



## The Code of Conduct – adapting and measuring effectiveness

Amanda Archibald,  
Chief Ethics and Compliance Officer  
Equinor ASA



# «Lider under feiltrinn og går videre for Statoil»

Konsernsjefen innser at han kan ha blitt oppfattet som å ikke ta saken alvorlig nok og for ikke å ha tilstrekkelig ydmykhet. Til det første sier han at dette er den aller verste saken han har opplevd i sitt yrkesaktive liv. Til det andre sier han at begivenhetenes gang har virket slik at han som har vært et midtpunkt i styret og på pressekonferanser har fått «et forsprang» i forhold til de ansatte for å bearbeide sine inntrykk, følelser og handlingsplaner.

## Må balansere

«Fordi jeg har måttet finne balansen mellom å forstå og ta kritikk for en alvorlig sak og samtidig ta ansvaret for at selskapet drives videre og vårt omdømme gjenopprettes, kan jeg nok ha blitt oppfattet som om jeg har lagt hele saken bak meg», sier Fjell.

Men ferdig med saken er verken Fjell eller Statoil. Konsernsjefen forbereder både seg selv og de ansatte

**«Jeg lider under de feiltrinn som er begått, men samtidig er jeg nødt til å rette blikket fremover og ha fart på prosessen for å reparere den store skade Statoil er blitt påført», sier konsernsjef Olav Fjell. Han gjentar at konsulentavtalen om råd for selskaps virksomhet i Iran aldri skulle ha vært inngått, og han beklager at det tok så lang tid å rydde opp.**

på at det kommer nye runder. Møtet i bedriftsforsamlingen den 24. september vil bli krevende og på nytt utløse sterk medieomtale. Tryk- ket vil vedvare helt til Økokrim har konkludert.

## Umulig avtale

«Hva er din kortversjon av det som gikk galt og som førte til at konsulentavtalen ble oppsagt og en konserndirektør gikk av?»

«Det helt legitime utgangspunkt er at vi trengte og søkte råd før vi gikk inn i et land som var veldig fremmed for oss. Vi måtte forstå de forretningsmessige muligheter og samtidig ha full oversikt over risiko og fallgruver. Da avtalen var

inngått viste det seg at rådgivningen involverte personer som sto slik til at det kunne reises spørsmål om de kunne påvirke landets beslutningstakere. Det oppsto en uakseptabel usikkerhet. Mitt feiltrinn var at det tok for lang tid å erkjenne dette og avbryte avtaleforholdet. I ettertid ser jeg at dette var en konklusjon vi burde kommet til mye tidligere, og jeg går selvfølgelig enda lengre når jeg sier at avtalen aldri burde ha vært inngått», sier Fjell.

## Ut av gråsonen

I det hele tatt var den en rekke forhold ved avtalen som drev Statoil inn i den etiske gråsonen.

«I denne gråsonen har jeg aldri tidligere vært og der vil jeg heller aldri komme igjen. Jeg hadde ikke en gang drømt om å komme dit, fordi denne avtalen er i strid med alt det jeg står for. Jeg er rett og slett dypt ulykkelig både som menneske og som leder. Saken har gått sterk inn på meg, og går fortsatt sterkt inn på meg, og det vil den gjøre lenge. Utgangspunktet for det jeg driver med er et helt annet enn det en slik avtale kan åpne for. Det er mulig at noen vil kalle meg naiv. Mitt svar er at jeg er oppegående, og det er ikke ment som et arrogant uttrykk, men som et uttrykk for at jeg både forstår alvor og er ydmyk i forhold til den skade Statoil er blitt påført

og den opprydningsjobb som nå venter», sier Fjell.

## Skal finne rytmen

Noe av det Olav Fjell setter aller mest pris på ved sine fire år som konsernsjef i Statoil er nærheten til selskaps ansatte.

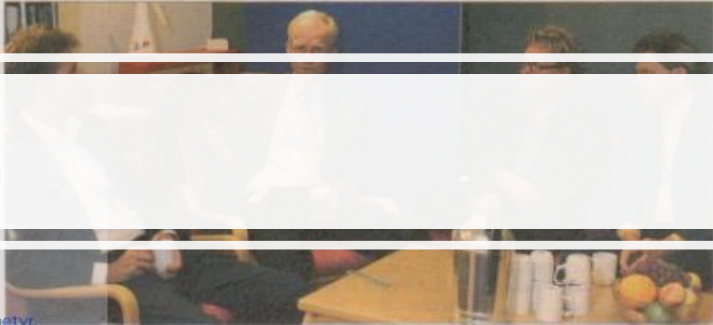
«Det har vært naturlige diskusjoner og mye saklig uenighet, men gjennom alt har jeg følt at vi har gått i takt, og jeg vil sørge for at vi snarest kommer inn i den gode rytme igjen. For meg var det utenkelig å komme i en situasjon der mine medarbeidere tvilte på min dømmekraft og troverdighet. Jeg trådte feil, men det er en vei ut av dette, som krever handling og ikke bare ord. Jeg er klar til gjenoppbyggingen av det som er revet ned. Det arbeidet kan jeg ikke gjøre alene, men bare i et tillitsfullt samarbeid med de ansatte», avslutter Olav Fjell.

Status • Bjørn Vidar Leroen og Scanpix (foto)



Presset mot konsernsjef Olav Fjell har vært enormt. Statoil har vært forstesidestoff dag etter dag. Fjell sier at stormen ikke er over, men han er godt rustet.

# Konsernsjefens møte med de ansatte



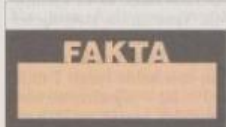
Konsernsjef Olav Fjell møtte ansatte i Oljehandel og forsyning ved hovedkontoret torsdag, blant andre Thor Inge Willumsen (til venstre), Sigrun Øxnevad og Niels Peter Baunbæk.

KONSERNSJEF Olav Fjell møtte ansatte ved hovedkontoret i Sandnessjøen den 17. september. Han var på et møte med de ansatte som har fått å gjøre nå eransendel som vil forårsake store økonomiske konsekvenser. Oljehandel og forsyning forretningsområdet har en viktig rolle i Statoils virksomhet. Konsernsjefen, Olav Fjell, var på et møte med de ansatte i Oljehandel og forsyning ved hovedkontoret torsdag. Han var på et møte med de ansatte som har fått å gjøre nå eransendel som vil forårsake store økonomiske konsekvenser.

land som Iran, svarte Fjell benektende.

«I ettertid er det lett å se at dette skulle vært et stort spørsmål. Det er en del som har vært på det samme. Det er en del som har vært på det samme. Det er en del som har vært på det samme.

saken oppfattes i Iran, svarte Fjell at iranske myndigheter har kalt den skadelig og uønskelig. De er opptatt av at den



## FAKTA

STATOIL innvåk i juni 2002 en konsulentavtale med et iransk selskap for å hjelpe Statoil med å etablere et samarbeid med det iranske selskapet NIOC. Staten har fått en del informasjon om saken, men det er fortsatt mye som er uklart.

han er ansatt i et datterselskap til det iranske statsoljeselskapet NIOC.

NIOC er Statoils partner i utviklingen av gassfeltet South Pars, der Statoil er operatør for offshoredelen.

Statoils internevisjon og rapportering til styret om saken ble gjort offentlig i juni 2002. I mai 2003 ble det offentliggjort at Statoil hadde fått en del informasjon om saken, men det er fortsatt mye som er uklart.

Lørdag 6. september 2003 omtaler *Dagens Næringsliv* avtalen, og i flere påfølgende reportasjer stilles det spørsmål om konsu-

lentavtalen er reell, eller om pengene går til å påvirke politiske beslutninger i Iran. Konsernsjefen uttaler 10. september til *Eureka* at han vil gjennomgå hele kontrakten på nytt.

På kvelden 11. september ble det offentliggjort at Statoil hadde fått en del informasjon om saken, men det er fortsatt mye som er uklart.

len med Horton Investments med umiddelbar virkning, og konserndirektør Richard Hubbard, som er konserndirektør for forretningsområ-

det Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT), trekker seg fra sin stilling. Ottar Rekdal konstitueres i stillingen.

Mandag 15. september har Statoil ekstraordinært styremøte der styret konkluderte med at saken ikke skal bli offentliggjort. Styret vurderer konsernsjefens stilling. Han kritiseres for at de vurderinger som er gjort ikke har vært gode nok.

# Horton Case - Iran

dard settes på prøve, må vi trekke oss ut. Vi skal aldri kompromisere på etikk», sa Olav Fjell.

Status • Alice Øilberg Bore og Øyvind Hagen (foto)

bosatt i London, men den reelle kontraktpartnern var Mehdi Hashemi Radsanjani. Han er sønn av en tidligere iransk president, og

at han ikke orienterte et sanlet styre om saken umiddelbart etter at han hadde fått informasjon til den.

## Video



## How do we achieve **COMPLIANCE?**





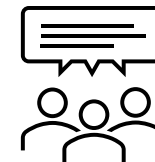
## Code of conduct



Content and drafting style



Availability, training and awareness

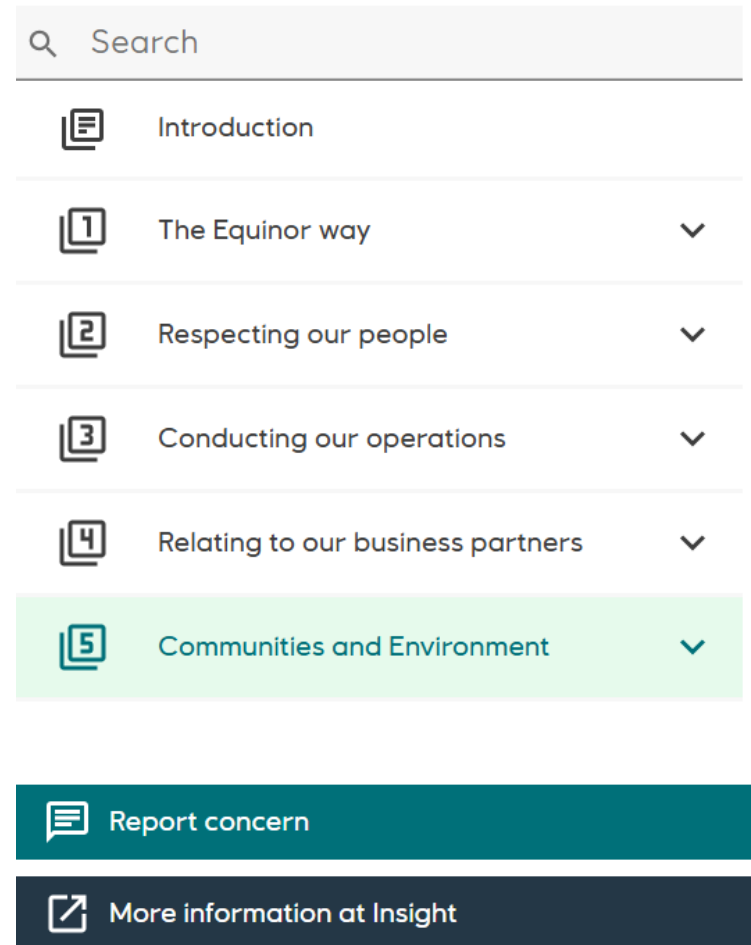


Reviews and updates



# Code of Conduct

- Ease of access
- Clear headings
- Concise topics
- Good examples
- Reporting opportunity
- Links



# Example from Code

## Conducting our operations

### 3.1 Anti-Corruption

Corruption undermines legitimate business activities, distorts competition, ruins reputations and exposes companies and individuals to risk. We have zero tolerance for corruption in any form, including bribery, facilitation payments and trading in influence. We will comply with all applicable anti-corruption laws and regulations and take active steps to ensure that corruption does not occur in relation to Equinor's business activities.

Transparency is vital in the combat of corruption. We are committed to conducting our business activities in an open and transparent manner, promoting transparency in our industry and supporting efforts to combat corruption worldwide.

#### What this means for you

- Never engage in, authorise or tolerate corruption at any time for any reason.
- Never offer or accept an improper advantage. An improper advantage is an advantage that has no legitimate business purpose and is given to influence the recipient's decision making.
- Payment extorted from you under threat of life, health, safety or illegal detention is allowed and will not result in any form of retaliation, but you must report the payment immediately.
- Know your business partner, follow our integrity due diligence requirements and never engage others to do something we cannot ethically or legally do ourselves.
- Participate in required anti-corruption training and understand the risks you face in your work.



## Training on the Code of Conduct

Annual training

On-line course

Test at end

Change the scenarios for the testing

Based on cases we see



# Equinor's Code of Conduct



Welcome to this training and sign-off on Equinor's Code of Conduct.

The Code of Conduct is your guide to ethical business practices enabling us to lead the future of energy with integrity.

The purpose of this course is to complement your knowledge of the Code of Conduct. In addition, you must read the Code in its entirety.

NEXT

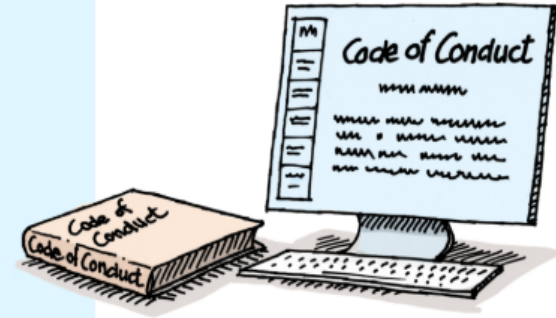
## Learning goals

By the end of this approximately 25 minute course, you will:

- Understand what Equinor expects from you in terms of ethical behaviour.
- Reflect on how to apply the principles of the Code of Conduct in your daily work.
- Know how to ask for help or report any breaches or concerns regarding the Code.

After completing this course, you will need to confirm that you have read, understood, and will continue to act in accordance with Equinor's Code of Conduct.

Let's get started!



PREVIOUS

NEXT

Code of Conduct Chapter 2.2

## Dilemma: From friendly to flirtatious



Code of Conduct Chapter 2.2

## Is Marco's behaviour **OK** according to the **Code of Conduct**?



Select the correct answer

- ☐ Yes. The messages are a part of the team culture and humour. Marco has been on the team for a long time and just wants to include Sophia in the team's culture. Otherwise, she might feel left out.
- ☐ Yes. If Sophia thinks the messages are inappropriate, she must speak up. Sophia has responded positively to the messages with a thumbs up and a smiley face, indicating that she finds the messages funny.
- ☒ No. Marco needs to be aware of his new role and the power imbalance as the team leader. He cannot expect Sophia to speak up if she finds the messages uncomfortable.

PREVIOUS

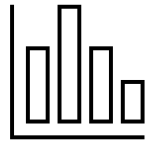
NEXT

PREVIOUS

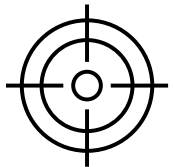
SUBMIT



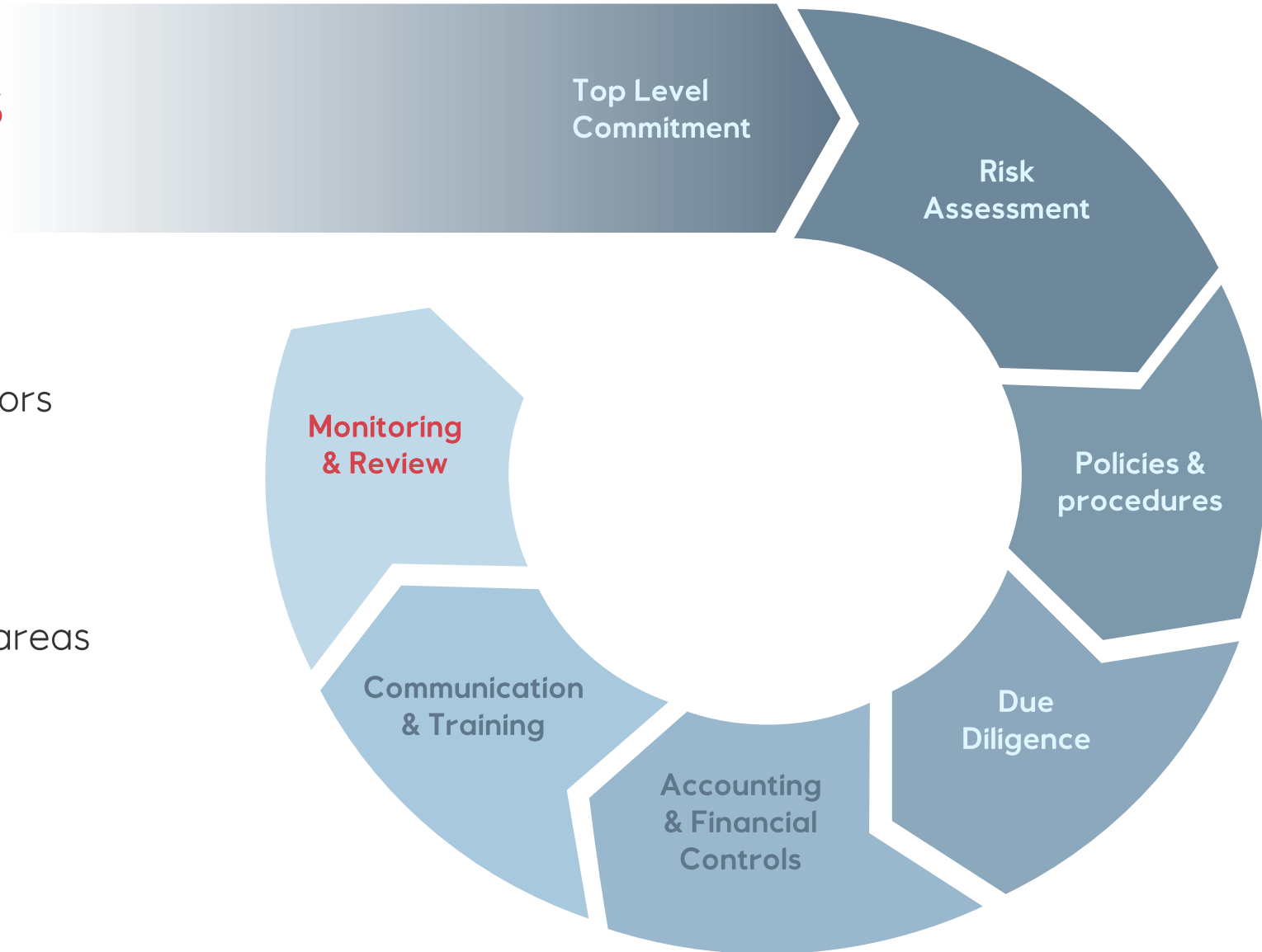
# Measuring effectiveness



Monitoring key indicators



Focus on specific risk areas



# Ethics Helpline

## Welcome to Equinor's Ethics Helpline

Equinor encourages our employees and any external third parties interacting with us to raise concerns or report any suspected or potential breaches of law or company policies. As an employee of Equinor you can report concerns immediately to your leader, your leader's leader, SSU, PO or local compliance officer. If you are uncomfortable using the regular channels, the concern can be reported via the Ethics Helpline.

The Ethics Helpline ensures confidentiality and protect the rights of both the reporter and the potential subject of a report. It enables two-way communication between the reporter and the company, and you have the option to remain anonymous.

### Examples of concerns related to Equinors business practices that may be reported:

- Corruption, including allegations such as kick-backs, bribery or facilitation payments
- False or improper financial reporting and intentional violations of the Sarbanes-Oxley Act ("SOX")
- Child labour, forced labour or other violations of human rights
- Safety or security hazards, such as safety deficiencies at the workplace, violence and dangerous products
- Violations of environmental regulations
- Fraud and theft
- Insider trading
- Breach of competition and anti-trust laws such as price fixing or market sharing agreements
- Breach of security regulations, such as theft or misuse of data
- Discrimination, bullying and harassment, including sexual harassment
- Inappropriate gifts or gratuities
- Conflicts of interest
- Breaches of confidentiality
- Breaches of requirements related to handling of personal data/privacy

See [FAQ](#) for more information about the case handling of Ethics Helpline cases.



## BENCHMARKING

# Measuring speak up culture

### GPS Survey questions:

"I feel safe addressing concerns without fear of negative consequences."

"I am confident that reported misconduct is followed-up in a good way"



### Reported cases :

Alleged or actual Code of Conduct violations reported to the various channels:

Ethics Helpline, CAI MIS and PO ER IND

**213**  
Reported cases  
- 2022

**282**  
Reported cases  
- 2023

**246**  
Reported cases -  
Q1 - Q3 2024





equinor

Communications

Policies &  
Procedures

Monitoring  
& Review

Top Level  
Commitment

Risk  
Assesment

Accounting &  
Financial Controls

Due  
Dilligence



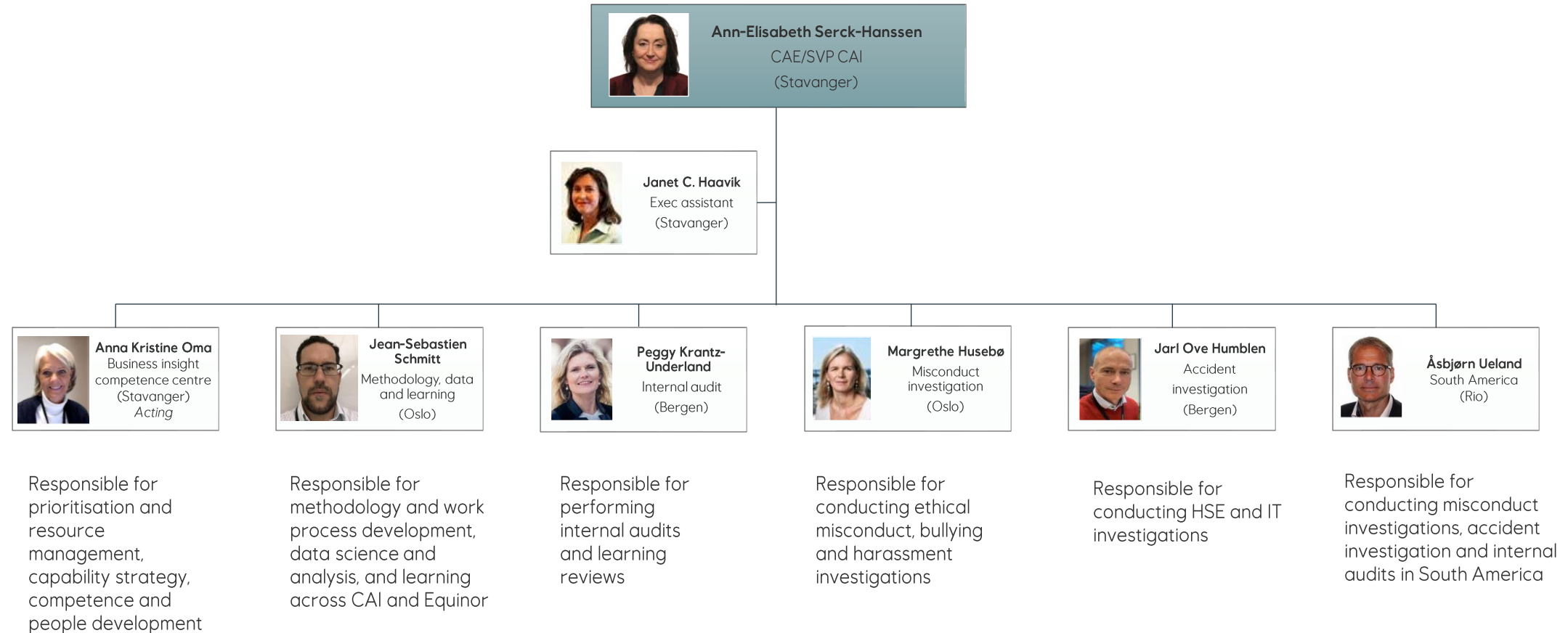
# Non-retaliation monitoring programme in Equinor ASA

Margrethe Husebø

Vice President, Corporate Audit & Investigation,  
Misconduct

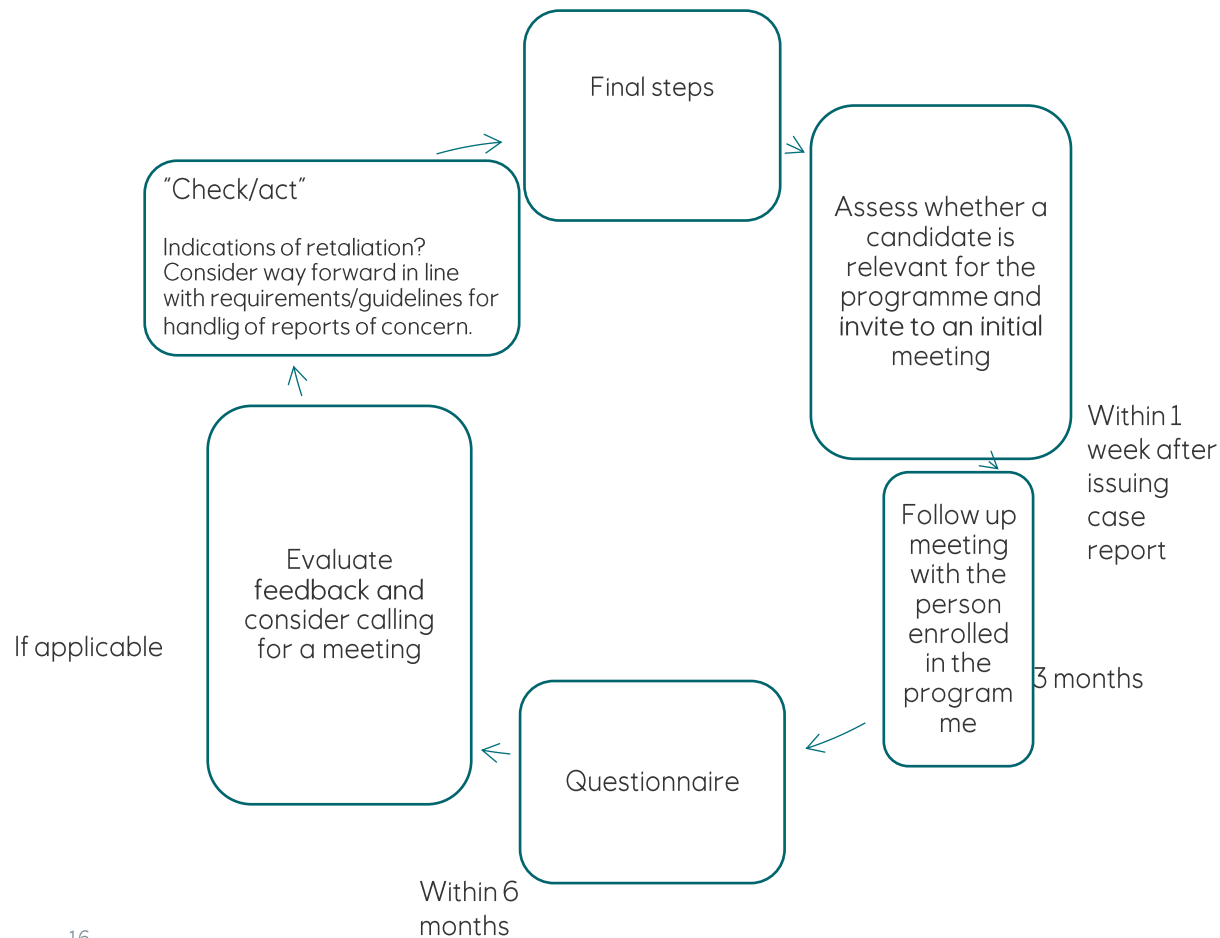


# Corporate Audit & Investigation



# Non-retaliation monitoring programme

## Purpose and scope



### Purpose of the programme;

- Reduce risk of retaliation and ensure that allegations or indications of retaliation are handled adequately
- Enhance Speak-Up culture

### Scope;

Includes follow-up of named reporters in case reviews/investigations that are handled by CAI MIS and involve allegations of Code of Conduct violations related to:

- Discrimination, bullying and harassment, including sexual harassment,
- Poor working environment,
- Allegations against line management.
- Corruption or fraud.
- Competition and antitrust
- Breaches of sanctions and trade control regulations

CAI MIS can also include cases related to other allegations if relevant



# Where are we now ?



## Test period;

- Started up in a small scale end of 2024
- Norway - countries outside of Norway will be part of the programme from 3 quarter 2025

## Experience so far;

- The employees that have been enrolled;  
no breach of CoC identified
- Concerns of retaliation from all the participants  
(low salary increases, unwarranted negative feedback etc)
- Time consuming
- Participants appreciated the opportunity to be enrolled in the programme

