



UiO • Universitetet i Oslo

Et reklameshow?

*En studie av Statoils satsing på havvindkraft,
2005-2017*

Synnøve Gimse

Masteroppgave i historie

Vår 2020

Institutt for arkeologi, konservering og historie

Universitet i Oslo

Sammendrag

I 2005 kjøpte Hydro seg inn i havvindkraftprosjektet Sheringham Shoal og var i gang med utviklingen av Hywind, et konsept for flytende vindmøller. Etter fusjonen i 2007 ble disse prosjektene en del av Statoil. Denne oppgaven undersøker en hypotese om at Statoils primære motivasjon bak havvindkraftsatsingen i perioden 2005-2017 var omdømmebygging. I strategien Statoil lagde for fornybar energi i perioden rundt fusjonen var lønnsomhet vektlagt. Det er mulig at konsernledelsen overdrev lønnsomhetsargumentet i sin kommunikasjon til styret, men kildematerialet tyder ikke på dette. Utviklingen av Hywind ser ut til å være motivert av omdømmebygging i ganske stor grad, men lønnsomhet som motivasjon stod også sterkt. Når det gjelder Sheringham Shoal ser det ut som at kompetansebygging var den primære motivasjonen bak dette prosjektet ettersom Statoil ønsket å benytte prosjektet til å motta flere lisenser. I sum tyder funnene i denne oppgaven på at Statoils primære motivasjon for satsingen på havvindkraft var å bygge kompetanse og omdømme, for så å opparbeide lønnsomhet på sikt.

Summary

In 2005 Hydro bought Sheringham Shoal, an offshore wind park project. At the same time the company worked on the development of Hywind, a concept for floating wind turbines. After a merge in 2007 these projects became a part of Statoil. This thesis explores to what extent Statoil's main motivation behind its commitment to offshore wind power in the period 2005-2017 was building reputation. The strategy for renewable energy Statoil developed around the time of the merge shows an emphasis on profitability. It is possible that this argument was exaggerated, because the administration wanted the board's approval. However the sources do not support this. The development of Hywind seemed to be motivated by building reputation, but there is no indication that this motivation was stronger than profitability. Sheringham Shoal on the other hand seemed to be motivated by building competence, because the company wanted to use the project to gain new licenses. Over all this thesis has found that the motivation behind Statoil's offshore wind power commitment seemed to be to build competence and reputation first, enabling high profit projects in the long term.

Forord

Tusen takk til veilederen min Ada E. Nissen, som fra august 2018 til mai 2020 har hjulpet meg fra jeg bestemte tema for oppgaven til jeg hadde spørsmål de siste dagene før innlevering. I tillegg vil jeg takke alle ansatte og studenter på Statoil 50-prosjektet ved UiO for ideer og innspill. Det er også ansatte i Equinor som fortjener takk, deriblant Gro for å ha hjulpet meg med å finne frem til mange kilder. S(kj)æresten min Fabio fortjener en stor takk for all hjelp og støtte. Det hadde ikke vært det samme uten ham å sitte med hjemmekontor under en pandemi og skrive ferdig oppgaven. Ellers vil jeg takke foreldrene mine og resten av familie min, samt venner for fantastisk støtte.

Synnøve Gimse

Oslo, 27. mai 2020.

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling og hypotese	2
1.2 Avgrensning	3
1.3 Historiografi	4
1.4 Teori	9
1.5 Metode, primærkilder og struktur	15
2. Ny strategi for ny energi, 2005-2008	17
2.1 Olje- og gassindustriens satsing på fornybar energi	18
2.2 Statoils arbeid med ny strategi	23
2.3 Betydningen av omdømmebygging	24
3. Hywind: fra modell til flytende vindpark, 2005-2017	34
3.1 Hydros satsing på Hywind, 2005-2007	35
3.2 Utviklingen av Hywind etter fusjonen med Statoil, 2007-2009	44
3.3 Utviklingen av testparken Hywind Scotland, 2009-2017	54
4. Sheringham Shoal, 2005-2012	68
4.1 Avgjørelsen om å bygge Sheringham Shoal, 2005-2008	68
4.2 Utbyggingen av Sheringham Shoal, 2008-2012	75
5. Konklusjon	85
Bibliografi	89

1. Innledning

«Det er ikke noe reklameshow jeg driver med her.»¹

Dette utspillet kom fra Statoils konserndirektør for Teknologi og ny energi Margareth Øvrum i et intervju med Bergens Tidene i desember 2007. Hydros vindkraftsatsing hadde 1. oktober blitt integrert i Statoil i anledning fusjoneringen til de to selskapenes olje- og gassdivisjoner. Øvrum forsvarte den manglende oppmerksomheten rundt alternativ energi i forbindelse med fusjonen, til tross for at globale klimaendringer stadig fikk mer oppmerksomhet. «Jeg vil ikke promotere noe før jeg har resultater [...],» forklarte hun.²

At Øvrum hadde behov for å poengtere at Statoils satsing på fornybar energi ikke var ment for å brukes som reklame, sier noe om hvilke holdninger satsingen møtte i offentligheten. Mange forventet etter alt å dømme at et oljeselskaps fornybarsatsing kun var ment for å bygge opp et godt omdømme for selskapet. Det var ikke utenkelig at oljeselskaper hadde behov for å forsvare sin virksomhet mot kritikk angående miljøproblemene selskapene var med på å skape. En slik forsvarsmekanisme omtales ofte som grønnvasking.

Grønnvasking er en betegnelse på kommunikasjon som er gjort med hensikt om at det skal se ut som at et selskap oppfører seg mer miljøvennlig enn det egentlig gjør.³ For eksempel gjennomførte oljeselskapet Chevron grønnvasking da selskapet på 1980-tallet startet reklamekampanjen *People Do*, som viste scener av dyr og påstod at mennesker bryr seg om naturen.⁴ Frances Bowen mener at grønnvasking ble vanligere på 1980-tallet og 1990-tallet fordi flere mennesker i større grad ble klar over miljøutfordringer samtidig som det var lite informasjon om det.⁵ I overgang til dagens samfunn preget av sosiale medier har dette endret seg: Bowen mener at sosiale medier har skapt mindre rom for den typen grønnvasking som selskaper gjorde på 1990-tallet og 1980-tallet.⁶ Hun anser det sannsynlig at sosiale medier har

¹ «Miljø skal gi penger i oljekassen.» *Bergens Tidende*. 12.12.2007.

² Ibid.

³ Bowen, Frances. *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 22.

⁴ Ibid., 15.

⁵ Ibid., 17.

⁶ Ibid., 17.

satt en stoppe for denne typen grønnvasking ettersom flere kan dokumentere og dele de miljømessige konsekvensene av et selskaps virksomhet.⁷ Da Chevron lanserte en reklamekampanje om selskapets miljøansvar i 2010 ble kampanjen møtt med anklager fra aktivister om at Chevron ikke tok miljø så seriøst som selskapet prøvde å fremstille.⁸ Denne reklamekampanjen innebar blant annet en oppfordring om at oljeselskaper burde satse på fornybar energi.⁹ Dette ser ut til å ha vært en utfordring for industrien på 2000-tallet. Også Statoil møtte holdninger om at fornybarsatsingen til oljeselskaper var en form for grønnvasking i denne perioden, ettersom beløpene industrien brukte på fornybarsatsinger var små sammenliknet med petroleumsvirksomhet og markedsføring.¹⁰ Samtidig ser det ut som at Bowen mener at det ble vanskeligere å drive grønnvasking nettopp i denne perioden.

Det gjenstår et spørsmål om hvorvidt Statoil satset på fornybar energi for å drive omdømmebygging i en periode da anklager om grønnvasking preget industriens fornybarsatsninger. Minjia Zhong og Morgan D. Bazilian anser det som vanskelig å forstå hvorfor Statoil har fortsatt å utvide sin portefølje innen vindenergi.¹¹ Denne masteroppgaven vil forsøke å finne ut hvorvidt omdømmebygging kan ha vært den primære motivasjonen bak selskapets satsing på havvindkraft i perioden 2005-2017.

1.1 Problemstilling og hypotese

Denne masteroppgaven er spesielt interessert i å undersøke betydningen av omdømmebygging for oljeselskapers fornybarsatsing. Oppgaver utforsker en hypotese om at omdømmebygging var den primære motivasjonen bak Statoils satsing på havvindkraft i perioden 2005-2017. Hypotesen blir utfordret av to andre mulige primære motivasjoner: lønnsomhet og kompetansebygging. Disse tre mulige motivasjonene er valgt ut fordi basert på kildematerialet ser de ut til å ha vært sentrale motivasjoner for satsingen.

⁷ Ibid., 24.

⁸ Ibid., 16-17.

⁹ Ibid., 16-17.

¹⁰ Ihlen, Øyvind. *Petroleumsparadiset: Norsk oljeindustriens strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Oslo: Unipub, 2007. 114.

¹¹ Zhong, Minjia og Morgan D. Bazilian. «Contours of the energy transition: Investment by international oil and gas companies in renewable energy». *The Electricity Journal* 31, 1 (2018): 82-91. 29.11.2019. [10.1016/j.tej.2018.01.001](https://doi.org/10.1016/j.tej.2018.01.001). 88.

Problemstillingen lyder derfor som følger: Hva drev Statoils satsing på havvindkraft i perioden 2005 - 2017 og i hvilken grad var omdømmebygging en primær motivasjon? For å svare på denne problemstillingen vil jeg svare på tre underspørsmål: Hvordan begrunnet konsernledelsen i Statoil satsingen på havvindkraft i perioden 2005-2017? Hvordan har Statoil forankret disse satsingene i selskapet? Hvordan har selskapet kommunisert satsingen på havvindkraft til offentligheten?

1.2 Avgrensning

Tidsmessig omhandler avhandlingen perioden fra 2005 til 2017. 2005 markerer seg som året da Hydro kjøpte seg inn i Sheringham Shoal-prosjektet og Statoils modell for flytende havvindkraft viste seg god nok til å kunne utvikles til en demonstrasjon.¹² Særlig vil årene rundt fusjonen mellom Hydro og Statoil i 2007 være sentrale i oppgaven, fordi dette var perioden da Statoil bestemte seg for å satse på havvindkraft. Kronologien løper frem til 2017 ettersom dette var året da Statoil monterte Hywind Scotland, verdens første flytende havvindpark. Også noe av perioden før 2005, fra og med 1980-tallet, vil bli omtalt for å vise den historiske konteksten til Statoils satsing på fornybar energi.

Geografisk er avhandlingen avgrenset til å omhandle tre av Statoils prosjekter innen havvindkraft: Hywind Demo, Hywind Scotland og Sheringham Shoal. Hywind Demo var den første fullskala demonstrasjonen av en flytende vindmølle som Statoil monterte i 2009.¹³ Åtte år senere monterte selskapet Hywind Scotland.¹⁴ I mellomtiden bygget Statoil også ut den bunnfaste vindmølleparken Sheringham Shoal i Storbritannia.¹⁵ Ettersom et av disse prosjektene lå i Norge og to av de i Storbritannia er avhandlingen primært begrenset til å omhandle Norge og Storbritannia.

¹² Equinor, SCIRA-4-5-0-CM-PR-04414-Z1-Norwegian Translation.doc, digitalt dokument, 28.06.2005, hentet fra [SharePoint](#). 2005.; Equinor, Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15. 2006.; Steensen, Anders J. «Hydro i vinden.» *Teknisk Ukeblad*. 03.11.2005.

¹³ «Verdens første flytende havvindmølle på plass.» *NTB*. 23.04.2009.; «For mye vind for Hywind - dåpsgjestene måtte snu.» *Stavanger Aftenblad*. 09.09.2009.

¹⁴ Seglem, Elisabeth. «Statoil åpnet verdens første flytende vindpark.» *Stavanger Aftenblad*. 18.10.2017.

¹⁵ Equinor, Protocol BoD meeting 20120725_signed.pdf, digitalt dokument, 25.07.2012, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2012.

Det bør også nevnes at selskapet kun vil bli omtalt som Statoil i denne oppgaven, til tross for at selskapet i dag heter Equinor og i en periode het StatoilHydro.¹⁶ Dette valget er gjort fordi selskapet het Statoil i store deler av perioden som oppgaven utforsker og for å vise et tydelig skille mellom tiden før fusjonen, da prosjektene Sheringham Shoal og Hywind Demo var prosjekter kun under Hydro, og tiden etter fusjonen.

1.3 Historiografi

Om Statoils fornybarsatsing er det skrevet lite litteratur, men det finnes desto mer litteratur om olje- og gassindustrien og fornybar energi. Når det gjelder vindkraft gir historiker Geoffrey Jones en oversikt over den historiske utviklingen på feltet. Hans fremstilling begynner lang tid før perioden denne oppgaven går inn på, fra 1800-tallet og fremover. Det er utviklingen i nyere tid som er relevant for denne oppgaven. Frem til 1980-tallet vokste ikke vindkraftindustrien mye: Da utfordringer knyttet til miljø fikk oppmerksomhet på 1960-tallet var vind- og solenergi så vidt nevnt i denne sammenhengen. Heller ikke etter oljekrisen i 1973 fikk vindkraft mye oppmerksomhet. Men så begynte industrien å vokse. Jones kategoriserer veksten i fornybar energi, deriblant vindkraft, inn i tre faser: den første var veksten i USA på 1980-tallet, den andre kom med fokus på klimaendringene i Europa på 1990-tallet og den tredje fasen som veksten i Kina på 2000-tallet. Denne inndelingen er nyttig for å plassere denne oppgaven i historisk kontekst.¹⁷

Særlig er Jones inndeling i tre faser nyttig ettersom historiker Marten Boon også har benyttet seg av Jones i sin periodiske inndeling av utviklingen for petroleumsselskapers satsing på fornybar energi. Inndelingen Boon benytter er ikke helt lik Jones inndeling. Boon opererer med følgende tre faser. Den første fasen var i anledning oljekrisene på 1970-tallet. Deretter fulgte nedgang i selskapenes satsinger før den andre fasen på 1990-tallet startet med utgangspunkt i økt fokus på klimaendringer. Dette ble etterfulgt av en ny nedgang på 2000-tallet som raskt gikk over til den tredje fasen rundt 2010. Statoils satsning på havvindkraft inngår i denne fasen. Boon beskriver industriens fornybarsatsninger i kontekst av reaksjonene oljeselskaper hadde til globale klimaendringer, og han mener det gjenstår mye arbeid på dette feltet. Denne oppgaven vil således kunne bidra med et empirisk belagt kaususstudie av

¹⁶ Equinor, statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>. 2008.

¹⁷ Jones, Geoffrey. *Profits and Sustainability: A History of Green Entrepreneurship*. New York: Oxford University Press, 2017. 38, 110, 113, 326, 335, 342.

hvorfor et oljeselskap, Statoil, satset på vindkraft i det Boon omtaler som den tredje fasen for oljeselskapers satsing på fornybar energi. Den andre fasen Boon beskriver som en reaksjon på økt fokus på de globale klimaendringene, er også nyttig i denne oppgaven for å kontekstualisere kildematerialet som inngår i den tredje fasen.¹⁸

Som nevnt startet den andre fasen for oljeselskaper fornybarsatsinger på grunn av fokuset på globale klimaendringer på 1990-tallet. Forfatterne Ans Kolk og David Levy legger vekt på at forskjellige petroleumsselskaper har hatt forskjellige strategier med tanke på denne utfordringen: Noen har valgt å støtte utslippskutt og fornybar energi, mens andre ikke.¹⁹ Ian H. Rowlands har analysert forskjellene mellom BP og Exxons syn på de globale klimaendringene på slutten av 1990-tallet.²⁰ Han påpeker at både BP og Exxon primært drev olje- og gassvirksomhet, men at forskjellen mellom selskapenes syn på de globale klimaendringene var store.²¹ Exxon mente vitenskapen rundt menneskeskapte klimaendringer var for usikker, mens BP anerkjente menneskeskapte klimaendringer.²² Mens Exxon ikke hadde aktiviteter innen fornybar energi på slutten av 1990-tallet, hadde BP satsing på solenergi.²³ Rowlands mener at forskjellen mellom BP og Exxons strategier bør sees i lys av at BP var et europeisk selskapet og Exxon et amerikansk, ettersom europeere var mer vennligstilte overfor klimatiltak enn amerikanere.²⁴ Også Jon Birger Skjærseth og Tora Skodvins sammenlikner strategien til Exxon med andre petroleumsselskaper.²⁵ De sammenlikner Exxon med Shell og Statoil for å vise tre forskjellige strategier i forhold til klimaendringer. Var det interne faktorer, politiske faktorer på internasjonalt nivå eller politiske faktorer på nasjonalt nivå som best forklarte forskjellene i strategi?²⁶ Skjærseth og Skodvin finner at Exxon gjennomførte det de kaller en reaktivt strategi, og Shell en proaktiv strategi.²⁷ Statoil mente de hadde en strategi som lå noe imellom Exxons reaktive og Shells

¹⁸ Boon, Marten. «A Climate of Change? The Oil Industry and Decarbonization in Historical Perspective». *Business History Review* 92, 1 (2019): 101-125. 29.11.2019. [10.1017/S0007680519000321](https://doi.org/10.1017/S0007680519000321). 117-119.

¹⁹ Kolk, Ans og David Levy, «Winds of Change: Corporate Strategy, Climate change and Oil Multinationals» *European Management Journal* 19, 5 (2001): 501-509. 26.11.2018. [10.1016/S0263-2373\(01\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00064-0).

²⁰ Rowlands, Ian H. «Beauty and the beast? BP's and Exxon's positions on global climate change». *Environment and Planning C: Government and Policy* 18, 3 (2000): 339-354. 05.03.2020. [10.1068/c9752](https://doi.org/10.1068/c9752).

²¹ *Ibid.*, 352.

²² *Ibid.*, 343-344.

²³ *Ibid.*, 348.

²⁴ *Ibid.*, 351.

²⁵ Skjærseth, Jon Birger og Tora Skodvin. *Climate change and the oil industry: Common problem, varying strategies*. Manchester og New York: Manchester University Press, 2003. 8.

²⁶ *Ibid.*, 8.

²⁷ *Ibid.*, 201.

proaktive.²⁸ Exxon aksepterte ikke klimaforskningen og støttet ikke Kyotoprotokollen, men det gjorde Shell og Statoil.²⁹ Mellom Shell og Statoil var forskjellen at Shell blant annet hadde gjort tiltak som å trekke tilbake investeringene sine i kull og gjort fornybar energi til en kjernevirksomhet.³⁰ Noe slikt hadde ikke Statoil gjort.³¹ Forfatterne mener at strategiene er reflektert i forskjellige politiske kontekster i USA, Norge og Nederland, men at den politiske konteksten i selskapenes hjemland kun kan forklare forskjellene mellom strategiene og ikke endringer i strategiene.³² Dette begrunner de med at USAs signering av Kyotoprotokollen ikke endret Exxons syn på saken og Shells endrede holdning til klimautfordringer på slutten av 1990-tallet ikke kan forklares med endringer i nederlandsk politikk.³³ Disse tre bidragene, Skjærseth og Skodvin, Kolk og Levy og Rowlands, på dette området er skrevet i overgangen til 2000-tallet og er derfor ikke representativt for den perioden oppgaven i hovedsak omhandler, men gir nyttig historisk kontekst.

Historiker Keetie Sluyterman har forsket på Shells forhold til miljø- og kommunikasjonsutfordringer.³⁴ Hun viser til eksempler på hvordan Shell har jobbet med løsninger på miljøproblemer og hvordan selskapet har vært påvirket av meninger fra sivilsamfunnet.³⁵ Sakene hun beskriver er blant annet Greenpeaces sin kampanje mot å senke avfall fra petroleumsindustrien dypt i havet, samt klimaforskning, Kyotoprotokollen og noe om fornybar energi.³⁶ I tillegg har Sluyterman skrevet et lengre verk om Shell.³⁷ Denne boka tar blant annet for seg hvordan Shell på 90-tallet undersøkte og fant ut at selskapet måtte jobbe med omdømme på områder som miljø og sosialt ansvar.³⁸ I den anledning skriver hun derfor om utviklingen av fornybar energi i Shell i tiden etter 1997.³⁹ Dette er nyttig historisk kontekst som sier noe om hvilken konkurranse Statoil hadde angående fornybar energi innan i olje- og gassindustrien.

²⁸ Ibid., 201.

²⁹ Ibid., 200.

³⁰ Ibid., 200-201.

³¹ Ibid., 201.

³² Ibid., 202-203.

³³ Ibid., 202-203.

³⁴ Sluyterman, Keetie. «Royal Dutch Shell: Company Strategies for Dealing with Environmental Issues». *The Business History Review* 84, 2 (2010): 203-226. 20.09.2018. https://www.jstor.org/stable/20743902?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid., 212-225.

³⁷ Sluyterman, Keetie. *A History of Royal Dutch Shell: Keeping competitive in turbulent markets, 1973-2007*, vol. 3. Oxford: Oxford University Press, 2007.

³⁸ Ibid., 357.

³⁹ Ibid., 362.

Det finnes nyere forskning om petroleumsselskapers strategier for fornybar energi som dekker en senere periode. Minjia Zhong og Morgan D. Bazilian har skrevet om petroleumsselskapers strategier for fornybar energi, selskapenes motivasjoner, muligheter og utfordringer. Artikkelen tar for seg Statoil, Shell, Total, BP, Chevron, Exxon og Eni. Forfatterne lager fire kategorier for hvordan type investering i fornybar energi de mener er vanligst: bruk av fornybar energi i petroleumsvirksomhet, benytte erfaring fra petroleumsvirksomhet i fornybarvirksomhet, investering i innovative teknologier og forretningsmodeller, samt mål om å etablere vertikalt integrerte virksomheter innen produksjon av fornybar kraft. Artikkelen tar blant annet for seg Statoils satsing på havvindkraft, deriblant Hywind. Som nevnt tidligere anser Zhong og Bazilian det som vanskelig å forstå Statoils motivasjon bak satsingen på vindkraft. Denne oppgaven vil gi et svar på denne utfordringer, og også gi en fyldigere forståelse av Statoils satsning på havvindkraft.⁴⁰

Også Lise Backer har skrevet om et oljeselskaps kombinasjon av teknologi fra petroleumsvirksomhet i fornybar energi. Hun beskriver samarbeidet mellom Vestas og Shell på 2000-tallet, og hennes artikkel handler om hvordan Shells erfaring fra olje- og gassvirksomhet på havet kunne benyttes i utvikling av havvindkraft.⁴¹ Hun peker på at havvindkraft løste arealkonflikter, fordi parkene ikke bygges i nærheten av der folk bor.⁴² Særlig relevant for denne oppgaven er det at hun viser at Shell anså sin kompetanse innen olje- og gass som nyttig i utbyggingen av vindkraft.⁴³

Det finnes også relevant litteratur om BPs satsing på fornybar energi og håndtering av globale klimaendringer. Ernst A. Lowe og Robert J. Harris har skrevet om BPs klimastrategi på slutten av 1990-tallet.⁴⁴ De beskriver endringene BP gjorde da selskapet i 1997 anerkjente menneskeskapte global klimaendringer og begynte en større satsing på solenergi.⁴⁵ En annen forfatter, Damian Miller, har skrevet om hvordan BP og Shell bremsset sine fornybarsatsninger

⁴⁰ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 83, 88.

⁴¹ Backer, Lise. «When Oil and Wind Turbine Companies Make Green Sense Together». *Business Strategy and the Environment* 18, 1 (2009): 43-52. 10.03.2020. 10.1002/bse.570

⁴² Ibid., 46.

⁴³ Ibid., 46.

⁴⁴ Lowe, Ernest og Robert J. Harris. «Taking Climate Change Seriously: British Petroleum's Business Strategy». *Corporate Environmental Strategy* 5, 2 (1998): 22-31. 29.11.2019. [10.1016/S1066-7938\(00\)80063-9](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(00)80063-9).

⁴⁵ Lowe og Harris, «Taking Climate Change Seriously», 23.

mot slutten av 2000-tallet.⁴⁶ BP og Shell havnet i situasjoner som gjorde at BP kuttet sine investeringer i solenergi og Shell endret fokuset for sin solenergisatsing.⁴⁷ Han konkluderer med at det var en rekke faktorer som gjorde at selskapene måtte bremse opp.⁴⁸ Blant annet var selskapskulturen for sentrert rundt risiko og selskapene ikke rigget til å handle raskt nok.⁴⁹ Ei heller hadde ansatte nok kompetanse.⁵⁰ Den tredje faktoren Miller peker på er at det kostet for mye og at selskapet fokuserte mest på kortsiktig profitt fra olje og gass.⁵¹ For denne oppgaven er det spesielt interessant at Miller nevner at de ansatte var forvirret over om satsingen kun var for omdømmebyggingens skyld.⁵² Også John M. T. Balmer, Shaun M. Powell og Stephen A. Greyser beskriver perioden da BP holdt på å bremse ned sin satsing innen solenergi og Deep Water Horizon-ulykken skjedde i 2010 og peker på at miljøfokuset BP kommuniserte til omverden ikke hadde røtter i hvordan selskapet virkelig var.⁵³ Artikkelens fokus ligger på BPs kommunikasjon av seg selv som 'beyond petroleum' med en grønn, blomstliknende logo på begynnelsen av 2000-tallet diskutert i forhold til ulykken i 2010.⁵⁴

Det finnes noe litteratur om den norske petroleumsindustrien, omdømmebygging og de globale klimaendringene. Historiker Francis Sejersted skrev på slutten av 1990-tallet om oljeindustrien, globale klimaendringer og energipolitikk og mener at det var et spørsmål om petroleumsselskaperenes sosiale legitimitet.⁵⁵ Hans syn er at petroleumsindustrien har stått i veien for utviklingen av fornybar energi, til tross for at mange av selskapene har ønsket å identifisere seg som energiselskaper.⁵⁶ Slik som den andre litteraturen jeg har omtalt om oljeselskaper og fornybar energi, er også Sejersted relevant for den historiske konteksten til Statoils satsning på havvindkraft. At Sejersted poengterer at industriens forhold til globale

⁴⁶ Miller, Damian. «Why the oil companies lost solar». *Energy Policy* 60, (2013): 52-60. 10.03.2020. [10.1016/j.enpol.2013.05.043](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.043).

⁴⁷ Ibid., 53.

⁴⁸ Ibid., 56.

⁴⁹ Ibid., 56.

⁵⁰ Ibid., 56.

⁵¹ Ibid., 56.

⁵² Ibid., 56.

⁵³ Balmer, John M. T., Shaun M. Powel og Stephen A. Greyser. «Explicating Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: The Ethical Brand that Exploded and then Imploded». *Journal of Business Ethics* 102, 1(2011): 1-14. 29.11.2019. [10.1007/s10551-011-0902-1](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0902-1) 8.

⁵⁴ Ibid., 8.

⁵⁵ Sejersted, Francis. *Systemtvang eller politikk: om utvikling av det oljeindustrielle kompleks i Norge*. Oslo: Universitetsforl., 1999. 94

⁵⁶ Ibid., 94-95.

klimaendringer er et spørsmål om legitimitet er spesielt relevant ettersom oppgaven utforsker omdømmebygging som en motivasjon. Av nyere litteratur om norsk petroleumsindustri fornybarsatsing finnes det en bok som er skrevet av tidligere journalist Anne Karin Sæther.⁵⁷ Boken tar for seg noe om Statoils satsing på fornybar energi og omdømmebygging, men den er skrevet som et debattinnlegg og ikke en fagbok.⁵⁸ Likevel er den nyttig for å gi et perspektiv på situasjonen i 2010 da Statoil solgte seg ut av landbasert vindkraft, men skal ikke ansees som forskning på området.⁵⁹

Litteraturen om oljeselskaper og fornybar energi viser at utviklingen av industriens satsninger har gått i rykk og napp og ikke vært konstant de siste tiårene. De to siste fasene har vært sterkt knyttet til klimaproblematikken og forskjellige selskaper har reagert med forskjellige strategier for utfordringen. Noen oljeselskaper har satset på fornybar energi for å forsvare sin virksomhet, og dette perspektivet er spesielt relevant for denne oppgaven. I denne sammenheng er det også interessant at Sejersted mener at spørsmålet rundt industrien og klimapolitikk er et spørsmål om legitimitet. Et slikt perspektiv er relevant for teorien oppgaven benytter seg av.

1.4 Teori

Teoretisk vil denne avhandlingen i stor grad basere seg på professor i medier og kommunikasjon Øyvind Ihlen's bok *Petroleumsparadisiet*.⁶⁰ Boken er publisert i 2007 og selve kildematerialet Ihlen analyserer er derfor fra årene før 2007, men det teoretiske rammeverket er fortsatt relevant for det kildematerialet jeg analyserer som er fra tiden etter 2007.

I boken analyserer han den norske petroleumsindustriens tolkningsrammer for blant annet de globale klimaendringene. En tolkningsramme er en aktørs vektlegging av noen trekk ved virkeligheten fremfor andre trekk.⁶¹ Ihlen skriver: «Ved å bruke en spesiell tolkningsramme fremmes en viss problemdefinisjon, en viss fortolkning av sammenhenger, en viss moralsk evaluering og/eller et visst løsningsforslag [...]».⁶² En bedrift vil for eksempel vektlegge noen aspekter ved virkeligheten fremfor andre for å sette sin virksomhet i et godt lys.

⁵⁷ Sæther, Anne Karin. *De beste intensjoner: Oljelandet i klimakampen*. Oslo: Cappelen Damm, 2017.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid., 229.

⁶⁰ Ihlen, *Petroleumsparadisiet* (Oslo: Unipub, 2007).

⁶¹ Ibid., 10.

⁶² Ibid., 10.

Definisjonen Ihlen benytter for rammebegrepet lyder: «[...] organisasjonsprinsipper som er sosialt delte og bestandige, og som fungerer symbolsk for å gi en meningsfull struktur til den sosiale verden [...]».⁶³ Denne definisjonen henter Ihlen fra Stephen D. Reese, som mener at slike rammeverk gir meningsfulle strukturer til realiteter.⁶⁴ Begrepet handler altså om hvordan en gruppe med mennesker sammen har en virkelighetsoppfatning. Tolkingsrammer kan være perspektiver en aktør har uten at den aktøren har tenkt igjennom dem, eller det kan være basert på strategiske valg en aktør har tatt.⁶⁵ Når en bedrift lager en kommunikasjonsstrategi vil det imidlertid kunne være for å fremme en tolkningsramme selskapet bevisst er klar over at er en tolkningsramme.

Ihlen skiller mellom vinkling på en sak og tolkningsramme: En vinkling er en sak sett fra en synsvinkel, mens tolkningsrammer ser det ut som at Ihlen mener er en samling med informasjon som lytteren kun trenger å høre en liten del av før lytteren selv kan fylle ut resten fordi lytteren kjenner igjen tolkningsrammen.⁶⁶ Et eksempel på dette kan være når vi hører om at flyreiser er skadelige for miljøet. Mest sannsynlig er du allerede klar over at det er store utslipp av klimagasser fra flyreiser som bidrar til å øke den gjennomsnittlige temperaturen på jorda og derfor påvirker naturen rundt oss. Fordi det er sannsynlig at du er kjent med denne tolkningsrammen, trenger du ikke å lese den siste setningen for å vite hva det er snakk om.

Det viktigste knyttet til tolkningsrammer er omdømme ifølge Ihlen. Det synes å være fordi det er tolkningsrammer selskaper benytter seg av når det fremmer sitt perspektiv på en sak. Bærekraftsrammen er blant tolkningsrammene Ihlen kommer frem til på bakgrunn av intervjuene han har gjennomført for sin analyse av petroleumsindustriens strategiske kommunikasjonsarbeidet. Denne tolkningsrammen innebærer at industrien kan betegnes som bærekraftig fordi den prøver å erstatte ressurser som den bruker opp og den prøver å unngå å skade miljøet ved å redusere utslipp i havet og til luften. Ved å benytte seg av denne tolkningsrammen kan petroleumsindustrien forsøke å fremme et perspektiv som setter dem i en godt lys. Dermed kan rammen hjelpe selskaper med å bygge et godt omdømme.⁶⁷

⁶³ Ibid., 27.

⁶⁴ Reese, Stephen D. «Prologue—Framing Public Life: A Bridging Model for Media Research». I *Framing public Life*, redigert av Stephen D. Reese, Oscar H. Gandy, Jr., August E. Grant, 7-31. New York: Routledge, 2001. 11.

⁶⁵ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 23.

⁶⁶ Ibid., 25.

⁶⁷ Ibid., 10, 16.

Omdømme definerer Ihlen som «[...] det noenlunde bestandige inntrykket som omverdenen gjerne har av en organisasjon og de forventningene som knyttes til den [...]».⁶⁸ Altså er omdømme inntrykket omgivelsene til et selskap har av selskapet over tid. Dette inntrykket bestemmes av hvordan selskapet har oppført seg. Ihlen viser til Charles Fombruns definisjon: «a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals».⁶⁹ Det er altså snakk om det inntrykket selskapets tidligere handlinger og fremtidige planer gir interessentene til selskapet. Aktørene som har inntrykket som bestemmer selskapets omdømme er selskapets interessenter. Begrepet «interessenter» viser til grupper med mennesker som selskaper har en relasjon til. Det kan være sivilsamfunnsorganisasjoner, kunder, myndigheter, aksjonærer og andre. En organisasjon blir ikke en suksess uten at den håndterer forbindelser til viktige grupper med mennesker for den enkelte organisasjonen. Forskjellige gruppers interesser og krav må en organisasjon balansere for oppnå et godt omdømme. I tillegg burde organisasjonen helst maksimere forskjellige interessenters interesser over tid. I denne masteroppgaven er dette relevant for analysen av Statoils relasjoner til sine interessenter, deriblant norske myndigheter og den norske miljøbevegelsen. Disse interessentene har fått et inntrykk av Statoil basert på det Statoil tidligere har gjort og det Statoil hadde planer om å gjøre. Men som vi så i Fombruns definisjon vurderer interessentene også selskapers fortidige handlinger og fremtidige planer i forhold til selskapets konkurrenter. Statoils interessenter har vurdert Statoils handlinger og planer i forhold til andre petroleumsselskapers, slik som BP, Shell og Exxon, sine handlinger og planer.⁷⁰

Det første som oppstår når et selskap kommuniserer noe til offentligheten er et *image*. *Imaget* er det første inntrykket mottakeren får av selskapet. Et *image* alene er ikke virkningsfylt som omdømmebygging ettersom det kun er et umiddelbart inntrykk som forsvinner dersom det ikke bygger opp om selskapets *identitet*. *Identiteten* er den interne oppfattelsen av selskapet og hvordan selskapet kommuniserer seg selv utad. For at kommunikasjonen skal føre til omdømmebygging må det være samsvar mellom organisasjonens *identitet* og *image*.⁷¹

⁶⁸ Ibid., 10.

⁶⁹ Ibid., 38.

⁷⁰ Ibid., 38-39

⁷¹ Ibid., 40-41.

Ihlen poengterer at ikke alle teoretikere mener at omdømme er et godt begrep og viser til at relasjoner også er et begrep som brukes i denne sammenhengen. En organisasjon må opprettholde gode relasjoner til interessenter for å bygge et godt omdømme. Et godt omdømme blir i så fall resultatet av gode relasjoner. Noen teoretikere mener også at omdømme er et begrep som kun er relevant for de gruppene med mennesker som ikke har en relasjon til organisasjonen selv. Det er altså disse gruppene som baserer sitt inntrykk av et selskap basert på omdømme, fordi de ikke har en relasjon til selskapet selv. I Statoils tilfelle kan dette være snakk for eksempel nordmenn som kun har sitt inntrykk av Statoil basert på relasjonene myndigheter, ansatte, sivilsamfunn og andre interessenter har med selskapet. For Statoils del er omdømme derfor viktig, ettersom Statoil var et delprivatisert selskap etter 2001, der nordmenn eide deler av selskapet gjennom sitt statsborgerskap og derfor hadde påvirkning på driften deres. I følge Ihlen er det mest sentrale aspektet ved en bedrifts omdømme at bedriften oppfattes legitim.⁷²

Ihlen bruker et vanlig uttrykk for å beskrive hva legitimitet er: «lisens til å operere».⁷³ Denne «lisensen» kommer fra det eksterne samfunnet rundt selskapet, og uten den kan ikke selskapet drive sin virksomhet.⁷⁴ For å opprettholde legitimitet må et selskap drive sin virksomhet i tråd med de sosiale normene som gjelder i sivilsamfunnet.⁷⁵ Om sivilsamfunnet for eksempel ikke anser det som legitimt å drive en forurensende industri kan samfunnet innføre en lov som gjør at denne industrien ikke kan fortsette sin virksomhet. Pratima Bansal og Kendall Roth anser en trussel mot et selskaps legitimitet som en trussel mot selskapets langsiktige overlevelse.⁷⁶ Ihlen trekker frem forskjellige situasjoner som kan avgjøre om et selskap har legitimitet og et godt omdømme: sosialt ansvarlig og respekt for rettigheter og lover.⁷⁷ Dersom et selskap klarer å vise omgivelsene at det respekterer for eksempel menneskerettigheter vil dette kunne styrke selskapets omdømme. Et godt omdømme kan i gjengjeld føre til at politikere gir selskapet gode forutsetninger for å drive sin virksomhet.

⁷² Ibid., 39, 78, 10.

⁷³ Ibid., 11, 39.

⁷⁴ Ibid., 11.

⁷⁵ Ibid., 44.

⁷⁶ Bansal, Pratima og Kendall Roth. «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness». *The Academy of Management Journal* 43, 4 (2000): 717-736. 12.05.2020. <https://www.jstor.org/stable/1556363>. 727.

⁷⁷ Ihlen, *Petroleumsparadis* (Oslo: Unipub, 2007), 11.

Det finnes også syn på legitimitet som fokuserer på at en bedrift kan oppfattes legitim så lenge det eksterne samfunnet tror at selskapets virksomhet er i tråd med samfunnets normer.⁷⁸ Arild Wæraas peker på dette synet som symbolsk legitimitet.⁷⁹ Også Bansal og Roth omtaler også dette: De mener at selskaper som motiveres til å gjøre miljøtiltak for å opprettholde legitimitet ser ut til å respondere på normer og reguleringer fra det eksterne samfunnet.⁸⁰ Det innebærer at ikke alle selskaper som vil opprettholde legitimitet tar tiltakene de gjør like seriøst.⁸¹ For eksempel uttalte en av informantene Bansal og Roth baserer seg på: «I know our [environmental] policy is just a piece of paper. It is just for making stakeholders nice and warm and cuddly.»⁸² Selskapene er ikke nødvendigvis opptatt av hva som skjer med miljøet dersom selskapet ikke gjør miljøtiltak, men er opptatt av hva som skjer dersom selskapet ikke imøtekommer krav fra interessenter.⁸³ Det innebærer at selskapene heller ikke har motivasjon til å gjøre bedre miljøtiltak enn det samfunnets normer tilsier.⁸⁴ Derimot er det typisk at selskapene gjennomfører tiltak som deres konkurrenter allerede har gjort med suksess.⁸⁵ På den måten tar selskapene mindre risiko. Det er sannsynlig at disse selskapene først og fremst er opptatt av lønnsomheten til selskapet, fremfor miljø og sosiale hensyn.

Det er en splittelse mellom de som mener at hensyn til profitt må vike om det er spørsmål om sosialt ansvarlighet og de som mener at bedrifters eneste hensyn å ta er profitten.⁸⁶ Å først og fremst ta hensyn til profitt er ikke uforenelig med å drive virksomhet med hensyn til miljø og sosialt ansvar. I følge Pratima Bansal og Kendall Roth er konkurransedyktighet en motivasjon selskaper kan ha for å forbedre sin virksomhet miljømessig.⁸⁷ Med dette mener Bansal og Roth at noen selskaper ser muligheter for å tjene penger på sikt med virksomhet som også har heldige konsekvenser for miljøet.⁸⁸ Ved å gjøre dette tenker selskapet at det vil føre til fordeler i markedet.⁸⁹ Det kan for eksempel være tiltak for å spare strøm, ettersom dette

⁷⁸ Wæraas, Arild. *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling. Universitetet i Tromsø. 2004. 7.

⁷⁹ Ibid., 7.

⁸⁰ Bansal og Roth, «Why Companies Go Green», 727.

⁸¹ Ibid., 727.

⁸² Ibid., 727.

⁸³ Ibid., 727.

⁸⁴ Ibid., 728.

⁸⁵ Ibid., 728.

⁸⁶ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 44.

⁸⁷ Bansal og Roth, «Why Companies Go Green».

⁸⁸ Ibid., 724.

⁸⁹ Ibid., 724.

tiltaket også fører til at selskapet får lavere strømregning.⁹⁰ Motivasjonen for disse selskapene er å gjøre en investering som vil lønne seg over tid og som også hadde miljømessige fordeler.⁹¹ Det kan være at miljøaspektet er en konsekvens uten at det var gjennomtenkt på forhånd da et selskap planla og gjennomføre et prosjekt.⁹² Det kan også ha vært gjennomtenkt på forhånd og gjort for å gi selskapet et fordelaktig posisjon i markedet på sikt.⁹³ Det er altså mulig for bedrifter i noen tilfeller å gjøre miljøtiltak med motivasjon i at tiltakene vil gi profitt på sikt. Til tross for at dette i noen tilfeller er hovedmotivasjonen, mener Bansal og Roth at selskaper som hadde denne motivasjonen også kombinerte dette med omdømmebygging ved å vise frem sin virksomhet.⁹⁴ At en motivasjon er primær, vil ikke utelukke at andre motivasjoner også kan ha spilt en rolle. I denne oppgaven vil en slik motivasjon om lønnsomhet på sikt stille som en utfordrer til hypotesen om at Statoil satset på havvindkraft med omdømmebygging som primær motivasjon.

For norsk petroleumsvirksomhets del viser Ihlen til at olje- og gassindustrien i perioden 2001 til 2004 hadde et godt omdømme blant folk flest. Til tross for at industrien hadde et godt omdømme og ga store statlige inntekter, mange arbeidsplasser og at industrien gjennom statlige eierskap muligens ofte fikk politiske gjennomslag, hadde industrien et behov for å kommunisere og legitimere sin virksomhet. Et hvert selskap har dette behovet, men Ihlen peker på at omdømmebygging var spesielt utfordrende for petroleumsindustrien blant annet på grunn av forurensing. Å satse på alternative energikilder peker han på som en måte industrien forsvarer seg mot kritikk, men mange kritikere anser satsingene som grønnvasking.⁹⁵

Det finnes forskjellige definisjoner av grønnvasking.⁹⁶ Bowen peker på at uttrykket har utviklet seg fra definisjonen i *Oxford English Dictionary* i 1999: «Disinformation disseminated by an organisation so as to present and environmentally responsible public image.»⁹⁷ I senere tid har forfattere utviklet andre definisjoner, blant annet Thomas P. Lyon

⁹⁰ Bansal og Roth, «Why Companies Go Green», 724.

⁹¹ Ibid., 724.

⁹² Ibid., 724.

⁹³ Ibid., 724.

⁹⁴ Ibid., 724.

⁹⁵ Ihlen, *Petroleumspariset* (Oslo: Unipub, 2007), 113-114, 12, 40.

⁹⁶ Bowen, *After Greenwashing* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014), 21-22.

⁹⁷ Ibid., 21.

og John W. Maxwells definisjon: «The selective disclosure of positive information about a company's environmental or social performance, without full disclosure of negative information on these dimensions, so as to create an overly positive corporate image.»⁹⁸ Forskjellen i disse to definisjonene ligger i om selve aktiviteten som en aktør fremmer som miljøvennlig faktisk er miljøvennlig eller ikke. For eksempel kan et selskap både ansees for å drive grønnvasking dersom selskapet fremstiller en aktivitet som skader miljøet som miljøvennlig og dersom selskaper driver både virksomhet som er miljøbelastende og en mer miljøvennlig virksomhet og aktivt bruker den mer miljøvennlige virksomheten fremfor den miljøbelastende virksomheten til å promotere seg selv. Jeg vil i denne oppgaven benytte meg av den sistnevnte definisjonen, ettersom Statoils virksomhet innen olje- og gass var belastende for miljøet og fornybarsatsingen var en mindre miljøbelastende aktivitet som lå ved siden av Statoils kjernevirksomhet. Det er viktig å poengtere at denne oppgaven ikke diskuterer hvorvidt Statoils satsing på vindkraft var grønnvasking, men hvorvidt omdømmebygging kan ha vært en primær motivasjon. Det vil si at grønnvasking potensielt kan ha vært en del av motivasjonen angående omdømmebygging, men omdømmebygging kan også ha vært en primær motivasjon uten at grønnvasking var involvert. For eksempel kan et selskap som driver vindkraftsatsing reklamere for at deres virksomhet bidrar til å kutte utslipp.

1.5 Metode, primærkilder og struktur

Det empiriske grunnlaget for oppgaven bygger på historisk kildemateriale fra Equinors (tidligere Statoil) interne arkiver som jeg har hatt privilegert tilgang til gjennom forskningsprosjektet «Statoils historie, 1972-2022». Arkivet er en blanding av digitalt og fysisk kildematerialet. Noe av materialet er også hentet fra deler av Hydros arkiv som i dag er hos Equinor. Det har ikke vært lett å finne frem til materialet ettersom Statoils arkiv bærer preg av år uten enhetlig organisering/forvaltning, men jeg har funnet etter mye jobb et sterkt nok kildegrunnlag til å kunne svare på problemstillingen min. Jeg er dog sikker på at det finnes mer arkivert som kan belyse saken ytterligere. I tillegg til arkivmaterialet har jeg benyttet meg av mediedatabasen Atekst - Retriever for å kunne si noe om hvordan Statoils har kommunisert satsingen utad og hvordan media har omtalt satsingen. Databasen inneholder svært mange norske aviser og nyhetskanaler og har derfor vært et nyttig verktøy.

⁹⁸ Ibid., 22.

Jeg har også gjort to intervjuer. Konserndirektør for Teknologi og ny energi (2007-2010), Margareth Øvrum, jobber i dag for Statoil i Brasil og lot seg intervjuet per e-post.⁹⁹ Alexandra Bech Gjørvi, som jobbet som direktør for Ny energi først i Hydro og så i Statoil etter fusjonen til 2010, intervjuet jeg personlig.¹⁰⁰ Intervjuene har vært nyttige for å få deres perspektiver og kunne se kildematerialet i litt forskjellig lys.

Oppgaven er strukturert i fem kapitler. Siden de tre hovedkapitlene omhandler prosesser som foregikk samtidig vil hvert av kapitlene ha en egen kronologi. Kapittel to omhandler strategien laget for fornybar energi i årene rundt fusjonen med Hydro i 2007. Kapitlet gir en overordnet idé om hvilken motivasjon konsernledelsen hadde for å ville satse på fornybar energi. Denne strategien dannet et grunnlag for de konkrete prosjektene de to resterende hovedkapitlene handler om. Kapittel tre omhandler Hywind-konseptet og begynner i Hydro i 2005 da teknologien viste seg å være tilstrekkelig utviklet for å gjennomføre demonstrasjonsprosjektet Hywind Demo og avslutter i 2017 da Statoil hadde bygget ut en flytende vindpark i Skottland. Kapittel fire tar for seg Sheringham Shoal-prosjektet. Også dette kapitlet tar først for seg perioden da prosjektet var en del av Hydro i 2005, til det stod ferdig utbygget i 2012. Ved å analysere de tre prosjektene Hywind Demo, Hywind Scotland og Sheringham Shoal i lys av Ihlens teori om omdømmebygging, vil denne oppgaven bidra med nye innsikter om hvordan Statoil begrunnet satsingen for de konkrete prosjektene, noe som i sin tur er et innspill til den større diskusjonen om oljeselskaper og klimastrategier.

⁹⁹ Equinor, statoil-aarsrapport-2010(1).pdf, digitalt dokument, hentet 16.05.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>. 2011. 12.; Equinor, statoil-aarsrapport-2009(1).pdf, digitalt dokument, hentet 16.05.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>. 2010.119. Equinor, statoil-aarsrapport-2008(1).pdf, digitalt dokument, hentet 16.05.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>. 2009. 112.; statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>, 75.

¹⁰⁰ «Flikke og Gjørvi i NRK-styret.» *Trønder-Avisa*. 10.06.2010.

2. Ny strategi for ny energi, 2005-2008

«Flere av de store internasjonale oljeselskapene som British Petroleum, Mobil og Exxon, har forsket på alternativ energi i flere tiår, mens Statoil, Saga og Hydro følger med i det som skjer.»¹⁰¹

Dette skrev Aftenposten i 1993. På 1990-tallet startet det historiker Marten Boon peker på som den andre fasen av petroleumsselskapers satsing på fornybar energi, en fase med utgangspunkt i økt fokus på klimaendringer. Boon deler europeiske og amerikanske oljeselskapers satsning på fornybar energi inn i tre faser. Dette kapitlet omhandler opptakten til den tredje fasen med fornybarsatsing i petroleumsindustrien på 2000-tallet. For å forstå opptakten til den tredje fasen vil kapitlet først ta for seg den andre fasen som startet på 1990-tallet.¹⁰²

Deretter vil kapitlet ta for seg perioden da Statoil utviklet en ny strategi for Ny energi på 2000-tallet. Da selskapet fusjonerte med Hydro i 2007 anså det sin egen satsing på fornybar energi som liten.¹⁰³ Den innebar biodrivstoff, trepellets og tidevannskraft.¹⁰⁴ Perioden rundt fusjonen i 2007 ser ut som et skifte innad i Statoil med tanke på fornybar energi. Fra 2005 til 2007 foregikk det en prosess der selskapet forsøkte å finne ut hvordan en satsing på fornybar energi kunne se ut og hvilke former for fornybar energi som egnet seg for selskapet. Prosessen handlet ikke bare om fornybar energi, men også om karbonfangst og -lagring, samt andre energikilder, men det ligger utenfor denne oppgavens rekkevidde å gå inn på alt dette.¹⁰⁵ Dette kapitlet diskuterer hvorvidt konsernledelsen oppfattet omdømmebygging som en primær drivkraft for Statoils fornybarsatsing i perioden 2005-2008 og hvordan konsernledelsen begrunnet satsingen. I diskusjonen vil jeg vurdere motivasjonene omdømmebygging, kompetansebygging og lønnsomhet som potensielle primære motivasjoner. Både konsernledelsen interne kommunikasjon og selskapets kommunikasjon utad tas med i betraktning.

¹⁰¹ Bø, Trond. «Forskningsavgift kan bli innført.» *Aftenposten*. 10.07.1993.

¹⁰² Boon, «A Climate of Change?», 117-118.

¹⁰³ Equinor, ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#). 2007.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Equinor, CEC Memo - New energy strategy status 1phase-final.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 05.03.2007, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2007.

2.1 Olje- og gassindustriens satsing på fornybar energi

Den generelle oppmerksomheten knyttet til klimaendringene var som nevnt årsaken til at den andre fasen med petroleumsselskaper satset på fornybar energi. Mot slutten av 1980-tallet fikk balansen mellom hensyn til økonomi og hensyn til miljø oppmerksomhet da begrepet «bærekraftig utvikling» ble kjent i sammenheng med at FN-kommisjonen Brundtland hadde ledet la frem sin rapport, *Vår felles framtid*, i 1987.¹⁰⁶ Bærekraftig utvikling handlet om å utvikle det datidige samfunnet på en måte som ikke skulle gå utover menneskers mulighet til å imøtekomme sine behov i fremtiden.¹⁰⁷ Begrepet omfatter miljø som en faktor og blant miljøutfordringene som på 1980-tallet fikk økt oppmerksomhet var menneskeskapte klimaendringer.¹⁰⁸ Bekymringen for denne utfordringen spredte seg internasjonalt på 1980-tallet.¹⁰⁹ Derfor opprettet FN et vitenskapelig organ, FNs klimapanel (IPCC), i 1988 for å gi ut rapporter om klimaforskning.¹¹⁰ Organet ble opprettet av FNs miljøprogram (UNEP) og Den Metrologiske Verdensorganisasjon og ga vitenskapelig grunnlag for beslutninger som ble tatt i de internasjonale klimaforhandlingene.¹¹¹ I 1997 lagde partene i FN Kyotoprotokollen på den internasjonale klimakonferansen: en avtale mellom FNs medlemsland om å begrense klimaendringene ved å kutte i utslipp av blant annet CO₂.¹¹² Håpet var at en internasjonal avtale ville føre til utslippsreduksjoner slik at endringene i klimaet kunne begrenses.

Hvordan petroleumsselskaper reagerte på den internasjonale klimaavtalen varierte mellom forskjellige selskaper. I følge Skjærseth og Skodvin hadde oljeselskaper forskjellige strategier når det gjaldt klimautfordringen.¹¹³ Forfatterne beskriver forskjellene mellom Shell, Statoil og Exxon sine strategier. Mens Exxon ikke støttet avtalen og ikke anerkjente den datidige statusen på klimaforskningen, anerkjente Shell og Statoil forskningen og støttet avtalen.¹¹⁴ Ofte skilles selskapenes strategier mellom de som var medlem av Global Climate Coalition (GCC) og de som ikke var det. GCC ble etablert i 1989 og var en forening bestående av blant

¹⁰⁶ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 104.

¹⁰⁷ Ibid., 104.

¹⁰⁸ Foster, Piers. «Half a Century of Robust Climate Models». *Nature* 545, 7654 (2017): 296-297. 21.04.2020. [10.1038/545296a](https://doi.org/10.1038/545296a). 297.

¹⁰⁹ Ibid., 297.

¹¹⁰ Store norske leksikon, s.v. «FNs klimapanel,» av Kåre Olerud, Jan Sigurd Fuglestad og Steffen Kallbekken, 28.05.2020. https://snl.no/FNs_klimapanel

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Store norske leksikon, s.v. «Kyotoprotokollen» av Kåre Olerud, 28.05.2020. <https://snl.no/Kyotoprotokollen>

¹¹³ Skjærseth og Skodvin, *Climate change and the oil industry*, 1.

¹¹⁴ Ibid., 48, 54, 62.

annet olje- og gasselskaper som jobbet mot Kyotoprotokollen.¹¹⁵ GCC argumenterte i etterkant av møtet i Kyoto for at vitenskapen rundt klimaendringer var usikker og at dersom avtalen ble fulgt ville det få alvorlige konsekvenser for den amerikanske økonomien.¹¹⁶ Blant medlemmene i GCC var Exxon.¹¹⁷ Shell hadde også vært medlem, men forlot GCC i 1998, fordi selskapets syn på Kyotoprotokollen ikke stemte overens med foreningens syn.¹¹⁸ Også BP hadde trukket seg fra GCC i 1996 og anerkjente i 1997 sammenhengen mellom globale klimaendringer og menneskelige utslipp.¹¹⁹ Skjærseth og Skodvin mener at innenrikspolitiske forhold kunne forklare forskjellene mellom Exxon, Shell og Statoils klimastrategier.¹²⁰ I USA har viljen til å gjøre klimatiltak vært mindre enn i Norge og Shells hjemland Nederland.¹²¹ Forskjellige krav til tiltak i forskjellige stater har ført til at selskaper har hatt forskjellige behov for å legitimere olje- og gassvirksomhet. Sejersted mener at selskapenes holdninger til de globale klimaendringene kunne ha konsekvenser for selskapenes sosiale legitimitet.¹²²

Ifølge Ihlen møtte petroleumsselskapene som anerkjente menneskeskapte klimaendringer og støttet Kyotoprotokollen en kommunikasjonsutfordring: Hvordan kunne selskapene støtte utslippskutt og samtidig forsvare sin olje- og gassvirksomhet? Den norske industrien svarte med å si at virksomheten var drevet bærekraftig. Industrien benytter ifølge Ihlen tolkningsrammen han kaller bærekraftsrammen, som blant annet innebærer at selskapene forsøker å kutte sine egne utslipp. Men det er ikke bare utslippskutt fra olje- og gassvirksomhet industrien har benyttet i sitt forsvar. Blant annet Hydro forsvarte sin virksomhet ved å vektlegge sin fornybarsatsing. Ved å vise til fornybarvirksomhet forsøkte oljeselskaper å forsvare seg mot kritikk angående klimaendringene.¹²³

At det var viktig å forholde seg til det interessenter mente hadde også Shell nettopp erfart, og selskapet hadde derfor behov for å drive omdømmebygging. På 1990-tallet slet Shell med forholdet sitt til miljøbevegelsen på grunn av Brent Spar-saken.¹²⁴ Brent Spar var en stor

¹¹⁵ Rowlands, «Beauty and the beast?», 343-344.

¹¹⁶ Ibid., 344.

¹¹⁷ Ibid., 343.

¹¹⁸ Skjærseth og Skodvin, *Climate change and the oil industry*, 55.

¹¹⁹ Lowe og Harris, «Taking Climate Change Seriously», 23.

¹²⁰ Skjærseth og Skodvin, *Climate change and the oil industry*, 202.

¹²¹ Ibid., 202-203.

¹²² Sejersted, *Systemtvang eller politikk* (Oslo: Universitetsforl., 1999), 94.

¹²³ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 103, 113, 119.

¹²⁴ Sluycerman, «Royal Dutch Shel».

tank, brukt til å lagre olje, som hadde vært en del av Brent-feltet i Nordsjøen.¹²⁵ Shell fikk tillatelse av britiske myndigheter til å senke tanken dypt ned på sjøbunnen da den ikke lengre skulle brukes.¹²⁶ Greenpeace startet imidlertid en kampanje mot dumpingen av Brent Spar og okkuperte tanken våren 1995.¹²⁷ Shell og Greenpeace var uenige om senkingen var den beste løsningen miljømessig.¹²⁸ Motstanden mot senkingen spredte seg i Europa og folk boikottet Shells bensinstasjoner og på noen aktivister skadet stasjoner.¹²⁹ Selskapet forsøkte å forsvare seg ved å gi informasjon og ga seg først ikke til tross for protestene.¹³⁰ Men demonstrantene ga seg heller ikke.¹³¹ Shell valgte å følge presset fra Europa.¹³² I følge historiker Keetie Sluyterman lærte Shell at selskapet måtte involvere forskjellige grupper med interesser før beslutninger ble tatt.¹³³ Kanskje spilte den dårlige erfaringen Shell hadde med Bernt Spar en rolle, i kombinasjon med andre faktorer, da selskapet i 1997 støttet Kyoto-protokollen.¹³⁴ Det kan ha vært i kombinasjon med utfordringene Shell møtte i Nigeria i samme periode: Miljøutfordringer og henrettelsen av en gruppe aktivister skapte problemer for Shell og negativ omtale fra investorer i tillegg til sivilsamfunn og media.¹³⁵

På grunn av utfordringene Shell hadde med sivilsamfunnet i Brent Spar-saken og utfordringene i Nigeria, tok Shell grep for å styrke omdømme sitt.¹³⁶ Selskapet innledet en prosess for å finne ut hva interessentene forventet av Shell.¹³⁷ Etter dialoger med diverse interesser inkluderte selskapet både menneskerettigheter og bærekraft blant sine retningslinjer for forretningsvirksomhet: «Shell's Statement of General Business Principles».¹³⁸ Samme året, i 1997, annonserte Shell fornybar energi som sin femte kjernevirksomhet.¹³⁹ At Shell innførte fornybar energi som en del av sin kjernevirksomhet ser ut til å ha vært et direkte resultat av et behov for omdømmebygging. Selv om

¹²⁵ Ibid., 214.

¹²⁶ Ibid., 215.

¹²⁷ Ibid., 214.

¹²⁸ Ibid., 215-216.

¹²⁹ Ibid., 216.

¹³⁰ Ibid., 216.

¹³¹ Ibid., 217.

¹³² Ibid., 217.

¹³³ Ibid., 218.

¹³⁴ Ibid., 223.

¹³⁵ Sluyterman, *A History of Royal Dutch Shell* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 345-355.

¹³⁶ Ibid., 356.

¹³⁷ Ibid., 356.

¹³⁸ Ibid., 357-358.

¹³⁹ Ibid.

kommunikasjonsutfordringen knyttet de globale klimaendringene ikke var den konkrete saken som Shell strevde mest med på 1990-tallet, så illustrerte de andre utfordringene hva som kunne skje dersom Shell ikke tok hensyn til interessenter. Disse erfaringene kan ha motivert selskapet til å bruke fornybar energi som en måte å håndtere kommunikasjonsutfordringen de globale klimaendringene skapte. Utover 2000-tallet anså ansatte i Shell satsingen på solenergi som omdømmetiltak.¹⁴⁰ Det samme gjaldt ansatte i det britiske petroleumsselskapet BP.¹⁴¹

Også BP gjennomgikk en endring i årene rundt 2000 i sammenheng med klimautfordringen og omdømmebygging. Året før Kyotoprotokollen ble laget, i 1996, trakk BP seg ut av Global Climate Coalition og i 1997 holdt John Browne, BPs konsernsjef, en tale på Stanford University der han uttalte at BP anerkjente de globale klimaendringene og sammenhengen med menneskers utslipp til atmosfæren.¹⁴² I den anledningen uttalte Browne at BP ville fortsette sin solenergisatsing.¹⁴³ Satsingen hadde begynt i 1981, og mot slutten av 1990-tallet vokse den.¹⁴⁴ BP kjøpte seg inn i Solarex, et av verden største solenergiselskaper, etter fusjonen med Amoco som eide 50 % av Solarex.¹⁴⁵ I 1999 kjøpte BP opp resten av eierskapet fra petroleumsselskapet Enron.¹⁴⁶ Dette må sees i sammenheng med endringene BP gjorde i sin offentlige identitet på begynnelsen av 2000-tallet.¹⁴⁷ Selskapet skiftet navn fra Britisk Petroleum til kun BP.¹⁴⁸ I tillegg gjorde selskapet en vri på navnet og lot BP stå for 'beyond petroleum' som en illustrasjon på miljøtiltakene selskapet gjorde.¹⁴⁹ Det var en del av et større omdømmebyggende konsept der den nye visuelle identiteten til selskapet var en grønn logo formet som en solsikke.¹⁵⁰ Den nye identiteten skulle fremme selskapets fokus på miljø og satsing på fornybar energi.¹⁵¹ Ifølge Balmer var måten BP presenterte seg selv ikke en refleksjon av selskapets faktiske identitet og drift.¹⁵² I motsetning til dette mener Miller at BP stod på trygg grunn da selskapet annonserte seg selv som 'beyond petroleum', fordi BP var

¹⁴⁰ Miller, «Why the oil companies lost solar», 58.

¹⁴¹ Ibid., 58.

¹⁴² Lowe og Harris, «Taking Climate Change Seriously», 23.

¹⁴³ Ibid., 27.

¹⁴⁴ Miller, «Why the oil companies lost solar», 53.

¹⁴⁵ Ibid., 53.

¹⁴⁶ Ibid., 53.

¹⁴⁷ Balmer et. al., «Explicating Ethical Corporate Marketing.», 8.

¹⁴⁸ Ibid., 8.

¹⁴⁹ Ibid., 8.

¹⁵⁰ Ibid., 8.

¹⁵¹ Ibid., 8.

¹⁵² Ibid., 7.

ledende innen solenergi.¹⁵³ En fornybarsatsing var ikke en garanti for et bedret omdømme. I tillegg bydde også satsingene på utfordringer på det økonomiske planet.

Som nevnt anså ansatte i Shell satsingen på fornybar energi som et omdømmetiltak, men selskapet fokuserte også på lønnsomheten. Til tross for at Shell hadde gjort fornybar energi til en kjernevirksomhet var selskapet usikker på hvilke teknologier det var fornuftig å satse på. Det var nemlig usikkert for Shell hvilke teknologier for fornybar energi som selskapet kunne tjene penger på i fremtiden. Shell valgte derfor å spre risikoen ved å velge tre forskjellige satsingsområder: biomasse, solenergi og skogsdrift. I tillegg valgte Shell å holde satsingene små, for å holde risikoen liten. Tidlig på 2000-tallet endret selskapet satsingen noe ved å gå vekk fra skogsdrift og i stedet fokusere på solenergi og vindenergi. Etter at Shell også sakk ned utviklingen av solkraft på grunn av manglende etterspørsel, forble selskapet aktivt i utviklingen av vindkraft. Fornybarsatsingen forble små ettersom teknologiene var for dyre for at Shell kunne satse stort. Til tross for at fornybar energi var regnet som en kjernevirksomhet var satsingene på begynnelsen av 2000-tallet veldig mye mindre enn selskapets satsing på olje og gass. Mangelen på lønnsomhet ser ut til å ha stått i veien for større satsing.¹⁵⁴

Både Shell og BP fikk vanskeligheter med å tjene penger på satsingene innen fornybar energi.¹⁵⁵ Selskapene hadde ikke ekspertisen som trengtes og var heller ikke dedikerte nok innen solenergi.¹⁵⁶ Det førte til at selskapene bremset satsingene. Shell stanset satsingen på solenergi i 2007, men forlot ikke satsingen på fornybar energi helt.¹⁵⁷ Selskapet erstattet solenergisatsingen med eksperimentelle former for solenergi.¹⁵⁸ Dessuten satset Shell også på biodrivstoff.¹⁵⁹ BP derimot erstattet ikke aktiviteten innen solenergi.¹⁶⁰ Selskapet trakk seg gradvis ut av virksomheten over en periode på tre år inntil 2011 med begrunnelsen om at satsingen ikke var lønnsom.¹⁶¹ Selskapene bremset også satsingene på vindkraft etter å ha vært de første som økte satsingene sin på 2000-tallet.¹⁶² BP og Shells nedbremsing markerte

¹⁵³ Miller, «Why the oil companies lost solar», side 53.

¹⁵⁴ Sluyterman, *A History of Royal Dutch Shell* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 31, 426, 431.

¹⁵⁵ Boon, «A Climate of Change?», 118.

¹⁵⁶ Ibid., 118.

¹⁵⁷ Ibid., 118.

¹⁵⁸ Ibid., 118.

¹⁵⁹ Ibid., 118.

¹⁶⁰ Ibid., 118.

¹⁶¹ Miller, «Why the oil companies lost solar», 53.

¹⁶² Boon, «A Climate of Change?», 119-120.

overgangen til den tredje fasen som begynte rundt 2010.¹⁶³ Denne fasen innebar innebar blant annet at flere oljeselskaper, deriblant Total, BP, Shell og etter hvert også Statoil, satset på å bygge solkraftverk.¹⁶⁴ For Statoils del var dette først og fremst perioden da selskapet startet sin vindkraftsatsing.¹⁶⁵

2.2 Statoils arbeid med ny strategi

Statoil valgte havvindkraft som et hovedfokus for sin fornybarsatsing etter at selskapet gjennomgikk en prosess i perioden 2005 til 2007 for å finne ut hvilke områder innen fornybar energi selskapet skulle satse på.¹⁶⁶ Blant de involverte i arbeidet var Margareth Øvrum, som fikk stillingen som konserndirektør for Teknologi og ny energi da Statoil og Hydro fusjonerte 1. oktober 2007.¹⁶⁷ Hun var også involvert i arbeidet konsernledelsen gjorde angående fornybar energi i forkant av fusjonen samme året.

Våren 2007 møttes nemlig konsernledelsen i Statoil for å diskutere satsing på fornybar energi.¹⁶⁸ Det var flere muligheter og ikke innlysende hva som ville være best. Ledelsen fremhevet forskjellige potensielle satsinger: hav -og landbasert vindkraft, biodrivstoff, solenergi, bølge -og tidevannskraft, biomasse og geotermisk energi.¹⁶⁹ Flere av disse hadde Statoil allerede erfaring med fra før, slik som biodrivstoff, trepellets og tidevannskraft.¹⁷⁰ For Øvrum var fornybar energi en viktig mulighet der selskapet kunne bruke sin kompetanse fra olje- og gassvirksomhet til å tjene penger, men slik som Shell ikke var sikre på hvilke teknologier som ville bli fremtidens vinnere, var også ledelsen i Statoil usikker på dette.¹⁷¹ Det var ikke åpenbart for selskapene hvilke teknologier som ville bli de viktigste teknologiene og energiformene.¹⁷² Mens selskapet jobbet med riktig prioritering delte konsernledelsen de potensielle satsingene i forskjellige grupper: «*Core businesses* [...]» slik

¹⁶³ Ibid., 118-119.

¹⁶⁴ Ibid., 118-119.

¹⁶⁵ Ibid., 120.

¹⁶⁶ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁶⁷ statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>, side 75.

¹⁶⁸ CEC Memo - New energy strategy status 1phase-final.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 05.03.2007, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁷¹ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

¹⁷² Ibid.

som havvindkraft og biodrivstoff, «*Long term options* [...]» slik som geotermisk energi og solenergi og «*Opportunistic options/niche markets* [...]» slik som satsingen på tidevannskraft.¹⁷³ Ved å satse på flere forskjellige teknologier mente ledelsen at det ville utjevne risikoene for satsingene.¹⁷⁴ Men selskapet valgte også å prioritere noen satsinger fremfor andre, og en av hovedsatsingene var havvindkraft.

Konsernledelsen så for seg at selskapet ville realisere satsingene innen havvindkraft de neste 5-10 årene.¹⁷⁵ De første årene skulle bestå i å få tak i områder der selskapet kunne bygge ut, utvikle prosjekter, samt utvikle og kjøpe opp teknologi med mål om å sikre tilstedeværelse i markedet.¹⁷⁶ Målet var at Statoil skulle få erfaring med vindkraft og legge til rette slik at selskapet kunne få langsiktige muligheter i markedet.¹⁷⁷ Konsernledelsen så nemlig et betydelig potensiale for vekst innen fornybar energi.¹⁷⁸ Det er tydelig at Statoil ville drive kompetansebygging, tjene penger og at det var et potensialet for at fornybar energi kunne benyttes til å drive omdømmebygging. Spørsmålet er om omdømmebygging kan sies å ha vært en primær motivasjon fremfor de to andre faktorene.

2.3 Betydningen av omdømmebygging

I 2007 diskuterte konsernledelsen internt i Statoil flere argumenter for at økt investering innen fornybare energikilder var en god ide for selskapet. Det var flere grunner ledelsen tok opp, men noen grunner ser ut til å ha fått mer oppmerksomhet enn andre. Blant grunnene som var nevnt, men som fikk mindre oppmerksomhet, var at flere store olje- og gasselskaper satset på nye energikilder.¹⁷⁹ Som omtalt tidligere hadde BP og Shell satsinger på fornybar energi i denne perioden. At Statoil var vitne til at disse selskapene satset har sannsynligvis påvirket Statoils satsing, men som omtalt tidligere var Shell og BP i ferd med å bremse ned sine fornybarsatsingen. Likevel var det våren 2007 en oppfattelse internt i Statoil om at andre oljeselskaper så muligheter for lønnsomhet i fornybar energi.¹⁸⁰

¹⁷³ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ Equinor, Protokoll fra styremøtet, fysisk dokument, 13.03.2007, Boks ID 11.S95.333-7. 2007.

¹⁷⁹ CEC Memo - New energy strategy status 1phase-final.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 05.03.2007, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁸⁰ Ibid.

Det var mange sider ved en potensiell fornybarsatsing som konsernledelsen diskuterte. Noen av faktorene konsernledelsen diskuterte kan se ut som gunstige forutsetningen fremfor motivasjoner, slik som behovet for energisikkerhet og høye energipriser.¹⁸¹ Konsernledelsen mente også at Statoil hadde fordeler i selskapets kultur for gjennomføring av prosjekter på havet og utvikling av teknologi.¹⁸² I tillegg mente ledelsen at det var en fordel at Statoil var tilstede som olje- og gassprodusent i mange land hvor det var muligheter for å bygge havvindkraft, som i blant annet Storbritannia.¹⁸³ Disse gunstige forutsetningene for å satse vil bli omtalt mer, men de er ikke begrunnelsene for satsingen. Det ser ut som at de begrunnelsene som fikk mest oppmerksomhet fra konsernledelsen var globale klimaendringer, statlige ambisjoner, priser på CO₂-utslipp, vekst i markedet for fornybar energi og økte utfordringer med tilgang til olje og gass.

Lønnsomheten er et argument som ser ut til å peke seg ut blant hovedgrunnene konsernledelsen fremmet internt i 2007. Overfor styret hevdet konsernledelsen at den så et betydelig vekstpotensial innenfor nye energiløsninger.¹⁸⁴ Dette potensialet for vekst bør sees i lys av at selskapet så et behov for å satse på andre forretningsområder enn olje og gass, fordi olje og gass var ressurser som det ble vanskeligere og vanskeligere å finne og hente opp.¹⁸⁵ Derfor var det ikke bare et spørsmål om hvorvidt det fantes muligheter for å tjene penger på fornybar energi, men også hva Statoil på sikt skulle erstatte olje- og gassvirksomhet med. Allerede innen 2025 så ledelsen for seg at fornybar energi kunne være en sentral virksomhet i Statoil.¹⁸⁶ Utover året fortsatte styret og konsernledelsen å diskutere saken. Både konsernledelsen og styret så potensialet for å tjene penger på fornybar energi på sikt.¹⁸⁷ Konsernledelsen begrunnet dette med at fornybar energi ville bli mer konkurransedyktig etter hvert.¹⁸⁸ Et enda viktigere poeng for Statoils del var kanskje at konsernledelsen mente at ettersom markedet for fornybar energi var lite på dette tidspunktet og Statoil forventet at det

¹⁸¹ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ Equinor, Protokoll fra styremøte, fysisk dokument, 13.03.2007, Boks ID 11.S95.333-7. 2007.

¹⁸⁵ CEC Memo - New energy strategy status 1phase-final.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 05.03.2007, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Equinor, Protokoll fra styremøtet, fysisk dokument, 15.06.2007, Boks ID 11.S95.333-7. 2007.

¹⁸⁸ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

ville vokse, så kunne Statoil opparbeide seg en ledende posisjon i markedet dersom selskapet var tidlig ute med å satse.¹⁸⁹ En slik ledende posisjon mente ledelsen at kunne sørge for at Statoil på sikt overlevde som selskap i en fremtid med mindre olje og gass.¹⁹⁰

Ledelsen så ikke for seg at fornybar energi ville være konkurransedyktig i seg selv i nærmeste fremtid, men på lengre sikt.¹⁹¹ I mellomtiden ville ledelsen benytte den statlige støtten til vindkraft noen land hadde innført, og på den måten gjøre satsinger lønnsomme for Statoil også på kort sikt.¹⁹² Våren 2007 satte EU mål om at fornybar energi skulle utgjøre en større del av energimiksen i unionen.¹⁹³ Konsernledelsen var vitne til at stater lovet utslippskutt, samtidig som at selskapet hadde tro på at energibehovet ville øke.¹⁹⁴ Blant annet viste ledelsen til EUs mål å kutte utslipp med 50 prosent innen 2050 sammenliknet med 1990-nivå.¹⁹⁵ EU var med i Kyotoprotokollen og hadde derfor lovet det internasjonale samfunnet å kutte utslippene sine.¹⁹⁶ De statlige initiativene gjorde det mulig for Statoil å se for seg at selskapet også kunne tjene penger på kort sikt.

Statoil var også motivert av andre hensyn enn lønnsomheten. Konsernledelsen mente at såkalt ren energi var viktig å satse på av hensyn til store grupper interessenter.¹⁹⁷ Dette handlet blant annet om at selskapet ville fremstå som et godt selskap for potensielle ansatte.¹⁹⁸ I tillegg er det sannsynlig at ledelsen siktet til miljøbevegelsen som en gruppe med interessenter, men det kan også tenkes at ledelsen siktet til deler av næringslivet som hadde interesse av at et stort selskap som Statoil satset på fornybar energi slik at de kunne bidra som leverandører og utviklere av teknologi. Fordi ledelsen så at fornybar energi var viktig for noen interessenter ser det ut som at omdømmebygging var en motivasjon for å satse på fornybar energi.

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Ibid.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Umbach, Frank. «Global energy security and the implications for the EU». Energy Policy 38, 3 (2010): 1229-1240. 11.04.2020. 10.1016/j.enpol.2009.01.010. 1235.

¹⁹⁴ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁹⁵ Ibid.

¹⁹⁶ United Nation Treaty Collection. «7. a Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change.» 02.04.2020. https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-a&chapter=27&clang=_en#EndDec

¹⁹⁷ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

¹⁹⁸ Ibid.

Ledelsens oppfatning angående omdømmebygging så ut til ikke å endres til året etter, ettersom den anså satsingen på fornybar energi som viktig i bekjempelsen av de menneskeskapte klimaendringene.¹⁹⁹ Samtidig ser ut til at ledelsen mente det var viktig at satsingen på nye energikilder ikke skulle ansees om et forsvar, men som en forretningsmulighet som var et resultat av klimaendringene.²⁰⁰ Dette kan tolkes på forskjellige måter ettersom det ikke er innlysende hva ledelsen mente at fornybar energi kunne ansees som et forsvar mot. Ut fra konteksten kan det tolkes som et forsvar for andre aktiviteter i selskapet, fordi ledelsen fremhevet at fornybar energi kunne skape ekstra verdi i andre aktiviteter i selskapet.²⁰¹ Det kan også sees i sammenheng med at ledelsen anså fornybar energi som en trussel mot olje- og gassvirksomhet.²⁰² På den måten kan det tolkes som at fornybar energi kunne forsvare selskapet mot finansielle tap i sammenheng med klimaendringene. Dette kan ha vært fordi en potensielt ambisiøs global klimapolitikk kunne føre til at petroleumsselskaper ble tvunget til å utvinne mindre olje og gass. Hvordan en ny internasjonal klimaavtale kunne se ut som etter at perioden for Kyotoprotokollen var over, kunne være av stor betydning for bransjen. Om politikken fikk konsekvenser for etterspørselen etter petroleum eller de politiske rammevilkårene for petroleumsvirksomhet ville Statoil ha et nytt ben å stå på dersom selskapet på dette tidspunktet startet en satsing på fornybar energi. I tillegg kan det tolkes dithen at å satse på fornybar energi kunne være en måte å forsvare omdømme til Statoil og at det var dette selskapet ville unngå at satsingen skulle ansees som.

Ifølge Ihlen må et selskap ha et godt omdømme for å opprettholde sin legitimitet.²⁰³ Statoils satsing på fornybar energi kan tolkes som et forsøk på å ta hensyn til de av selskapets interessenter som var opptatt av miljø og klima, og at det dermed var et forsøk på omdømmebygging og opprettholdelse av legitimitet. En gruppe med interessenter som var opptatt av miljø og klima var miljøorganisasjoner. Et eksempel på en sentral aktør i den norske miljøbevegelsen var leder i WWF Rasmus Hansson som i 2006 uttalte til NTB i

¹⁹⁹ Equinor, 2008_06_02 NE Strategy CEC updated.doc, Margareth Øvrøm, digitalt dokument, dato for møtet 02.06.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

²⁰⁰Ibid.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Ibid.

²⁰³ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 10.

forkant at fusjonen at «- Olje og gass er fortidas energiformer. Selskapet må få fram satsing på fornybare kilder.»²⁰⁴ Også tidligere leder i Naturvernforbundet Lars Hatlbrekken oppfordret Hydro og Statoil til å identifisere seg som et energiselskap fremfor et oljeselskap slik at det fusjonerte selskapet viste at det tenkte i retning av fornybar energi.²⁰⁵ Om Statoil imøtekom miljøbevegelsens krav om fornybarsatsing, så kunne det styrke omdømme til selskapet. Derfor ga fornybarsatsing mulighet til omdømmebygging og opprettholdelse av legitimitet samtidig som det lå et potensielt langsiktig inntjeningspotensialet i satsingen.

Fornybarsatsingen ga imidlertid ikke bare mulighet til omdømmebygging. Det skapte også en kommunikasjonsutfordring for Statoil. Som nevnt tidligere var det ansatte i Shell som tenkte at fornybarsatsingen til selskapet kun var motivert av omdømmebygging. En likende situasjon ser det ut som at Statoil hadde. Selskapet opplevde det som en utfordring å kommunisere at det mente alvor når det snakket om fornybarsatsingen og at det var mange som anså satsingen som grønnvasking.²⁰⁶ Dette kan være årsaken til at Øvrum i 2007 uttalte til media at satsingen ikke var et reklameshow og at hun ikke ville promotere noe Statoil ennå ikke hadde gjort.²⁰⁷ Det at hun måtte konstantere overfor pressen at satsingen ikke var ment å være reklame, tyder på at Statoil anså dette som en reell kommunikasjonsutfordring overfor hvordan pressen omtale satsingen og hvordan leserne tolket det.²⁰⁸ I tillegg hadde Statoil ikke bare en kommunikasjonsutfordring angående klimaendringene i samtiden, men selskapet ble også ifølge Øvrum kritisert for å bruke penger på fornybarsatsingen som kunne vært brukt på mer lønnsomme olje- og gassprosjekter.²⁰⁹ At pengene heller burde vært brukt på olje- og gass for å lønnsomhetens skyld var Statoil ikke enige i.

Statoil var klar over at fornybar energi utgjorde en trussel mot olje- og gassindustrien ettersom fornybare energikilder vokste og kunne skape lønnsomhet på sikt. Det ser ikke ut til at lønnsomheten ble noe mindre vektlagt i oppdateringene av strategien i 2008.²¹⁰ Konsernledelsen jobbet med å oppdatere strategien for å se hvilke muligheter selskapet

²⁰⁴ «Miljøbevegelsen oppfordrer til å satse på fornybar energi.» *NTB*. 18.12.2006.

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

²⁰⁷ «Miljø skal gi penger i oljekassen.»

²⁰⁸ *Ibid.*

²⁰⁹ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

²¹⁰ 2008_06_02 NE Strategy CEC updated.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 02.06.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

hadde.²¹¹ Ledelsen presiserte i denne sammenhengen at potensialet for lønnsomhet i fornybarvirksomhet vokste raskt og at det utgjorde en trussel mot olje- og gassvirksomhet.²¹² Tanken var at ettersom tilgangen til olje og gass ble vanskeligere, så kunne nye energikilder potensielt ta over og skape lønnsomhet for aksjonærene.²¹³ Denne tanken var basert på en idé om at fornybar energi ville bli billigere ettersom kostnadene ville synke på grunn av økt erfaring, mens olje og gass var forventet å bli dyrere på grunn av politiske tiltak, slik som avgifter på utslipp av klimagasser.²¹⁴ Allerede på dette tidspunktet så ledelsen at til tross for at de fleste nye former for energi krevde subsidier, så var blant annet havvind konkurransedyktig med gass og kull dersom disse teknologiene skulle gjennomføres med karbonfangst og -lagring.²¹⁵ Det ser ut som konsernledelsen var av den oppfattelsen at fornybar energi på et tidspunkt kunne utgjøre en reell konkurranse mot olje- og gassvirksomhet og at selskapene som ikke satset på fornybar energi ikke ville ha virksomhet å drive på sikt.

Men til tross for at satsingen på fornybar energi kunne begrunnes med at det ville lønne seg på sikt, så ledelsen også at nye energiformer krevde subsidier for å være konkurransedyktige på kort sikt.²¹⁶ Dette medførte en politiske risiko ettersom statlige subsidier kunne variere ut fra hvem som satt med makten. En regjering kunne innføre subsidier og den neste fjerne dem. Om et selskap velger å benytte seg av subsidier på et prosjekt som det tar lang tid å gjøre lønnsomt uten subsidier, vil det derfor være en betydelig risiko knyttet til hvorvidt prosjektet vil lykkes med å tjene penger. Til tross for dette følte Statoil seg komfortabel med å benytte seg av subsidier, fordi kostnadene for å slippe ut CO₂ var forventet å stige og det kunne gjøre fornybar energi mer attraktivt.²¹⁷ Kombinasjonen av klimaendringer og Europas behov for energisikkerhet, gjorde at selskapet våget å gjøre seg avhengige av subsidier fra regjeringer, for å dekke behovet for lønnsomhet i en periode, før virksomhetene ville bli lønnsomme i seg selv.²¹⁸ EU hadde mål om utslippsreduksjoner knyttet til Kyotoprotokollen, samtidig som

²¹¹ Ibid.

²¹² Ibid.

²¹³ Ibid.

²¹⁴ Equinor, 2008_05_14 NE Strategy CEC.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 26.05.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

²¹⁵ Ibid.

²¹⁶ 2008_06_02 NE Strategy CEC updated.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 02.06.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

²¹⁷ Ibid.

²¹⁸ 2008_05_14 NE Strategy CEC.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 26.05.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

unionen ønsket å bli mindre avhengige av importert energi.²¹⁹ I 2006 var EU redde for at 70 prosent av energiforbruket måtte importeres i 2030.²²⁰ Unionen importerte allerede 50 prosent av sin energi fra noen få utvalgte stater, blant annet gass fra Norge, Russland og Algerie.²²¹ Dette førte til dårlig forsyningssikkerhet, som vil si at unionen kunne få utfordringer med å få nok energi dersom det oppstod utfordringer med en eller flere av leverandørene.²²² EU ville få energien sin fra flere kilder og dette innebar å inkludere fornybar energi.²²³ Energipolitikken ville derfor både støtte opp om økt energisikkerhet og utslippsreduksjoner.²²⁴ Denne politikken ser ut til å være grunnen til at Statoil ville ta sjansen på å være avhengig av statlige subsidier for å bygge ut fornybar energi til tross for den politiske risikoen. I tillegg er det mulig at Statoil så potensialet for å bruke dette bidraget til EUs utslippskutt i sitt kommunikasjonsarbeid knyttet til klimaendringene.

Klimaendringene var en av utfordringene Statoil møtte i kommunikasjonssammenheng og som Statoil måtte løse for å opprettholde sin legitimitet. Statoil fremhevet at klimaendringer hadde fått enestående fokus i samfunnet, og selskapet forventet at fokuset på klimaendringer skulle øke på sikt. I den sammenheng fremhevet Statoil også at energiselskaper var forventet å vise at det var med å løse utfordringene. Det er uklart hvem Statoil mente forventet dette. Selskapet beskrev forskjellige interessenter, og blant dem kan det tenkes at det var unge nordmenn som «[...] does not fully appreciate the company's vital role in sourcing and providing energy and its contribution to the Norwegian standard of living.» som Statoil mente forventet det.²²⁵ Selskapet pekte også på sivilsamfunnsorganisasjoner som viktige interessenter, herunder miljøbevegelsen. I tillegg anså Statoil den norske staten som en viktig interessent ettersom staten eide store deler av selskapet, og at dette førte til at selskapet opplevde å være en målestokk for norsk klimapolitikk. Unge nordmenn, staten og miljøbevegelsen kan derfor ha vært interessentene Statoil mente forventet at selskapet skulle

²¹⁹ Gullberg, Anne Therese. «Hvem vinner kampen om EUs klimapolitikk?». *Internasjonal politikk* 68, 1 (2010): 38-61. 06.03.2020. <https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/ip/2010/01/art02>. 39.

²²⁰ Ibid., 39.

²²¹ Ibid., 39.

²²² Ibid., 39.

²²³ Ibid., 39.

²²⁴ Ibid., 39-40.

²²⁵ Equinor, Global Communications Strategy (Final version) 261108.doc, Reidar Gjørsum, digitalt dokument, dato for møte 01.12.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

være en del av løsningen på klimautfordringen. At selskapet hadde en fornybarsatsing kunne brukes i kommunikasjonsarbeidet for å imøtekomme denne utfordringen.²²⁶

Blant annet var Statoil opptatt av at selskapet kunne bruke fornybarsatsingen til å posisjonere seg i forhold til andre petroleumsselskaper. Selskapet var vitne til hvordan konkurrenter brukte ansvar for miljøet og innovasjon som en måte å vise en identitet og posisjonere seg.²²⁷ Da Statoil begynte prosessen med å finne ut hvordan en havvindkraftsatsing kunne se ut, hadde BP drevet sin solenergisatsing i over 20 år.²²⁸ Også Shell, som omtalt tidligere, satset på begynnelsen av 2000-tallet etter å ha slitt med sine relasjoner til interessenter. Det ser ut som at Statoil var påvirket av hva andre selskaper, slik som BP og Shell, gjorde angående miljøutfordringer ettersom selskapet mente det var viktig hvordan det ble oppfattet sammenliknet med andre likende selskaper og at det helst burde skille seg ut.²²⁹ Samtidig var, som nevnt tidligere, dette perioden da både Shell og BP bremsset sine satsinger på grunn av utfordringer med lønnsomheten. På det området ser det ikke ut til at Statoil fulgte flokken, men heller hadde tro på at satsingene ville lønne seg på sikt.

Lønnsomhet som motivasjon er tydelig representert i kildematerialet. Det kan være knyttet til hvilken leser materialet originalt ble skrevet for. Det kan tenkes at potensialet for lønnsomhet var fremhevet overfor de interessentene som var opptatt av lønnsomheten, og at det er derfor lønnsomhet står tydelig frem som en motivasjon i kildene. Et eksempel på en slik gruppe med interessenter kan nettopp ha vært styret og generalforsamlingen, som sannsynligvis var opptatt av at profitt for aksjeeierne. Konsernledelsen skrev nettopp en del av kildematerialet benyttet i dette kapitlet til styret.

Til tross for at det er mulig at kildematerialet gjenspeiler hvem som skrev det og hvem som var mottakeren, ser det ut som at lønnsomhet i større grad enn omdømmebygging kan sies å være den primære motivasjonen i konsernledelsen øyne da selskapet lagde strategien for Ny energi. Som nevnt tidligere visste selskapet at olje og gass ville få konkurranse fra fornybar energi og ikke kunne forbli selskapets hovedvirksomhet på lang sikt. Om Statoil skulle

²²⁶ Ibid.

²²⁷ Ibid.

²²⁸ Miller, «Why the oil companies lost solar», 53.

²²⁹ Global Communications Strategy (Final version) 261108.doc, Reidar Gjærum, digitalt dokument, dato for møte 01.12.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

overleve måtte selskapet ha andre føtter å stå på. Dette kan også sees i lys av internasjonaliseringsprosessen Statoil også har gjennomgått. I 2001 ble Statoil delprivatisert og selskapet gjorde internasjonal virksomhet til et hovedmål.²³⁰ Målet var at den norske petroleumsnæringen skulle vare lengre enn norske olje- og gassressurser.²³¹ Statoil ville ikke dø med norsk sokkel, så selskapet valgte å satse internasjonalt. Tilsynelatende ønsket Statoil heller ikke å dø med verdens samlede mengde med olje og gass, og for å unngå dette måtte selskapet ha en fot innenfor andre forretningsområder. Den langsiktige lønnsomheten kan derfor sies å være den primære motivasjonen bak strategien for Ny energi, men på kort sikt var selskapet likevel avhengig av kompetansebygging og omdømmebygging for å få dette til. Et hvert selskap trenger å opprettholde sin legitimitet for å kunne drive virksomheten sin. I Statoils tilfelle kan dette ha betydd å oppnå legitimitet som vindkraftprodusent i tillegg til sin kjernevirksomhet innen olje og gass. Selskapet måtte også drive kompetansebygging for å kunne bli en vindkraftleverandør.

Et annet spørsmål er hvorvidt det var mye fokus på fornybar energi. Noe som tyder på at Margareth Øvrum selv brukte tid på sin rolle innen Ny energi var at hun ofte snakket om det på styremøtene hun var i.²³² På den andre siden snakket Øvrum utad i media en del om andre sider ved jobben sin. Blant annet uttalte hun seg i en artikkel i *Teknisk Ukeblad* om teknologiutvikling i Statoil. Der fikk fornybar energi liten plass og det handlet om at pengene som gikk til fornybar energi var en liten prosentandel av det selskapet brukte på forskning og utvikling.²³³ Det er viktig å huske på at fornybar energi var en av flere aktiviteter som Statoil drev med i perioden, og at fornybar energi ikke var det eneste området Øvrum hadde ansvar for. I tillegg handlet som tidligere nevnt strategien Statoil utviklet for dette området ikke bare om fornybar energi, men også karbonfangst og -lagring og andre energikilder enn havvindkraft. Øvrum poengterte overfor *Teknisk Ukeblad* i denne sammenhengen at selv om pengebruken på forskning og utvikling innen fornybar energi utgjorde en liten prosentdel av de totale utgiftene selskapet hadde innenfor forskning og utvikling, så var det for Øvrum et

²³⁰ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 78.

²³¹ *Ibid.*, 78-79.

²³² Equinor, Protokoll fra styremøte, fysisk dokument, 15.06.2007, Boks ID 11. S95.333-7. 2007.; Equinor, Protocol 24-25 September 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 24.09.2008-25.09.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.; Equinor, Protocol December 16-17 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 16.12.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.; Equinor, Protocol June 20 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 20.06.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.; Equinor, Protocol BoD meeting 20091210-11_signed.pdf, digitalt dokument, 10.12.2009-11.12.2009, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2009.

²³³ «Skal beholde teknogiledelsen.» *Teknisk Ukeblad*. 28.08.2008.

poeng at det ville ta tid å bygge opp kompetanse innenfor fornybar energi før de kunne øke innsatsen.²³⁴ Her ser det ut som at Øvrum siktet til at de ikke hadde tenkt til å bli store innenfor fornybar energi på kort sikt, men at satsingen på fornybar energi var med tanke på selskapets overlevelse på lang sikt. Spørsmålet videre er hvorvidt motivasjonen representert i strategien konsernledelsen utviklet stemmer overens med motivasjonene Statoil hadde for å investere i de konkrete havvindprosjektene Hywind Demo, Hywind Scotland og Sheringham Shoal.

²³⁴ Ibid.

3. Hywind: fra modell til flytende vindpark, 2005-2017

«I was sitting looking at a floating marker buoy on the water, and thought to myself — if we just made one of those 100 metres high instead of four metres, we'd have a tower for a wind turbine»²³⁵

Sitatet er hentet fra Equinors egne fortelling om hvordan en tidligere Hydro-ansatt, Dag Christensen, i 2001 kom på idéen om å lage en flytende vindturbin da han var ute og seilte med sin kollega Knut Solberg.²³⁶ Slik omtalt i kapittel to hadde oljeselskaper som Shell og BP i kjølvannet av Kyotoprotokollen i 1997 økt sine innsatser innen klimatilak, og det er sannsynlig at Hydros vilje til å utvikle flytende vindkraft var påvirket av avtalen. I 2003 startet Hydro utviklingen av et konsept for flytende havvindkraft.²³⁷ Konseptet fikk navnet Hywind og bestod av en vindturbin plassert på et flytende tårn i vannet med strømkabel koplet til.²³⁸ For å realisere Hywind ville Hydro bygge en fullskala demonstrasjon, som ble kaldt Hywind Demo, og en testpark bestående av flere demonstrasjonsmøller. Fordi Hydro og Statoil bestemte seg for å inkludere ny energi da de fusjonerte olje- og gassvirksomhetene i 2007, ble Hywind fra dette tidspunktet også en av Statoils satsinger på fornybar energi.²³⁹ I dette kapitlet skal vi se på hvordan konsernledelsen i Statoil begrunnet satsingen på Hywind, hvordan selskapet forankret satsingen i selskapets strategi for ny energi og hvordan selskapet kommunisere satsingen til offentligheten. Med utgangspunkt i dette vil kapitlet diskutere i hvilken grad omdømmebygging var en motivasjon for å satse på Hywind-teknologien. Å bruke Hywind til å bygge et godt omdømme er en av flere forskjellige motiver Statoil kan ha hatt for å satse. Andre mulige motivasjoner er lønnsomhet og kompetansebygging. Kapittel to omfattet strategien Statoil utviklet for ny energi. Dette kapitlet nyanserer funnene fra kapittel to ved å fokusere på motivasjonene for å satse på Hywind spesifikt. Kapitlet vil først ta for seg hvordan Hydro begrunnet satsingen på Hywind før fusjonen med Statoil i 2007. Deretter går det inn på hvordan satsingen utviklet

²³⁵ Equinor. «How Hywind was born.» 21.03.2019. <https://www.equinor.com/en/magazine/how-hywind-was-born.html>.

²³⁶ Ibid.

²³⁷ Equinor, Approval of documentation to the Corporate Executive Committee (CEC), Margareth Øvrum, fysisk dokument, dato for møtet 19.05.2008, Boks ID 09.S95.459-29. 2008.

²³⁸ Equinor, HYWIND Concept Selection Study Report, Issued for DG3, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 21.12.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

²³⁹ Løvik, Hanne. «Hywind Mange har vært villige til å ta på seg farskapet - her er historien om Hywind trange fødsel.» *Teknisk Ukeblad*. 21.10.2010.

seg i perioden etter fusjonen opp mot installasjonen av Hywind Demo i 2009, før det til slutt diskuterer utviklingen av testparken Hywind Scotland.

3.1 Hydros satsing på Hywind, 2005-2007

I 2003 begynte Hydro arbeidet med å finne ut om selskapet kunne lage flytende vindmøller.²⁴⁰ To år senere fløt en liten vindmølle i et basseng i Trondheim.²⁴¹ Den lille testturbinen viste gode resultater og forskerne konkluderte med at Hywind-teknologien var gjennomførbar.²⁴² Teknisk Ukeblad omtalte resultatene som «[...] svært positive.»²⁴³ Magasinet la til at vindturbiner til havs så langt kun hadde stått på 20 meters dyp og at det var få havområder i Norge hvor havvindkraft derfor kunne bygges.²⁴⁴ Hywind-teknologien kunne installeres på havdyp mellom 200 og 700 meter.²⁴⁵ Dermed kunne teknologien muliggjøre vindkraftutbygging i flere områder utenfor kysten av Norge.

Hydros tanke var å lage en stor og kommersielt attraktiv vindpark med Hywind-møller.²⁴⁶ Først ville selskapet bygge en fullskala demonstrasjonsmølle som skulle plasseres utenfor Karmøy og levere strøm til strømnettverket under en testperiode.²⁴⁷ Alexandra Bech Gjørv, som ledet Ny energi i Hydro, mente at området utenfor Karmøy var perfekt for å teste en flytende vindmølle, fordi det var dypt hav nært land og det allerede eksisterte nødvendig industri i nærheten.²⁴⁸ Etter testperioden ville Hydro vurdere å flytte Hywind Demo til et annet sted hvor det potensielt kunne forsyne en oljeplattform med elektrisitet.²⁴⁹ Dette fremhevet Gjørv overfor Teknisk Ukeblad og la til at Hywind dermed kunne hjelpe Hydro med å redusere sine CO₂-utslipp fra oljeinstallasjoner.²⁵⁰ Hywind var ikke bare en brikke i

²⁴⁰ Approval of documentation to the Corporate Executive Committee (CEC), Margareth Øvrum, fysisk dokument, dato for møtet 19.05.2008, Boks ID 09.S95.459-29.

²⁴¹ HYWIND Concept Selection Study Report, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 21.12.2005, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁴² Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁴³ Steensen, «Hydro i vinden.»

²⁴⁴ Ibid.

²⁴⁵ Ibid.

²⁴⁶ Equinor, HYWIND Concept Selection Study Report, Issued for DG2, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 21.12.2005, Boks ID 09.S95.459-16. 2005.

²⁴⁷ Equinor, Hywind DG3 Report, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 29.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

²⁴⁸ Rosenberg, Ulf E. «Hydro vil ha vindmølle i havet utenfor Karmøy.» *Stavanger Aftenblad*. 09.11.2005.; SCIRA-4-5-0-CM-PR-04414-Z1-Norwegian Translation.doc, digitalt dokument, 28.06.2005, hentet fra [SharePoint](#).

²⁴⁹ Hywind DG3 Report, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 29.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁵⁰ Steensen, «Hydro i vinden.»

klimatebatten fordi en Hywind-mølle ville produsere fornybar energi, men også fordi teknologien hadde potensialet til å kutte utslipp på norsk sokkel.

Ønsket om å kombinere fornybar energi med olje- og gassindustri var ikke Hydro alene om. Minjia Zhong og Morgan D. Bazilian beskriver forskjellige hovedmotivasjoner internasjonale petroleumsselskaper har hatt for å satse på fornybar energi.²⁵¹ Den første kategorien for motivasjoner de beskriver er å kombinere fornybar energi med olje- og gassvirksomhet for å kutte kostnader og oppfylle forventninger om utslippskutt.²⁵² Ettersom Hywind potensielt kunne plasseres på dypt hav ved siden av olje- og gassinstallasjoner og forsyne installasjonene med kraft, passer Hydros motivasjon inn i denne kategorien. I tillegg passer motivasjonen også inn i en annen motivasjon Zhong og Bazilian beskriver, som er å bruke kompetanse fra olje og gassvirksomhet til fornybarvirksomhet.²⁵³ Dette passer ettersom Hydro brukte sin ekspertise fra olje og gass til å utvikle det flytende understellet.²⁵⁴ Det ser ut som at det var viktig for Hydro at Hywind var en måte å kombinere olje- og gass med fornybar energi på, samtidig som det også var en måte å bruke erfaring fra petroleumsvirksomheten til å utvikle fornybar energi.

Selskapet fremhevet at Hywind-teknologien var nært knyttet opp til olje- og gassvirksomhet overfor media, og det kan ha fungert som en måte for Hydro å forsvare hvorfor selskapet valgte å satse på Hywind. Dette bekreftes av blant annet i Gjørvi i 2005, da hun fremhevet at Hydro kombinerte kjent teknologi fra petroleumsvirksomheten deres, nemlig flytende betongkonstruksjoner som understell, med kunnskap om vindkraft.²⁵⁵ Dette tekniske aspektet fikk mer oppmerksomhet fremfor andre aspekter ved flytende havvindkraft, som for eksempel muligheten for å bygge ut vindkraft på havet i stedet for på land. At havvindkraft var et alternativ til landbasert vindkraft fikk også oppmerksomhet i 2005, men det ser ut som at Hydro ikke vektla dette argumentet.²⁵⁶ I stedet fikk kombinasjonen av olje- og gassvirksomhet og Hywind-teknologien mer av oppmerksomheten, og det viser at kompetansebyggingen bak Hywind-teknologien var viktig for selskapet å kommunisere.

²⁵¹ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 83.

²⁵² Ibid., 83-84.

²⁵³ Ibid., 83.

²⁵⁴ «Vindmølle i havet utenfor Karmøy.» *Haugesunds Avis*. 10.11.2005.

²⁵⁵ Ibid.

²⁵⁶ Meland, Svein Inge. «Vindmøllene drar til sjøs.» *Adresseavisen*. 04.11.2005.

I tillegg til at Hydro gjennomførte tekniske tester i 2005, gjorde Hydro en risikovurdering i november samme året.²⁵⁷ Risikovurderingen var utført ikke bare med tanke på å utvikle en demo, men også med tanke på et fremtidig vindparkprosjekt.²⁵⁸ Finansiering pekte seg ut som en negativ potensiell risiko. Dette var på grunn av flere faktorer. Det ene som kunne gå galt var om prosjektet ikke fikk de pengene det trengte fra det norske statsforetaket Enova, som ga økonomisk støtte til miljøtiltak i bedrifter.²⁵⁹ I tillegg hadde Hywind Demo-prosjektet utfordringer med å finne en partner og vindturbinprodusent. Dette viste seg som et problem i desember 2005, fordi Hydros potensielle partner og vindturbinprodusent Vestas hevdet at det ikke var økonomisk lønnsomt å investere i Hywind, og selskapet ønsket potensielt å sette prosjektet på vent.²⁶⁰ At det var utfordrende å tjene penger på fornybar energi var ikke et ukjent problem i olje- og gassindustrien. Både Shell og BP slet med å tjene penger på solenergi og det endte med at de begge noen år senere trakk seg ut eller endret investeringene sine.²⁶¹ Det ser ikke som ut at lønnsomheten var en siden ved Hywind Demo-prosjektet som var til fordel for Hydro. Likevel det ser ut som at Hydro hadde tro på at Hywind var verdt risikoen, fordi det innebar en stor markedsføringsmulighet og et potensielt frempek om retningen Hydro ønsket å stake ut for fremtiden.

Hydro så ikke bare utfordringer, men også hvilke muligheter Hywind-konseptet kunne gi. Selskapet var opptatt av hvordan konseptet ga potensiale for å markedsføring.²⁶² Hydro tenkte at ved å satse på å bygge Hywind Demo, kunne selskapet markedsføres som et rent, bærekraftig og fremtidsrettet selskap. De så for seg at Hywind kunne gi dem «Positiv omtale, «gratis» markedsføring.»²⁶³ Potensialet for markedsføring ble ansett for å være en viktig positiv virkning av prosjektet og det ble poengtert at nok ressurser burde bli avsatt til dette for å utnyttet dette potensialet.²⁶⁴ Hydro mente at det ikke bare var potensiale for markedsføring

²⁵⁷ Equinor, Hywind Demo risk report - HYWIND DG3 Report Attachment 2, Eivind Damsleth, fysisk dokument, 21.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

²⁵⁸ Ibid.

²⁵⁹ Ibid.

²⁶⁰ Equinor, Brev fra Vestas Northern Europe A/S til Hydro Oil & Energy, fysisk dokument, 08.12.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005

²⁶¹ Boon, «A Climate of Change?», 118.

²⁶² Hywind Demo risk report - HYWIND DG3 Report Attachment 2, Eivind Damsleth, fysisk dokument, 21.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁶³ Ibid.

²⁶⁴ Ibid.

for Hydro, men også for leverandørene.²⁶⁵ Dette ble begrunnet med at Hywind Demo ville få mye fokus i offentligheten, noe som kan sees i lys av den pågående klimadebatten i perioden.²⁶⁶ Som tidligere nevnt ville Hywind produsere fornybar energi som kunne benyttes til å kutte utslipp fra norsk sokkel. Dette kunne brukes i markedsføring. Håpet var at at dette markedsføringspotensialet kunne bidra med å redusere kostnadene for prosjektet.²⁶⁷ Det synes å ha vært en viktig motivasjon for at Hydro fortsatte arbeidet med Hywind Demo. Det er mulig at det fungerte som en motivasjon til å overkomme de økonomiske utfordringene prosjektet hadde. I hvert fall ser det ut som at Hydros motivasjon i 2005 i stor grad handlet om mulighetene for markedsføring. Sett i lys av det Ihlen skriver om omdømmebygging, ser det ut som at Hydro så potensialet for å benytte Hywind-teknologien som en del av bærekraftsrammen industrien benyttet for å forsvare seg mot kritikk angående de globale klimaendringene.²⁶⁸ Hydro så altså muligheten for at Hywind kunne benyttes til å opprettholde selskapets legitimitet.

Det var også en annen positiv virkning som kan ha veid tungt: Det var muligheten til å bygge kompetanse på vindkraft internt i selskapet.²⁶⁹ Hydro mente at dette ville gjøre selskapet i bedre stand til å satse på vindkraft i fremtiden.²⁷⁰ Det ser ut som at kombinasjonen av mulighet til å bygge kompetanse for vindkraft, for å kunne bruke dette i fremtiden, også var med på å motivere Hydro til å fortsette arbeidet, til tross for de finansielle utfordringene. Mot slutten av 2005 søkte derfor Hydro om konsesjon for å utføre Hywind Demo prosjektet.²⁷¹

Det er mulig at Hydro også så et potensial for å tjene penger på Hywind til tross for at finansieringen var en utfordring. I desember holdt Hydro sin kapitalmarkedsdag.²⁷² Gjørnv presenterte fornybar energi og snakket deriblant om Hywind.²⁷³ Denne presentasjonen anså Hydro som et sterkt tegn til investorene om hvilken retning selskapet hadde tenkt til å gå

²⁶⁵ Ibid.

²⁶⁶ Ibid.

²⁶⁷ Ibid.

²⁶⁸ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 119-120.

²⁶⁹ Hywind Demo risk report - HYWIND DG3 Report Attachment 2, Eivind Damsleth, fysisk dokument, 21.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁷⁰ Ibid.

²⁷¹ Gilja, Arild. «Hydro vil ha vindmøller på sjø og land.» *Bergens Tidende*. 10.11.2005.

²⁷² «Jubileumsår blir rekordår for Hydro.» *NTB*. 15.12.2005.

²⁷³ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjørnv, 31.01.2020.

innen fornybar energi.²⁷⁴ Gjörv så et enormt potensiale for Hywind og i presentasjonen sin sammenliknet hun potensialet med Ormen Lange.²⁷⁵ Feltet var Norges nest største gassfelt, som ble oppdaget i 1997.²⁷⁶ Det var Hydro som bygget ut feltet.²⁷⁷ Ifølge Gjörvs presentasjon på kapitalmarkedsdagen kunne Ormen Lange generere 125 TWh per år i 20 år på det samme arealet som en vanlig blokk i Nordsjøen.²⁷⁸ Det samme mente hun Hywind hadde potensialet for å gjøre, men i all evighet i stedet for en begrenset periode.²⁷⁹ I tillegg mente hun at Hywind kunne bli konkurransedyktig i områder hvor etterspørselen etter kraft var stor.²⁸⁰ Til tross for de økonomiske utfordringene på kort sikt, er det tydelig at Hydro så et stort potensiale på lengre sikt.

Utfordringene på det økonomiske planet løste ikke Hydro med det første. I 2006 manglet selskapet fortsatt en partner, noe det mente var på grunn av manglende mulighet for lønnsomhet og fordi de potensielle partnere ikke hadde fokus på å utvikle nye konsepter.²⁸¹ Likevel hadde ikke Hydro mistet håpet om å lage en demonstrasjon av Hywind og skape kommersielt attraktiv vindkraft som kunne gi selskapet muligheter til lønnsomhet i fremtiden.²⁸² Selskapet mente det hastet å gjøre flere prosjekter slik at det kunne bygge kompetanse og holde seg konkurransedyktige mot likende teknologier som Hywind.²⁸³ Et eksempel på en slik konkurrent mot Hywind var selskapet Sway.²⁸⁴ Om Hydro var tidlig ute med å utvikle en demo og en testpark, ville selskapet kunne ha konkurransefortrinn foran andre konkurrenter.

²⁷⁴ Ibid.

²⁷⁵ Hydro%20New%20Energy%20CMD%202005.pdf, power point sendt fra Alexandra Bech Gjörv per e-post i forbindelse med intervju, 31.01.2020.

²⁷⁶ Store norske leksikon, s.v. «Ormen Lange - petroleumfelt,» av Inge Bryhni, 28.05.2020. https://snl.no/Ormen_Lange_-_petroleumfelt

²⁷⁷ Ibid.

²⁷⁸ Hydro%20New%20Energy%20CMD%202005.pdf, power point sendt fra Alexandra Bech Gjörv per e-post i forbindelse med intervju, 31.01.2020.; Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjörv per e-post, 18.05.2020.

²⁷⁹ Hydro%20New%20Energy%20CMD%202005.pdf, power point sendt fra Alexandra Bech Gjörv per e-post i forbindelse med intervju, 31.01.2020.

²⁸⁰ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjörv, 31.01.2020.; Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjörv per e-post, 18.05.2020.

²⁸¹ Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁸² Ibid.

²⁸³ Ibid.

²⁸⁴ «Vil ha havmøllepark til fem milliarder.» *Haugesunds Avis*. 28.04.2007.

Konkurransefortrinn ville Hydro ha, fordi selskapet mente at prosjektet tross alt hadde utviklet seg kommersielt og at det fantes et stort internasjonalt potensiale for flytende vindkraft.²⁸⁵ Garrad Hassan, et konsultentselskap som Statoil benyttet seg av, vurderte forskjellige land som potensielle markeder for flytende havvindkraftparker, og vurderte at Storbritannia, Norge og Spania var de mest lovende markedene.²⁸⁶ Selskapet vurderte de geografiske og fysiske forholdene, samt tilgang til kraftnett og forholdene i markedene.²⁸⁷ Til tross for at Norge hadde gode vindforhold, mente Garrad Hassan at andre land ville kunne gi bedre økonomiske forhold for å bygge vindprosjekter, blant annet fordi Storbritannia og Spania introduserte rammeverk, som grønne sertifikater eller andre initiativer.²⁸⁸ Grønne sertifikater er en ordning der selskaper får belønning om de driver sin virksomhet på en mer miljøvennlig måte enn det som er normalt for denne virksomheten.²⁸⁹ Norge forhandlet med Sverige om et svensk-norsk marked for grønne sertifikater, men idéen var ikke iverksatt fordi norske myndigheter var redde for at det ville øke strømprisene til forbrukerne.²⁹⁰ Uten et likende system for statlig støtte til Hywind, så det ikke ut til at Hywind kunne videreutvikles i Norge, men det internasjonale potensialet så ut til å være en løsning for at Hywind kunne utvikles videre, også etter demonstrasjonen.

Hydro fortsatte derfor arbeidet med Hywind Demo. Selskapet mente at satsingen på Hywind-konseptet ikke bare passet fint inn i Hydros satsing på fornybar energi, men at det også passet med selskapets olje- og gassvirksomhet.²⁹¹ I 2006 ble dette fremhevet i sammenheng med at olje- og gassindustrien ble møtte krav til utslipp av gasser til atmosfæren.²⁹² For å forstå denne sammenhengen kan vi se det i lys av tankene Hydro hadde om hvor Hywind-konseptet kunne brukes til å produsere strøm. Som nevnt tidligere vurderte Hydro å plassere Hywind ved en oljeplattform. I 2006 diskuterte selskapet om Hywind konseptet skulle brukes til å

²⁸⁵ Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁸⁶ Ibid.; DNV GL. «Out History.» 28.05.2020. <https://www.dnvgl.com/about/in-brief/our-history.html>

²⁸⁷ Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁸⁸ Ibid.

²⁸⁹ Lous, Søren og Karl-Anders Grønland. «Grønne sertifikater; et tiltak for å produsere mer miljøvennlig kraft». *Magma* 14, 2 (2011): 70-73. 29.05.2020. <https://www.magma.no/gronne-sertifikater>.

²⁹⁰ Ibid.

²⁹¹ Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15.

²⁹² Ibid.

elektrifisere Osebergfeltet.²⁹³ Dette hadde Hydro satt seg inn i, men det viste seg at en strømkabel fra land var en bedre løsning, av økonomiske hensyn, enn å ha vindpark ute på feltet.²⁹⁴

Dette bør sees lys av bærekraftsrammen, som Ihlen mener innebærer at industrien betegner seg selv som bærekraftig ettersom den blant annet forsøker å redusere utslipp av gasser.²⁹⁵ At Hydro satset på å utvikle teknologi som kunne kutte utslipp fra plattformer kan anses som et forsøk på å legitimere olje og gassindustrien i møte med kritikk angående for eksempel de globale klimaendringene. I 2006 fikk denne utfordringen oppmerksomhet blant annet fordi den tidligere visepresidenten i USA Al Gore på besøk i Norge for å promotere sin film om de globale klimaendringene: «En ubehagelig sannhet».²⁹⁶ Filmen vakte oppsikt. Aftenposten anmelder Per Haddal ga filmen en god omtale, og en ung innsender til Si;D i Aftenposten skrev «Alle skoleklasser bør være forpliktet til å se denne filmen!».²⁹⁷ Klimaendringer fikk oppmerksomhet, men å satse på Hywind for å kutte utslipp fra norsk sokkel må også sees i lys av et økonomisk perspektiv: CO₂-avgiften på norsk sokkel som ble vedtatt i 1990.²⁹⁸ Kombinasjonen av skatt på CO₂-utslipp og muligheten for å markedsføre Hydro som et miljøvennlig oljeselskap kan ha motivert Hydro til å jobbe videre med konseptet.

For til tross for at det ikke ville lønne seg økonomisk å kople Osebergfeltet opp mot en vindpark, ga ikke Hydro opp håpet om at Hywind-teknologien kunne gi dem strøm på norsk sokkel. Det ville nemlig være kostnadsbesparende på grunn av CO₂-avgiften. Et annet alternativ enn Osebergfeltet som Hydro vurdert var å plassere selve Hywind Demo ved oljeplattformen Troll C. Etter testperioden på to år ville Hydro eventuelt plassere tre vindturbiner til der. Selskapet jobbet med å finne ut om det teknisk ville være mulig å kople Hywind Demo til Troll C og hvor store utslippskutt det kunne føre til. Hydro fant ut at det ville være mulig og at de luftforurensende gassene NO_x og CO₂ begge ville bli redusert med

²⁹³ Equinor, E-post fra Finn Gunnar Nielsen til Marianne Paulsen, fysisk dokument, 04.12.2006, Boks ID 09.S95.459-16. 2006.

²⁹⁴ Equinor, Integration of Wind Power into an offshore platform, fysisk dokument, revidert 24.01.2005, dokument fra UNITECH Power Systems, Boks ID 09.S95.459-16. 2005.

²⁹⁵ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 16.

²⁹⁶ Mathismoen, Ole. «Al Gore - Verden forventer spesiell innsats av Norge Vil gjøre USA til.» *Aftenposten*. 07.09.2006.

²⁹⁷ Haddal, Per. «film dokumentar Nå er det alvor, folkens!» *Aftenposten*. 06.09.2006.; «Si ;D DAGENS INNLEGG Skjønner ikke vitsen.» *Aftenposten*. 17.10.2006.

²⁹⁸ Nilsen, Yngve. *En felles plattform? Norsk oljeindustri og klimadebatten i Norge fram til 1998*. Doktorgradsavhandling. Universitetet i Oslo. 2001. 118.

11% hver for seg. På grunn av skatter knyttet til utslippene, ville dette føre til en reduksjon av skatt på 10,8 millioner kroner i året i tillegg til at selskapet ville spare penger ved å brenne mindre gass. Dersom Hywind Demo ble koplet til en plattform og prosjektet fikk støtte fra Enova, ville Hydro kunne få finansiell støtte både på grunn av CO₂-avgiften og subsidier.²⁹⁹

Zhong og Bazilians påstår at noen petroleumsselskaper har tatt nytte av å bruke fornybar energi til for eksempel å senke kostnader og styrke samfunnsansvar gjennom å kutte utslipp, og dette ser ut til å passe godt når det gjelder Hywind. Forfatterne bruker også Hywind som et konkret eksempel på det, men nevner ikke potensialet for at Statoil kunne få reduksjon i CO₂-avgift om selskapet kuttet utslipp. Derimot mener forfatterne at ingen internasjonale oljeselskaper hadde gitt uttrykk for å være motivert til å bruke fornybar energi til å kutte i hvor mye de måtte betale i form av CO₂-avgift. Det er tydelig at Hydro tenke på potensialet for å spare penger på CO₂-skatt da Hywind var under utvikling, ettersom Hydro vurderte å kople Hywind opp mot en oljeplattform for å kutte utslipp. Men i 2006 hadde prosessen med å eventuelt plassere Hywind ved Karmøy kommet lengre enn prosessen med å eventuelt kople Hywind Demo til Troll C.³⁰⁰

I september 2006 fikk Hydro konsesjon for å installere Hywind utenfor Karmøy.³⁰¹ Selskapet hadde enda ikke tatt en endelig avgjørelse på om det ville sette Hywind Demo ut livet.³⁰² Det var heller ikke bestemt om havområdene utenfor Karmøy var stedet Hywind skulle plasseres.³⁰³ Dessuten hadde ikke tanken om at Hywind Demo kanskje kunne forsyne en oljeplattform med strøm blitt gitt opp i begynnelsen av 2007.

Våren 2007 jobbet Hydro videre med hvorvidt Hywind Demo skulle plasseres ved oljeplattformen Troll C.³⁰⁴ I et møte diskuterte ansatte i Hydro hva som måtte gjøres, og i den sammenheng var et NO_x-prosjekt nevnt.³⁰⁵ NO_x er en blanding av gasser, nitrogenoksider,

²⁹⁹ Equinor, Integration of Hywind Demo at Troll C, Marianne K. Paulsen, Terje Lauvdal, Finn Gunnar Nielsen, Kristin Vesterkjær, Torgeir Melien, Bjørn Skare og Tor David Hanson, fysisk dokument, 21.08.2006, Boks ID 09.S95.459-16. 2006.

³⁰⁰ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 84, 88.

³⁰¹ «Hydro får vindmølle-konsesjon utenfor Karmøy.» *NTB*. 13.09.2006.

³⁰² Hauge, Henry. «Ja til vindkraftverk.» *Haugesunds Avis*. 13.09.2006.

³⁰³ Ibid.

³⁰⁴ Equinor, møtereferat, fysisk dokument, dato for møtet 27.03.2007, Boks ID 09.S95.459-16. 2007.

³⁰⁵ Ibid.

som fører til forurensing av luften når det slippes ut.³⁰⁶ De ansatte i Hywind Demo-prosjektet ønsket å gi informasjon til NO_x-prosjektet og argumentere for at Hywind Demo kunne bidra i denne sammenhengen.³⁰⁷ Selskapet hadde også hatt et møte med Troll C der det ba om en delfinansiering på 100 MNOK.³⁰⁸ De andre selskapene involvert i Troll C-plattformen, Shell og Statoil, var positive.³⁰⁹ Finansiering var en del av grunnen til at Hydro så på muligheten for at Hywind Demo skulle koples til plattformen. Dette vises også i en risikoanalyse der bidraget til NO_x-prosjektet var ansett som positivt og at det potensielt kunne øke sjansene for at Trolls partnere ville investere i prosjektet.³¹⁰ Hydro fortsatte arbeidet med å finne løsninger for hvordan Hywind Demo kunne koples opp mot Troll C.³¹¹ Det så ikke ut til at Hydro hadde gitt opp tanken om at dette kunne gjøre det lettere å finansiere prosjektet.

Det var ikke bare Hydro selv som hadde interesse av at Hywind ble utviklet. En gruppe ansatte i SINTEF og NTNU skrev en kronikk i Aftenposten der de kritiserte Norge for manglende rammebetingelser for vindkraft. Disse ansatte representerer en gruppe som det er rimelig å anta at først og fremst var opptatt av å utvikle teknologi og kompetanse ettersom de tilhøre en forskningsinstitusjon og et universitet. De argumenterte med at Norge hadde erfaring fra olje- og gassindustrien som ville komme til nytte i satsing på havvindkraft. Flytende vindkraft trakk de frem som et eksempel på en teknologi som kunne bli til Norges nye industrieventyr. Denne muligheten mente de andre land ville benytte seg av dersom Norge ikke lagde bedre rammevilkår. Det er mulig at denne gruppen med interessenter så muligheten for at Hywind kunne skape lønnsom vindkraft på sikt, men det er også mulig at denne gruppen i like stor grad var interessert i å sikre teknologiutvikling i Norge. Om staten støttet utvikling av Hywind, ville det føre til at ansatte ved NTNU og SINTEF muligens fikk forskningsoppdrag. Disse kronikkforfatterne hadde interesse av at teknologier slik som Hywind fikk økonomisk støtte. Om Hywind kunne utvikles i Norge, så ville det bidra til

³⁰⁶ Store Norske Leksikon, s.v. «NO_x.» 06.06.2019. <https://snl.no/NOx>.

³⁰⁷ Møtereferat, fysisk dokument, dato for møtet 27.03.2007, Boks ID 09.S95.459-16.

³⁰⁸ Ibid.

³⁰⁹ Ibid.

³¹⁰ Equinor, risikoanalyse, fysisk dokument, Boks ID 09.S95.459-16.

³¹¹ Equinor, Analyse av samdrift HyWind og olje og gass plattform, fysisk dokument, 18.05.2007, prosjekttilbud fra SINTEF til Norsk Hydro, Boks ID 09.S95.459-16. 2007.

norske arbeidsplasser. Om det skulle skje måtte Hywind få økonomisk støtte for å utvikles videre. Til tross for økonomiske utfordringer fortsatte arbeidet med prosjektet.³¹²

En viktig brikke falt på plass: Sommeren 2007 inngikk Hydro en avtale med Siemens Wind Power om å utvikle teknologi.³¹³ I tillegg hadde globale klimaendringer fått oppmerksomhet i offentligheten ettersom Al Gore sammen med FNs klimapanel mottok Nobels fredspris for arbeid med klimaendringene.³¹⁴ Samme året hadde også FNs klimapanelens fjerde hovedrapport kommet ut.³¹⁵ Dette kan ha vakt oppmerksomheten fornybar energi trengte for at arbeidet med Hywind gikk videre. Men det viktigste som skjedde for prosjektets del var at forholdene for en videreutvikling av Hywind endret seg den høsten på grunn av fusjonen mellom Hydro og Statoil.³¹⁶

3.2 Utviklingen av Hywind etter fusjonen med Statoil, 2007-2009

Høsten 2007 fusjonerte Statoil og Hydro, og selskapene inkluderte vindkraft i fusjonen.³¹⁷ I ukene etter fikk havvindkraft oppmerksomhet i media. For eksempel Senterpartiets leder og olje- og energiminister, Åslaug Haga, ønsket at Norge skulle bli ledene innen havvindkraft, fordi hun mente at regjeringen ikke hadde gjort nok angående klimaendringene.³¹⁸ Hun uttalte også at det var viktig å få på plass Norges første vindmølle til havs, og Teknisk Ukeblad skrev derfor at Hywind mest sannsynlig ville få støtte fra Enova.³¹⁹ Haga ville styrke Senterpartiets miljøprofil før valget i 2009 og i den sammenhengen økte satsingen på fornybar energi.³²⁰ Gjørøv stilte seg skeptisk til hva utsagnene fra Haga egentlig innebar ettersom hun hadde erfart at ordningen med grønne sertifikater ikke ble til, men at hun mente det var positive signaler.³²¹ Samtidig opplevde Gjørøv at vindkraft var sterkt politisk etterspurt

³¹² Hustad, Johan E., Per Finden, John Olav Tanden, Inger Andresen, Marianne Ryghaug, Otto Lohne, Arve Holt, Ann Mari Svensson, Øystein Ulleberg og Åse L. Sørensen. «Et nytt norsk industrieventyr.» *Aftenposten*. 15.03.2007.

³¹³ «Hydro + Siemens = Sant.» *NA24*. 26.06.2007.

³¹⁴ «Nobels fredspris til «verdens klimasamvittighet».» *NTB*. 12.10.2007.

³¹⁵ IPCC. «Fourth Assessment Report.» 29.05.2007. <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar4/>

³¹⁶ statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>.

³¹⁷ statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>, 114-115.

³¹⁸ «- Vi har vært for dårlige på klima.» *Teknisk Ukeblad*. 22.10.2007.

³¹⁹ Ibid.

³²⁰ Elsebutangen, Kjetil. «Vil skjerpe miljøprofilen foran neste valg.» *NTB*. 21.09.2007.

³²¹ «Regjeringens andre månelanding.» *Teknisk Ukeblad*. 22.10.2007.

og at Haga særlig viste interesse for vindkraft.³²² Hun måtte ikke vente mange dagene før det stod på trykk i Stavanger Aftenblad at staten bevilget 59 millioner kroner til Hywind Demo.³²³ Skal vi tro begrunnelsen til Haga i forkant av bevilgningen, var det altså globale klimaendringer som var grunnen til at staten valgte å støtte Hywind Demo. Kanskje var støtten en måte for regjeringen og Senterpartiet å opprettholde legitimitet, men i etterkant av bevilgningen var det likevel negativt fokuset på manglede økonomiske rammeverk for vindkraft i Norge.

Etter at Statoil hadde fått bevilgning fra staten til å bygge Hywind Demo, fortsatte Statoil arbeide med å kommunisere til media at selskapet fortsatt trengte bedre støtteordninger for at selskapet skulle kunne utvikle havvindkraft i Norge. For eksempel uttalte Gjørøv til Stavanger Aftenblad at Statoil potensielt kunne ha en liten park med Hywind-møller klar i 2013 eller 2014, men at det var avhengig av at støtteordningene ble bedre enn 10 øre per kilowatttime som Statoil kunne få da.³²⁴ Hun sammenliknet det med at selskapet kunne få 50 til 90 øre per kilowatttime utenfor kysten av England.³²⁵ Dette kunne få konsekvenser for hvorvidt oljeselskapet satset i Norge eller i utlandet. I desember skrev Teknisk Ukeblad at både Statoil og deres konkurrent Shell ønsket å satse på havvindkraft, og at det var sannsynlig at satsingen ville skje utenfor Norge.³²⁶ Også direktør for Teknologi og ny energi Øvrum uttalte til Bergens Tidene at selskapet ville bygge vindmøller for å forsyne oljeplattformer med strøm, men at selskapet ikke ville få det til uten statlig støtte.³²⁷ Det ser ut som at Statoil ønsket systematisk støtte til havvindkraft, fremfor bevilgninger til enkeltprosjekter.

Det var nye planer for grønne sertifikater i begynnelsen av 2008, men disse planen ville ikke inkludere umodne teknologier.³²⁸ Hywind var nettopp en slik umoden teknologi. Manglende lønnsomhet var en utfordring for bygging av havvindkraft i Norge. Dette var ikke Statoil alene om blant oljeselskaper som ønsket å satse på fornybar energi. Også Shell så seg nødt til å fokusere om sin solenergisatsing i 2007 på grunn av manglende lønnsomhet.³²⁹ Boon beskriver perioden fra 2007 til 2010 som en periode der satsingen på fornybar energi i

³²² Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjørøv per e-post, 18.05.2020.

³²³ Førde, Thomas. «Staten gir 59 mill. til havmøller.» *Stavanger Aftenblad*. 30.10.2007.

³²⁴ Bøe, Arnt Even. «Grønnere StatoilHydro.» *Stavanger Aftenblad*. 07.11.2007.

³²⁵ Ibid.

³²⁶ «Vindkraft - det neste offshoreeventyret internasjonalt.» *Teknisk Ukeblad*. 06.12.2007.

³²⁷ «Miljø skal gi penger i oljekassen.» *Bergens Tidende*. 12.12.2007.

³²⁸ «Ingen havmøller med grønne sertifikater.» *Teknisk Ukeblad*. 27.02.2008.

³²⁹ Boon, «A Climate of Change?», 118.

petroleumsselskaper igjen avtok.³³⁰ Det så vanskelig ut å videreutvikle Hywind i Norge, men Hywind Demo-prosjektet gikk videre, ettersom Statoil hadde fått bevilgning fra staten.

Støtten til prosjektet var en av flere faktorer som muliggjorde det videre arbeidet med Hywind Demo.³³¹ Prosjektet hadde også kommet videre i arbeidet med å finne en vindturbinprodusent. Statoil hadde gått vekk fra et partnerskap med Vestas og heller inngått en avtale med Siemens Wind Power.³³² Kombinasjonen av avtale med vindturbinprodusent og støtten fra staten løste to utfordringer Hydro hadde hatt med å sette Hywind i livet.

Konseptet hadde ikke bare fått løst to utfordringer. Det hadde også fått en strategisk plassering i det nylig fusjonerte selskapet. Hywind-konseptet ble en del av Statoils nye satsing på vindkraft.³³³ Som omtalt i kapittel to ønsket selskapet at vindenergi skulle bli en del av selskapets nye sentrale satsingsområder trolig på grunn av et langsiktig potensiale for lønnsomhet, og Hywind Demo-prosjektet begrunnet en satsing på Hywind med den nye strategien for Ny energi. Gjerv opplevde en forsiktig nysgjerrighet i konsernledelsen angående Hywind.³³⁴ Hun fikk støtte til å utvikle vindkraft i Statoil, men opplevelsen var annerledes i Statoil enn i Hydro ettersom Statoil ikke hadde erfaringen med kraftproduksjon som Hydro hadde.³³⁵ Noen ansatte spurte også om satsningen var riktig for selskapet.³³⁶ Selskapet utviklet til tross for dette vilje til å satse på havvindkraft. Et annet vindkraftprosjekt Hydro hadde startet, Sheringham Shoal, var avgjørende for at konsernledelsen kom raskt igang med å diskutere hvorvidt Statoil faktisk skulle satse strategisk eller ikke på havvindkraft.³³⁷ Det var fordi Sheringham Shoal var et stort og kapitalkrevende prosjekt.³³⁸ Derfor gikk selskapet grundig inn i analyser av marked og teknologi for havvindkraft.³³⁹ Ved å gjøre dette så ikke bare Statoil potensialet til Sheringham Shoal, men også Hywind.³⁴⁰

³³⁰ Boon, «A Climate of Change?», 118.

³³¹ Approval of documentation to the Corporate Executive Committee (CEC), Margareth Øvrum, fysisk dokument, dato for møtet 19.05.2008, Boks ID 09.S95.459-29.

³³² Equinor, Project Execution and Overall Procurement Strategy (PEOPS) for Hywind Demo Project, Leif Delp, fysisk dokument, 18.04.2008, Boks ID 09.S95.459-31. 2008.

³³³ Ibid.

³³⁴ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjerv, 31.01.2020.

³³⁵ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjerv, 31.01.2020.; Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjerv per e-post, 18.05.2020.

³³⁶ Ibid.

³³⁷ Ibid.

³³⁸ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjerv per e-post, 18.05.2020.

³³⁹ Ibid.

³⁴⁰ Ibid.

Direktør Margareth Øvrum, som var involvert i prosessen med å lage den nye strategien, opplevde at fusjonen mellom Hydro og Statoil muliggjorde Hywind Demo prosjektet ettersom selskapene slo sammen sin kompetanse og kapasitet til å gjennomføre det.³⁴¹

Det ser ut som at Øvrum mente at Hywind-konseptet ikke var et fjernt konsept for Statoil.³⁴² Øvrum, som var utdannet sivilingeniør og hadde lang fartstid i ulike stillinger i Statoil siden 1982, hadde jobbet med olje og gass og sett hvordan plattformene stadig bevegde seg ut på dypere vann.³⁴³ Derfor anså hun det som naturlig å se en slik utvikling for vindkraft.³⁴⁴ Hennes oppfatning var at Statoil som et petroleumsselskap visste hvilket potensiale som lå i flytekonseptene som var brukt i olje- og gassvirksomheten.³⁴⁵ Erfaringen selskapet hadde muliggjorde utviklingen av Hywind, mente Øvrum.³⁴⁶ Ifølge Boon var det en uvanlig strategi for petroleumsindustrien å satse på å utvikle teknologi til fornybar energi og ikke kun drive kraftproduksjon, som Boon mener ligger nærmere olje- og gassvirksomhet.³⁴⁷ Han påpeker at Hywind nettopp var et unntak fra dette.³⁴⁸ Samtidig er det tydelig at Øvrum opplevde at Hywind nettopp lå nærme deres olje- og gassvirksomhet, og at nettopp det var grunnen til at selskapet ønsket å satse.

Internt i selskapet argumenterte Øvrum overfor resten av konsernledelsen for at Statoil skulle satse på Hywind i forkant av at selskapet skulle gjøre en endelig investeringsbeslutning.³⁴⁹ Begrunnelsene kan tolkes både som rene økonomiske begrunnelser og omdømmebygging. Blant begrunnelsene var at havvindkraft potensielt kunne bli sentral i arbeidet med å redusere Europas utslipp av CO₂.³⁵⁰ Dessuten mente hun at om Statoil ble pioner innen flytende vindkraft, så ville det gjøre selskapet mer attraktivt for leverandører.³⁵¹ På et vis kan begge disse begrunnelsene koples opp mot Ih lens teori om omdømmebygging og opprettholdelse av

³⁴¹ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

³⁴² Ibid.

³⁴³ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.; Equinor. «Margareth Øvrum.» 28.05.2020. <https://www.equinor.com/en/about-us/corporate-executive-committee/margareth-ovrum.html>

³⁴⁴ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

³⁴⁵ Ibid.

³⁴⁶ Ibid.

³⁴⁷ Boon, «A Climate of Change?», 121.

³⁴⁸ Ibid., 121.

³⁴⁹ Approval of documentation to the Corporate Executive Committee (CEC), Margareth Øvrum, fysisk dokument, dato for møtet 19.05.2008, Boks ID 09.S95.459-29.

³⁵⁰ Ibid.

³⁵¹ Ibid.

legitimitet. Tanken kan ha vært at dersom Statoil var med på å redusere Europas utslipp av CO₂ så ville det kunne kommunisere at det var en del av en løsning på klimautfordringen og at selskapet tenkte fremtidsrettet. Om Statoil ble en pioner innenfor flytende vindkraft og selskapet derfor ble attraktivt for leverandører, så kan det også være knyttet til at Statoil kommuniserte seg selv som en del av løsningen på klimautfordringen og at det i seg selv var attraktivt. I tillegg ville det gi muligheter for leverandørene selv å styrke sitt omdømme og opprettholde sin legitimitet. På den andre siden kan det også ha vært på grunn av en langsiktig lønnsomhet at Statoil ville gjøre seg attraktiv hos leverandører. Potensialet for å spare penger på CO₂-avgift kan også ha vært motivasjonen til å bidra til å senke Europas CO₂-utslipp. Altså kan det tolkes både som rene økonomiske motivasjoner til å satse på Hywind, men også motivasjon til å opprettholde legitimitet.

Statoil så også potensialet for at Hywind kunne brukes til omdømmebygging. Selskapet utviklet en kommunikasjonsstrategi for Hywind Demo i forkant av at det skulle ta en endelig investeringsbeslutning i 2008. I kommunikasjonsstrategien konsernledelsen fikk tilsendt var klimaendringene nevnt:

«The Hywind Demo Project has extensive public and political interest. Due to climate change concern in the public, StatoilHydro is constantly being challenged when it comes to finding solutions to reduce the company's emissions, and increase the ambitions within the renewable energy sector.»³⁵²

Strategien fremhevet viktigheten av å imøtekomme krav fra aktører i samfunnet om at Statoil skulle redusere utslipp og satse på fornybar energi. Globale Klimaendringer synes derfor å være en del av kommunikasjonsarbeidet til Statoil knyttet til deres satsing på Hywind Demo. Derfor ser det ut som at Statoil var forberedt på å bruke Hywind til å forsvare selskapet mot kritikk angående utslipp. På den andre siden, som omtalt i kapittel to, ga Hywind ikke bare en løsning på en kommunikasjonsutfordring men det skapte også en. Likevel ser det ut til at Statoil ønsket å bruke Hywind i sin kommunikasjon angående klimaendringer. Viktigheten av interessenters holdninger til klimagassutslipp var tydeliggjort overfor konsernledelsen.

³⁵² Ibid.

I den sammenhengen ønsket Statoil å vise hvordan kompetanse fra olje- og gassvirksomhet kunne brukes til å utvikle nye måter å utvinne fornybar energi og at Hywind-konseptet er at av de beste eksemplene på dette. Av den grunn ser det ut som at de globale klimaendringene og kompetansebygging var to sentrale faktorer i kommunikasjonsstrategien. Kompetansebygging var, som omtalt i kapittel to, en egen motivasjon til å satse på fornybar energi i seg selv, ettersom det kunne hjelpe selskapet med å overleve på lengre sikt, men kompetansebygging kan også ha vært en side ved prosjektet Statoil ville fremheve overfor interessenter som ikke var interesserte i miljøaspektet ved Hywind Demo. Altså ville Statoil også fremheve kompetanseaspektet ved Hywind i sin kommunikasjon angående prosjektet. Å presisere at Hywind baserte seg på kompetanse fra olje- og gassindustrien kan ha vært en måte å imøtekomme kritikk om at satsingen kanskje var grønnvasking. Prosjektet hadde også andre kommunikasjonsutfordring. Det var å forsvare valget om å bruke utenlandske leverandører i stedet for norske. Statoils begrunnelse var at utenlandske leverandører utkonkurrerte norske leverandører. Dessuten var det et spørsmål om hvor en eventuelt park med Hywind-mølle skulle bygges i Norge eller i utlandet. Våren 2008 så Statoil fortsatt på muligheter for at en Hywind-park kunne ligge i Norge, men Norge var ikke den eneste muligheten.³⁵³

Uansett hvor en park med Hywind-møller eventuelt ville stå, så bestemte Statoil seg i mai 2008 for at Hywind Demo skulle plasseres utenfor Karmøy, slik Hydro hadde fått konsesjon for av Norges Vassdrags- og Energidirektorat.³⁵⁴ Øvrums mente at Hywind Demo ble plassert utenfor Karmøy i stedet for ved en oljeplattform, fordi det var ny teknologi og derfor viktig å teste ut teknologien for seg selv først.³⁵⁵ Gjorv trodde aldri det var aktuelt å kople Hywind Demo-prosjektet til en oljeplattform, fordi det hadde gjort prosjektet dyrere og det hadde krevd tilpasninger på plattformen.³⁵⁶ Med det bestemte Statoil seg for en løsning der prosjektet heller ikke kunne benytte demoen som et levende eksempel på selskapets utslippskutt på norsk sokkel. Ettersom selskapet, som nevnt tidligere, var redde for at satsingen skulle oppleves som grønnvasking i offentligheten, var det altså også fordeler ved dette.

³⁵³ Ibid.

³⁵⁴ Ibid.

³⁵⁵ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrums, 20.11.2019.

³⁵⁶ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjorv, 31.01.2020.; Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjorv per e-post, 18.05.2020.

Forskjellige interessenter fremmet forskjellige interesser i media, og derfor var ikke Hywind bare løsningen på en kommunikasjonsutfordring men også en utfordring i seg selv. Haugesunds Avis og Stavanger Aftenblad dekket 22. mai nyheten om at Statoil skulle bygge verdens første fullskala flytende havvindmølle utenfor Karmøy og omtalen av prosjektet var positiv.³⁵⁷ Teknisk Ukeblad publiserte derimot en artikkel samme dagen om potensielle negative konsekvenser av å bygge havvindkraft for skipstrafikk, fiskenæringen og redningsaksjoner, og fiskenæringen ga uttrykk for at vindmøller burde stå på land eller veldig nært land.³⁵⁸ Dette er et eksempel på at forskjellige interessenter hadde forskjellige interesser angående havvindkraft, og at Hywind Demo ikke bare var en løsning på en kommunikasjonsutfordring for Statoil, men at det også skapte en utfordring ettersom Statoil må ta hensyn til mange forskjellige grupper. I følge Ihlen kan et selskap oppnå et godt omdømme dersom det klarer å vise hensyn til de viktigste interessentene over tid.³⁵⁹ Fiskenæringen er en slik interessent for Statoil ettersom begge næringene utøver sin virksomhet på havet.

Til tross for utfordringer med fiskenæringen ser det ut som at mediedekningen stort sett var positiv. I Stavanger Aftenblad inkluderte tittelen til en artikkel om Hywind «[...]starten på noe stort ved Karmøy»³⁶⁰ og artikkelens første ord var «Knallbra!»³⁶¹ Videre i artikkelen høstet Statoil ros for avgjørelsen fra miljøstiftelsen Zero.³⁶² I tillegg viste media frykten for at Hywind-teknologien skulle ende opp i utlandet: journalist Arnt Even Bøe skrev en kommentar i Stavanger Aftenblad der han argumenterte for at Norge ville bli «[...]akterutseilt som energinasjon [...]» dersom staten ikke satset på havvindkraft.³⁶³ Trykket i media så ut til å gå i Statoils favør med noen unntak. Teknisk Ukeblad publiserte igjen en mindre positiv omtalte av Hywind Demo i juli, da de påpekte at når Hywind Demo ville bli sjøsatt året etter, ville det ikke være verdens første flytende vindmølle siden selskapet Blue H hadde sjøsatt en liten prototype året før utenfor Italia.³⁶⁴ Men stort sett dekket media nyheten om at Statoil

³⁵⁷ Grønstad, Jøran. «Satser på flyende vindmøller utenfor Karmøy.» *Haugesunds Avis*. 22.05.2008.; Førde, Thomas. «Havmølla kan bli starten på noe stort ved Karmøy.» *Stavanger Aftenblad*. 22.05.2008.

³⁵⁸ «Havvind øker kollisjonsfare.» *Teknisk Ukeblad*. 22.05.2008.

³⁵⁹ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 39.

³⁶⁰ Førde, «Havmølla kan bli starten på noe stort ved Karmøy.»

³⁶¹ Ibid.

³⁶² Ibid.

³⁶³ Bøe, Arnt Even. «Flytende havmøller - for utflagging?.» *Stavanger Aftenblad*. 23.05.2008.

³⁶⁴ «Verdens første flytende vindturbin.» *Teknisk Ukeblad*. 31.07.2008.

skulle sette Hywind Demo til livet som en gladnyhet. Dette var til fordel for selskapets omdømme og legitimitet.

En gladnyhet kunne Hywind også være for lokalsamfunnet på Karmøy. Media skrev blant annet om at Statoil hadde sendt en søknad til staten om å få støtte til å kople Hywind Demo opp med en dyrere kabel som kunne brukes til å teste andre teknologier etter at Hywind var ferdig testet ved Karmøy.³⁶⁵ Ingen Haavik uttalte i Stavanger Aftenblad et par dager senere at dimensjonen på kablen mellom Hywind Demo og land var avgjørende for om Karmøy i fremtiden kunne fortsette å ha et testsenter.³⁶⁶ At Hywind Demo kunne bli til et permanent testsenter på Karmøy ser ut til å ha vært viktig for regionen. Det kan sees i sammenheng med at Hydros gamle aluminiumsverk på Karmøy ikke hadde utslippstillatelse etter 2009 og at Hydro vurderte å stengte verket.³⁶⁷ Det er ikke umulig at Karmøy var opptatt av å skape et testsenter på Karmøy for å skape flere arbeidsplasser blant annet fordi de så for seg å miste arbeidsplasser ved aluminiumsverket. Hywind hadde potensiale for å markere starten på en permanent industri, men prosessen med å finne ut om et testsenter skulle bli etablert var rotete fordi det var usikkerhet rundt hvorvidt staten skulle bevilge penger.³⁶⁸ Statoil bestilte likevel en kabel beregnet for flere megawatt enn Hywind Demo ville trenge.³⁶⁹ Selskapet var villige til å ta regningen selv.³⁷⁰ I februar 2009 ville Statoil legge til ekstra kabellengde og ekstra arbeid på land for å tilrettelegge for en fremtidig park.³⁷¹ At Statoil hadde blitt deleier i Sway, den konkurrerende teknologien, kan ha vært motivasjonen til å investere i kablen ettersom Sway søkt om tillatelse til å benytte kablen.³⁷² Etter dette ga uansett Statoil opp planene for et testsenter, og begrunnet det med at de holdt på å bygge Hywind og ikke kunne vente på myndighetene.³⁷³ Betalingsviljen så ut til å forsvinne. Uavhengig av testsenteret fortsatte arbeidet med å lage Hywind Demo.

³⁶⁵ Førde, «Havmølla kan bli starten på noe stort ved Karmøy.»

³⁶⁶ Førde, Thomas. «- Havmølla kan bli starten på noko stort.» *Stavanger Aftenblad*. 24.05.2008.

³⁶⁷ Løvvik, Espen og Ingrid Hognaland. «Sommerstenging er en mulighet «Jeg vil ikke spekulere» Svein Erik Wiksnes.» *Haugesunds Avis*. 20.11.2008.

³⁶⁸ Nilsen, Jannicke. «Får ikke støtte til havenergiserter.» *Teknisk Ukeblad*. 21.01.2009.

³⁶⁹ Ibid.

³⁷⁰ Ibid.

³⁷¹ Equinor, PSK presentation 13 feb 2009 hywind Estimate history and forecast, Siv Helleland, fysisk dokument, 13.02.2009, Boks ID 09.S95.459-30. 2009.

³⁷² Eide, Kristin. «Hywind i vinden.» *Haugesunds Avis*. 26.09.2008.

³⁷³ Kognsnes, Ellen. «StatoilHydro dropper høyteknologisk testanlegg på Karmøy.» *Stavanger Aftenblad*. 25.02.2009.

Installasjonen fikk oppmerksomhet i media. I april var Hywind Demo på vei til Norge.³⁷⁴ Da understellet til vindmøllen ankom Åmøyfjorden i Rogaland omtalte Stavanger Aftenblad situasjonen som «[...] en verdensbegivenhet».³⁷⁵ Understellet ble vist frem til media.³⁷⁶ Dagen etter omtalte Stavanger Aftenblad rotorbladene til turbinen som lå i Dusavika, og beskrev teknologien som et potensielt nytt «[...] eksporteventyr.»³⁷⁷ Samtidig påpekte avisen at strømmen fra Hywind ville være mye dyrere enn vanlig vindkraft.³⁷⁸ Igjen vakte Hywind stort sett positiv omtale, med unntak av påpekelse om strømprisene fra Hywind. Fremskrittspartiets energipolitiske talsmann Ketil Solvik-Olsen kritiserte Hywind Demo for å være for dyr.³⁷⁹ Statoil hadde finansiert det mest av de 400 millioner kronene demonstrasjonen kostet, men også fått 59 millioner kroner fra Enova.³⁸⁰ Selskapet svarte på kritikken og uttalte at Hywind var den første fullskala piloten og at den derfor ville være dyr og ikke kunne sammenliknes med priser for kommersielle parker.³⁸¹ Statoil mente at prisen for Hywind var en flaskehals selskapet må igjennom for å kunne kutte kostnadene.³⁸² Igjen måtte altså Statoil vise hensyn til forskjellige interessenter og håndtere en kommunikasjonsutfordring angående pengene Statoil brukte på Hywind, som var en av utfordringene Øvrum opplevde at selskapets fornybarsatsing hadde.³⁸³ Fortsatt fikk Statoil stort sett positive omtaler angående Hywind.

9. juni ble Hywind Demo installert utenfor Karmøy.³⁸⁴ I september ble vindturbinen døpt.³⁸⁵ Omtalen i media var stort sett positiv. Et element ved Dagbladets mediedekning av hendelsen kunne leses som et tegn på at prosjektet også ble ansett som grønnvasking, og det var at Dagbladet skrev at Statoil håpet at Hywind ville gjøre selskapet grønnere.³⁸⁶ Ellers var det stort sett det faktum at Statoil avlyste dåpen ute ved selve turbinen på grunn av dårlig vær,

³⁷⁴ «Hywind på vei.» *Stavanger Aftenblad*. 22.04.2009.

³⁷⁵ Kongsnes, Ellen. «Himmel og hav - en verdensbegivenhet.» *Stavanger Aftenblad*. 23.04.2009.; «Verdens første flytende havvindmølle på plass.» *NTB*. 23.04.2009.

³⁷⁶ Ween, Ingvild. «Fikk ideen på seiltur.» *Rogalands Avis*. 23.04.2009.

³⁷⁷ «Er dette Norges neste eksportartikkel?.» *Stavanger Aftenblad*. 24.04.2009.

³⁷⁸ Ibid.

³⁷⁹ Olsen, Stein Jarle. «Havvind er latterlig.» *Teknisk Ukeblad*. 29.04.2009.

³⁸⁰ Olsen, Stein Jarle. «Havvind er latterlig.»; Førde, Thomas. «Staten gir 59 mill. til havmøller.» *Stavanger Aftenblad*. 30.10.2007

³⁸¹ Olsen, Stein Jarle. «Havvind er latterlig.»

³⁸² Haugstad, Tormod. «Hywind i vannet: Denne piloten koster 400 millioner.» *Teknisk Ukeblad*. 29.04.2009.

³⁸³ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

³⁸⁴ Equinor, Monthly Report, fysisk dokument, 29.06.2009- 26.07.2009, Boks ID 09.S95.459-29, 2009.

³⁸⁵ «Ukeslutt i oljebransjen - Uke 37.» *Offshore*. 14.09.2009.

³⁸⁶ «Vindmølle-åpning blåste bort vestpå.» *Dagbladet*. 09.09.2009.

som fikk mest medieoppmerksomhet.³⁸⁷ I tillegg gjentok pressen mye av det som Hywind hadde fått oppmerksomhet for før. For eksempel skrev Teknisk Ukeblad om hvordan Statoil benyttet kompetansen fra olje- og gassvirksomheten i arbeidet med Hywind.³⁸⁸ Dessuten fremhevet Statoil i Teknisk Ukeblad hvordan selskapet hadde benyttet seg av bredden av kompetanse i selskapet og at det hadde mye erfaring som det benyttet seg av.³⁸⁹ I tillegg la Statoil ikke skjul på at det var utfordrende å drive kostnaden på elektrisiteten ned til et akseptabelt nivå.³⁹⁰ Olje- og energiminister Terje Riis-Johansen fra Senterpartiet og miljøminister Erik Solheim fra SV svarte på kritikken med at det var nødvendig å betale mye i starten for å utvikle teknologi som er lønnsomme etter hvert.³⁹¹ Mediedekningen av installasjonen og åpningen hadde i stor grad fremstilt Hywind som en verdensbegivenhet.

Hywind var i 2009 ikke det eneste konseptet i verden som kombinerte fornybar energi og petroleumsindustri og som Statoil var involvert i. Chevron ba solenergiselskapet BrightSource om å lage et anlegg der solenergi ble brukt som en erstatning for gass i oljeproduksjon på Chevrons oljefelt i California.³⁹² Motivasjonen var å spare gass og se om det var mulig å gjøre det samme også andre steder. Dette er motivasjoner vi kjenner igjen bak Hywind-konseptet, fordi Hydro vurderte å bruke Hywind Demo på Troll C-feltet. I tillegg hadde prosjektene til felles at Statoil var involvert, ettersom Statoil i 2008 hadde investert i selskapet.³⁹³ Gjorv begrunnet investeringen ovenfor Teknisk Ukeblad med at Statoil ønsket å utforske samspill mellom sol, olje og gass.³⁹⁴ De to prosjektene til Statoil og Chevron hadde til felles at de begge var med på å prøve å løse petroleumsindustriens utfordring med å finne ut hvordan olje- og gasselskaper kunne bidra i utviklingen av fornybar energi, som Boon mener var selskapenes utfordring siden 1970-tallet.³⁹⁵ Blant annet av den grunn vekket Hywind oppmerksomhet i Norge. Det ga kommunikasjonsutfordringer angående prisen, men det ga også Statoil det som Hydro hadde ønsket seg fra Hywind: gratis markedsføring. Dette tyder at Hydro hadde rett i 2005 da selskapet så et potensialet for å bruke Hywind til markedsføring.

³⁸⁷ «Flytende vindturbin.» *Nordlys*. 09.09.2009.; «For mye vind for Hywind - dåpsgjestene måtte snu.»

³⁸⁸ Aaland, Camilla. «Ingeniørbragden 2009: Vil lage ny vind-industri.» *Teknisk Ukeblad*. 26.10.2009.

³⁸⁹ Ibid.

³⁹⁰ Ibid.

³⁹¹ «Verdens første vindturbin flyter på dypt vann.» *NTB*. 08.09.2009.

³⁹² Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 84.

³⁹³ «Frisk satsing på vind og vann.» *Teknisk Ukeblad*. 25.08.2008.

³⁹⁴ Ibid.

³⁹⁵ Boon, «A Climate of Change?», 117.

I de kommende månedene gikk Hywind Demo over i en driftsfase.³⁹⁶ Samtidig begynte potensialet for at teknologien kunne videreutvikles til en testpark å få oppmerksomhet i media. Mens Hywind Demo var under konstruksjon i 2009 hadde Statoil samtidig gått ut i media og fortsatt å presse på for at staten skulle gi økonomisk støtte for en videreutvikling av Hywind i Norge.³⁹⁷

3.3 Utviklingen av testparken Hywind Scotland, 2009-2017

Høsten 2009 begynte potensialet for at Hywind kunne utvikle seg til å bli en vindpark å få oppmerksomhet i media. I 2009 så det ut som at testparken kunne bli gjennomført utenfor østkysten av USA.³⁹⁸ Noen interessenter var imot ettersom de ønsket en utbygging i Norge. Et eksempel på dette var direktør for den Europeiske vindkraftorganisasjonen Ewea, Christian Kjær, som uttalte til Teknisk Ukeblad at utviklingen av vindkraft i Norge gikk for sakte.³⁹⁹ Ewea jobbet for interessene til den europeiske vindkraftindustrien.⁴⁰⁰ Derfor er det ingen overraskelse at Kjær jobbet for at mer vindkraft skulle bygges ut i Norge og at han uttalte at utbyggingen gikk for sent. Dette mente Ewea var på grunn av mangelen på rammebetingelser.⁴⁰¹ Tekniske Ukeblad la til at det ikke hadde vært behov for å bygge ut mer kraftproduksjon i Norge, og at grunnen til at Norge ikke hadde eksportert mer kraft var frykt for at det ville lede til høye strømpriser.⁴⁰² Ewea syntes derimot å være overbevist om at Norge burde bygge ut vindkraft, og begrunnet denne meningen med at nye arbeidsplasser burde bli laget i Norge på et tidlig tidspunkt før oljen ville ta slutt.⁴⁰³ Staten fortsatte å bli presset av interessenter til å innføre støttetiltak til vindkraft i Norge.

Det var heller regjeringen enn Statoil som fikk kritikk angående Hywind. Statoil derimot møtte lovord om at Hywind Demo fungerte bra teknisk. Mens diskusjonen om en potensiell Hywind-park foregikk fikk også Hywind Demo oppmerksomhet. I Stavanger Aftenblad stod det at Statoil «DROPPET BARNEVAKTEN:[...]» lillejulaften og lot Hywind stå for første

³⁹⁶ Equinor, E-post fra Knut Erik Steen, fysisk dokument, 12.11.2009, Boks ID 09.S95.459-31, 2009.

³⁹⁷ «-Vil bli rimeligere.» *Haugesunds Avis*. 14.02.2009.

³⁹⁸ Kongsnes, Ellen. «Hywind kan få amerikansk søster.» *Stavanger Aftenblad*. 20.11.2009.

³⁹⁹ Hovland, Kjetil Malkenes. «- Norge griper ikke sjansen.» *Teknisk Ukeblad*. 09.12.2009.; «Vil gi Europa 195 nye havvindparker» *Teknisk Ukeblad*. 05.12.2007.

⁴⁰⁰ Windeurope. «About us.» 04.03.2020. <https://windeurope.org/about-us/>

⁴⁰¹ Hovland, «— Norge griper ikke sjansen.»

⁴⁰² Ibid.

⁴⁰³ Ibid.

alene uten tilsyn fra kontrollrommet.⁴⁰⁴ Den tekniske suksessen ble igjen konkludert med i media i mars da Statoil uttalte til Teknisk Ukeblad at Hywind lå stabilt også i vind og høye bølger.⁴⁰⁵ Det så ut som at det var staten som først og fremst møtte kritikk angående vindkraft. Dette stemmer overens med at generalsekretæren i WWF, Rasmus Hansson, mente at regjeringen sov i timen.⁴⁰⁶ Han var redd for at britene skulle ta mulighetene Norge hadde for å utvikle vindkraft.⁴⁰⁷ Hans uttalelse kan tolkes som et tegn på at den norske miljøbevegelsen generelt mente at regjeringen ikke gjorde nok for å bygge ut vindkraft.

Hansson og de andre nordmennene som ønsket at en park med Hywind-møller skulle bygges ut i Norge, fikk denne våren konkurranse fra Skottland i tillegg til USA. Fortsatt var Norge et alternativ, men Skottland hadde et rammeverk for støtte til vindenergi som også inkluderte teknologi som var under utvikling.⁴⁰⁸ Den skotske førsteministeren, Alex Salmond, var i Norge sommeren 2010 for å diskutere et mulig samarbeid om energi mellom Skottland og Norge.⁴⁰⁹ Statoil hadde et møte med den skotske ministeren om en potensiell testpark med Hywind-møller.⁴¹⁰ Dette møtte motstand. På Karmøy jobbet testsenteret der Hywind Demo var i drift, Met Centre AS, for at Hywind-parken skulle bygges ut hos dem.⁴¹¹ Men det så ikke ut til at testsenteret, eller noen av de andre som ønsket en Hywind-park i Norge, skulle få viljen sin. Da Teknisk Ukeblad dekket saken om en potensiell Hywind-park i september, var det Skottland som ble trukket frem som stedet Statoil vurderte å plassere testparken.⁴¹² Arbeidsgiverforeningen Norsk Industri kritiserte regjeringen for å ikke stille med rammevilkår som ville gjøre Norge like attraktivt for Hywind-parken som det USA og Skottland ville være.⁴¹³ Foreningen jobbet på vegne av norske bedrifter og representerte derfor interessenter som ønsket industriutvikling i Norge. Teknisk Ukeblad fortsatte å beskrive misnøyen og fremhevet at nestlederen i Venstre, Helge Solum Larsen, var bekymret for at kompetanse og penger skulle flyttes til utlandet.⁴¹⁴ Den skotske førsteministeren mente

⁴⁰⁴ Kongsnes, Ellen. «Hywind har bestått stormtesten.» *Stavanger Aftenblad*. 01.02.2010.

⁴⁰⁵ «Hywind fungerer.» *Magasinet for fagorganiserte*. 04.03.2010.

⁴⁰⁶ «Suksessen ut av norsk farvatn.» *Bergens Tidende*. 15.03.2010.

⁴⁰⁷ Ibid.

⁴⁰⁸ Nilsen, Jannicke. «Vil teste Hywind i utlandet.» *Teknisk Ukeblad*. 17.08.2010.

⁴⁰⁹ Ibid.

⁴¹⁰ Ibid.

⁴¹¹ «Vil kjempe om Hywind 2.» *Haugesunds Avis*. 26.08.2010.

⁴¹² Helgesen, Ole K. «Vil teste Hywind utenfor Skottland.» *Teknisk Ukeblad*. 09.07.2010.

⁴¹³ Hovland, Kjetil Malkenes. «Norsk Industri: — Regjeringen må hive seg rundt.» *Teknisk Ukeblad*. 21.09.2010.

⁴¹⁴ Nilsen, Jannicke. «Norsk teknologi — skotske arbeidsplasser.» *Teknisk Ukeblad*. 22.09.2010.

derimot at det ikke var rart at regjeringen ikke ville bygge ut, ettersom Norge hadde store vannkraftressurser.⁴¹⁵ Norges konkurranse med utlandet var hard, og staten så ikke ut til å ville konkurrere.

Samtidig som debatten gikk om hvorvidt Hywind-parken skulle bygges i Norge eller utlandet, hintet Helge Lund til media om at Statoil revurderte sine investeringer innen fornybar energi ettersom selskapet ikke hadde tjent penger på det.⁴¹⁶ Hintet pekte i retning av at Statoil kanskje ville følge i fotsporene til sine konkurrenter, Shell og BP, som i denne perioden bremsset sine satsinger på vindkraft.⁴¹⁷ Interessant nok er det også rundt 2010 at Statoil for alvor begynte sin satsing på vindkraft i følge Boon.⁴¹⁸ Dette bekreftes av at Hywind Demo ble installert i 2009 og at Statoil var innstilt på å fortsette arbeidet med å videreutvikle Hywind-konseptet. På den andre siden skjedde det en tilbaketrekning innen vindkraft i Statoil i 2010. I november kom nyheten om at Statoil skulle selge seg ut av vindkraftsatsingen selskapet hadde på land i Norge, med begrunnelse om at det var viktig for Statoil å bruke kreftene sine der de kunne gjøre en forskjell.⁴¹⁹ Selskapet uttalte at det heller ville satse på flytende vindkraft og at Hywind derfor skulle videreutvikles til tross for at fornybar energi ikke var et kjerneområdet.⁴²⁰ Altså valgte Statoil å delvis følge sine konkurrenter i fotsporene, men Hywind var ikke en del av denne tilbaketrekningen.

Tidligere journalist og forfatter Anne Karin Sæther skriver at Helge Lund i månedene før hadde gått ut og sagt at Statoil måtte konsentrere seg om sin kjernevirksomhet.⁴²¹ Da Statoil offentliggjorde nyheten om at selskapet ville selge seg ut av alle vindkraftsatsingene sine på land, mener Sæther at Statoils kommunikasjonsrådgivere prøvde å vinkle saken slik at Hywind fikk oppmerksomheten i media i stedet for salget av vindkraft på land.⁴²² Pressemeldingen fra Statoil beskrev hvordan Statoil ville satse på havvindmøller, men uten at det konkret hadde kommet nyheter om satsingen, mener Sæther.⁴²³ Den egentlige nyheten var at Statoil trakk seg ut av vindkraft på land, men i følge Sæther var Statoil heldig og fikk stort

⁴¹⁵ Ibid.

⁴¹⁶ «Statoil vurderer å kutte ut fornybar energi.» *NRK Rogaland*. 21.08.2010.

⁴¹⁷ Boon, «A Climate of Change?», 120.

⁴¹⁸ Ibid., 120.

⁴¹⁹ «Statoil selger vindparkene.» *Teknisk Ukeblad*. 10.11.2010.

⁴²⁰ Ibid.

⁴²¹ Sæther, *De beste intensjoner* (Oslo: Cappelen Damm, 2017), 227-228.

⁴²² Ibid., 229.

⁴²³ Ibid., 229.

sett en dekning av saken hvor media nettopp fokuserte på Hywind fremfor salget.⁴²⁴ Øvrum opplevde salget som en del av en gradvis tilspissing til havvindkraft og at dette ble kritisert.⁴²⁵ Statoil ville ifølge henne gjøre en stegvis, tilspisset satsing innen havvindkraft, fordi selskapet mente at det ville utvikle seg til å bli en viktig del av deres portefølje på sikt.⁴²⁶ På kort sikt opplevde Øvrum kritikk for ikke å øke satsingen raskere, satse bredere på flere teknologier, samtidig som hun også opplevde kritikk for at Statoil brukte penger på fornybar energi, som kunne vært brukt på lønnsomme olje- og gassprosjekter.⁴²⁷ Statoil risikerte altså å skade sitt omdømme uansett. Sett i lys av Ihlens ideer om omdømmebygging, er det åpenbart at Statoils interessenter hadde forskjellige interesser. Derfor måtte Statoil forsøke å balansere de forskjellige kravene. Med tanke på omdømmebygging kan Statoil derfor ha valgt å selge seg ut av landbasert vindkraft for å imøtekomme kravene til noe interessenter, samtidig som det svekket forholdet til andre. Det kan også tenkes at Hywind Demo var en måte for Statoil å vise interessentene sine et kompromiss ettersom Hywind var en teknologi som forente fornybar energi og olje- og gassvirksomhet. Dette kan ha vært en motivasjon for å fremheve Hywind i anledning salget av landbasert vindkraft.

Samtidig som at Statoil solgte seg ut av landbasert vindkraft i Norge økte også satsingen i Storbritannia, da Statoil og Statkraft var blant vinnerne til å bygge ut Doggerbank, et stort vindkraftprosjekt utenfor England.⁴²⁸ Gjerv mente Doggerbank-prosjektet var for stort til at det kunne gjennomføres uten at Ny energi fikk en egen plass i konsernledelsen og ikke under Teknologi og ny energi.⁴²⁹ Hun sluttet derfor i jobben i Statoil i 2010 ettersom ny energi ikke kom inn i konsernledelsen.⁴³⁰

Mens Statoil jobbet med å utvide porteføljen i Storbritannia mente den omstridte daværende olje- og energiministeren, Ola Borten Moe fra Senterpartiet, at havvindkraft i Norge ville bli for dyrt.⁴³¹ Det så altså ikke ut til at Norge ville bygge en Hywind-park, men Moe var en omstridt politiker og kjent for å gjøre det han selv mente var best, og utsagnet hans er derfor

⁴²⁴ Ibid., 230.

⁴²⁵ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

⁴²⁶ Ibid.

⁴²⁷ Ibid.

⁴²⁸ Olsen, Einar og Lars M. Hjorthol. «Norge skal utvikle verdens største vindkraftfelt.» *NTB*. 08.01.2010.

⁴²⁹ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjerv, 31.01.2020.

⁴³⁰ Ibid.

⁴³¹ Furdal, Turid. «Statoil vil byggja ti Hywind-søstre.» *Stavanger Aftenblad*. 18.03.2011.

ikke nødvendigvis representativt for hovedlinjen i de politiske strømningene i tiden.⁴³² Statoils optimisme for Hywind var derimot ikke rettet mot Norge, men heller utlandet.

I begynnelsen av 2011 så flytende vindkraft ut til å være i vinden. Det var flere grunner til at satsingen gikk i riktig retning. Selskapet så muligheter i det japanske markedet, fordi Japan hadde de rette forholdene for flytende vindkraft ettersom havet utenfor Japan var dypt og det var et stort marked for energi. I tillegg ga Statoil uttrykk for optimismen fordi selskapet hadde funnet ut at kostnadene for møllene kunne reduseres betydelig. Ikke minst kan det se ut som at Vestas, som tidligere hadde stilt seg skeptiske til Hywind og ikke villet jobbet med konseptet, så potensialet i flytende vindkraft, ettersom selskapet hadde besluttet å utvikle andre flytende vindturbiner. Imidlertid var Statoil fornøyde med forspranget selskapet hadde foran andre konkurrenter. Hywind lå an til å bli en suksess.⁴³³

Suksessen ble benyttet i en reklamekampanje i 2011. Den ene reklamen hadde overskriften «Hvorfor kan vi ikke bare slutte med olje?», og tema som ble tatt opp var klimaendringene og energibehov.⁴³⁴ Statoil kommuniserte noen av tiltakene selskapet har gjort, slik som at det reduserte CO₂-utslipp fra sin produksjon og brukte kunnskapen selskapet hadde til å lage fornybar energi. I reklamen het det at: «I en framtid hvor utvikling av slik fornybar energi bli lønnsom kan dette bli en av løsningene som kan stoppe klimaendringene.»⁴³⁵ Statoil argumenterte for at fornybare energikilder kunne bli en del av løsningen på klimaendringene om de ble lønnsomme, men også at det var nødvendig med olje for å kunne lage fornybar energi. Deriblant stod det at Statoil brukte kunnskapen sin til å utvikle fornybar energi, og i den sammenhengen viste det blant annet til Hywind Demo. Selskapet påstod at satsingen på flytende vindkraft var et direkte resultat av olje- og gassvirksomheten deres, ved å skrive at det «[...] er direkte resultater av hva vi har lært i Nordsjøen.»⁴³⁶ Anette Mikalsen gjorde en retorisk analyse av denne reklamen i sin masteroppgave. Hun mener at Statoil hadde en utfordring, fordi samfunnet fokuserte på at CO₂-utslippene økte, og at Statoil derfor søkte etter å legitimere sin egen olje- og gassvirksomhet gjennom reklamekampanjen. I dette arbeidet med å opprettholde Statoils legitimitet som olje- og gasselskap, brukte Statoil altså

⁴³² Store norske leksikon, s.v. «Ola Borten Moe,» av Olav Garvik, 04.03.2020. https://snl.no/Ola_Borten_Moe

⁴³³ Nilsen, Jannicke. «Ønsker Hywind til Japan.» *Teknisk Ukeblad*. 04.04.2011.

⁴³⁴ Mikalsen, Anette. *Hvorfor kan vi ikke bare slutte med olje? En retorisk analyse av Statoils kommunikasjon av miljøansvar*. Masteroppgave. Universitet i Agder. 2016. 41.

⁴³⁵ Ibid. 80.

⁴³⁶ Ibid. 80.

Hywind som et eksempel på hva Statoil gjorde for å senke utslippene, men også som et eksempel på hvorfor olje- og gassindustrien var viktig å videreføre. Dette er et konkret tilfelle der Hywind ble brukt i omdømmebygging.⁴³⁷

Satsingen vakte også noe internasjonal oppmerksomhet. I tillegg til at Hywind ga muligheter for at Statoil kunne kommunisere sin fornybarsatsing i Norge, vakte også konseptet oppmerksomhet i Japan mot slutten av 2011. Statoil mente at interessen for Hywind vokste etter at ulykken i Fukushima gjorde at landet revurderte sin strategi for kraftproduksjon.⁴³⁸ Den japanske TV-kanalen Nippon TV reiste til Norge og filmet Hywind.⁴³⁹ Møllen ble vist foran 24 millioner seere.⁴⁴⁰ Journalisten som dekket saken, Takashi Yanagisawa, var imponert over teknologien.⁴⁴¹ Den gode omtalen fra japaneren ga Statoil også positiv medieomtale av Hywind i Stavanger Aftenblad.⁴⁴² Utviklingen til Hywind-konseptet og pressedekningen så ut til å gå i Statoils favør.

Samtidig gikk internasjonale petroleumsselskapers satsing på fornybar energi inn i en ny fase, og dette var den tredje fasen for utvikling av fornybar energi Boon beskriver.⁴⁴³ Det franske petroleumsselskapet Total kjøpte 66% prosent av solenergiselskapet SunPower i 2011, og dermed var det en av verdens største leverandører av solenergi.⁴⁴⁴ Zhong og Bazilian mener Totals investering fornybar energi kan se ut som en risikabel strategi.⁴⁴⁵ Samtidig poengterer de at satsingen kan gi Total fordeler i en fremtid med mindre olje og gass.⁴⁴⁶ Statoil syntes allerede å ha fått et konkurransefortrinn foran konkurrenter innen havvindkraft. I begynnelsen av 2012 var Statoil klar til å søke om konsesjon for å bygge en Hywind-park utenfor kysten av USA.⁴⁴⁷ Arbeidet med å finne potensielle steder å bygge en Hywind-park var likevel ikke over. I USA så det ut som at arbeidet hadde kommet lengst, ettersom delstaten Maine lovet Statoil støtte til å bygge Hywind.⁴⁴⁸ På de andre siden mente selskapet at det trenges mer

⁴³⁷ Ibid. 37, 80.

⁴³⁸ Furdal, Turid. «Vil ha pilotparker i USA og Skottland.» *Stavanger Aftenblad*. 23.12.2011.

⁴³⁹ Furdal, Turid. «Hywind blir tv-kjendis.» *Stavanger Aftenblad*. 23.12.2011.

⁴⁴⁰ Ibid.

⁴⁴¹ Ibid.

⁴⁴² Ibid.

⁴⁴³ Boon, «A Climate of Change?», 118.

⁴⁴⁴ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 87.

⁴⁴⁵ Ibid., 88.

⁴⁴⁶ Ibid., 88.

⁴⁴⁷ Stensvold, Tore. «Statoil planlegger vindpark i USA.» *Teknisk Ukeblad*. 09.02.2012.

⁴⁴⁸ Furdal, Turid. «Amerikanerne vil ha Hywind.» *Stavanger Aftenblad*. 24.04.2012.

støtte enn det delstaten hadde lovet.⁴⁴⁹ Hvor Hywind-parken skulle ligge var avhengig av hvor Statoil kunne få den økonomiske støtten selskapet ønsket.

Det ser ut som at Statoil vektla potensialet for lønnsomhet ved en Hywind-park i sin kommunikasjon til offentligheten. Aftenposten spurte selskapet sommeren 2013 hvor viktig det var at vindkraft var mer klimavennlige enn olje og gass, og Statoil svarte at selskapet var opptatt av å drive bærekraftig, men at de også var opptatt av å være lønnsomme og at det hadde en kommersiell holdning.⁴⁵⁰ Det ser altså ut som at Statoil vektla lønnsomhetsperspektivet fremfor klimahensyn, noe selskapet mest sannsynlig ikke var alene om. Det kan være nettopp fordi Statoil hadde en kommunikasjonsutfordring i å kommunisere ovenfor de interessentene de hadde som ønsket at Statoil skulle satse på det som var lønnsomt, samtidig som det måtte ta hensyn til interessentene som kritiserte Statoil angående klimatiltak. Om selskapet klarte å videreutvikle Hywind på en måte som var lønnsom for dem kunne Statoil vise hensyn til to forskjellige grupper interessenter på en og samme tid. På den måten kunne selskapet, slik som Ihlen skriver, bygge et godt omdømme ved å balansere hensyn til forskjellige interessenter.⁴⁵¹ Men med tanke på de interessentene som mente at en Hywind-park burde bygges ut i Norge, begynte Statoil å skuffe.

Statoil argumenterte i 2013 for at Norge var godt nok forsynt med kraft og at det derfor var forståelig at Norge ikke tilrettela for å bygge ut mer.⁴⁵² Derimot mente selskapet at å bygge i Storbritannia ga mer mening ettersom olje- og gassreservoarene var mindre og markedet var større.⁴⁵³ Dette kan ha vært et hint til at selskapet noen måneder senere siktet seg inn på at Hywind-parken skulle bygges i Skottland. Høsten 2013 kom det nemlig frem i media at Statoil ikke ville bygge ut Hywind i USA.⁴⁵⁴ Dette begrunnet Statoil med at det i USA var det en lov som ville konkurranseutsette utbyggingen på en slik måte at Statoil ikke var villig til å ta risikoen.⁴⁵⁵ Statoil ville heller satse på Hywind i Skottland.⁴⁵⁶ Noen dager senere kom nyheten om at det var akkurat det selskapet hadde tenkt til å gjøre.⁴⁵⁷ Planen var å bygge fem

⁴⁴⁹ Ibid.

⁴⁵⁰ Melgård, Marie. «Jeg føler vi er med på et nytt industrieventyr.» *Aftenposten*. 24.08.2013.

⁴⁵¹ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 39.

⁴⁵² Melgård, «Jeg føler vi er med på et nytt industrieventyr.»

⁴⁵³ Ibid.

⁴⁵⁴ Bertelsen, Morten. «Statoil dropper pionerutbygging i USA.» *DN*. 15.10.2013.

⁴⁵⁵ Skarsaune, Erlend. «Statoil dropper vindmølleprosjekt.» *Stavanger Aftenblad*. 16.10.2013.

⁴⁵⁶ Ibid.

⁴⁵⁷ Seglem, Elisabeth. «Statoil bygger flytende vindpark utenfor Skottland.» *Stavanger Aftenblad*. 25. 11.2013.

flytende vindmøller utenfor kysten av Peterhead i Aberdeenshire.⁴⁵⁸ Dermed gikk selskapet gikk inn i konsesjonsprosessen med britiske myndigheter.⁴⁵⁹

At Statoil var villige til å ikke imøtekomme ønsket om at en Hywind-park burde bygges i Norge burde sees i sammenheng med hvem som kunne få skylden for at Statoil ville satse i utlandet. Statoil kunne skylde på den norske regjeringen, fordi staten ikke hadde et rammeverk som gjorde det attraktivt for en satsing i Norge. Selv om Statoil i august ga uttrykk for at det støttet idéen om at vindkraft ikke burde bygges ut i Norge, skrev også Stavanger Aftenblad i desember at Statoil ønsket å satse i Norge, men at mangelen på støtteordning gjorde at selskapet måtte til Storbritannia for å gjøre det.⁴⁶⁰ I Storbritannia hadde regjeringen i 2008 endret sertifikatsystemet slik at støttet til forskjellige typer fornybare teknologier var forskjellig.⁴⁶¹ Det innebar at havvindkraft fikk mer støtte enn for eksempel landbasert vindkraft.⁴⁶² Systemet fungerte slik at hver produsent måtte produsere en viss mengde fornybar energi innen en tidsramme for å motta støtte.⁴⁶³ Støtten var finansiert i form av høyere strømregninger.⁴⁶⁴ Den politiske støtten for å innføre økt støtte til havvindkraft kom ettersom britene anså energisikkerhet som et av de viktigste politiske sakene rundt 2008.⁴⁶⁵ Statoil kunne redde seg inn overfor noen interessenter ved å vektlegge at det var politiske årsaker til at Hywind ikke skulle bygges i Norge. For Statoils del kan dette bety at hvor parken skulle bygges ikke hadde betydning for selskapets legitimitet.

Samtidig hadde Statoil fortsatt utfordringen med å forklare overfor pressen at satsingen ikke var ment som grønnvasking. Stavanger Aftenblad spurte Statoil rett ut i desember om satsingen var grønnmaling av omdømme deres ettersom fornybar energi utgjorde en liten del av selskapet.⁴⁶⁶ Statoil svarte at selskapet satset på fornybar energi fordi det var lønnsomt for

⁴⁵⁸ Ibid.

⁴⁵⁹ Seglem, Elisabeth. «Hywind-mamma vil tjene penger innen 10 år.» *Stavanger Aftenblad*. 26.11.2013.

⁴⁶⁰ Tollaksen, Tor Gunnar. «Statoil må til utlandet for å gjøre seg grønne.» *Stavanger Aftenblad*. 13.12.2013.

⁴⁶¹ Toke, David. «The UK offshore wind power programme: A sea-change in UK energy policy?». *Energy Policy* 39, 2 (2011): 526-534. 11.04.2020. [10.1016/j.enpol.2010.08.043](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.08.043). 528.

⁴⁶² Ibid., 528.

⁴⁶³ Ibid., 529.

⁴⁶⁴ Ibid., 529.

⁴⁶⁵ Ibid., 428.

⁴⁶⁶ Tollaksen, Tor Gunnar. «Statoil må til utlandet for å gjøre seg grønne.»

dem, og fordi det ville gi dem muligheten til å være ledene innen havvindkraft.⁴⁶⁷ Selskapet fortsatte altså å forsvare satsingen med å uttale at det vektla lønnsomheten.

Internt i Statoil var det klart at de konkrete hovedmålene med Hywind Scotland-prosjektet var å gjennomføre kostnadsreduksjoner for vindmøllene, utvikle konseptet videre og opparbeide en posisjon som strømleverandør.⁴⁶⁸ Dette ser ut som konkrete mål for å realisere konseptet, fremfor motivasjoner bak satsingen. Fokuset til selskapet lå på dette tidspunktet på praktiske utfordringer som måtte løses for å kommersialisere Hywind. At Hywind kunne bli et kommersielt konsept ser det ut som at Statoil hadde stor tro på, fordi selskapet eide 100 prosent av prosjektet på dette tidspunktet.⁴⁶⁹ Statoil virket forberedt på å ta på seg utfordringen, men selskapet ville ikke ta en endelig investeringsbeslutning før det hadde fått konsesjon, som de antok at de vill få innen fire til ni måneder.⁴⁷⁰

I mellomtiden møtte Statoil kritikk fra interessenter som ville at Statoil satset mer på fornybar energi og på utvikling i Norge. Denne gangen var kritikken rettet mot Statoil. Christian Michelsen Research (CMR), et forskningsinstitutt som tok oppdrag for næringslivet, mente at Statoil og Statkraft ikke egnet seg for å starte fornybar energi i Norge og at staten burde danne et nytt statlig selskap for fornybar energi: Greenstat.⁴⁷¹ Siden CMR var et forskningsinstitutt som tok oppdrag for næringslivet er det mulig at det hadde interesse av at Statoil satset mer på teknologi i Norge. Det samme gjelder kritikken Statoil fikk fra tidligere Høyre-politiker og næringslivsleder Terje Osmundsen, om at Statoils og andre oljeselskapers makt hindret det grønne skiftet.⁴⁷² Osmundsen var på dette tidspunktet selv direktør i solenergiselskapet Scatec Solar og på grunn av det interessert i fornybar energi.⁴⁷³ Statoil forsvarte seg ved å fortelle at selskapet satset på vindenergi, og fremhevet at lønnsomheten til vindkraft var avgjørende for Statoil i kombinasjon med hvorvidt erfaring fra olje- og gassindustrien kunne benyttes.⁴⁷⁴ Selskapet var tydelig på at det kun utførte lønnsomme

⁴⁶⁷ Ibid.

⁴⁶⁸ Equinor, PM 334 Hywind Scotland project- Project Assignment (PAS) - DG1 - DG2, Torgeir Nakken, Tine Marit Mehl, Bård J. Heimset og Halfdan Brustad, fysisk dokument, 24.02.2014, Boks ID 18.W20.100-4. 2014.

⁴⁶⁹ Ibid.

⁴⁷⁰ Ibid.

⁴⁷¹ Lie, Øyvind. «Vil opprette nytt statlig fornybarselskap.» *Teknisk Ukeblad*. 13.03.2014.

⁴⁷² Tollaksen, Tor Gunnar. «Statoil freder ikke vindkraft.» *Stavanger Aftenblad*. 28.03.2014.; Store norske leksikon, s.v. «Terje Osmundsen.» 28.05.2020. https://snl.no/Terje_Osmundsen

⁴⁷³ Store norske leksikon, s.v. «Terje Osmundsen.» 28.05.2020. https://snl.no/Terje_Osmundsen

⁴⁷⁴ Tollaksen, «Statoil freder ikke vindkraft.»; Lie, «Vil opprette nytt statlig fornybarselskap.»

prosjekter, og at det var derfor selskapet satset i utlandet.⁴⁷⁵ Når det gjaldt utvikling av havvind i Norge mente Statoil at landet allerede produserte mye fornybar energi i form av vannkraft og at det gjorde det vanskelig å gjøre havvindkraft konkurransedyktige.⁴⁷⁶

Senere det året møtte Statoil igjen liknende kritikk da meteorolog Siri Kalvig kritiserte Statoil for å fokusere for lite på norsk sokkel. Kalvig var kjent for å ha startet et værvarslingsselskapet Storm Weather Center.⁴⁷⁷ Dette året ferdigstilte Kalvig en doktorgrad i offshoreteknologi og fornybar energi ved Universitetet i Stavanger.⁴⁷⁸ Hun kritiserte Statoil for at selskapet ikke fokuserte mer på offshore vind i elektrifiseringen av norsk sokkel.⁴⁷⁹ Kalvig, som var meteorolog, kan ha jobbet med fornybar energi av ren bekymring for klimaendringene, men ettersom hun skrev en doktorgrad om fornybar energi, kan hun også ha hatt interesse av flere arbeidsplasser innen fornybare energikilder i Norge.⁴⁸⁰ Uansett holdt Statoil enn så lenge på sitt ved å benytte seg av rammevilkårene i Skottland som ville gjøre prosjektet lønnsomt for selskapet.

Statoil synes å holde fast ved at Hywind Scotland måtte være lønnsom, også som testprosjekt. Dette kan synes som en selvfølge, men det var det ikke. Det finnes et eksempel på at et oljeselskap satset på å bruke fornybar energi i oljeproduksjon, som ikke lønte seg økonomisk, men som likevel ble gjennomført av andre grunner. Dette selskapet var Shell. Shell var deleier i selskapet Petroleum Development Oman, som i 2014 ville at solenergiselskapet GalsPoint Solar skulle bygge et anlegg for solenergi i Oman.⁴⁸¹ Solenergien skulle brukes på samme måte i oljeutvinningen, slik som det ble brukt i prosjektet konkurrenten Chevron startet i California i 2009.⁴⁸² Selskapet som utførte dette prosjektet, BrightSource, gikk med store finansielle tap, og Chevron har ikke gjentatt prosjektet.⁴⁸³ Dette tolket Zhong og Bazilian som at Chevron ikke anså det som egnet teknologi.⁴⁸⁴ Likevel valgte Shell å investere i GlasPoint, slik at solenergi kunne brukes som erstatning for gass ved Amal

⁴⁷⁵ Ibid.

⁴⁷⁶ Ibid.

⁴⁷⁷ Store norske leksikon, s.v. «Siri Kalvig,» av Olav Garvik, 28.05.2020. https://snl.no/Siri_Kalvig

⁴⁷⁸ Ibid.

⁴⁷⁹ Sverdrup, Inga. «Siri Kalvig krever mer av Statoil.» *Stavanger Aftenblad*. 27.08.2014.

⁴⁸⁰ Ibid.

⁴⁸¹ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 84.

⁴⁸² Ibid., 84.

⁴⁸³ Ibid., 84.

⁴⁸⁴ Ibid., 84.

feltet.⁴⁸⁵ Grunnen var at det var stor etterspørsel etter gass i landet og det var fare for at det kunne bli mangel.⁴⁸⁶ Å bygge ut kostet mye penger, men Shell var villig til å betale.⁴⁸⁷ Dette er et eksempel på at et oljeselskap har vært villig til å bruke penger på å integrere fornybar energi i olje- og gassproduksjon uten at lønnsomhet var motivasjonen. En likende motivasjon som Shell hadde til å bygge ut uten lønnsomhet som mål synes ikke Statoil å ha. Kanskje var det derfor Statoil i 2015 vurderte å selge deler av eierskapet i Hywind Scotland.⁴⁸⁸ Dette kan tyde på at Statoil ikke var like villig til å ta risikoen som tidligere, men det kan også hende at Statoil lenge hadde sett for seg å gjøre dette.

Uansett fikk Statoil tillatelse til å bygge Hywind Skottland i november.⁴⁸⁹ Deretter tok selskapet en investeringsbeslutning.⁴⁹⁰ Omtalen i media i denne anledningen var stort sett positiv. Blant annet fokuserte Stavanger Aftenblad på at Statoil hadde redusert kostnadene med 60-70 % sammenliknet med Hywind Demo.⁴⁹¹ Likevel var mistanken om at satsingen var grønnvasking fortsatt der. Statoil uttalte til Ukeavisen Ledelse at selskapet ikke satset på vindkraft for å «[...] flotte [...]» seg.⁴⁹² Derimot ga Statoil uttrykk for at selskapet ville tjene penger på det.⁴⁹³ Dessuten skrev Ukeavisen Ledelse om hvordan kunnskapen fra oljeindustrien hadde hjulpet Statoil med å kunne bygge en flytende vindmølle.⁴⁹⁴ I tillegg fremhevet artikkelforfatteren at Statoil satset i Skottland på grunn av manglende økonomisk støtte i Norge.⁴⁹⁵ Det er tydelig at Statoil holdt på mediestrategien sin.

En sak dukket også opp i 2015 som angikk Hywind, men ikke hvorfor Statoil satset på Hywind Scotland. I 2015 stod det i media at Statoil ville omplassere Hywind Demo, slik at den kunne levere strøm til oljefeltet med plattformene Kvitebjørn og Valemon.⁴⁹⁶ Statoil

⁴⁸⁵ Ibid., 84.

⁴⁸⁶ Ibid., 84.

⁴⁸⁷ Ibid., 84.

⁴⁸⁸ Equinor, Brev fra Statoil til Siemens PLC, Hans Ivar Haugen, fysisk dokument, 05.06.2015, Boks ID 18.W20.100-1. 2015.; Equinor, Brev fra Statoil til Siemens PLC, Hans Ivar Haugen, fysisk dokument, 10.03.2015, Boks ID 18.W20.100-1. 2015.

⁴⁸⁹ «Statoil har fått vindkraft-ja fra i Skottland.» *NTB*. 02.11.2015.

⁴⁹⁰ «Statoil bygger vindpark i Skottland.» *NTB*. 03.11.2015.

⁴⁹¹ Kongsnes, Ellen. «Endelig kommer Hywinds fem søstre Statoil første skritt mot ei fornybar.» *Stavanger Aftenblad*. 04.11.2015.

⁴⁹² Jacobsen, Joakim Birkeli. «- Lær av bilindustrien.» *Ukeavisen Ledelsen*. 20.11.2015.

⁴⁹³ Ibid.

⁴⁹⁴ Ibid.

⁴⁹⁵ Ibid.

⁴⁹⁶ Lie, Øyvind. «HYWIND Statoil vil bruke Hywind til å levere strøm til Kvitebjørn og Valemon.» *Teknisk Ukeblad*. 26.11.2015.

mente at strømforsyningen kunne redusere CO₂-utslippene med 11 000 tonn i året og at det ville gi «[...] verdifull kunnskap om hvordan vindkraft kan forsyne olje- og gassinstallasjoner med strøm i fremtiden, både i Norge og internasjonalt.»⁴⁹⁷ Selskapet mente i tillegg at det måtte finne ut av hva som skulle gjøres med testmøllen videre.⁴⁹⁸ Flyttingen møtte motstand fra fiskerinæringen som mente at plasseringen av Hywind Demo ved feltet ville hindre fiske.⁴⁹⁹ Idéen ble uansett ikke satt i livet, og Statoil begrunnet det med at utslippskuttene ikke var store nok.⁵⁰⁰ Hywind Demos plassering i Norge møtte altså også kritikk fra interessenter som mente møllen stod i veien for deres virksomhet.

Til tross for at Statoil måtte balansere hensyn til forskjellige interessenter var mediedekningen opp mot monteringen av Hywind Scotland stort sett positivt ladet. Et eksempel på dette er Aftenpostens intervju sommeren 2016 med Irene Rummelhoff, konserndirektør for nye energiløsninger i Statoil.⁵⁰¹ Avisen skrev en lang og positivt ladet artikkel om Rummelhoffs avdeling i Statoil. De fremhevet at staben nesten var doblet i en tid da andre avdelinger i Statoil kuttet ned.⁵⁰² Aftenposten påpekte at ny energi utgjorde en liten del av Statoil, men Rummelhoff fremhevet at de enkelte vindprosjektene deres var like store som vanlige olje- og gassprosjekter.⁵⁰³ Dessuten mente hun at veien var kort fra oljeindustrien på norsk sokkel til havvind og at en petroleumsingeniør var lett å omskolere til en vindingeniør.⁵⁰⁴ Dette står i stor kontrast til at Shell tidligere opplevde at petroleumsingeniører var dårlige elektroingeniører.⁵⁰⁵ Mange av de temaene som Statoil var vant til å omtale i media ble også tatt opp i dette intervjuet, deriblant grunnen til at Statoil ikke bygget ut i Norge.⁵⁰⁶ Rummelhoff svarte med at det manglet rammebetingelser, men interessant nok også at skulle Norge satse på vindenergi i Norge, så burde det være av hensyn til arbeidsplasser og ikke klimaendringene.⁵⁰⁷ Det ser ut som at Rummelhoff ønsket å bli ansett som en person som prioriterte arbeidsplasser fremfor klimatiltak. Dette kan ha vært en strategisk uttalelse fra hennes side for å vise støtte til norske arbeidstakere i oljeindustrien. I

⁴⁹⁷ Ibid.

⁴⁹⁸ Ibid.

⁴⁹⁹ «Vindmøller mot sei.» *Sunnmørsposten*. 26.04.2016.

⁵⁰⁰ Lie, Øyvind. «Statoil dropper å flytte Hywind-demoen til Valemon.» *Teknisk Ukeblad*. 21.10.2016.

⁵⁰¹ Barstad, Stine. «Hun leder Statoil største medvinds-satsing.» *Aftenposten*. 04.06.2016.

⁵⁰² Ibid.

⁵⁰³ Ibid.

⁵⁰⁴ Ibid.

⁵⁰⁵ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 84.

⁵⁰⁶ Barstad, «Hun leder Statoil største medvinds-satsing.»

⁵⁰⁷ Ibid.

tillegg svarte Rummelhoff at norske leverandører hadde 30 prosent av kontraktene i prosjektet i Skottland og at dette var tradisjonelle olje- og gasselskaper som hadde tilpasset virksomheten sin.⁵⁰⁸ Dette kan også ha vært for å ta hensyn til de interessentene som lenge jobbet for at Statoil skulle satse i Norge og ikke i utlandet, i tillegg til at det også kan ha vært for å vise at olje- og gassindustrien kunne bruke sin kompetanse til å utvikle fornybar energi. I dette tilfellet er det tydelig at Hywind egnet seg til omdømmebygging.

Senere den sommeren skrev Rummelhoff en kronikk i Stavanger Aftenblad om hvorfor Statoil satset på fornybar energi. Hun fremhevet at selskapet anså fornybarsatsingen som økonomisk lønnsom. I tillegg skrev hun at Statoil støttet Paris-avtalen og at selskapet hadde ansvar fordi det var et energiselskap. Samtidig fremhevet hun at aktiviteten i Nordsjøen var ryggraden i Statoil, og at selskapet hadde en spennende fremtid i Nordsjøen og ville fortsette å fokusere på olje og gass i lang tid. Deretter argumenterte hun for at Statoil også måtte gripe nye muligheter der selskapet hadde konkurransefortrinn og at dette skjedde innen fornybar energi. Det ser altså ut som at Rummelhoff i forkant av installasjonen av Hywind Scotland var opptatt av å vise at lønnsomhet var grunnen til at Statoil satset på fornybar energi, at klimaendringene også var noe Statoil var opptatt av, men at olje- og gass likevel var det viktigste for Statoil. Ved å fremme disse poengene kunne Statoil vise hensyn til flere forskjellige grupper med interesser på samme tid: de som var mest opptatt av klimaendringene, de som var mest opptatt av lønnsomhet og de som var mest opptatt av arbeidsplasser på norsk sokkel.⁵⁰⁹

I begynnelsen av 2017 kom nyheten om at Statoil solgte 25 % av aksjene i Hywind Scotland til Masdar, som derfor ville dekke 25 % av alle kostnadene til prosjektet.⁵¹⁰ Zhong og Bazilian skriver at Statoil hadde ansvar for hele prosjektet inkludert initiativet, utviklingen og kontrakter med leverandørene.⁵¹¹ Hvorfor Statoil solgte en del av aksjene til Masdar er usikkert, men det kan tolkes som at Statoil ikke var villige til å ta på seg hele risikoen for prosjektet likevel.

⁵⁰⁸ Ibid.

⁵⁰⁹ Rummelhoff, Irene. «Statoil i grønt.» *Stavanger Aftenblad*. 30.08.2016.

⁵¹⁰ Myrset, Ola. «Statoil selger seg ned i skotsk vindpark.» *Sysla Grønn*. 17.01.2017.

⁵¹¹ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 85.

I denne perioden startet også arbeidet med å bygge parken.⁵¹² Fundamentene til parken var under utbygging i Spania.⁵¹³ Fordi parken skulle ligge i Skottland hadde Statoil også måttet balansere presset om å bruke norske leverandører mot presset fra Storbritannia til å bruke lokale leverandører.⁵¹⁴ Selve monteringen av alle delene skulle foregå på Stord i Norge, og i februar ankom turbinbladene.⁵¹⁵ De store bladene som lå på rekke og rad vakte oppsikt i media.⁵¹⁶ Da vindmøllene ble montert på Stord i juni viste Stavanger Aftenblad bilder av en flytende vindturbin i skumringen.⁵¹⁷ Også NRK Hordaland publiserte video av monteringen på sine nettsider.⁵¹⁸ Deretter var turbinene på vei flytende over Nordsjøen.⁵¹⁹ I oktober 2017 åpnet parken, som var verdens første flytende vindpark.⁵²⁰ Det var ikke Statoils første vindpark. Neste kapittel omtaler utviklingen av vindparken Sheringham Shoal, og på linje med dette kapitlet vil kronologien starte i 2005 i Hydro.

⁵¹² Lewis, Hilde Øvrebekk. «Det blåser Statoils vei i Storbritannia.» *Stavanger Aftenblad*. 16.02.2017.

⁵¹³ Haugstad, Tormod. «Kutter kostnadene på flytende havvind med 70%.» *Teknisk Ukeblad*. 21.02.2017.

⁵¹⁴ Lewis, «Det blåser Statoils vei i Storbritannia.»

⁵¹⁵ Valle, Marius. «Gigant-moduler til verdens første flytende vindpark har ankommet Stordbase.» *Teknisk Ukeblad*. 16.02.2017.

⁵¹⁶ Faresetveit, Elise og Thomas Halleland. «Desse gigantvingene skal bli historiske.» *NRK Hordaland*. 16.02.2017.; Myset, Ola. «Nå monteres Statoil flytende vindmøller.» *Aftenposten*. 18.02.2017.

⁵¹⁷ Skarsaune, Erlend. «Se, Statoil vindmøller flyter.» *Stavanger Aftenblad*. 23.06.2017.

⁵¹⁸ Johansen, Even Norheim og Marte Rommetveit. «Her monterer dei verdens største vindmøllepark.» *NRK Hordaland*. 24.06.2017.

⁵¹⁹ Johansen, Even Norheim. «Gigantiske vindturbiner på veg over Nordsjøen.» *NRK Hordaland*. 19.07.2017.

⁵²⁰ Seglem, «Statoil åpnet verdens første flytende vindpark.»

4. Sheringham Shoal, 2005-2012

28. juni 2005 publiserte Hydro en pressemelding der det fremgikk at selskapet hadde kjøpt opp 50 prosent av selskapet Scira.⁵²¹ Scira hadde rettigheter til å bygge Sheringham Shoal, en vindpark utenfor kysten av England.⁵²² På lik linje med Hywind startet Sheringham Shoal prosjektet som Hydros satsing, men dette prosjektet skilte seg fra Hywind ved at det ikke handlet om å utvikle teknologi. Sheringham Shoal var en vindpark med bunnfaste vindmøller, med mål om å produsere kraft. Ved å kjøpe seg inn i Scira hadde Hydro dermed tatt et skritt for å bli aktør i den britiske kraftmarkedet.

Hydro hadde sett et potensial for å bygge ut vindkraft i Storbritannia, som Statoil etter fusjonen videreførte. Spørsmålet er hvorvidt omdømmebygging kan sies å ha vært en primær motivasjon for utbyggingen av Sheringham Shoal. Som i de tidligere kapitlene vil jeg vurdere tre forskjellige motivasjoner: lønnsomhet, kompetansebygging og omdømmebygging. Begrunnelsen for hvorfor Statoil satset på akkurat dette ville kunne nyansere konklusjonen basert på strategien konsernledelsen jobbet med. I tillegg vil vi kunne se om Hywind-konseptet og utbygging av en mindre innovativ vindpark var motivert av de samme faktorene eller om de representerte to forskjellige sider ved Statoils fornybarsatsing. Som i kapittel tre skal vi se på hvordan konsernledelsen begrunnet satsingen, hvordan den ble forankret i selskapets strategi for ny energi og hvordan satsingen ble kommunisert utad.

4.1 Avgjørelsen om å bygge Sheringham Shoal, 2005-2008

Hydro posisjonerte seg i fornybarmarkedet ved oppkjøpet i Scira i perioden da selskaper som Shell og BP satset på sol- og vindkraft.⁵²³ På linje med utviklingen av Hywind-konseptet startet arbeidet med Sheringham Shoal også i den andre fasen av petroleumsselskapers satsing på fornybar energi.⁵²⁴ Hydro fulgte i de internasjonale selskaperes fotspor.⁵²⁵ Selskapet var vitne til at de internasjonale petroleumsselskapene satset og kan ha følt på et press til å utforske mulighetene for å eventuelt kunne etablere en konkurransedyktig posisjon

⁵²¹ SCIRA-4-5-0-CM-PR-04414-Z1-Norwegian Translation.doc, digitalt dokument, 28.06.2005, hentet fra [SharePoint](#).

⁵²² Ibid.

⁵²³ Boon, «A Climate of Change?», 118,120.

⁵²⁴ Ibid., 118.

⁵²⁵ SCIRA-4-5-0-CM-PR-04414-Z1-Norwegian Translation.doc, digitalt dokument, 28.06.2005, hentet fra [SharePoint](#).

innen fornybar energi. I pressemeldingen Hydro kom med i anledning oppkjøpet av Scira begrunnet direktør for Ny energi Alexandra Bech Gjørsv satsingen med at selskapet ønsket å etablere seg tidlig for å posisjonere seg i fornybarmarkedet.⁵²⁶ Hydro så en stor utvikling innen vindkraft.⁵²⁷ Denne opplevelsen kan ha fått selskapet til å ønske å etablere seg som vindkraftaktør så raskt som mulig. I tillegg så Hydro andre fordeler ved havvindkraft.

Hydro opplevde at det var mindre motstand mot havvindkraft i form av arealkonflikter enn det var mot landbasert vindkraft.⁵²⁸ Dette kunne gjøre at prosjektet møtte mindre motstand fra forskjellige grupper med interesser enn det Hydro kunne regne med om selskapet valgte en satsing på land. At Adresseavisen i denne perioden presenterte Hywind som en løsning for de nordmennene som mente landbasert vindkraft ville ødelegge landskapet, tyder på at det var interesser som kunne tilfredsstilles om vindkraft ble bygget på havet i stedet for på land.⁵²⁹ Verken Hywind eller Sheringham Shoal fikk noe særlig medieoppmerksomhet for dette argumentet for utbygging. Det kan likevel ha vært et argument som veide tungt for Hydro da selskapet valgte å bygge ut havvindkraft, men det ser ikke ut som at dette argumentet veide tyngre enn andre argumenter for å satse på Sheringham Shoal.

At energipolitikken i Europa ga muligheter for utbygging av fornybar energi, var mest sannsynlig en viktig grunn, og Rummelhoff en grunnleggende forutsetning, for satsingen. Hydro annonserte sitt oppkjøp i Scira ikke mange måneder før EU la frem sin såkalte grønbok i mars 2006, som omhandlet hvordan EU gjennom å satse på flere former for energi kunne kutte utslipp av klimagasser og styrke sin energisikkerhet.⁵³⁰ Hydro så et energibehov og anså det som en god idé å satse på Sheringham Shoal ettersom Storbritannias trengte nye energikilder.⁵³¹ Både kullkraft og eldre atomkraftverk måtte erstattes og dette førte til en vilje til å betale for havvindkraft.⁵³² I Storbritannia var det et sertifikatsystem som gjorde at Hydro anså satsingen som fornuftig.⁵³³ På dette tidspunktet var støttet lik til forskjellige teknologier, som gjorde at havvindkraft ikke fikk mer støtte enn landbasert vindkraft og andre teknologier,

⁵²⁶ Ibid.

⁵²⁷ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjørsv, 31.01.2020.

⁵²⁸ Ibid.

⁵²⁹ Meland, Svein Inge. «Vindmøllene drar til sjøs.» *Adresseavisen*. 04.11.2005.

⁵³⁰ Gullberg, «Hvem vinner kampen om EUs klimapolitikk?».

⁵³¹ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjørsv, 31.01.2020.

⁵³² Ibid.

⁵³³ SCIRA-4-5-0-CM-PR-04414-Z1-Norwegian Translation.doc, digitalt dokument, 28.06.2005, hentet fra [SharePoint](#).

men det ser ut som at Hydro så seg fornøyde med den støtten som var.⁵³⁴ Forholdene for å satse på fornybar energi lå til rette for petroleumsselskaper som ønsket å satse, og det benyttet Statoil seg av etter fusjonen.

Kapittel to omtalte strategien for Ny energi som Statoil hadde begynt på en god stund før fusjonen. To år etter at Hydro kjøpte seg inn i Scira inkluderte Statoil og Hydro vindkraftsatsingen i fusjonen.⁵³⁵ Ettersom utviklingen av Sheringham Shoal hadde kommet langt under tiden i Hydro, måtte Statoil raskt sette i gang en diskusjon rundt hvorvidt selskapet faktisk skulle satse på prosjektet eller ikke.⁵³⁶ Det var gått mindre enn et år siden fusjonen da Scira fikk tillatelse fra britiske myndigheter til å bygge ut vindparken sommeren 2008.⁵³⁷ Dermed jobbet Statoil en måned senere med en investeringsbeslutning basert på strategien for Ny energi, som styret godkjente 20. juni 2008.⁵³⁸ I følge Statoils konsernsjef Helge Lund ville Sheringham Shoal bli Statoils første store fornybarsatsing og dermed bidra til å realisere strategien for ny energi.⁵³⁹ Havvindkraft var, som omtalt i kapittel to, nettopp den formen for fornybar energi Statoil hadde bestemt seg for å satse på gjennom prosessen med å lage en strategi for ny energi. Det var neppe tilfeldig at Sheringham Shoal passet inn i strategien. Statoil var klar over at Hydros havvindsatsinger ville gi selskapet større kompetanse og tilstedeværelse i markedet etter fusjonen.⁵⁴⁰ Etter alt å dømme var Sheringham Shoal tenkt en sentral posisjon i strategien for Ny energi ettersom utarbeidelsen av denne foregikk i deler av samme periode som Hydro og Statoil planla fusjon.

Som vi så i strategien for Ny energi veide lønnsomhetsperspektivet tungt da Statoil vurderte investeringer i fornybar energi. Når det gjelder Sheringham Shoal ville Statoil tjene penger på prosjektet ved å selge kraft og benytte seg av sertifikatordningen.⁵⁴¹ Som omtalt i kapittel tre

⁵³⁴ Toke, «The UK offshore wind power programme», 528-529.

⁵³⁵ statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra: <https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>, 114-115.

⁵³⁶ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjærv, 31.01.2020.

⁵³⁷ Equinor, Protocol 29 August 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 29.08.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

⁵³⁸ Equinor, Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager: <http://cm-records.statoil.com/HPECMWebDrawer/Record/22823382>. 2008.

⁵³⁹ Ibid.

⁵⁴⁰ ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#).

⁵⁴¹ Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager.

endret myndighetene i Storbritannia sertifikatordningen i 2008 slik at havvindkraft fikk mer støtte enn for eksempel landbasert vindkraft. Rammevilkårene var en viktig forutsetning for at selskapet var villig til å investere.⁵⁴² Men på linje med Hywind Scotland utgjorde rammeverket også en politisk risiko, ettersom lønnsomheten til Sheringham Shoal var avhenging av rammeverket den britiske regjeringen lagde. Dermed kunne lønnsomheten også bli rammet dersom de folkevalgte i Storbritannia bestemte seg for å endre rammeverket. Denne risikoen var Statoil villig til å leve med på grunn av politikken som var ført i EU. På dette tidspunktet handlet denne politikken om å skaffe større energisikkerhet og kutte utslipp av klimagasser.⁵⁴³ En trussel mot EUs energisikkerhet var at store deler av unionens energi var gass importert fra bare tre stater, deriblant Norge.⁵⁴⁴ Statoil var på dette tidspunktet etablert i det britiske markedet som gassleverandør og så trolig muligheter for å tjene penger på vindkraft ikke bare fordi det var gode rammebetingelser for dette, men også fordi EU ønsket å bedre sin energisikkerhet ved å spre forbruket på flere energikilder. Om Statoil ville være sikker på å ha en stødig fot innenfor det europeiske energimarkedet kunne det derfor være lurt å satse på flere former for energiproduksjon innad i EU.

Statoil stolte på de statlige subsidier til vindkraft i Storbritannia ettersom selskapet hadde en nær relasjon til myndighetene fra før av på grunn av gassimporten.⁵⁴⁵ Begrepet «relasjon» benytter også Ihlen når han beskriver hva et omdømme er og viser til at noen fagfolk mener dette begrepet er bedre egnet enn omdømme-begrepet for å måle hvorvidt et selskap driver god omdømmebygging.⁵⁴⁶ Det begrunner han med at det er lettere å måle hvorvidt omdømmebygging fungerer eller ikke når en måler det med kriteriene for gode relasjoner: tillit, gjensidig tilfredshet og forståelse.⁵⁴⁷ Ihlen påpeker at et selskap må ha en god relasjon til viktige interessenter for å bygge et godt omdømme.⁵⁴⁸ I Statoils tilfelle ser det ut som at den gode relasjonen nettopp ga Statoil det omdømme i Storbritannia som selskapet trengte for å satse på Sheringham Shoal. Dette omdømme kan nemlig ha gitt selskapet de fordelene i politiske avgjørelser som det trengte for å satse.

⁵⁴² Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

⁵⁴³ Gullberg, «Hvem vinner kampen om EUs klimapolitikk?», 39.

⁵⁴⁴ Ibid., 39.

⁵⁴⁵ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjörv, 31.01.2020.

⁵⁴⁶ Ihlen, *Petroleumsparadiset* (Oslo: Unipub, 2007), 39.

⁵⁴⁷ Ibid., 39.

⁵⁴⁸ Ibid., 39.

Gassimporten til Storbritannia ga Statoil muligheter, men også utfordringer for de langsiktige mulighetene Statoil kunne ha i landet. Denne utfordringen førte til at Statoil ville bygge kompetanse innen vindkraft. I tillegg til at gassimporten ga fordeler anså Statoil sin gassvirksomhet og vindkraftsatsing som en del av løsningen på Storbritannias mål om å kutte ned på forbruket av kull for å redusere klimagassutslipp.⁵⁴⁹ Altså anså Statoil også gass som en del av tiltakene Storbritannia gjorde for å kutte ned utslipp av klimagasser. Det er likevel ikke utenkelig at fornybarsatsingen til EU på sikt også ville blitt en konkurrent mot Statoils gasseksport. Statoil var klar over at arbeidet rettet mot energisikkerhet og klimaendringer var trusler mot både olje- og gassvirksomheten.⁵⁵⁰ Det ble vanskeligere og vanskeligere for selskapet å få tilgang til billig olje og gass.⁵⁵¹ I tillegg var Statoil klar over at fornybar energi vokste raskt og ville bidra til lønnsomhet for investorer i fremtiden.⁵⁵² Petroleumsselskapene som ikke omstilte seg mot en fremtid uten olje og gass, ville på et tidspunkt ikke ha virksomhet å drive. Dette var kombinert med at Statoil, til tross for at selskapet ikke satset stort på fornybar energi, innså at fornybar energi var en viktig del av løsningen på klimautfordringen.⁵⁵³ Mens miljøbevegelsen jobbet for at fornybar energi skulle prioriteres fremfor olje og gass på grunn av klimautfordringene, kan det også ha vært tilfelle at Statoil selv anså klimaendringene som en grunn til å satse. Relasjonen gassimporten skapte mellom Storbritannia og Statoil ga altså Statoil både fordeler til å satse på fornybar energi der, men gassimporten skapte også utfordringer på sikt og derfor kan Statoil ha ansett det som lurt å etablere seg som vindkraftprodusent og begynne kompetansebygging på området.

Statoil hadde gjennom utbyggingen av Sheringham Shoal muligheten til å bygge kompetanse, som også ville styrke deres omdømme som leverandør av kraft. Selskapet syntes å være overbevist over at Sheringham Shoal-prosjektet ville skape fremtidige muligheter innen vindkraft.⁵⁵⁴ Det var ikke bare på lang sikt Sheringham Shoal-prosjektet kunne skape muligheter. Konsernsjef Lund fremhevet ovenfor styret at prosjektet kunne gjøre Statoil mer konkurransedyktig i en ny runde med utlysninger av områder for å bygge havvindkraft i

⁵⁴⁹ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjørvi, 31.01.2020.

⁵⁵⁰ 2008_06_02 NE Strategy CEC updated.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 02.06.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#).

⁵⁵¹ Ibid.

⁵⁵² Ibid.

⁵⁵³ Ibid.

⁵⁵⁴ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

Storbritannia.⁵⁵⁵ Det er sannsynlig at Lund siktet til den tredje konsesjonsrunden for havvindkraft i Storbritannia som Statoil deltok i året etter.⁵⁵⁶ Statoil tenkte altså at dersom selskapet opparbeidet seg erfaring med utbygging og drift av Sheringham Shoal, så ville det kunne gi selskapet fordeler i det britiske kraftmarkedet senere. Det ville i så fall kunne styrke omdømme deres og derfor styrke sjansen for at selskapet fikk medgang i fremtidige vindkraftutbygginger selskapet ønsket å gjøre. Et godt omdømme kan øke sannsynligheten for at myndigheter legger til rette for virksomheten, og økt kompetanse inne havvindkraft kunne styrke Statoil omdømme og dermed skape nye muligheter på kort sikt.

Det ser ut til at prosjektet hadde få utfordring med tanke på interessenter, og dette er den tredje viktige faktoren. Ifølge David Toke er det en rekke interessenter som var involvert i utbygging av havvindkraft i Storbritannia: turisme, fiskeindustri, forswarets interesser og konservering av miljø for å nevne noe.⁵⁵⁷ Som omtalt tidligere opplevde Hydro at det var færre arealkonflikter på havet enn på land. Dette er ifølge David Toke misvisende.⁵⁵⁸ Likevel kan det ha vært Hydros opplevelse av Sheringham Shoal-prosjektet, og denne opplevelse ser det ut til at Statoil fortsatt hadde etter fusjonen. Lund fremhevet overfor styret at det var liten sannsynlighet for motstand mot prosjektet fra interessenter.⁵⁵⁹ Fiskerinæringen var den gruppen som utgjorde en trussel, men det er tydelig at Lund anså det som en liten risiko for at den lokale fiskenæringen skulle sette en stoppe for utbyggingen.⁵⁶⁰ Ellers fikk interessenter og omdømmebygging lite oppmerksomhet blant grunnene for å satse på Sheringham Shoal. Det er derfor tydelig at det var få interessenter som involverte seg i saken.

Det er flere faktorer som kan forklare hvorfor det var få interessenter involvert i dette prosjektet. En mulig forklaring er at vindkraft var utslippsfritt og ansett som klimatilak. Eventuelle andre miljøutfordringer kan derfor ha blitt skyggelagt, og utbyggingen kan ha vekket mindre motgang i miljøbevegelsen i Storbritannia og Norge enn det muligens ellers ville ha gjort. Utbygging av havvindkraft kan påvirke dyrelivet i det lokale området der en

⁵⁵⁵ Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager.

⁵⁵⁶ Kongsnes, Ellen. «Ingen norsk offshorevind før 2012.» *Stavanger Aftenblad*. 05.12.2009.

⁵⁵⁷ Toke, «The UK offshore wind power programme», 531.

⁵⁵⁸ Ibid.

⁵⁵⁹ Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager.

⁵⁶⁰ Ibid.

vindpark plasseres.⁵⁶¹ Likevel har miljøorganisasjoner som jobber med konservering, blant annet WWF, i stor grad støttet utbyggingen av havvindkraft i Storbritannia.⁵⁶² En annen faktor som kan bidra til å forklare er at det var behov for nye energikilder i Storbritannia.⁵⁶³ Det var derfor politiske vilje blant britiske borgere til å bygge ut vindkraft.⁵⁶⁴ Dette kan ha bidratt til at det var liten motgang mot Sheringham Shoal-prosjektet blant interessenter i Storbritannia.

I tillegg til liten motgang, ser det ut som at det var viktig at selskapet allerede hadde kompetansen som trengtes til å bygge ut. Et hver selskap som satser på vindmølleutbygging til havs trenger kompetanse og kapasitet til å gjennomføre prosjektet og dette hadde Statoil.⁵⁶⁵ Zhong og Bazilian fremholder at Statoil var godt egnet til å utvikle Hywind på grunn av erfaringen fra Nordsjøen.⁵⁶⁶ Erfaringene fra Hywind ville sannsynligvis også komme til nytte i arbeidet med å bygge Sheringham Shoal. Det gjaldt spesielt Statoils kompetanse angående installasjoner til havs, kabler og havner.⁵⁶⁷ I tillegg var selskapets erfaring fra olje og gassvirksomhet på havet relevant. Denne tanken var ikke ny ettersom også Shell mot slutten av 1990-tallet så for seg at selskapets virksomhet inne olje og gass i Nordsjøen kunne benyttes til vindkraftvirksomhet.⁵⁶⁸ Men Shell syntes ikke å ha den viljen Statoil hadde på dette tidspunktet til å satse på vindkraft, ettersom Shell bremsset satsingen sin og Statoil var i ferd med å starte den opp.⁵⁶⁹ Som nevnt tidligere var en av grunnene til at BP og Shell bremsset satsingene sine i solkraft var på grunn av manglende kompetanse i selskapene.

Selv om Statoil var villige til å satse er det tydelig at selskapet egentlig ikke var interessert i å ta på seg hele risikoen for prosjektet alene. På dette tidspunktet eide Statoil 100 prosent av aksjene i Scira, men egentlig var selskapet interessert i å kun eie 50 prosent og lette derfor etter medeier.⁵⁷⁰ Dette bør sees i lys av at Statoil ville vokse gravis innen fornybar energi.⁵⁷¹

⁵⁶¹ Toke, «The UK offshore wind power programme», 531.

⁵⁶² Ibid., 531.

⁵⁶³ Ibid., 528.

⁵⁶⁴ Ibid., 528.

⁵⁶⁵ Personlig kommunikasjon i e-post fra Margareth Øvrum, 20.11.2019.

⁵⁶⁶ Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 85.

⁵⁶⁷ Ibid., 85.

⁵⁶⁸ Backer, «When Oil and Wind Turbine Companies Make Green Sense Together», 46.

⁵⁶⁹ Boon, «A Climate of Change?», 118.

⁵⁷⁰ Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager.

⁵⁷¹ Furdal, Turid. « - Vi må øke klimainnsatsen.» *Stavanger Aftenblad*. 19.08.2011.

Det kunne selskapet gjøre ved å kun eie 50 prosent av prosjektet. Samtidig ville Statoil kunne drive kompetansebygging ettersom selskapet var operatør og derfor ville få erfaring med å bygge ut og drive en vindpark. På begynnelsen av høsten 2008 hadde selskapet fire potensielle.⁵⁷² At et salg ville bli gjennomført synes det som om Lund regnet med, men av hensyn til fremdriften i prosjektet ønsket Lund at styret skulle godkjenne Statoil som 100 prosent eier og gi ham tillatelse til å selge 50 prosent av aksjene.⁵⁷³ Det ser ut som at selskapet så et potensialet som gjorde at det var villig til å ta en sjanse også som 100 prosent eier inntil videre. Styret godkjente prosjektet med eierandelene slik Lund ønsket og skulle holdes oppdatert på salgsprosessen.⁵⁷⁴ Men utover høsten viste det seg vanskelig å finne en medeier. Finanskrisen oppstod og spredte seg.⁵⁷⁵ Krisen startet som en krise i boligmarkedet i USA, men etter hvert førte den til at aksjekursene falt, som igjen førte til et stort fall i tilbud og etterspørsel globalt.⁵⁷⁶ Gjorv skrev i ettertid i Aftenposten om hvordan hun hadde sjekket inn på Rikshospitalet for å føde, tok frem mobilen og fikk servert nyheten om krakk på Oslo Børs rett før riene kom.⁵⁷⁷ Som et resultat av finanskrisen trakk de to mest sannsynlige potensielle medeierne seg.⁵⁷⁸ Det var en utfordring å finne en medeier, og det gjorde at Statoil muligens ville utsette den endelige investeringsbeslutningen.⁵⁷⁹

4.2 Utbyggingen av Sheringham Shoal, 2008-2012

Da vinteren kom nærmet Statoil seg en løsning på utfordringen med å finne en medeier i Sheringham Shoal, og med det klarte Statoil å senke risikoen knyttet til lønnsomheten til prosjektet. Selskapet var i ferd med å selge 50 prosent av aksjene i Scira til Statkraft.⁵⁸⁰ Våren 2009 kom og det ble klart at salget var gjennomført.⁵⁸¹ Selskapet hadde kjøpt jeg inn i

⁵⁷² Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager.

⁵⁷³ Ibid.

⁵⁷⁴ Protocol 24-25 September 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 24.09.2008-25-09-2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#).

⁵⁷⁵ Store norske leksikon, s.v. «Finanskrisen i USA 2008-2009,» av Hallvard Notaker, 28.05.2020. https://snl.no/Finanskrisen_i_USA_2008-2009

⁵⁷⁶ Holden, Steinar. «Finanskrisen – årsaker og mekanismer». *Samfunnsøkonomen* 63, 4 (2009): 4-10. 06.04.2020. <https://samfunnsokonomene.no/samfunnsokonomene/>. 7-8.

⁵⁷⁷ Gjorv, Alexandra Bech. «Naturens gang.» *Aftenposten*. 31.10.2008.

⁵⁷⁸ Equinor, Protocol October 31 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 31.10.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

⁵⁷⁹ Ibid.

⁵⁸⁰ Equinor, Brev fra StatoilHydro til Carillion US, Lars Petter Mariussen, fysisk dokument, 27.02.2009, Boks ID 13.S95.86-2. 2009.

⁵⁸¹ Hovland, Kjetil Malkenes. «Statkraft kjøper britisk havvind.» *Teknisk Ukeblad*. 01.04.2009.

prosjektet, men Statoil var operatør og stod derfor for utbyggingen og driften av parken.⁵⁸² Statkraft forventet stor vekst i vindkraft og at oppkjøpet var selskapets steg inn i markedet for havvindkraft.⁵⁸³

Statkrafts oppkjøp i prosjektet vakte oppmerksomhet i pressen, og dekning syntes å være i Statoils favør. Media rettet oppmerksomheten sin mot Statoils og Statkrafts avgjørelse om å satse i utlandet og ikke i Norge. Dagsavisen, Teknisk Ukeblad og Dagbladet begrunnet satsingen i utlandet med rammeverket for fornybar energi.⁵⁸⁴ Det var staten som fikk skylden for at utbyggingen av vindkraftparken foregikk i utlandet og ikke i Norge. Dette fokuset i media kan ha vært viktig for Statoils omdømme i forhold til de interessentene som ønsket utbygging av vindkraft i Norge, for eksempel norske leverandører som ønsket flere oppdrag. Det var en felle forståelse for at Statoil og Statkraft ikke var ansvarlige for hvor de kunne bygge ut, men at det var staten som hadde dette ansvaret. I denne sammenhengen ser det ikke ut som at det var mange konkrete grupper med interesser som ønsket at Statoil heller skulle bygge ut i Norge enn i England, slik vi så interesser jobbet aktivt for at Hywind skulle bygges i Norge og ikke i Skottland. Likevel tyder for eksempel Dagsavisens dekning av saken på at avisen henvendte seg til en gruppe lesere som kunne ha tenkt seg at utbygging av havvindkraft også skulle foregå i Norge, blant annet ettersom overskriften lød «Norge blåser i vindkraft til havs».⁵⁸⁵ Denne vinklingen kan avisen ha skapt også for å tiltrekke seg lesere ettersom artikkelen var lagt ut på internett. Uansett skapte ikke Statoil utbygging i Storbritannia utfordringer for Statoils omdømme.

Det ser ikke ut til at Statoil møtte store kommunikasjonsutfordringer i forhold til utbyggingen av Sheringham Shoal og dermed utfordringer med å bygge omdømme, men det betyr ikke at Statoil ikke tok sine forhåndsregler. Våren 2009 planla Scira et møte med det lokale samfunnet i Norfolk, og Scira inviterte sine leverandører og lokalt næringsliv.⁵⁸⁶ Målet var at lokale firmaer skulle få informasjon om muligheter til å engasjere seg og at

⁵⁸² Equinor, Protocol BoD meeting 20090421_signed.pdf, digitalt dokument, 21.04.2009, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2009.

⁵⁸³ Hovland, «Statkraft kjøper britisk havvind.»

⁵⁸⁴ Hovland, Kjetil Malkenes. «Britisk vindstøtte viktig.» *Teknisk Ukeblad*. 01.04.2009.; Ulstein, Hege. «Norge blåser i vindkraft til havs.» *Dagsavisen*. 02.04.2009.; «Mer vindkraft.» *Dagbladet*. 02.04.2009.

⁵⁸⁵ Ulstein, «Norge blåser i vindkraft til havs.»

⁵⁸⁶ Equinor, Brev fra StatoilHydro til MTHøjgaard, Sigmund Lunde, fysisk dokument, 17.03.2009, Boks ID 14.S95.93-6. 2009.

lokalbefolkningen kunne være med i diskusjoner.⁵⁸⁷ Ved å gjøre dette tok Statoil hensyn til den gruppen med interessenter som hadde interesse av at Sheringham Shoal bidro til den lokale økonomien og samfunnslivet. Dette handlet mest sannsynlig om å bygge en god relasjon til det britiske samfunnet ved å vise at Statoil brydde seg om det lokale livet i området. For prosjektet var lokalbefolkningen en viktig interessent som Statoil måtte vise hensyn til for å opprettholde legitimitet. Dersom Statoil ikke viste seg som et selskap som ønsket å bidra til lokalsamfunnet så ville det svekke omdømme til Statoil, og fordi Storbritannia er en demokratisk stat ville det i sin ytterste konsekvens true Statoils «lisens til å operere» bokstavelig talt. Det er ihvertfall ikke utenkelig at det kunne påvirke hvorvidt Statoil fikk lisenser til å bygge ut andre parker i Storbritannia, og som vi har sett var dette en et av målene med utbyggingen av Sheringham Shoal. Statoil var altså avhengig av å bygge et godt omdømme i det lokale samfunnet for å kunne drive virksomhet, og å vise at Statoil inkluderte den lokale næringslivet og arbeidsplasser var mest sannsynlig et strategisk virkemiddel i denne sammenheng. Ettersom dette kom i kjølvannet av finanskrisen, kan det har vært ekstra viktig for Statoil å vise det lokale næringslivet at prosjektet kunne gagne dem.

Våren 2009 herjet finanskrisen i vindindustrien og Vestas, Siemens og LM måtte kutte i arbeidsplasser.⁵⁸⁸ Europeiske stater gjorde kutt i subsidiene til vind og solenergi.⁵⁸⁹ Kombinasjonen av reduserte subsidier og konkurranse fra kinesiske selskaper, gjorde i følge Jones at finanskrisen hadde spesielt dårlige konsekvenser for europeiske vindkraftselskaper.⁵⁹⁰ Finanskrisen ser ut til å ha hatt store konsekvenser for europeisk vindindustri, men Statoil valgte likevel å satse på Sheringham Shoal. Det var til tross for at krisen skapte usikkerhet for prosjektet.⁵⁹¹ I tillegg fikk Statoil kommunikasjonsutfordringer i sammenheng med at BP og Shell bremset sine satsinger.

Statoil hadde mulighet til å drive med bygging av godt omdømme dersom selskapet klarte å overbevise sine omgivelser om at satsingen ikke bare var grønnvasking. I sammenheng med at BP og Shell bremset møtte selskapene kritikk for disse avgjørelsene og beskyldninger om at satsingene på fornybar energi i utgangspunktet kun hadde vært gjennomført for å bygge

⁵⁸⁷ Ibid.

⁵⁸⁸ Olsen, Stein Jarle. «Venter nullvekst for vindkraft.» *Teknisk Ukeblad*. 28.04.2009.

⁵⁸⁹ Jones, *Profits and Sustainability* (New York: Oxford University Press, 2017), 341.

⁵⁹⁰ Ibid., 341.

⁵⁹¹ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjørvi, 31.01.2020.

omdømme. Kritikken kom fra fagforbundet SAFE som uttalte at: «— Man kan spørre om det har vært et spill for galleriet, og bare omdømmebygging hvor deres reelle intensjon aldri har vært å satse på fornybar energi.»⁵⁹² SAFE beskyldte BP og Shell for kun å ha satset på fornybar energi for å styrke omdømme sitt, og forbundet trodde Statoil også ville kutte fornybarsatsingen sin.⁵⁹³ Forbundet mente at oljeselskaper burde satse på fornybar energi.⁵⁹⁴ Hvorfor SAFE var opptatt av dette er usikkert ettersom forbundet ikke bare representerte ansatte i kraftsektoren, men i energisektoren generelt.⁵⁹⁵ Statoil forsvarte seg ved å uttalte at selskapets mål med prosjekter ved å skape avkastning for aksjonærer.⁵⁹⁶

Shell og Statoil forsvarte seg også ved å vise til at selskapene prøvde seg frem innen fornybar energi. Shell forsvarte seg mot Teknisk Ukeblads spørsmål om ikke satsingen på fornybar energi kun var for å skape god PR. «— Nei da, neida.» svarte Tore Holm, som var direktør for undersøkelse og produksjon i Shell Norge.⁵⁹⁷ Han fortalte om hvordan Shell hadde hatt «[...] en del brød i ovnen for å finne ut hva som kunne smake godt,[...]» og at selskapet hadde landet på at biodrivstoff var det beste for Shell.⁵⁹⁸ Dette minner om den prosessen Statoil gjennomgikk som førte til at selskapet anså havvind som det mest attraktive for Statoil, som omtalt i kapittel to. Statoil var i ferd med å legge sine vindkraftbrød i ovnen for å se hvordan det ville smake. Lund uttalte til Teknisk Ukeblad at Statoil opplevde at mange hadde mast i lang tid på at Statoil skulle «[...] splashe ut penger i øst og vest på fornybar energi,[...]» og at på dette tidspunktet var det riktige for Statoil å satse.⁵⁹⁹ Lunds utsagn tyder på at han opplevde en urealistisk holdning i samfunnet til hvordan Statoil skulle satse på fornybar energi. På den andre siden innebar utsagnet at Statoil imøtekom interessenters krav om at selskapet skulle satse.⁶⁰⁰

Statoil møtte forskjellige krav fra forskjellige interessenter og i den sammenhengen måtte selskapet balansere kravene for å bygget et godt omdømme. På dette tidspunktet økte presset

⁵⁹² Hovland, Kjetil Malkenes. «Dropper fornybar energi (fokus).» *Teknisk Ukeblad*. 30.04.2009.; SAFE. «Om SAFE.» 28.05.2020. <https://safe.no/om-safe/>

⁵⁹³ Hovland, «Dropper fornybar energi (fokus).»

⁵⁹⁴ Ibid.

⁵⁹⁵ SAFE. «Om SAFE.» 28.05.2020. <https://safe.no/om-safe/>

⁵⁹⁶ Hovland, «Dropper fornybar energi (fokus).»

⁵⁹⁷ Ibid.

⁵⁹⁸ Ibid.

⁵⁹⁹ Ibid.

⁶⁰⁰ Ibid.

for og mot fornybarsatsing. Norges Naturvernforbund, som representerer miljøbevegelsen, mente at olje- og gasselskapet Statoil ikke kom til å være et ledende selskap femti år inn i fremtiden. Miljøorganisasjonen mente at Statoils måte å tenke på ville ødelegge for dem selv. Miljøbevegelsen hovedinteresse var å verne om miljø og klima, som vil si at det ikke er overraskende at de stod for at Statoil burde satse på fornybar energi ettersom det er nullutslippsteknologi. Professor Øystein Noreng ved Handelshøyskolen BI mente derimot at Statoil kun satset på fornybar energi på grunn av press fra den rød-grønne regjeringen. Han mente altså Statoil kun satset på fornybar energi av hensyn til interessenter, og derfor av hensyn til omdømme. Denne professoren fremmet et syn som tilsa at Statoil selv ikke hadde egeninteresse i å satse på fornybar energi, men kun lot seg påvirke av en gruppe med interessenter. Det må legges til at Statoil delvis var eid av den norske stat, og derfor er regjeringen en spesiell interessent som er involvert i selskapets interesser på en annen måte enn miljøbevegelsen. Det er ikke usannsynlig at den rød-grønne regjeringen så et potensiale for å tjene penger, slik Statoil så, og at det kunne kombineres med å kutte utslipp.⁶⁰¹

I tillegg var internasjonal klimapolitikk en faktor som kunne påvirke både lønnsomheten innen vindkraft og Statoils kjernevirksomhet olje og gass. FNs klimakonferanse medførte også oppmerksomhet rundt klimaendringene, og dette kunne påvirke Statoils behov for omdømmebygging. Norges Naturvernforbund håpet at hvilke energialternativer som ville lønne seg kom til å endre seg etter forhandlingene senere samme året i København, fordi en ny klimaavtale kunne gi strengere krav og dermed endre maktbalansen i næringslivet.⁶⁰² At regjeringen ønsket at Statoil skulle satse på fornybar energi kan både ha vært for å kunne stille på konferansen med et delvis statlig oljeselskap med fornybarsatsing og at resultatet av konferansen kunne gjøre det fornuftig for Statoil å ha en fot innenfor kraftmarkedet i Europa.

Den våren kunne Stavanger Aftenblad melde om at Statoil hadde godkjent Sheringham Shoal-prosjektet.⁶⁰³ Noen måneder senere trakk Shell seg ut av sin satsing på solenergi.⁶⁰⁴ Shell ville på lik linje med Statoil snevre inn sin satsing, men for Shells del handlet det om å fokusere på biodrivstoff fremfor vind og solenergi.⁶⁰⁵ Samtidig var også BP i ferd med å

⁶⁰¹ Ibid.

⁶⁰² Ibid.

⁶⁰³ «Kraftig fall for StatoilHydro.» *Stavanger Aftenblad*. 11.05.2009.

⁶⁰⁴ Miller, «Why the oil companies lost solar», 54.

⁶⁰⁵ Ibid., 53-54.

trekke seg ut av solenergi, fordi selskapet anså det som for lite lønnsomt.⁶⁰⁶ Dette gjorde BP og Shell til tross for beskyldninger som kunne gi selskapene utfordringer omdømmemessig.

Statoil møtte få kommunikasjonsutfordringer i forbindelse med Sheringham Shoal, men likevel gjorde Statoil et 'standard' tiltak for omdømmebygging. Når det gjaldt Sheringham Shoal-prosjektet gjorde Scira enda et tiltak for å styrke selskapets omdømme i lokalmiljøet. Scira vedtok å gi 100 000 pund i året til lokal veldedighet, slik at Scira og Sheringham Shoal skulle bli ansett som sosial ansvarlig og en god arbeidsgiver.⁶⁰⁷ Dette minner om en vanlig form tiltak for å styrke omdømme, som for eksempel Shell Foundation som på slutten av 1990-tallet jobbet med veldedighet i lokalsamfunn.⁶⁰⁸ Slikt arbeid var ikke nytt for Shell, men selskapet etablerte fondet i etterkant av at det hadde gått igjennom prosessen med å finne ut hvordan Shells omdømme kunne styrkes etter hendelsene i Nigeria og Brent Spar-saken.⁶⁰⁹ Det ser altså ut som at Shell gjorde sosiale tiltak i lokalsamfunnene selskapet opererte i for å styrke sitt omdømme, og det er tydelig at Scira hadde samme motivasjon for å donere penger til lokalsamfunnet i Norfolk. Som omtalt tidligere kunne dette være viktig for hvorvidt Statoil kunne få muligheter i utlysninger av nye områder for havvindkraft.

Målet med Sheringham Shoal var å bygge et omdømme som en legitim vindkraftaktør, for så å kunne få videre muligheter av de britiske myndighetene til å drive kompetansebygging. Det tok ikke lang tid før Statoil hadde oppnådd en slik mulighet. I januar 2010 meldte NTB at Statoil og Statkraft, sammen med flere andre selskaper, hadde fått lisens til Doggerbank.⁶¹⁰ Doggerbank var en stor grunt område i Nordsjøen med potensialet for en stor park.⁶¹¹ Å utvikle Doggerbank var et mye større prosjekt enn Sheringham Shoal. Satsingen fikk Stavanger Aftenblad til å omtale Statoil som et av oljeselskapene som tok «[...] satsingen på grønn havvind alvorlig.»⁶¹² Samtidig minnet avisens omtalte om grønnvasking: «Statoil direktør for ny energi, Alexandra Bech Gjørsv, som sto for grønnmalingen av Statoil på Solamøtet i går.»⁶¹³ Likevel er det tydelig at Stavanger Aftenblad lot seg overtale til at Statoil

⁶⁰⁶ Ibid., 53.

⁶⁰⁷ Equinor, Referat fra styremøtet i Scira, Bjørn Drangsholt, fysisk dokument, 03.12.2009, Boks ID 14.C95.601-2. 2009.

⁶⁰⁸ Sluyterman, *A History of Royal Dutch Shell* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 360-361.

⁶⁰⁹ Ibid., 359.

⁶¹⁰ «Svært tilfreds med gigantkontrakt om vindkraft.» *NTB*. 08.01.2010.

⁶¹¹ Equinor. «Dogger Bank UK.» 28.05.2020. <https://www.equinor.com/no/what-we-do/wind/dogger-bank.html>

⁶¹² Bøe, Arnt Even. «Kreativt og grønt.» *Stavanger Aftenblad*. 12.01.2010.

⁶¹³ Ibid.

ikke fortjente et dårlig rykte med tanke på miljø og klima.⁶¹⁴ Artikkelen sa likevel lite om hvor utbredt denne oppfattelsen av Statoil var. Uansett var det et steg i riktig retning for selskapet. Om Gjorv klarte å overtale interessenter om at Statoil verken var en versting når det gjaldt klima og at satsingen på fornybar energi ikke var grønnvasking, ville dette potensielt hatt mye å si for omdømmet til selskapet. Det var Rummelhoff positivt for Statoil at Stavanger Aftenblad i mars 2010 beskrev oppstarten av arbeidet med å bygge Sheringham Shoal som Statoils kommersielle start innen havvindkraft.⁶¹⁵ Den sommeren startet arbeidet med å bygge parken.⁶¹⁶

Til tross for at Statoil fikk muligheter til å drive videre kompetansebygging i Storbritannia, gikk ikke utbyggingen av Sheirngam Shoal knirkefritt. I februar 2011 omtalte Stavanger Aftenblad problemer med installasjonsfartøyet.⁶¹⁷ Det tålte ifølge Statoil ikke værforholdene om vinteren og derfor måtte de utsette installasjonene.⁶¹⁸ For Statoils del var dette ikke en ny utfordring ved prosjektet. Allerede vinteren 2009 hadde Scira en diskusjon med leverandøren MTH om installasjonsfartøyet og et eventuelt bytte.⁶¹⁹ Finanskrisen førte til at det opprinnelige installasjonsfartøyet ikke ble tilgjengelig, og dette skapte utfordringer.⁶²⁰ Vinteren 2010 påpekte Scira overfor MTH at det nye installasjonsfartøyet, så ut til å være laget for operasjoner nærmere land.⁶²¹ Den påfølgende høsten begynte Statoil å klage til selskapet på at arbeidet med installasjonen ikke gikk slik det var planlagt.⁶²² Da Stavanger Aftenblad omtalte saken vinteren 2011 var saken ikke en nyhet for Statoils del. At forsinkelsene var blitt et tema i media førte til at saken kunne utvikle seg til å bli en kommunikasjonsutfordring for selskapet. Som omtalt tidligere var et av målene med Sheringham Shoal at Statoil ville vise overfor britiske myndigheter at det maktet å bygge ut og drive vindparker. En forsinkelse i stor skala ville kunne bli en eventuelt utfordring i denne sammenhengen. I mellom tiden uttalte Statoil til Stavanger Aftenblad at selskapet regnet med

⁶¹⁴ Ibid.

⁶¹⁵ Kongsnes, Ellen. «Snart står det 88 vindkraftverk i havet.» *Stavanger Aftenblad*. 12.03.2010.

⁶¹⁶ Kongsnes, Ellen. «Her starter Norges vindeventyr i England.» *Stavanger Aftenblad*. 01.06.2010.

⁶¹⁷ «Ny utsikt til offshore vindkraft.» *Stavanger Aftenblad*. 22.02.2011.

⁶¹⁸ Ibid.

⁶¹⁹ Equinor, Brev fra Scira til MT Højgaard, Sigmund Lunde, fysisk dokument, 02.03.2009, Boks ID 14.S95.93-6. 2009.

⁶²⁰ Personlig kommunikasjon med Alexandra Bech Gjorv per e-post, 18.05.2020.

⁶²¹ Equinor, Brev fra Scira til MT Højgaard, Sigmund Lunde, fysisk dokument, 23.02.2010, Boks ID 14.S95.93 - 6. 2010.

⁶²² Equinor, Brev fra Statoil til MT Højgaard, Gunnar Myrebøe, fysisk dokument, 22.09.2010, Boks ID 10.C95.506-2. 2010.

at installasjonen av turbinene og fundamentene kunne foregå samtidig og at det derfor ikke ville forsinke prosjektet.⁶²³ Utfordringene med utbyggingen synes ikke å ha store konsekvenser for Statoils omdømme som utbygger ettersom Statoil fikk videre muligheter til å bygge ut i Storbritannia.

Enn så lenge hadde Statoil en større kommunikasjonsutfordring angående vindkraft som kunne få flere interessenter til å anse Statoils satsing på vindkraft som halvhjertet og potensielt også som kun et omdømmetiltak fremfor en reell satsing. Dette var perioden da Statoils annonserte at selskapet ville selge sine landbaserte vindkraftprosjekter. Som omtalt i kapittel tre spilte Hywind en rolle i hvordan Statoil håndterte denne kommunikasjonsutfordringen. Statoil nevnte også Sheringham Shoal i denne sammenhengen.⁶²⁴ Ståle Tungesvik, som var direktør for Ny energi i Statoil på dette tidspunktet, benyttet anledningen til å snakke om at målet med Sheringham Shoal var at Statoil skulle få erfaring og kutte kostnader for havvindkraft.⁶²⁵ Han uttalte at dette ville være nyttig for selskapet i fremtiden ved en eventuelt utbygging av Doggerbank, som kunne bli en park på 2000 havvindmøller.⁶²⁶ Altså kommuniserte Statoil at et mål for utbyggingen var kompetansebygging og videre arbeids med å gjøre vindkraft lønnsomt uten subsidier. Det kan ha vært med på å hjelpe Statoil gjennom kommunikasjonsutfordringer knyttet til salget av landbasert vindkraft ettersom Statoil kunne svare med at selskapet fortsatt skulle jobbe med fornybar energi overfor interessentene som ønsket at selskapet skulle satse på nullutslippsteknologi. Samtidig kommuniserte Statoil at Sheringham Shoal handlet om å bygge kompetanse, som ville eventuelt tilfredsstille kravene fra de interessentene som var mest opptatt av lønnsomhet og arbeidsplasser. At Statoil hadde en satsing på havvindkraft så ut til å være nyttig for håndteringen av denne kommunikasjonsutfordringen, men selskapet hadde fortsatt utfordringer med monteringen av parken.

Utfordringene med utbyggingen hadde konsekvenser for lønnsomheten til prosjektet ettersom det ble dyrt.⁶²⁷ Prosjektet hadde kommet videre og i august 2011 kom nyheten om at

⁶²³ «Ny utsikt til offshore vindkraft.»

⁶²⁴ Furdal, Turid. «Statoil ut av vindkraft på land.» *Stavanger Aftenblad*. 01.03.2011.

⁶²⁵ Ibid.

⁶²⁶ Ibid.

⁶²⁷ Bjørnheim, Camilla. «Statoil bestilte skip som ikke tålte bølger.» *Stavanger Aftenblad*. 23.08.2011.

Sheringham Shoal hadde startet produksjon av strøm til strømmettet.⁶²⁸ Til tross for fremgangen kunne Stavanger Aftenblad rapportere om at trøbbelet med installasjonen av fundamentene hadde forårsaket dyre forsinkelser.⁶²⁹ I september stod alle grunnpilarene til turbinene klare, men installasjonene av selve turbinene hadde gått sakte og kun fire var på plass.⁶³⁰ Litt over en måned senere stod 12 turbiner og 88 understell installert, og styre diskuterte hvorfor forsinkelsen hadde skjedd og hvorfor budsjettet ble overskredet.⁶³¹ Prosjektet gikk ikke etter planen.

Samtidig som Statoil hadde utfordringer med å bygget ut Sheringham Shoal, gikk petroleumsindustrien inn i den tredje fasen for fornybar energi. Dette kan ha hatt positive konsekvenser for Statoils omdømme som kraftprodusent: At Statoil på dette tidspunktet ikke var alene om å ha tro på at fornybarsatsing kunne bringe fordeler i fremtiden, kan ha vært med på styrke selskapet omdømme slik som at BP og Shells nedtrapping var med på å sette et kritisk lys på Statoils satsing. Som tidligere nevnt kjøpte Total seg inn i SunPower i 2011, noe som ifølge Zhong og Bazilian kunne gi selskapet fordeler i en fremtid med mindre mengder olje og gass.⁶³² Statoils satsing på Sheringham Shoal speilet deler av Totals motivasjon for å investere i solenergi. Totals og Statoils satsing skjedde samtidig som at BP på den andre siden forlot sin virksomhet innen solenergi mot slutten av 2011 etter en tre år med utfasing.⁶³³ BP begrunnet dette med at selskapet gjennom 30 år ikke hadde tjent penger på satsingen.⁶³⁴ Mens Total og Statoil var på vei inn i sine satsinger, med tro på at det ville gi selskapene fordeler i fremtiden, hadde altså BP gitt opp etter et 30 år lang forsøk. Det er uklart hvorfor selskapene handlet så ulikt i denne overgangen. Det er mulig at BP og Shells oppbremsing skapte større rom for at andre oljeselskaper kunne ta ledelsen, og at for eksempel Total så sitt snitt til å gjøre dette.

⁶²⁸ Sprenger, Mona. «Første kraftleveranse til nettet.» *Teknisk Ukeblad*. 04.08.2011.

⁶²⁹ Bjørnheim, «Statoil bestilte skip som ikke tålte bølger.»

⁶³⁰ Equinor, Protocol BoD meeting 20110913_signed.pdf, digitalt dokument, 13.09.2011, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2011.

⁶³¹ Equinor, Protocol BoD meeting 20111026_signed.pdf, digitalt dokument, 26.10.2011, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2011.

⁶³² Zhong og Bazilian, «Contours of the energy transition», 88.

⁶³³ Miller, «Why the oil companies lost solar», 53.

⁶³⁴ *Ibid.*, 53.

Forsinkelsene i utbyggingen fikk konsekvenser i form av negativ omtale i media, men det ser ikke ut til å ha vakt mye negativ oppsikt og fått store konsekvenser for Statoils omdømme som vindkraftaktør. Noe negativ omtale i pressen kom. Teknisk Ukeblad skrev at Sheringham Shoal skulle stå klar mars 2012, men at Statoil sa at parken heller ville stå ferdig i august.⁶³⁵ Når det gjaldt Stavanger Aftenblads dekning av forsinkelsen var den vinklet mer i Statoils favør. Avisen presenterte det som at vinden som hadde ført til forsinkelsene også ville gi gode forretninger i fremtiden.⁶³⁶ Installasjonen var ferdig i juli 2012.⁶³⁷ To måneder senere dekket NRK åpningen av parken, som var viktig nok til at Kronprins Haakon, olje- energiminister Ola Borten Moe og næringsminister Trond Giske var tilstede.⁶³⁸ Ikke lenge etter åpningen kom nyheten om at Statoil og Statkraft hadde kjøpt opp et nytt havvindkraftprosjekt: Dudgeon-prosjektet.⁶³⁹ Lund informerte styret om at Statoil ville eie 70 prosent.⁶⁴⁰ Det tyder satsingen på Sheringham Shoal var velykket nok så langt til at Statoil ville gå videre med vindkraft i Storbritannia.

⁶³⁵ Nikolaisen, Per-Ivar. «Vinden forsinker havvind.» *Teknisk Ukeblad*. 10.01.2012.

⁶³⁶ Furdal, Turid. «Det suser i 50 havvindmøller.» *Stavanger Aftenblad*. 13.04.2012.

⁶³⁷ Protocol BoD meeting 20120725_signed.pdf, digitalt dokument, 25.07.2012, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#).

⁶³⁸ Skretting, Tommas Torgersen. «Stjernespekket vindmølleåpning.» *Stavanger Aftenblad*. 27.09.2012.; Almås, Gry Blekastad. «Kronprinsen åpnet vindpark til havs.» *NRK*. 27.09.2012.

⁶³⁹ «Statoil og Statkraft i nytt britisk vindkraftprosjekt.» *NTB*. 17.10.2012.

⁶⁴⁰ Equinor, Protocol BoD meeting 20121025_signed.pdf, digitalt dokument, 25.10.2012, styremøteprotokoll, henet fra [SharePoint](#). 2012.

5. Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg Statoils satsing på havvindkraft i perioden 2005 til 2017 med fokus på prosjektene Sheringham Shoal, Hywind Demo og Hywind Scotland. I tillegg har oppgaven tatt for seg utviklingen av den overordnede strategien for fornybar energi som Statoil gjennomførte i perioden 2006 til 2008. Formålet har vært å utforske en hypotese om at omdømmebygging var den primære motivasjonen bak satsingen på havvindkraft. Denne hypotesen har vist seg å kun stemme til en viss grad.

I perioden 2005-2008, da Statoil først utviklet en ny strategi for fornybar energi og fant ut at havvindkraft skulle være en av hovedsatsingene, ser lønnsomhet ut til å ha vært den primære motivasjonen for satsingen. Selskapet så et betydelig vekstpotensialet i havvindkraft på sikt. Det var en utfordring at havvindkraft ville kreve subsidier for å være lønnsomt på kort sikt, men Statoil hadde tro på at EUs energipolitikk utviklet seg i en slik retning at selskapet var villig til å ta risikoen knyttet til å være avhengig av subsidier. At konsernledelsen mente at satsingen ikke skulle ansees som et forsvar for klimaendringene, kan både tolkes som at det ikke skulle være et forsvar for lønnsomheten i olje og gass og selskapets omdømme. Samtidig må det påpekes at de globale klimaendringene var ansett som en viktig kommunikasjonsutfordring og at konsernledelsen så satsingen på havvindkraft som et mulig bidrag til å løse denne utfordringen. Dette kan sees i lys av Ihlens bærekraftsramme, som innebærer at oljeindustrien på 2000-tallet forsøkte å forsvare seg angående kritikk knyttet til miljøutfordringer ved å si at virksomheten var bærekraftig. Likevel var Statoil også redd for at en fornybarsatsing ville gi selskapet anklagelser om grønnvasking og dermed gi selskapet en annen kommunikasjonsutfordring. I sum ser det ut til at konsernledelsen så den omdømmemessige fordelen ved en havvindkraftsatsing, men at lønnsomheten var det argumentet som fikk mest oppmerksomhet og dermed kan regnes som den primære motivasjonen i satsingens første periode. Det er selvfølgelig en mulighet for at konsernledelsen overdrev dette argumentet overfor styret for å få satsingen godkjent, men kildematerialet gir ingen indikasjon på at dette var tilfellet. Ettersom det ikke er sannsynlig at Statoil ville innrømme, verken internt eller eksternt, at satsingen var ment som omdømmebygging dersom den var det, vil det alltid være en sjanse for at havvindsatsingen faktisk var mest motivert av omdømmebygging. Denne sjansen er imidlertid liten.

Med Hywind-konseptet forholder det seg noe annerledes. Oppgavens empiriske funn tyder på at Hydro kan ha hatt en litt annen motivasjon for satsingen før fusjonen, enn hva Statoil hadde etter fusjonen. Hydro hadde utfordringer med å finansiere prosjektet, men så omdømmebygging som et gode selskapet kunne oppnå ved å utvikle konseptet. I tillegg var Hydro opptatt av kompetansebygging, men dette ser ut til å kun ha vært et delmål for å oppnå omdømmebygging og også lønnsomhet. Hydro så nemlig et potensialet for at Hywind kunne gi grunnlag for lønnsomhet på sikt. Dersom selskapet overkom de kortsiktige utfordringene med å finansiere prosjektet fantes det muligheter for at teknologien kunne bli inntektsbringende. Til tross for dette virker omdømmebygging å ha vært den primære motivasjonen for å satse på Hywind ettersom Hydro anså markedsføringspotensialet som stort. Tankegangen kan ha vært som følger: dersom Hywind viste seg å ikke fungere bra nok teknisk og ikke bringe inn nok penger, så hadde Hydro i det minste tjent på prosjektet i form av mye positiv oppmerksomhet rundt selskapets vilje til å satse fornybart, noe som kunne bidra til et bedre omdømme. På den måten kunne Hydro benytte Hywind til å opprettholde selskapets legitimitet. En så sterk tro på potensialet for markedsføring av Hywind er ikke reflektert i kildematerialet etter fusjonen med Statoil.

Etter fusjonen tok det ikke lang tid før utfordringen med å finansiere Hywind var løst ettersom det nylig fusjonerte selskapet fikk støtte fra staten. I tillegg så selskapet hvilket potensialet Hywind hadde for lønnsomhet på sikt dersom man valgte å utvikle teknologien ferdig. Dette kan ha vært den primære motivasjonen for å videreføre og forbedre Hywind-konseptet, men Statoil viet omdømmebygging en del oppmerksomhet også. For eksempel så selskapet potensialet for at Hywind kunne benyttes til omdømmebygging i forbindelse med de globale klimaendringene. Ved å benytte Hywind til å senke utslipp på sokkelen kunne selskapet promotere seg som en del av løsningen på klimautfordringen. Samtidig kunne også leverandører benytte seg av denne muligheten for omdømmebygging, og det kunne gjøre selskapet mer attraktivt for leverandører. Det er mulig at målet med å drive utslippskutt nettopp var å gjøre seg attraktiv for leverandører som ønsket å benytte utslippskutt til omdømmebygging. Utslippskuttene var ikke bare motivert av omdømmebygging, men også av pengene selskapet kunne spare dersom det kuttet utslipp på grunn av CO₂-avgiften. Utslippskuttene ser ut til å være motivert både av lønnsomhet og omdømmebygging. Til tross for at selskapet var redd for å bli anklaget for grønnvasking, fikk satsingen stort sett positiv

omtalte i Statoils favør. Et unntak var kritikk angående prisen på Hywind Demo. Hywind Demo hadde en effekt i media som Hydro hadde sett for seg at den ville ha før fusjonen. Da Statoil så utviklet parken i Skottland ser det også ut som at selskapet benyttet Hywind-konseptet til omdømmebygging og klarte å svare på de anklagene det fikk om grønnvasking. Alt i alt ser det ut som at omdømmebygging var en svært sentral motivasjon bak Hywind ettersom Statoil benyttet seg av det i så stor grad, men det er ikke sikkert at det var en større motivasjon enn lønnsomhet av den grunn. Lønnsomheten på sikt ser ut til å være det endelige målet med teknologien, mens omdømmebygging var et gode Statoil kunne høste av på veien.

Motivasjonen bak Sheringham Shoal, havvindparken Statoil bygde utenfor kysten av England, ser ut til å være tydeligere. Hydro så før fusjonen med Statoil et stort potensialet for vekst innen havvindkraft. For å kunne benytte seg av dette ville selskapet sikre seg en posisjon i markedet for havvind. Ved å gjøre dette fikk Hydro en sjanse til å bli ledene innen vindkraft på sikt, og dermed tjene penger. I mellomtiden stolte selskapet på subsidiene de britiske myndighetene hadde innført til fornybar energi. Også i etterkant av fusjonen anså Statoil energipolitikken i EU som stødig nok til at selskapet kunne satse på subsidiene. Unionens mål om utslippskutt og behovet for forsyningssikkerhet skapte politisk vilje til å bygge ut fornybar energi. I tillegg stolte selskapet på britiske myndigheter ettersom det allerede hadde en nær relasjon til Storbritannia grunnet gassimporten til landet. Statoils gassimport til Storbritannia kan også ha spilt inn i motivasjonen for å satse på havvind utenfor Skottland: Fornybar energi kunne utvikle seg til å bli en reell konkurrent mot gass, både på grunn av politisk vilje til å kutte utslipp og fordi gass var en ressurs det ville bli vanskeligere å utvinne billig i fremtiden. Derimot så Statoil for seg at fornybare energikilder ville bli lønnsomt i fremtiden.

Målet med Sheringham Shoal-prosjektet var ikke nødvendigvis lønnsomheten i seg selv, men kompetansen selskapet utviklet ved å bygge ut og drive parken. Det ser ut som at konsernledelsens mål var å utvikle kompetansen som trengtes for å få videre muligheter i det britiske vindmarkedet. Med andre ord ville Statoil bygge omdømme som en god vindkraftprodusent, for så å kunne drive mer kompetansebygging ved å gjøre flere prosjekter i Storbritannia. Dette var konsernledelsen tydelig på overfor styret og selskapet overfor media. At selskapet også ønsket og fikk tildelt lisenser til parkene Doggerbank og Dudgeon kan ansees på som et resultat av Sheringham Shoal.

Omdømmebygging i seg selv ser det ut til å bli viet lite oppmerksomhet i forbindelse med Sheringham Shoal. Prosjektet hadde få motstandere, og Statoil ser ut til å ha vært mer opptatt av motstand enn prosjektets potensial for å tilfredsstille interessenter krav om utbygging av fornybar energi. Dette var til tross for at FNs klimakonferanse i 2009 ville medføre økt oppmerksomhet rundt de globale klimaendringene. Omdømmetiltakene selskapet foretok i forbindelse med utbygging var vanlige tiltak selskaper gjerne gjør for å fremstille seg selv som sosialt ansvarlige: penger til lokale veldedige formål og benyttelse av lokalt næringsliv. Likende tiltak gjorde Shell på slutten av 1990-tallet for å bedre sitt omdømme etter utfordringene i Nigeria og Brent Spar-saken. Satsingen ser derfor ikke ut til å ha vært motivert av omdømmebygging som et primært mål. Derimot ser det ut til at Statoil var motivert av kompetansebygging som kunne føre til lønnsomhet på sikt. Kompetansebygging kan derfor sies å ha vært den primære motivasjonen for dette konkrete prosjektet.

Overordnet tyder altså funnene i denne oppgaven på at omdømmebygging ikke var den primære motivasjonen bak Statoils havvindkraftsatsing fra 2005 til 2017. Da selskapet lagde den overordnede strategien for fornybarsatsingen ser det heller ut som at langsiktig lønnsomhet var konsernledelsens hovedprioritering. For å sikre lønnsomheten ville selskapet bygge kompetanse gjennom Sheringham Shoal-prosjektet og videreutvikle Hywind. På den måten kunne selskapet drive kompetansebygging som i sin tur sikret et godt nok omdømme til å få videre muligheter i det britiske kraftmarkedet. I utviklingen av Hywind spilte imidlertid omdømmebygging en større rolle som motivasjonsfaktor. Statoil benyttet prosjektet aktivt til omdømmebygging og vektla dette som et eget gode ved satsingen. Det ser ut til at Hydro før fusjonen var mer motivert av Hywinds potensial for omdømmebygging enn det Statoil var etter fusjonen. For Statoils havvindkraftsatsing generelt ser det ut til at omdømmebygging og kompetansebygging var to hovedmotivasjoner selskapet hadde for å nå målet om at satsingen skulle være lønnsom på sikt i en fremtid med mindre olje og gass.

Bibliografi

Litteratur

- Backer, Lise. «When Oil and Wind Turbine Companies Make Green Sense Together». *Business Strategy and the Environment* 18, 1 (2009): 43-52. 10.03.2020. 10.1002/bse.
- Balmer, John M. T., Shaun M. Powel og Stephen A. Greyser. «Explicating Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: The Ethical Brand that Exploded and then Imploded». *Journal of Business Ethics* 102, 1(2011): 1-14. 29.11.2019. 10.1007/s10551-011-0902-1.
- Bansal, Pratima og Kendall Roth. «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness». *The Academy of Management Journal* 43, 4 (2000): 717-736. 12.05.2020. <https://www.jstor.org/stable/1556363>.
- Boon, Marten. «A Climate of Change? The Oil Industry and Decarbonization in Historical Perspective». *Business History Review* 92, 1 (2019): 101-125. 29.11.2019. 10.1017/S0007680519000321.
- Bowen, Frances. *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- Foster, Piers. «Half a Century of Robust Climate Models». *Nature* 545, 7654 (2017): 296-297. 21.04.2020. 10.1038/545296a.
- Gullberg, Anne Therese. «Hvem vinner kampen om EUs klimapolitikk?». *Internasjonal politikk* 68, 1 (2010): 38-61. 06.03.2020. <https://www.idunn.no/ip>.
- Holden, Steinar. «Finanskrisen – årsaker og mekanismer». *Samfunnsøkonomen* 63, 4 (2009): 4-10. 06.04.2020. <https://samfunnsokonomene.no/samfunnsokonomene/>.
- Ihlen, Øyvind. *Petroleumsparadiset: Norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Oslo: Unipub, 2007.
- Jones, Geoffrey. *Profits and Sustainability: A History of Green Entrepreneurship*. New York: Oxford University Press, 2017.
- Kolk, Ans og David Levy, «Winds of Change: Corporate Strategy, Climate change and Oil Multinationals» *European Management Journal* 19, 5 (2001): 501-509. 26.11.2018. 10.1016/S0263-2373(01)00064-0.

- Lous, Søren og Karl-Anders Grønland. «Grønne sertifikater; et tiltak for å produsere mer miljøvennlig kraft». *Magma* 14, 2 (2011): 70-73. 29.05.2020.
<https://www.magma.no/gronne-sertifikater>.
- Lowe, Ernest og Robert J. Harris. «Taking Climate Change Seriously: British Petroleum's Business Strategy». *Corporate Environmental Strategy* 5, 2 (1998): 22-31.
29.11.2019. 10.1016/S1066-7938(00)80063-9.
- Mikalsen, Anette. *Hvorfor kan vi ikke bare slutte med olje? En retorisk analyse av Statoils kommunikasjon av miljøansvar*. Masteroppgave. Universitet i Agder. 2016.
- Miller, Damian. «Why the oil companies lost solar». *Energy Policy* 60, (2013): 52-60.
10.03.2020. [10.1016/j.enpol.2013.05.043](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.043).
- Nilsen, Yngve. *En felles plattform? Norsk oljeindustri og klimadebatten i Norge fram til 1998*. Doktorgradsavhandling. Universitetet i Oslo. 2001.
- Reese, Stephen D. «Prologue—Framing Public Life: A Bridging Model for Media Research». I *Framing public Life*, redigert av Stephen D. Reese, Oscar H. Gandy, Jr., August E. Grant, 7-31. New York: Routledge, 2001.
- Rowlands, Ian H. «Beauty and the beast? BP's and Exxon's positions on global climate change». *Environment and Planning C: Government and Policy* 18, 3 (2000): 339-354. 05.03.2020. 10.1068/c9752.
- Sejersted, Francis. *Systemtvang eller politikk: om utvikling av det oljeindustrielle kompleks i Norge*. Oslo: Universitetsforl., 1999.
- Skjærseth, Jon Birger og Tora Skodvin. *Climate change and the oil industry: Common problem, varying strategies*. Manchester og New York: Manchester University Press, 2003.
- Sluyterman, Keetie. *A History of Royal Dutch Shell: Keeping competitive in turbulent markets, 1973-2007, vol. 3*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Sluyterman, Keetie. «Royal Dutch Shell: Company Strategies for Dealing with Environmental Issues». *The Business History Review* 84, 2 (2010): 203-226.
20.09.2018. https://www.jstor.org/stable/20743902?seq=1&cid=pdfreference#references_tab_contents.
- Sæther, Anne Karin. *De beste intensjoner: Oljelandet i klimakampen*. Oslo: Cappelen Damm, 2017.

- Toke, David. «The UK offshore wind power programme: A sea-change in UK energy policy?». *Energy Policy* 39, 2 (2011): 526-534. 11.04.2020. 10.1016/j.enpol.2010.08.043.
- Umbach, Frank. «Global energy security and the implications for the EU». *Energy Policy* 38, 3 (2010): 1229-1240. 11.04.2020. 10.1016/j.enpol.2009.01.010.
- Wæraas, Arild. *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling. Universitetet i Tromsø. 2004.
- Zhong, Minjia og Morgan D. Bazilian. «Contours of the energy transition: Investment by international oil and gas companies in renewable energy». *The Electricity Journal* 31, 1 (2018): 82-91. 29.11.2019. 10.1016/j.tej.2018.01.001.

Atekst - Retrivers

- Aaland, Camilla. «Ingeniørbragden 2009: Vil lage ny vind-industri.» *Teknisk Ukeblad*. 26.10.2009.
- Almås, Gry Blekastad. «Kronprinsen åpnet vindpark til havs.» *NRK*. 27.09.2012.
- Barstad, Stine. «Hun leder Statoil største medvinds-satsing.» *Aftenposten*. 04.06.2016.
- Bertelsen, Morten. «Statoil dropper pionerutbygging i USA.» *DN*. 15.10.2013.
- Bjørnheim, Camilla. «Statoil bestilte skip som ikke tålte bølger.» *Stavanger Aftenblad*. 23.08.2011.
- Bøe, Arnt Even. «Flytende havmøller - for utflagging?.» *Stavanger Aftenblad*. 23.05.2008.
- Bøe, Arnt Even. «Grønnere StatoilHydro.» *Stavanger Aftenblad*. 07.11.2007.
- Bøe, Arnt Even. «Kreativt og grønt.» *Stavanger Aftenblad*. 12.01.2010.
- Bø, Trond. «Forskningsavgift kan bli innført.» *Aftenposten*. 10.07.1993.
- Eide, Kristin. «Hywind i vinden.» *Haugesunds Avis*. 26.09.2008.
- «Er dette Norges neste eksportartikkel?.» *Stavanger Aftenblad*. 24.04.2009.
- Faresetveit, Elise og Thomas Halleland. «Desse gigantvengene skal bli historiske.» *NRK Hordaland*. 16.02.2017.
- «Flikke og Gjerv i NRK-styret.» *Trønder-Avisa*. 10.06.2010.
- «Flytende vindturbin.» *Nordlys*. 09.09.2009.
- «For mye vind for Hywind - dåpsgjestene måtte snu.» *Stavanger Aftenblad*. 09.09.2009.

«Frisk satsing på vind og vann.» *Teknisk Ukeblad*. 25.08.2008.

Furdal, Turid. «Amerikanerne vil ha Hywind.» *Stavanger Aftenblad*. 24.04.2012.

Furdal, Turid. «Det suser i 50 havvindmøller.» *Stavanger Aftenblad*. 13.04.2012.

Furdal, Turid. «Hywind blir tv-kjendis.» *Stavanger Aftenblad*. 23.12.2011.

Furdal, Turid. «Statoil ut av vindkraft på land.» *Stavanger Aftenblad*. 01.03.2011.

Furdal, Turid. «Statoil vil byggja ti Hywind-søstre.» *Stavanger Aftenblad*. 18.03.2011.

Furdal, Turid. «Vil ha pilotparkar i USA og Skottland.» *Stavanger Aftenblad*.
23.12.2011.

Furdal, Turid. « - Vi må øke klimainnsatsen.» *Stavanger Aftenblad*. 19.08.2011.

Førde, Thomas. «- Havmølla kan bli starten på noko stort.» *Stavanger Aftenblad*.
24.05.2008.

Førde, Thomas. «Havmølla kan bli starten på noe stort ved Karmøy.» *Stavanger Aftenblad*. 22.05.2008.

Førde, Thomas. «Staten gir 59 mill. til havmøller.» *Stavanger Aftenblad*. 30.10.2007.

Gilja, Arild. «Hydro vil ha vindmøller på sjø og land.» *Bergens Tidende*. 10.11.2005.

Grønstad, Jøran. «Satser på flyende vindmøller utenfor Karmøy.» *Haugesunds Avis*.
22.05.2008.

Haddal, Per. «film dokumentar Nå er det alvor, folkens!.» *Aftenposten*. 06.09.2006.

Hauge, Henry. «Ja til vindkraftverk.» *Haugesunds Avis*. 13.09.2006.

Haugstad, Tormod. «Hywind i vannet: Denne piloten koster 400 millioner.» *Teknisk Ukeblad*. 29.04.2009.

Haugstad, Tormod. «Kutter kostnadene på flytende havvind med 70%.» *Teknisk Ukeblad*. 21.02.2017.

«Havvind øker kollisjonsfare.» *Teknisk Ukeblad*. 22.05.2008.

Helgesen, Ole K. «Vil teste Hywind utenfor Skottland.» *Teknisk Ukeblad*. 09.07.2010.

Hovland, Kjetil Malkenes. «- Norge griper ikke sjansen.» *Teknisk Ukeblad*.
09.12.2009.

Hovland, Kjetil Malkenes. «Britisk vindstøtte viktig.» *Teknisk Ukeblad*. 01.04.2009.

Hovland, Kjetil Malkenes. «Dropper fornybar energi (fokus).» *Teknisk Ukeblad*.
30.04.2009.

Hovland, Kjetil Malkenes. «Statkraft kjøper britisk havvind.» *Teknisk Ukeblad*.
01.04.2009.

Hustad, Johan E., Per Finden, John Olav Tanden, Inger Andresen, Marianne Ryghaug, Otto

Lohne, Arve Holt, Ann Mari Svensson, Øystein Ulleberg og Åse L. Sørensen. «Et nytt norsk industrieventyr.» *Aftenposten*. 15.03.2007.

«Hydro får vindmølle-konsesjon utenfor Karmøy.» *NTB*. 13.09.2006.

«Hydro + Siemens = Sant.» *NA24*. 26.06.2007.

«Hywind fungerer.» *Magasinet for fagorganiserte*. 04.03.2010.

«Hywind på vei.» *Stavanger Aftenblad*. 22.04.2009.

«Ingen havmøller med grønne sertifikater.» *Teknisk Ukeblad*. 27.02.2008.

Jacobsen, Joakim Birkeli. «- Lær av bilindustrien.» *Ukeavisen Ledelsen*. 20.11.2015.

Johansen, Even Norheim. «Gigantiske vindturbinar på veg over Nordsjøen.» *NRK Hordaland*. 19.07.2017.

Johansen, Even Norheim og Marte Rommetveit. «Her monterer dei verdas største vindmøllepark.» *NRK Hordaland*. 24.06.2017.

«Jubileumsår blir rekordår for Hydro.» *NTB*. 15.12.2005.

Kongsnes, Ellen. «Endelig kommer Hywinds fem søstre Statoil første skritt mot ei fornybar.» *Stavanger Aftenblad*. 04.11.2015.

Kongsnes, Ellen. «Her starter Norges vindeventyr i England.» *Stavanger Aftenblad*. 01.06.2010.

Kongsnes, Ellen. «Himmel og hav - en verdensbegivenhet.» *Stavanger Aftenblad*. 23.004.2009.

Kongsnes, Ellen. «Hywind har bestått stormtesten.» *Stavanger Aftenblad*. 01.02.2010.

Kongsnes, Ellen. «Hywind kan få amerikansk søster.» *Stavanger Aftenblad*. 20.11.2009.

Kongsnes, Ellen. «Ingen norsk offshorevind før 2012.» *Stavanger Aftenblad*. 05.12.2009.

Kongsnes, Ellen. «Snart står det 88 vindkraftverk i havet.» *Stavanger Aftenblad*. 12.03.2010.

Kongsnes, Ellen. «StatoilHydro dropper høytteknologisk testanlegg på Karmøy.» *Stavanger Aftenblad*. 25.02.2009.

«Kraftig fall for StatoilHydro.» *Stavanger Aftenblad*. 11.05.2009.

Lewis, Hilde Øvrebekk. «Det blåser Statoils vei i Storbritannia.» *Stavanger Aftenblad*. 16.02.2017.

Lie, Øyvind. «HYWIND Statoil vil bruke Hywind til å levere strøm til Kvitebjørn og Valemon.» *Teknisk Ukeblad*. 26.11.2015.

Lie, Øyvind. «Statoil dropper å flytte Hywind-demoen til Valemon.» *Teknisk Ukeblad*. 21.10.2016.

Lie, Øyvind. «Vil opprette nytt statlig fornybarselskap.» *Teknisk Ukeblad*. 13.03.2014.

Løvik, Hanne. «Hywind Mange har vært villige til å ta på seg farskapet - her er historien om Hywind trange fødsel.» *Teknisk Ukeblad*. 21.10.2010.

Løvvik, Espen og Ingrid Hognaland. «Sommerstenging er en mulighet «Jeg vil ikke spekulere» Svein Erik Wiksnes.» *Haugesunds Avis*. 20.11.2008.

Mathismoen, Ole. «Al Gore - Verden forventer spesiell innsats av Norge Vil gjøre USA til.» *Aftenposten*. 07.09.2006.

Meland, Svein Inge. «Vindmøllene drar til sjøs.» *Adresseavisen*. 04.11.2005.

Melgård, Marie. «Jeg føler vi er med på et nytt industrieventyr.» *Aftenposten*. 24.08.2013.

«Mer vindkraft.» *Dagbladet*. 02.04.2009.

«Miljøbevegelsen oppfordrer til å satse på fornybar energi.» *NTB*. 18.12.2006.

«Miljø skal gi penger i oljekassen.» *Bergens Tidende*. 12.12.2007.

Myset, Ola. «Nå monterers Statoil flytende vindmøller.» *Aftenposten*. 18.02.2017.

Myrset, Ola. «Statoil selger seg ned i skotsk vindpark.» *Sysla Grønn*. 17.01.2017.

Nikolaisen, Per-Ivar. «Vinden forsinker havvind.» *Teknisk Ukeblad*. 10.01.2012.

Nilsen, Jannicke. «Får ikke støtte til havenergiserter.» *Teknisk Ukeblad*. 21.01.2009.

Nilsen, Jannicke. «Norsk teknologi — skotske arbeidsplasser.» *Teknisk Ukeblad*. 22.09.2010.

Nilsen, Jannicke. «Vil teste Hywind i utlandet.» *Teknisk Ukeblad*. 17.08.2010.

Nilsen, Jannicke. «Ønsker Hywind til Japan.» *Teknisk Ukeblad*. 04.04.2011.

«Nobels fredspris til «verdens klimasamvittighet».» *NTB*. 12.10.2007.

«Ny utsikt til offshore vindkraft.» *Stavanger Aftenblad*. 22.02.2011.

Olsen, Stein Jarle. «Havvind er latterlig.» *Teknisk Ukeblad*. 29.04.2009.

Olsen, Einar og Lars M. Hjorthol. «Norge skal utvikle verdens største vindkraftfelt.» *NTB*. 08.01.2010.

Olsen, Stein Jarle. «Venter nullvekst for vindkraft.» *Teknisk Ukeblad*. 28.04.2009.

Rosenberg, Ulf E. «Hydro vil ha vindmølle i havet utenfor Karmøy.» *Stavanger Aftenblad*. 09.11.2005.

Rummelhoff, Irene. «Statoil i grønt.» *Stavanger Aftenblad*. 30.08.2016.

Seglem, Elisabeth. «Hywind-mamma vil tjene penger innen 10 år.» *Stavanger Aftenblad*. 26.11.2013.

Seglem, Elisabeth. «Statoil bygger flytende vindpark utenfor Skottland.» *Stavanger*

Aftenblad. 25. 11.2013.

Seglem, Elisabeth. «Statoil åpnet verdens første flytende vindpark.» *Stavanger Aftenblad.* 18.10.2017.

«Si ;D DAGENS INNLEGG Skjønner ikke vitsen.» *Aftenposten.* 17.10.2006.

«Skal beholde teknologiledelsen.» *Teknisk Ukeblad.* 28.08.2008.

Skarsaune, Erlend. «Se, Statoil vindmøller flyter.» *Stavanger Aftenblad.* 23.06.2017.

Skarsaune, Erlend. «Statoil dropper vindmølleprosjekt.» *Stavanger Aftenblad.* 16.10.2013.

Skretting, Tommas Torgersen. «Stjernespekket vindmølleåpning.» *Stavanger Aftenblad.* 27.09.2012.

Sprenger, Mona. «Første kraftleveranse til nettet.» *Teknisk Ukeblad.* 04.08.2011.

«Statoil bygger vindpark i Skottland.» *NTB.* 03.11.2015.

«Statoil har fått vindkraft-ja fra i Skottland.» *NTB.* 02.11.2015.

«Statoil og Statkraft i nytt britisk vindkraftprosjekt.» *NTB.* 17.10.2012.

«Statoil selger vindparkene.» *Teknisk Ukeblad.* 10.11.2010.

«Statoil vurderer å kutte ut fornybar energi.» *NRK Rogaland.* 21.08.2010.

Steensen, Anders J. «Hydro i vinden.» *Teknisk Ukeblad.* 03.11.2005.

Stensvold, Tore. «Statoil planlegger vindpark i USA.» *Teknisk Ukeblad.* 09.02.2012.

«Suksessen ut av norsk farvatn.» *Bergens Tidende.* 15.03.2010.

Sverdrup, Inga. «Siri Kalvig krever mer av Statoil.» *Stavanger Aftenblad.* 27.08.2014

«Svært tilfreds med gigantkontrakt om vindkraft.» *NTB.* 08.01.2010.

Tollaksen, Tor Gunnar. «Statoil freder ikke vindkraft.» *Stavanger Aftenblad.* 28.03.2014.

Tollaksen, Tor Gunnar. «Statoil må til utlandet for å gjøre seg grønne.» *Stavanger Aftenblad.* 13.12.2013.

«Ukeslutt i oljebransjen - Uke 37.» *Offshore.* 14.09.2009.

Ulstein, Hege. «Norge blåser i vindkraft til havs.» *Dagsavisen.* 02.04.2009.

Valle, Marius. «Gigant-moduler til verdens første flytende vindpark har ankommet Stordbase.» *Teknisk Ukeblad.* 16.02.2017.

«Verdens første flytende havvindmølle på plass.» *NTB.* 23.04.2009.

«Verdens første flytende vindturbin.» *Teknisk Ukeblad.* 31.07.2008.

«Verdens første vindturbin flyter på dypt vann.» *NTB.* 08.09.2009.

«- Vi har vært for dårlige på klima.» *Teknisk Ukeblad*. 22.10.2007.
«Vindkraft - det neste offshoreeventyret internasjonalt.» *Teknisk Ukeblad*. 06.12.2007.
«-Vil bli rimeligere.» *Haugesunds Avis*. 14.02.2009.
«Vil gi Europa 195 nye havvindparker» *Teknisk Ukeblad*. 05.12.2007.
«Vil ha havmøllepark til fem milliarder.» *Haugesunds Avis*. 28.04.2007.
«Vil kjempe om Hywind 2.» *Haugesunds Avis*. 26.08.2010.
«Vindmølle i havet utenfor Karmøy.» *Haugesunds Avis*. 10.11.2005.
«Vindmøller mot sei.» *Sunnmørsposten*. 26.04.2016
«Vindmølle-åpning blåste bort vestpå.» *Dagbladet*. 09.09.2009.
Ween, Ingvild. «Fikk ideen på seiltur.» *Rogalands Avis*. 23.04.2009.

Equinors digitale arkiver

Equinor, 2008_05_14 NE Strategy CEC.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 26.05.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

Equinor, 2008_06_02 NE Strategy CEC updated.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 02.06.2008, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

Equinor, CEC Memo - New energy strategy status 1phase-final.doc, Margareth Øvrum, digitalt dokument, dato for møtet 05.03.2007, oppdatering til konsernledelsen, hentet fra [SharePoint](#). 2007.

Equinor, ny energi 050607.doc, Helge Lund, digitalt dokument, dato for styremøtet 05.06.2007, oppdatering til styret, hentet fra [SharePoint](#). 2007.

Equinor, Protocol 24-25 September 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 24.09.2008-25.09.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

Equinor, Protocol 29 August 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 29.08.2008, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2008.

Equinor, Protocol BoD meeting 20090421_signed.pdf, digitalt dokument, 21.04.2009, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2009.

Equinor, Protocol BoD meeting 20091210-11_signed.pdf, digitalt dokument, 10.12.2009-11.12.2009, styremøteprotokoll, hentet fra [SharePoint](#). 2009.

Equinor, Protocol BoD meeting 20110913_signed.pdf, digitalt dokument, 13.09.2011, styremøteprotokoll, hentet fra SharePoint. 2011.

Equinor, Protocol BoD meeting 20111026_signed.pdf, digitalt dokument, 26.10.2011, styremøteprotokoll, hentet fra SharePoint. 2011.

Equinor, Protocol BoD meeting 20120725_signed.pdf, digitalt dokument, 25.07.2012, styremøteprotokoll, hentet fra SharePoint. 2012.

Equinor, Protocol BoD meeting 20121025_signed.pdf, digitalt dokument, 25.10.2012, styremøteprotokoll, henet fra SharePoint. 2012.

Equinor, Protocol December 16-17 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 16.12.2008, styremøteprotokoll, hentet fra SharePoint. 2008.

Equinor, Protocol June 20 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 20.06.2008, styremøteprotokoll, hentet fra SharePoint. 2008.

Equinor, Protocol October 31 2008_signed.pdf, digitalt dokument, 31.10.2008, styremøteprotokoll, hentet fra SharePoint. 2008.

Equinor, SCIRA-4-5-0-CM-PR-04414-Z1-Norwegian Translation.doc, digitalt dokument, 28.06.2005, hentet fra SharePoint. 2005.

Equinor, Sheringham Shoal, Helge Lund, digitalt dokument, 24.09.2008, brev til styret, Record Number: Casedocument-GB/6109, hentet fra PHE Content Manager: <http://cm-records.statoil.com/HPECMWebDrawer/Record/22823382>. 2008.

Equinors fysiske arkiv: Iron Mountain

Equinor, Analyse av samdrift HyWind og olje og gass plattform, fysisk dokument, 18.05.2007, prosjekttilbud fra SINTEF til Norsk Hydro, Boks ID 09.S95.459-16. 2007.

Equinor, Approval of documentation to the Corporate Executive Committee (CEC), Margareth Øvrum, fysisk dokument, dato for møtet 19.05.2008, Boks ID 09.S95.459-29. 2008.

Equinor, Brev fra Statoil til Siemens PLC, Hans Ivar Haugen, fysisk dokument, 05.06.2015, Boks ID 18.W20.100-1. 2015.

Equinor, Brev fra Scira til MT Højgaard, Sigmund Lunde, fysisk dokument, 02.03.2009, Boks ID 14.S95.93-6. 2009.

Equinor, Brev fra Scira til MT Højgaard, Sigmund Lunde, fysisk dokument, 23.02.2010, Boks ID 14.S95.93 - 6. 2010.

Equinor, Brev fra StatoilHydro til Carillion US, Lars Petter Mariussen, fysisk dokument, 27.02.2009, Boks ID 13.S95.86-2. 2009.

Equinor, Brev fra StatoilHydro til MTHøjgaard, Sigmund Lunde, fysisk dokument, 17.03.2009, Boks ID 14.S95.93-6. 2009.

Equinor, Brev fra Statoil til MT Højgaard, Gunnar Myrebøe, fysisk dokument, 22.09.2010, Boks ID 10.C95.506-2. 2010.

Equinor, Brev fra Statoil til Siemens PLC, Hans Ivar Haugen, fysisk dokument, 10.03.2015, Boks ID 18.W20.100-1. 2015.

Equinor, Brev fra Vestas Northern Europe A/S til Hydro Oil & Energy, fysisk dokument, 08.12.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

Equinor, E-post fra Finn Gunnar Nielsen til Marianne Paulsen, fysisk dokument, 04.12.2006, Boks ID 09.S95.459-16. 2006.

Equinor, E-post fra Knut Erik Steen, fysisk dokument, 12.11.2009, Boks ID 09.S95.459-31, 2009.

Equinor, HYWIND Concept Selection Study Report, Issued for DG3, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 21.12.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

Equinor, HYWIND Concept Selection Study Report, Issued for DG2, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 21.12.2005, Boks ID 09.S95.459-16. 2005.

Equinor, Hywind Demo risk report - HYWIND DG3 Report Attachment 2, Eivind Damsleth, fysisk dokument, 21.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

Equinor, Hywind DG3 Report, Åse Stormyr og Svein Gurrik, fysisk dokument, 29.11.2005, Boks ID 09.S95.459-15. 2005.

Equinor, Integration of Hywind Demo at Troll C, Marianne K. Paulsen, Terje Lauvdal, Finn Gunnar Nielsen, Kristin Vesterkjær, Torgeir Melien, Bjørn Skare og Tor David Hanson, fysisk dokument, 21.08.2006, Boks ID 09.S95.459-16. 2006.

Equinor, Integration of Wind Power into an offshore platform, fysisk dokument, revidert 24.01.2005, dokument fra UNITECH Power Systems, Boks ID 09.S95.459-16. 2005.

Equinor, Monthly Report, 29.06.2009- 26.07.2009, Boks ID 09.S95.459-29, 2009.

Equinor, møtereferat, fysisk dokument, dato for møtet 27.03.2007, Boks ID 09.S95.459-16. 2007.

Equinor, PM 334 Hywind Scotland project- Project Assignment (PAS) - DG1 - DG2, Torgeir Nakken, Tine Marit Mehl, Bård J. Heimset og Halfdan Brustad, fysisk

dokument, 24.02.2014, Boks ID 18.W20.100-4. 2014.

Equinor, Project Execution and Overall Procurement Strategy (PEOPS) for Hywind Demo Project, Leif Delp, fysisk dokument, 18.04.2008, Boks ID 09.S95.459-31. 2008.

Equinor, Protokoll fra styremøtet, fysisk dokument, 13.03.2007, Boks ID 11.S95.333-7. 2007.

Equinor, Protokoll fra styremøtet, fysisk dokument, 15.06.2007, Boks ID 11.S95.333-7. 2007.

Equinor, PSK presentation 13 feb 2009 hywind Estimate history and forecast, Siv Helleland, fysisk dokument, 13.02.2009, Boks ID 09.S95.459-30. 2009.

Equinor, Referat fra styremøtet i Scira, Bjørn Drangsholt, fysisk dokument, 03.12.2009, Boks ID 14.C95.601-2. 2009.

Equinor, risikoanalyse, fysisk dokument, Boks ID 09.S95.459-16.

Equinor, Status and Recommendation for Hywind project further development, P. O. Eide, fysisk dokument, 09.05.2006, Boks ID 09.S95.459-15. 2006.

Andre kilder

DNV GL. «Out History.» 28.05.2020. <https://www.dnvgl.com/about/in-brief/our-history.html>

Equinor. «Dogger Bank UK.» 28.05.2020.

<https://www.equinor.com/no/what-we-do/wind/dogger-bank.html>

Equinor. «How Hywind was born.» 21.03.2019.

<https://www.equinor.com/en/magazine/how-hywind-was-born.html>.

Equinor. «Margareth Øvrum.» 28.05.2020. <https://www.equinor.com/en/about-us/corporate-executive-committee/margareth-ovrum.html>

Equinor, statoil-2007-aarsrapport(1).pdf, digitalt dokument, hentet 10.04.2020 fra:

<https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>.
2008.

Equinor, statoil-aarsrapport-2008(1).pdf, digitalt dokument, hentet 16.05.2020 fra:

<https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>.
2009.

Equinor, statoil-aarsrapport-2009(1).pdf, digitalt dokument, hentet 16.05.2020 fra:

<https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>.

2010.

Equinor, statoil-aarsrapport-2010(1).pdf, digitalt dokument, hentet 16.05.2020 fra:

<https://www.equinor.com/no/investors/our-dividend/annual-reports-archive.html>.

2011.

Hydro%20New%20Energy%20CMD%202005.pdf, power point sendt fra Alexandra Bech

Gjørsv per e-post i forbindelse med intervju, 31.01.2020.

IPCC. «Fourth Assessment Report.» 29.05.2020. <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar4/>

SAFE. «Om SAFE.» 28.05.2020. <https://safe.no/om-safe/>

United Nation Treaty Collection. «7. a Kyoto Protocol to the United Nations Framework

Convention on Climate Change.» 02.04.2020. [https://treaties.un.org/Pages/](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-)

[ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-)

[a&chapter=27&clang=_en#EndDec](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVII-7-a&chapter=27&clang=_en#EndDec).

Windeurope. «About us.» 04.03.2020. <https://windeurope.org/about-us/>