

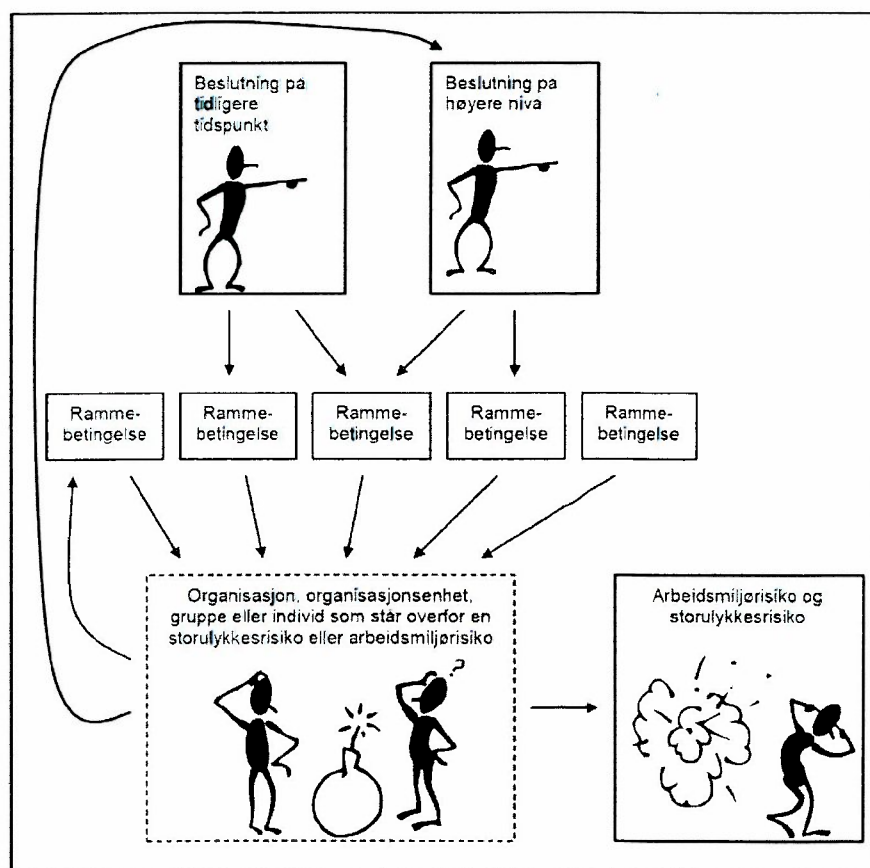
Rapport

Rammebetingelser for HMS som etableres i kontrakt

En intervjustudie

Forfattere

Ulla Forseth, Ragnar Rosness, Bodil Aamnes Mostue



Rapport

Rammebetingelser for HMS som etableres i kontrakt

En intervjustudie

EMNEORD:
HMS
Sikkerhet
Rammebetingelser
Kontrakter

VERSJON
1

DATO
2011-06-15

FORFATTERE
Ulla Forseth, Ragnar Rosness, Bodil Aamnes Mostue

OPPDRAGSGIVER
Petroleumstilsynet

OPPDRAGSGIVERS REF.
Avrop nr: 6303-05-2010 -
R000044

PROSJEKTNR
605086

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
56

SAMMENDRAG

Rapporten presenterer resultater fra en empirisk studie av rammebetingelser som påvirker aktørers muligheter for å ivareta arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i kontraktsrelasjoner mellom operatør og entreprenør.

Studien bygger på kvalitative intervjuer av et strategisk utvalg av personer fra operatør, børeentreprenør og brønnserviceentreprenør knyttet til en fast innretning på norsk sokkel.

Studien tar opp følgende problemstillinger:

1. Hva er en kontrakt for aktørene i et kontrakterhierarki?
2. Hvordan blir kontrakter til?
3. Hvordan forholder aktørene seg til incentiver i kontrakter, spesielt incentiver som kan ha betydning for HMS?
4. Hvordan blir reforhandlinger av kontrakter initiert og gjennomført?

UTARBEIDET AV
Ulla Forseth

SIGNATUR



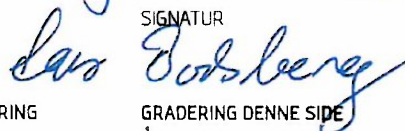
KONTROLLERT AV
Ranveig Kviseth Tinmannsvik

SIGNATUR



GODKJENT AV
Lars Bodsberg, forskningssjef

SIGNATUR



RAPPORTNR
SINTEF A19670

ISBN
978-82-14-05097-4

GRADERING
Åpen

GRADERING DENNE SIDE
Åpen

Historikk

VERSJON	DATO	VERSJONSBESKRIVELSE
1	2011-06-15	

Innholdsfortegnelse

Oppsummering.....	5
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn og formål med studien	9
1.2 Rammebetingelser knyttet til kontrakter.....	9
1.2.1 Kontrakter, incentiver og informasjonsflyt	9
1.2.2 Kontrakter som grenseobjekter.....	10
1.3 Problemstillinger.....	11
2 Tilnæringsmåte.....	13
2.1 Forskningsstrategi og valg av case.....	13
2.2 Valg av informanter.....	13
2.3 Datainnsamling og analyser	14
3 Hva er en kontrakt? Hvordan oppfatter og definerer aktørene en kontrakt?.....	17
3.1 Kontrakten som "rater", "perm" og "svart boks"	17
3.2 Kontrakter som "puslespill", forhandling og samspill	19
3.3 Synet på kontrakt har betydning for hvem som blir involvert	20
4 Hvordan kontrakter blir til.....	23
4.1 Inngåelse og oppfølging av kontrakter.....	23
4.2 Ulike roller i kontraktsarbeidet.....	24
4.3 Eksempler på god kontraktsinngåelse	25
5 Incentiver i kontrakter.....	29
5.1 Aksept for at hastverk og stress i forbindelse med nedetidssituasjoner representerer en sikkerhetsutfordring	29
5.2 Forskjeller mellom riggboring og plattformboring.....	30
5.3 Både nedetid og HMS-ytelse påvirker muligheten for å få nye oppdrag.....	31
5.4 Grep for å skjerme utøvende personell i nedetidssituasjoner	31
5.5 Boresjefen mellom barken og veden?.....	33
5.6 Jobber i bakhånd.....	34
5.7 Sterkere fokus på forebyggende vedlikehold?.....	35
5.8 Incentiver knyttet til skadetall fører til underrapportering av uønskede hendelser – men ikke hos oss	35
5.9 Incentiver og HMS knyttet til nedetid – et helhetsbilde.....	36
6 Press på pris og reforhandling av kontrakter.....	39
6.1 To ulike tilnærminger til reforhandling av kontrakter.....	39
6.2 Eksempel på makt og motmakt ved reforhandling av kontrakter.....	41

7	Informantenes utfordringer til næringen og myndighetene	43
8	Diskusjon og konklusjoner	45
8.1	Forståelse av hva en kontrakt er og implikasjoner for kontraktsinngåelse og bruk av kontrakter	45
8.2	Kjennetegn ved en god kontrakt?	48
8.3	Makt og motmakt ved reforhandling av kontrakter	49
8.4	HMS og incentiver knyttet til kontrakter	49
8.5	Forholdet mellom storulykkesrisiko, arbeidsmiljørisiko og rammebetingelser knyttet til kontrakter ..	51
8.6	HMS-utfordringer for norsk petroleumsvirksomhet	52
8.7	Konklusjoner	53
9	Referanser	55

Oppsummering

Rapporten presenterer resultater fra en empirisk studie av rammebetingelser som påvirker aktørers muligheter for å ivareta arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i kontraktsrelasjoner mellom operatør og entreprenører. Studien bygger på kvalitative intervjuer av et strategisk utvalg på 12 personer fra operatør, boreentreprenør og brønnserviceentreprenør knyttet til en fast innretning på norsk sokkel.

Studien tar opp følgende problemstillinger:

1. Hva er en kontrakt for aktørene i et kontraktørhierarki?
2. Hvordan blir kontrakter til?
3. Hvordan forholder aktørene seg til incentiver i kontrakter, spesielt incentiver som kan ha betydning for HMS?
4. Hvordan blir reforhandlinger av kontrakter initiert og gjennomført?
5. I forlengelsen av diskusjonen om kontraktens betydning for HMS-forhold, hvilke andre rammebetingelser utgjør ifølge informantene en utfordring i forhold til arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko for petroleumsnæringen?

Våre informanter hadde ulike syn på kontrakter og varierende grad av kjennskap til kontrakten som gjaldt for den spesifikke operasjonen på denne innretningen. For å forenkle noe kan vi si at én gruppe omtalte kontrakter som "rater" (knyttet til nedetid) og/eller som en "perm" (oppslagsverk i hylla). Disse kan vi si hadde en *transaksjonell* forståelse av kontrakter, og kontrakten var for dem spesielt viktig dersom det skulle oppstå tvistespørsmål knyttet til ansvar, hvilket utstyr som inngikk i kontrakten og hvem som skulle betale for hva. Flere av disse informantene uttrykte videre at det ikke var kontrakten som var styrende for den daglige driften, men det var i større grad styringssystemene, prosedyrer eller de uformelle rutinene som en innarbeider gjennom samhandling over tid. For utøvende personell i den skarpe enden, virket det som kontrakten framsto som en svart boks. Mange hadde ikke detaljkunnskap om innholdet i kontrakten, og det var heller ikke noe de ønsket eller opplevde var forventet av dem. Tvert imot var det en bevisst strategi å forsøke å skjeme utøvende personell for å unngå stress og press som kunne resultere i at hjørner ble kuttet. Hos andre informanter fant vi en mer *relasjonell* forståelse av kontrakter, hvor betydningen av samspill og samarbeid ble vektlagt. Denne forståelsen var imidlertid kombinert med en bevissthet om de transaksjonelle aspektene – at formuleringene i kontrakten kunne få betydning dersom det skulle oppstå konflikter.

Det var stor enighet blant de som vi intervjuet, om hvem som hadde hvilke roller når en kontrakt blir inngått. Vernetjenesten var i liten grad involvert i utarbeidelse av kontrakter, men våre informanter (inklusive verneombudene) syntes ikke å oppfatte dette som et problem. På dette punktet avviker resultatene fra de oppfatningene som kom til uttrykk i en tidligere intervjustudie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid (Rosness m.fl., 2010).

Informantene fra alle selskapene var temmelig samstemte når vi spurte dem hva de anså som en god kontrakt og kontraktsinngåelse. For de fleste av dem handlet en god kontrakt om langsiktighet, fast mannskap, incentiver (herunder ratestruktur) som ikke skaper for stort press ved nedetid, en lett forståelig kontrakt, en kontrakt som er tydelig på krav til kompetanse og opplæring, hva som inngår og hvem som har ansvar, slik at en unngår for mye uenighet og konfliktsituasjoner, og en kontrakt som inkluderer en sikkerhetsoffiser på innretningen. I tillegg til at slike formelle og juridiske aspekter som omhandler de transaksjonelle sidene er på plass, er det også viktig hvordan kontrakten nedfeller seg og praktiseres i det daglige arbeidet. En god kontrakt handler ikke bare om hva som står "svart på hvitt" i det juridiske dokumentet, men også om kommunikasjonen og samhandlingen med kunden (operatøren).

Et gjennomgående funn i denne studien og våre tidligere undersøkelser, er at en langvarig kontrakt har flest fordeler for både operatørselskap og (under)leverandører. En langvarig kontrakt gir rom for å utvikle forholdet og samspillet mellom operator og leverandør over tid. Tidsdimensjonen er et element, men viljen til å involvere seg og investere i forholdet har også avgjørende betydning. Leverandøren får detaljkunnskap om innretningen og utvikler praksiskunnskap gjennom samspillet med oljeselskapet. For operatøren blir det hensiktsmessig å legge til rette for at leverandøren får gode rammebetingelser og mulighet for å utvikle seg i positiv retning slik at samarbeidet blir best mulig. Dette bidrar til forutsigbarhet og trygghet i samarbeidsforholdet. Det finnes også ulemper med langvarige kontrakter, f. eks. at en er bundet til hverandre dersom forholdet ikke fungerer, eller at "anleggsblindhet" bidrar til at en ikke ser hvordan arbeidet kan utføres på nye måter. Disse forholdene ble imidlertid ikke ansett for å være så avgjørende slik at de oppveide "oppsidene" i en langvarig kontrakt.

Reforhandling av kontrakter i kontraktperioden er en hendelse som tydeliggjør sentrale sider ved relasjonen mellom partene. Det er oftest kunden som tar initiativ til reforhandling av kontrakt. Det framgikk at det var store forskjeller når informantene sammenliknet de operatørene som de hadde erfaring med. I forbindelse med finanskrisen/lavkonjunkturen fikk vi beskrevet to ulike måter å forholde seg til leverandørene for å kutte kostnader. Den ene tilnærmingen var generell og gikk ut på å be om, eller forlange prisreduksjon fra absolutt alle (ofte en bestemt prosentsats). Dette er i tråd med en transaksjonell logikk. Den andre var mer selektiv, hvor ulike typer leverandører fikk ulike krav. Disse dreide seg ikke bare om prisreduksjon, men også forslag til effektiviseringstiltak og smartere operasjon. Dette vil vi betegne som en mer relasjonell logikk. Vi fikk også beskrevet andre tilfeller med reforhandlinger som var initiert av leverandør eller begge parter, fordi de hadde oppdaget endring i leveranser av utstyr, eller måter å forenkle, forbedre eller forlenge kontrakten. Slike forhandlinger skjedde uten noen form for oppstyr.

Når vi spurte om betydningen av incentiver knyttet til kontrakter, la vi særlig vekt på incentiver knyttet til nedetid. Informantene ga uttrykk for at nedetid var uønsket både for operatør og entreprenør. Entreprenørene opplevde imidlertid at god HMS-ytelse også var avgjørende for å få nye kontrakter og for å få forlenget eksisterende kontrakter.

Det var bred aksept for at hastverk i forbindelse med nedetidssituasjoner representerer et potensielt sikkerhetsproblem. Flere informanter mente at presset i nedetidssituasjoner ofte er høyere ved riggboring enn ved plattformboring, fordi nedetid har større økonomiske konsekvenser for boreentreprenøren ved riggboring. Informantene beskrev konkrete grep de brukte for å skjerme utøvende personell i nedetidssituasjoner og for å kommunisere at sikkerhet har prioritet også i disse situasjonene. De la vekt på å ligge i forkant med planlegging av korrektivt vedlikehold for å forebygge nedetidssituasjoner. Videre forsøkte de å ha tidskritiske arbeidsoppgaver i bakhånd, slik at de kunne unngå at avbrytelser i planlagte operasjoner førte til nedetid. Flere informanter mente at både operatørselskap og entreprenørselskap i de senere år var blitt mer bevisste på å motvirke at hastverk i forbindelse med nedetid skal føre til uønskede hendelser.

Disse resultatene tyder på at det ikke er enkle, mekaniske sammenhenger mellom incentivstrukturer og HMS. Aktørene arbeider systematisk for å motvirke at incentiver knyttet til nedetid kan føre til hastverk, stress og snarveier for å komme raskt ut av en nedetidssituasjon. Fordi boresjef og boreleder yter avgjørende bidrag til å skjerme utøvende personell mot stress i forbindelse med nedetid, er det i noen grad person-avhengig hvordan utøvende personell opplever situasjonen.

Ut fra resultatene i denne studien har vi pekt på fem utfordringer for norsk petroleumsvirksomhet:

1. Sorge for at de operative ledernes og ansattes refleksjoner rundt rammebetingelser og relasjonsbygging reflekteres i måten selskapene håndterer inngåelse, utforming og oppfølging av kontrakter.
2. Videreføre innsatsen for å motvirke at nedetidssituasjoner skaper uforsvarlig stress og hastverk.

3. Sørge for at nødvendig innsats for å begrense kostnader gjøres i et langsiktig perspektiv, fokusere på reelle forbedringer og bygge på et konstruktivt samarbeid mellom kunder og leverandører.
4. Ivareta arbeidsmiljø og sikkerhet i forbindelse med eldre innretning og haleproduksjon.
5. Sørge for at operative ledere offshore har forsvarlige rammebetingelser i forhold til arbeidsbelastning, informasjonsmengder og HMS-ansvar.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål med studien

Petroleumstilsynet har de siste årene hatt økt søkelys på hvordan ulike rammebetingelser kan påvirke aktørenes muligheter til å holde storulykkes- og arbeidsmiljorisiko under kontroll. Med "rammebetingelser" mener vi her *forhold som påvirker de praktiske muligheter en organisasjon, organisasjonsenhet, gruppe eller individ har til å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljorisiko under kontroll* (Rosness m.fl., 2009; 2011). Styring av storulykkes- og arbeidsmiljorisiko avgrenses ofte til styring av operasjonelle anliggender, og retter for lite oppmerksomhet på konsekvensene av selskapenes tilpasning til skiftende rammebetingelser og hvordan selskaper påvirker de muligheter andre parter, som eksempelvis entreprenører, har til å foreta formålstjenlige prioriteringer. Erfaringer så langt viser at dette temaet utfordrer etablerte perspektiver og tradisjoner med hensyn til kommunikasjon mellom ulike fagmiljøer, mellom ulike aktører, mellom ulike organisatoriske nivåer og mellom partene. Ptil har derfor finansiert et prosjekt med sikte på å utvikle et mer robust og tverrfaglig teoretisk og empirisk fundament for å gjennomføre nødvendige forbedringsprosesser og spre denne kunnskapen internt i Ptil og til næringen. Dette bygger blant annet på SINTEFs litteraturstudie (Rosness m.fl., 2009) for å videreutvikle kunnskap om rammebetingelsers betydning for storulykkes- og arbeidsmiljorisiko.

Målsetningen med delaktiviteten "Rammebetingelser som etableres i kontrakt" er å få fram og analysere rammebetingelser som påvirker aktørenes muligheter til å ivareta arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i kontraktsrelasjoner. Aktiviteten skal dekke rammebetingelser både i selve kontrakten og oppfølgingen av denne. Prosjektet skal bidra til å skape forståelse for at rammebetingelser påvirker entreprenører og underleverandørers muligheter til å arbeide med å redusere arbeidsmiljorisiko og storulykkesrisiko. Et viktig siktemål er å få innsikt i hvordan disse forholdene oppleves fra "innsiden" for aktører på ulike nivå i et kontraktørhierarki. Aktiviteten skal også utvikle modeller og eksempler, som selskapene kan anvende for å forstå og vurdere rammebetingelsers betydning for arbeidsmiljorisiko og storulykkesrisiko.

Vi vil bruke metaforene "avsender" og "mottaker" for å markere at noen aktører ("avsendere") har sterk innflytelse over rammebetingelser som andre aktører ("mottakere") må forholde seg til. I forhold til noen rammebetingelser kan vi betrakte operatørselskap som "avsendere" og entreprenører som "mottakere". Vi skriver disse metaforene i anførselstegn for å markere at de er analogier som tydeliggjør ett aspekt av en mer komplisert virkelighet. I mange tilfelle kan "mottakerne" finne handlingsrom til å opptre som "motsendere", og dermed påvirke sine egne rammebetingelser.

1.2 Rammebetingelser knyttet til kontrakter

I vår oppdaterte utgave av litteraturstudien (Rosness m.fl., 2011) oppsummerte vi en del litteratur om rammebetingelser for HMS-arbeid som er knyttet til kontrakter. Litteraturen om temaet er begrenset, men vi fant frem til noe ulike perspektiver på rammebetingelser knyttet til kontrakter. Det faller utenfor rammen av denne studien å presentere mer generell kontraktsteori.

1.2.1 Kontrakter, incentiver og informasjonsflyt

Osmundsen m.fl. (2006) drøfter incentiver knyttet til borekontrakter ut fra kontrakts- og incentivteori, gjennomgang av ulike borekontrakter brukt på norsk og britisk sokkel, samt møter og uformelle samtaler med representanter for oljeselskap, riggeiere og sikkerhetspersonell. Analysene støtter seg særlig på prinsipal-agent-teori, som er en økonomisk teori om hvordan en prinsipal (for eksempel et oljeselskap) kan utforme effektive incentiver for å styre en agent (for eksempel en boreentreprenør) når prinsipalen har

ufullstendig informasjon om agentens handlinger og konsekvensene av disse. Osmundsen m.fl. legger vekt på følgende typer incentiver i forholdet mellom operatør og boreentreprenør:

- Ratene for boring varierer i forhold til innretningens operative status, og kan under visse betingelser gå i null. Dette kan gi boreentreprenøren et sterkt incentiv for å unngå og begrense nedetid.
- Boreentreprenørens behov for å vinne nye kontrakter.
- Fordeling av økonomisk risiko mellom operatør og boreentreprenør ved ulykker og materielle skader.
- Operatørens muligheter for å sanksjonere riggeier ved brudd på operatørens sikkerhetsregler. f. eks. ved å heve kontrakten.

Diskusjonen til Osmundsen m.fl. tar utgangspunkt i riggboring, altså når operatøren leier både rigg og mannskap av en boreentreprenør. Ved plattformboring, hvor operatøren bare leier inn mannskapet, vil de økonomiske konsekvensene av nedetid for boreentreprenøren være betydelig mindre, men prinsippene i diskusjonen er, så vidt vi kan vurdere, fortsatt relevante.

Osmundsen m.fl. (2006; 2008) peker på flere utfordringer som kan være knyttet til incentiver i kontrakter mellom operatør og entreprenør:

- Fare for hastverk, stress og snarveier for å komme raskt ut av nedetidssituasjoner.
- Fare for at reparasjons- og vedlikeholdsoppgaver kan bli utsatt eller utført mens riggen er i drift.
- Utfordringer knyttet til å måle HMS-innsats, fare for uærlig rapportering av uønskede hendelser.
- Fare for at forhold som er enkle å måle, får uforholdsmessig stor vekt i incentivsystemer på bekostning av forhold som er vanskelige å måle.
- Ifølge Osmundsen m.fl. (2008) er riggeiere i hovedsak forsikret mot direkte økonomisk risiko knyttet til ulykker med personskader, økonomiske tap og forurensninger, noe som reduserer riggeiers incentiver for å fokusere på sikkerhet.

Ut fra perspektivet "rammebetingelsers betydning for storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko" er det ønskelig å undersøke mer systematisk hvordan aktører i de aktuelle organisasjonene forholder seg til incentiver i kontrakter og kriterier for tildeling av kontrakter, for eksempel hvem som kjenner til incentivene og hvordan de blir kommunisert innad i organisasjonene. Det er ikke minst interessant å undersøke hvordan selskapene håndterer incentivene i forhold til aktiviteter i den skarpe enden. Er det slik at utøvende personell blir skjermet for det presset som incentiver knyttet til nedetid etc. kan skape? Etter vår oppfatning har ikke incentiver en rent "mekanisk" effekt på sikkerheten som man kan regne seg fram til. Effektene er i stor grad avhenger av hvordan incentiver tolkes, kommuniseres og praktiseres, og i hvilken grad de internaliseres som en selvsagt, kanskje uuttalt, side ved organisasjonskulturen.

1.2.2 Kontrakter som grenseobjekter

Koskinen og Mäkinen (2009) peker på at kontrakter kan fungere som *grenseobjekt* mellom kunde og leverandør, og mellom ulike praksisfellesskap innenfor de to organisasjonene. Et praksisfellesskap er en gruppe mennesker som samhandler i utførelsen av en bestemt type arbeid og skaper en egen identitet gjennom arbeidet og samhandlingen innen dette fellesskapet (Wenger, 1998). Et grenseobjekt er en gjenstand som fungerer som grenseflate – og dermed møteplass – mellom ulike praksisfellesskap. De ulike praksisfellesskapene kan ha ulike interesser knyttet til grenseobjektet, de kan ha ulik kunnskap om det, og de kan omtale det i forskjellig språk.

Rosness m.fl. (2010) påpeker at kontraktene har flere ulike funksjoner. For det første er kontraktene en del av tilbudsprosessene, og skal bidra til at "riktig" tilbyder får oppdraget til en "riktig" pris. Dette gjør kontraktene til instrumenter innenfor en markedslogikk, og trekker dem inn i *økonomenes domene*. For det andre skal kontraktene utformes slik at partene sikrer sine interesser best mulig, at en forebygger konflikter om partenes rettigheter og plikter, og at en sikrer seg at eventuelle konflikter kan løses på en hensiktsmessig måte. Dette gjør kontraktene til juridiske instrumenter og bringer dem inn i *juristenes domene*. For det tredje skal kontraktene legge til rette for et godt samarbeid mellom kunde og leverandør. I mange tilfelle er dette en samarbeidsrelasjon som strekker seg langt utover den enkelte kontraktens varighet. Denne funksjonen bringer kontraktene inn i prosjektlederens og de *driftsansvarliges domene*. Endelig skal kontraktene bidra til at HMS-arbeidet får den oppmerksomhet og de ressurser som kreves, også i situasjoner som er preget av ressursknapphet og målkonflikter. Dette tilsier at *HMS-ansvarlige og vernetjeneste* har legitime interesser knyttet til kontraktsutforming.

Ut fra dette resonnementet kan en kontrakt mellom kunde og leverandør også fungere som et *grenseobjekt mellom ulike praksisfellesskap innenfor de to organisasjonene* (Koskinen og Mäkinen, 2009). Jurister, økonomer, linjeledere, utførende personell og HMS-personell kan ha ulike interesser knyttet til en kontrakt, de har ulik kunnskap om kontrakter, og de snakker tildels nokså forskjellig språk. Kontrakten kan være grenseobjekt mellom disse praksisfellesskapene, nettopp fordi deres kunnskap og interesser møtes når kontrakter skal utarbeides. Det ligger også i grenseobjektets natur at det er flertydig – nettopp fordi ulike praksisfellesskap tillegger det mening på ulike måter, ut fra ulike perspektiver. Selv om en kontrakt kan være rimelig klar og entydig ut fra et juridisk perspektiv, kan andre praksisfellesskap gi kontrakten et meningsinnhold som går utover det juridiske.

Dersom en tar utgangspunkt i at kontrakter, tilbudsdokumenter og rammeavtaler kan fungere som grenseobjekter mellom ulike praksisfellesskap innen kundens eller leverandørens organisasjon, ligger det i kortene at arbeidet med disse dokumentene kan være en arena for å dele kunnskap mellom disse praksisfellesskapene og å bygge gjensidig tillit. I praksis synes det å være fullt mulig å gi verneombud og HMS-personell rom for å påvirke utforming av kontrakter (Rosness m.fl., 2010:52). En slik involvering av ulike praksisfellesskap i utformingen av kontrakter framstår som det eneste naturlige dersom vi ser på kontrakter som grenseobjekt for ulike praksisfellesskap. Vi har derfor undersøkt i hvilken grad ulike informanter blir involvert i kontraktsarbeid, og i hvilken grad de ser en naturlig rolle for seg selv i dette arbeidet.

1.3 Problemstillinger

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstillinger:

1. Hva er en kontrakt for aktørene i et kontraktørhierarki? Hvordan oppfatter og definerer aktørene en kontrakt?
2. Hvordan blir kontrakter til?
3. Hvordan forholder aktørene seg til incentiver i kontrakter, spesielt incentiver som kan ha betydning for HMS?
4. Hvordan blir reforhandlinger av kontrakter initiert og gjennomført, for eksempel dersom et operatørselskap ønsker å redusere kostnadene i forbindelse med boreoperasjoner?
5. I forlengelsen av diskusjonen om kontraktens betydning for HMS-forhold, hvilke andre rammebetingelser utgjør ifølge informantene en utfordring i forhold til arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko for petroleumsnæringen?

Valget av problemstillinger avspeiler vår overordnede tilnærming til temaet "rammebetingelsers betydning for HMS". Denne tilnærmingen setter aktører som står overfor en HMS-utfordring, i sentrum. Videre legger

vi til grunn at aktørene forholder seg aktivt til rammebetingelsene de står overfor. Derfor er vi ikke på jakt etter mekaniske sammenhenger, men etter prosesser som tolkning og meningsskaping, strategier og taktikker aktørene finner fram til når de må forholde seg til gitte rammebetingelser, strategier og taktikker de bruker for å påvirke disse rammebetingelsene, og samhandlingsmønstre som oppstår når personer, grupper og organisasjoner forholder seg til hverandre og til ytre rammebetingelser.

2 Tilnæringsmåte

2.1 Forskningsstrategi og valg av case

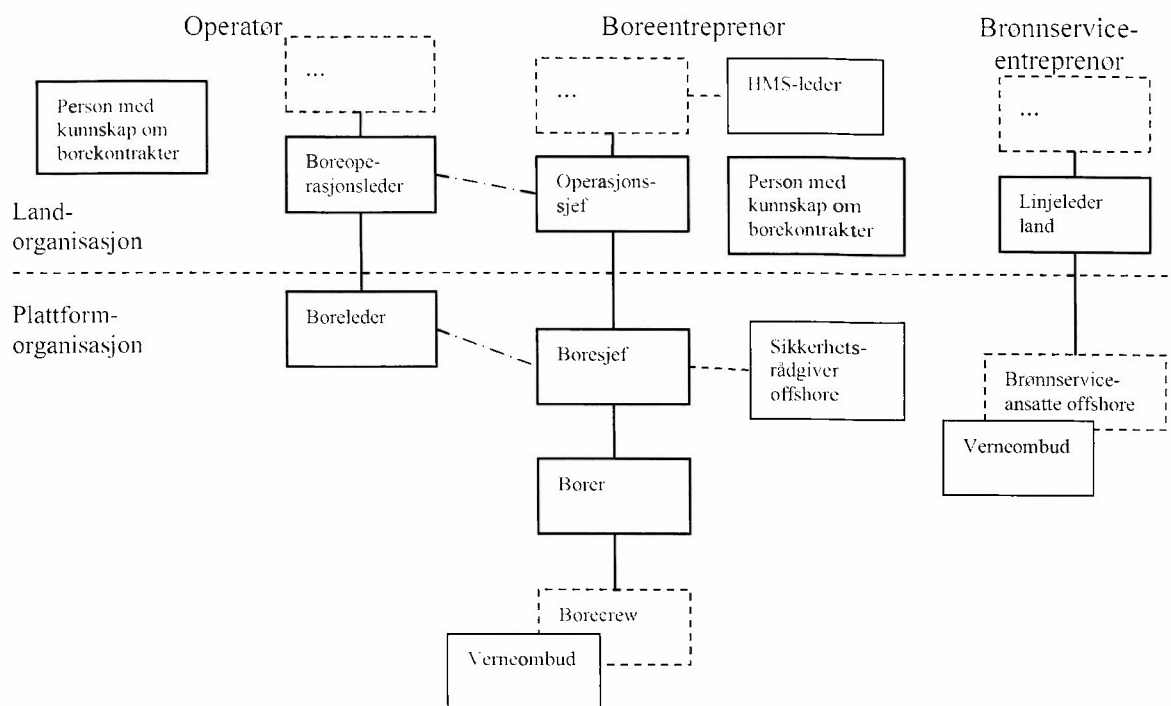
Begrepet "rammebetingelser" fokuserer på aktørers handlingsrom for å ivareta HMS. Rosness m.fl. (2009, 2011) fremhever at mange rammebetingelser gir rom for tolkning og meningsskaping. Vi påpekte ovenfor at en kontrakt kan ha ulike funksjoner og gis ulik mening for ulike praksisfellesskap. Dette tilsier at betydningen av rammebetingelser knyttet til kontrakter best kan undersøkes gjennom *en kvalitativ studie* (Denzin & Lincoln, 2000) hvor *en legger vekt på å få fram hvordan ulike aktører tolker og forholder seg til rammebetingelser, og hvordan dette kan påvirke risikonivået*. Ut fra dette har vi valgt en *eksplorerende casestudie* som forskningsstrategi. At studien er *eksplorerende*, innebærer at vi ikke har formulert spesifikke sammenhenger på forhånd, men at vi møter våre informanter med et åpent sinn. En casestudie er karakterisert ved at et fenomen studeres i sine naturlige omgivelser, og ved at det ikke er entydige grenser mellom fenomenet og omgivelsene (Yin, 1994:13). Vi så det som viktig å få en forståelse av hvordan *samhandlingen* mellom "avsendere" og "mottakere" oppleves fra innsiden. I tråd med dette undersøkte vi "avsender"- "mottaker"-par knyttet til samme leverandørhierarki. Mer spesifikt har vi studert operatør, boreentreprenør og brønnserviceentreprenør knyttet til en fast innretning på norsk sokkel. Alle de tre selskapene kan karakteriseres som store og ressurssterke. Ved valg av innretning har sentrale kriterier vært at det pågikk boring, og at vi kom i inngrep med nye aktører i forhold til den kvalitative studien som vi foretok i forbindelse med "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet 2009" (Petroleumstilsynet, 2010). Videre la vi av forskningsetiske hensyn vekt på å holde en distanse i forhold til pågående tilsynsaktiviteter.

2.2 Valg av informanter

Vi valgte informanter innenfor de tre organisasjonene *strategisk* ut fra formålet med studien. Et viktig siktemål var å studere hvilke deler av organisasjonen, spesielt i den skarpe enden, som hadde kunnskap om kontraktene mellom operatør og boreentreprenør/brønnserviceentreprenør og i hvilken grad de forholdt seg til kontraktene i det daglige arbeidet. Vi var også interessert i hvordan personer i ulike roller forholdt seg til incentiver som for eksempel lavere rater ved nedetid. De tilgjengelige ressursene tilsa at vi kunne intervju 10-12 personer.

Hos boreentreprenøren valgte vi å dekke de ulike nivåene i linjen fra det laveste operative nivået i landorganisasjonen (operasjonssjef) ned til arbeidsledernivå (dvs. borer) på innretningen. Hos operatøren prioriterte vi det laveste operative nivå for boring i landorganisasjonen (boreoperasjonsleder), samt boreleder, som er operatørens representant på innretningen. I tillegg intervjuet vi personer med kontrakter som hovedansvarsmåte hos boreentreprenør og operatør, HMS-personell på land og på den aktuelle innretningen, og verneombud hos boreentreprenøren. Hos brønnserviceentreprenøren måtte vi begrense oss til å intervju linjeleder i landorganisasjonen for den aktuelle innretningen og verneombudet offshore.

Informantenes posisjoner i sine respektive organisasjoner er antydnet i Figur 1. Informantene er markert med heltrukne rektangler, mens roller som ikke var representert i studien, er antydnet med stiplede rektangler. Rapporteringslinjene er markert med heltrukne linjer, mens staber er knyttet til sine nivåer i linjeorganisasjonene med stiplede linjer. Hovedrelasjonene mellom roller hos operatør og boreentreprenør er markert med et tredje linjemønster (streker og prikker). For enkelthets skyld har vi ikke vist relasjoner mellom roller i brønnserviceselskapet og deres kontaktpersoner hos operatøren.



Figur 1. Rollene som er representert blant informantene (heltrukne rektangler).

Totalt intervjuet vi tolv personer fra de tre selskapene. Mange av informantene hadde bred og langvarig erfaring fra petroleumsbransjen. De kunne derfor bidra med erfaringer og refleksjoner fra tidligere kontraktsrelasjoner i eget og andre selskaper.

2.3 Datainnsamling og analyser

Datainnsamlingen skjedde gjennom delvis strukturerte telefonintervjuer med enkeltpersoner. Varigheten av intervjuene var inntil en og en halv time. Intervjuguiden omfattet følgende hovedtema:

1. Hva vet du om de(n) kontrakten(e) som er viktig(e) for dine arbeidsoppgaver?
2. Kontrakter i bruk
3. Hvordan kontrakter blir til
4. Spørsmål om læring etter alvorlige ulykker og tillopp i andre selskap¹
5. Oppsummering og vurderinger/utfordringer

Innenfor denne rammen tilpasset vi intervjuene til informantens bakgrunn. For personer som hadde omfattende erfaring fra kontraktsarbeid la vi vekt på del 3 ("Hvordan kontrakter blir til") og nedprioriterte del 1 og 2. For andre informanter gjorde vi den motsatte prioriteringen. Intervjuerne sto fritt til å stille oppfølgingsspørsmål og utdypende spørsmål, og til å formulere problemstillingene i intervjuene på ulike måter.

¹ Denne delen av intervjuene er omtalt i en rapport om "Rammebetingelser som bakenforliggende faktorer for ulykker".

Alle intervjuene ble registrert digitalt og senere transkribert. Vi har sett det som viktig å bruke sitater i teksten, slik at informantenes stemme blir tydelig. Av hensyn til informantenes anonymitet har vi som hovedregel unnlatt å oppgi stillingen til informanter vi siterer, men vi har i de fleste tilfelle angitt hvilket av de tre selskapene informanten er ansatt hos.

Som hjelpemiddel for analysene brukte vi et dataverktøy (HyperRESEARCH) som gjorde det mulig å kode intervjuutskriftene (markere alle steder hvor et bestemt tema forekommer), og i neste omgang generere rapporter som viste alle steder i intervjuprotokollene hvor bestemte koder var brukt. Intervjuene ble kodet i to trinn. Ved første koding ble materialet kodet med utgangspunkt i hovedtemaene (for eksempel "HMS og incentiver"). Her var kategoriene forhåndsdefinerte og fulgte stort sett avsnittsinndelingen i intervjuguiden. Ved andre koding satte vi ord på det konkrete meningsinnholdet i intervjuene på et mer detaljert nivå. Denne kodeprosessen var åpen. Dette innebærer at koderen sto fritt til å velge koder ut fra innholdet i tekstsegmentene som ble kodet. I tillegg til å være tidsbesparende, motvirker en slik arbeidsmåte at forskerne mister oversikten og blir ufrivillig selektive i sine oppsummeringer og tolkninger. I størst mulig grad har vi også forsøkt å kvalitetssikre kodingen i andre runde ved at to forskere utførte kodingen.

3 Hva er en kontrakt? Hvordan oppfatter og definerer aktørene en kontrakt?

Vårt siktemål var å få en forståelse for hvordan de ulike aktørene i kontraktørhierarkiet omtalte og forholdt seg til kontrakter (spesielt borekontrakter og brønnservicekontrakter), og eventuelt hvilke deler av kontrakten som de hadde mest kjennskap til. Informantene hadde ulike fortolkninger av hva en kontrakt er. Dette ble klart tidlig i gjennomføringen av intervjuene, og dette inntrykket forsterket seg ved dataanalysen.

3.1 Kontrakten som "rater", "perm" og "svært boks"

For mange av de som vi snakket med, var kontrakten primært et juridisk dokument skrevet i et spesialisert språk som regulerte sentrale elementer i *transaksjonene* mellom aktørene. Et utvalg sitater fra ulike nivåer i leverandørhierarkiet illustrerer dette:

Egentlig er det ikke så veldig mye vi har brukt den kontrakten aktivt, bortsett fra det på rater osv. ... borerater og vedlikehold og forskjellig ekstrautstyr og reservedeler som operatøren skal betale for.
(Operator)

Sitatet dokumenterer at kontrakten særlig kommer i fokus når det oppstår avvik eller situasjoner hvor det kan bli uenighet om hvem som skal bære kostnadene. Dermed kan vi si at kontraktene fungerer som et grenseobjekt mellom kunde og leverandør. Dette blir bekreftet fra boreentreprenørens side:

Intervjuer: *Bruker du kontrakten til daglig i jobben?*

Informant: *Egentlig veldig lite. Jeg har selvfølgelig kopi av kontrakten, men kontrakten er ofte utformet på en måte som – han er veldig tung å lese i – veldig tidkrevende å finne fram i. Jeg har gullet ut enkelte ting som av og til kan være litt sånn konflikt mellom kontraktør og oljeselskap.* (Boreentreprenør)

Jeg har mange ganger lagt kontrakten fra meg fordi dette er for en advokat - dette skjønner ikke jeg...
(Boreentreprenør)

Disse sitatene bekrefter at informantene ikke betraktet kontrakten som direkte styrende for daglig operasjon når alt går normalt. Kontrakten fungerte derimot som et oppslagsverk i forhold til daglig drift og *transaksjoner mellom operatør og leverandør*: Rater ved nedetid, ansvar for vedlikehold og utstyr. Et viktig moment er at kontrakten er vanskelig å lese og forstå fordi den er skrevet i en juridisk språkdrakt. Dette bidrar til å forklare hvorfor noen informanter bare forholder seg til sentrale passasjer i kontrakten som er av stor betydning ved uenighet eller konflikter. Dette fikk vi eksemplifisert med en konkret hendelse hvor det i etterkant oppsto *"en voldsom diskusjon"* mellom operatør og boreentreprenør. Hendelsen blir gjengitt i en generell form av hensyn til anonymiteten. For å unngå stans av operasjonen var det i overensstemmelse med operatøren flagget et kontrollert avvik på forhånd. Imidlertid løsnet en gjenstand, og det oppsto diskusjon om grensesnittet for hva som var struktur eller utstyr. Operatøren er ansvarlig og bærer kostnadene for struktur, mens boreentreprenøren har ansvar for det aktuelle utstyret. I dette tilfellet oppsto det en diskusjon om hvor vedlikeholdsansvaret til kontraktøren stoppet helt fysisk, og her var det motstridende oppfatninger. I slike tilfeller kan det være rom for fortolkning, og ulike parter kan lese kontrakten på forskjellig måte. Følgelig er det viktig at de impliserte aktørene har kjennskap til innholdet i kontrakten, men at de i tillegg har vilje og evne til å forhandle seg fram til en løsning til beste for begge parter.

For én av lederne fra brønnservice, var kontrakten synonymt med et fysisk objekt - en (*ring*)perm:

Intervjuer: *Så den kontrakten er som et dokument du slår opp i da?*

Informant: *Ja, det er en perm. Det er vel helst jeg og min sjef som har oversikt over hva som står i kontrakten.* (Brønnservice)

Sitatet viser at kontrakten er et oppslagsverk som lederne forholder seg til. Omfanget av kontrakten ble vurdert ut fra størrelsen på permene i hylla. En kontrakt på 60-70 sider ble oppfattet som en "liten" kontrakt.

Mange informanter fortalte at de først og fremst forbandt kontrakter med "oppetid/nedetid". I tilfeller med nedetid er det viktig å avgjøre hva som er grunnen til denne fordi det ofte har betydning for hvilke rater som da gjelder. Kontrakten inneholder detaljerte bestemmelser i forhold til ulike rater; operasjonsrate, standby-rate, repair-rate, null-rate, rate ved flytting av rigg, rater dersom feil blir gjort av boreentreprenør. Slike detaljer var det særlig boreleder og boresjef og deres overordnede som hadde oversikten over. Fra brønnserviceselskapet fikk vi også høre om at de hadde stående ordre om å "sende alle konflikter til land".

En boreleder sa at kontrakten var et "ferdig produkt fra land". Det var først og fremst landleielsen og kontraktsavdelingen som var involvert i kontraktsarbeidet og oppfølgingen med mindre det dukker opp spesielle situasjoner hvor det er behov for avklaring.

Men jeg vil nok si at for oss så hadde det helt sikkert vært en fordel å ha litt kjennskap til hovedpunktene i en kontrakt og hovedpunkter i retningsbøringskontraktene og forskjellig ting – så absolutt, men de gangene vi blir involvert er det gjerne ett eller annet det er diskusjon om, eller et eller annet som har med kostnad offshore å gjøre, og den type ting. Da blir det som regel at vi spør land om "Er dette med i kontrakten eller ikke?", og så får vi svar fra dem på det. (Boreleder operator)

Dette sitatet peker på at det hadde vært ønskelig at ledelsen offshore hadde mer kjennskap til hovedpunktene i kontrakten.

Ut fra dette perspektivet er kontrakten et sentralt dokument, men ikke det som styrer operasjonen og det daglige arbeidet. Som en av dem uttrykte det: "Kontraktene kommer og går med jevne mellomrom, med skifte av leverandør og forskjellig, mens den styrende dokumentasjonen er tenkt å ligge mer som basis i bønn og ikke forandre seg så mye".

Styrende dokumentasjon handler om prosedyrer og instruksjoner, og det blir understreket fra operatorhold at målet er å lage kontrakter slik at kontraktørene oppfyller styrende dokumentasjon.

Som en konsekvens av et slikt syn, blir det liten grunn til å involvere og formidle innholdet i kontrakten nedover i organisasjonen til dem som utfører arbeidet. Tvert i mot blir det vektlagt at det er ledelsens oppgave å skjerme den enkelte ansatte ved f. eks nedetid, slik at de ikke opplever unodig stress og press:

Slik kontrakten er utformet nå, ville det være irrelevant at de [borer, assistentborer, kranfører osv.] skulle ha noe med den [kontrakten] å gjøre. (Boreentreprenør)

Du kan si at offshore, på riggcrewet, er det nok ikke så veldig mange som trenger å vite hva som står i kontrakten. Det blir nok gjort på boresjefnivå. ... Så det blir nok ikke gjort så mye der for å formidle informasjon nedover, men det er helt sikkert viktige ting i kontrakten som kanskje kunne vært med. (Operator)

Intervjuer: *Blir innholdet i kontrakten formidlet nedover?*

Informant: *Ikke noe særlig, men hvis vi vil vite det, kan vi få rede på det [innholdet i kontrakten] -* (Verneombud, boreentreprenør)

Ut fra disse sitatene kan vi si at kontrakten fungerer som en 'svart boks': For mange av aktørene framstår kontrakten som noe de er glade for at de slipper å forholde seg til den. De stoler på at ledelsen har kunnskap om innholdet i kontrakten og legger opp operasjonen i henhold til dette. Kontraktsinnholdet blir ikke ansett som noe som har avgjørende betydning i utførelsen av det daglige arbeidet av utøvende personell på bodedekket. Dette er til dels eksplisitt policy for å forhindre at utøvende personell blir stresset, presset og kutter hjørner i forhold til sikker operasjon.

Fra intervjuene var det også tydelig at lederne til boreleder og boresjef hadde mer å gjøre med kontraktene enn boreleder og boresjef. En boreleder fortalte at han kikket på kontraktene når han skulle bestille ting for å sjekke om disse elementene var dekket av kontrakten eller ikke, og at dette kunne påvirke valget av løsninger.

Ut fra en transaksjonell forståelse av kontrakter, blir hovedfokus på hvem som betaler for hva, og hva som kan skape uenighet. Om en konfliktsituasjon skulle oppstå, er det en klar oppfatning at saken sendes på land og det blir opp til ekspertene og ledelsen å finne en fornuftig løsning.

3.2 Kontrakter som "puslespill", forhandling og samspill

Kontrakter kan også forstås og fortolkes på andre måter enn det som er beskrevet i teksten over. Her er fokus i større grad på kontraktens betydning for samhandling og samspill, enn kun det økonomiske og juridiske. Dette synspunktet ble blant annet formidlet av personer som jobber tett på kontrakter, for eksempel hos operatøren.

Mange folk leser kontrakter og de blir ordblind og ser det som en masse rare ord og forstår ingen ting. Jeg ser det som et puslespill og ordlyd - og forhandling - jeg liker å forhandle. Jeg liker å prate, å fortelle vitser og snu et ord og bruke det på forskjellig måter og det er akkurat det kontrakter er – tolkning og forhandling. Jeg så det med en gang jeg begynte å lese kontrakter; dette kan være farlig, hva om dette skjer, så kan de si sånn og sånn, men om vi endrer ordlyd til det, så kan de ikke gjøre det. Det er flisespikkeri, men samtidig enormt viktig. Det er fascinerende og jeg liker konfliktløsning - at partene kommer inn og er steile mot hverandre og finne en vinn-vinn-løsning. (Operatør)

Sitatet understreker kontraktens *relasjonelle* karakter og betydningen av ikke å redusere kontrakten til et ugjennomtrengelig juridisk dokument. Kontrakten blir derfor et dynamisk dokument som det hele tiden er viktig å forbedre og gjøre så entydig som mulig for å redusere uenighet og eventuelle konflikter. Samtidig er dette sitatet interessant fordi det også inkluderer den transaksjonelle siden innenfor en relasjonell ramme. Det blir her brukt uttrykket "dette kan være farlig, hva om dette skjer, så kan de si sånn og sånn". Dette henspiller på en mulig konfliktsituasjon hvor det kan bli tvil om hvem som har ansvar for transaksjonene, og følgelig skal bære kostnadene. Dermed er det viktig at kontraktsekspertene stadig søker å gjøre kontrakten så tydelig som mulig. Samtidig indikerer sitatet at innholdet i kontrakten ikke bare er noe som bør overlates til kontraktsfolk, boreleder, boresjef osv., men hvordan føringer i kontrakten har betydning for daglig drift og sikker operasjon bør også drøftes med personell i den skarpe enden som utfører operasjonene. Fra en informant fra operatørselskapet fikk vi høre hvordan de sørget for dette gjennom kortvarige kontraktskurs for alle impliserte interessenter:

Det er veldig mye i deres egeninteresse å interessere seg for utvikling av kontrakter. Det er de som skal leve med det. Det tar et par timer å gå gjennom alle punktene: Hvor de har innflytelse, hvor de kommenterer hva de skal gjøre, komme med innspill: "Hvordan vil du betale for det, per dag, per fot, per tonn? Hva skal vi gjøre med incentiver og 'behaviour' [atferd]? Hva vil de endre? Hvilke erfaringer har vi fra tidligere

kontrakter – 'scopes of work' som vi har brukt før, er det noe godt snadder i det eller liker du det ikke? De har definitivt input i hvordan det skal fungere, (Operator)

Å få kunnskap om kontrakter og hvordan innholdet i kontrakten nedfeller seg og får betydning for operasjonen og arbeidspraksis, ble ansett som viktig av flere grunner. Dels handlet det om å få innspill til hvordan kontraktene innvirket på arbeidspraksis, hvilke erfaringer de hadde gjort med ulike kontrakter og kontraktsformuleringer, og hvorvidt de hadde kunnskap som kunne bidra til enda bedre formuleringer i kontraktene. Disse seansene bidro til å "oversette" innholdet i kontraktene og tydeliggjøre hvilken betydning kontrakten kunne ha for det daglige arbeidet. Fortellinger fra felten og erfaringer fra gode og dårlige løsninger ble etterspurt for å bidra til erfaringslæring på tvers på kort sikt, og forbedrede kontrakter på lengre sikt. Dessuten var det viktig for denne operatoren å understreke hvordan ansatte skulle forholde seg dersom en eventuell konfliktsituasjon skulle oppstå:

Vi prøver å få alle som har med kontrakter å forstå viktigheten av det. Jeg prøver å vise dem viktigheten av hvordan de håndterer det og hva deres rolle er. Hovedprinsippet mitt er: "When you find yourself in a whole, the first thing you got to do is stop digging." (Operator)

Dersom uenighet oppstår, er det lett å bli innrullert i en konflikt med steile fronter. Et viktig budskap fra operatoren var å ta kontakt med kontraktsavdeling på land dersom det skulle oppstå tvistesituasjoner. Tidlig intervensjon fra kontraktsavdelingen kunne bidra til gode løsninger før situasjonen ble for tilspisset.

Det ble også lagt vekt på å arrangere seminar med leverandører for å sikre større grad av erfaringslæring. En av kontraktsekspertene hadde erfart at det var mange gjengangere blant "tvistesakene" knyttet til kontrakter. For å unngå repriser, ble det påpekt at det var viktig at partene snakket sammen, og at de hele tiden var opptatt av å forbedre kontraktene slik at resultatet ble kontraktsmessige klare instruksjoner. Dette hadde også sammenheng med deres syn på samarbeidet med leverandørene:

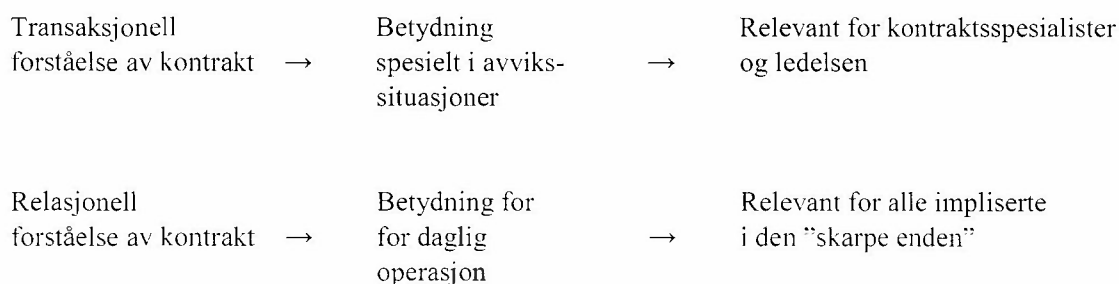
Det er mye mer fornuftig å behandle leverandørene på en "fair" og fornuftig måte for vi er fullstendig avhengig av at våre leverandører overlever. Jeg har vært på den siden og vet at de er bare folk de og. (Operator)

En relasjon mellom operatør og kontraktør basert på tillit og forståelse for den andre parten, er et godt utgangspunkt for å finne en løsning. Denne måten å tenke på signaliserer også en bevissthet om leverandørens rammebetingelser – leverandøren må ha rammebetingelser som gjør det mulig å overleve og utvikle seg.

3.3 Synet på kontrakt har betydning for hvem som blir involvert

Drøftingen over illustrerer at ansvars- og maktforhold er innskrevet i kontraktene. De tydeliggjør dermed maktrelasjonene i et leverandørhierarki fordi det framgår hva som er plikter og rettigheter til henholdsvis operatør, leverandør og underleverandør. På denne måten fungerer kontraktene som grenseobjekter, samtidig som det også er rom for forhandlinger og drøftinger fordi ting kan tolkes på ulikt vis av ulike aktører.

Ut fra vår empiri kunne vi identifisere to ulike hovedsyn på kontrakter: 1) *Transaksjonell* hvor kontrakten primært blir forstått som et juridisk dokument som regulerer transaksjoner og tvistesporsmål. 2) *Relasjonell* hvor kontrakten blir fortolket som et dokument som regulerer samhandling og samspill. Dette kan oppsummeres gjennom to resonnementskjeder:



Figur 2. Ulike forståelser av kontrakter.

Denne figuren tydeliggjør forskjeller på hvordan aktørene forstår og forholder seg til kontrakter. Dette sier også implisitt noe om hvilken samarbeidsmodell en ønsker å følge i kontraktsarbeidet; ledelsen og eksperter tar seg av kontraktsarbeidet ("top-down") eller detaljene i kontrakten kommuniseres nedover i organisasjon og utøvende personell blir bedt om å komme med innspill til forbedringer ("bottom-up"). Det at aktører i den skarpe enden oppfatter kontrakten som en "svart boks", blir en naturlig konsekvens av en transaksjonell forståelse av kontrakten og kontraktsprosessene. Dette kan knyttes opp mot moderne kontraktsteori hvor en skiller mellom transaksjonelle og relasjonelle kontrakter (Roxenhall og Ghauri, 2004). I relasjonell kontraktsteori er kontrakter relasjoner heller enn avgrensede transaksjoner slik som i klassisk og neo-klassisk kontraktsteori (Pettersen, 2009). Forskjellen på de to synsvinklene, er at i det relasjonelle perspektivet blir det viktig å inkludere en større økonomisk og sosial kontekst.

Oppfatningen av kontrakten som primært transaksjonell eller relasjonell, er viktig fordi det får innvirkning på hva aktørene fokuserte på i kontrakten, og i hvilken grad innholdet i kontrakter ble kommunisert nedover i organisasjonen til de som utførte arbeidet. Ut fra en transaksjonell forståelse er innholdet i kontrakten noe som først og fremst angår ledelsen og kontraktsavdelingen på land og lederne (boreleder og boresjef) offshore. I mange av intervjuene ble det snakket ut fra en transaksjonell fortolkning av kontrakter. Men vi finner også en mer relasjonell forståelse av innholdet i kontrakten, hvor kontrakten ble knyttet til relasjoner og den daglige operasjonen. Men også i dette perspektivet står de transaksjonelle sidene sterkt, slik at den enkle motsetningen mellom transaksjonell og relasjonell fortolkning av kontrakt blir "sprengt".

Vi kan finne elementer av det relasjonelle i det transaksjonelle, og vi kan nevne et eksempel fra vårt datamateriale: Operatøren la vekt på å ha jobber i bakhånd for å unngå nedetid dersom den planlagte operasjonen måtte avbrytes. Dette bidro til at begge parter unngikk kostnader og andre ulemper knyttet til nedetid, at en unngikk å stresse opp utførende personell, og at en slapp å diskutere hvem som skulle betale for nedetiden. Vi fant også eksempler på det transaksjonelle i det relasjonelle: 1) "Kan denne formulering lager problemer for oss dersom..." (Operator), eller 2) Hvilke incitament fungerer best i praksis, f. eks. å betale per dag, per fot, per tonn? Ut fra en mer relasjonell forståelse blir det viktig at alle impliserte aktører har et visst minimum av innsikt i kontrakten, og at de får anledning til å komme med tilbakemelding om hvordan kontrakten kan understøtte deres arbeid på en enda bedre måte.

I det neste kapitlet skal vi se nærmere på hvordan kontrakter inngås og hvem som deltar.

4 Hvordan kontrakter blir til

Kontraktene kan være utformet ulikt avhengig av hvilken type innretning og type tjenester som inngår. Vi ba derfor informantene om å beskrive de kontraktene som de jobbet under nå, og eventuelt sammenlikne med tidligere erfaringer med andre kontrakter (ikke nødvendigvis med samme operatør).

4.1 Inngåelse og oppfølging av kontrakter

Utsagnene fra informantene bidro til å belyse hvor komplekst og omfattende arbeidet med kontraktsinngåelse er:

Det er veldig forskjellig. Vi var ute i fjor og gikk på anbud etter flyttbar innretning – en jack-up rigg. Da var det åpent til alle å gi anbud. Da ble det gjort en teknisk vurdering av hva som var akseptabelt av rigger, og hva vi kan bruke og da er det egentlig ikke så stort utvalg at en bare kan plukke seg en rigg. På riggsiden er det kanskje litt spesielt, men – alle var invitert til å by på den. Nå var den økonomiske situasjonen sånn at det faktisk ikke ble noe av. I ettertid går en jo litt mer på de som er aktuelle og forhandler direkte med dem. Jeg oppfatter det slik at når du går på andre anbud mot retningsboring, boreslam, sement eller hva det er, så er det ofte mer strømlinjeformet at du skal ha en leverandør, at du går ut på vanlig anbud. Når det går på rigg, så er det så mange andre ting som spiller inn. (Operatør)

Sitatet illustrerer at det er litt forskjellig tilnærming avhengig av type kontrakt, plattform eller flytende innretning og hvorvidt det dreier seg om boring, retningsboring, boreslam eller sement. En rekke rammebetingelser som økonomi- og markedssituasjon, vil også påvirke kravspesifikasjonene i anbudet.

Kontraktsutforming og kontraktsinngåelse er viktig fordi mange rammebetingelser blir fastsatt her. Hyppige skifter av operatør og leverandør og nye kontraktsinngåelser blir ansett for å være tid- og ressurskrevende. Det tar tid å bygge opp kunnskap og en relasjon til en plattform og viktige suksessfaktorer i relasjonen mellom operatør og kontrakter er kjennskap til plattformen, trygghet – at borepersonellet føler at de har en trygg jobb og at de er integrert. Operatøren på sin side ser også fordeler av en god relasjon til kontraktøren over tid: *"Fra vårt ståsted er det lite ønskelig å konstant kjøre en læringskurve for nye leverandører"*. For begge parter er det derfor en fordel med 'faste forhold' sammenliknet med 'løse og kortvarige forbindelser'. Operatøren vektlegger også betydningen av en aktiv oppfølging av kontraktene:

Vi forsøker å jobbe sammen med leverandøren og bygge opp leverandøren slik at de kan levere en tjeneste som vi er fornøyd med. Det er ingen ting som er bedre enn å finne noen som gjør det bedre år for år. Vi hjelper til med 'operational efficiency', f. eks. kutte ut en stilling, kombinere ting eller sende en ting til land. Det krever kunnskap om plattformen og systemene totalt sett. (Operatør)

Aktiv kontraktsoppfølging handler ikke bare om å måle effekten av det leverandøren presterer gjennom KPI'er ("key performance indicators"). Det handler også om å inngå i en tillitsrelasjon hvor en i fellesskap forsøker å finne nye og bedre løsninger knyttet til selve operasjonen. Dette kan vi også si handler om distinksjonen mellom en transaksjonell og en relasjonell forståelse av kontrakter. Ettersom denne operatøren også målbærer en relasjonell fortolkning av kontrakter, ser vi at de aktivt går inn for å jobbe sammen om effektivisering og forbedring sammen med kontraktøren. På denne måten kan de øke forståelsen for hverandre, bli bedre kjente og legge forholdene til rette for at en opsjon om forlengelse av kontrakten blir realisert.

Hvordan ser motparten, boreentreprenøren, på anbudsprosessen?

Det er også viktig for oss ved kontraktssinngåelser at vi er en stor aktør som har en stor andel av plattformboringen i Norge, vi har mye personellressurser å trekke på. (Boreentreprenør)

Ved nye kontrakter er det en anbudsprosess der vi får spørsmål om vi er prekvalifiserte og kommer inn i en anbudsprosess og leverer vårt anbud. ... Der ligger det inne kriterier som kost, organisasjon og HMS selvfølgelig. (Boreentreprenør)

[Det er] ingen store variasjoner[i kriterier]. Det går på organisasjon og det går på kost og om det er synlig at vi har kapasitet. Men det er alltid viktig å kunne presentere en god HMS-statistikk når vi er i anbudsfasen. Nå var vi nettopp på anbud på [innretning X]. Jeg var involvert på kontraktssiden, men drifet den ikke. Vi hadde god HMS-trend i statistikken vi kunne presentere. Hvis ikke motparten har det, så har vi en stor fordel. (Boreentreprenør)

For oss som forhandler kontrakter på operasjonsnivå – på vårt nivå betyr HMS mer enn noen forstår. ... Vi må bruke ressurser for å formidle dette ned til laveste leddet at HMS er ufattelig viktig for oss som forhandler kontrakter. (Boreentreprenør)

Disse sitatene viser at entreprenorene vektlegger sin (makt)posisjon gjennom sin størrelse og det at de har mye boreaktivitet. Dette er noen av de komparative fortrinnene som en tilbyder kan spille på i forhandlinger med en potensiell kunde (operator). Videre blir det lagt stor vekt på HMS i disse sitatene. God HMS-statistikk er også et komparativt fortrinn som er i fokus ved kontraktssprosesser. Dette vil vi komme tilbake til i kapitlet om incentiver i kontrakter. En utfordring for boreentreprenøren er, som det blir påpekt her, å formidle til utøvende personell i selskapet at HMS spiller en stor rolle ved inngåelse av kontrakter.

4.2 Ulike roller i kontraktssarbeidet

Kontraktssarbeid involverer flere ulike avdelinger og stillingskategorier hos operator og entreprenør. Hvilke grupperinger er det særlig som deltar i kontraktssarbeidet?

Folk fra kontraktss- og operasjonsmiljøet. Innhold: Mest fra operasjonsmiljø. Det formelle og kontrakten: Kontraktssmiljø. Signering går til topps, det er en seremoniell øvelse. (Boreentreprenør)

[Det er] alltid folk fra HMS som leser gjennom kontrakt. Kontraktene har eget kapittel om HMS. Det er det i samtlige kontrakter. (Boreentreprenør)

Hos boreentreprenøren får vi skissert en arbeidsdeling ut fra spesialkompetanse: Representanter fra det operative planet bidrar mest på innholdet i den spesifikke operasjonen, mens kontraktssavdelingen ivaretar de juridiske og formelle sidene. Helse, miljø og sikkerhet er en viktig del av kontraktene, og representanter fra HMS-avdelingen kvalitetssikrer innholdet i kontrakten med tanke på dette temaet. Ledelsens rolle blir her særlig knyttet til signering av kontrakter og dette blir omtalt som en "seremoniell øvelse", men ledelsen har nok også innflytelse på hvilke kontrakter en skal levere anbud på og omfanget av anbudet.

En informant fra HMS-avdelingen hos boreentreprenør fortalte at det var etablert praksis at de fikk vedlegget om HMS og den delen som omhandlet måleparametre for HMS ("HMS-KPI'er") til kommentar. I ett tilfelle hadde kunden etterspurt en type rapportering som de ikke hadde etablert hos boreentreprenøren. Boreentreprenøren opplevde skjerpede krav om at deres styringssystem skulle være i samsvar med hele operatørens styringssystem og ikke kun HMS-direktivene. Det ble understreket at det var avgjørende at HMS-avdelingen hos boreentreprenøren ble involvert på et tidlig tidspunkt slik at det kunne lages planer for å fylle eventuelle gap mellom kundens krav og deres eget styringssystem.

Den skisserte arbeidsfordelingen i kontraktsarbeidet gjennfant vi hos operatøren:

En i kontraktsavdelingen, en ingeniør fra teknisk side og en fra HMS-avdelingen. Det er vel som det i hovedsak er med. (Operatør)

Det framgår også at det er en klar arbeidsdeling mellom hav og land i arbeidet med kontrakter:

Det meste av arbeidet der kontraktene blir brukt, blir gjort på land, i planleggingen. Vi ute (offshore) ser lite til kontrakter og priser. Forhandlinger om hva slags utstyr som skal brukes og kontrakter og sånn blir gjort på land. Vi får ut et ferdig produkt. (Operatør)

Det var stor enighet blant de som vi intervjuet om hvem som hadde hvilke roller i kontraktsarbeidet. De som hadde spesialkompetanse ble involvert i respektive faser ved utarbeidelsen av kontrakter. Det var klart at kontrakter er landorganisasjonens domene, mens de som jobber offshore, forholder seg til kontrakten som et endelig produkt. Flere av informantene hadde imidlertid synspunkter på hva som kjennetegnet et godt sluttprodukt når det dreide seg om kontrakter.

Vi registrerte ikke noe tydelig ønske fra HMS-personell eller verneombud om å få en sterkere innflytelse på innholdet i kontraktene. Dette står i kontrast til en tidligere studie (Rosness m.fl., 2010), hvor flere verneombud etterlyste større grad av medvirkning ved utarbeidelse av kontrakter.

4.3 Eksempler på god kontraktsinngåelse

I intervjuene fikk vi flere eksempler på hva de ulike partene betraktet som en god kontraktsinngåelse:

Nei, jeg har bare en sånn generell oppfatning om kontraktsinngåelse – at det er viktig at begge parter har forstått innholdet i kontrakten, at det ikke er liten tekst mellom linjene som du ikke helt klarer å få med deg, at det er klart og tydelig. Det er vel på en måte bare det jeg ville tenkt på som viktig i forbindelse med en kontraktsinngåelse. Ikke minst at det må være en forhandlingsarena, at en ikke bare takker ja og amen til det som operatøren eller kunden foreslår eller tilbyr, at en ikke tar opp til vurdering om noe bør justeres for å gjøre det bedre. (Boreentreprenør)

Det viktigste elementet er kontrakter med forutsigbarhet og langsiktighet. Vi som er på leverandorsiden, skal vi ha sjanse til å bygge opp noe, må vi ha langsiktighet. ... Det som hjelper oss til å bygge noe er langsiktighet. Men det er heller ikke noe must. ... Men å bygge en kultur tar tid – å bygge et selskap tar tid. Hvis kontrakter er presset for mye på rater, kommer vi i en skvis. Det er usunt. Ingen overlever uten penger. (Boreentreprenør)

Begge disse sitatene kommenterer maktrelasjonene mellom kunde og leverandør. I det første sitatet blir det understreket at det er viktig at kontrakten er klar og tydelig, og at partene forstår hva kontrakten uttrykker. Spesielt blir det påpekt at det ikke forekommer sentrale punkter som er uttrykt som "liten tekst mellom linjene" og som på et seinere tidspunkt kan bli brukt mot leverandøren. Det blir også antydning at slik undertekst kan være vanskelig å oppdage dersom en ikke er vant til å lese og forstå kontrakter. I det første sitatet fra boreentreprenøren, er det tydelig at de ønsker en relasjon hvor det er mulig å forhandle og at det etableres en arena for dette, i motsetning til at det er kunden som utøver makt og bestemmer premissene for samhandlingen. I det andre sitatet blir det lagt vekt på tidsdimensjonen: En langvarig og forutsigbar kontrakt gjør det lettere for partene å opparbeide en tillitsrelasjon hvor en i fellesskap jobber for gode løsninger til beste for begge parter. Ensidig maktbruk fra kunden i form av "skvis" og utstrakt press på rater, blir oppfattet som uheldig og lite produktiv på lengre sikt.

En leder fra brønnservice var også opptatt av langsiktighet, men løftet fram to andre dimensjoner: Betydningen av (1) samhandling og (2) kompetanse:

Åpen dialog og god kommunikasjon - og at kontrakten bør inneholde krav til kompetanse, men også krav til kommunikasjon. (Brønnservice)

Det ble videre sagt at operatøren kan bidra til god kommunikasjon ved å sørge for at alt blir skriftlig dokumentert.

Representanter fra operatøren var opptatt av hvordan et anbud foregår:

En god kontraktsinngåelse er hvis du har et reelt antall tilbydere som stiller ganske likt og som har et likt utgangspunkt og der vi kan sammenligne dem på best mulig en lik måte, slik at vi kan velge den vi synes er best - den riggen vi synes er best til vårt formål, og en pris ikke minst som er riktig. Og så blir HMS en del av bildet, men når det kommer til de viktige tingene – at de presterer bra på HMS, så er det jo pris som er med på å bestemme hvor vi ender da. (Operatør)

Intervjuer: *Hva er riktig pris?*

Lavest mulig for så vidt, men hvis vi kan si at en annen rigg opererer raskere, vil være mer effektiv, så vil vi prøve å prise hvor mye mer effektiv den er - å vise at totalt sett den riggen kan være bedre enn den billige riggen da. Da er bevisbyrden på praktisk personell. (Operatør)

Fra operatørens side blir det vektlagt at et godt utgangspunkt for dem er å kunne velge mellom flere tilbydere ved anbudsrunden slik at de ender opp med den mest effektive riggen for gjeldende operasjon. Hva som blir den mest effektive riggen blir et spørsmål om kapasitet, type rigg, hurtighet og pris.

Fra operatørens side fikk vi også høre hva de anså som viktig for å oppnå at kunde og leverandør sammen skal ivareta HMS på en best mulig måte:

Det går egentlig på mange ting... å ha faste crew, det tror jeg er viktig. Det tror jeg står ganske høyt i kurs ... det skjer så mye rart med folk som ikke kjenner hverandre. Det er én ting. Og selvfølgelig, hvis kontrakten er lang, så blir det jo enklere - det blir et mer avslappet forhold. Og hvis kontrakten er lagt opp med veldig stor straff for nedetid, så vil jeg nok si at det vil skape mer stress de gangene kontraktøren går på nedetid, i hvert fall hvis det er en dyr kontrakt. Hvis det er en dyr kontrakt der de tjener mye penger når det går godt og får veldig svi når det går galt, så vil nok det skape mer stress i organisasjonene enn vi kunne ønske oss. Og ja, selvfølgelig, hvis kontrakten er klar og lettfattelig, så – det hjelper jo det og. Ofte når du leser en sånn kontrakt, så står det så mye om penger og hvem betaler når, og i sånne tilfelle og sånne tilfelle, veldig mye sånn juridisk. Side opp og side ned med juridiske og økonomiske termer. At det står veldig mye om det og veldig lite om andre ting, ofte. Det hører selvfølgelig med, men – la meg tenke om det er andre ting som kan lette det daglige. Ja, hvis det er med sikkerhetsoffiser eller Safety Officer i kontrakten, det letter absolutt. Og hvis det finnes visse krav til at de skal kunne ett eller annet, de som er der ute, hvor det er krav til opplæring og kompetanse – det hjelper godt. Vi hadde vel nevnt det med å holde fast mannskap. (Operatør)

Sitatet dokumenterer at operatøren har en lang liste med hvilke elementer som er sentrale: Det handler blant annet om fast mannskap, lengre kontrakter, ikke for mye press på pris ved nedetid, klar og lettfattelig innhold i kontrakten og at betaling for sikkerhetspersonell (sikkerhetsoffiser) er lagt inn i kontrakten. Denne listen er i samsvar med ønsker fra leverandørsiden. Dette viser at det har et omforent syn på hvordan kontrakten fungerer som viktig rammebetingelse for HMS. Dette resultatet er ikke overraskende fordi representanter fra både operatør og leverandørene uttrykker at det har utviklet gode relasjoner som er preget av tillit over lengre tid.

Enkelte informanter hadde også kommentarer i forhold til utviklingen på kontraktsfeltet. Enkelte hadde synspunkt på temaet standardisering.

Det kunne forenklet ting litt mer her om vi hadde hatt litt mer utviklet standardisering av kontrakter i Norge. (Operator)

Hos denne operatoren hadde de forsøkt å standardisere litt, men var tydelige på at hver kontrakt var spesiell. De benyttet imidlertid standard ordlyd på en rekke områder som omhandlet betaling av "folk eller utstyr". Dessuten eksisterte det standarder for HMS og kontraktsadministrasjon.

Andre viktige suksessfaktorer for god HMS, som ble nevnt fra en leder fra brønnservice, handlet om betydningen av samhandling og kompetanse:

Åpen dialog og god kommunikasjon - og at kontrakten bør inneholde krav til kompetanse, men også krav til kommunikasjon. (Brønnservice)

Det ble videre sagt at operatoren kan bidra til god kommunikasjon ved å sørge for at alt blir skriftlig dokumentert.

En fra brønnservice kommenterte at det hadde skjedd en utvikling i de kontraktene som vedkommende hadde kjennskap til:

Dagens kontrakter er mer utfyllende i forhold til den som jeg sitter med i dag. Denne kontrakten ble utarbeidet i xxxx [for noen år tilbake]. Det har skjedd episoder slik at ansvar og slike ting nå har blitt mer belyst. (Brønnservice)

Her ble det sagt at nyere kontrakter er litt mer omfangsrike. Dette har sammenheng med at de blir utformet for å tydeliggjøre ansvar og forebygge uenighet og tvister. En god kontrakt vil være en kontrakt hvor det ikke er for stort spillerom for ulike tolkninger, at partene er fleksible og at det er rom for å ta høyde for det virkelige livet - den virkelige hverdagen på plattformen og at det handler om mennesker. En representant fra boreentreprenøren ga uttrykk for at en ikke alltid kan følge kontrakten. Han sammenliknet dette med en fjelltur: Det er greit nok at det er et kart, men en må først og fremst følge terrenget.

Hvis vi leser mellom linjene i innspillene til hva som kjennetegner en god kontrakt og god kontrakts-inngåelse, synes innspillene å avspeile både transaksjonelle og relasjonelle tilnærminger. Det transaksjonelle aspektet kommer eksempelvis fram i innspill om å få tjenesten til riktig pris, unngå ting i "liten skrift" og å ha klare formuleringer slik at en sikrer seg i tilfelle det skulle oppstå uenigheter. Det relasjonelle kommer ikke minst frem i at informantene ønsker seg langsiktige kontrakter som sikrer stabile borecrew. Det kan synes å være et monster at det relasjonelle fokuset er sterkest hos informanter i den skarpe enden, de som er tett innpå operasjonene og samarbeider tett med kontraktspartneren.

5 Incentiver i kontrakter

I innledningen oppsummerte vi to studier av forholdet mellom HMS og incentiver knyttet til kontrakter (Osmundsen m.fl., 2006; 2008). Disse studiene er i stor utstrekning basert på økonomisk teori, for eksempel prinsippal-agent-teori. Gjennom intervjustudien ønsket vi å supplere denne analysen ved å undersøke hvordan ulike aktører hos operatør og entreprenører forholdt seg til incentiver i praksis. Så de utfordringer i forholdet mellom incentiver (f.eks. reduserte rater under nedetid) og HMS? Hvordan taklet de i så fall disse utfordringene? Er det mulig å danne seg et helhetsbilde av sammenheng mellom HMS og incentiver knyttet til kontrakter ut fra informasjonen og vurderingene fra informantene?

5.1 Aksept for at hastverk og stress i forbindelse med nedetidssituasjoner representerer en sikkerhetsutfordring

Informantene våre var tydelige på at ingen ønsker nedetid:

Nedetid er ikke ønskelig for noen parter. operatoren taper gjerne penger og kontraktøren taper gjerne rykte. (Borentreprenør)

Verken vi eller kontraktøren vil jo at det skal hete nedetid på rapporten. (Operator)

Informantene pekte på at dette kan føre til hastverk, stress og snarveier for å komme seg raskest mulig ut av nedetidssituasjoner. Blant våre informanter var det gjennomgående aksept for at dette var en potensiell sikkerhetsutfordring som man måtte ta høyde for. Dette gjaldt både for boring og brønnservice.

Dette er noe som vi kolleger diskuterer – at kontrakter ikke burde være utformet slik [at du kan gå ned på nullrate i forbindelse med nedetid]. Det er en kilde – jeg vil ikke påstå at det er årsak – men en kilde til at i enkelte tilfelle kan du gamble på sikkerhet. Du tar shortcuts, ikke alltid bevisst, men ubevisst, fordi du ønsker ikke å påføre din arbeidsgiver store tap. (Borentreprenør)

Det som ofte i min stilling er et slit ..., [er at] jeg må ri to hester samtidig. Den ene hesten heter sikkerhet og den andre ansvar for å få ting gjort. Jeg må vise framdrift, for jeg må dokumentere tida vi bruker ned i ett kvarter. Hvis riggen står stille et kvarter så får [selskapet mitt] nedetid. I løpet av en måned så kan jeg ha 18 timer nedetid, og hvis det overstiger 18 timer så går det på nullrate. (Borentreprenør)

Hvis vi har en operasjon som foregår offshore og har problemer med utstyr som gjør at du ikke får fortsatt operasjonen og riggen står og venter på deg ... Av og til kan det være at du føler et enormt press på slike ting. (Brønnservice)

Det siste sitatet viser at presset i forbindelse med nedetid ikke bare er knyttet til de økonomiske konsekvensene for arbeidsgiver. Det å vite at operasjonen stopper opp inntil du har gjort jobben din, kan være et stort press i seg selv.

En av informantene hadde et eksempel på at ønsket om å unngå nedetid kunne ha en paradoksalt virkning i forhold til et velment HMS-tiltak:

Så har jeg også hørt eksempler fra andre plasser – det har jo også litt med HMS å gjøre... [På innretning X har de et] sånt skap der de har alt høydeverktøyet som de bruker i høyden. De har kartotek på at ingenting mangler, slik at de skal ha styring på at ingenting ligger igjen når de har vært oppe i boreårnet. [Operator Y] hadde en ordning med at hvis ting manglet der, satte de riggen på nedetid til høydeskapet var komplett

igjen, for å være sikker på at høydeverktøyet var brukt og at det var plukket med seg ned igjen osv. Det det endte opp med, var jo at det skapet sto alltid låst, at de fant annet utstyr og brukte i høyden. Det var tenkt for å hjelpe HMSen, men det virket jo stikk i strid, på grunn av hva nedetid og rater betyr for kontraktøren. De brukte vanlige skiftenøkler og sikret dem med en hyssingstump for at høydeskapet ikke skulle bli rørt.
(Operatør)

Ingen av informantene benektet eller bagatelliserte disse spenningene mellom HMS og nedetid. Flere ga uttrykk for at bevisstheten om disse spenningene og viljen til å dempe stresset under nedetid for å ivareta HMS hadde øket de senere årene:

Når en går noen år tilbake, så var det slik at når en var på nedetid, da var det et veldig trykk til å få i gang maskineriet og få i gang operasjonen, og kanskje en litt større intern forståelse av at det var greiere å kutte hjørner... I de senere årene vil jeg si at det har jevnt over hos kunder og leverandører... blitt en forståelse i ledelsen på begge sidene at "greit, vi har en nedetidssituasjon, det er ikke en fordel for noen av oss, men alt skal gjøres sikkert og i henhold til prosedyren". Det har blitt en mye mer innarbeidet forståelse av at du tar den tiden du trenger for å gjøre ting sikkert. (Boreentreprenør)

5.2 Forskjeller mellom riggboring og plattformboring

Flere informanter pekte på forskjeller i ratestruktur mellom plattformboring og riggboring. Ved plattformboring betaler operatøren primært for boremannskapet. Ratene er derfor langt lavere enn ved riggboring, hvor operatøren leier hele riggen med utstyr og mannskap. Ifølge flere informanter er fortjenestemarginene også jevnt over lavere ved plattformboring, i hvert fall så lenge riggmarkedet er stramt. På innretningen vi studerte, var ratestrukturen ved nedetid tilpasset etter dette. Ratene var aldri lavere enn at de dekket lønnen til de ansatte. Dermed blir det operatøren som bærer det meste av kostnadene ved nedetid. Flere informanter mente at dette hadde betydning for stressnivået og arbeidstempoet i nedetidssituasjoner:

På [fast innretning X] er det [operatør Y] som eier plattformen. Sånn sett er det mindre penger i operasjonen for [boreentreprenøren]. Og hvis det er snakk om nedetid som går på [boreentreprenøren], så har det veldig liten konsekvens. Nå husker jeg ikke akkurat dagraten, men det er ett eller annet høyt oppe på 300 000-tallet. Og det er for mannskap til å drifte riggen og så er det for vedlikehold og reservedeler til borepakken på [innretning X]. Og når de går på nedetid, har de fortsatt betalt for personellet, de mister kun den biten på vedlikehold og reservedeler, og så går de litt ned i rate også. Jeg tror bakgrunnen er at de skal ha kum lønn til personellet, men ikke noe fortjeneste eller ekstra på det. ... Det er lite penger det er snakk om, og det er lite konsekvenser for [boreentreprenøren] hvis de får nedetid. Så jeg må si at [innretning X] er nok den plassen hvor det har vært mest avslappet forhold til kontrakt og mest avslappet forhold til nedetid osv. Når jeg har jobbet på jackup-rigger ... da er det jo snakk om større penger. Riggleien er kanskje 2 – 2,5 millioner i døgnet. ... Og da er det jo plutselig kjempestore penger for kontraktøren hvis de går fra å få to millioner i døgnet til å få ingenting. Så da blir det litt mer, hva skal jeg si, stresset og anstrengt forhold til kontrakt og tider og effektivitet – ja, alt sammen egentlig – på grunn av at det er så store penger involvert. Men det er jo mest stress fra riggkontraktørens side, og ikke fra [operatørens] side. ... Når [riggrentreprenør Z] går på nedetid, for eksempel, så er det nok et litt annet tempo og stressnivå av og til, da blir det mer [operatørens] jobb å holde tilbake og passe på at de ikke går for fort fram. (Operatør)

En bør ikke ut fra dette bagatellisere spenningene mellom nedetid og HMS for boreentreprenøren ved plattformboring. Ingen boreentreprenører ønsker å påføre kundene sine store økonomiske tap. Flere informanter var tydelige på at mye nedetid gikk ut over boreentreprenørens renommé, og kunne gjøre det vanskeligere å få nye kontrakter.

5.3 Både nedetid og HMS-ytelse påvirker muligheten for å få nye oppdrag

Dersom mye nedetid svekker boreentreprenørens mulighet for å få nye kontrakter, kan dette bidra til å øke presset på å komme raskt ut av nedetidssituasjoner. I så fall er det naturlig å spørre om det finnes "motkrefter" mot en slik effekt. En slik motkraft kunne bestå i at god HMS-ytelse også er avgjørende for boreentreprenørens mulighet for å forlenge eksisterende kontrakter og få nye oppdrag. Flere informanter ga uttrykk for at det fantes en slik motkraft:

Det er når vi har gode leveranser at vi er i god posisjon til å forlenge kontrakten. Hadde vi hatt dårlig HMS-utvikling, kan det være en parameter som kan gjøre at en mister en kontrakt. ... Jeg tror vi har fått en kontrakt fordi motparten har hatt dårlig HMS-statistikk, men det er vanskelig å bevise. (Boreentreprenør)

For oss som forhandler kontrakter ... betyr HMS mer enn noen forstår. ... Vi må bruke mye ressurser på å formidle dette ned til det laveste leddet at HMS er ufattelig viktig for oss som forhandler kontrakter. (Boreentreprenør)

Vi blir jo belønnet som boreentreprenør for gode HMS-resultater. Det blir lagt veldig vekt på ved neste tildeling av kontrakt eller forlengelse av kontrakt. (Boreentreprenør)

Vi møtte denne oppfatningen på alle stillingsnivåer vi intervjuet hos boreentreprenøren. Ut fra dette er det grunn til å tro at betydningen av HMS-resultater ved tildeling av kontrakter kan virke som en motvekt mot betydningen av nedetid. Her kan det ha en betydning hvilke kriterier operatorselskapene bruker for å vurdere HMS-ytelsene til boreentreprenørene. I noen sammenhenger kan det være et problem at personskader blir brukt som kriterium for å vurdere sikkerhet i forhold til store ulykker. Denne problemstillingen er kanskje ikke like viktig i forhold til boreentreprenørens incentiver, fordi boreentreprenøren først og fremst har kontroll over forhold som bidrar til personskader. Planleggingsoppgaver, beslutninger og spesialiserte operasjoner som er kritiske for brønnintegritet (f. eks. sementering) utføres i stor utstrekning av operatør, brønnserviceentreprenør eller andre spesialister.

5.4 Grep for å skjerme utøvende personell i nedetidssituasjoner

Dersom det er riktig at operatør, boreentreprenør og brønnserviceentreprenør har stor bevissthet om spenninger mellom fokus på nedetid og HMS, og boreentreprenør i tillegg har sterke incentiver for å ivareta HMS, vil vi forvente at selskapene forsøker å motvirke at nedetid fører til hastverk og stress. Informantene beskrev ulike grep som ble bruk for å oppnå dette. En boreleder la vekt på å følge opp at jobben var skikkelig forberedt, samtidig som han unngikk å henge over folk mens de gjorde jobben:

Det jeg har pleid å gjøre [i nedetidssituasjoner] er å gå sammen med boresjefen og så samles der jobben skal gjøres, og så gå gjennom jobben og hva som skal gjøres, ha en liten prat om det før de går i gang og se at papirarbeidet er i orden og at de følger de prosedyrene de skal, og bare gjøre det helt klart at dette er ikke noe stress fra vår side. Og så tror jeg at det er viktig å ikke henge over dem mens de gjør jobben, for det kan ofte stresse dem enda mer, at vi heller bør la dem få jobbe i fred, men selvfølgelig følge med av og til, at de gjør det som er planlagt, for det finnes de som prøver å henge over dem hele tiden mens de gjør en sånn jobb, men da ender det ofte med at folk blir enda mer nervøse, og så skjer det andre ting. Det er nok det å gå gjennom jobben skikkelig på forhånd og se til at alt er i orden før de starter, og så følge opp med jevne mellomrom uten å stresse dem noe mer, og også passe på at boresjefen ikke stresser dem. (Operatør)

En informant fra landorganisasjonen til boreentreprenøren la vekt på å gjenta i plenum at folk skal ta seg den tiden de trenger, også når det er nedetid:

Det vil sitte i ryggraden på veldig mange at når vi er på nedetid, da skal en gjøre alt for raskt å komme opp igjen. Men det er et kontinuerlig arbeid som drives av ledelsen på land og ledelsen ute. Det er mange måter å gjøre det på, men noe av det mest effektive etter min erfaring er å gjenta dette i plenum. At de hører at det er ingen som vil få noen form for negative reaksjoner hvis de har tatt den tiden de trenger for å gjøre ting sikkert. Det er mer en dreining mot at det motsatte skjer, at en kan heller få en negativ reaksjon dersom en har kuttet hjørner. ... En gjentar dette, og at en får den støtten en trenger fra land, teknisk, og at det skal gjøres sikkert. Men det vil være personavhengig der og. En ting er hva folk sier og en annen er hva du sier med kroppsspråket. Det er blitt mye mer innarbeidet. Jeg tror de grepene er de beste, å gjenta det når du står i situasjonen og det blir litt heft. Påpeke at "bruk den tiden du trenger til å planlegge og gjøre det sikkert". (Boreentreprenør)

Hos brønnserviceentreprenøren er det et etablert prinsipp at diskusjoner om økonomiske konsekvenser av nedetid skal tas på land:

Vi får en klar og tydelig opplæring om at hvis det er problemstilling om nedetid og pengespørsmål, skal ingenting tas offshore. Det skal kun tas med ledelsen på land. (Brønnservice)

Det synes altså å være stor bevissthet om behovet for å skjerme utovende personell for press i nedetids-situasjoner. Så kan en spørre seg om disse grepene faktisk fungerer. Ut fra vårt materiale synes det som borer opplever at han blir ganske godt skjermet:

Intervjuer: Er du informert om hva som skjer med rater under ulike forhold, for eksempel stopp og en reparasjon?

Borer: Vi er ikke konkret informert om det, men det er i den forbindelse at vi hører at kontrakten blir omtalt. I forbindelse med om det er mye nedetid en måned, for eksempel, og sånne ting, men jeg synes de er relativt flinke. De prøver å ikke stresse oss opp av den grunn. Det er klart det er en del personavhengig etter hvem som er på riggen akkurat der og da. Den største faren er kanskje sjølpålagt stress. ... Det ligger tradisjonelt i boring at en vil jo gjerne yte og lage hull, da. ...

Intervjuer: Det høres ikke ut som du teller antall timer nedetid i forhold til kontrakten da? Nå legger jeg ordene i munnen på deg –

Borer: Nei, jeg har ikke inntrykk av det fra min plass – det er klart at firmaet er opptatt av å tjene penger, og det er helt normalt, men jeg føler ikke at det er noe stress rundt det. Som jeg sa tidligere at det er ganske stor forskjell på hvilke folk som er der, det ligger på personlige egenskaper og stressnivået til den enkelte og slike ting. Men jeg tror det er slik at [i mitt selskap] er de blitt flinkere til å velge ut ledere med god kompetanse og et bredere spekter enn før.

Den siste kommentaren viser at hensiktsmessig utvelgelse av operative ledere også kan være et virkemiddel for å skjerme utførende personell i nedetidssituasjoner. I den forbindelsen kan en reise spørsmålet om det har betydning hvorvidt operative ledere, for eksempel boreleder, er innleid eller fast ansatt i operatorselskapet. Her møtte vi noe ulike synspunkter. En informant fra brønnserviceentreprenøren mente at innleide ledere jevnt over var mindre tilbøyelige enn fast ansatte til å stoppe opp og tenke seg om når en kom opp i uventede situasjoner:

For det operatorselskapet vi snakker om, er det mange innleide ledere, og de skal vise seg for selskapet hele veien selv, og da kjører de på ekstra press for å gjøre ting bra. Hvis vi gjør en dårlig jobb, viser det at han også gjør en dårlig jobb. Da går det utover ham personlig som er innleid hos firmaet. Og når de hovedsakelig kommer fra UK-siden, og har litt annen måte å være på enn oss nordmenn, da kan en fort få denne følelsen av skuffelse. Min opplevelse er at hvis du kommer til en uventet situasjon, i stedet for å ta timeout, diskutere hvordan vi skal gjøre dette bedre eller hvordan vi skal gå fram nå, tar lederen en litt stresset avgjørelse der og da. Han vil ikke ha noe av at vi stopper opp. Da kan det være at han tar noen

beslutninger som jeg ikke synes høres smart ut. I ett tilfelle har jeg gått fram selv og sagt i fra, det er jo min plikt, "bør vi ikke tenke oss om nå?" ... Men da får jeg fort beskjednen i fjeset om "Go and do your thing". (Brønnservice).

En informant fra boreentreprenøren mente derimot at innleide boreledere ofte hadde større evne til å se situasjoner fra boreentreprenørens side:

Intervjuer: Noen boreledere er fast ansatte i operatorselskapene og noen er innleide boreledere – er det noen forskjell?

Informant: Ja, det er nok kanskje litt forskjell, ja. Altså, de som er ansatt i oljeselskapet, de føler nok en sterkere – de er mer lojale mot oljeselskapet, de følger mer blindt oljeselskapet sine regler eller oljeselskapets representant på land, da, sine krav. Mens de som er innleid, [jeg] føler at de kanskje – har breiere erfaring – har jobbet i flere forskjellige oljeselskap og mange har jobbet som boresjef hos drillingkontraktør. De føler jeg har mer evne til å se litt mer balansert på det. De har litt – mindre tunnelsyn. ... De klarer på en måte å se mitt dilemma. ... Hvis vi ... ikke har framdrift – ja, en som er ansatt i oljeselskapet og kommer mer fra den siden, er veldig bra teoretisk utdannet – han kan være en sivilingeniør – og de kan av og til være veldig teoretiske. Ofte så ser de ikke – de klarer ikke å se de praktiske dilemmaene som jeg har. ... Men en som er innleid da, ... jeg føler at når jeg argumenterer for mitt syn, så får jeg lettere forståelse da. (Boreentreprenør)

Intervjuer: Det høres ut som at det ofte har med bakgrunn å gjøre, fordi de innleide har vært i akkurat likedan situasjon som deg selv, da?

Informant: Det stemmer det.

Vi kan ikke trekke enkle konklusjoner for eller mot bruk av innleide operative ledere på grunnlag av dette materialet. Vi mener likevel problemstillingen fortjener oppmerksomhet. Sett utenfra kan det fortone seg som et paradoks at operatorselskap bruker innleid personell som boreleder – altså i funksjonen som selskapets representant overfor et innleid firma.²

5.5 Boresjefen mellom barken og veden?

Selv om organisasjonen er bevisst på å skjerme utøvende personell, forsvinner ikke det faktum at nedetid kan ha negative konsekvenser for både kunde og leverandør. Vi må derfor spørre oss om det er noen andre som må ta støyten når utøvende personell skal skjermes. En informant fra boreentreprenøren mente boresjef og boreleder var de som først og fremst merket presset:

Intervjuer: Hva hvis dere får et uhell og operasjonene stopper opp – hvem føler stresset sterkest da? Er det boresjef, borer eller boreleder?

Informant: Det er senior boresjef, for det er han som har ansvar for at ting blir utført. Men operatøren sin representant [dvs. boreleder] ... han føler og selvfølgelig på presset fra organisasjonen på land fordi de presser jo på ham og han presser på [boresjef]. ... (Boreentreprenør)

Intervjuer: Har du noen gang opplevd ... at dere i riggselskapet blir stresset og boreleder prøver å holde dere igjen? Har det skjedd i din karriere?

Informant: Det er veldig sjelden. Det vet jeg ikke om jeg kan huske, altså. Oljeselskapet ... er veldig fokusert på sikkerhet og hver dag så prater en om sikkerhet – det å ta seg tid og jobbe sikkert. Så oljeselskapet har stort fokus på å jobbe sikkert. Men når riggen stopper, og det er snakk om hundre tusen kroner i timen, så liksom – da skjer det noe. (Boreentreprenør)

² På engelsk omtales boreleder ofte som "company man" (dvs. operatørens representant).

Presset er ikke bare knyttet til situasjoner hvor operasjoner stopper på grunn av en tabbe fra boreentreprenørens side:

Ofte er det veldig krevende å kunne vedlikeholde utstyret og samtidig unngå stopp i produksjonen. ... Operatøren ønsker at operasjonen går sin gang 24 timer i døgnet, men så er det slik – for å sammenligne: Dersom du kjører bil fra Stavanger til Oslo og punkterer bilen, må du stoppe for å gjøre noe med det. Operatøren ønsker, for å si det litt ironisk, at du skal skifte hjul i fart. (Boreentreprenør)

Ut fra sitater som dette er det nærliggende å bebreide operatorselskapet for dobbeltkommunikasjon. En må imidlertid spørre seg om det er menneskelig mulig å unngå doble budskap i en situasjon hvor nedetid har så store konsekvenser. Er det en mer realistisk strategi å skape en kultur for å utfordre beslutninger og forespørsler som kan føre til at effektivitetshensyn overkjører HMS-hensyn? Til det siste kan det innvendes at maktforholdene mellom operatør og entreprenør tilsier at det kan være vanskelig for en entreprenøransatt å utfordre vurderingene til operatøren.

Vi tror ikke det finnes enkle oppskrifter for å forholde seg til spenninger mellom for eksempel nedetid og HMS. Likevel viser resultatene våre at både operatorselskapet, boreentreprenøren og brønnservice-entreprenøren legger vekt på å skjerme utførende personell i en situasjon med nedetid. Dette synes de i betydelig grad å lykkes med, selv om det kan være personavhengig. Dette betyr ikke at spenningene mellom økonomi og HMS blir borte. De som først og fremst må takle disse spenningene i den akutte situasjonen, synes å være boreleder og boresjef. Kanskje er mulighetene for å skjerme utovende personell mindre innen brønnservice, ettersom det er færre av dem ute på innretningene. Hos brønnserviceentreprenøren var det imidlertid etablert praksis at personellet på innretningen skjermes for diskusjoner om økonomiske konsekvenser av nedetid.

5.6 Jobber i bakhånd

Finnes det grep som kan dempe spenningen mellom økonomi og HMS i forbindelse med nedetid? Ett grep er å ha jobber i bakhånd. Dersom den planlagte operasjonen stopper opp, kan en da utnytte tiden til å gjøre andre oppgaver som ikke kan gjøres parallelt med boring:

Men det hender jo at vi har noen jobber på lur, da, i tilfelle det skulle skje noe, for å slippe å gå på nedetid. Det er litt for å hjelpe riggkontraktøren, og så er det jo litt for å hjelpe på vår egen statistikk, da. Verken vi eller kontraktøren vil jo at det skal hete nedetid på rapporten. Da hender det at vi planlegger for å ha noen jobber på lur som vi venter med så lenge vi kan, helt til vi må gjøre dem, som er ting vi kanskje kan ta hvis vi skulle få problem med noe annet utstyr, så kan vi gå rett på den jobben. Det kan for eksempel være en vanlig jobb, noe vi kaller å plukke opp rør, da. Når vi får borerør ut, så ligger de i henter på dekk, og så skrur vi dem sammen tre og tre, og så setter vi dem opp i derrickken. Når vi får ut borerør, så plukker vi aldri opp mer rør enn vi trenger da, til neste jobb, selv om vi vet at vi skal bore lenger senere i operasjonen. Så kan vi for eksempel spare dette til vi får problemet med noe annet, eller må vente på et eller annet utstyr, eller noe som bryter sammen. Så kan vi gå på å plukke rør, og så har vi kanskje nok rør til å holde det gående et døgn uten at vi er på nedetid. (Operatør)

Informant, boreentreprenør: *Vi setter opp en plan for at det her utstyret må vi gjøre det og det med. Dersom vi har det, kan vi bruke det som alternativ operasjon dersom noe går galt.*

Intervjuer: *Operatøren setter vel pris på det?*

Informant: *Ja, de gjør det. Det er noe de nesten daglig utfordrer meg på, i hvert fall annen hver dag – å ha alternativ aktivitet hvis sånn og sånn skulle skje. Vi har nesten alltid en seks-åtte-ti ting som henger og blør litt.*

Det er mulig disse grepene er motivert vel så mye av økonomiske hensyn som av HMS-hensyn. I den grad en unngår å komme i en situasjon hvor operasjonene stopper opp og riggen går på nedetid, synes det likevel rimelig å tro at de bidrar til å motvirke risiko knyttet til hastverk og stress i nedetidssituasjoner.

5.7 Sterkere fokus på forebyggende vedlikehold?

Siden en av kildene til nedetid er utstyrsvikt, kan ønsket om å redusere nedetid bidra til at operator, boreentreprenør og brønnserviceentreprenør legger større vekt på å gjennomføre effektivt forebyggende vedlikehold. Her er det et poeng å utnytte tidsvinduer når det er hensiktsmessig å utføre vedlikehold:

Mellom hver brønnseksjon har vi mulighet til å flagge til operatør at før jeg begynner på neste brønnseksjon, så må jeg gjøre det og det vedlikehold. For hvis jeg kommer med en god plan og gode argumenter – flagger det inn på forhånd – da går det ofte og vi unngår stopp. Vi gjør det ofte. Det som er viktig for operatøren, før vi begynner på en ny brønnseksjon, er at utstyret er i best mulig tilstand. (Boreentreprenør)

Det er viktig at [forebyggende vedlikeholdsjobber] flagges i god tid – at det legges inn i planen. Da blir det ikke nedetid på riggen. Så det er viktig at vi gjør det planlagte vedlikeholdet som vi skal – at det ikke går til korrektivt vedlikehold. Så lenge det er planlagt i god tid, går det greit. (Operator)

I den grad selskapene prioriterer forebyggende vedlikehold for å forebygge nedetid, kan dette ha positive bivirkninger for sikkerheten. En kan unngå risiko forbundet med utstyrsvikt og håndteringen av disse.

5.8 Incentiver knyttet til skadetall fører til underrapportering av uønskede hendelser – men ikke hos oss

I litteraturen om incentiver blir det pekt på at incentiver knyttet til skadetall kan føre til underrapportering av uønskede hendelser (Osmundsen m.fl., 2006; 2008). Når vi diskuterte dette med informantene, var den typiske tilbakemeldingen at dette var noe de hadde hørt om andre steder, men som de mente ikke var et problem hos dem. Samtidig ga de uttrykk for at dårlig HMS-statistikk kunne føre til mye negativ oppmerksomhet, og at all oppmerksomheten etter en småskade kunne oppleves som belastende både for ledere og den skadede.

[Jeg intervjuet en del personer i selskapet vårt om dette.] Der var det overraskende positivt, alle jeg snakket med, sa "nei, vet du hva, vi er voksne mennesker, vi rapporterer det som skjer", fikk jeg liksom til svar stort sett fra alle. Basert på det jeg fant ut da, for et år siden, så vil jeg faktisk si at jeg tror ikke det blir unnlatt å rapportere på grunn av incentiver, det tror jeg ikke. Men jeg vet ikke hvordan det er hos operatørselskapene, men jeg registrerer jo oftere nå enn tidligere at operatørselskapene faktisk kommer tilbake og reklassifiserer personskader til mildere enn det vi har gjort. Det synes jeg er foruroligende. Siste eksempel: En person kuttet seg i hånden offshore og måtte sy to sting, og da er det en medisinsk skadebehandling. Og etter en stund så kommer kunden tilbake og sier at "nei, det er bare en førstehjelpsskade", fordi hvis vedkommende ikke hadde hatt den jobben han har, hvis han hadde sittet på et kontor og fått det kuttet, da hadde de bare stripset det i stedet for å sy det. Men på grunn av arbeidsoppgavene han har offshore, med hensyn til møkkete arbeid og sånn, så var det fornuftig å sy. Og da er du liksom i et grenseland, du kunne like gjerne brukt skjønn på hvorvidt det var nødvendig å sy eller ei. For vår del er det "det som har skjedd, har skjedd, vedkommende har sydd", da er det medisinsk personskade i våre øyne, mens operatøren klarer da i noen tilfelle å få det nedgradert. Jeg tror det kan ha noe med incentiver å gjøre hos dem – som sagt, det er bare en tanke. Det er vel gjerne det folk snakker om. "Nei, de vil jo ikke det, selvfølgelig vil ikke de ha en rapporterbar skade på statistikken sin". Det er jo litt sånn. (Boreentreprenør)

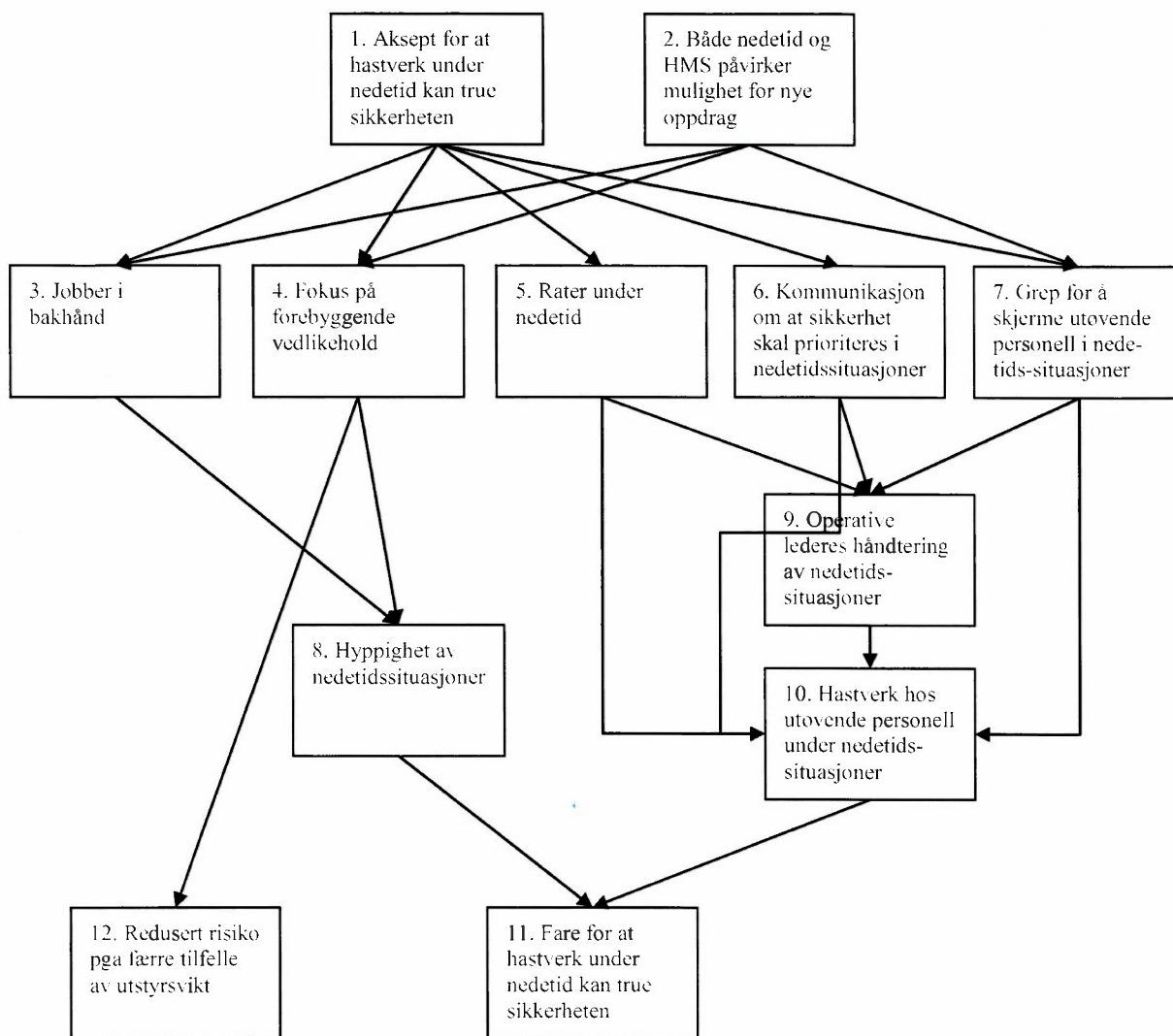
[Innretningen vår] har hatt ... dårlig statistikk på HMS i 2010, og vi har diskutert litt hvorfor det har vært sånn, men vi har jo sett at [operatøren] har rapportert en del ting som andre oljeselskap ikke rapporterer. Og spesielt på fallende gjenstander, som [operatøren] har vært en versting på, så har det jo vist seg at [operatøren] har rapportert ting som misting av gassmålere og hjelmer på sjøen, som andre ikke rapporterer. Og det er jo flere selskap som ikke rapporterer fallende gjenstander hvis det er på et avsperrert område. ... Så jeg føler ikke at de skjuler noe der som jeg har jobbet de siste årene, nei. Og det har nok blitt mindre og mindre kultur for å skjule ting. ... (Operatør)

Det er jo veldig mye fokus og ubekvemt for den som blir skadet. Selv om det er små ting, blir det mye pes og spørsmål rundt det. Det oppleves veldig ubehagelig. [Jeg kjenner en] som ble utsatt for en liten skade nå. Skaden var veldig liten, men det ble kolossal oppmerksomhet rundt det, og det oppleves veldig belastende. (Boreentreprenør)

I denne rapporten er det ikke noe hovedpoeng å vurdere rapporteringsnivået i selskapene som informantene kom fra. Resultatene tyder på at det kan være variasjoner i rapporteringspraksis mellom selskap og mellom ulike innretninger innen samme selskap og at en bør være åpen for at bonuser eller andre incentiver knyttet til skadetall kan motivere til å nedgradere hendelser. Det er også et poeng å unngå at måten personskader følges opp på, oppleves så belastende for den skadede at dette kan bidra til underrapportering eller at folk unnlater å søke behandling.

5.9 Incentiver og HMS knyttet til nedetid – et helhetsbilde

Vi vil avslutte dette kapitlet med å forsøke å bygge et helhetsbilde av svarene vi fikk på spørsmål om forholdet mellom incentiver og HMS knyttet til nedetid. De viktigste sammenhengene er vist i Figur 3. En pil fra én boks til en annen angir at vi tror forholdet som den første boksen viser til, påvirker forholdet som den andre boksen viser til i den ene eller andre retningen. Rekkefølgen boksene er nummerert i, er i prinsippet vilkårlig. Numrene brukes bare til å referere til de aktuelle boksene i oppsummeringen nedenfor.



Figur 3. Ivaretagelse av sikkerhet i forbindelse med nedetid.

Det var en gjennomgående oppfatning at verken operator eller boreentreprenør ønsket nedetid. De direkte økonomiske konsekvensene knyttet til ratene (5) er store for boreentreprenøren ved riggboring, og betydelig lavere ved plattformboring. Imidlertid oppfattes lav nedetid som viktig for boreentreprenørens mulighet for å få forlenget eksisterende kontrakter og å skaffe nye oppdrag i begge tilfelle (2). På den annen side hadde informantene en klar oppfatning om at HMS-resultater kunne være avgjørende for å få forlenget eksisterende kontrakter og for å få nye kontrakter (2).

Det var bred aksept blant informantene for at disse incentivene kunne føre til hastverk, stress og snarveier for å komme seg raskest mulig ut av nedetids-situasjoner (1). Flere informanter ga uttrykk for at bevisstheten om denne utfordringen hadde øket i løpet av de senere årene både blant operatører og boreentreprenører, og at det hadde blitt en mer innarbeidet forståelse at en skal ta den tiden en trenger for å jobbe sikkert (6). De beskrev konkrete grep som de brukte for å skjerme utovende personell i forbindelse med nedetid (7).

Eksempelvis la en boreleder vekt på å følge opp planlegging og papirarbeid i nedetidssituasjoner, samtidig som han unngikk å henge over utøvende personell mens de utførte arbeidet. Vanskelige diskusjoner om økonomiske konsekvenser av nedetid ble tatt av landorganisasjonen. Vi fikk inntrykk av at boresjef og boreleder er de som typisk føler krysspresset mellom økonomi og sikkerhet sterkest. En borer ga uttrykk for at hans overordnede på plattformen jevnt over var flinke til å skjerme utøvende personell mot stress i forbindelse med nedetid, men at dette kunne være noe personavhengig (9).

Et middel som brukes for å begrense nedetid, er å ha jobber i bakhånd som ikke kan gjøres parallelt med boring, og som man kan utnytte tiden til dersom den planlagte operasjonen stopper opp (3). Dette kan bidra til å motvirke at det oppstår hastverk og stress. Informantene pekte også på at de fokuserte på forebyggende vedlikehold, både for å unngå utstyrsvikt under operasjonene og for å utnytte tidsvinduer når det var gunstig å utføre vedlikehold (4). Dette kan bidra til at en reduserer risiko knyttet til utstyrsvikt og håndtering av utstyrsvikt (12).

I tidligere rapporter har vi lagt vekt på at aktorene (individer, grupper, organisasjoner) forholder seg aktivt til rammebetingelsene for HMS-arbeid, og at måten de forholder seg på, kan ha stor betydning for hvordan rammebetingelsene innvirker på HMS-resultatene (Rosness m.fl., 2009; 2010). Analysen i dette kapitlet tyder på at selskapene til dels har utviklet sofistikerte strategier for å motvirke at ulykker inntreffer som følge av hastverk i forbindelse med nedetid. Det er ikke snakk om et enkelttiltak, for eksempel en isolert kampanje. Mange forskjellige aktører bidrar på ulike måter til å motvirke at nedetidssituasjoner inntreffer, og til at en unngår hastverk og stress dersom de inntreffer. Denne analysen viser også begrensningene ved å betrakte incentivstrukturer som en "faktor" med en kvantifiserbar effekt på HMS-ytelse.

En annen konsekvens er at utfordringene knyttet til å ivareta HMS i nedetidssituasjoner, ikke er noe en kan løse en gang for alle og legge bak seg. For å ivareta HMS i disse situasjonene er en avhengig av at både organisasjoner og enkeltpersoner tar utfordringene inn over seg, er villige til å gjøre de nødvendige avveininger mellom økonomi og HMS, og evner å gjennomføre effektive tiltak for å motvirke hastverk og stress dersom riggen må stanse.

6 Press på pris og reforhandling av kontrakter

Reforhandling av kontrakter underveis i kontraktperioden var ett av temaene som vi spurte informantene om. Vi var blant annet interessert i hvilken grad, og eventuelt hvordan reforhandlinger av kontrakter foregår. Vi fikk bekreftet at det ble foretatt reforhandlinger av kontrakter i kjølvannet av finanskrisen/lav-konjunktoren, men vi fikk også referert andre episoder fra tidligere tider i ulike selskaper som informantene hadde vært ansatt i. Dette handlet om selskaper som ikke inngikk i det leverandørhierarkiet som var vårt hovedfokus, men vi har allikevel valgt å inkludere enkelte av disse eksemplene fordi det gir et mer nyansert bilde av samspill mellom aktørene i et kontraktørhierarki.

6.1 To ulike tilnærminger til reforhandling av kontrakter

To ulike tilnærminger til reforhandlinger ble beskrevet av de som vi intervjuet: 1) *Generell tilnærming* hvor alle leverandører blir presset på pris eller bedt om å redusere sine rater. 2) *Selektiv tilnærming* hvor et utvalg av leverandørene blir bedt om å vurdere kostnadsbildet og foreslå innsparingstiltak (ikke nødvendigvis å redusere ratene). Våre informanter beskrev begge disse strategiene i mer detalj:

Fra leverandørsiden fikk vi denne beskrivelsen av hva som skjedde under finanskrisen, og som er i samsvar med den første tilnærmingen over:

Vi var ikke kommet langt inn i finanskrisen før kravene kom fra operatørene om å redusere ratene. Så det ble jo tilfelle for de fleste kontraktene som vi hadde. (Borentreprenør)

[En annen] operatør presset oss på priser da finanskrisen sto på som verst, rett og slett. Da ble det reforhandlinger, men vi klarte å beholde kontrakten. (Borentreprenør)

Også hos brønnserviceselskapene merket de ringvirkninger av finanskrisen. Denne representanten for brønnservice hadde inntrykk av at alle kundene kom og ville ha rimeligere tjenester under finanskrisen. Noen gikk også drastisk til verks og avsluttet samarbeidet:

En kunde sa opp kontrakten vår og sa at vi måtte legge inn nytt anbud. Det var jo kontraktsbrudd fra kundens side. Det var i forbindelse med finanskrisen. ... Jeg kjenner ikke til advokatsiden av dette. Det var jo det som ble gjort da. Kontrakten ble sagt opp... De ville ha den ut på anbud, og vi fikk ikke kontrakten videre, fordi en annen leverandør hadde lagt inn et tilbud med lavere pris (Brønnservice).

Dette tydeliggjør hvordan endringer i rammebetingelser forplanter seg nedover i et kontraktørhierarki. I dette eksemplet benytter en operatør sin maktposisjon til å avslutte kontrakten med en leverandør, og sette ut arbeidet til en annen leverandør som kan levere billigere tjenester. Våre informanter hadde imidlertid ikke noe klart bilde eller nok erfaring til å konkludere med om kundene hadde blitt tøffere.

Det ble gitt uttrykk for forståelse for at operatørene ønsket å gjøre noe med synkende inntekter når oljeprisen gikk ned, men det ble sagt at kravene kom veldig fort om å redusere rater. I reforhandlinger om rater blir ikke HMS-personell eller verneombud koplet inn i særlig grad:

Det ligger ikke som et naturlig steg av en ratereduksjon at da må det skje noe i forhold til organisasjonen. Resultatet er kun at du tjener mindre. Operasjonen og måten du jobber på, går sin gang. Du må prøve enda smartere med hvordan du løser dette med fravær og sykefravær, og bruk av overtid og sånne ting - det er en optimaliseringssak for å kutte kostnadene dine. Ellers blir det ikke noen reduksjon på stillinger eller den type

ting. Hadde det vært det, ville det vært naturlig å koble inn verneombud og HMS og fagforeninger. (Boreentreprenør?)

En informant fra brønnserviceentreprenøren sa at han ikke hadde merket at kontraktene ble påvirket av lavkonjunkturen fordi den ikke varte så lenge. I selskapet hadde det imidlertid foregått en "opprydding" slik at alle smålagre ble fjernet i tillegg til at enkelte ansatte fikk tilbud om en sluttpakke. Det ble gjort på en ryddig måte og det ble understreket at det var positivt at de "ryddet på alle plan" slik at det ikke kun ble de nederst på rangstigen som måtte ta støytten. Ingen ansatte fikk sparken.

En alternativ og bredere tilnærming enn å bruke markedsrett for å sikre reduksjon i pris ved reforhandling ble beskrevet av en informant fra operatørselskapet. De valgte å henvende seg til et utvalg av sine leverandører og ba om respons på følgende tre punkter:

1. Teknisk innovasjon (nytt utstyr så jobben kunne gjøres bedre)
2. Smartere operasjon ("Operational efficiencies"): Har dere noen ideer til måter for å forbedre jobben uten å bruke mer penger?
3. Har dere mulighet til å gi oss rabatt ettersom oljeprisene er sunket?

Denne strategien viste seg å være vellykket for dette operatørselskapet. Det var få leverandører som tilbød rabatter, men leverandørene lanserte mange forslag til smartere måter å jobbe på: endrede framgangsmåter og rutiner som bidro til at operasjonene kunne gjøres bedre og billigere. Ledelsen i selskapet konkluderte med at det var her det var innsparingspotensial og derfor ingen grunn til å "skvise" leverandørene for penger, fordi det går fort over, som en uttrykte det. Dette ble ansett som så vellykket at selskapet fortsatt hadde stort trykk på å utvikle dette med smartere operasjoner videre.

Vi ba også våre informanter om eksempler på hva som kunne ligge i det vi har kalt smartere operasjon. Dette var et stort tema, men vi fikk noen konkrete eksempler: Det kunne dreie seg om mer effektiv bruk av borevæske, mer rasjonell bruk av forsyningsbåter, andre tekniske løsninger ved flytting av rigg, og flytting av anker, for å nevne noen temaer. Noe av utfordringene, slik en av informantene fra operatørens side sa det, var å få folkene i den skarpe enden til å melde inn slike forslag til forbedringer.

En boreentreprenør hadde svart på en henvendelse om reforhandling og prisreduksjon med å presentere en liste over mulige innsparings tiltak: "Vi synliggjorde at dersom vi var mer påpasselig med å ikke sende ut utstyr slik som casing, for tidlig eller sende inn til land for seint, fant vi ut at vi lett kunne spare operatøren for 5 prosent av kontraktssummen – en anseelig sum med penger." Det ble hevdet at andre (under)leverandører fikk "kvasse brev" hvor de ble presset til å redusere prisene. Vi ba også informantene om å reflektere over disse forskjellene. Handler det om maktposisjon i leverandørhierarkiet eller innholdet i kontraktene? En allmenn oppfatning var at det primært handler om at andre leverandører enn plattformboring har større marginer. I borekontrakten (for plattformboring) er kostnadene lønn, og det er mer gjennomsiktige forhold, ble det sagt. Vi fikk videre oppgitt at plattformboring i dag nærmest er blitt redusert til en "commodity" (vare) som er en "relativt lavmarginbutikk". Dermed er det heller ikke så mye å hente på å presse på pris. Det var derfor vanskelig å få redusert ratene hos boreentreprenøren, mens serviceselskapene var mer imøtekommende, fikk vi høre.

Den første tilnærmingen til å reforhandle en kontrakt for å redusere kostnadene har klare trekk til en transaksjonell forståelse av kontrakt, mens den andre tilnærming er mer relasjonell. Det ble hevdet at det nesten alltid er oljeselskapene som tar initiativ til at kontrakter skal reforhandles. Ett unntak ble nevnt, og det var knyttet til den siste oppgangsperioden da det var press på personell, og ansatte ble fristet med høyere lønninger fra andre selskaper. Da ble det tatt noen initiativ fra kontraktørselskapet for å beholde personell fordi et relativt stabilt crew blir ansett som viktig for en sikker og god operasjon.

En informant fra operatørselskapet svarte følgende på spørsmålet om hva vedkommende oppfattet som god praksis for å ivareta helse, miljø og sikkerhet (HMS) dersom en kontrakt ble reforhandlet: *Det er viktig å gå gjennom HMS-resultatene for å undersøke om en er fornøyd med situasjonen. Dersom en ikke er fornøyd med resultatene, må en legge inn noen krav som øker bevisstheten og stimulerer til bedre HMS.*

En informant fra boreentreprenøren hadde imidlertid ikke opplevd at HMS hadde vært diskusjonstema i forbindelse med reforhandling av kontrakter:

Jeg kan ikke huske at jeg har hørt noe om det noen gang [dvs. at HMS har vært diskusjonstema i forbindelse med reforhandlinger med press på pris]. Men dette er ikke det tidspunktet jeg er mest involvert, så det er vanskelig å si om jeg svarer på rett grunnlag, for å si det sånn.

Andre informanter fortalte at kontrakter var blitt reforhandlet uten noen form for dramatikk fordi både de og kunden hadde sett at det var mulig å forenkle og forbedre. I slike tilfeller kunne det handle om *”å ta ut ting eller legge til ting i kontrakten”*. Det ble også sagt at en økning i volumet var relativt vanlig. Fra brønnservice fikk vi høre at det også kunne skyldes endring i leveranser av utstyr og testing av utstyr, for eksempel at det har kommet andre krav til utstyret. En reforhandling av kontrakt trenger derfor ikke ha med kostnadsreduksjon å gjøre. I neste avsnitt skal vi se på noen eksempler hvor det definitivt var kunden som tok initiativ til å redusere kostnadene i kontrakten.

6.2 Eksempel på makt og motmakt ved reforhandling av kontrakter

Én av våre informanter, som hadde lang erfaring fra ulike selskaper i oljenæringen, formidlet en fortelling fra 80-tallet som tydelig illustrerte maktbruk fra operatørens side. Alle leverandørene var blitt presset av operatøren til å redusere ratene på grunn av kraftig fall i oljeprisene. Da oljeprisene igjen steg det neste halvåret, gikk leverandørene tilbake til operatøren og sa at de ønsket å heve ratene til det opprinnelige nivået. De ble møtt med følgende budskap fra operatøren: *”Dere har overlevd på lave rater og vi skal beholde ratene lave”*. Dette er et eksempel på hvordan den aktøren som har mest makt (operatørselskapet), brukte sin posisjon til å presse ned ratene. Leverandørene på sin side opplevd at de ble *”skviset”* av operatøren. I forlengelsen av denne historiske episoden har vi også valgt å inkludere den påfølgende anekdoten til fortellingen, som illustrerte noe av reaksjonen fra leverandørsiden.

[Jeg deltok] på et julebord for et av de store serviceselskapene som hadde alle oljeselskapene på julebord. [Serviceselskapets] toppsjef sa i veldig klartekst på engelsk og forklarte den samme historien som hadde skjedd [press på å redusere rater]: *”We heard you, we understand you and we will not ask you again. But the next time that we come to a crossroad, I don’t want to hear you cry when we screw you to the wall. You are screwing us now. Thank you very much and enjoy your meal!”* - Og det har jeg aldri glemt her jeg sitter nå på denne siden av bordet. Jeg forsøker å unngå en situasjon hvor mine leverandører ønsker å *”screw me to the wall”*. (Operatørsansatt som tidligere hadde vært ansatt hos en leverandør)

Disse fortellingene kan fortolkes som maktutøvelse fra operatørens side, men illustrerer også at leverandørsiden kan yte motstand – i dette tilfellet verbal motmakt. Innsikten fra denne fortellingen hadde ført til at vedkommende i dag, som representant for en operatør, var veldig opptatt av å behandle leverandørene på en god og rettferdig måte slik at de ikke skulle ende i en slik *”fiendtlig”* relasjon. Å jobbe sammen mot et felles mål, ble ansett som en mye mer konstruktiv strategi.

Relasjonen mellom entreprenør og operatør ble beskrevet som veldig bra av mange av partene i det kontraktørhierarkiet som vi undersøkte. En av representantene formulerte det på denne måten: *”Helt unik – det går som hånd i hanske – det er så lettvinnt å kommunisere med dem i forhold til andre [operatører] som jeg*

har vært borti.” Begrep som *”en stor familie”* ble brukt til å beskrive denne relasjonen. Samtidig er det en dobbelhet her, for som leverandør er det ikke til å komme bort fra at utgangspunktet er noe ulikt i forhold til operatøren:

Som kontraktør er du, enten du vil eller ikke, litt under, mindreverdigg, du er der på lånt tid. Det er ikke bare å rope ut hvis operatøren er uenig med deg.

Dersom det skulle oppstå uenighet, er det forskjell på å representere *”herren i huset”* eller *”å være på besøk”*, som en av informantene uttrykte det billedmessig. Det ble imidlertid påpekt at det også er store variasjoner mellom operatorselskapene, og det ble trukket et hovedskille mellom de som er lyttende og praktiserer *”åpen dør”*, og andre hvor *”døren er nesten lukket”*; de har en kultur fra toppnivået som tilsier at de under ikke skal gi beskjed. Dette er nok et eksempel på hvordan oljeselskap og leverandører sammen skaper rammebetingelser, og hvordan samme leverandør vil inngå i ulike typer av *”gjeste”*-konstellasjoner.

7 Informantenes utfordringer til næringen og myndighetene

På slutten av intervjuene spurte vi informantene om det var ting de ønsket å ta opp som vi ikke hadde spurt dem om, men som hadde sammenheng med temaene for intervjuet. Det viste seg da at de fleste informantene hadde ting på hjertet. I de fleste tilfelle dreide det seg om HMS-utfordringer som norsk petroleumsnæring og tilsynsmyndigheter må forholde seg til. Tematisk går disse kommentarene til dels ut over rammen for vår studie av rammebetingelser i kontrakter. Vi har allikevel valgt å inkludere dem, fordi dette er temaer som informantene opplever som viktige i forhold til arbeidet med å ivareta HMS og redusere risiko for storulykker i petroleumsnæringen. Vi vil gjengi en del av innspillene med informantenes egne ord.

Flere av informantene tok opp utfordringer knyttet til gamle innretninger og haleproduksjon. Utfordringene dreide seg dels om at en del innretninger ikke holdt dagens HMS-nivå, for eksempel når det gjelder inneklima, og dels om utilstrekkelig vedlikehold. En informant hos boreentreprenøren uttrykte det slik:

De gamle plattformene i Nordsjøen blir eldre for hver dag, men det oljeselskapene gjør, de reduserer bemanningen, de reduserer vedlikeholdet på plattformen, de reduserer inspeksjonen, de reduserer maling ... ja, de reduserer på alt innen vedlikeholdet! Og etter hvert har vi noen plattformer som ser veldig ille ut – jeg forstår nesten ikke at Ptil godtar at det er sånn. Så jeg skulle ønske at Ptil, det vil si de som representerer den norske stat, ... de bør legge et mye sterkere press på oljeselskapene om dette som går på vedlikehold. Det har skjedd en del blowout'er i Nordsjøen og det kommer til å skje flere – det er bare snakk om hvor tid det skjer – oljelekkasje, gasslekkasje, blowout'er. (Boreentreprenør)

På oppfølgingsspørsmål fra oss presiserte informanten at han tenkte mer på gasslekkasjer og oljelekkasjer fra de store produksjonsplattformene, enn på blowout'er.

En informant ønsket en strengere praksis fra Ptil når det gjelder å godkjenne fravik fra arbeidsmiljøkrav i regelverket i forbindelse med gamle innretninger:

Jeg er litt forundret over at Ptil i enkelte tilfelle godtar avvik fra regelverket hos operatører. ... Det går gjerne mye på gamle innretninger. For eksempel ventilasjonsanlegg. ... Operatørselskapet som eier plattformen, søker om å få godkjent et avvik hos Ptil som faktisk kan gå utover helsen til de som jobber der ute. Hvilken begrunnelse de bruker, om det bare er økonomi, eller hva det er, vet jeg ikke. Men jeg synes gjerne at Ptil kan slå enda hardere ned på det og ikke godta sånne avvik. ... Det skjer ikke ofte, men det er det med gamle felt, gamle installasjoner, når du får saker der, så har det en tendens til at det ... ender med et godkjent avvik. Og det er ganske frustrerende når du har et borecrew i din egen organisasjon som er møkk lei av den dårlige luften inne på det og det rommet, og så det eneste svaret du kan gi dem tilbake er at "jo, jeg har undersøkt det hos kunden, men de kommer ikke til å gjøre noe med det, for de har fått det godkjent sånn som det er." (Boreentreprenør)

En annen informant la vekt på behovet for nytenkning når det gjelder driftsmodeller for haleproduksjon:

Det vil være en bransjeutfordring å redusere driftskostnadene for plattformboring i en haleproduksjon. ... For en kan ikke opprettholde det kostnadsnivået som en har i dag samtidig som en har en jevnt synkende produksjon. ... Det å se på litt nye driftsmodeller for å redusere totalantallet av personer om bord på plattformene ... at borecrewet kan gjøre en del av de funksjonene som i dag gjøres av tredje part, kombinert med bruk av IO eller fjernoverføring av data og video osv. ... i stedet for at en sier at en skal redusere kostnadene våre ved å skvise leverandørene ytterligere. ... Klarer en som bransje å se på hele driften på en plattform og se på hvordan en best mulig kan utnytte ressursene innenfor en forsvarlig ramme, så er jeg helt overbevist om, når jeg kjenner en norsk driftsorganisasjon på 2-4, at den kan optimaliseres på et sikkert vis og gjøres mer kostnadseffektiv. (Boreentreprenør)

I samme gate understreket en informant behovet for dynamikk i utviklingen av personell, i takt med utviklingen i bransjen:

Mitt budskap er på en måte langsiktighet, vi trenger dynamikk i utviklingen av personell, ansette og lære opp nytt personell. Det er ikke en statisk bransje. Det statiske går seg fort stolt og stivt. (Boreentreprenør)

Et par informanter hadde kritiske kommentarer til integrasjonen av Statoil og Hydro. Den ene kommentaren dreide seg om selve integrasjonsprosessen, med turbulens, overgang til ny driftsmodell og mye skifte av personell i lederposisjoner. Den andre kritiske kommentaren til integrasjonen av Statoil og Hydro dreide seg om den dominerende markedsposisjonen til selskapet:

I det siste har det vært en serie artikler i Stavanger Aftenblad om maktmisbruk av spesielt ett oljeselskap som har mye makt. Og for oss som står utenfor det halvstatlige oljeselskapet, vi føler av og til at de misbruker situasjonen mot leverandørene og at de styrer leverandøriindustrien for hardt her i Norge. ... Vi, som mindre selskaper, må alltid ta hensyn til hva de har tildelt av kontrakter ... og vi må alltid slåss for å få oppmerksomhet fra leverandørene våre – og hvis de har en kontrakt med [Statoil, vet du at] de presser dem veldig hardt. ... Det går ut over fleksibiliteten til leverandørene. (Operator)

Endelig var det en informant som bekymret seg for sikkerhetsarbeidet i perioder hvor siste store ulykke begynte å komme på avstand:

Det er vanskelig å måle ting som ikke har skjedd ... Sammenlignet med flytrafikk, så er det kanskje ikke noen gang det er så sikkert å fly som rett etter at et fly har ramlet ned. Da blir plutselig sikkerhetsarbeidet veldig viktig. Noen år etter Deepwater Horizon er den glemt. Da er det kanskje ikke behov for den sikkerhetsstillingen lenger. ... Sikkerhetsarbeid er som å skyve en bil opp en bratt bakke – slutter du å skyve, kommer han ned. Det er vanskelig å måle, det er vanskelig å ha helt konkrete meninger. (Boreentreprenør)

En siste utfordring dreier seg om arbeidssituasjonen for operative ledere offshore. Ingen av informantene tok opp dette som problem på eget initiativ, men det kom fram at både boreleder og boresjef opplevde til dels svært høy arbeidsbelastning. En av informantene våre mente han hadde nok arbeidsoppgaver i løpet av en dag til å sysselsette tre personer. Vi oppfatter dette som problematisk når vi vet at en rekke sikkerhetskritiske beslutninger og oppfølgingsoppgaver ligger til disse stillingene.

Innen ulykkesgranskning og forebyggende arbeid har vi i økende grad lagt vekt på å se feilhandlinger hos operatører i den skarpe enden i sammenheng med oppgaver, teknologi og organisasjon. De færreste ulykkesgranskere vil i dag nøye seg med å forklare en ulykke med "menneskelig feil" hos en prosessoperator eller boredekkarbeider – en vil søke etter forklaringer på hvorfor det inntraff en feilhandling akkurat der og da. Var arbeidet dårlig tilrettelagt? Var operatøren under krysspress? Var det tekniske utstyret vanskelig å betjene? Dessverre er ikke granskere like flinke til å stille slike oppfølgingsspørsmål når ledere gjør feil. Kanskje har vi en tendens til å tenke at noen må ta ansvar når det skjer en ulykke, og da er det ikke på sin plass å lete etter "unnskyldninger" eller "bortforklaringer". Vi tror dette er en ufruktbar tilnærmingssåte. Jo mer ansvar en vil legge til en rolle, jo mer kritisk er det at en tilrettelegger for at personen som innehar rollen, har forutsetninger for å ivareta dette ansvaret. Tid til å utføre sikkerhetskritiske oppgaver på en forsvarlig måte er en slik forutsetning.

8 Diskusjon og konklusjoner

I denne studien har vi undersøkt hvordan representanter fra et kontraktørhierarki oppfatter sine rammebetingelser og muligheter til å ivareta arbeidsmiljø- og storulykkesrisiko i kontraktsrelasjoner. Vi har intervjuet et strategisk utvalg av personer fra operator, boreentreprenør og bronnserviceentreprenør i et kontraktørhierarki ved en fast innretning.

Kvalitative intervjuer som metode har sin styrke i at informanten kan uttrykke seg med sine egne begreper og ord i stedet for forskernes forhåndsdefinerte kategorier og forståelser av sammenhenger. En annen fordel er at forskeren står fritt til å forfølge temaer som kommer fram under intervjuet. Forskeren blir på denne måten en medforfatter til intervjuet og data blir *samskapt* i dialogen mellom intervjuer(e) og informant(er).

Meningsskapende prosesser hos mennesker og organisasjoner er ikke reproduserbare og generaliserbare på samme måte som målinger av lysets hastighet. En vellykket kvalitativ intervjustudie avspeiler og bidrar med ny innsikt, reiser nye spørsmål og får frem nye svar, og den synliggjør tvetydigheter, paradokser og nye sammenhenger i en kompleks verden. Hovedpoenget med utvalget av case og informanter har vært å få fram et mangfold av ulike perspektiver på problemstillingene, og mer spesifikt, å studere hvordan ulike nivåer i virksomhetene forholder seg til kontrakter og kontraktsklausuler. Å generalisere resultater fra dette utvalget til alle arbeidsplassene i norsk petroleumsvirksomhet er ikke meningen. I stedet må leseren vurdere mer konkret, for eksempel: "Er disse resultatene anvendbare i forhold til min arbeidsplass?" eller "Kan vi kjenne oss igjen i dette?" Gjennom denne studien har vi imidlertid fått bekreftet noen hovedfunn fra vår tidligere intervjuundersøkelse om betydningen av rammebetingelser for HMS-forhold ved et landanlegg, en fast og en flytende innretning (Rosness m.fl., 2010).

8.1 Forståelse av hva en kontrakt er og implikasjoner for kontraktsinngåelse og bruk av kontrakter

Våre informanter hadde ulike syn på kontrakter og varierende grad av kjennskap til kontrakten som gjaldt for den spesifikke operasjonen på denne innretningen. For å forenkle noe kan vi si at én gruppe omtalte kontrakter som "rater" (knyttet til nedetid) og/eller som en "perm" (oppslagsverk i hylla). Disse kan vi si hadde en transaksjonell forståelse av kontrakt, og kontrakten var for dem spesielt viktig dersom det skulle oppstå tvistespørsmål knyttet til ansvar, hvilket utstyr som inngikk i kontrakten og hvem som skulle betale for hva. Flere av disse informantene uttrykte videre at det ikke var kontrakten som var styrende for den daglige driften, men det var i større grad styringssystemene, prosedyrer eller de uformelle rutinene som en innarbeider gjennom samhandling over tid. For utøvende personell i den skarpe enden, virket det som kontrakten framsto som en svart boks. Mange hadde ikke detaljkunnskap om innholdet i kontrakten, og det var heller ikke noe de ønsket eller opplevde var forventet av dem. Tvert imot var det en bevisst strategi å forsøke å skjerme utøvende personell for å unngå stress og press som kunne resultere i at hjørner ble kuttet. Hos andre informanter fant vi en mer relasjonell forståelse av kontrakter, hvor kontrakten ble sammenlignet med et "puslespill", og betydningen av samspill, samarbeid og god konflikthåndtering ble vektlagt. "Spillet" handlet om hvordan ordlyden i kontrakten kunne fortolkes og hvilken betydning dette kunne få for arbeidspraksis og kostnadsfordeling ved innkjøp av utstyr og ved avvikssituasjoner i produksjonen. Ut fra dette perspektivet var det viktig å arbeide med ordlyden i kontrakten, og få innpill fra de det angikk om hvilke formuleringer og bestemmelser som kunne bidra til bedre operasjon og forebygge uenighet og konflikter.

Det var stor enighet blant de som vi intervjuet, om hvem som hadde hvilke roller når en kontrakt blir inngått. Arbeidsdelingen framsto som selvsagt slik at de med spesialkompetanse hadde spesialansvar i forhold til de respektive delene: Kontraktsavdelingen tok seg av alt det overordnede og selve ordlyden. Representanter fra HMS fungerte som kvalitetssikrere på det som hadde med HMS å gjøre. Ledelsen for operasjonen bidro med

innspill til operative detaljer. Toppledelsen i selskapene var involvert ved utarbeiding og svar på et anbud, og i den seremonielle delen når anbud ble signert. Informantene ga også uttrykk for at lederne til både boreleder og boresjef var mer involvert i kontrakter enn dem selv, og at kontrakter i høy grad var landorganisasjonens domene.

Vernetjenesten var i liten grad involvert i utarbeidelse av kontrakter, men våre informanter (inklusive verneombudene) syntes ikke å oppfatte dette som et problem. På dette punktet avviker resultatene fra de oppfatningene som kom til uttrykk i en tidligere intervjustudie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid (Rosness m.fl., 2010). En kan spørre seg om det er spesielle forhold ved boring som bidrar til at verneombudene oppfatter kontraktsarbeid som mindre avgjørende enn for eksempel ved vedlikeholds- og modifikasjonsarbeid. En hypotese kan være at plattformboring oppfattes som så standardisert at kontraktene varierer lite eller at innholdet langt på vei tas for gitt. En annen hypotese kan være at den begrensede interessen har sammenheng med at selskapene bevisst skjærer utøvende personell mot forhold som ratestruktur og økonomiske konsekvenser av nedetid.

I den følgende tabellen har vi forsøkt å sette disse funnene inn i en større sammenheng. Her vil vi spesielt framheve hvordan begrepene transaksjonell og relasjonell "trekker" på underliggende forståelser, og hvordan dette får betydning for hvem som er involvert i utarbeidelse og oppfølging av kontrakter.

Tabell 1 Betydningen av transaksjonell og relasjonell forståelse av kontrakter.

	Transaksjonell	Relasjonell
Bilder av organisasjon (jf. Morgan, 1988)	"Maskin" "Herredømme"	"Organisme" "Kultur" "Politisk system"
Bilder av ansatte	"Economic man" ³ : Handler ut fra kalkulert egeninteresse, styrt av incentiver	"Social man": Mennesket som deltaker i fellesskap, fortolker ut fra ulike erfaringer og ståsted
Relasjon operator og leverandør	Transitiv makt (makt <i>over</i> andre)	Intransitiv makt (makt <i>til</i> å oppnå noe gjennom samhandling, felles verdier og felles identitet)
Syn på HMS	Incentiv og målebasert Stimulus – respons Individualisert	Samspill menneske – miljø/teknologi, rammebetingelser. Flertydighet, usikkerhet og ambivalens påvirker handlinger
Medvirkning i utforming og oppfølging av kontrakter	Kontraktspecialister og ledelse	Alle som er berørt av kontrakten

Inspirert av Morgan's (1988) bok om *Organisasjonsbilder*, vil vi hevde at den transaksjonelle forståelsen av kontrakter i større grad bygge på et syn på organisasjoner som en mekanisme eller "maskin", eller "herredømme" hvor den mektigste parten setter betingelser og de andre aktørene må forholde seg til disse. Den relasjonelle forståelse bygger i større grad på et syn hvor en organisasjon framstår som en "organisme" eller "kultur" hvor de ulike delene utvikler seg sammen. I forlengelsen av metaforen "politisk system" vil det være maktforskjeller, men der det er makt er det også mulighet for motstand, motmakt og forhandlinger.

³ Her skal "man" oversettes med "menneske".

Den transaksjonelle modellen er gjennomsyret av forståelsen av mennesket som "economic man", altså som et individ som er styrt av snevre egeninteresser og som handler ut fra kalkulering av kost og nytte. Den relasjonelle modellen legger vekt på ansatte som sosiale aktører, som gjør sine valg i et fellesskap og i situasjoner preget av knapphet på tid, flertydighet og interessekonflikter. Disse valgene er ikke nødvendigvis i tråd med et kost-nytteskjema.

Transaksjonell og relasjonell logikk innebærer også at ulike vinklinger på makt kommer i fokus. Den transaksjonelle tilnærmingen fokuserer på utøvelse av transitiv makt (Goehler, 2000), det vil si makt *over* andre aktører. Transitiv makt innebærer at en aktør kan få en annen aktør til å gjøre noe vedkommende ellers ikke ville ha gjort. Den innebærer et nullsumspill – makt er noe man har på bekostning av andre aktørers makt. Intransitiv makt er derimot et uttrykk for flere aktørers makt *til* å oppnå noe gjennom samhandling, bygget på et symbolsk fellesskap. Intransitiv makt er derfor ikke noe en aktør har på bekostning av andre, men noe som flere aktører bygger opp i fellesskap, blant annet gjennom å utvikle felles verdier og felles identitet.

Når det kommer til synet på HMS, vil individualiserte incentiv- og målebaserte systemer være hånd i hanske med en transaksjonell tilnærming. I en relasjonell tilnærming er samspillet mellom menneske og miljø tillagt større betydning, og det at motsigelser, paradokser og flertydighet påvirker måten vi forholder oss til HMS. Ut fra et slikt syn blir det lettere å gripe at aktører kan komme til å kutte hjørner fordi de er under press eller har mangelfull informasjon. Synet på hvordan en fortolker og forstår en kontrakt får også betydning for hvem som blir involvert i kontraktsoppfølging og får detaljkunnskap om innholdet i en kontrakt. I den transaksjonelle logikken gjelder dette særlig representanter fra kontraktsavdelingen og ledelsen, mens i den relasjonelle logikken gjelder det at alle som blir berørt av kontrakten kan ha nyttige innspill i hvordan kontrakten virker på arbeidspraksis. Denne kunnskapen er viktig fordi den kan bidra til forbedring av framtidige kontrakter.

Dette er en tankemodell hvor transaksjonell og relasjonell er ytterpunkter på en skala, men i praksis vil det være mer sammensatt når det kommer til daglig drift. Vi gjenfant elementer av det relasjonelle i det transaksjonelle, og vi kan nevne et eksempel: Å ha jobber i bakhånd for å unngå nedetid: Operatøren sparer tid og penger, og boreentreprenøren unngår nullrate og svekket renommé. Dessuten er dette en måte å unngå stress og spenninger blant utøvende personell. Vi fant også eksempler på det transaksjonelle i det relasjonelle, og det ble formulert slik av en representant for operatøren: "*Kan denne formulering lage problemer for oss dersom....*" Selv om det kan være mer komplekst enn det tabellen over angir, kan den allikevel være fruktbar fordi den tydeliggjør at kontrakten er en "tekst" som leses og forstås på ulike måter, og at dette får betydning for bruk og hvem som blir involvert i kontraktsarbeid og oppfølging av kontrakter. Det er som i det indiske eventyret om seks blinde menn og en elefant som er gjengitt i Morgan (1988:356): Den første blinde mannen som kjenner på en støttann, tror at dyret er som et spyd, den andre kjenner elefantens mave og tror at den er en vegg, mens den tredje kjenner benet og beskriver den som et tre osv. Ulikt ståsted og erfaringer gjør at vi ikke forstår eller forholder oss til verken kontrakter, organisasjoner eller HMS på samme vis.

For noen av informantene ga det god mening å kombinere en transaksjonell og en relasjonell tilnærming til kontrakter. Begrepsparet er et bra utgangspunkt for å drøfte hvordan ulike interesser innen næringen forholder seg til kontrakter og implikasjonene av de ulike tilnærmingene. Blant annet åpner det for at en kan se dobbeltheten og spenningene som kan ligge i en kontraktsrelasjon hvor partene tenker og handler både transaksjonelt og relasjonelt.

8.2 Kjennetegn ved en god kontrakt?

Svarene på spørsmålet om hva de ulike informantene fra alle selskapene anså som en god kontrakt og kontraktsinngåelse, viste at de var temmelig samstemte. For de fleste av dem handlet en god kontrakt om langsiktighet, fast mannskap, incentiver (rater) som ikke skaper for stort press ved nedetid, en lett forståelig kontrakt, en kontrakt som er tydelig på krav til kompetanse og opplæring, hva som inngår og hvem som har ansvar slik at en unngår for mye uenighet og konfliktsituasjoner og en sikkerhetsoffiser som er betalt i kontrakten. Disse resultatene er i samsvar med våre tidligere undersøkelser (Rosnes m.fl. 2010). I tillegg til at slike formelle og juridiske aspekter som omhandler de transaksjonelle sidene er på plass, er det også viktig hvordan kontrakten nedfeller seg og praktiseres i det daglige arbeidet. Dette handler om selve samhandlingen mellom operatøren, entreprenøren og underleverandøren. En god kontrakt handler ikke bare om hva som står "svart på hvitt" i det juridiske dokumentet, men også om kommunikasjonen og samhandlingen med kunden (operatøren). Betydningen av kontrakten som rammebetingelse for HMS handler derfor også om de relasjonelle sidene, og den sosiale og økonomiske konteksten som kontrakten inngår i. I vårt materiale har vi eksempler på dobbelkommunikasjon fra ledelsen hvor de understreker betydningen av å ta seg tid til å utføre en sikker operasjon, samtidig som f. eks. nedetid kan forårsake et visst press (gjennom direkte og indirekte press fra kunden). Dette er eksempel på hvordan iboende systemkrav og incentivstruktur ligger som en undertekst til de gode idealene og utsagnene.

Et gjennomgående funn i denne studien og våre tidligere undersøkelser, er at en langvarig kontrakt har flest fordeler for både operatørselskap og (under)leverandører. Vi vil derfor oppsummere noen hovedtrekk ved korte og langvarige kontrakter.

Tabell 2 Lengden på kontrakt: Sentrale dimensjoner.

Kortvarig	Langvarig
Forventer ikke samhandling over lengre tid	Samhandling over tid
Utbyttbar	Bygger relasjoner, felles historie
Nye folk, bratt læringskurve	Utvikler praksiskunnskap
Mindre involvering og medvirkning	Gjensidige bånd og tillit
"På besøk" (leverandør), "herren i huset" (operatør)	"Som en stor familie", "Sitter ved samme bord"
Usikkerhet og utrygghet	Trygghet og stabilitet
Bytte leverandør om ikke fornøyd med leveranse	Bundet til hverandre selv om ting ikke fungerer
Tilpasse kontraktsforhold til endrede rammebetingelser	Kontraktsvilkår i utakt med nye rammebetingelser
Nye arbeidsforhold - muligheter for læring og erfaringsoverføring	"Anleggsblindhet", tar ting for gitt

En langvarig kontrakt gir rom for å utvikle forholdet og samspillet mellom operatør og leverandør over tid. Tidsdimensjonen er et element, men viljen til å involvere seg og investere i forholdet har også avgjørende betydning. Leverandøren får detaljkunnskap om innretningen og utvikler praksiskunnskap gjennom samspillet med oljeselskapet. For operatøren blir det hensiktsmessig å legge til rette for at leverandøren får gode rammebetingelser og mulighet for å utvikle seg i positiv retning slik at samarbeidet blir best mulig. Dette bidrar til forutsigbarhet og trygghet i samarbeidsforholdet. Langvarige kontrakter blir derfor ansett som å ha flest fordeler. Det finnes også ulemper f. eks. at en er bundet til hverandre dersom forholdet ikke fungerer, eller at "anleggsblindhet" bidrar til at en ikke ser hvordan arbeidet kan utføres på nye måter. Disse

forholdene ble imidlertid ikke ansett for å være så avgjørende slik at de oppveide "oppsidene" i en langvarig kontrakt.

8.3 Makt og motmakt ved reforhandling av kontrakter

Entreprenører og underleverandører inngår i et kontraktørhierarki hvor partene har ulik maktbase i forhold til kunden. Kunden har større mulighet til å legge premissene og utøve makt og myndighet. Det er ofte kunden som tar initiativ til reforhandling av kontrakt. Men en kunde er ikke en kunde, og det framgikk at det var store forskjeller når informantene sammenliknet de operatørene som de hadde erfaring med. Reforhandling av kontrakter i kontraktperioden er en hendelse som tydeliggjør sentrale sider ved relasjonen mellom partene. I forbindelse med finanskrisen/lavkonjunkturen fikk vi referert to ulike måter å forholde seg til leverandørene for å kutte kostnader. Den ene tilnærmingen var generell og gikk ut på å be eller forlange prisreduksjon fra absolutt alle (ofte en bestemt prosent). Dette er i tråd med en transaksjonell logikk. Den andre var mer selektiv, hvor ulike typer leverandører fikk ulike krav. Disse dreide seg ikke bare om prisreduksjon, men også forslag på effektiviseringstiltak og smartere operasjon. Dette vil vi betegne som en mer relasjonell logikk. Vi fikk også beskrevet andre tilfeller med reforhandlinger som var initiert av leverandør eller begge parter, fordi de hadde oppdaget endring i leveranser av utstyr, eller måter å forenkle, forbedre eller forlenge kontrakten. Slike forhandlinger skjedde uten noen form for oppstyr.

Ut fra analysen er det viktig å overskride metaforene "avsender" og "mottaker" slik at det ikke kun er noen som sender ut en bestilling og noen som tar imot. En god kontrakt er avhengig av godt samspill mellom partene hvor operatøren er tydelig på sine krav, men at det også er rom for innspill og reaksjoner fra leverandøren. Gjennom historiske eksempler fikk vi også innsikt i hvordan operatører kan skvise leverandører på pris (dette eksemplet handlet ikke om operatøren som inngikk i det utvalgte kontraktørhierarkiet), men også hvordan leverandører kan utøve motstand og motmakt – i hvert fall verbalt. Slike eksempler åpner opp for en debatt om hvordan en kan forstå makt på ulike måter innen et kontraktørhierarki. Noe av flertydigheten kommer fram når informantene fra leverandørene på samme tid snakker om fellesskapet operatør/leverandør som "en stor familie", men også forskjeller på hvem som er "herren i huset" og hvem som er "på besøk" – og ikke minst underleverandørene "som stiller i en annen kategori". I et pågående forskningsprosjekt om betydning av rammebetingelser for HMS, har vi gjennom intervjuer med de ulike partene i et annet kontraktørhierarki fått bekreftet at det er en positiv utvikling mot mer integrasjon av personell fra leverandører og underleverandører (Skarholt m.fl., 2011). Samtidig viser analysen at det er lettere for operatøren å få gjennomslag for sitt syn og påvirke rammene enn for entreprenører og underleverandører.

8.4 HMS og incentiver knyttet til kontrakter

I kapittel 5 tok vi for oss sammenhenger mellom HMS og incentiver knyttet til kontrakter. Vi la særlig vekt på incentiver knyttet til nedetid. Informantene ga uttrykk for at nedetid var uønsket både for operatør og entreprenør. Entreprenørene opplevde imidlertid at god HMS-ytelse også var avgjørende for å få nye kontrakter og for å få forlenget eksisterende kontrakter.

Det var aksept for at hastverk i forbindelse med nedetidssituasjoner representerer et potensielt sikkerhetsproblem. Informantene beskrev konkrete grep de brukte for å skjerme utøvende personell i nedetidssituasjoner og for å kommunisere at sikkerhet har prioritet også i disse situasjonene. De la vekt på å ligge i forkant med planlegging av korrektivt vedlikehold for å forebygge nedetidssituasjoner. Videre forsøkte de å ha tidskritiske arbeidsoppgaver i bakhånd, slik at de kunne unngå at avbrytelser i planlagte operasjoner førte til nedetid. Flere informanter mente at både operatørselskap og entreprenørselskap i de senere år var blitt mer bevisste på å motvirke at hastverk i forbindelse med nedetid skal føre til uønskede hendelser.

Disse resultatene tyder på at det ikke er enkle, mekaniske sammenhenger mellom incentivstrukturer og HMS. Aktørene, både på individ- og organisasjonsnivå, forholder seg proaktivt til muligheten for at incentiver knyttet til nedetid kan føre til hastverk, stress og snarveier for å komme raskt ut av en nedetidssituasjon. Fordi boresjef og boreleder yter avgjørende bidrag til å skjerme utøvende personell mot stress i forbindelse med nedetid, er det i noen grad personavhengig hvordan utøvende personell opplever situasjonen. Samtidig bidrar landorganisasjonen ved å sende klare signaler om at en skal ta seg den tiden en trenger i nedetidssituasjoner, og ved å skjerme offshoreansatte mot eventuelle konflikter om økonomiske konsekvenser av nedetid.

Dette betyr ikke at incentivstrukturer er uten betydning for HMS. Flere informanter mente at presset i nedetidssituasjoner ofte er høyere ved riggboring enn ved plattformboring, fordi nedetid har større økonomiske konsekvenser for boreentreprenøren ved riggboring. Poenget er at sammenhengene mellom incentivstrukturer og HMS skapes og modifiseres gjennom måten ulike aktører forholder seg til incentivene. Dette kan blant annet lede til fenomenet "selvfalsifiserende profetier" (Merton, 1968). Dersom aktørene bekymrer seg for at hastverk og stress i forbindelse med nedetid kan føre til øket risiko, kan denne "profetien" medvirke til at de gjør grep som hindrer en slik sammenheng i å materialisere seg. Resultatene fra intervjustudien tyder på at noe slikt faktisk har skjedd i de organisasjonene vi studerte.

Vi må imidlertid vokte oss for å idyllisere og forenkle bildet av hvordan aktørene forholder seg til incentiver. De økonomiske og omdømmemessige konsekvensene av nedetid er der fortsatt. Selv om landorganisasjonene sender klare signaler om at en skal ta seg den tiden en trenger i nedetidssituasjoner, kan de vanskelig unngå samtidig å sende signaler om at god fremdrift i operasjonene er positivt. Selv om boreleder og boresjef kan gjøre mye for å motvirke stress hos utøvende personell, er de bare mennesker. I en presset situasjon kan kroppsspråket til en leder kommunisere mer stress og hastverk enn vedkommende ønsker å formidle til sine underordnede. I en viss forstand synes det meningsløst å kreve at organisasjoner og individer som står overfor en målkonflikt, skal unngå enhver dobbeltkommunikasjon. Det er antagelig mer fruktbart å åpne for refleksjoner og meningsbrytninger om hvordan en best kan forholde seg til de vanskelige dilemmaene. Slike refleksjoner bør ikke bare skje i forbindelse med uønskede hendelser. Det er kanskje like viktig å opprettholde bevisstheten om de gode grepene som bidrar til at en ikke opplever flere uønskede hendelser i forbindelse med nedetid.

I Figur 3 oppsummerte vi de grepene som informantene fortalte at de brukte for å motvirke hastverk i forbindelse med nedetid. Nedenfor har vi oppsummert de samme poengene i form av en sjekkliste.

Sjekkliste for å ivareta sikkerheten i forbindelse med nedetid

1. Er det bred aksept på alle nivåer hos operatør og entreprenør for at hastverk i forbindelse med nedetid kan true sikkerheten?
2. Er kriterier og rutiner for kontraktstildeling lagt opp slik at de motiverer entreprenører til å motvirke hastverk i forbindelse med nedetid?
3. Sorger en for å ha jobber i bakhånd som gjør at en kan utnytte tiden optimalt dersom den planlagte aktiviteten må avbrytes?
4. Blir forebyggende vedlikehold prioritert og styrt på en slik måte at en (1) får færrest mulig utstyrssvikt som fører til nedetid, og (2) utnytter eventuelle avbrytelser av planlagte aktiviteter til å utføre forebyggende vedlikehold når dette er hensiktsmessig?
5. Er ratestruktur og ratenivåer i forbindelse med nedetid tilpasset slik at de ikke påfører entreprenøren uforholdsmessige belastninger i forbindelse med nedetid?
6. Kommuniserer virksomheten klart og entydig til operative ledere og utførende personell at en skal ta seg den tiden en trenger for å utføre arbeidet sikkert?
7. Blir personell i den skarpe enden skjernet mot konflikter knyttet til nedetid, for eksempel knyttet til økonomiske konsekvenser?
8. Blir operative ledere trent til å håndtere nedetidssituasjoner på en måte som motvirker hastverk blant de underordnede?

8.5 Forholdet mellom storulykkesrisiko, arbeidsmiljørisiko og rammebetingelser knyttet til kontrakter

Med "arbeidsmiljørisiko" mener vi både fare for å utvikle arbeidsbetinget sykdom og fare for personskade. Med "storulykke" mener vi en akutt hendelse som for eksempel et større utslipp, brann eller en eksplosjon som umiddelbart eller senere medfører flere alvorlige personskader og/eller tap av menneskeliv, alvorlig skade på miljøet og/eller tap av større økonomiske verdier.⁴

Informantene i intervjustudien skilte ikke mellom arbeidsmiljørisiko og storulykkesrisiko når vi diskuterte temaer som hvordan de oppfatter en kontrakt, hvordan kontrakter blir til eller hva som kjennetegner en god kontrakt og en god kontraktsprosess. Generelt la verneombud og HMS-personell større vekt på fysisk arbeidsmiljø enn linjeledere, når en dømmer ut fra eksemplene informantene valgte og temaer de tok opp på eget initiativ. Linjelederne var på sin side mer opptatt av ulykkesrisiko. De skilte ikke systematisk mellom risiko for personulykker og risiko for storulykker, men de fleste eksemplene de ga, hadde sammenheng med risiko for personulykker. I forbindelse med spørsmål om læring etter storulykker som Deepwater Horizon og West Atlas kom det imidlertid fram at storulykkesrisiko også har fått betydelig oppmerksomhet blant informantene, og kanskje mest hos operatoren.

Når vi diskuterte forholdet mellom incentiver og HMS, syntes det å være et mønster at linjeledere i landorganisasjonene først og fremst var opptatt av at ulykkesrisikoen kunne øke som følge av hastverk i nedetidssituasjoner. De offshoreansatte la også vekt på denne faren, men de var i tillegg opptatt av stress i nedetidssituasjoner som et psykososialt arbeidsmiljøproblem.

⁴ Definisjonen av "storulykke" er hentet fra Ptils nettsider: <http://www.ptil.no/storulykke/risiko-for-storulykke-article3704-13.html>

I ett av intervjuene kom vi mer spesifikt inn på boreentreprenørens rolle i forhold til storulykkesrisiko. Informanten, som kom fra boreentreprenøren, mente at boreentreprenøren hadde begrenset oversikt over og innflytelse på storulykkesrisikoen. Det var i hovedsak operatorselskapet som sto for planlegging og kritiske beslutninger knyttet til brønnintegritet. Boreentreprenørens bidrag var særlig knyttet til å utføre arbeidet i henhold til operatorselskapets planer, til vedlikehold av sikkerhetskritisk utstyr (for eksempel Blowout Preventer), og til å være forberedt på å håndtere brønnspråk. I denne sammenhengen kan det være av interesse at Montara-kommisjonen anbefaler at beslutningstakere hos boreentreprenør og andre relevante kontraktører involveres når det oppstår problemer knyttet til installering av brønnbarrierer (Montara Commission of Inquiry, 2010:352, Recommendation 13):

Problems which arise in the course of installing barriers must be the subject of consultation between licensees, rig operators, and contractors (if used). A proper risk assessment should then be carried out and remedial steps (including further testing/verification) should be agreed upon, and documented in writing before the performance of remedial work whenever practicable. Joint written certification as to resolution of the problem should take place before resumption of drilling operations. Senior onshore representatives of stakeholder entities should be involved in that certification process.

En annen informant ga uttrykk for at prinsippet om at både operator og boreentreprenør skal signere på en del beslutninger som er kritiske for brønnintegritet, også vil bli innført på norsk sokkel. Dette synes å innebære at boreentreprenøren får en tydeligere og mer omfattende rolle i forhold til å forebygge storulykker. I så fall kan det være behov for å se nærmere på boreentreprenørens forutsetninger og rammebetingelser for å ta på seg denne rollen. Eksempelvis må en sikre seg at de lederne hos boreentreprenøren som eventuelt får et utvidet ansvar i forhold til brønnintegritet, har tilstrekkelig kompetanse og tid til å ivareta dette ansvaret.

8.6 HMS-utfordringer for norsk petroleumsvirksomhet

Ut fra resultatene i denne studien vil vi peke på fem utfordringer for norsk petroleumsvirksomhet:

1. *Sørge for at de operative lederne og ansattes refleksjoner rundt rammebetingelser og relasjonsbygging reflekteres i måten selskapene håndterer inngåelse, utforming og oppfølging av kontrakter.* Dette innebærer blant annet en synliggjøring av forhold som ikke kan måles og telles, og som derfor ikke fanges av KPIer. I denne sammenhengen er det også en utfordring å utvikle tilsynsstrategier som ivaretar de relasjonelle aspektene ved etablering og oppfølging av kontrakter.
2. *Videreføre innsatsen for å motvirke at nedetidssituasjoner skaper uforsvarlig stress og hastverk.* En må holde fast ved erkjennelsen om at dette alltid vil være en utfordring som krever oppmerksomhet. Dette dreier seg ikke minst om å bruke de gode grepene som finnes, dele positive erfaringer, og opprettholde den gode innsatsen som gjøres i dag mange steder. En bør ha særlig fokus på kompetansen til mellomledere som kan komme mellom barken og veden, og som er kritiske for å kommunisere hvordan en skal forholde seg til dilemmaer og målkonflikter.
3. *Sørge for at nødvendig innsats for å begrense kostnader gjøres i et langsiktig perspektiv, fokusere på reelle forbedringer og bygge på et konstruktivt samarbeid mellom kunder og leverandører.*
4. *Ivareta arbeidsmiljø og sikkerhet i forbindelse med eldre innretning og haleproduksjon.* En må unngå en opphoping av problemer knyttet til arbeidsmiljø (f. eks. dårlig ventilasjon), dårlig vedlikehold og snau bemanning. Her kan det være en tilsynsutfordring å opprettholde en høy standard i forbindelse med dispensasjonssøknader, og å følge opp at belastninger og arbeidsmiljøproblemer blir vurdert på en helhetlig måte.

5. *Sørge for at operative ledere offshore har forsvarlige rammebetingelser i forhold til arbeidsbelastning, informasjonsmengder og HMS-ansvar.*

8.7 Konklusjoner

Tema for denne undersøkelsen, rammebetingelser for HMS i kontrakter, er krevende og omfattende. Vi stilte våre informanter mange komplekse og vanskelige spørsmål hvor det ikke finnes enkle svar. Vi er imponert over interessen og refleksjonsnivået blant dem som vi hadde samtaler med. Det var stor bevissthet om betydningen av rammebetingelser, og varierende kunnskap om rammebetingelser for HMS som etableres i kontrakt. Informantene snakket ikke kun om "enkle", fysiske rammebetingelser, men en hel "vifte" av sammensatte forhold på samfunns- og organisasjonsnivå, f. eks. strukturelle endringer i næringen, haleproduksjon og aldrende innretninger, kultur og ideologi (hvordan en tenker og driver vernearbeid), teknologiske endringer inklusive integrerte operasjoner, informasjonsoverbelastning og omfanget av papirarbeid for operative ledere. Mange snakket åpent og reflektert om spenninger og dilemmaer, for eksempel utfordringene knyttet til å ivareta sikkerheten i forbindelse med nedetid. Mange informanter hadde også klare budskap og oppfatninger om hva de så som de mest sentrale utfordringene i petroleumsnæringen, og disse var i stor grad knyttet til endrede rammebetingelser.

Det er mange forhold som legger føringer og påvirker arbeidsvilkårene og HMS i den skarpe enden. Samtidig er det viktig å understreke at rammebetingelsene ikke er noe naturgitt, men at "mottakerne" deltar i "spillet" om hvordan en gitt rammebetingelse får betydning for daglig operasjon. Den enkelte leder eller medarbeider vil derfor kunne stå overfor en rekke dilemmaer i forhold til hvordan rammebetingelser og strategiske planer skal håndteres. Vi har gjengitt noen slike dilemmaer. Vårt datamateriale kan tyde på at slike dilemmaer underkommuniseres blant lederne på strategisk nivå. I deres vyer og fortellinger er det ikke mye fokus på motstridende budskap og føringer, flertydighet, dilemmaer og paradokser. Dette blir derfor tause tema, og bidrar muligens til at de også underkommuniseres på operativt nivå? Dette er tema som bør løftes fram og drøftes i forhold HMS- og ulykkesrisiko, og hvilken sikkerhetskultur som i så fall bygges.

Informantene oppfattet kontraktene på ulike måter. For noen, spesielt utøvende personell, var kontrakten en "svart boks" som de ikke behøvde forholde seg til. Andre hadde en transaksjonell forståelse, hvor kontrakten først og fremst ble et middel til å håndtere avvikssituasjoner. Endelig var det enkelte som kombinerte den transaksjonelle forståelsen med en relasjonell forståelse, hvor kontrakten ble et middel til å utvikle langsiktige relasjoner med kontraktspartneren. Forståelsen av kontrakten hadde betydning for hvem informantene mente det var naturlig å formidle innholdet i kontrakten til, og hvem som burde delta i prosesser med å utarbeide kontrakter. Det var stor enighet blant dem vi intervjuet om hvem som hadde hvilke roller når en kontrakt ble inngått. Vi registrerte ikke at verneombudene vi intervjuet, etterlyst større innsyn og medvirkning i utarbeidelse av kontrakter.

I forbindelse med finanskrisen har mange operatørselskap søkt etter muligheter til å redusere kostnader knyttet til arbeid utført av entreprenører og underleverandører. Noe forenklet synes selskapene å ha anvendt to ulike hovedstrategier. Noen selskap har utnyttet sin markedsrett til å legge press på alle leverandørene sine for å tvinge gjennom raske prisreduksjoner. Andre selskap har valgt en mer differensiert og langsiktig tilnærming, hvor de har tilpasset kravene til de ulike leverandørenes muligheter og søkt etter innsparingsmuligheter som *ikke* går på bekostning av leverandørenes inntjeningsmuligheter. Bare den siste tilnærmingsmåten synes å harmonere med en relasjonell forståelse av kontraktsrelasjoner.

Det var bred aksept for at hastverk i forbindelse med nedetidssituasjoner representerte et potensielt sikkerhetsproblem. Informantene beskrev en rekke ulike grep som de brukte for å motvirke denne trusselen. Flere informanter ga uttrykk for at selskapene de senere årene har utviklet større bevissthet om denne

problemstillingen, og at de i betydelig grad evner å skjerme utøvende personell mot press i forbindelse med nedetidssituasjoner. Vi har argumentert for at nettopp denne bevisstheten er en forutsetning for å forholde seg proaktivt til uønskede hendelser relatert til hastverk og stress. Videre har vi argumentert for at det er viktig å opprettholde bevisstheten om de gode grepene som aktørene har funnet fram til for å håndtere ulykkespotensialet knyttet til nedetidssituasjoner.

Gjennom denne studien har vi lagt vekt på å vise at rammebetingelsers betydning for HMS ikke dreier seg om enkle mekaniske eller statistiske sammenhenger, men om prosesser hvor aktører forholde seg aktivt til rammebetingelsene de står overfor, og hvor meningsskaping og samhandling kan spille en avgjørende rolle.

9 Referanser

- Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I N.K. Denzin og Y.S. Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*, 1-28. Thousand Oaks: Sage.
- Goehler, G. (2000). Constitution and the use of power. I H. Goverde, P.G. Cerny, M. Haugaard, og H. Leitner (red.) *Power in Contemporary Politics. Theories, Practices, Globalizations*. London: Sage.
- Kalleberg, A. og Rognes, J.K. (2000). Employment relations in Norway: some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3): 315-335. (Referert i Pettersen, 2011)
- Koskinen, K.U. og Mäkinen, S. (2009). Role of boundary objects in negotiations of project contracts. *International Journal of Project Management*, 27, 31-38.
- Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Morgan, G. (1988). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Montara Commission of Inquiry (2010). *Report of the Montara Commision of Inquiry*. June 2010.
- Osmundsen, P., Aven, T. og Vinnem, J.E. (2008). Safety, economic incentives and insurance in the Norwegian petroleum industry. *Reliability Engineering and System Safety*, 93, 137-143.
- Osmundsen, P., Toft, A. og Dragvik, K.A. (2006). Design of drilling contracts – Economic incentives and safety issues. *Energy Policy*, 34, 2324-2329.
- Pettersen, I.J. (2009). Trust-based or performance-based management – a study of employment contracting in hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 26: 18-38.
- Petroleumstilsynet (2010). *Risikonivå i petroleumsvirksomheten. Hovedrapport, utviklingstrekk 2009, norsk sokkel*. Stavanger: Petroleumstilsynet. Tilgjengelig på:
http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/RNNP%202009/RNNP_hovedrapport_sokkel_2009.pdf
- Rosness, R., Blakstad, H.C., Forseth, U. (2009). *Rammebetingelsers betydning for storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko – En litteraturstudie*. Rapport SINTEF A11777. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Rosness, R., Forseth, U. og Wærø, I. (2010). *Rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid*. Rapport SINTEF A16296. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Rosness, R., Blakstad, H.C., Forseth, U. (2011). *Rammebetingelsers betydning for storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko – En litteraturstudie. Versjon 2*. Rapport SINTEF A19578. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Roxenhall, T. og Ghauri, P. (2004). Use of the written contract in long-lasting business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, 261-268.
- Skarholt, K., Forseth, U., Hermundsgård, M. og Rosness, R. (2011). The impact of framework conditions on HSE in subcontracting/outsourcing. *ESREL 2011*, 18-22 september, Troyes, Frankrike.

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

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no