



Norsk Oljemuseum
Årbok 2021



Initiativets makt

En tale på nyåret i 1999 og et hyttebesøk sommeren 2006. Tilsynelatende er ikke dette revolusjonerende begivenheter, men de er med på å illustrere grunnleggende trekk ved to milepæler i Statoils nyere historie: Vilje til å ta initiativ - og evne til å få gjennomslag.

Av Ole Jone Eide

Mye av hemmeligheten bak å lykkes med et initiativ ligger i å forstå sine omgivelser godt nok. For Statoils vedkommende har det i hele selskapets historie vært essensielt å kunne lese eierinteressene. Før delprivatiseringen var dette «kun» staten. Men staten kunne til tider være utfordring stor nok – noen regjeringer kunne skape uforutsigbarhet og hindringer sett med Statoil-ledelsens øyne. Andre regjeringer kunne derimot gi selskapet vidt handlingsrom.

Under Arve Johnsen kom Statoil etter hvert i en slik posisjon at det på begynnelsen av 1980-tallet utløste en politisk reaksjon fra krefter på borgerlig side. Rundt midten av tiåret kom politikerne fram til et bredt kompromiss om å begrense den økonomiske handlefriheten til statsoljeselskapet – den såkalte vingeklippingen.¹

Det som skulle bli statens andel av Statoils kontantstrøm (inntekter og utgifter) ble kjent

som Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE).

Vingeklippingen framstår som den trolig største milepælen i de første 25 årene av Statoils historie. Et karakteristisk kjennetegn er at det var basert på et politisk initiativ – der Statoil ble tvunget til å akseptere en betydelig begrensning av tilgangen til kontantstrømmen fra petroleumsvirksomheten. Noen år senere var det Statoil som skulle initiere grunnleggende endringer.

Delprivatisering og fusjon - på Statoils (og Hydros) initiativ

Noen taler er viktigere enn andre. På et seminar i Sandefjord i 1999 tok Harald Norvik et (i praksis) offentlig initiativ til delprivatisering av Statoil.² Dette skulle vise seg å være et startskudd for at delprivatiseringsprosessen for alvor kom i gang. Det er et av de klareste eksemplene i



Eivind Reiten og Helge Lund under offentliggjøringen av fusjonen 18. desember 2006. Foto: Lise Åserud/NTB

Statoils historie på toppledelsens initiativ overfor politiske myndigheter når det gjaldt å få gjennom varige og prinsipielle endringer i selskapets rammevilkår.³

Oppstarten av fusjonsforhandlingene i 2006 hadde likhetstrekk med den tidlige fasen av delprivatiseringen. Sommeren dette året

besøkte Statoils konsernsjef Helge Lund Hydros generaldirektør Eivind Reiten på hytta og de utmeislet der viktige deler av det som skulle bli basisen for fusjonen mellom de to selskapene. Samme høst kom initiativet fra de to topplederne rettet mot det politiske miljøet.⁴ Resultatet kjenner vi: Sammenslåingen ble et faktum fra 1. oktober 2007 under navnet StatoilHydro.

Forhistorien: Statoils prøveballonger og sonderinger stoppes

Finnes det andre likhetstrekk mellom delprivatiseringen og fusjonen som det er verdt å poengtere?

Det viktigste er kanskje det som kan kalles «stå-på-vilje». Prøveballonger i tilknytning til både privatiserings- og fusjonsprosessen ble nemlig behørig skutt ned.

Harald Norvik fikk for eksempel i 1992 et klart nei fra statsrådshold (attpåtil fra Arbeiderpartiet) da han forsøkte å få til en endring av adskillelsen mellom Statoil og Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE).⁵ Mange mente at tilgangen til SDØE var en forutsetning for at Statoil skulle kunne konkurrere internasjonalt (som et delprivatisert selskap). I forbindelse med delprivatiseringsprosessen la selskapet nok en gang betydelig arbeid i å argumentere for mest mulig kontroll med SDØE⁶ – og det hele endte med at Statoil fikk overta 15 prosent.⁷

Fusjonen i 2006/2007 hadde også en broket forhistorie. Sonderingene om en mulig fusjon i 2004 hadde ikke vært en suksess. I en situasjon uten noen permanent arvtaker på toppen av konsernet etter at Olav Fjell måtte gå i september 2003, stod selskapet relativt svakt i forhandlingene med Hydro. Da sonderingene ble lekket til pressen fikk de en kjølig mottakelse i offentligheten. Fusjonen ble derfor satt på vent, inntil forholdene igjen lå til rette i 2006.

Lærdom: Betydningen av politisk forankring

Som nevnt er det avgjørende for å få gjennomslag å kjenne sine omgivelser. For Statoil som initiativtaker handlet dette i stor grad om å vite hvor langt selskapet kunne gå uten å bli stoppet av staten – først og fremst representert ved statsministeren og den ansvarlige ministeren for oljesektoren. Dette krevde en betydelig dose politisk teft.

Selv om mange elementer spilte inn, er det nok ikke helt tilfeldig at de to konsernsjefene som var med på å ro i land delprivatiseringen og fusjonen, nemlig Harald Norvik og Helge Lund, selv hadde erfaring med det politiske liv. Norvik hadde erfaring fra regjeringsapparatet, blant annet som



Etter fusjonen i 2007 måtte det henges opp nye skilt på StatoilHydros kontorlokaler. Foto: Øyvind Hagen/Equinor



Helge Lund og Jens Stoltenberg var begge sentrale aktører i fusjonsprosessen. Foto: Bjørn Sigurdson/NTB

statssekretær i Olje- og energidepartementet (Arbeiderpartiet) i perioden 1979 til 1981. Lund hadde vært politisk rådgiver for Høyres stortingsgruppe fra 1988 til 1990.

Brudd og kontinuitet

Et element som skiller de to prosessene, er i

hvilken grad Norvik og Lund var involvert i forhistorien. I delprivatiseringen hadde Norvik gjennom en tiårsperiode selv vært med å vurdere og teste ut hvor landet lå når det gjaldt en eventuell realisering av planene. I kontrast til dette arvet Lund lærdommer fra tidligere ledes erfaringer om mulighetene for å få

gjennomslag for en sammenslåing av Statoil og Hydro.

Om vi flytter oss over på statlig side, er kanskje det mest iøynefallende trekket kontinuitet – i alle fall var det tilfelle med Jens Stoltenberg. Han var nærings- og energiminister fra 1993 til 1996. Som statsminister i sin første regjering (2000 –2001) var han en forkjemper for delprivatiseringen. I sin neste periode som statsminister (2005 –2013) var han en helhjertet støttespiller for fusjonsplanene da Lund og Reiten presenterte disse for ham høsten 2006.⁸

Hos Stoltenberg fikk altså begge Statoils initiativ en varm mottakelse. Slik sett kan det derfor synes som at kontinuiteten på personplanet var vel så fremtredende på statsministernivå som på konsernledernivå i disse to sakene.

Det er mange årsaker til at Statoil lyktes med å få gjennomført både delprivatisering og fusjonering. Vektleggingen her har vært at den grunnleggende oppskriften for at initiativ skal lede til gjennomslag, var å i tilstrekkelig grad sikre støtte fra staten. Resultatet var uansett at det ut av fusjonsprosessen kom et delprivatisert selskap som ble totalt dominerende på norsk sokkel.

Noter

- 1 Om vingeklippingen, se egen artikkel i årboken.
- 2 Lerøen, Bjørn Vidar 2002. Dråper av svart gull. Statoil 1972-2002. Statoil, s. 80.
- 3 For reaksjoner på talen, se for eksempel: Storsletten, Aslak Versto 2018. Prosessen bak delprivatiseringen av Statoil i 2001 – fra selskap til vedtak. Masteroppgave i historie, UiO, s. 35.
- 4 Boon, Marten 2022, kap. 5, s. 26-27 (foreløpig upublisert manus til Statoils/Equinors historie).
- 5 Se Lerøen 2002, s. 83.
- 6 Et arbeid som ledelsen i selskapet la betydelig innsats i, var rapporten «Videreutvikling av Statoil og SDØE». Om arbeidsprosessen, se Statsarkivet i Stavanger. Pa 1339 – Statoil ASA. 0001 – Sentralarkivet/Fjernarkivet, Abb – L0047 og L0048.
- 7 Den endelige rapporten forelå i: St.prp. nr. 36 (2000-2001) Eierskap i Statoil og fremtidig forvaltning av SDØE, vedlegg 1: Videreutvikling av Statoil og SDØE - Statoil-styrets rapport av 13. august 1999. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-36-2000-2001-/id204183/?ch=7> (Besøkt 31.03.2022.)
- 8 Boon 2022, kap. 5, s. 27. Det er her også verdt å minne om at hele Stoltenbergs lengste sammenhengende periode som statsminister (2005-2013) var samtidig med Lunds tid som konsernsjef (2004-2014).