utrolig mange dyktige og fornuftige folk som er villige til å høre på og ta opp problemstillinger med dere.

### **Funksjonskrav versus detaljkrav:**

Vi forventer at det er deres sikkerhetsfilosofi og deres kvalitetskringsprogram som skal gjelde, for hvis vi skal begynne å detaljstyre deres virksomhet, da er det noe galt. Dere må ha deres egne systemer, og så skal vi heller prøve å bistå med å få dem til å virke og respektere dem. Så hvis vi dytter på en plass som ikke hører hjemme, så er det også deres jobb å si ifra om at dette ikke er riktig.

Det er mange som føler at når ODS funksjonskrav er lagt, er det ikke så mye vi kan gjøre. Der tror jeg vi tar skammelig feil. Og det samme gjelder Statoil i forhold til entreprenørene - jeg tror dette gjelder for de fleste operatørene - at det forventes at dere lager deres eget regelverk og følger det - og at det er noenlunde fornuftig. Hvis ikke blir vi nødt til å gripe inn og forlange en masse detaljer, slik de formelle retningslinjer krever. I forhold til myndighetene så er det vi som er *rettighets-innehaveren*, og det er denne dere retter alle sine krav mot.

Men hvordan er Statoil representert ute? Jo, på en leterigg har vi stort sett 2 mann!

Statoils borevirksomhet omfatter vel 3000 mann, av disse er ca. 300 Statoil-ansatte. Vi har altså bare ca. 1/10 av personell totalt. Fordelingen mellom de øvrige, service-selskaper og riggentreprenører, er ca. 50/50. Vi trenger dere for å bli bedre med arbeidet på sikkerhetsiden.

### **Service med i forbedringsarbeidet:**

Nå har ikke dere bidratt så mye med skader, og det er en av grunnene til at vi ikke har hatt dette møtet før. Vi har nå hatt en "drive" mot sikkerhetsiden i 6 år, og vi har kuttet skadene ganske mye - med 70 - 90%. Vi hadde 74 skader i 1986, og det var 3 i 1991.

Det har aldri vært typisk at serviceelskapene har blitt mest skadet, det har alltid vært borentreprenørens personell som har blitt det. Så vi gjorde et valg - ikke satse på serviceelskapene først - men arbeide mot borentreprenørene for å få skadene redusert der. *Nå vil vi gjerne ha dere med* - ikke fordi dere skader dere så mye - men fordi dere bl.a. kan bidra til at de andre reduserer sine skader enda mer.

Vi vil også ha dere med fordi vi har så mye *tapptid*, og fordi vi gjerne vil forbedre operasjonene våre; "performance". Det gjelder derfor også kontinuerlig forbedring.

Vi vil ha dere med fordi at noen av dere leverer store mengder *klømnikaller* som vi dumper i havet. Vi ønsker å vite hva vi dumper i havet, nedbrytbarhet, vi ønsker å vite om vi kan erstatte dette med bedre stoffer, erstatte med billigere stoffer. Det viser seg ofte når vi tar et av disse "fancy" stoffene, og erstatter det med et som er mer miljøvennlig, blir det også billigere. Det er helt ironisk, men slik er det. Og ikke nok med det, det kreves som regel litt mindre av det!

### **Lagarbeid og kommunikasjon:**

Vi ønsker mer **lagarbeid**. Vi har nå ute invitasjoner til flere av dere når det gjelder kurs i "bomfast" (= stuck pipe). Hva har det med sikkerhet å gjøre? Jo, det er ikke noe særlig sunt å stå fast - begynne å jare, å slå, å vri og vrenge, knekke en kabel og plutselig er hulet/strengen plugget, og så har vi en liten "kick" gående, osv.

Dette er situasjoner vi vil unngå. Vi vil gjerne at dere deltar i dette arbeidet.

Det viser seg ofte at det er ikke så mye kunnskap vi krever, men å bruke den kunnskapen vi har. Vi opplever at slamlaggingen ikke får med seg det de skal. Forhold bare "går forbi". Vi opplever elendige klømnikaller fra sementerings-selskapene slik at retardasjonsstiden ikke stemmer i hele tått. Vi opplever også å ta sementprøver som ikke er representative. Det er en rekke av disse tingene som ikke stemmer hele tiden.

### **Her er et typisk bilde av en service-mann:**

Vi vil ikke skade denne karen her. Vi vil at han skal ha en fornuftig arbeidsstasjon i våre operasjoner. Gi beskjed hvis skoen trykker. Det er ikke alltid vi ser det. Det er trist å lese i avisen at en servicemann jobber 60 - 90 timer i strekk, uten at en av dere har bantket på vår dør og varslet om det.

Noen er ikke fullt så orientert mot manuelt arbeid, men mer mot fir-teknologi, mer kompetanse-pregede ting. Vi har behov for disse selskapene. De skal også ha en arbeidsstasjon som fungerer, og disse er kanskje blant de som har klaget mest i avisene. Det er ikke nødvendigvis dette selskapet dere ser på overhøyet, men den type service. Men vi har ikke hørt noe fra disse hel!

Igangsetting av skadereduserende tiltak, å trekke igang en del prosjekter og en del forbedringer, krever det som kalles ledelsesengasjement: Hvis ikke ledelsen er engasjert og viser seg i dette her, så blir det ingen verdens ting!

Jeg går ut fra at svært mange av dere er ledere i deres selskap på et eller annet nivå, og det er dere som må begynne:

Service mannen dere så på bildet opplever trolig ledelsen i serviceelskapene som verre å ha med å gjøre, og er mer frustrert over forholdet til sine ledere enn han er i forhold til borentreprenøren og operatøren.

Dette framkommer i en omfattende bransjeundersøkelse fra 1991. Deres ledere må vurdere om dere gjør den jobben dere skal gjøre i forhold til deres egne folk på dette området. Hvorfor er det slik at de føler seg frustrert i forhold til sin egen ledelse? Samarbeid og kommunikasjon med de ansatte har kanskje noe med dette å gjøre?

### **Ta opp problemstillinger:**

Vi har en del problemstillinger på vår side som vi må passe på - forhold som jeg tror vi har skyld i. Jeg liker å være pirkete, liker å være "tool-pusher" også, liker å være ekspert på mud, for ikke å snakke om sement. Og det fordi vi er det - selvfølgelig! Men ikke hele tiden, og ikke i alle faser. Og da er det deres oppgave å si fra til oss om at nå skal vi ligge litt unna - "dette er vår jobb". Dette er fullt mulig. Det kan nok være problematisk med noen av våre folk, men jeg tror ikke det skal få konsekvenser.

I det lange løp vil det lønne seg å ta opp problemstillinger hvis vi oppfører oss litt dumt. Dette er iverfall en utfordring til dere - og selvfølgelig en utfordring til oss.

### **Synlig engasjement:**

Jeg nevnte Dowell Schlumberger tidligere. Det så veldig bra ut der nede. Mange av dere har anlegg som ser bra ut, men jeg har også vært på anlegg som ser ut som svinstier - der sikkerhet og kvalitetforbedring tydelig ikke er en integrert del av jobben. Det er en attpåklått. Skal det bli en integrert del så er det opp til ledelsen å få det integrert. Det må inn i de dagligdagse gjøremål, det må inn hver eneste dag. Hvordan skal dere få dette til?

Det som vi har fått til - og vi har fått ganske bra resultater på våre rigger - er å være synlige i dette, å få ledelsen til å være engasjert i kvalitet og sikkerhet på alle mulige måter. Det å oppsøke problemene. Gå rundt, se, se hvordan det ligger an. Husk en ting - hvis dere går forbi en situasjon som ser litt farlig ut - så har dere akseptert den - hvis dere ikke gjør noe med det, så aksepterer dere den.

Så, ledere, når dere aksepterer en litt kin-kig situasjon og bare går forbi - så blir det oppfattet som OK for dem som jobber der - hver gang. Da hjelper det ikke hva dere sier, dere som bare gikk forbi uten å si noe. Det er mange triks i dette her - rapportering, registrering, analyse, holdingspåvirkning. Felles for disse er at de virker bare for en stund, så må de forandres. Man må hele tiden drive med fornyelse i dette arbeidet.

Det må utvikles metoder, teknikker. Det er mange som sverger til det ene eller det andre, men man må ikke få et religiøst for-

## Spørsmålsrunde

hold til disse tingene. Det tror jeg kan være farlig. Det som er viktig er å ha et engasjement på disse områdene. Hvis dere tenker på de 3000 i bore- og brønnoperasjonene i Statoil: Av disse kommer 50% fra serviceindustrien og 50 % fra boreantrepene. Hvor mye innflytelse har ikke dere i dette?

Vi vil at dere skal ha et større engasjement i kvalitet og sikkerhet, tenke "performance", i miljø og innen sikkerhet. Det gjelder ikke bare det dere skal sende regninger til oss for, dette skal gå inn i deres arbeid hver eneste dag - bli en del av det.

### Hva måler vi sikkerhet og kvalitet mot:

Kvalitet og sikkerhet vil i økende grad komme til å få konsekvenser for kontrakter. Det sitter vel antagelig representanter her som er "kytete" på land fordi de ikke levde opp til

sikkerhetsstandarden. Vi ekskluderte nettopp en rigg som ikke kom opp på tilbyderlisten overhodet fordi den hadde for høye skadedetall. Det er vanskelig å finne måter å skille dette på, men det vi har gjort hittil er å sette et *minstemål*, og de som ikke holder minstemålet får ikke være med på leken. Dette tror jeg er retterdig. Vi satte et *minstemål på 20 skader pr. mill. arbeidstimer* for et anbud vi hadde ute nå. Da var det altså en rigg som ikke fikk delta. Det var også et annet selskap, som ikke hadde de *rette holdningene*. Dette var en subjektiv vurdering - ikke tallfestet - de fikk ikke fornyet kontrakt. Vi gikk til et annet selskap som fikk disse forholdene. Dette spør seg, operatørene snakker seg imellom om dette. Var jeg dere ville jeg ta utviklingen mot stadig større kvalitets- og sikkerhetskrav alvorlig!

### Spørsmål:

*Berge Larsen, Odffell Drilling:*

Du stiller spørsmålene hvorfor serviceselskapene ikke sier fra - og det er kanskje mange svar på hvorfor de ikke gjør det. Men har det ikke noe med kulturen i de forskjellige ojeselskapene å gjøre - at de ikke vil at vi skal si fra?

Derfor er det gledelig at du er den første jeg har hørt fra et ojeselskap som oppmøder om det. Men du har sikkert, som du også nevnte, folk i din organisasjon som ikke liker at vi skal si ifra. Kommentarer til dette?

### Svar:

*Idar G. Johnsen, Statoil:*

Jeg tror du har rett, ihvertfall 50 %. Halvparten av skylda ligger hos dere, ikke all skylda er hos oss - det er nok en "tradisjon" hos dere også å ikke si ifra. Det er tross alt to parter som skal snakke sammen, man kan ikke bare skylda på den ene. Hvis dere ikke har forsøkt, hvordan vet dere at det ikke går an?!

Jeg kan sammenligne med : Alle klager over at sjefen aldri er tilgjengelig, men spør om de har prøvd! Svært ofte har de ikke det! Hvordan vet de da at han ikke er tilgjengelig når de ikke har forsøkt? Slik tror jeg det er i denne saken også. Men du har rett i det du sier, det vil nok ikke være alle i vår organisasjon som liker dette - det har noe med tradisjon å gjøre, men det går an å forsøke!

### Spørsmål:

*Egil Edvardsen, Vetco Gray:*

Vil gjerne ta opp problemet som ble nevnt ang. arbeidstid og lange arbeidsøkter.

Vi har ofte vært oppe i denne arbeidssituasjonen. Det er ofte at vi bare får sende ut en mann på en jobb, og vi har tatt opp å få ut en til. Vi har fått god respons, lovnader, og det har fungert - men det støkker seg av

og til. Som oftest skjer dette ombord på riggen, at en boreleder eller tilsvarende setter seg imot.

Det jeg snakker om, er altså når vi ber om å få ut en ekstra mann når jobbene drar ut. Da kan vi komme opp i denne konfrontasjonen av og til. Da er det ikke noe kjekt for den karen som er ute heller - ikke overfor oss eller ledelsen - men at han føler han ikke får den hjelpen, den goodwill'en han skal ha for å utføre arbeidet sitt, hvis han "setter seg opp mot" vedkommende ombord i riggen.

Med all respekt, det går ganske godt, men det skjærer seg av og til, så jeg synes godt Statoil kan ta opp dette her som en "issue" til offshoregutta også - og få dem til å forstå at vi godtar og prøver å samarbeide, men at vi må ha litt velvilje fra dem også!

### Svar:

*Idar Johnsen:*

Krever ingen kommentar. Hjertens enig.

Dette er en del av det jeg står her og gjør nå. Må oppfordre dere til å ta det opp også i egen organisasjon, med egne folk. Det er ikke enkelt, det vil være konflikter i dette. Men en plass må vi begynne, la oss ikke vente til det er perfekt før vi begynner å ta opp problemet.

### Spørsmål:

*Trond Skår, Nodoco:*

Vi leverer liner-utstyr til feltene, og liner'en blir som oftest kjørt i mot et åpent hull, som i grunnen er en veldig kritisk situasjon. Du viste bildet av West Vanguard, og det er g en situasjon i et åpent hull, men da noe tidligere. Vi har forsøkt å jobbe oss fram til total-løsninger med hele sett av tool - doble sett for å korte ned på bruk av riggtid forut for kjøring av dette i hullet - for å få dette ut i faste assemblies for å ta rett ifra basket ut til handling - og så kjøres i strengen.

Det vi da registrerer i ettertid er at vi taper konkurransen med våre konkurrenter pga. vår pris. Den blir høyere når vi investerer i mer verktøy - mer running-tools som da igjen gir en høyere produktpris tilslutt. Jeg savner fokuseringen på anvendt riggtid på f.eks. montering av verktøy på rigg forut for jobb. Takk.

**Svar:**

*Idar Johnsen:*

Har hørt mye om disse tingene, disse redere, riggeierne, boreentreprenørene. De er gode kapitalister slik hver for seg, men de liker godt planøkonomi! De vil gjerne at vi ikke skal bry oss om markedskreftene - vi

skal gi høye rater slik at de tjener penger på å ha dette. Jeg tror det er noe som heter markedskrefter i dette, som dere må ivareta selv. Det er en konkurransesituasjon i dette, og hvis ikke dere klarer å argumentere og få gjennomslag for deres synspunkter om at dere har noe å by på performance, så når det ikke fram.

Bare påstander på dette er for tynt. Dere må vise til et eller annet. Vi kan vise til veldig mye i operasjoner som krever forbedringer i massevis, men det å kunne vise at du sparer tid krever skikkelig dokumentasjon. Det du ber oss om å gjøre er å gå vekk i fra vanlig normal anbudsrutine. Det er ikke så helt enkelt det!

## Boresjef Petter H. Tomren, Statoil - DDB: Krav og forventninger til brønn- selskap m.h.t. sikkerhet og kvalitet

**Hvorfor trenger Statoil service tjenester:**  
Statoils bore- og brønnvirksomhet uten service- og entreprenøræringen, kan sammenlignes med et fotballag med trener, bane og ball, men uten spillere til å få ballen i mål.

av tjenester, samt større kontraktspakker så som feltkontrakter. Denne trenden vil nok fortsette, men samtidig ser vi helt klart at det går en grense både hva angår det som legges til boreentreprenør, samt størrelsen på de ulike kontraktspakker.

<b>HVORFOR SERVICE TJENESTER?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kjøpe ekspertise/utstyr Statoil selv ikke besitter</li><li>• Tilgjengelighet ved behov</li><li>• Overføring av andre operatørens erfaringer gjennom service tjenesten</li></ul>

<b>TREND</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sammenslåing av tjenester der dette er formålstjenelig</li><li>• Mere ansvar overføres boreentreprenør, også hva angår service tjenester</li><li>• Felt/område kontrakter</li></ul>

Statoil er helt avhengig av den ekspertise og det utstyr som service næringen tilbyr for at vi skal nå våre mål. Med andre ord er vi i markedet for å kjøpe tjenester og utstyr vi selv ikke besitter til en riktig pris og kvalitet.

Det som må være styrende innen de ulike typer kontrakter er kapasitet hos leverandøren og konkurranse i markedet, samt å innse at det som ofte driver teknologien videre er den direkte kontakt og dialog mellom ingeniørfeltene hos operatør og leverandør, og i denne forbindelse da service næringen.

Hvilke hovedkategorier av tjenester Statoil har behov for vil i liten grad endre seg over tid, mens innholdet av de ulike kategorier må tilpasses etter hvert som grensene for det som er teknisk mulig flyttes stadig lengre. Det vil alltid være samspillet mellom det som service næringen teknisk sett kan levere og det behovet som operatøren har, som vil drive utviklingen videre og stadig flytte grensene for det som er teknologisk mulig.

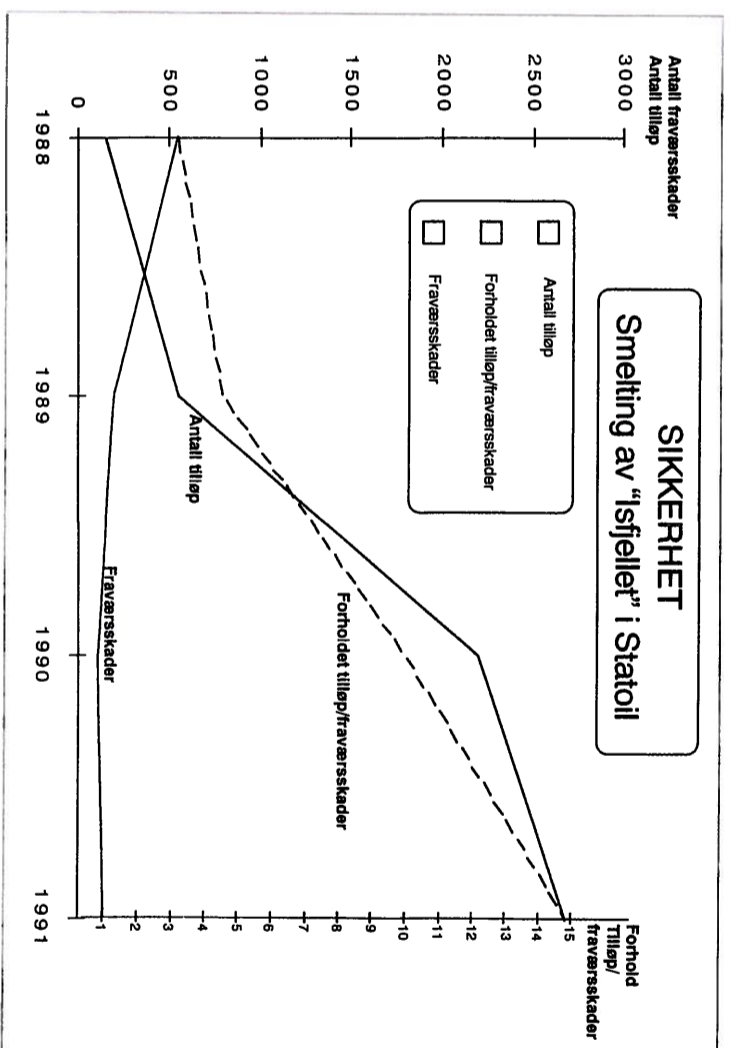
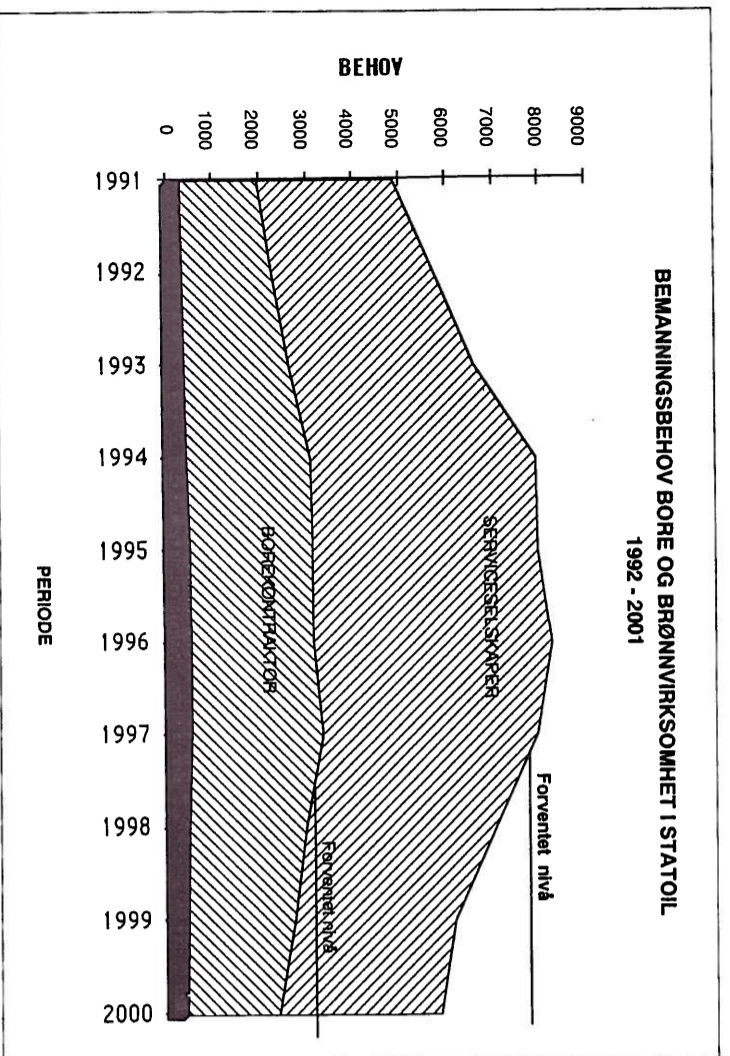
**Bemanningsbehov framover:**

Regnet i årsverk sysselsetter Statoil i 91/92 totalt ca. 10 ganger så mange personer innen bore- brønnvirksomheten utenfor selskapet enn hva som er ansatt direkte i Statoil. Dette tallet forventes å øke, slik at forholdet øker til 1.:15 frem mot år 1995. Det totale antall personer engasjert mot Statoils aktiviteter innen denne næringen vil da være ca. 8000.

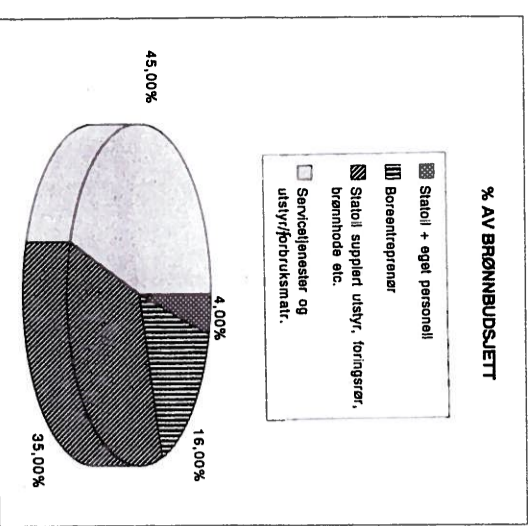
Dette forholdet sier også mye om valgt strategi for planlegging og gjennomføring av aktivitetene, såvel som det absolutte behov for samarbeid som må til for at vi skal nå våre mål.

**Trend:**

Service næringen har til ulike tider vært nødt til å tilpasse seg et svingende marked og kunder med ulike kontraktstilosofier. Trenden i Statoil har vært å samle flere oppgaver under boreentreprenør, sammenføring



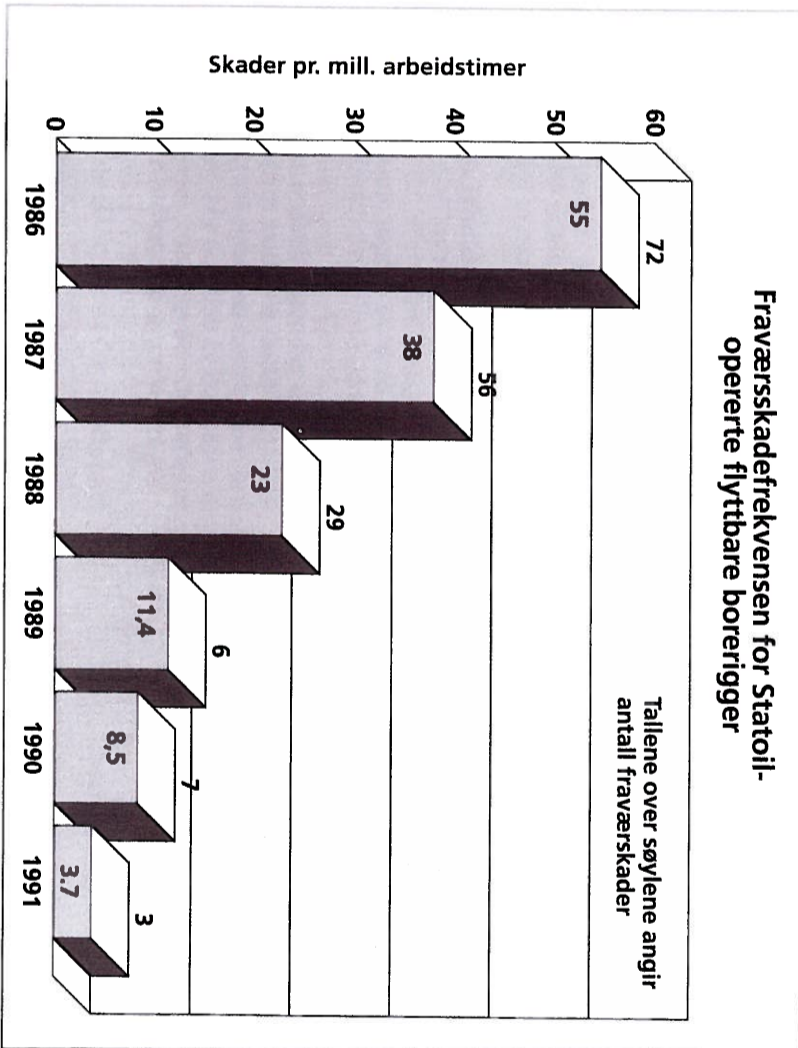
Det samme forholdet gjør seg gjeldende i operasjonene til havs. Typisk, så er forholdet mellom Statoil-personell og innleid personell i bore/brønn-aktivitetene på en fast installasjon ca. 1:15. På driftssiden ser man ofte det motsatte bilde, at det er bortimot dobbelt så mange Statoil-ansatte, som innleide.



**Brønnskostnader:**  
På kostnadsdelen i et typisk brønnbudsjett på en produksjonsplattform utgjør service-tjenester og utstyr ca. 45 % av totalkostnadene, mens Statoil supplert utstyr utgjør 35 %. I disse 35 % er inkludert foringsrør og produksjonsrør, brønnhode, ventilltre etc., dvs. utstyr som tildels er kjøpt fra utstyrløseverandører tilknyttet brønnservicevirksomheten. Kostnadene relatert til boreentreprenertjenester utgjør 16 %, mens Statoil personell utgjør 4 % av totalkostnadene.

**Sikkerhet og fraværsskader:**  
På sikkerhetsdelen har målbevisst satsing og godt/åpent samarbeide, spesielt med entreprenørene, ført til en drastisk endring av sikkerhetsbildet de senere år slik at antall skader i 1991 utgjorde 1/5 av antallet i 1988, mens antall rapporterte tillopp/hestetilulykker i samme periode har økt fra ca. 500 til ca. 2500 pr. år. Disse tallene gjelder da for hele Statoilkonsernet samlet.

Denne positive utviklingen er tydeligst på Statoils flyttbare boreboriger, hvor i perioden 1986 - 91 fraværsskaderfrekvensen er redusert fra 55 til 3.1.



## SIKKERHET

Status pr. uke 11-92  
Gullfaks og Veslefrikk

Antall skader med fravær :

Statoil	:	1
Entreprenører (herav boring : 1)	:	6
Andre	:	3
<b>Fraværskadetrekvens</b>	:	
Statoil	:	2,5
Entreprenører	:	13,8
Andre	:	26,5
<b>Totalt Sokkel</b>	:	<b>8,4</b>

## Hva er det en har gjort og har lykkes med:

- Ledelsesengasjement/troverdighet
- Rapportering og registrering av hendelser
- Årsakanalyse
- Formulering av klare og forpliktende mål
- Forbedringer av teknologien
- Økt satsing på organisatoriske tiltak, motivasjon og holdningsendring

På Gullfaks og Veslefrikk har vi de siste årene rapportert servicepersonell under kategorien "andre". Historien viser at serviceæringen historisk ikke har hatt mye skader.

Det vi har sett etter hvert som skadene i rene boreentreprenørselskap har kommet med, er at serviceæringen har begynt å vise på skadedetallene. Statoil ønsker derfor å øke engasjementet rettet mot serviceæringen innen sikkerhet.

Utviklingen i 1992 har forverret bildet fra 1991 slik at pr. uke 11-92 for Gullfaks og Veslefrikk ligger servicepersonell *dobbelt* så høyt som entreprenørene hva angår skadetrekvens. Det må også her nevnes at enkelte selskaper ligger betraktelig høyere enn dette gjennomsnittstallet. Det er med andre ord et klart forbedringspotensiale hva angår sikkerhet innen enkeltelskaper tilknyttet serviceæringen.

### Innen sikkerhet, hva er det så man har gjort og har lykkes med:

- ledelsesengasjement/troverdighet
- rapportering og registrering av hendelser
- årsakanalyse

– formulering av klare og forpliktende mål

– forbedring av teknologien

– økt satsing på organisatoriske tiltak, motivasjon og holdningsendring

### Langtrekkende brønner m.m.:

På den tekniske siden har samarbeidet mellom serviceæringen, boreentreprenørene og Statoil de senere årene flyttet grensene stadig lengre for det som er teknisk mulig.

### Stikkord i denne forbindelse er:

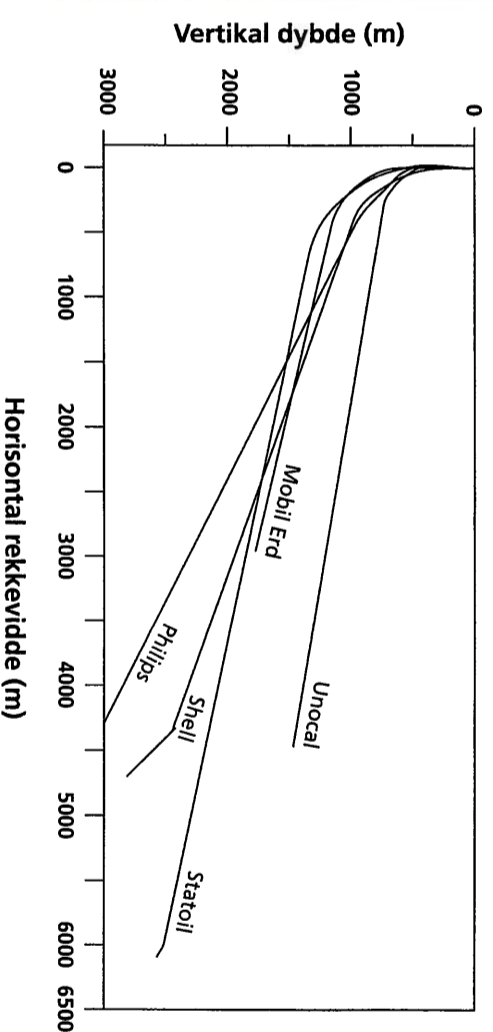
- langtrekkende brønner
- horisontale brønner
- gruspakking av lange intervaller i høye brønnevinkler

De tekniske grensene vil fortsatt bli ytterligere flyttet i tiden fremover. I dagens oljepris-marked og med det høye kostnadsnivået på norsk sokkel vil dette på sikt gjøre norsk oljevirksomhet, såvel som serviceæringen, mere konkurransedyktige internasjonalt.

### Nedetid:

Effektiviteten i gjennomføringen av bore- og brønnoperasjonene har stor økonomisk betydning for Statoil. Nedetid på så høyt

## Langtrekkende brønner



## SIKKERHET/KVALITET

UTBLÅSNING

Den statistiske fare for en utblåsning innen Statoils operasjoner innen år 2000 er:

ca. 90%

som over 20 % eller sagt på en annen måte, effektivitet på 80 % er ikke unormalt, og historikken viser dessverre ingen positiv utvikling innen dette området. Tvertimot er vi inne i en negativ utvikling hva angår effektivitet. For Statoil er dette bekymringsfullt. Boreoperasjonene på Gullfaks for 1991 på feltbasis viser en effektivitet på 79 %. Måsetningen for 1992 er å øke effektiviteten til 85 %.

Betydningen av effektiv fremdrift varierer fra plattform til plattform og er mest betydningsfull på felt eller plattformer som er brønnstyrt hva angår produksjon. 1% økning av effektiviteten på årsbasis på Gullfaks som felt betyr ca. 40 mill. NOK i økt inntjening. Blir måsetningen for 1992 med effektivitetsøkning til 85 % oppnådd, betyr dette en årlig inntjening på over 200 mill. NOK.

### Faren for utblåsning:

I forbindelse med fokuseringen på økt effektivitet, som er en viktig del av den totale kvalitetsforbedringen innen Statoils operasjoner, må fokus fortsatt være på topp angående brønnsikkerhet og fare for utblåsning.

Brukes statistiske data på verdensbasis på det aktivitetsnivået Statoil får frem mot år 2000, vil det med en sannsynlighet på 90 % forekomme en utblåsning i forbindelse med Statoils aktiviteter.

Dette blir helt klart den største utfordringen etter hvert som antall brønner øker og derigjennom også antall overhalinger, og spesielt da på de kommende gassbrønnene.

Økende bruk av "Coiled Tubing" og "snubbing" krever også høy grad av oppmerksomhet mot brønnkontroll. Bruken av denne typen tjenester er i rask økning innen Statoils operasjoner.

Av utblåsninger så langt, er det nok grunn-gass-utblåsningen på West Vanguard på Halten-banken som huskes best.

Denne hendelsen viser også at den faren vi her fokuserer på er reell.

**Økt kvalitet i operasjoner:**

Hva kan vi så gjøre for å øke kvaliteten i våre operasjoner? Jeg ser en helt klar parallell mellom den systematikken som brukes i sik-

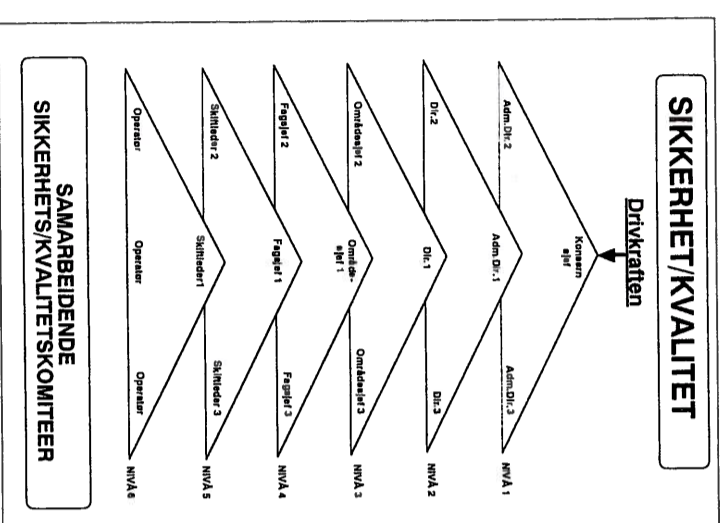
- Økt kvalitet i operasjonene krever:**
- Ledelsesengasjement
  - Innrapportering og registrering av avvik, avbrudd
  - Årsakanalyse
  - Formulering av klare og forpliktende mål
  - Bevisst satsing
  - Program for forbedring og utvikling
  - Oppfølging og informasjon
  - Utvikling og forbedring av teknologien
  - Satsing på den menneskelige faktor

kerhetsarbeidet og det resultatet som er oppnådd der, og den prosessen vi må gjennom for å komme videre med å forbedre kvaliteten i våre operasjoner.

**Hva driver sikkerhet og kvalitet:**

Drivkraften i sikkerhetsarbeidet har vært de koblede og samarbeidende sikkerhetskomiteene fra konsernets toppledelse gjennom linjeorganisasjonen ned til sikkerhetsmøtet på laveste nivå.

På samme måten må vi drive det systematiske arbeidet med kvalitetsforbedring av våre operasjoner. Ledelsen på ulike nivåer må være drivkraft og garantister for rapportering og behandling av uønskede hendelser samt implementering av forbedringer.



I børsjefens sikkerhetskomitemøte i Driftsdivisjonen i Bergen har vi nylig startet en ordning der vi deler det månedlige sikkerhetsmøtet i 2 deler. I første halvdel av møtet drøftes sikkerhet som før, mens den andre halvdel er forbeholdt kvalitet i operasjoner, vedlikehold etc. Vi har god tro på at denne form for fokusering vil gi resultater.

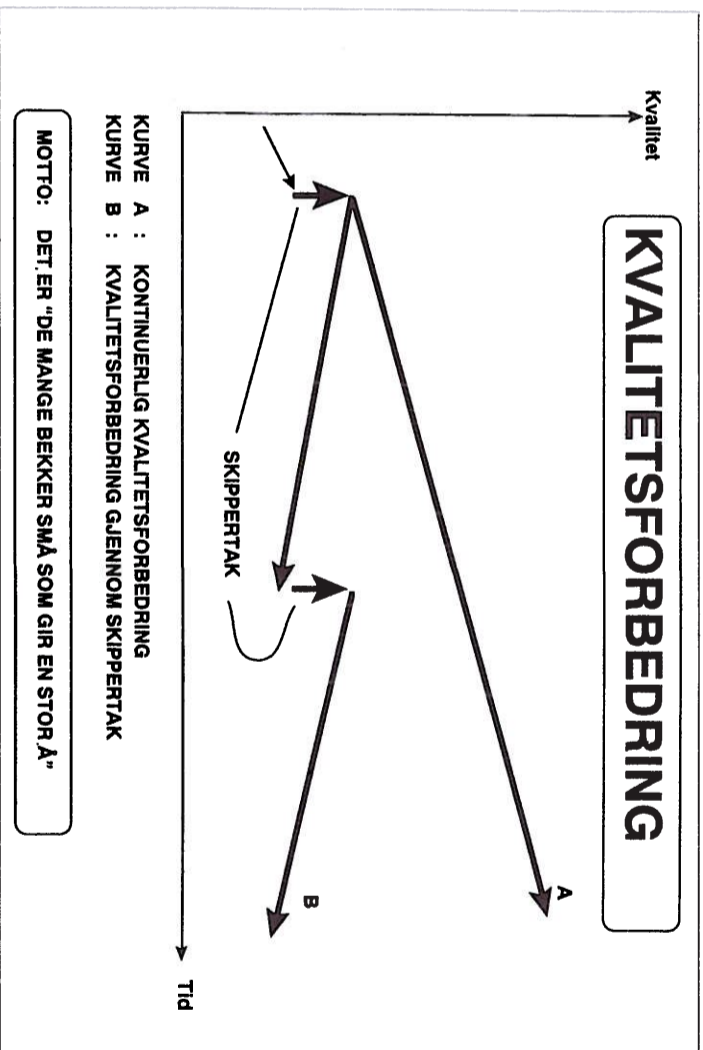
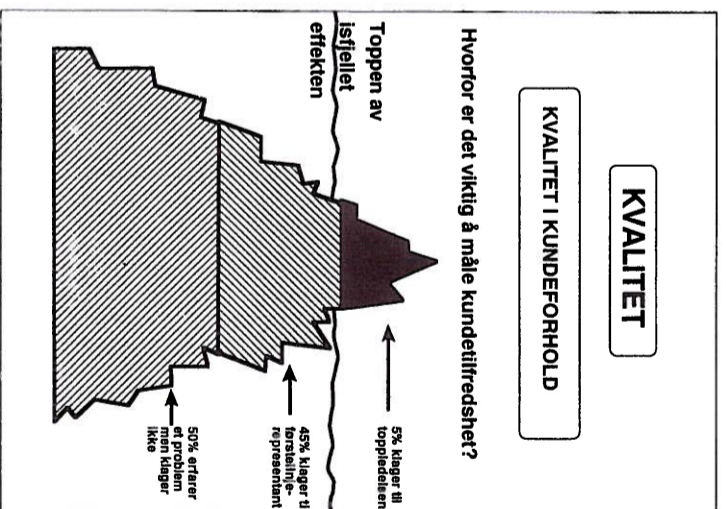
**Kvalitetsforbedring:**  
Som kjent har vi også i dag ulike måter å håndtere feil og uønskede hendelser på. De fleste selskaper har ett eller flere systemer for erfaringsoverføring og behandling av uønskede hendelser.

Min påstand er at det vi bedriver har mere form av skipptak enn av kontinuerlig og systematisk jobbing for å bedre kvaliteten i våre produkter. Kontinuerlig forbedring (eller TQM) er en spesiell måte å jobbe på som krever en mental omlegging og nye holdninger. Og som det står her, er det mange bekker små som vil gi resultater.

For å få systematik i arbeidet med kvalitetsforbedring er det en del sentrale begreper som må på dagsorden.

- Dette er:**
- Kunde og kundetilfredshet
  - Hva er kvalitet og hvordan måles dette?

**Kvalitet i kundeforhold:**  
Parallellen til begrepet "smelting av isfjellet" innen sikkerhetsarbeidet er nærliggende hva angår måling av kundetilfredshet.



Det burde ikke komme som en overraskelse for noen at det bare er en liten andel av alle uønskede hendelser som rapporteres opp til et nivå i organisasjonen som har mulighet for å implementere forbedringer.

Det er ofte her nøkkelen til forbedringer ligger. Alle hendelser som forringer produktkvaliteten må rapporteres og synliggjøres. Videre må nødvendige tiltak identifiseres og implementeres.

#### Statoil forventer:

I et slikt system forventer Statoil at leverandører av tjenester og utstyr selv må ha en fordeling av kvaliteten av eget produkt, og om kvaliteten møter kundens forventninger.

For at dette skal være mulig, må det etableres måleparametre for den enkelte tjeneste. Måleparametrene må være omforent mellom kunde og leverandør.

Videre er det en forutsetning at måleparametrene har ledelsens oppmerksomhet og at de rapporteres både internt og mot kunden på jevnlig basis.

<b>KVALITET</b>
<b>STATOIL FORVENTER</b>
<b>Måling - rapportering</b>
En leverandør av tjenester/utstyr må selv ha en fordeling av kvaliteten av eget produkt, og om kvaliteten møter kundens forventninger.
For at dette skal være mulig må det etableres måleparametre for den enkelte tjeneste/utstyr. Måleparametrene må være omforent mellom kunde og leverandør.
Måleparametrene må ha ledelsens oppmerksomhet og må rapporteres internt og mot kunden på månedlig basis.

**Setting av kvalitetsmål:**  
Som innen sikkerhet, må det settes mål relatert til kvalitet. Det er ledelsens klare forpliktelse at målene etableres og at det jevnlig rapporteres mot målene.

#### Som innen sikkerhet må målene være:

- utfordrende
- målbar
- realistiske
- tidsbestemte
- spesifikke
- og ikke minst må de være akseptert
- En forutsetning er også at avvik fra målene må avviksbehandles.

<b>KVALITET</b>
<b>SETTE MÅL</b>
Som innen sikkerhet, må kvaliteten på tjenester/utstyr må settes.
Målene må være:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordrende</li> <li>• Målbar</li> <li>• Realistiske</li> <li>• Tidsbestemte</li> <li>• Spesifikke</li> <li>• Akseptert</li> </ul>
Avvik fra målene må avviksbehandles.

#### Selvstendig ansvar:

Statoil har ingen ambisjoner om å påtvinge de enkelte selskaper systemer og arbeidsformer innen sikkerhet og kvalitetforbedring. Tvertimot er det viktig at de enkelte selskaper tilpasser disse aktivitetene til eget behov.

Det Statoil vil tilstrebe er at noen få nøkkelparametre for beslektede og like tjenester holdes like for å kunne sammenligne sluttsuttater.

### SIKKERHET/KVALITET

#### SELVSTENDIG ANSVAR

Det enkelte selskap må utvikle egne systemer og egne måter å arbeide med sikkerhet og kvalitet, tilpasset egne behov.

Kun noen få nøkkelparametre må være lik for å kunne sammenligne sluttresultater.

<b>STATOIL VIL VÆRE PÅDRIVER VED Å:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stille krav</li> <li>• Måle resultater</li> <li>• Bistå ved behov</li> </ul>

#### På samme måten tilbys samarbeid innen kvalitetforbedring hva angår:

- etablering av måleparametre
- etablering av mål
- rapportering/oppløgning
- etablere fora for kvalitetforbedring

<b>SIKKERHET/KVALITET</b>
<b>STATOIL TILBYR SAMARBEID</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innen sikkerhet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplæring</li> <li>- Inspeksjoner</li> <li>- Prosedyrer</li> <li>- Rapportering/behandling av tilfeller</li> <li>- Etablering av måleparametre</li> <li>- Måling av resultater</li> </ul> </li> <li>• <b>Innen kvalitetforbedring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablering av måleparametre</li> <li>- Etablering av mål</li> <li>- Rapportering/oppløgning</li> <li>- Etablere fora for kvalitetsoppløgning</li> </ul> </li> </ul>

#### Statoil tilbyr samarbeid:

Sikkerhetsarbeidet såvel som arbeid relatert til kvalitetforbedring er i høyeste grad et samspill mellom flere aktører. Antall aktører for å levere et ferdig produkt, som i vårt tilfelle en ferdig boret og komplettert brønn klar til produksjon, er som deltatkerlisten på denne samlingen viser, meget høy. Mange del-leverandører resulterer i mange grensesnitt, og stor grad av koordinering kreves for at bitene i puslespillet skal passe sammen.

I dette samspillet vil Statoil helt klart, som jeg også tidligere har sagt, ta på seg ansvaret som pådriver og katalysator.

#### Statoil tilbyr derfor et samarbeid innen sikkerhet hva angår:

- opplæring
- inspeksjon
- prosedyrer
- rapportering/behandling av tilfeller
- etablering av måleparametre
- måling av resultater

#### Hva betyr kvalitet på sikt:

En naturlig følge av å forlange og fokusere på kvalitet må være å velge kvalitet når man har et valg.

På samme måte som gode sikkerhetsresultater er akseptert brukt som vektingskriterier ved valg av leverandører, vil total kvalitet i form av dokumenterbare nøkkel-tall eller måleparametre bli stadig viktigere ved valg av leverandører av tjenester og utstyr.

I praksis vil dette bety at selskaper som satser på, og leverer kvalitet, på sikt, vil forbedre sin posisjon i markedet, mens selskaper som satser på kortsiktige gevinster i mye mindre grad vil ha livets rett. Det er Statoils klare målsetning å påvirke utviklingen i denne retningen.





# Spørsmålsrunde

**Spørsmål:**

*Aif Ragnar Løvdahl, Smedvig Drilling:*

Har du noen eksempler på gode måleparametre?

Er det forebyggende tiltak vi skal se på og måle, eller er det resultatstiden?

**Svar:**

*Petter Tomren:*

Når det gjelder måleparametre, så ønsker vi ikke å pådytte selskapene noe system eller parameter. Det er vel ingen som kjenner produktene bedre enn de som leverer dem. Vi har vist noen parametre her, bl.a. nedetid, *tappt riggtid, frekvens på feil på utstyr, vedlikehold mot entreprenørene, tilgjengelighet på boresystemene, hvor mye ressuser brukes de på vedlikeholdet.* Parametrene vil variere fra selskap til selskap, fra tjeneste til tjeneste, så jeg har ikke fasitvar. Tvert imot. Når det gjelder det andre spørsmålet, så er det alltid greit å komme ditthen at vi er i forebyggende fase. Der er vi ikke idag m.h.t. alt vi gjør - heller ikke på sikkerhet.

Det skjer ting som vi må gripe fatt i og lære av, og da er vi mer i en korrektiv fase enn i en forebyggende fase. *Målet må være at vi kommer mer og mer inn i et forebyggende arbeid.* Det gjør vi med å rapportere konkret det som skjer. Gripe fatt i det og gjøre noe med det og unngå at det skjer neste gang.

**Spørsmål:**

*Børge R. Kolstad, Maritime Well Services:*

Du nevnte tilbud om opplæring og kurs innen sikkerhet og kvalitet, og jeg kunne gjerne tenkt meg at du konkretiserte dette litt mer, hvis dere er kommet så langt i den prosessen?

**Svar:**

*P Tomren:*

På sikkerhetssiden så er det vel velkjent det

tilbudet vi har på opplæringssenteret. Det er vel kanskje ikke alle som liker prisen på det tilbudet, men det er en annen side. Når det gjelder kvalitet, så er vi i Statoil også inne i en fase der vi på ingen måte er i mål. Vi har ingen konkrete opplæringsprogram på kvalitet sånn isolert sett. Vi har en del "guruer" internt som lærer oss disse tingene, men pr. i dag så har ikke vi noe komplett opplæringsprogram på dette som går på kvalitet. Vi deltar mye eksternt, men vi håper å komme dit at vi har noe mer konkret.

**Kommentar fra Idar Johnsen:**

Kvalitet kan også hentes på markedet.

**Spørsmål:**

*Berge Larsen, ODCC:*

Du viste en statistikk der nedetid var ca. 25%. Ved å gå over til enten en hovedentreprenør for serviceselskaper, evt. at boreentreprenøren har flere av disse tjenestene - tror du at nedetiden vil forbedres, eller er dette bare for at du forventer at kostnadene skal gå ned?

**Svar:**

*Tomren:*

Jeg tror ikke å gi større ansvar eller flere kontrakter til boreentreprenøren i seg selv vil få nedetiden ned. Den eneste måten å få mer effektivitet på er å sette det på dagsorden, snakke om det, rapportere at som gjøres feil, forbedre det suksessivt framover slik at vi unngår å gjøre de samme feilene - og dette må gjøres uansett hvilken kontraktsstrategi som velges!

**Spørsmål:**

*Stein Diesen, Smedvig Petroservices:*

Jeg har en kommentar til ditt innlegg. Vi sitter her som representanter for en hel del mennesker, kanskje flere tusen, og som ledere for service- og boreanringene, og det

er helt åpenbart at det er en betydelig utfordring som ligger på oss i å omforme det budskapet slik at det blir forstått hos de enkelte ansatte som vi egentlig må få med på de målene og utfordringene du stiller.

Det er helt klart at budskapet må omformes minst flere ganger for at alle skal kunne forstå det.

**Svar:**

*P Tomren:*

Det var en fornuftig kommentar. Jeg tror vi

nå er i en fase for det som går på kvalitet som vi var i for noen år siden når det gjaldt sikkerhet. Vi gikk rundt og snakket om null skader og folk lo høyt. Det er ikke så mange som ler av det i dag. Men det må operasjonaliseres, som det sies. Med enkle middel tror jeg folk forstår, bl. a. ved å vise hva det koster, slik at folk får et forhold til det og forstår hva det dreier seg om. Jeg tror de fleste forstår 200 mill. kr.!

Adm. dir. Børge R. Kolstad:  
**Sikkerhet og Kvalitet**  
**i Maritime Well Services**

Først vil jeg få takke Statoil og Rogalandsforskning for at de tok initiativ til denne samlingen. Det er noe nytt å samles om kvalitet og sikkerhet i brønnservice. Vi kjenner jo dette ifra boring der de har holdt på med dette en stund, 5-6 år hverfall.

Kvalitet og sikkerhet er viktig, og det viktigste av alt er hvordan vi kan forbedre kvalitet og sikkerhet.

Jeg vet ikke hvorfor MWS ble forespurt om å holde innlegg her, men vi er, mener jeg, en typisk representant for brønnservicebedriftene: Opptatt av operasjoner, tekniske detaljer på utstyr, anbud, jaren som kunden skulle hatt igår - men som han spør etter idag av en eller annen grunn, osv. osv. For meg betyr denne samlingen at det er et viktig signal ifra Statoil til brønnservicebransjen om å

sette kvalitet og sikkerhet øverst på dagsordenen. Ikke bare nå idag, men først og fremst m.h.t. de offshoreansatte - som igrunnen er satt til å gå foran som et eksempel på hva vi ledere egentlig står for. Håper også at vi kan gi noen signaler igjen til Statoil på hvordan vi ser på dette med kvalitet og sikkerhet.

I arbeidet med kvalitet og sikkerhet i MWS så har vi valgt å se dette ut ifra to eksempler:

**Kvalitet og sikkerhet:**

1. **Økt kunnskap gir økt kvalitet og sikkerhet** - dvs. det er personene og den kunnskapen og motivasjonen disse har som gir kvalitet og sikkerhet. Videre en erkjennelse av at operasjoner av høy kvalitet er også sikre

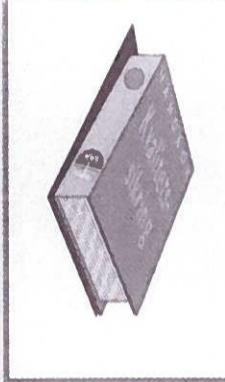
**Kvalitet og sikkerhet**



- Økt kunnskap gir økt kvalitet og sikkerhet
- Operasjoner av høy kvalitet er også sikre operasjoner

Maritime Well Services AS


**Kvalitetssikring**



- KS system er bedriftens verktøy for å sikre kvalitet og sikkerhet
- System i utvikling
- Norskspåklig
- Sertifisering

Maritime Well Services AS


**Økt kunnskap**



- Samarbeid ansatte, ledelse og oppdragsgiver om felles mål for kvalitet og sikkerhet
- Oppfølging og tilbakemelding
- Organisert opplæring
- Erfaringsoverføring

Maritime Well Services AS

**Organisert opplæring**



- Grunnleggende opplærings- og oppgraderings-system
- Fagbrev Brønnservice Teknikker
- Avtalt kurs og opplæringsplan for året
- Fagrettet Ledelse og motivasjon
- Palagte kurs Fagrettet Sikkerhet

Maritime Well Services AS

operasjoner. Altså: sikkerhet er en del av kvalitet.

Jeg tror vi er enige om at **kvalitetssikring** er bedriftens verktøy for å sikre kvalitet og sikkerhet. Spørsmålet er i grunnen om vi bruker dette verktøyet, eller om det er ei bok som vi har i hylla på kontoret som er grei å ta fram nå det er snakk om anbud eller kvalitets-revisjoner fra operatøren o.l. tilfeller?

Jeg vil si det slik at i MWS har vi framdeles mye å hente på bruken av dette verktøyet i bedriften. Vi tror - for å ta noen eks. - at noen enkle tiltak kan være til hjelp for å ta i bruk kvalitetssikringssystemet som et verktøy for å oppnå bedre kvalitet og sikkerhet. Det må være et system i utvikling - det betyr at kvalitetssikring må f.eks. bli en selvfølgelig del av ledermøter, strategi, informasjonsmøter, styremøter for den saks skyld, i bedriften.

Vi mener det må være **norskspåklig**. For å ta oss selv som eksempel, så er all vår dokumentasjon på kvalitetssikring på engelsk. Vi jobber i øyeblikket med å legge dette om på norsk. Jeg tror det gir som resultat at det gir en bedre forståelse hos de ansatte, og en bedre motivasjon for å bruke dette verktøyet.

Til slutt litt på **sertifisering**: Vi har et opplegg i øyeblikket som går ut på å få en såkalt **akkreditert sertifisering** gjennom Det norske Veritas mot NS-ISO 9001 standarden. Vi jobber mot den pr. idag, men vi har ikke noen form for sertifisering. Det er klart at sertifisering kan være kjekk å ha i salgsmøted som en logo på brevpapir, osv., men det er ikke det som er hovedintensjonen: Hovedintensjonen er at vi skal få både en bedre motivasjon og et ytre press gjennom en tredjepart for å utvikle og bruke dette systemet.

Tilbake til utgangspunktet, dette å se på **kunnskap** som at det gir økt kvalitet og sikkerhet. Jeg tror at grunnmuren i denne erkjennelsen for det første er at en har **samarbeid** mellom de ansatte, ledelse og oppdragsgiver om felles mål for kvalitet og sikkerhet. Jeg har ingen tro på at du kan tre dette nedover hodet på noen. Verken fra operatør over på serviceselskapet, eller fra oss i ledelsen i serviceselskapene og over på de ansatte. Jeg tror du må ha et samarbeid og kommunisere om disse tingene, eller så får du ingen forståelse, du får ingen motivasjon, og det skjer veldig lite.

2. At en har en **oppfølging og tilbakemelding** på disse målene og tiltakene for å nå



de målene som en blir enige om er veldig viktig: De ansatte, og ledelsen for den saks skyld, og operatøren, må se at en følger opp det som en blir enige om, og at en måler dette og gir en tilbakemelding.

### Hvordan gjør vi så dette i MWS?

Først gjennom *organisert opplæring og erfaringsoverføring*. Erfaringsoverføring er det området som vi har mest å hente på. Jeg føler for vår del at den beviste bruken av erfaringsoverføring er forholdsvis nytt innenfor brønnservicebedriftene.

*Organisert opplæring* er ett av de to pkt. som jeg nevnte for å oppnå kvalitet og sikkerhetsforbedring. I MWS har vi faktisk siden 1983 hatt et *grunnleggende opplærings- og oppgraderingssystem*, som vi kaller det for. Jeg tror det har betydning veldig mye for kvaliteten og sikkerheten i bedriften og hos de ansatte. På mange måter kan en si at dette har - siden vi innførte dette - vært nygraden i kvalitetsarbeidet i MWS. Det gir en grunnleggende innføring i faget med vekt på sikkerhet for nysatte før de reiser offshore, det kan kanskje høres selvfølgelig ut at en skal gjøre dette, men jeg husker fra min egen tid, 10 - 11 år siden, da var det ikke det.

Videre må de ansatte gjennom en *teoretisk og praktisk prøve* ved opprykk til høyere stilling. Det fungerer som en opplæring, men også som en *kvalitetskontroll* for å sikre at den ansatte og bedriften og operatøren får det "produktet" som en betaler for og som en ønsker å nå.

Over på *fagbrev* som PTommen begynte med i sitt innlegg. Det er nå en *prøveordning innenfor brønnservice* som en startet med i år. MWS har nå 8 lærlinger som går i denne prøveordningen. Fagbrevordningen er rent faglig sett basert på eksisterende interne opplærings-, oppgraderings-systemer, men det jeg tror denne ordningen vil bidra med i tillegg til det som er lært i bedriften fra før av, er at en får en *mer standardisert opplæring* i brønnservicefaget og at en setter *minstekrav til den faglige kompetansen* hos de ansatte. Idag er det nye basert på antall års erfaring ifra Nordsjøen - det er det som settes som kriterier ifra operatøren idag. En spør ikke etter hva folk kan. Det er basert på *kiennskap* og antall års erfaring. Det er veldig positivt at dette med fagbrev er noe som har kommet til som et initiativ ifra brønnservicebransjen selv.

Videre har vi i MWS fra i år innført en *mer systematisk ordning* for kurs og opplæring utover denne grunnleggende opplæring og oppgradering. Dette er både *fagrettede kurs* og *kurs innen ledelse og motivasjon/sikkerhet*. Vi gjør dette på den måten at vi avtaler i samarbeid med de ansatte og klubben i desember hvilke kurs, og når disse kursene skal være, og distribuerer deretter dette til de ansatte.

Kurstilbudet er basert på behov, ønsker og mål som kommer opp gjennom medarbeideramtaler og erfaringer fra operasjoner, nye tjenester, verktøy osv. i bedriften. Dette gir en *motivasjon* og en trygghet hos de ansatte og en forpliktelse hos ledelsen til å følge opp at en har en avtalt plan.

Til slutt vil jeg bare nevne disse pålagte kursene innenfor sikkerhet og fagrettede kurs - Leiro 1,2,3 og kanskje *løftekurs, kurs i slings*, osv. som og er en del av opplæringen.

*Erfaringsoverføring* er et verktøy som brønnservicebransjen alltid har brukt for å formidle

tekniske og praktiske ferdigheter offshore. Jeg vet selv hvordan det var - du reiser ut som trainee på den første jobben og som spesialist på den neste. Det er slik det er, ikke sant?

Vi kan si det slik at vi alltid har brukt erfaringsoverføring uten å være klar over hva vi gjorde. En har brukt det på tekniske ferdigheter. Jeg tror det er viktig å bli bevisst på bruken av erfaringsoverføring også innen kvalitet og sikkerhet. Prøve å systematisere det. Det en egentlig snakker om er *kommunikasjon i systemet*. At en har denne vekselvirkningen som en har vært inne på tidligere idag mellom de ansatte, ledelsen i serviceeskaper, og operatøren. For å få denne vekselvirkningen må en ha kommunikasjon og en må dokumentere det. Deretter gjøre noe med det.

### Systematisk forbedringsarbeid:

Skal nevne noen punkter som vi bruker, ikke fordi vi er så gode eller fordi vi har gjort dette bestandig, men vi prøver ihvertfall å komme igang med dette på en systematisk måte.

### Vi har delt det opp i "inn" og "ut":

INN: Gjennom *avviksrapportering*, det er veldig at en får de ansatte ute til å rapportere når det skjer noe som en kan kalle for *avvik*. Både innenfor kvalitet, tekniske ting og sikkerhet.

At en har *regelmessige operasjons- og sikkerhetsmøter*. Både mellom ansatte og ledelse i serviceeskaper, og mellom serviceeskaper og operatør.

*Regelmessige generelle informasjonsmøter*, dette at en samler de ansatte fra tid til annen, helst etter avtaler, at en setter opp en plan for året når en skal ha informasjonsmøter, slik at de ansatte vet når de kan gå og få informasjon. Da kan en gjerne ta med kvalitet og sikkerhet som en del av den informasjonen en gir ut.

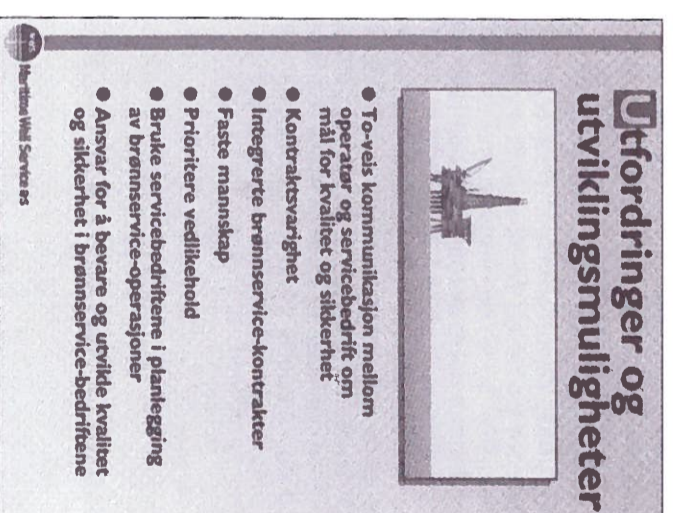
UT: Videre har vi noen metoder i MWS for å få informasjonen ut. Vi prøver å få dette *inn i opplærings- og kursvirksomheten*.

Tilbake til operasjons- og sikkerhetsmøter. Det er en vekselvirkning mellom informasjon inn og ut. På samme måte de generelle informasjonsmøtene i bedriften. Vi har en

*bedriftsavvis* der vi tar med dette med sikkerhet og kvalitet. Og selvfølgelig skal dette inn i *operasjonshåndbøkene*, som skal være under utvikling og som skal være en del av kvalitetsstyringssystemet. Det som er viktig er at de *erfaringene som kommer fram blir dokumentert* slik at bedriften kan formidle disse erfaringene ut til alle ansatte - til oppdragsleveren, og til ledelsen. Allikevel har det lett for å toppe seg, at en samler på informasjon til det blir så mye at det kommer som et fossfall, både på den ene og den andre. Da har det lett for å bli mye bråk. Isteden kunne en holdt en god kommunikasjon og tatt tingene etterhvert som de kom opp.

### Utfordringer videre:

Til slutt litt om det som vi har kalt *utfordringer og utviklingsmuligheter*, som vel er signal tilbake til Statoil idag, og til operatører generelt. Jeg tror det med *tovets-kommunikasjon mellom operatør og servicebedrift* er veldig viktig. Hvis en skal få forståelse og motivasjon, og jobbe mot de samme målene for kvalitet og sikkerhet, må en ha en *tovetskommunikasjon*. Uten det vil en alltid føle at ting blir tredd nedover hodet på oss i servicebransjen



De praktiske årsakene til at avik skjer f.eks. innenfor kvalitet og sikkerhet kan være så mye. Det kan være serviceselskapet gjennom *dårlig opplæring, slette forberedelser, lite motivasjon fra ledelsen ut til de ansatte*, osv.

Men det kan også være andre ting hos operatøren, f.eks. *lav bemanning, for lange skift, vi har trøtte og frustrerte operatører ute, kanskje fordi operatøren ikke har sengeplasser ombord, eller at det er et økonomisk spørsmål*. En må bare innse at det er tanker vi gjør oss, og jeg håper det ikke er noe tap i å ta opp slike situasjoner utifra et felles ønske om å forbedre kvaliteten og sikkerheten. Ikke at servicebedriften mistenkes for å gjøre dette kun utifra gevinstmessige hensyn, f.eks. at en ønsker flere crewdøgn offshore. Jeg tror det må være en form for *tillit mellom operatør og servicebedrift* på disse tingene.

Jeg vil også nevne dette med *kontraktsvaighet*. I dag opererer vi ofte innenfor korte kontrakter - ett år, 2 år. For å sette det på spissen, hvis en har en kontrakt på 1 år, så går kanskje 3 mnd. av denne kontrakten vekk bare til å forberede anbud og priser osv. Da sier det seg selv at du får ikke mye tid til å tenke langsiktig på sikkerhet og kvalitet. Det er slik at du har lett for å bruke tiden på det som er viktigst i øyeblikket. Det er kanskje anbudet og prisene. Så det er ønskelig at en kommer inn på kontrakter som er mer langvarige.

#### **Integrerte brønnservice-kontrakter:**

Det som jeg tenker på da er først og fremst integrerte bore- og brønnkontrakter, som jeg for min del er skeptisk til. I dag føler jeg tross alt at vi er på nivå 2 i forhold til nivå 1, som er operatøren. Hvis vi får disse integrerte bore- og brønnoperasjons-kontraktene, så havner vi helt ned på nivå 3. Om det er positivt for kommunikasjonen tror jeg ikke, og du vil oppnå på langt nær den samme forbedringen på kvalitet og sikkerhet som

om en heller velger å se på integrerte brønnservice-kontrakter mellom *brønnserviceyrker* - ikke mellom bore- og brønnservice.

**Faste mannskap** har alltid vært et

problem:

For vår del så har vi 11 plattformar å forholde oss til. Så det sier seg selv at en mann som er på samme plattform annehvert år vil ikke ha det store forholdet til rutinene og prosedyrene som er på den platformen. Jeg tror at i de tilfeller der en har høy, stabil aktivitet på et felt eller på en plattform, så bør det være ønskelig å få til faste mannskap ute - folk som kjenner seg igjen og som føler seg hjemme på installasjon. I tillegg til det bør vi i servicebedriftene bestrebe oss litt på å se på de crewene vi setter opp, at vi ikke skifter på crew-sammensetningen mer enn en måned. For å si det slik - en kan tilstrebe at en i servicebedriftene har team på lagene - folk som kjenner hverandre og er vant til å jobbe sammen - da tror jeg vi vil se en kraftig forbedring i kvalitet og sikkerhet bare på en slik liten ting som dette.

#### **Prioritering av vedlikehold:**

Dette har tradisjonelt vært et forsømt område. Da tenker jeg på *vedlikehold av utstyr*. Det er gjerne slik at en reiser ut, får jobben gjort og blir så hevet inn så fort som mulig - helst litt før i - utstyret blir liggende igjen i ei røys. Jeg tror vi skal være flinkere vi i brønnservicebedriftene til å mase om dette med vedlikehold på utstyr. Rett og slett mase!

Videre tror jeg dere kunne brukt servicebedriftene litt mer og bedre i *planlegging av brønnservice-operasjonene*. Skal ikke utdype det så mye mer.

Til slutt dette med ansvaret for å bevare og utvikle kvaliteten og sikkerheten i brønnservicebedriftene. Det er et ansvar som ligger både på brønnservicebedriftene og hos operatørene for å tilrettelegge rammebetingelsene slik at det er mulighet for å få dette til.

## Spørsmålsrunde

### **Spørsmål:**

*John Haukvik, Transocean Well Services:*

Du snakket litt om dette med *planlegging i operasjoner*. Det som vi ofte har følt er at vi gjerne kan være med å planlegge litt mer i forbindelse med *utgivelse av anbud og kontrakter* - dette med spesifikasjoner og slike ting. Vi føler jo ofte det at kunden spesifiserer ting de ikke trenger, og de har også uteglemt å spesifisere ting de er avhengige av. Jeg vet ikke hvordan MWs ser på det?

### **Svar:**

*Kolstad, MWs:*

Vi har sett, mer enn en gang, tilfeller der vi kommer ut på en ny rigg vi nettopp har fått kontrakt på, og der det er ingen som har tenkt på kabeloperasjoner i vårt tilfelle. Det er klart det at når du står og rigger innenfor halvannen meter, så sier det seg selv at for det første blir det tungvint og tar lang tid, og det går utover kvaliteten og sikkerheten. *Brønnservice er et uteglemt område når en designer rigger.*

Jeg tror ikke det er noen egentlig som har tenkt på dette før - en har kanskje begynt å tenke på det de siste åra. Det er mer enn en plattform ute i Nordsjøen som er trykta av de ansatte. De vet at når de skal ut der så er det, for å bruke et sterkt uttrykk, et "helvete" å jobbe.

En vet at dette tar tid, og det ser en ikke fram til. Dette kunne vært unngått hvis en hadde planlagt de praktiske omgivelsene på et tidligere tidspunkt.

### **Kommentar fra Idar Johnsen, Statoil:**

Vil først takke deg, Børge, for et engasjerende og godt innlegg, og en formidabel demonstrasjon på at dere representerer en ledelsesmessig kapasitet som en kan trekke på - og som vi vil trekke på.

Dette området som du nå er inne på er et tankekors: Jeg tror de fleste av oss har opplevd at de fleste riggene er bygd for boring, og når du kommer til og skal gjøre andre jobber, så er det ingen som har tenkt på det på forhånd. Her ligger det også en utfordring for boreentreprenørene og rigg-designerne - for operatørselskapene sitter inne med lite kunnskap om design av borerigger. Brukerne er stort sett boreentreprenørene, og de må og ta tak i denne biten her. Det er en litt overdriven forventning til hva operatøren sitter inne med av kompetanse om dette. Vi er ikke brukere - vi kjøper denne tjenesten, og det er andre som opererer disse riggene for oss.

Vi trenger input fra dere - og den er lik null pr. idag.

# Ass. basesjef Fredrik Hvistendahl: Sikkerhet og Kvalitet i Schlumberger

Jeg vil bare få begynne med å si at jeg ikke trenger å si så mye, for det meste jeg hadde tenkt å si ble sagt på en utmerket måte i forrige innlegg!

Jeg skal likevel snakke litt om tre ting:

- Jeg skal snakke om *sikkerhet og kvalitet* i Schlumberger slik vi arbeider idag.
- Jeg skal snakke litt om TQM, kvalitetsstyringsystemet vi er i ferd med å innføre.
- Jeg skal også snakke litt om våre *utfordringer*, og kanskje om andre serviceseskapers utfordringer på norsk sokkel.

## 1. Kvalitet og sikkerhet:

Kvalitet og sikkerhet er jo essensielt i vårt arbeid - og evt. dårlig kvalitet på utstyr og personell er en kritisk faktor.

For det første kan jo dårlig kvalitet medføre *store sikkerhetsmessige problemer*, og også meget *store økonomiske konsekvenser* for operatørene som er våre kunder.

Sikkerhet er også utrolig viktig fordi vi tross alt jobber i risikofylte omgivelser. Vi arbeider med radioaktive kilder, arbeider med eksplosiver, vi arbeider med levende brønner under høyt trykk, mye tunge løft og ofte under ekstreme værforhold. Så jeg skal ta med en liten del av det sikkerhetsarbeidet som vi arbeider med i Schlumberger, fokusert på de viktigste støttepillarene vi har - *våre ansatte, vårt utstyr og også våre produkter*.

Jeg vil også si det at vi har veldig mye å lære, men jeg håper at denne samlingen idag kan være støtet til et bedre samarbeid i framtiden mellom operatør og serviceselskap på disse områdene.

## Celle-systemet:

Schlumberger arbeider offshore med et system vi kaller et *cellesystem*. Det vi ønsker er å gi ansvar til vårt personell og prøve å un-

gå den situasjonen at man stadig skifter plattform, man skifter medarbeidere, man skifter utstyr. Vi har basert dette på et system bestående av en ingeniør som har sitt mannskap, han har sin offshore unit, han har sin plattform, han har også sitt utstyr og sin klient. Det er jo klart at dette er en sammenheng med modifikasjoner. I dagens situasjon må dette systemet modifiseres litt, men det er dette vi tilstreber.

Pga. av det store ansvaret som påligger våre folk, så er opplæring og videre utvikling meget viktig. I dag har vi endel *faste systemer for opplæring* som er under stadig revidering:

Basisopplæring for våre ingeniører - som vi kaller for RISE - er et system som varer i 36 mnd. fra vedkommende blir ansatt. RISE inneholder en rekke seminarer, en rekke oppgaver, eksamener skal føre fram til en endelig eksamen som skal vise at man har de kunnskapene som må til for å kunne utføre alle våre oppdrag offshore.

Videre har vi en del kurs som går på *spesialfeltet*, geologi, geofysikk osv., og også på *sikkerhet og kvalitetsstyring*.

Vårt vedlikeholdspersonell har et fastlagt system, produksjonsspecialister og offshoreoperatører det samme.

Utstyret vårt gjennomgår en rekke regelmessige sjekker for å kunne følge opp dette bedre. For å kunne *registrere feilrater* på hvert enkelt utstyr har vi introdusert et *datasystem basert på celledystem-konseptet* vårt. Dette er da en av våre celler hvor alt utstyret er plassert, alle loggetool, og også alle overflateutstyr med serienummer. Dette systemet "flagger" når vedlikehold skal utføres, hva slags vedlikehold som skal utføres, når det er gjort. Det blir også registrert

feil på utstyret, enten ved sjekking på basen eller under arbeid. Databasesystemet vil også bli brukt til å kontrollere at utstyret er *sertifisert* i henhold til gjeldende regler.

## Kvalitetskontroll:

Når det gjelder selve *kvalitetskontrollen* har vi opptil idag benyttet et system som baserer seg på *tid*. Dvs. at vi registrerer hvor mange timer vi arbeider, hvor mange timer som går tapt pga. av feil ved vårt utstyr eller andre årsaker som vi er ansvarlige for.

Dette (transparent) er et eksempel på en slik rapport, fra en måneds arbeid for en av våre klienter. Man ser endel *services*, hvor mye tid en brukte på selve operasjonen, i dette tilfellet ble det markert et visst antall timer med tapt tid.

Dette fører fram til *statistikker for effektivitet*: Hvor mye tid vi bruker på operasjoner, og hvor mye tid som går tapt.

En tredje ting som er viktig når det gjelder kvalitet er *kvaliteten på selve produktet* vi leverer til kunden. Det blir tatt en del ganske *viktige beslutninger* på basis av våre *produktter* som har både økonomiske og sikkerhetsmessige forhold, så vi benytter også et system for å kunne se områder hvor vi har problemer.

Dette (ny transparent) er et system som viser gjennomgang av våre produkter. De blir kontrollsjekket offshore av våre ingeniører, de blir også sjekket av operatørens folk offshore. De blir gjennomgått på land, og man går gjennom en del spesifikke punkter som går på selve presentasjonen og operasjonelle prosedyrer som blir brukt, og spesielle forhold i brønnen som gir dårlig kvalitet på data.

Som en ser her viser det spesielle problemer som har oppstått med et datasett på vår base gjennom en hel måned. Vi kan også sjekke hvor stor % av datasettene som har blitt kontrollert og i hvor stor grad de tilfredsstiller kundens krav.

## 2. Total kvalitetsledelse (TQM):

Nå skal jeg snakke litt om det nye systemet vi er i ferd med å innføre som går på *Total Quality Management*.

Hele nøkkelepoenget med TQM for oss er at vi må prøve å *fokusere mer på kundens krav* både m.h.t. kvalitet og sikkerhet, og at dette må komme ned gjennom hele vår

organisasjon, helt fra topp og ned til bunn.

Som en konsekvens av det har vi gått bort fra å se *kun på tapt tid og tekniske feil*. Vi er ute etter å prøve å relatere våre operasjoner til ikke bare dette, men også til alle andre hensyn rundt operasjonen som går på kvalitet og sikkerhet som *ikke direkte medfører tapt tid*, men som i en annen situasjon *kunne ha ført til sikkerhetsmessige problemer*.

Resultatet blir at vi ønsker å se på det vi kaller en *Client Satisfaction Rating*, dvs. at mens vi tidligere kun så på selve operasjonen og tapt tid, ønsker vi i tillegg nå å *totalvurdere kvalitetsforbedring av våre tjenester* til å gjelde også *levering av produktkvaliteten på selve produktet*. Andre ting, som ikke er så målbart, er *støtte, tilgjengelighet av utstyr, oppfølging* - hvordan vår kunde føler at vi er i stand til å svare på og løse hans problemer. Det vi håper på å komme fram til til slutt er noe som er *målbart*.

Dette går litt på det vi snakket om: Å kunne samles om felles mål for vurdering av kvalitet og sikkerhet, hvor vi ønsker kundens tilbakemelding på helt spesifikke forhold under vår operasjon. Dette systemet skal vi innføre for Statoil i 2. kvartal. Vi må snakke om hvordan vi skal gjøre dette praktisk - men det vi håper er at dette skal føre til en bedre dialog og føre til et mer reelt svar på hvordan våre tjenester blir oppfattet med hensyn til kvalitet og sikkerhet.

## 3. Utfordringer videre:

Når det gjelder utfordringer i bransjen, så er de mange.

Jeg har en par stikkord: *Dialog og rammebetingelser*.

Vi har et stadig økende krav til sikkerhet og kvalitet - vi har en intens konkurranse. Vi har meget hurtig skiftende rammebetingelser, det gjelder aktivitet på sokkelen som sådan, det gjelder korte kontrakter, det gjelder stadige endringer av regler og krav fra operatør-selskapene. Vi er nødt til å opprettholde krav til innføring, vi har krav til markedsandeler og vi er også nødt til å kunne innføre ny teknologi.

Når det gjelder rammebetingelsene som sådan, så vil jeg gjerne få lov til å kaste ballen tilbake til operatørselskapene. Det gjelder i første rekke et ønske om *sammordning*

om krav og regler, og også hvordan regler og krav tolkes av de ulike operatørselskapene.

Det medfører ganske store problemer å operere på flere plattformar - og kanskje også med korte kontrakter - man skal bl.a. ha utstyr ut og inn. For hver eneste gang man er der ute så er det noe som er forandret eller at operatørselskapet bruker en annen tolkning av regler.

Dette gjelder også for personell, hvordan man bruker arbeidsbestemmelsene, hvilke muligheter man gir serviceselskapene til å benytte det personell som er nødvendig. Det jeg kunne ønske er også at vi kunne fortsette arbeidet med å fjerne det jeg har kalt "barrierer" mellom operatørselskap og serviceselskap.

Jeg inviterer dere til å bruke vår erfaring, våre folks kunnskap offshore til å være med å gjøre en jobb mer effektiv og mer sikker.

La oss prøve å komme bort fra et rigid program som skal følges: Vi skulle kanskje ønske å være mer med når det gjaldt *utformingen av program offshore*. La oss fortsette med å prioritere sikkerhet, la oss være istand til å si nei til å utføre en jobb hvis vi mener at sikkerheten ikke er god nok. På dette felt er vi kommet svært langt i Norge, det må jeg si, men det er kanskje fortsatt forhold hvor det kan være vanskelig å være service-representant offshore og måtte gå til operatøren og si:

"Nei, dette kan ikke jeg utføre."

Til slutt vil jeg nevne at kvalitet og sikkerhet er kapitalkrevenne, og jeg håper at vi kan fortsette samarbeidet og komme fram til løsninger for rammebetingelsene rundt vårt arbeid som kan gi oss muligheter til å forbedre vårt utstyr og forbedre våre prosedyrer for å et bedre totalresultat.

Tross alt, vi har samme mål, vi ønsker å utføre en jobb sammen så sikkert og så effektivt som overhodet mulig.

## Spørreunde

### Spørsmål:

**Berge G. Larsen, ODDC:**

Schlumberger jobber både internasjonalt og i Norge, så mitt første spørsmål er om dere i denne sammenheng gjør noe spesielt for Norge, om dette trekkes videre her?

Er de operatørene som dere har med å gjøre i Norge annerledes enn i resten av verden?

### Svar:

**Hwistendahl, Schlumb.:**

For å svare på det siste først: Ja.

Jeg må si at jeg har vanskelig for å forestille meg at en samling som dette her kunne ha kommet istand mange andre steder i verden.

Schlumberger, som et internasjonalt selskap, benytter veldig mye utstyr som er produsert i utlandet, og vi benytter arbeidskraft som kommer fra utlandet. Vi som sitter i Norge prøver å "presse" Schlumberger internasjonalt til å levere oss utstyr som har den kvaliteten og som fyller de krav som stilles på norsk sokkel.

Vi har også helt konkrete eksempler i det siste på at et samarbeid mellom oss og norske spesialbedrifter på ting som sikkerhet, elektriske systemer osv., har virket overfor våre leverandører i Paris, og at man har kommet fram til et produkt som tilfredsstiller norske krav. Det er vel første gang vi har oppnådd. Før har vi alltid vært nødt til å modifisere lokalt osv. for å få det til.

Når det gjelder personell: vi møter jo en ganske stor utfordring i Schlumberger fordi vi har personell fra forskjellige nasjoner og forskjellige kulturer som kanskje har arbeidet i jungelen et eller annet sted, som kommer til Norge og har sitt første møte med arbeid på norsk sokkel. Reiser ut på Gullfaks, og får "sjokk", fordi man snakker ikke lenger om å

arbeide så fort og raskt for enhver pris. Man setter seg ned, skal ha møter før en gjør en jobb, ting blir vurdert veldig nøye. Det vi gjør med dette er at vi har et *intern kurs* for våre utenlandske ansatte som kommer til Norge. De skal jo gjennom samme sikkerhetskurs - Leirokurs - som alle andre, men i tillegg prøver vi å sette oss ned og gå gjennom tankegangen ved å arbeide på norsk sokkel, som er en helt annen enn den de er vant til.

I tillegg prøver vi, hvis mulig, å få operatørens hjelp til å ha vedkommende ute som en observatør. Dvs. at han følger 1, 2, eller 3 jobber uten at han selv deltar aktivt. Det er dette vi gjør konkret for å få folk til å forstå hvordan vi jobber i Norge, og også påvirke vårt eget system til å holde utstyr som oppfyller norske spesifikasjoner.

### Spørsmål:

**Stig Clementsen, Troms Oilfield:**

Vi fikk en oppgave her av Petter Tomren i sted, til å komme med forslag til *kvalitetsindikatorer*. Det ser ut til at dere har kommet et stykke på vei på flere hold, bl.a. det som går på subjektivitet, og kvantitative versus kvalitative ting. Kan du si noe om dette?

### Svar:

**F. Hwistendahl, Schlumb.:**

Det er klart det vil alltid være en del innslag av subjektiv oppfatning. Dette er ikke et endelig produkt. Dette er noe nytt, så det er klart at vi vil samarbeide med operatørselskapene, slik at de finner en form som vi kan akseptere.

Noe som ikke er subjektivt, som er det samme som vi opererte med tidligere, er *Operating Efficiency*, som er veldig enkelt målbart.

Når det gjelder andre ting registrerer vi *Client Effective Failures*, dvs. enhver ting som har skapt problemer. La oss si at vi har

levert et produkt for sent. Klienten må sette opp et ekstra helikopter eller båt for å frakte utstyret ut. Klienten rapportert til oss i brevform at de ikke var tilfreds med oppfølgingen av et spesielt problem; osv.

Det vi ønsker da er at våre kunder gjennom enten møter for hver brønn, hver måned, hvert kvartal, at vi sammen gjennomgår de problemene vi har registrert; vi gjennomgår

de problemene de har registrert som vi ikke har fått med oss, at vi rett og slett ber operatørselskapene gjøre en vurdering på en spesiell måte. Vi er veldig spent på hvordan dette vil fungere, for som du sier er mye av dette subjektivt, men hvis man finner sin form med hvert enkelt operatørselskap, så tror jeg det kunne føre til at vi får en bedre kommunikasjon, et bedre produkt. Men subjektivt til en viss grad, ja.

## Hovedtillitsvalgt Ove Myklebust, BJ Services A/S: Det Organiserte Vernearbeidet

Mitt navn er Ove Myklebust, jeg er klubbleder i BJ Services. BJ Services har vært i Norge siden 1966. BJ var det første brønnservice-selskapet innen sementering som etablerte seg i Norge.

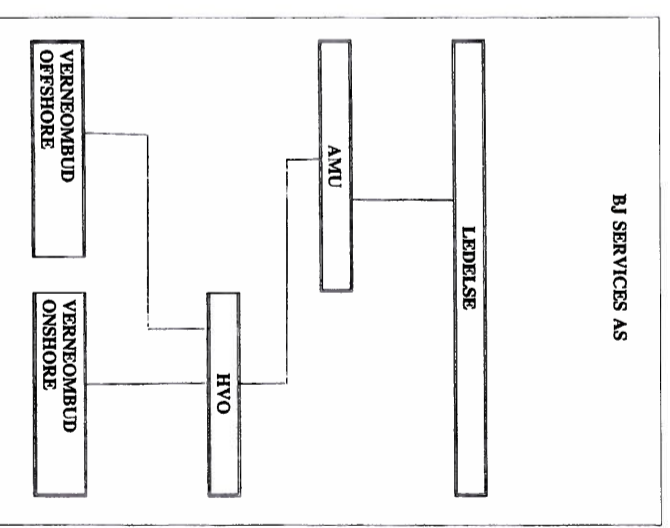
BJ Services gikk tidlig inn for å drive med norsk personell. Vi føler av og til at dette kan være en ulempe fordi det er billigere å ha ansatt utenlandsk personell ved toppen i arbeidsaktiviteten (disse toppene ser ut til å være i flere år for enkelte selskaper) og dette påvirker i høy grad konkurransenivået. Det er vanskelig å gjøre noe med dette når regelverket tillater å ha utenlandsk arbeidskraft på flytende enheter, og etter søknad på faste installasjoner. En måte som f.eks. benyttes, er at når et firma får større kontrakt på faste installasjoner, men ikke har norsk personell, trekker de inn utenlandsk personell på de flyttbare installasjonene og flytter de norske over på de faste.

Det er operatørselskapene som kan gå inn og legge press på serviceselskapene som bevisst bruker utenlandsk arbeidskraft - eventuelt forlange at for hver stilling utenlandsk personell besitter skal det være en norsk læring i den stillingen. Med andre ord; bruk av utenlandsk ledelse og ansatte gjør i de fleste tilfeller arbeidssituasjoner og verneombuds-ordningen vanskelig å praktisere. Dette vil jeg komme tilbake til senere.

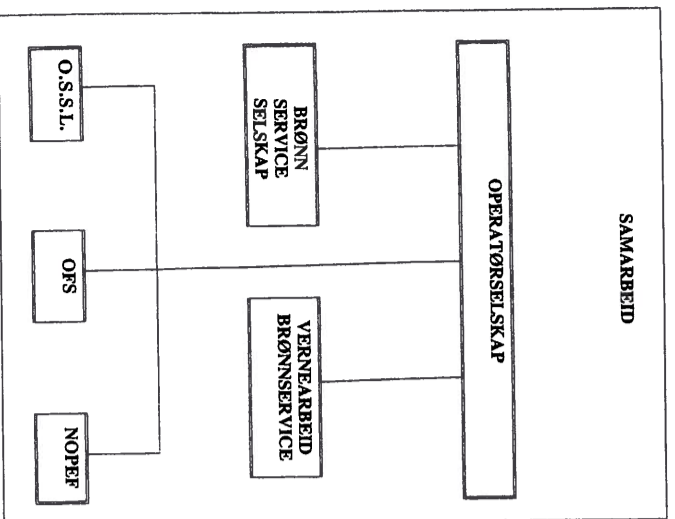
Vernearbeidet er et tema som ofte blir satt til side av serviceselskapene. Spesielt firma der det er en utenlandsk ledelse som er i Norge i en kort periode. Når en snakker med norske arbeidstakere i disse bedriftene så er det massiv motstand mot å rette seg etter norske lover og forskrifter blant ledelsen i disse firmaene. Dette kommer sjelden til overflaten på grunn av at personellet er redd for at bedriften skal miste kontrakten - og

dermed mister arbeidstakerne sine arbeidsplasser.

Utenlandsk personell i stillinger offshore er også i stor grad et problem når det gjelder å få til et organisert vernearbeid offshore. De er redd for å miste arbeidet hvis de kommer med forslag om forbedringer av sitt arbeidsmiljø. Dette er et produkt av operatørselskapenes ensidige fokusering på pris. Vernearbeidet er et forebyggende arbeid både for egen og andres arbeidssituasjon - utenlandske arbeidstakere har vanskelig for å forstå dette.



**Bedriftens verneomdelt:**  
BJ Services' vernearbeid er organisert med 3 verneombud, 1 verneombud onshore som



sert skadefrekvensen til en lav frekvens. Det burde kunne gjøres noe i brønnservice også. Serviceselskapene reiser på mange forskjellige installasjoner, de må da ta stilling til mange forskjellige arbeidsmiljø. Dette krever fleksibilitet av individene involvert.

Oljeselskaper med utenlandske boreledere er som regel vant til å herske uinnskrenket på installasjonene, og legger et enormt press på de arbeidstakerne - spesielt servicefolk - som påpeker at de er i ferd med å bytte arbeids- tidsreglementet. Dette gjelder også for en hel del norske boreledere. Dette er det første eksempler på.

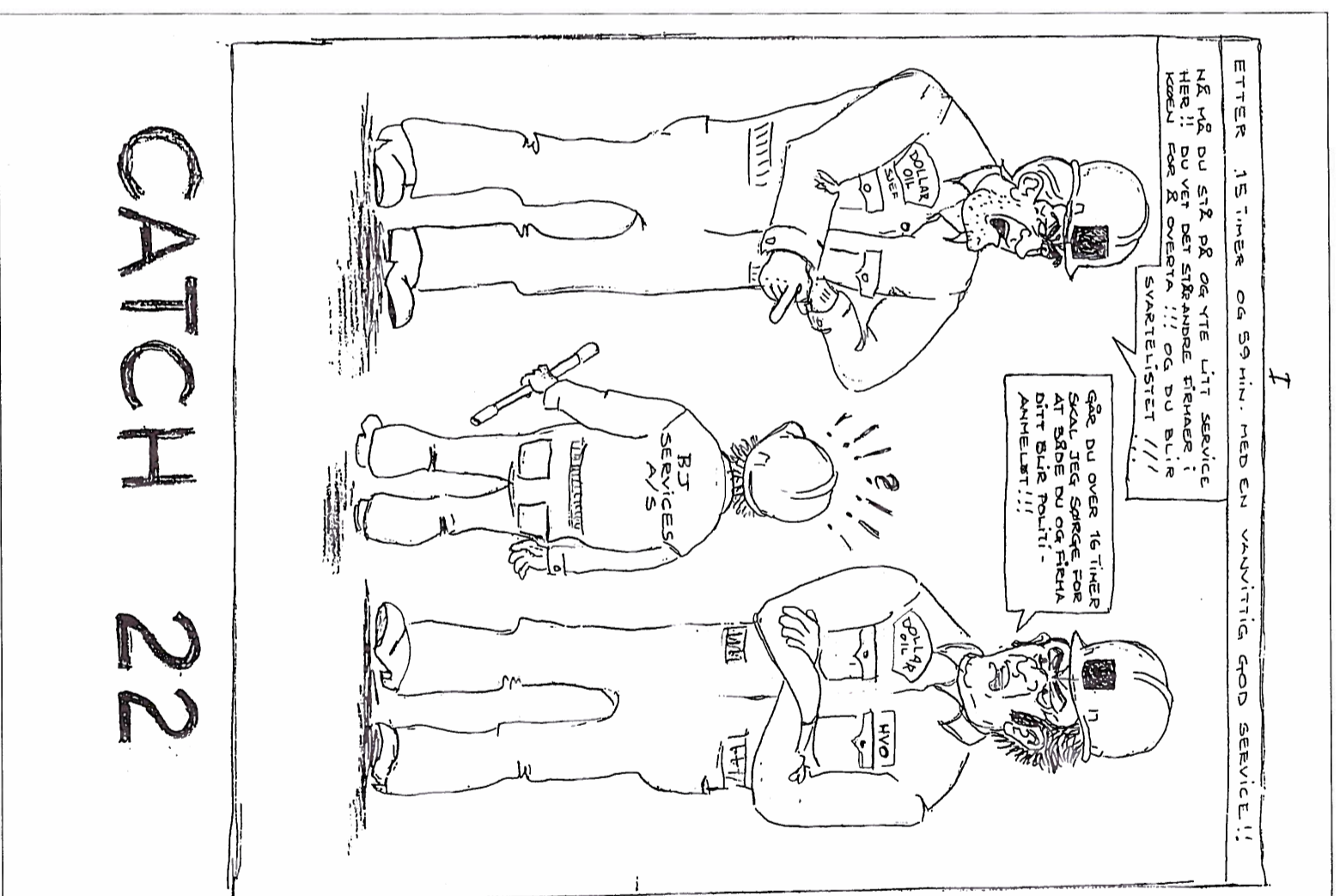
BJ Services har i dag ingen kontrakter med utenlandske oljeselskaper : Er det vår sterke fokusering på å overholde arbeidstidsreglementet som er en medvirkende faktor til at vi ikke har kontrakt med disse selskapene? Det er slike tanker vi gjør oss.

**Forskjellige vernemodeller:**

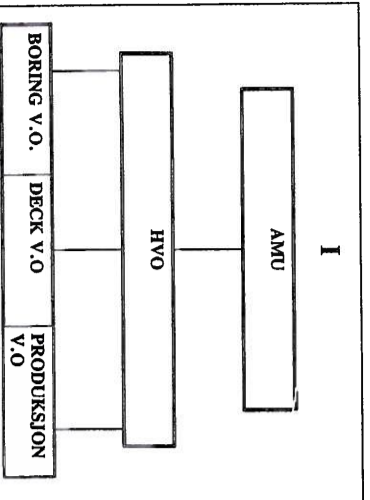
Jeg vil belyse forskjellige modeller av vernearbeidet slik som det fungerer i dag for brønnservice offshore.

Vi kan se på 4 organisatoriske løsninger i bruk idag:

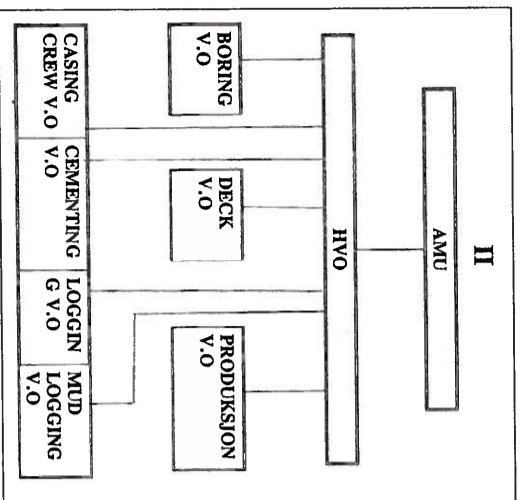
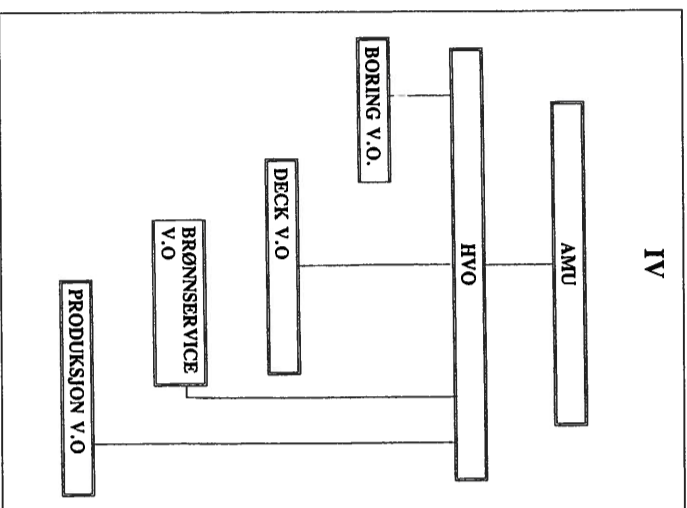
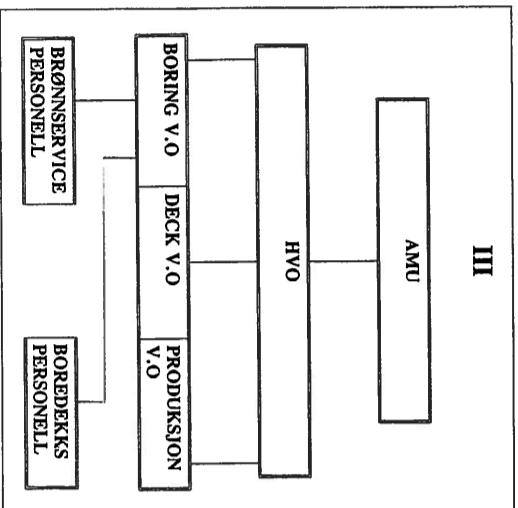
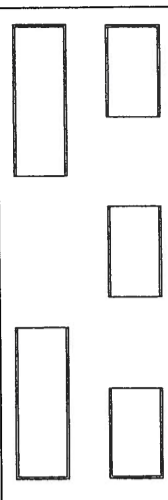
1. Passe sin egen butikk, altså - alle passer seg selv - ikke noe organisert vernearbeid. Dette fungerer etter min mening dårlig. Ikke noe samarbeid mellom de ulike selskapene, ingen erfaringsoverføring av vernearbeidet. Alle er overlatt til seg selv. Det positive her er at de forskjellige gruppene passer på hverandre og det er nok grunn til at brønnservice har hatt lav skadefrekvens til nå.
2. Et verneombud for hver bedrift som er ute. Dette er tungvint å administrere for verneapparatet ombord. Alle skal og må fungere som eget verneombud, men en bør ha representanter som kan være med i det organiserte vernearbeidet på installasjonen.
3. Legge brønnservicepersonell under boreringsverneombudsordning. Denne formen eksisterer idag på en rekke installasjoner med vekslende hell. Det er liten aktivitet som går direkte på







BRØNNSERVICE PERSONELL



vernearbeid for brønnservice. Det fungerer bra som påpassing når situasjoner oppstår, men fungerer dårlig når forebyggende tiltak skal diskuteres, da boringsverneombud ikke forstår våre spesielle arbeidsforhold bl.a. med mye mobil arbeidsforhold bl.a. med mye mobil utstyr som blir rigget opp midlertidig. Personell reiser fra rigg til rigg med forskjellige opplegg for hvordan utstyr skal rigges og fungere.

plattformsjef ikke tar hensyn til verneombudets anmerkninger, eller ikke tar verneombudet med på diskusjoner når saker som ligger under verneombudets område blir tatt opp. Stikkord her er *arbeidsplan* for de brønnserviceansatte. Så nøkkelen her er at ledelsen på riggen satser på samarbeid. Hvis ikke så vil verneombudet ikke tørre å ta opp ømtålige emner.

**Jeg har 3 eksempler på dette:**

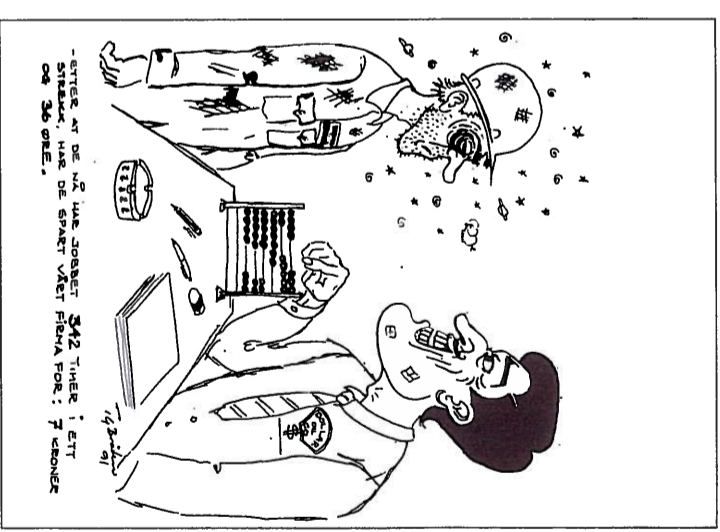
1. Boreleder sa på et arbeidsmøte at jeg hadde 24 timer i ett strekk etter å ha gått og slengt i dagervis, så var de ikke "nye til karer". Dette ble selvsagt sagt "off the record".

2. En brønnservicearbeider ble skadet, det ble holdt befaring med drillcrew-verneombud på det skift som hendelsen fant sted. Da det senere ble oppdaget at det skulle være verneombud for servicepersonell som skulle vært med på befaringen, ble jeg forelagt en rapport å skrive under på. Det ble sagt at det nærmest var som en nesten-ulykke å regne. Jeg skrev under, men det viste seg senere at det var en reell skade som hadde skjedd. Jeg ba da om å få omgjort den interne rapporten. Dette nekter plattform-ledelsen. Jeg fikk ingen støtte av boreleder. Hvor stod jeg da? Hvem kunne jeg da gå til uten å komme på kant med boreleder? Jeg har tross alt mitt firmas kunderforhold å ta hensyn til! Det enkleste er å gjøre ingenting - men da er vernearbeidet prissitt ensidig tolkning og har ingen hensikt.

3. Siste eksempel jeg har er fra en rigg der det er 2 slamingeniører som går skift. Under tilkøplugging av brønnen blir 1 slamingeniør sendt inn. Den som står igjen påpeker at det vil bli mange uregelmessige og lange arbeidsøkter på ham som er igjen. Dette ble ikke tatt til følge av boreleder. Slamingeniør som var igjen gikk over de 16 lovlige timer og hadde ned til 5 timer mellom arbeidsperiodene

Etter min mening kan modell "4" allikevel fungere bra fordi brønnservice-verneombudet vet hvor skoen trykker. Men dette betyr at verneombudet blir tatt med når avgjørelser blir tatt som berører brønnservice

-kontraktansatte ombord. Dette gjelder spesielt arbeidsforholdene. Gjerne egne arbeidsmiljøkonferanser for brønnserviceboreleder og operatørisatte boreledere. Spesielt boretelsen på land og offshore kunne ha nytte av å delta. Dette for også å få verneombudene mer engasjert for å få ryddet av veien misforståelser og frykt for at kan gå ut over kontraktforholdene når verneombudene tar opp ømtålige emner.



**Utdannelsen av brønnservice-verneombudene** bør lages som egne kurs som spesielt tar for seg bransjen, eventuelt sammen med drilling, som er de som kommer nærmest vårt arbeidsområde. Det bør dog nevnes at vi har oppdrag for Produksjon også, og disse avdelinger må samarbeide bedre.

Det negative med B1-representanten som verneombud (modell "4") er at man ikke blir tillatt forflyttet fra installasjonen og dermed hindret i sin faglige utvikling og bemanning av annet arbeid. Det bør vises større forståelse for dette - selv om dette medfører at det må utdannes verneombud hyppigere for å dekke behovet. Alle burde ha verneombuds-

kurs for å ha fleksibilitet. Dette er en kostnad som operatørselskapet må ta.

Etter min mening så er det siste alternativet det som jeg mener tar best vare på vårt spesielle område, men dette mener jeg bare kan gjennomføres hvis operatørselskapet legger forholdene til rette.

Vernearbeid koster penger, dagens situasjon er at mange kontrakter for mange selskaper er kortsiktige. Dette medfører at selskapene kvier seg for å bruke penger som kan forbedre arbeidsmiljø og sikkerhet. Langsiktige kontrakter setter selskapene i stand til å lære opp nytt personell, utvikle nytt utstyr, eller forbedre eksisterende utstyr. En viktig del av vernearbeidet er et godt opplært personell. Operatørselskapene forlanger i kontraktsum 5 års erfaring - men å få lært opp personell offshore setter de seg i mot. De

skylder på kjøplass og kostnader. Operatørselskapene er brønnservice-selskapenes eneste inntektskilde, derfor må de være villige til å ta inn opplæringsstillinger. Som vel alle nå har fått med seg, har brønnservice startet fagopplæring. Dette vil være en garanti for at operatørselskapene får det de betaler for.

Så for å få til et godt vernearbeid offshore for brønnservicepersonell, mener jeg at det er operatørselskapet som må legge forholdene til rette og engasjere seg i hvordan vernearbeidet skal fungere på installasjonen. De må også bruke dette organet når det kommer saker som går på arbeidsmiljøet, eksempelvis arbeidstidsplan offshore. Bare gjennom å vise til at de tar brønnservice-næringens spesielle arbeidsvilkår alvorlig kan vi få et vernearbeid som fungerer etter arbeidsmiljølovens intensjoner offshore.

## Spørrerunde

### Spørsmål:

Berge Larsen, ODDC:

Jeg vil begynne med noe av det siste du sa. Du sa at verneombud koster penger. Det man opplever er vel at får man skader og uhell, så koster det virkelig penger. Det som koster penger er å ha verneombud som ikke gjør noe annet enn å være verneombud. Man bør jo få det slik at enhver kan rapportere sikkerhetsavvik, slik at man kan unngå å ha egne folk som skal rapportere dette her. Jeg likte bedre det du sa om at enhver mann bør være sitt eget verneombud.

### Svar:

Ove Myklebust, BI:

Det er jo slik det praktiseres idag, men det fungerer ikke. Når en mann kommer ut alene, så har han ingen ryggdekning, han er helt alene i mange selskaper. Det er deres representant som sitter her.

Jeg mener en må komme sterkere på banen og motivere verneombudene:

Det kommer enkeltpersoner ut. De gjør hva de kan for å takkes boreleder. Det er ikke til å stikke under en stol. De tenker på arbeidsplassen sin. Selskapet har den ene kontrakten, og hvor "god jobb" de gjør betinger om de kommer ut neste gang. Folk jobber gjerne i flere døgn i strekk. Det som skulle vært en 12 timers jobb strekker seg kanskje over flere døgn, på grunn av rapporteringer og slike ting. Og de får ikke sende ut en mann til.

Boreleder ser ikke denne personen hele tiden, og er ikke klar over dette.

Boreleder skulle passet bedre på.

### Kommentar/Spørsmål:

Idar G. Johnsen, Statoil:

Det er borelederen som er problemet tydeligvis. Det har gått igjen flere ganger nå. Det har vist seg at når det gjelder på boresiden og skader, så har vernearbeidet fungert. Det

har fungert veldig godt. De fireterigene Statoil har, ligger langt lavere enn rafteriene, og vi ligger langt foran landbasert industri. Utgangspunktet her har stort sett vært holdninger. Vi har ikke akseptert at det skulle være så mye skader.

Det er vel ingen plass det står skrevet at boreleder skal være "snublepunktet" - som det nå tydeligvis er?!

Hva er det dere ser som muligheten for at vi skal få dette til å fungere bedre - på samme måte som de verner om sin jobb, og de må også gjøre en god jobb. Jeg tror svært få av de er umennesker, de prøver å gjøre en god jobb og de prøver å gjøre den riktig.

Men kanskje de innehar holdninger som de ikke skal ha lenger?

Hva er det beste middelet tror dere, for å få de beste holdninger på plass?

Vil gjerne høre din kommentar på dette?

### Svar:

O. Myklebust, BI:

Det beste er jo da at ledelsen i Statoil følger opp sine pålegg overfor boreleder.

Et eks kan være et brev fra OD som kom i høst som pålegger operatørselskapene å ha en arbeidstidsplan for brønnservice tilsatte. Det eneste vi har fått fra Statoil er et brev fra boreleder på Statoil B, som viser til at dette skal tre ikraft ifra 1. mars.

Vi kan også ta kritikk selv med at vi ikke har kommet på banen. Men boreleder på Statoil B skrev at nå skulle arbeidstiden planlegges, og alt var flotte greier. Da vi snakket med ham og spurte hvordan det skulle fungere, sa han:

"Dere er greie dere, og gjør slik dere alltid har gjort".

Kontrakten vår sier 1 mann ombord, og det vil si at han må gå i hytt og vær. Så jeg reg-

ner med at Idar Johnsen reiser ut til Statford og ordner opp i den saken der?

**Kommentar/Spørsmål:**

*Idar G. Johnsen, Statoil:*  
Det som vi har begynt å ta tak i når det gjelder sikkerhetsarbeidet er: "Hva kan jeg gjøre selv"?

Hvis alle begynner å stille det spørsmålet litt oftere, istedet for at andre må gjøre det - det går mye igjen når jeg hører brønn-serviseselskapene også, at det er operatøren som må fikse det, de må skaffe mer penger, skaffe mer folk, skaffe mer opplæring. Er det absolutt ingenting dere kan gjøre selv?

**Svar:**  
*O. Myklebust, BI:*

Det at jeg står her, betyr at jeg har gjort noe. Jeg har opplevd alt dette selv på kroppen - jeg opplever det hele tiden - og prøver å gjøre noe med det. Jeg har prøvd å gjøre noe på riggen med det. Men jeg møter disse holdningene, og derfor forstår jeg at vi må bruke de apparatene vi har, må få boreleder til å forstå hva det dreier seg om.

Vi har også verneombudsordningen som vi kan bruke som en kontrollfunksjon. OD har sagt at de skal komme ut som en kontrollfunksjon. Jeg er enig i at vi må komme på banen, men vi må få folk på banen, og det er vel det som er meningen med denne ledersamlingen idag.

**Kommentar:**

*Idar G. Johnsen, Statoil:*

Jeg tror det er det jeg er litt inne på, en kan ikke diktere folk til å gjøre dette. Folk som vil sabotere ting har alltid muligheter til det hvis de ikke tror på det selv. For å få det til å fungere må en få folk til å tro på dette selv. Hvis vi ser på det som er blitt gjort innen boring, så er det ikke fordi folk er blitt tvunget til det, det er mer som et push, de føler at det er noe de vil gjøre selv og de gjør det utifra egenmotivering - at det er riktig.

Da skjer ting, da kommer resultatene.

**Kommentar:**

*O. Myklebust, BI:*

Jeg er enig i det, og det er samarbeid som er nøkkelen der. Jeg nevnte tidligere i innlegget at de ansatte og ledelsen i brønnservice må komme på banen og diskutere sammen med

operatørledelsen. Jeg tror dette kan være en løsning på dette.

**Kommentar:**

*Svein Nodland, Dolphin:*

Dette som vi er inne på her - holdning - er meget interessant. De to første innleggene som gikk på kvaitet tok for seg at kvaitet er noe en skal måle, det skal ikke lenger være hyllevare. Der ligger også dette med holdning: Jeg tror at samtidig som vi definerer dette med kvalitet - at vi tar det fram og måler det - at oljeselskapene selv i disse kvalitetsbegreperne også legger ned vår holdning.

Ett godt eksempel for flyttbare rigger er det at vi har i alle år hatt boresejfer som har kjørt BOP'en forskjellig. Etter at vi har mistet denne noen ganger noen og enhver, så har vi kommet fram til at det er en riktig måte å gjøre dette på, og det er å gjøre det sikkert.

Vi gjør ikke dette på den måten at det er opptil enhver å gamble på at: "Jeg gjør det en halvtime forttere - jeg kutter hjørnet der så blir det bedre".

Vi er holdningsskapende i oss selv. Det fører også tilbake til at vi angriper Drilling Supervisor - det er og feil: Han skal representere holdningene til firmaet, og da må vi igjen dra fram kvalitetsproduktene vi setter i hylla. La oss der definere hva vi skal gjøre, hvilken holdning vi har, og så er det opp til hver enkelt å utøve dette.

Så går det da på kvalitetsholdning, om det er "slik vi gjør det". Vi begrenser de vanskelige og ømtårlige punktene for å kutte hjørnene.

Jeg ønsker BI lykke til. Hvis de ikke har oppdrag hos utenlandske selskap p.g.a. de forhold. Myklebust viser til - så har jeg også erfaring fra engelsk sektor. Vi har BJ på de riggene og de gjør en meget god jobb. Det vil jeg få understreke.

**Kommentar:**

*Stig Clementsen, TOS:*

Du kom med et stikkord på samarbeid. Jeg syns innlegget du har hatt her er veldig bra, det kan virke ganske provoserende, men det provoserer ikke meg, for jeg mener at slik er det.

Men det var en ting du nevnte angående bedre samarbeid. Ta f.eks. når det gjelder risikoanalyse av disse tingene, så har Statoil, Hydro og Saga gått sammen og laget et prosjekt som kan være en rettesnor når det gjelder de tingene der. Det er et godt eks. på samarbeid.

Når det gjelder sikkerhetsarbeidet blant bore-entreprenørene, så har samarbeid mellom entreprenørene oppstått og vært preget av den harde, tøffe konkurransen - ikke se hverandre i kortene og slikt. Det har kanskje vært en medvirkende årsak til at vi har kommet så langt i sikkerhetsarbeidet innenfor boreentreprenørene.

Men når det gjelder serviceselskapene, så har jeg et inntrykk av at det er veldig liten dialog mellom selskapene når det gjelder disse tingene. Der det samarbeides best er kanskje ute på riggene.

Men ta et eks. på viktigheten av samarbeid mellom boreentreprenør og serviceselskapene: Vi sitter med en haug med dokumenter som går på intensjonsavtaler i forbindelse med arbeidsmiljøloven som går på dette med at serviceselskaper er underlagt entreprenøren sin verneplikt. Rent formelt har vi disse tingene i orden, men det er veldig sjelden at det kommer henvendelser fra serviceselskapet selv om de har avtaler med entreprenøren der de kan støtte seg til entreprenøren sitt verneapparat. Det er veldig lite formelle ting der. Jeg tror det er mange ting vi kan jobbe med der.

**Svar:**

*O. Myklebust, BI:*

Jeg tror det du sa om samarbeidsproblemer

mellom brønnserviceselskaper dekker mye av sannheten. Jeg tror det vi er redde for når vi er ute på riggen, er at hvis vi stikker nesen fram og konkurransen ikke gjør det, så mister vi kanskje jobben. Dere tror det kanskje ikke, men det er en viktig del av jobben.

**Kommentar:**

*Stein Diesen, Smedvig Petroservices:*

Jeg syns det kan være interessant å nevne at når vi meldte oss inn i OSSL (Olje-Serviceselskapenes Lands sammenslutning) så registrerte vi at denne organisasjonen og denne bransjen i den tiden den har eksistert ikke har kommet lenger enn til lønns- og arbeidsspørsmål.

Det er forsåvidt en gigantisk oppgave i seg selv, men det er tatt et initiativ nå i år for å ta et lite skritt for å etablere en felles statistikk på sikkerhet for medlemmene. Det vil være starten på noe, og gi mulighet for den enkelte bedrift til å få vite hvor en selv ligger i forhold til et gjennomsnitt, som i seg selv burde være en drivkraft for å få gjennomsnittet nedover etter hvert som tiden går, og etterhvert gjøre den statistikken mer sofistikert - men da på bransjenivå istedet for den enkelte bedrift - for der er nok sikkert sikkerhetsarbeidet i enkelte bedrifter kommet svært langt.

Det er bransjen vi skal ha fram her og det er den statistikken og de holdningene som må komme fram. Der vil nok et slik arbeid - hvis det får oppslutning - kunne bidra.

**Svar:**

*O. Myklebust, BI:*

Som klubbleder så ser jeg fram til et samarbeid med OSSL.

# Idédugnad i grupper

## Oppgave 1: "Muligheter og begrensninger for kvalitetsarbeid internt i service. Veien videre"

Gruppe 1 - 3 Oppgave 1:  
**"Muligheter og begrensninger for kvalitetsforbedring internt i service. Veien videre"**

Gruppe 4 - 7 Oppgave 2:

**"Muligheter og begrensninger i kvalitetsamarbeidet med operatør. Veien videre"**

### Metode:

P.g.a. den relativt korte tiden til gruppearbeid (1 1/2 time), ble det lagt vekt på max. strukturering av arbeidsformen. Gruppene fikk derfor 3 utfyllingsklare overhead-transparenter hver, der begge oppgavene var delt inn i 3 hovedseksjoner:

1. "Muligheter"
2. "Begrensninger"
3. "Veien videre"

Gruppene ble oppfordret, så langt mulig, å prioritere sine punkter etter en skala fra 1 til max. 10. Tanken var selvsagt at denne samlingen var en første, og nokså unik, anledning til å få et sammenligningsgrunnlag m.h.t. en omfattende "bransjeprioritering", bl.a. som indikasjon på hvor viktige tiltak kan settes inn.

Vi var forberedt på at en slik prioritering kunne være vanskelig å gjennomføre fullstendig på den relativt korte tiden en hadde til rådighet. De fleste gruppene maktet likevel å etablere en viss enighet prioriteringen, mens et par grupper syntes dette var vanskelig, og presiserte at de samlede punkter var mer representative enn akkurat prioriteringen.

Gruppens rangering av viktige problem-

stillinger skal derfor ikke uten videre leses som en avklart prioritering.

### Hvordan skal vi tolke besvarelsene?

Hver gruppe var sammensatt av et tversnitt av *ledertjenester* og *tjenester i servicebransjen*, samt 1-2 Statoli-representanter i hver gruppe (unntatt i en).

4 av gruppene hadde også repr. for boretreprenørene.

Selv om gruppebesvarelsene i hovedsak består av stikkord, er det derfor grunn til å studere gruppens resultater nøye, særlig med tanke på den faglige og erfaringsmessige bredde gruppene representerer.

På den annen side viste nettopp prioriteringsproblematikken at samlingen var på sin plass; at der er en rekke uavklarte forhold å drøfte - ikke bare mellom servicebransjen og operatør - men også internt for hele bransjen, som ved sin variasjon slett ikke har homogene problemstillinger som uten videre har et fellessvar.

Dette bør tas hensyn til når gruppens oppsummeringer leses.

Denne samlingen kan på mange måter også betraktes som et eksperiment, eller et "pioner"-foretak, som Reidar Lindberg poengterte ved åpningen. Desto mer gledelig er det at så mange synspunkter og forhold ble bært til forgs under samlingen. Metodisk vil likevel all informasjonen som på dette vis framkom, trenge en viss *etterbehandling* og "fordøyning" hos alle parter. Dette bør tas med i betraktningen før man "leser inn" sin egen tolkning av besvarelsene, og dialogene forøvrig. Ved å vurdere besvarelsene, er det imidlertid ingen tvil om at disse er en viktig, og ikke minst, oppdatert kilde for videre arbeid på området.

**Gruppe 1** (Anadrill, Anchor Drilling, Cooper Oil Tools, Dolphin, ODCC, Statoll)  
**Gruppeleder:** Cato Kydland, Cooper Oil Tools

**Muligheter:**  
1. Forbedret kommunikasjon  
2. Planlegging og oppfølging  
3. Opplæring  
4. Villig til å ta selvkritikk  
5. Underleverandør  
6. Kvalitet og sikkerhetsstyring

**Begrensninger:**  
1. Kortsiktig planlegging  
2. Holdning og motivasjon  
3. Lederholdning

**Veien videre:**  
1. Innhentning og bearbeidning av informasjon  
2. Standardisere mål-objekter  
3. Samarbeidsforhold  
4. Personellutvikling  
5. Økt ansvar

**Gruppe 2** (Bj, Dowell Schlumb.; Eastman Chr.; Ross Offshore; TOS, Statoll)  
**Gruppeleder:** Stig Clementsen, TOS/ODCC

**Muligheter:**  
1. Bedre holdninger/motivasjon  
2. Bedre oversensstemmelse prosedyrer/QA  
3. Lengre kontraktperioder  
4. Effektiv erfaringsoverføring  
5. Bedre kommunikasjon innad i bedriften  
6. Systematisk opplæring (fagbrev)  
Norske verdier  
Arbeidsmiljølovgivning  
Norsk kultur

**Begrensninger:**  
1. Korttidskontrakter  
2. Arbeidsstidsordning - Mindre kontinuitet i jobbfunksjoner  
3. Konkurranse på kvalitet / sikkerhet (kulturkollisjon)  
5. Nedsatt bemanning - flerfaglighet  
6. Ikke standardiserte QA krav til service-selskapene

**Veien videre:**

- \* Et overordnet mål er å få til rammevilkår som kan føre til kvalitetsforbedring m.h.t.
  - lengre kontrakter
  - fornuftig økonomi
  - myndighetenes prioritering

\* samarbeid mellom serviceselskaper må formaliseres m.h.t.

- utdanning / fagbrev
- standard for kvalitet
- måleparametre for sikkerhet
- verneombudstjeneste
- risikoanalyse

\* ledelsen må skape et positivt engasjement for sikkerhet/kvalitet i hele organisasjonen

- direkte kontakt på golvet
- samarbeidskonferanser
- sikkerhetsmøter på land
- erfaringsoverføring med brev / tlf.
- sikkerhetsorienterende tiltak
- fornsøke manualer (forståelse)

**Gruppe 3** (Gyro Data, Halliburton, Kl Oil Tools, Red Baron, Smedvig Petros.)  
**Gruppelieder:** Stein Diesen, Smedvig Petroservices

**Muligheter**

1. Klargjøre målsettinger, skape riktige holdninger internt
2. Skape engasjement
3. Opplæring, fagutdanning, ledelse
4. Samarbeid bedrift/ansattes org.
5. Dektet personell
6. Øke kommunikasjon
7. (Opprette?) forum for samarbeid mellom serviceselskapene

**Begrensninger**

1. Økonomi
2. Ustandardiserte krav
3. Mangelfull opplæring
4. Mangelfull planleggingshorisont
5. Mangel på kvalifisert arbeidskraft
6. Velkvalifisert arbeidskraft blir rekruttert til operatørselskapene
7. Arlighet / holdninger
8. Urealistiske krav, kobling av kvalitets- og HMS-spørsmål opp mot tariffspørsmål

**Veien videre**

1. Erkjenn problemene
2. Etablere felles mål for serviceselskapene gjennom passende fora
3. Lengre kontrakter for å skape kontinuitet
4. Fagstatus
5. Felles standard på personell og utstyr
6. Skape samsvarende kvalitet og kompensasjon

# Presentasjon oppgave 1,

v/ Stein Diesen (gr. 3):

Jeg vil på vegne av gruppen få takke for at et slikt arrangement blir holdt. Jeg tror det er svært viktig at flere av samme type blir holdt, og vil etterhvert komme innpå hvorfor jeg mener det.

Jeg vil også takke Statoil for at de valgte å ikke ha en representant i vår gruppe. Jeg vet ikke om det kanskje gjorde debatten litt friere, all den stund vår oppgave var å se på hvordan kvalitetsforbedring kan skje internt og blant servicebransjen.

Vi hadde en debatt om de sentrale punktene, men vi hadde bl.a. en tendens til å skli over i oppgave 2.

**Muligheter:**

Pkt. 1: Vi har ment at det internt i den enkelte bedrift er viktig å klargjøre målsettinger og skape riktige holdninger internt. Siden det har vært slått et slag for kunstnere tidligere idag, syns jeg Trond Bratzen fortjener en liten presentasjon til:

Denne situasjonen har vært debattert tidligere idag. For vårt vedkommende så er poenget med å produsere denne typen tingninger primært å finne fram til de uoffisielle opinionspåvikkerne i vår organisasjon og spille på disse.

Det er helt klart at dette går på kommunikasjon, og hvem som er istand til å formulere dette videre. Hvis vi kan få fram budskap og det vil kanskje ikke være alle budskap som presenteres slik - så har vi oppnådd noe. Det er etter mitt skjønn en stor jobb å få målsettinger formulert på styrenivå eller på topp operatørnivå, ned til den enkelte mann. Det må gjøres med dertil egnede midler.

Da er vi egentlig inne på punkt 2 - dette med å skape engasjement - vise, synliggjøre

at dette er viktige ting. Dette er noe ledelsen må være opptatt av, de må vise at de er opptatt av det og de må vise en aktiv deltagelse i denne prosessen til enhver tid. Vi har opp mot dette koblet både opplæring, fagutdanning og ledelse. Vi føler vel at muligheten som ligger i at en aksept for fagutdanning idag blir fokusert på, og kan bygges videre på, helt klart er viktig.

Pkt. 3: Vi tror det ennå er mye å gjøre på ledesiden i serviceselskapene mht. at de fleste ledere vi har, er rekruttert ifra en assistent og operatørstige opp til et høyere nivå, og kanskje - ikke nødvendigvis - ikke er utvalgt på etvert nivå pga. lederregnskaper.

Der må det gjøres en god del for å forstå hvilken rolle og hvilket mandat de har ovenfra for å målberere de budskap som skal opphned og rundt i organisasjonen.

Pkt. 4: Der ligger muligheter i samarbeidsfora, i bedrifter - mellom de ansatte og ledelsen, både formelle og uformelle. Det er helt klart at ansattes repr. for den enkelte bedrifts vedkommende, sannsynligvis en klubb, er en veldig viktig del av en holdningskappende virksomhet. Kan man bare få vridt debatten over fra tariffspørsmål/lønn/overtid til å bli mere spørsmål om å forstå sammenhengen i det en gjør.

Pkt. 5: Tradisjonelt har det vært fokusert lite på de tingene som går på kvalitet og sikkerhet i forhold til det som går på rene arbeidsvilkår - og veldig snevre diskusjoner rundt det.

Føler vel også at en større grad av dedikering av personell imot den enkelte plattform og arbeidsform/oppgave kan bidra - siden vi nå er på oppgaven muligheter og ikke begrensninger - en form for styring imot enkelte

oppgaver der det enkelte mennesket kan bidra til å heve kvaliteten.

Pkt. 6 og 7: Serviceselskapene har ikke brukt den muligheten som ligger i å danne *fora for kommunikasjon på tvers av firmagrensene*. Opplagt at vi har felles problemstillinger. Bare det vi ser av oppslutningen her i dag tyder på det. Det er opplagt at vi kan kommunisere bedre og bli enige om felles mål, til tross for at vi er konkurrenter. Det er opplagt at det ligger muligheter her, at noen slike fora allerede kan bygges ut videre. Det bør kanskje bli en tradisjon til at servicebransjen er selvdreven, selv finner initiativ til å møtes uten at vi får en middag gratis av Statoil om kvelden.

#### Begrensninger:

Pkt. 1: Når det gjelder neste pkt. "Begrensninger", var vi en stund i tvil om vi hadde fått utlevert nok transparenter ...., men vi valgte til slutt å begrense det til en. Uvisst av hvilken grunn, så kom økonomi opp som det et flertall av gruppen ønsket å sette høvest oppe på listen. Det er klart det er en følelse av at sikkerhets spørsmål har med økonomi å gjøre. Det ligger en begrensning i det. Det ligger også en begrensning i nivået på sikkerhetsarbeid i forhold til størrelsen på det enkelte selskap. Det er muligens en kritisk masse som må overskrides mht. å kunne gå inn i sikkerhetsarbeid og møte visse krav.

Pkt. 2: **Begrensning i forhold til standardiserte krav:** Det er helt klart at bransjen må forholde seg til at det er ikke ensartede standarder selv om vi opererer i Norge. Vi har kanskje Statoil, Hydro og Saga som eksponent for en standardsetting, som kanskje er noe mer langsiktig og kanskje også høyere enn andre oljeselskaper i Norge til enhver tid viser at de følger. Som bransje må vi forholde oss til alle signalene og vi finner vel av og til problem i at kravene ikke er standardisert.

Pkt. 3: **Mangelfull opplæring:** Vi har vært inne på det tidligere idag at den begrensningen ligger i en kultur som har vært basert på kjennskap og antall år, framfor formalserte krav til hvordan opplæring og nivå skal ligge. Det er forsvært bare baksiden av det forannevnte, men der ligger det en begrens-

ning i dag. Det fins ikke ennå tilstrekkelig med tilbud eller muligheter, og igjen som bransje kan vi gjøre mye for å få til bedre ting der.

Pkt. 4: **Mangelfull planleggingshorisont:** Vi skjønner vel bedre enn de fleste hvorfor det må være sånn, men ikke mer klart enn at manglete muligheter til å se inn i framtiden og kanskje kun se kort inn i framtiden, gjør oss i tvil om hvor langt inn vi skal satse på tiltak. Siden oppgave 2 går på begrensninger og ikke hva vi kan gjøre med det, synes jeg det er relevant å ha med.

Pkt. 5: I øyeblikket har vi en **mangel på kvalifisert arbeidskraft** som kan ha med sikkerhet å gjøre, og som kan være avhengig av den sykliske virksomhet vi driver. Der ligger det en begrensning.

Pkt. 6: Det som også kom fram, er at hvis vi virkelig satser på kvaliteten og opplæring og på *veikvalifiserte medarbeidere*, så finner vi at lønns- og arbeidsvilkår i de selskaper vi har som kunder tildels er bedre enn oss selv. Vi er selvfølgelig glad for å bli valgt som rekrutteringskilder, men i lengden kan det bli tungt. Vi følte iallefall at dette var tidspunktet å nevne dette.

Pkt. 7: Dette går på **ærlighet og holdninger**, og det er klart at skal vi komme videre, må vi erkjenne og snakke om de virkelige problemene, tore å nevne dem, og føle at hvis vi nevner dem, så blir de ikke brukt i mot oss. Det synes jeg Børge (MWS) var flink til å nevne idag - at vi har problemstillinger - og for å komme videre må vi tore å erkjenne dem. Jeg vil komplimentere Børge Kolstad for sitt utspill der.

Pkt. 8: **"Urealistiske krav"** lar jeg stå for sin egen regning, det har jo også vært debattert tidligere.

Pkt. 9: Et spark den andre veien: Det er jo slik at de spørsmålene som går på **kvalitet og sikkerhet** i forhold til hvordan vi skal behandle våre ansatte, ofte har en tendens til å bli **koblet direkte opp mot tariffspørsmål**. Jeg mener at det finnes spørsmål som har med kvalitet og sikkerhet å gjøre, som ikke har med tarifferte diskusjoner å gjøre ...!

#### Veien videre:

Pkt. 1 og 2: Erkjenne problemene/Passende foralengre kontrakter:

En god idé i forhold til oppgave 1 - til å forta kvalitetsforbedring - var om vi begynte å snakke sammen. Det er altså, som jeg nevnte, i anledningene som dette at vi tar denne diskusjonen. Bransjen bør bli noe mer selvdreven med å finne løsninger på denne typen spørsmål uten at operatøren skal være drivkraften.

Vi må klargjøre målsettinger, og skape de riktige holdninger internt. Vi må skape engasjement, bli enige om at dette er sentrale ting og sette det meget høyt på dagsordenen, altså erkjenne problemene. Etablere felles mål for serviceselskapene gjennom passende fora.

Pkt. 4 og 5: Fagstatus/Felles standard for personell/utstyr:

Som sagt, vi kan gjøre mer ved å ha kon- tinuitt, en lengre planleggingshorisont. Vi kan gjøre mer, og det gjør vi ved å skape en fagstatus på det personell, og en felles standard for det utstyr, vi opererer og be- tjener.

Pkt. 6: Bør nevne at vi må jobbe videre med problemstillingen hvordan kan kompensasjon bli korrelert mot kvalitet, altså slik at bedre jobb gir bedre betaling, og ikke slik det er idag, hvor en god jobb gir en kortere varighet og følgelig mindre betaling! Dette bør snus, det ligger en betydelig utfordring her hos oss selv, iallefall å foreslå måter å gjøre dette på.

# Utfyllende kommentarer til oppgave 1:

**Gruppe 2, Stig Clementsen:**  
Jeg vil snakke litt om veivalget. Vi satte opp 3 hovedemner som vi mente var veivalget videre. Det med økonomi ble tatt opp i for- annevnte gruppe, og vi mener at økonomi er liksom i "bunn". Både når det gjelder sik- kerhet og kvalitetsarbeid, må de økonomis- ke ramme-vilkårene ligge til rette.

Vi snakket om *lengre kontrakter, en fornuftig økonomi i kontrakten*, og også dette med *prioriteringer*. Det kan være m.h.t. ope- ratørs eller myndigheters prioriteringer, som gjerne ikke er helt i henhold til hva en skulle ønske. Når det gjelder serviceselskapene, mener vi kvalitet/sikkerhet må formaliseres - og næringen selv må ta et initiativ - både når det gjelder utdanning i forhold til fagbrev, dette med å sette standarder for kvalitet, måle-parametre for sikkerhet, verneom- budstjeneste og risikoanalyse. Det er mange måter en kan formalisere dette samarbeidet på, gjerne gjennom arbeidsgiverforeninger eller at en søker hjelp f.eks. gjennom RF.

Det siste går på *ledelsen*, og dette med å få

skapt et positivt engasjement for sikkerhet og kvalitet i hele organisasjonen. Der har vi sett på de tingene som kanskje under ett kan nevnes som sikkerhetsmotiverende til- tak; det går på:

- ledelsen har kontakt med hele orga- nisasjonen, også de som jobber på gulvet,
  - gjennom samarbeidskonferanser,
  - sikkerhetsmøter på land,
  - erfaringsoverføring med systematiske/ regelmessige utsendelser av info til de ansatte,
  - informering om uhell, osv.
- Det var dette vi i gr. 2 hadde.

**Gruppe 1, Cato Kydland:**  
Det ser ut som det vi kom fram til, stemmer godt overens med det de andre har sagt. Har ett tillegg på det som går på "mulighe- ter":  
Vi syns vi må bli *flinkere til å ta selvkritikk*. Vi har vel litt for lett for å si at det er opera- tøren sitt område.

# Oppgave 2: "Muligheter og begrensninger i kvalitets samarbeidet med operatør. Veien videre"

**Gruppe 4:** (Exlog: Norsk Brønnservice; Otis; Weatherford; Statoil)  
**Gruppeløder:** Sigbjørn O. Bjelland, Weatherford

- Muligheter**
1. Kommunikasjon, - kontrakter, flyt av info, - forståelse og bruk h.h.t. kvalitet, sikkerhet, forbedringer, økonomi (et verktøy)
  2. Revisjonssamarbeid - rettet mot kontrakten
  3. Sikkerhetsmøter offshore, før og etter jobb
  4. Samordning av kravene fra operatørene
  5. Repetisjon av grunnleggende sikkerhetsopplæring
  6. Utvexling av rapporter (interne "sikkerhetsdryspp", osv.)

- Begrensninger**
1. Holdninger
  2. Økonomi
  3. Yrkeshemmeligheter
  4. Databruk ? (til hinder for personlig kontakt)

- Veien videre**
1. Effektuering av punkter nevnt under "mulighe- ter"

**Gruppe 5** (Indep. Oil Tools; MW5; Sperry-Sun; Transocean; ABB V.G.; Statoil)  
**Gruppeløder:** John Haukvik, Transocean

- Muligheter**
1. Langsiktige kontrakter
  2. Bedre / tidlig plan- legging med service involvert
  3. Kommunikasjon
  4. Samarbeid mellom serviceselskap m.h.t. kompletterende tjenester
  5. Designpåvirkning - tilrettelegge for serviceoperasjonene
  6. Industriprosjekter for felles utvikling
  7. Service og operatør enes om felles måle- parametre

- Begrensninger**
1. Blyte tradisjonelle hemninger/barrierer
  2. For kort planleggings- prosess
  3. Økonomi i service- selskap
  4. Forhold / makt mellom kontraksavd. og teknisk avd. i olje- selskap

- Veien videre**
1. Strategi i serviceselskap for kvalitet og sikker- het
  2. OSSL
  3. Prosjektgrupper mellom serviceselskap
  4. Enhetlig opplæring - fagbrev
  5. Initiativ til kontakt fra serviceselskap mot operatør
  6. Tilit mellom operatør og serviceselskap

## Gruppe 6 (Baroid; Camco; ELS; Schlumberger; Teleco; Statoil)

Gruppeleder: Eirik Renlie, Teleco

### Muligheter

1. Samordning av spesifikasjoner/prosedyrer operatører i mellom
2. OLF/OSSL koordinerer
3. KS ISO-9000 etablert i bruk
4. Tyngrø/omfattende prekvalifisering av serviceselskaper
5. Offentlige forskrifter fra OD
6. Riggmøte / planleggingmøte med alle serviceselskaper

### Begrensninger

1. Økonomi
2. For liten tid i anbudsfasen
3. Mulighet for oppfølging av krav
4. Opplæring / praksis offshore (trainees)
5. Endring av jobbspesifikasjoner
6. Ikke ensartede krav

### Veien videre

1. Generell opplæring / filosofi / kultur / sikkerhet
2. Oppfølging av målsettinger
3. Mål ----> belønning
4. OLF / OSSL
5. Enhetlig system

## Gruppe 7 (Geoservices; Mega P; Nodeco; Smedvig Drill; Western Atlas; Statoil)

Gruppeleder: Roar Pedersen, Geoservices

### Muligheter

1. Involvere / delta i konkret planlegging og oppfølging
- tettere kontakt ser vice - operatør
- samarbeidsmøter / forventninger
- samarbeid om kontinuerlig forbedring
2. Kunnskap / opplæring
3. Systematik
4. Fokusering også på det positive
- samlet jobbvurdering
5. Felles målekriterier
- belønning

### Begrensninger

1. Rammebetingelser
- korte kontrakter
- ulike krav om regler
- korte tidsfrister
2. Kontraktstype / vilkår
- pris (koster kvaliteten penger?)
- bemanningsnivå
3. Mangel på kommunikasjon
- misforstått serviceinnstilling

### Veien videre

1. Større ansvar / delgering
2. Incentiver
3. "Teambuilding" - sterkere fokusering på mennesket
4. Prioritere vedlikehold "on site"
- bedre tid til forberedelser
- fast mannskap
5. Rask tilbakemelding (direkte)
6. Etablere måleparametre

# Presentasjon oppgave 2,

John Haukvik (gr. 5):

Vi skulle se på forholdet operatørselskapene/ serviceselskapene.

Pkt. 1: Det første vi så var det som gjaldt kontraktene. Noen av oss leverer produkter, andre tjenester (personell).

De som leverer tjenester/personell kan gjerne ha lengre kontrakter enn fra jobb til jobb. Slik som enkelte opplever det er å ha et oppdrag på f.eks. 3 mnd., og så få kontrakten etterpå. Vi ser gjerne at vi får lengre kontrakter - 3 år, kanskje 5 år. Kanskje rammekontrakter, slik at de juridiske elementer er ferdig inngått på forhånd. Dette anser vi som essensielt.

Pkt. 2: Gruppen kom også fram til dette med *bedretidlig planlegging* - hvor serviceselskapene er involvert. Det er ofte slik at vi blir tatt kontakt med etter at oljeselskapene har bestemt seg for å gjøre en jobb, serviceselskapet får da et program. Da er det ofte for sent, for vi tror serviceselskapene kunne ha tilbudt ekspertise hvis vi hadde blitt tatt med på råd litt tidligere.

Pkt. 3: Vi har også sett på at vi gjerne kan ta mer initiativ selv til å ta kontakt med oljeselskapene; vi vet ofte at det er noe på gang, men vi er for lite flink til å ta kontakt med operatørene for å tilby vår assistanse. Vi tror egentlig innerst inne at oljeselskapene vil ha bedre samvirkning selv hvis vi får sagt hva vi mener direkte.

Pkt. 4: Et annet initiativ vi kan ta innenfor brønnservice går på *samarbeidet mellom serviceselskapene*. For konkurrerende selskaper vil det nok være vanskelig å samarbeide, så vi har satt en liten begrensning med at vi invertertall kan *komplettere tjenestene til hverandre*. En kan ta initiativ i mindre grup-

per for å se hva man kan gjøre der, og så presenterer gruppen der f.eks. mot Statoil hva man kan bidra med som gruppe, slik at da har Statoil kun en gruppeleder å forholde seg til - men at man internt i gruppen har felles forståelse for og selvstendig individuelt ansvar hver for sine ting.

Pkt. 5: Vi hadde en repr. for utstyrsiden (Vetco Gray) som leverer produkter. Jeg skulle også gjerne sett fra servicesiden, som jeg representerer, at en blir tatt med på råd når det gjelder selve *designkonseptet* for en plattform. Her er det muligheter for oss. Vi har f.eks. sett i ettertid at på Gullfaks er det et problem med å operere Colled Tubing (kvelierør). En må lage løfterammer, se på systemer, osv. Dette skader sikkerheten og kvaliteten på arbeidet. Hvis vi hadde vært på banen og sett på design osv., sett på konseptløsningen, driftfasen til plattformen, tror jeg det kunne økt kvaliteten til plattformen betraktelig. Dette tror jeg går begge veier, vi kan ta initiativ selv fra servicesiden.

Pkt. 6: En annen mulighet for å komme med forbedring er å se på *industriprosjekter*, istedet for alltid å se på drift og på spesielle jobber - som er standard etterhvert. Man kan i tillegg til driftstekniske industriprosjekter også se på *utvikling av nye ting*, kalle flere service-selskaper sammen. Og man kan gå til Statoil, gjerne få dem som sponsor, eller vi kan se på andre prosjekter sammen. Dette tror vi kan bedre kommunikasjon serviceselskapene imellom og at man får et mer sosialt samhold til hverandre, og også til oljeselskapene.

Pkt. 7: Vi ser det som viktig - og som en mulighet - at *serviceselskapene og oljeselskapene enes om felles måleparametre*, slik at man forstår hverandre likt, at man har samme enhetlige forståelsen av målene. Det



er klart har man forskjellige mål, så kommer man ingen vei. Enkelte sitter nok inne med disse målene for seg selv, istedet for å ta kontakt med oljeselskapene og andre, og sier at dette er minimum mål som vi gjerne må bli enige om.

### Begrensninger

I motsetning til gruppe 1, så hadde ikke vi så mye på begrensninger.

### Pkt. 1: Bryte tradisjonelle hemninger/barrierer:

Vi så mer på at mye av dette kunne være mer av psykisk karakter, og at mye av det sitter inne i vårt eget hode. Mange har vært mange år i bransjen, og spesielt overfor utenlandske selskaper så har vi vært veldig redder for å ta kontakt med ledelsen i selskapene. Redde for at de ikke vil høre på oss, redd for å bli sparka ut (flere ha nok sikkert blitt sparka ut også).

Men nå er det en ny vind på vei inn i oljebransjen. Det høres ihvertfall slik ut på dette norske oljeselskapet her, og vi tror at ved å ta kontakt på et tidlig stadium, så har vi en mulighet til å bryte disse begrensningene. Vi er her igjen inne på dette med *kommunikasjon*, at vi da kan diskutere ting vi syns er litt vanskelige, at vi kan vise åpenhet, for da vil vi få åpenhet tilbake igjen. Det betyr igjen, tror vi, at vi kan fortelle enda mer om de problemene vi har. Jeg tror de fleste av selselskapene, hvis vi skal være ærlig, holder litt igjen på problemene sine. Vi er redd for å få kjøtt hvis vi forteller om dem!

Pkt. 2: En annen begrensning vi ser er den korte planleggingsprosessen. Dette kan gå tilbake til oss selv, at vi er for lite flinke til å sette begrensninger, at vi må si at vi trenger 24 timer til å laste utstyret, det holdet ikke med 8 timer. Det kan være vanskelig med operatørselskapene å si at: "Skal vi klare å holde den kvaliteten på arbeidet, så må vi ha en uke eller et minimum. Skal dere ha det hot shot, skal dere selvfølgelig få det, men da kan ikke vi stå inne for kvaliteten". Da må de også overta en del av dette ansvaret som vi tradisjonelt sett har.

Pkt. 3: **Økonomi** har vi satt på tredje plass. Det er klart at det er begrensning her i selselskapene. Det er relativt sett stramme

62

budsjetter en har. Enkelte jobber i internasjonale selskaper, og har en sjef som spør om utstyret står på yard'en eller offshore..., og spør hva konkurransen har. Dette med økonomi er en forutsetning for å allokere ressurser til å følge opp arbeidet, innkjøp og prosedyre i et kvalitetsstyrings-system. Man kan si som så at har man ikke dette systemet, får man heller ikke noen god økonomi, så det er viktig å komme inn i en god sirkel her. Få forståelse for at når man leverer inn anbud og satses på kvalitet, så er man nødt til å ha en bit som går til kvalitetsarbeidet. Det koster noe mer en tradisjonelt "någt fly" virksomhet.

Pkt. 4: En annen begrensning vi føler på er et motsetningsforhold mellom kontraktsavdelingen og teknisk avdeling i et oljeselskap. Den tekniske avdelingen sier gjerne at dette ser bra ut - det er dette vi vil ha. Man blir da teknisk prekalifisert som oftest, men så kommer da dette med kranglingen, maktforholdet med kontraktsavdelingen. Kontraktsavd. sier: "Dette er teknisk kvalifisert, OK - vi ser på prisen her". Da får vi dette prisforholdet som vi føler er avgjørende. Vi føler ofte at det kunne ha vært litt mer kommunikasjon mellom kontraktsavd. og teknisk avd. sånn sett.

### Veien videre

Da går vi over på det positive punktet, "veien videre". Hva kan vi gjøre?

I forbindelse med dette har vi satt opp 6 punkter:

Pkt. 1: Det første er at vi mener det må være *neofelt en strategi i selselskapet*, det må eksistere en rød tråd i selselskapene som tar basis i at det er *sikkerhet og kvalitet* som er en av hovedparametrene. I tillegg til budsjettering, personalplaner, opplæring osv. så føler vi det er viktig at det er en strategi i selskapet som man gjerne med fordel kan presentere til oljeselskapene slik at de får en innsikt i hvordan en ser på det. Det går an å ta initiativ, da fleste operatørselskapene har selvfølgelig sin egen sikkerhet- og KS-avdeling, og det går selvsagt an å ta kontakt med dem og presentere systemet en har, og om de er villig til å komme med kommentarer, osv. På den måten har vi selv opplevd at en viktig feedback, opplæring og rettesnor kan fås fra dem.

Så har vi lagt inn 2 pkt. her, dette med at vi kan *sette sammen prosjektgrupper innen selskaper som passer sammen*, jobber vi i fellesskap kan vi få til mye godt sammen. En hører også at i Statoil og andre operatørselskaper er interessert i å få visse former for grupperinger. Det kan være en fordel at de mindre selselskaper knytter seg opp mot de større for å komplementere disse, da tror jeg de vil ha større muligheter, og jeg tror dette er veien å gå.

Pkt. 3: I regi av **OSSL** har man tatt initiativ til å se på *forhold selselskapene imellom* for å kombinere dette og for å kunne fronte oljeselskapene.

Pkt. 4: Et annet viktig parameter som vi ser er selvfølgelig å ha en *enhetlig opplæring/fagbrev*, som betyr et visst minimum når det gjelder brønnservice-opplæring. Det må legges opp til en viss plattform, før spesialiseringen begynner. Det betyr også at når man kommer med krav, vet man hva kravene betyr, man vet hva som ligger inne i denne minimumsopplæringen.

Supervisorer som man treffer offshore - de er noe eldre en del av dem - de er litt redder for å spørre, og det er en del som ikke vet helt hva som foregår. Ved å ha en enhetlig opplæring vil en fylle igjen en del av de svarte hullene som tildels endel såkalte spesialister også har, og vi vil da kunne få en god kvalitet på folket.

Pkt. 5: Neste punkt har vi forsåvidt vært innom før, det går på å ta *initiativ fra selselskapene mot operatørselskapene*, at man ikke alltid skal sitte og vente at Statoil eller andre skal komme til oss for å legge krav. Vi ser på det - så svarer vi. Kanskje vi vil oppnå et bedre liv i servicebransjen hvis vi prøver å styre dette her, være litt "aggressive" og ta kontakt med de personene som har sagt de vil være tilgjengelige i operatørselskapene, også på direktørplan.

Det er blitt sagt åpent her at de setter pris på at det blir tatt kontakt, og jeg er sikker på at Idar kommer til å få masse telefoner framover!

Pkt. 6: Et punkt som heter tillit mellom operatør og selselskap vil vi også gjerne ha med. For at selselskapene skal gjøre en

god jobb - også i samarbeid med oljeselskapene - må vi bygge opp et tillitsforhold. Har man ikke dette tillitsforholdet, vil ikke selselskapene åpne seg, de er livredde for operatørselskapene. Jeg tror man får bygd opp en enhetlig tillit dersom man får fortelle om problemene sine, osv., og det betyr også at vi vil få større innsikt i Statoil sine problemer. Det betyr også at vi får en større forståelse for hverandre. Det går litt på medmeneskelige forhold, at man behandler hverandre som voksne individer og har en kommunikasjon på et fornuftig nivå. Vi er vel over denne "skrikelassen" i bransjen nå. Jeg tror dette er et viktig poeng.

### Gruppe 4 v/Sele, Otis:

#### Muligheter

Har ikke så mye å tilføye. Det var ganske sterkt det som ble lagt fram, og det dekker vel det meste av det som vi kom fram til. Vil bare tilføye at *når det gjelder kommunikasjon*, da er spesielt kontrakter, og forståelsen og bruken av kontrakter, viktig. De blir som oftest lagt på hylla og brukt som en prisliste og referanse til at du har fått jobben. Den kunne ha blitt brukt mer som et verktøy både m.h.t. kvalitet og sikkerhet, og økonomi i prosjektet. Nærmest at du lager den om til en aktiv håndbok for jobben.

**Revisjonssamarbeid mellom operatøren og selselskapet rettet mot den enkelte kontrakten:** Dette gjelder også forbedringer.

Når det gjelder offshore har vi vektlagt *rene sikkerhetsmøter - både før og etter jobben*.

*Videreutvikling* når det gjelder *sammordning av kravene fra operatørselskapene*: At disse får en samkjøring. Det eksisterer idag f.eks. samkjørte krav og spesifikasjoner mellom Saga, Hydro og Statoil.

Vi kom også inn på *utveksling av rapporter*. Da snakket vi om Statoils interne "Sikkerhetsdypp", og at det kan komme en utveksling av sikkerhetsrapporter.

Tilslutt var det en *repetisjon av grunnleggende sikkerhetskurs*. Det kommer mer og mer, men at dette kravet styrkes.

63

**Begrensninger**  
Når det gjelder begrensninger har vi også holdninger og økonomi. I vår gruppe ble nevnt yrkeshemmeligheter. Vi er konkurranter, så dette vil begrense seg selv hvor langt en kan gå. En annen interessant ting som kom opp var databruk - om det kan være til

hinder for personlig kontakt?. Dette kan kanskje være et tema som kan diskuteres senere?

**Veien videre**  
Når det gjelder veien videre, så er det å få effektivt "mulighetene" foran.

## Utfyllende kommentarer til oppgave 2:

**Gruppe 6 v/Erik Renlie, Teleco:**

### Muligheter

Det meste av det de tidligere gruppene har sagt, har vi også på vår liste.

Når det gjelder muligheter, så var vi innpå systemet /SO - 9000. Vi føler at det er godt system, men det blir for lite brukt, og for lite etterfulgt. Hvis alle oljeselskapene kunne følge dette systemet, så ville det blitt lettere for oss som serviceselskap å følge opp.

Videre var vi inne på OD, men vi føler at de kommer med sine pålegg til oljeselskapene, og hvis det da er 12 forskjellige oljeselskap - ja, så vil det pålegget bli fulgt opp på 12 forskjellige måter! Oljeselskapet vil da videre gi sin tolkning av påleggene til serviceselskapene - og vi vil som serviceselskap sitte med 12 forskjellige tolkninger av pålegget fra OD ...

Vår gruppe vil at OD skal komme med mer spesifikke krav rettet direkte mot serviceselskapene, slik at det blir mer ensrettede krav som vi kan forholde oss til .

Det siste punktet vi har her, var planleggingsmøter ute på riggen. Vi føler at det er viktig at det er morgenmøter ute på riggen hvor alle serviceselskapene er representert og får komme med sine synspunkter. Jeg vet at BP har innført dette og oppfordrer alle, også Statoil, til å gjøre det samme.

Slik det ofte fungerer i dag ute på riggen, er at de som er mest aktuelle den dagen blir innkalt til boreleder og får beskjed om hva som skal gjøres. I stedet kunne man brukt 15 min. hver morgen til å ta opp dagsplanen med alle serviceselskapene. På denne måten er jeg sikker på at vi kunne få tilbakemelding fra de forskjellige serviceselskapene om morgenen om kanskje andre måter å gjøre ting på, slik at en kunne unngå å få problemer de neste 24 timene.

**Begrensninger**

Når det gjelder begrensninger hadde vi også en solid liste. Det ble nevnt tid for planlegging: Vi føler også at vi får for liten tid i anbudsfasen, at det er viktig å få god tid her for å få med alle faktorene. Det har også vært snakk om krav fra oljeselskapene til oss, det som i neste omgang vil være viktig er at vi får tilbakemelding /oppfølging m. h. t. om de kravene som er satt er blitt fulgt.

Et annet viktig punkt er opplæring. Vi i servicefirmaene får den beste opplæringen ved å bli sendt ut på en rigg. Mange av oss opplever som et problem at oljeselskapene krever folk med lang erfaring, men er ikke villig til å la oss sende folk ut på riggen for opplæring, altså en ekstra mann.

En annen begrensende faktor er stadig endring i jobbspesifikasjonen. Det kan ofte være snakk om endring på kort varsel.

**Veien videre**

Vi mener også at det er viktig med en generell opplæring når det gjelder hele sikkerhetsfilosofien, kulturen osv. At serviceselskapene har et generelt opplegg på dette, slik at alle nysatte fra dag 1 får en innføring i hvordan en skal forholde seg, og om oppfølging av målsetninger.

Videre føler vi at når oljeselskapet setter mål, at det i neste omgang blir satt en belønning (ikke nødvendigvis økonomisk), men at ordet belønning kommer som et neste skritt når en målsetting er nådd.

Vil takke Statoil for denne invitasjonen, oppfatter det som en aksept for at Statoil mener at serviceselskapene gjør en god og viktig jobb.

**Gruppe 7 v/Pedersen , Geoservices:**

På "begrensninger" har vi mangel på kommunikasjon. Det var et punkt her på misfor-

støtt serviceinnstilling. Man går gjerne i 36-48 timer - at det skal oppfattes som "service" er en misforståelse.

På "veien videre" har vi et punkt som ikke har vært oppe tidligere. Det er dette med "team-building".

Viktig er også en sterkere *fokusering på det menneskelige aspektet*, og på en raske *tilbakemelding* ute på riggen. Det bør ikke gå mer mot tungvinte linjer på tilbakemelding, da en før hadde raske tilbakemeldinger - som riktignok tildels kunne være "ekstreme". Vi har et ønske om mer direkte tilbakemelding, få den der og da, og ikke flere uker senere ad omveier.

#### Kommentar:

*Torulf Gjedrem, Statoil, DDS:*

Har bare vært med fra lunsj, men etter det en hører fra gruppearbeidene, så er det mest kjent stoff. Det er klart at dette med *planleggingstid* og *involvering* er ting som begge parter har veldig mye igjen for. Ikke minst dette med at en får involvert serviceselskapene, får de til å komme med forslag, være aktive og komme med sine synspunkter på et tidlig tidspunkt. Vi i DDS har prøvd å prak-

tere dette en stund nå, og det har vi fantastisk gode resultater med. Vi har hittil gjort det på *spesielt kompliserte operasjoner*, og erfaringene så langt er at de stort sett har gått greit.

Når vi skal igang med enklere operasjoner, så har det lett for å gå galt. Jeg tror det er veldig viktig at en involverer begge parter. Dette med *faste morgenmøter* er også en ting som begge parter vil ha mye igjen for. Det har også vært nevnt *kontraksperioder*, her har en begge deler: Produksjonboring med lengre horisont og vi har letboring der det stort sett går fra brønn til brønn. Der tror jeg vi har felles mål og ønsker. Vi har sagt i DDS at vi helst ikke vil ha kontrakter under 3 år hvis vi kan unngå det. Så her er vi på linje.

Når det gjelder *kontraktsevaluering*, hvis dere har gode ideer for hvordan vi skal gjøre det, så er vi lydhøre, for der tror jeg også vi har felles mål, dvs. vi på teknisk og dere.

Ellers vil jeg bare benytte anledningen til å takke for skikkelig engasjement og samarbeid så langt!

## OPPSUMMERING:

Ass. dir. Idar G. Johnsen, Statoil

Dette har vært hyggelig, men ikke særlig overraskende. Det som kanskje overrasker meg er den *tilbakeholdenheten* som serviceindustrien viser ved *ikke å kontakte ojeselskapene*. Denne litt "underdanigheten" som vises, for å bruke et annet ord på det, en overdreven respekt for operatørene, den tror jeg er malplassert.

Jeg tror det er full anledning til å ta kontakt med flere nivåer i ojeselskapene, og jeg tror dette gjelder samtlige ojeselskaper.

Noen av dere har gjort det: Rolf (Øverland; BJ) tok opp problemet med *opplæring*, og han har fått gjennomført et opplæringsopplegg på en av Statoilford-plattformene.

Egil (Edvardsen; Vetco Gray) har tatt opp problemstillinger, og har fått gjennom det han ville. Det er ikke nødvendig å komme til meg, jeg vil ikke ha alle dere! Men jeg syns det er litt "trist" at hver gang dere får en eller annen "vicepresident" fra Statene - da tar dere kontakt - for da har han sagt at dere må få fatt i noen kunder på høyt nivå, og da skal vi ut på Jan's og ha middag. Da tar dere kontakt, men når det gjelder *disse problemstillingerne*, da tar dere ikke kontakt. Der kan dere bli bedret! Jeg tror når det gjelder den listen med begrensninger, så inneholder min liste ett særlig viktig punkt som har blitt nevnt av dere selv tidligere i dag - og det er det som er inne i skallen på oss!

Vi har snakket om *kontrakter* og *kontraktslengder*. Jeg tror bare man må være villig til å se at der blir brønn-til-brønn kontrakter. Det vil bli en-jobs kontrakter. Vi kommer ikke vekk fra det. Vi er akkurat ferdig med en rigg nå - det blir laget nye kontrakter, og det vil bli kontrakter som gjelder den brønnen. Fordi om forholdene er slik, skal vi ha kvaliteten i arbeidet. Fordi om det er en-brønns kontrakter, så skal vi ha sikkerheten i orden.

Prisene på markedet vil svinge opp og ned, og vi skal ikke ha sikkerhets- og kvalitetsarbeidet til å svinge i takt med dette markedet. Jeg tror ikke sikkerhetsarbeid koster penger, jeg tror det er en ren gevinst.

Flere av dere har argumentert med at vi må få *kriterier ved tildeling av kontraktene som dreier seg om noe annet enn økonomi*. Problemet med dette er at ingen av dere har kommet opp med et godt kriterium for oss som gjør at vi kan tildele kontrakten på noe stort annet enn pris. Hvis vi nå skal tildele en kontrakt på sement mellom BJ, Dowell og Halliburton - som et eks. - så tror jeg stort sett alle tre er kapable for den jobben. Hvordan skal vi skille de tre på noe annet enn pris? Dere kommer med påstander om at dere føler dere bedre enn deres konkurranter, men ingen har gjort noe for å bevise det. Her ligger det en kraftig utfordring til dere med å sette opp *måleparametre som kan bli trodd*, og som kan bli trodd tvers igjennom industrien.

**Skadetalene** kommer vi til å bruke, vi har ikke bedre parametre: Nå er vi riktignok i gang med ISRS, men onde tungter sier at når vi kommer med samme spørsmål for 2. gang, vet folk rett svar - uansett hvordan situasjonen er! Det er ikke sikkert ISRS er noe godt system.

Skadetalene pr. idag er rimelig gode. Der kan selvfølgelig være noe unnaluring - men merk at vi gjør ikke forskjell på 1 versus 2 skader, men på forskjellen mellom f.eks. 1 versus 20 skader. Der klarer vi å skille, og det bruker vi.

Jeg kan ikke forstå at dere har problemer med å ta kontakt med en av oss, vi er ganske hyggelige folk, men vi vil ikke at alle skal ta kontakt på en gang - og ikke bare hver

gang det er besøk fra Amerika eller Frankrike!

Jeg syns det har vært en kjekk sesjon. Jeg syns det er hyggelig å høre at dere ser på hva dere kan gjøre selv. Jeg syns det begynte litt "skjevt" i formiddag med at "oljeselskapene må samordne seg seg i mellom": Det er forferdelig vanskelig å samordne oss med Shell og BP og Esso. De er noen av verdens største selskaper. Tor dere at de hører på oss? Vi har selvfølgelig problemer selv med å samordne oss - at vi i Statoil skal bli enige oss i mellom.

Kjenner dere dette igjen? Dette er ikke enkelt. Jeg tror derfor ikke at det går an å dytte "bli enige om kravene" så veldig mye lenger. Jeg syns vi har gjort en god jobb med det vi har fått til i samarbeid med Hydro og Saga. Vi bruker vel noe ujevnt disse kravene også, og det tror jeg vil bli den realiteten vi må jobbe med.

Hadde dere kommet fram med forslag til standarder vi skulle bruke, hadde det kanskje vært et nyttig innspill og en enklere vei å gå.

Det var noen som var inne på at OD skulle gå direkte til dere - det kan dere nok se bort fra. Det kommer de aldri til å gjøre: De går mot rettighetshaverne, for det er selvsagt

også det letteste for dem. Jeg tror ikke de vil at operatørene skal samarbeide om alt. Det er greit for dem å se at den ene gjør det bedre enn den andre, for da kan de sette oss opp mot hverandre.

Jeg har bl.a. derfor ikke store forhåpninger om snarlig løsning på alle samordningsforholdene. Det beste resultatet vi kan få, er det vi klarer å gjøre noe med selv. Der vi tar tak selv. Vi hadde dette med sikkerhet - hvem er ansvarlig for sikkerheten i Nordsjøen?!

Jeg har et ansvar. Hvis du setter deg i bilen og kjører deg i hjel: Hvem har ansvaret for det? Er det Staten, Vegvesenet, eller de som lager bilen? Er det ikke deg selv som er ansvarlig for sikkerheten?

Det er en forskjell på dere som er ledere og de som er ansatt: Det er at dere har ansvaret for alles sikkerhet i deres organisasjon. De som er ansatt har ansvar for sin sikkerhet. Det er forskjellen på å være leder og medarbeider. Det er det objektive ansvaret. Ikke bare det subjektive og det dere gjør selv. Derfor har dere som ledere ansvar for dette med kvalitet, og det kan dere ikke fraskrive dere - det er bl.a. derfor dere har disse feite lønningene!

Til slutt: En ekstra klapp til RF og de på Statoil som har arrangert dette!

# LEDDERSAMLING

Sikkerhet og kvalitet i gjennomføringen av Brønnservice-operasjoner  
Stavanger Airport Hotel, torsdag 26. mars 1992

## DAGSORDEN

**Ordstyrer:** Avd.leder Reidar Lindeberg, Statoil

09:00 - 09:15 **Velkomst**

W/avd.leder Reidar Lindeberg, Statoil

09:15 - 09:35 **Sikkerhet og Kvalitet i Statoil**

W/ass.dir. Idar G. Johnsen, Statoil

09:35 - 09:45 **Spørsmål og kommentarer**

09:45 - 10:05 **Krav og forventninger til brønnselskap mht. sikkerhet og kvalitet**

W/børesjef Petter H. Tomren, Statoil

10:05 - 10:15 **Spørsmål og kommentarer**

10:15 - 10:30 Kaffe

10:30 - 10:50 **Sikkerhet og Kvalitet i Maritime Well Services**

- **Aktiviteter og Utfordringer**

W/adm.dir. Børge R. Kolstad

10:50 - 11:00 **Spørsmål og kommentarer**

11:00 - 11:20 **Sikkerhet og Kvalitet i Schlumberger**

- **Aktiviteter og Utfordringer**

W/ass. basesjef Fredrik Hvistendahl

11:20 - 11:30 **Spørsmål og kommentarer**

11:30 - 11:50 **Det Organiserte Vernearbeidet**

BJ Services AVS w/hovedstillsvalgt Ove Myklebust

11:50 - 12:00 **Spørsmål og kommentarer**

12:00 - 12:45 Lunsj

12:45 - 13:00 **Introduksjon til gruppearbeid**

13:00 - 14:30 **Idédugnad i grupper:**

"Arbeid med kontinuerlig sikkerhets- og kvalitetsforbedring"

14:30 - 14:45 Kaffe

14:45 - 15:45 **Presentasjon av gruppearbeidet. Plenumsdebatt**

15:45 - 16:00 **Oppsummering**

W/ass.dir. Idar G. Johnsen

19:00 **Middag**

## Deltakerliste

Anadrill International S.A.	Bahrway, Tarek	Tech. man.	Schlumberger Offshore	Hvirstendahl, Fredrik	Ass. basesjef
Anadrill International S.A.	Rewcastle, Steve	QA- man.	Smedvig Drilling Co.	Løvdahl, Alf Ragnar	Kval./sikk. sjef
Anchor Drilling Fluids AS	Vastveit, Terje I.	Oper. dir.	Smedvig Drilling Co.	Vatn, Terje	Oper. sjef
Baroid	Dahlbak, Roar	QA-koord.	Smedvig Petroservices	Diesen, Stein	Dagl. leder
BJ Services AS	Karlsen, Per R.	Distr. man.	Sperry-Sun Drilling Services	Drechsler, Jan	Avd. leder
BJ Services AS	Myklebust, Ove	Serv. form. II	Sperry-Sun Drilling Services	Kvarn, Oddbjørn	Distr. Sup. visor
BJ Services AS	Øverland, Rolf	Oper. sjef	Statoil	Varaas, Einar	Verneleder
Camco Services Norway A.S.	Algerøy, John	Dagl. leder	Statoil	Dalmar, Per	Boresjef DDM
Camco Services Norway A.S.	Larsen, Lennart	Serv. sjef	Statoil	Dombeck, Peter	Seksi.leder/top tek. B&B
Cooper Oil Tools	Bakke, Frode	Senior Serv. Tech.	Statoil	Fuglestad, Rolf	Boreadm. sjef DDS
Cooper Oil Tools	Kydland, Cato	KS koord.	Statoil	Giedrem, Torulf	Boresjef DDS
Dolphin AS	Nodland, Svein	Oper. leder	Statoil	Håland, Per	Overing. sikkerhet E&S
Dolphin AS	Rørhus, Kjell	Hydr. vedl.leder	Statoil	Johansen, Idar G.	Boreleder B&B/BOR
Dowell Schlumberger	Baden, Christian	Field Serv. man.	Statoil	Kolstør, Johan	Ass.dir.
Dowell Schlumberger	Myrholte, Lars	DE/QA-man.	Statoil	Lindeberg, Reidar	Boresjef DDM
Eastman Christensen Ltd.	Pedersen, Jack	Boring.	Statoil	Måland, Arne	Avd.leder
European Logging Services	Førsvoll, Kjetil	Adm./ØK.sjef	Statoil	Tomren, Petter H.	Overing. kval.sikring E&S
Exlog Norge	Ytre-Eide, Tor	Adm. dir.	Teleco Oilfield Co.	Vik, Rune	Boreleder B&B
Exlog Norge	Fristad, Erik	Dir.	Teleco Oilfield Co.	Haaland, Tom	Vedl. leder
Geoservices	Røyland, Ole G.	Oper. Sup. int.	Transocean Drilling	Renlie, Eirik	Oper. leder
Gyro Data Ltd.	Pedersen, Roar	KS-koord.	Transocean Drilling	Harbin, Mark T.	Sikk./Kval. sjef
Halliburton Services	Fisher, Colin	Norway Area Sup.visor	Troms Oilfield Services	Haukvik, John	Driftsjef
Halliburton Services	Erdal, Nillo	Senior Field Eng.	Troms Oilfield Services	Clements, Stig	Sikk. leder
Independent Oil Tools Co.	Løvås, Kjell	QA-koord.	ABB Vetco Gray	Kristiansen, Brynjulf	Daglig leder
KL Oil Tools	Hansen, Jan	Transp. leder	Weatherford Norge	Edvardsen, Egil	Serv. Coord.
Maritime Well Services AS	Renden, Bjørn	Adm. dir.	Western Atlas Norway	Bielland, Sigbjørn O.	Kval. leder
Maritime Well Services AS	Kolstad, Børge R.	Adm. sjef		Oliveira, Alexandre	Mark. man.
Mega Petroleum	Øgård, Aslaug	Tech. man.			
Mega Petroleum	Gundersen, Steinar	Tech. man.			
Nodeco AS	Rønneberg, Marton	Kval.sjef			
Nodeco AS	Skaar, Trond	Oper.sjef			
Norsk Brønnservice A.S.	Erlandsen, Aasmund	Tech.man.			
Norsk Brønnservice A.S.	Iversen, Bent	Distr. tech. sales man.			
Norsk Brønnservice A.S.	Larsen, Berge G.	Adm. dir.			
ODCC	Pettersen, Olav	Driftsleder			
ODCC	Burnett, Lloyd R.	Serv. Sup. Int.			
Otis Overseas	Sele, Odd	Kval.koord.			
Otis Overseas	Hausken, Finn	Oper. sjef			
The Red Baron Norge AS	Holsen, Kari Lise	Konferansesekretær			
Rogalandforskning	Ofteidal, Sidsel	Konferansesekretær			
Rogalandforskning	Sunde, Gunnar	Seniorforsker			
Rogalandforskning	Tønnessen, Tor	Fagleder			
Ross Offshore AS	Katteland, Lars H.	Kval./Sikk.sjef			
Ross Offshore AS	Rosseland, Magnor	Basesjef			