



Revisjonsrapport

Rapport	
Rapporttittel Tilsyn med Det norske oljeselskap ASA - Selskapets egen oppfølging av sammenslåing med Marathon Oil Norge AS	Aktivitetsnummer 012000010

Gradering		
<input checked="" type="checkbox"/> Offentlig	<input type="checkbox"/> Begrenset	<input type="checkbox"/> Strengt fortrolig
<input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet	<input type="checkbox"/> Fortrolig	

Involverte	
Hovedgruppe T-3	Oppgaveleder Jon Erling Heggland
Deltakere i revisjonslaget Gunnar Dybvig, Rolf H. Hinderaker, Janne Haugland, Gerd Randi Kaland, Jon Erling Heggland	Dato 22.4.2015

1 Innledning

Petroleumstilsynet (Ptil) førte i perioden 11.-18. mars 2015 tilsyn med Det norske oljeselskap ASA (Det norske) sin egen oppfølging av sammenslåingen med Marathon Oil Norge AS (MONAS). Tilsynsaktiviteten ble innledet med et oppstartsmøte 11. mars, og oppsummeringsmøte ble avholdt 18. mars.

Tilsynsaktiviteten ble gjennomført med dokumentgjennomgang, møter, intervjuer og verifikasjoner i selskapets lokaler i Stavanger og over video. Utvalgte styrende dokumenter og arbeidsprosesser for egen oppfølging i selskapet ble gjennomgått og vurdert. Vi adresserte de delene av organisasjonen som har oppgaver i forbindelse med integrasjonsarbeidet og selskapets oppfølging av dette.

2 Bakgrunn

Bakgrunnen for tilsynsaktiviteten er Det norskes oppkjøp av MONAS, og det påfølgende arbeidet med å slå sammen selskapene.

Tilsynsaktiviteten er knyttet til Ptils hovedprioritering for 2015 om «Ledelsesansvar». Hovedprioriteringen fremhever blant annet hvordan ledelsen arbeider for å holde oversikt over egen virksomhet og hvordan forbedringsprosesser initieres og styres.

Denne tilsynsaktiviteten utgjør en del av en likelydende tilsynsaktivitet som ble påbegynt i 2013. Denne tar mål av seg å adressere og vurdere flere selskapers prosesser og systemer for egen oppfølging. I 2013 inkluderte dette Statoil, Wintershall og Dolphin og i 2014 Det norske, BP og Statoil. I 2015 gjennomføres det tilsynsaktiviteter mot Statoil, Det norske og en entreprenør.

Sentrale regelverksreferanser i denne sammenhengen er:

- Styringsforskriften § 21 om oppfølging
- Styringsforskriften § 23 om kontinuerlig forbedring
- Rammeforskriften § 13 om tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning

3 Mål

Målet med tilsynsaktiviteten er å føre tilsyn med at Det norske følger opp sammenslåingsprosessen med MONAS, herunder at:

- Selskapet etablerer grunnlag, legger planer og gjennomfører konkrete oppfølgingsaktiviteter for å kunne styre et forsvarlig HMS-nivå
- Risiko knyttet til sammenslåingen blir identifisert og fulgt opp

Sentrale tema i tilsynsaktiviteten var selskapets prosesser for:

- Selskapets risikovurderinger knyttet til sammenslåingen
- Etablering av grunnlag og planer for konkrete oppfølgingsaktiviteter for å kunne styre et forsvarlig HMS-nivå i gjennomføringen av sammenslåingen
- Gjennomføring av utvalgte oppfølgingsaktiviteter
- Beslutninger og aksjoner etter selskapets oppfølgingsaktiviteter
- Selskapets samlede vurdering av resultater fra oppfølging av sammenslåingen
- Involvering av relevante deler av organisasjonen, inkludert arbeidstakermedvirkning

Ledelsens oversikt og bidrag til at forbedringsprosesser initieres og styres vil være sentralt på tvers av overnevnte punkter.

4 Resultat

I denne tilsynsaktiviteten har det fremkommet at sammenslåingen mellom Det norske og MONAS ble betraktet som fordelaktig for de involverte parter, både av finansielle og organisatoriske hensyn. Dette har vært en viktig forutsetning for prosesser mellom juni 2014 og frem til nå, for å forberede og gjennomføre sammenslåingen av selskapene. I intervjuene blir sammenslåingen generelt beskrevet som en åpen og godt gjennomført prosess, med samarbeid mellom de involverte partene.

Selskapet har styrende dokumenter og prosedyrer for endrings-, risiko- og oppfølgingsprosesser som har gitt føringer for sammenslåingsprosessen, eksempler på dette er *Virksomhetsstyring (Q-1)*, *Styring av tilsynsaktiviteter (Q-309)*, *Risk Management (Q-22)* og *Management of Change (Q-303)*.

I tilsynsaktiviteten er vi blitt forklart hvordan strukturer er etablert og prosesser er gjennomført i forbindelse med sammenslåingen, blant annet gjennom en styringskomite, *Dag 1-prosjektet*, med tilhørende arbeidsstrømmer og videreføring i *Dag 2-prosjektet*. I følge de intervjuede har disse strukturene lagt grunnlag for kontinuitet og god styring av sammenslåingsprosessen.

I tilsynsaktiviteten har det vært sentralt å vurdere hvordan selskapet har brukt integrasjonen for å drive kontinuerlig forbedring av HMS-nivået, og realisering av potensielle HMS-gevinster. I intervjuene kom det frem at det vektlegges å utnytte det beste fra begge selskaper med hensyn til styrende dokumenter, arbeidspraksis og kompetanse. Det kom videre frem at integrasjonsprosessen hadde bidratt til å avklare potensialer til ytterligere forbedring av HMS-nivået. En konkret plan for dette var ikke etablert.

I tilsynsaktiviteten har det kommet frem ulike eksempler på gjennomførte eller planlagte oppfølgingsaktiviteter som et resultat av sammenslåingsprosessen. Eksempler på dette er:

- Oppfølging i styringskomiteen.
- Oppfølging fra prosjektgruppen og underliggende arbeidsstrømmer.

- Ekstern revisjon gjennomført av Lloyds som verifiserte prosessen frem til *Dag 1*, med anbefalinger om videre tiltak.
- *Readiness Review* som omhandlet oppfølging av fremdrift.
- Tilsynsprogrammet for 2015 på selskapsnivå som viser at selskapet planlegger å følge opp sentrale elementer knyttet til integrasjonen.

Vi har verifisert at det er etablert tiltak på flere av anbefalingene i Lloyds-rapporten.

Det kom videre frem i intervjuene at selskapet har forbedringspotensial med hensyn til å styre sin samlede tilsynsvirksomhet, blant annet prosess for å etablere en helhetlig tilsynsplan.

I tilsynsaktiviteten har vi etterspurt hvordan HMS-relatert risiko har blitt identifisert og håndtert i sammenslåingsprosessen. Det fremkom at prosesser for risikostyring er gjennomført kontinuerlig i integrasjonsprosessen. Risikoene som ble identifisert og håndtert var i hovedsak kortsiktige og knyttet til fremdrift. Når det gjelder langsiktig HMS-relatert risiko kom det frem i intervjuene at dette har blitt diskutert i ulike sammenhenger, men ikke på en dokumentert og systematisert måte.

I tilsynsaktiviteten ble det observert at selskapet har lagt til rette for medvirkning i integrasjonsprosessen, fra fagmedarbeidere og tillitsvalgte i arbeidsprosesser, integrasjonsprosjektet og i styringskomiteen. Tilsynsaktiviteten har avdekket avvik knyttet til formell involvering av arbeidstakere gjennom AMU i integrasjonsprosessen.

5 Observasjoner

Ptils observasjoner deles generelt i to kategorier:

- Avvik: Knyttet til de observasjonene hvor vi mener å påvise brudd på regelverket.
- Forbedringspunkt: Knyttet til observasjoner hvor vi ser mangler, men ikke har nok opplysninger til å kunne påvise brudd på regelverket.

5.1 Avvik

5.1.1 Involvering av arbeidstakere

Avvik: Mangler ved selskapets formelle involvering av arbeidstakere gjennom AMU i integrasjonsprosessen.

Begrunnelse:

I intervju og dokumentgjennomgang fremkom det at de to selskapene sine AMU i fase 1 ikke formelt hadde behandlet HMS-forhold knyttet til integrasjonen.

- Vi observerte at det kun hadde vært en orientering, men ingen reell arbeidstakermedvirkning, om integrasjonsprosessen fase 1 i AMU Det norske 5.9.14.
- For Alvheim K-AMU fremgår det kun en referanse til integrasjonsprosessen etter Det norskes oppkjøp av Marathon Oil Norge. Dette er punkt 4 på agendaen om «Generell informasjon om: Prosessen med integrasjonen 'Det nye Det norske'» 1.10.14, to uker før fase 1 i integrasjonen ble avsluttet.

Krav:

*Rammeforskriften § 13 om tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning
Arbeidsmiljøloven § 7-2 om arbeidsmiljøutvalgets oppgaver*

6 Andre kommentarer

6.1 Kontinuerlig forbedring av HMS-nivået

I tilsynsaktiviteten har det vært sentralt å få vurdert hvordan selskapet har brukt integrasjonen som en mulighet til å drive kontinuerlig forbedring av HMS-nivået, og hvordan selskapet har benyttet muligheten til realisering av potensielle HMS-gevinster.

Det fremkom i intervjuene at det er blitt vurdert og besluttet at selskapenes ulike, men komplementære egenskaper skulle danne utgangspunkt for et selskap som i størst mulig grad utnyttet det beste fra de to selskapene.

Det ble også besluttet å vektlegge hensynet til kontinuitet i driftskritiske aktiviteter, ved å tilrettelegge for minst mulig innvirkning i tidlig fase av sammenslåingen i Alvheim drift og Ivar Aasen-prosjektet. Det er frem til nå ikke initiert tiltak med tanke på å endre eller videreutvikle prosesser for å forbedre HMS-nivået for disse to organisasjonsenhetene.

Som referanse for disse beslutningene ble det i intervjuene vist til *Golden rules for the integration project*. Dokumentet understreker at fokus på sikkerhet, arbeidsmiljø og beredskap skal beholdes gjennom integrasjonsprosessen og at forhold som fungerer godt ikke uten videre skal bli gjenstand for endring. Avslutningsvis understrekes det at optimalisering skal gjennomføres når tiden er moden.

I intervjuene ga representanter fra begge de to sammenslåtte selskapene uttrykk for at de allerede nå ser et selskap med bedre HMS-styring enn hva selskapene tidligere representerte hver for seg. De gav videre uttrykk for at integrasjonsprosessen hadde bidratt til å avklare potensialer til ytterligere forbedring av HMS-nivået.

I tilsynsaktiviteten kom det videre frem at selskapet fremover skal vurdere og gjennomføre tiltak for å optimalisere forbedringsmuligheter i selskapet, også relatert til forbedring av HMS-nivået. En plan for dette var ikke etablert på tidspunktet tilsynsaktiviteten ble gjennomført.

6.2 Risikostyring

Et gjennomgående tema i tilsynsaktiviteten har vært identifisering og håndtering av HMS-risiko relatert til sammenslåingen av de to selskapene.

I intervjuene fremkom det at prosesser for risikostyring er gjennomført kontinuerlig gjennom integrasjonen, blant annet gjennom *Company Risk Register*, overordnet *Risk Register* for integrasjonsprosjektet med tilhørende underlagsdokumenter fra arbeidsstrømmene og kontinuerlig diskusjon av risiko i ulike møter.

Risikoene som ble identifisert og diskutert dreide seg i stor grad om mer kortsiktige risikoer knyttet til fremdrift. IKT og beredskapsorganisering og håndtering av hendelser er eksempler

på sentrale risikoer som ble identifisert og håndtert. Ut over dette ble ingen HMS-risikoer vurdert som kritiske, blant annet fordi Alvheim og Ivar Aasen ble skjermet for pågående endringer.

Det kom videre frem i intervjuene at mer langsiktig HMS-risiko har blitt diskutert i ulike sammenhenger, men det er gjort lite systematisk arbeid på dette. Enkelte av de intervjuede forklarte at det har vært for liten tid til dette.

Det kom også frem at risiko knyttet til *organisational capabilities and effectiveness* som følge av forestående kostnadskutt og sammenslåingen vil bli fulgt opp fremover, også gjennom planlagt verifikasjon.

6.3 Selskapets oppfølgingsaktiviteter

Det kom videre frem i intervjuene at selskapet har forbedringspotensial med hensyn til å styre sin samlede tilsynsvirksomhet, blant annet prosess for å etablere en helhetlig tilsynsplan.

6.4 Observasjon relatert til tilsynsaktivitet i 2014 om selskapets oppfølging

I vår tilsynsaktivitet i 2014 med egen oppfølging i Det norske kom det frem at «Det er behov for å aggregere resultater fra risikostyring opp mot selskapsnivå og styrenivå på en bedre måte enn i dag – et samlet risikobilde på selskapsnivå. Systematikken for dette er under utvikling». I intervjuene fremkommer det at dette i større grad er ivaretatt nå.

7 Deltakere fra Petroleumstilsynet

Gunnar Dybvig - HMS-Styring
 Rolf H. Hinderaker - Konstruksjonssikkerhet
 Janne Haugland - Juss og rammevilkår
 Gerd Randi Kaland - HMS-Styring
 Jon Erling Hegglund - Arbeidsmiljø (oppgaveleder)

8 Dokumenter

Følgende dokumenter ble benyttet under planlegging og gjennomføringen av aktiviteten:

- Det norske sin presentasjon fra åpningsmøtet 11. mars 2015
- Organisasjonskart:
 - o for integrasjonsprosjektet
 - o Ivar Aasen prosjektet
 - o Alvheim
 - o utvalg fra Det norske
- Styrende dokumenter
 - o Virksomhetsstyring (Q-1)
 - o Styringssystemet (Q-23)
 - o Styring av tilsynsaktiviteter (Q-309)
 - o Prosedyre risikostyring (Q-22)
 - o Prosedyre for Management of change (Q-303)
 - o Management of Change Procedures (ALV-S-4004)

- Årlig HMS&K program 2014 (Det norske og MONAS sine HMS&K program)
- Årlig HMS&K program 2015
- Veiledning for utarbeidelse av HMSK-program (Det norske har en veiledning for utarbeidelse av årlig HMSK-program)
- Det norske corp. HSEQ Audit Plan 2015
- Alvheim FPSO tilsynsprogram 2015
- Andre dokumenter
 - AMU møtereferater
 - a. Det norske AMU-møte nr. 3 – 2014
 - b. Det norske ekstraordinært V-AMU. AMU-møte nr 1 - 2015
 - c. Alvheim K-AMU referater (Møte 4 - 19.11.14, møte 3 – 1.10.14, møte 2 – 4.6.14)

Vedlegg A

Oversikt over intervjuet personell.