

Vår dato  
2010-11-15

Vår referanse

Vår saksbehandler  
Lars Tarald Kvam

Deres dato

Deres referanse  
10/00273-8

1 av 7

Olje- og energidepartementet  
Postboks 8148 Dep  
0033 Oslo

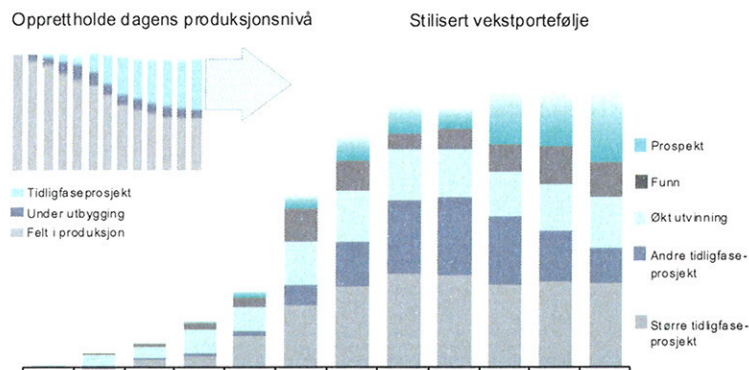
## Høringsuttalelse – økt utvinning norsk sokkel

Det vises til brev 24. september 2010 hvor departementet ber høringsinstansene om kommentarer til Åm-rapporten innen 15. november samme år.

Norsk sokkel har vært gjennom en fantastisk reise når det gjelder økt utvinning og har allerede oppnådd en utvinningsgrad for olje (IOR) på 46 %. For Statoil-opererte felt er denne om lag 48 %. Økt utvinning fra de fem største Statoil-drevne IOR-feltene (Statfjord<sup>1</sup>, Snorre, Oseberg, Troll og Gullfaks) for utgjør alene mer enn totalen til ODs nåværende funnportefølje. Økt utvinning vil være en like viktig bidragsyter som utvikling av nye funn for å kunne opprettholde egenproduksjonen på norsk sokkel til 2020 i tråd med vår ambisiøse målsetninger, jf, fig 1.

Statoils ambisjoner på norsk sokkel innebærer i realiteten en vekstambisjon ettersom nesten halvparten av produksjonen om ti år vil måtte komme fra nye felt eller økt utvinningsprosjekt. Dette er i omfang sammenlignbart med selskapets internasjonale vekstplaner.

### Ambisiøse planer på norsk sokkel



Undersøkelse og produksjon Norge (U&P Norge) forventer å kunne skape konkurransedyktig lønnsomhet i prosjektene på norsk sokkel og ser på denne bakgrunn ingen utfordringer med å skaffe til veie ressurser for satsing på økt utvinning eller annen aktivitet på norsk sokkel. For øvrig ser Statoil på internasjonale satsing som et viktig erfaringsgrunnlag for videreutvikling av norsk sokkel. Et eksempel på slik internasjonal læring er erfaringene vi som selskap høster fra bruken av kjemiske metoder for økt utvinning på Dalia-feltet i Angola.

Ressursgrunnlaget for de nærmeste årenes aktivitet på norsk sokkel er i stor grad påvist, selv om det i mange av de nye IOR-prosjektene og de små feltene er det en økende risiko i ressursestimatene. Nå handler det om å skape lønnsomhet for å kunne ta investeringsbeslutningene og få de operative aktivitetene gjennomført. I inneværende år planlegger Statoil å fatte 14 DG2-beslutninger og 11 DG3-beslutninger (endelig investeringsbeslutninger) på norsk sokkel. En arbeider også med å oppfylle den interne ambisjonen om 580 millioner fat i reservetilvekst innen økt utvinning for perioden 2008-10.

Statoil er positiv til at sentrale myndigheter også er opptatt av industriell utvikling og verdiskapingsmulighetene knyttet til vår virksomhet. Statoil støtter at myndighetenes rammeverk, i tråd med mandatet gitt utvalget, gjennomgås for å

<sup>1</sup> Norsk andel

Vår dato  
2010-11-15

Vår referanse

Vår saksbehandler  
Lars Tarald Kvam

Deres dato

Deres referanse  
10/00273-8

2 av 7

forsikre om at alle lønnsomme ressurser utvikles. En registrerer imidlertid at sentrale premissgivere som regulatorer for ytre miljø, arbeidsmiljø og sikkerhet samt at partene i arbeidslivet ikke har inngått blant arbeidsgruppens medlemmer. Statoils erfaring tilsier at flere av forslagene til tiltak eller endringer derfor vil måtte være gjenstand for grundigere utredninger og konstruktiv dialog med andre parter før de kan gi reell effekt på økt utvinning.

I det følgende vil vi gå igjennom hva Statoil som operatør og rettighetshaver legger vekt på som viktig for å kunne realisere ytterligere økt utvinning og verdiskaping på norsk sokkel.

### Tiltak for økt utvinning

Statoils strategi for økt utvinning innebærer egen systematikk og årlig arbeidsprosess (annual maturation process - AMAP) for økt utvinningsarbeidet. Dette kan ses på som avansert gruppearbeid hvor mange fagdisipliner må involveres og hvor vi integrerer innovasjon og nye tanker med jordnær gjennomføringsevne. IOR-tiltak er et premiss allerede i planleggingsfasen av en ny feltutbygging. For perioden 2008-10 er Statoil i ferd med å realisere den interne ambisjonen om 580 millioner fat i økt utvinning fra norsk sokkel.

I vår nåværende portefølje av identifiserte, nye tiltak for økt utvinning (sannsynlighetsjustert på porteføljenivå) framstår nye produksjonsbrønner og lavtrykksproduksjon som de to viktigste bidragsyterne. Figur 2 viser IOR-tiltakene når vi klassifiserer dem etter type aktivitet som trengs gjennomført for å realisere tiltaket. IOR på norsk sokkel knytter seg i stor grad til å brønnaktiviteter (inkluderer også injeksjonsbrønner, lettere intervensjoner med mer), utbyggingsprosjekter og modifikasjoner på eksisterende innretninger, som lavtrykksproduksjon/-kompresjon samt EOR (kjemiske metoder).

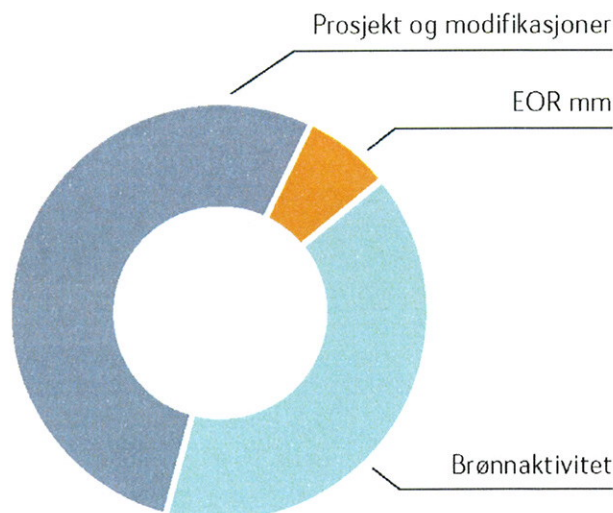
Denne sammenstillingen synliggjør at utfordringene knyttet til økt utvinning ikke skiller seg fra de utfordringer norsk sokkel står overfor generelt:

- skape lønnsomhet i forretningsideene, dvs jobbe med tekniske løsningene, kostnader og marginer;
- effektiv gjennomføring av det operative, samt
- at vi gjerne vil finne nye kvantesprang på teknologisiden med bredt potensial.

I neste kapitlene vil vi redegjøre for hvordan Statoil arbeider med disse utfordringene samt gi innspill til hvordan myndighetene og andre interessenter kan bidra til å understøtte rettighetshaverne i arbeidet med økt utvinning. Underveis i redegjørelsen vil en også indirekte berøre Åm-utvalgets premisser og forslag til tiltak. I den forbindelse vises det også til OLFs høringsuttalelse.

### Statoils veikart for maksimal verdiskaping på norsk sokkel

Svaret på disse utfordringene handler i veldig stor grad om å omstille til den industrielle fasen på norsk sokkel, dvs velge standardiserte løsninger og arbeidsprosesser slik at vi kan få til stordriftsfordeler, det vil si repetisjon og lærekurveeffekter på noenlunde homogene arbeidsoppgaver. Innovasjon prioriteres mot prosjekter der verdiskapingspotensialet er størst og som har størrelse til å kunne løfte teknologiutvikling. Fusjonen mellom Hydros olje- og gassvirksomhet og Statoil har lagt grunnlaget for nettopp slik kritisk masse i gjennomføring av aktivitetene og





Vår dato  
2010-11-15

Vår referanse

Vår saksbehandler  
Lars Tarald Kvam

Deres dato

Deres referanse  
10/00273-8

3 av 7

for helhetstenking norsk sokkel sett under ett, og har således en viktig forutsetning for videreutvikling av norsk sokkel. På denne bakgrunn arbeider Statoil etter følgende veikart for maksimal verdiskaping på norsk sokkel:

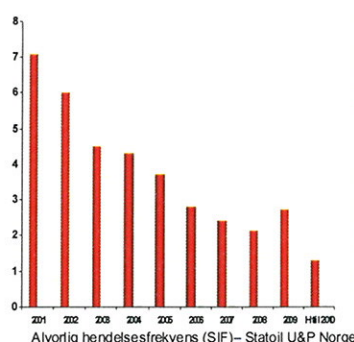
- I. Sikker og effektiv drift, vedlikehold og modifikasjoner
- II. Industrialisering av brønnleveransene
- III. Industrialisering av prosjektporteføljen og leverandørkjeden
- IV. Måltrettet og helhetlig prioritert F&U-satsing

#### I. Videreutvikling av sikker og effektiv drift

Drift og vedlikehold utgjør om lag en tredjedel av kostnadene på norsk sokkel og sikker gjennomføring av drift, vedlikehold og modifikasjoner i anleggene er avgjørende for høy regularitet, forlenget levetid og lavest mulig enhetskostnader.

Siden fusjonen mellom Hydros olje og gassvirksomhet og Statoil har en forbedret måten en arbeider på ved å ta det beste fra de to selskapene, herunder har en harmonisert og forenklet styringssystemet. HMS-resultatene viser at den positive trenden det siste tiåret fortsetter, jf. figur 3. Vår ambisjon er fortsatt forbedring, og målet er å bli industriledende innen HMS. Forbedringsarbeidet stiller store krav til vår lærings- og omstillingsevne, men vi vet at vi er på rett vei.

#### Kontinuerlig forbedring



I løpet av de siste tre årene har Statoil realisert om lag 7,5 milliarder kroner i

synergier og kommet samfunnet til gode. Dette er et eksempel på stordriftsfordeler som vil få langsiktig og positiv effekt for økt utvinning fordi det muliggjør lavere enhetskostnader og lengre levetid på feltene. Vi i Statoil har imidlertid ambisjoner om ytterligere forbedringer og har forventninger til at følgende tiltak skal gi ytterligere mer sikker og effektiv drift:

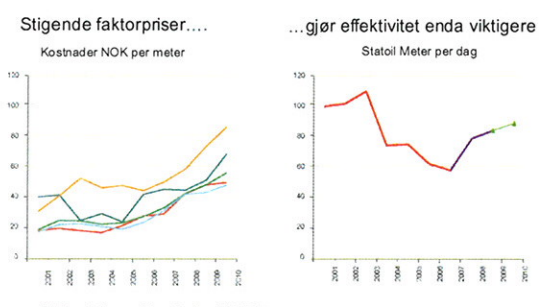
- **Ny driftsmodell offshore** – forberedelse til haleproduksjonsfasen, sømløst grensesnitt hav-land i tråd med mulighetene integrerte operasjoner gir, standardisering av arbeidsoppgaver for drift og vedlikehold, fleksibel ressursallokering på tvers av sokkelen og felles forbedningskultur
- **Mer effektiv ressursutnyttelse** – realisere ytterligere stordriftsfordeler i det operative – logistikk og enda bedre læring på tvers -, bedre planlegging og tilrettelegging for å øke effektiv og produktiv arbeidstid, bedre oppfølging og prioritering av vedlikehold og modifikasjoner
- **Forbedringsagenda HMS** konsernets hovedsatsingsområder:
  - i. Lederskap og etterlevelse
  - ii. Forbedret risikoforståelse og –styring
  - iii. Effektive arbeidsprosesser
  - iv. Teknisk integritet og barriereforståelse
- **Nye og standardiserte kontrakter for vedlikehold og modifikasjoner tilpasset enhetlig driftsmodell** vil gjøre hverdagen enklere for både operatører og leverandør, tydeliggjør ansvar og gi et positivt bidrag til HMS, produksjon og effektiv gjennomføring
- **Organisasjonsutvikling** – Statoil 2011. Tilpasning i organisasjon for å møte utfordringene. Blant annet mer helhetlig ansvar slik at drift, vedlikehold, modifikasjoner, områdemulighet, økt utvinning og andre vekstprosjekter ses i sammenheng. Industrialiseringsfilosofien (se under) reflekteres i organisasjonskartet.

Dette er tiltak som enkeltvis og i sum vil gi bidra til økt utvinning gjennom høyere regularitet, lavere enhetskostnader, mulighet til å gjennomføre flere lønnsomme IOR-modifikasjoner på anleggene osv.

## II. Industrialisering av brønnleveransene

Brønnskostnader utgjør en økende andel av kostnadene ved feltutbygging eller på norsk sokkel, særlig gjelder dette tiltak for økt utvinning. Mer og rimeligere brønnaktiviteter er derfor det viktigste vi kan gjøre for norsk sokkel og økt utvinning. Fra 2000 til nå har borekostnadene i bransjen om lag tredoblet seg, mens Statoil har vist noe bedre utvikling, jf. Figur 4 (uten komplettering), blant annet på grunn av tidlig riggkontraheringer før/under oppgangen, kritisk masse på norsk sokkel, dvs stordriftsfordeler innen logistikk og repetisjon av brønnprogram.

### Industrialisering av brønnleveransene



Enhetlig regelverk på riggsiden har vært gjenstand for analyser flere ganger, men Statoil møter primært denne kostnadsutfordringen med forhold industrien selv kan gjøre noe med; enhetskostnadene og kvaliteten i det en gjør (mer kostnadseffektiv boring og ressursutnyttelse) samt tilpasning av verktøy og behov.

Industridata viser at boreeffektivitet var høyere på begynnelsen av dette tiåret. Dette skyldes at man da hadde store feltutbygginger med mange repetitive operasjoner og enkle brønn-design, noe som ga mulighet til å ta ut lærecurveeffekter gjennom

likelydende aktiviteter i serie. Ved fusjonstidspunktet gjorde selskapet nødvendige tilpasninger for å komme tilbake på en positiv trend: Enhetlig og sentralisert organisering, klare mål, vekt på god planlegging, anvendelse av beste praksis fra de to selskapene. Dette omtales gjerne som industrialisering av brønnleveransene og innebærer standardisering og forenklet brønn-design når mulig, dvs design for kostnadseffektivitet, kvalitet og sikkerhet. Resultatet er at boret meter per dag har økt med om lag 25 %, noe som har en direkte effekt på antall brønner som settes i produksjon. Statoil har tro på å ytterligere operative forbedringer blant annet gjennom mer uniforme porteføljer og ytterligere institusjonell læring. På den annen side innebærer modningen av sokkelen økende kompleksitet (for eksempel depleterte reservoar) og behov for mer avanserte løsninger samt økt innsats per fat produsert.

Når det gjelder verktøy, er Statoil opptatt av å finne løsninger som er rimeligere enn tradisjonelle rigger der dette er mulig, samt å tilpasse riggporteføljen til de boreoperasjoner som skal gjennomføres for å unngå å betale for mer utstyr enn man trenger. Eksempel på økt verdiskaping og økt utvinning er bruken av lett brønnintervensjonsfartøy på undervannsfelt. Sammenlignet med tradisjonelle borerigger kan en spare mellom 50 og 70 prosent på å bruke slike fartøylene.

Videre arbeider Statoil aktivt med å få nye rigger inn på markedet, tilpasset behovene på sokkelen. Statoil kommer derfor til å vurdere signering av kontrakt for bygging av en såkalt "kategori B"-rigg, spesialdesignet for tung brønnoverhaling og sidestegsboring i løpet av første kvartal 2011. Selskapet planlegger også å gå ut med en forespørsel for å få tilbud på to "kategori D"-rigger som vil ha oppstart i 2013 eller 2014. Kategori D rigg er spesialdesignet for primærbehovene på norsk sokkel og er et svar på nybygg-trenden hvor mer enn 95% av alle nybygg har kapasitet for ultradypt vann, noe som er mindre egnet for norsk sokkel som ligger mellom 100-500 meters vanddyb.



Vår dato  
2010-11-15

Vår referanse

Vår saksbehandler  
Lars Tarald Kvam

Deres dato

Deres referanse  
10/00273-8

5 av 7

Statoil ser i fellesskap med øvrige rettighetshavere også på løsninger som kan sikre rater som i større grad reflekterer underliggende kostnader og normal avkastning. Et viktig premiss for dette er at operatører og rettighetshavere står overfor fortutsigbarhet med hensikt på langsiktig riggbehov for å kunne inngå langsiktige kontrakter, primært gjennom utvinningstillatelsene, sekundært på egen balanse.

### III. Industrialisering av prosjektporteføljen og leverandørkjeden

Statoil har gjort en lang rekke funn siden 2007 og har innsett behovet for raskere og større gjennomføringskapasitet for å få disse i produksjon. Gjennom forenklete arbeidsprosesser, større grad av standardisering av utstyr, forenklet prosjektorganisasjon, sammensetting av likelydende prosjekter i klynger samt endring av kultur og adferd er selskapet i ferd med å industrialisere måten leverandørkjeden gjennomfører mindre og enklere undervannsprosjekt på og vi er allerede i gang med bølge to av de såkalt fast track-prosjektene. Neste fase vil innebære enda mer tidsriktig leting tilpasset denne filosofien og kapasitet i vertsinfrastruktur. Aktører med et helhetsperspektiv på norsk sokkel muliggjør tidsriktig og gode områdeløsninger, jf. Snorre 2040 som Statoil nå arbeider intensivt med sammen med andre rettighetshavere på Tampen.

Når det gjelder økt utvinning er potensialet i standardisering og industrialisering (fast track) stort. Enkeltprosjekt vil få høyere verdiskaping pga tidseffekten og rimeligere utstyr og gjennomføring og det vil gi økt utvinning i sokkelperspektiv ettersom lærecurve- og skalaeffekt gir lønnsomhet i flere funn. I tillegg bidrar denne tilnærmingen at en kan få gjennomført leting og bygd ut funnene mens en har infrastruktur tilgjengelig (tidskritiske ressurser)

Når det gjelder leverandørkjedestyring generelt, er Statoil opptatt av å beholde og videreutvikle en diversifisert og konkurransedyktig leverandørindustri som bidrar til nyvinning og fokus på kostnadseffektive løsninger. I praksis betyr det å standardisere der dette er mulig samt legge til rette for utvikling av nye løsninger der det er identifisert behov, for eksempel Midgard-kompresjon, samt å utvikle nødvendig kapasitet og kompetanse for å imøtekomme framtidige behov, jf. riggstrategi nevnt over. Langsiktighet på norsk sokkel og bredde i portefølje legger grunnlaget for å drive god ressursplanlegging, for eksempel har norsk sokkel i høykonjunkturer nytt godt av Statoils rammekontrakter.

### IV. Måltrettet og helhetlig prioritert satsing på forsknings- og utvikling (F&U) – på tvers av sokkelen

Statoil som konsern har i dag følgende F&U-strategi: Leting, økt utvinning, nye utbyggingsløsninger, olje- og gassverdikjeder og nye ideer. Det meste har en relasjon til økt utvinning i bred forstand. Direkte benytter Statoil ca 600 MNOK i 2010 på F&U direkte knyttet til økt utvinning, blant annet geofysiske reservoarmodeller og monitorering, hurtig modelloppdatering, hensiktsmessige modeller, avanserte utvinningsmetoder, avanserte brønner, produksjonsoptimalisering, kostnadseffektive brønndesign og intelligent boring.

I utformingen av F&U-satsingen og prioriteringen av piloter er Statoil opptatt av totalpotensialet og har med bredden i operatøroppgavene mulighet til å se norsk sokkel under ett. En har de siste årene lagt opp til en mer systematisk prioritering enn tidligere. Dette innebærer helhetsperspektivet og ledelsesmessig forankring av prioriteringene samt færre, men bedre piloter, noe som gir større mulighet for at faktisk og bred implementering. Bred implementering er nøkkelen til økt utvinning.

Den første pilotprioriteringsprosessen ble gjennomført i U&P Norge i 2008. Både det året og i 2009 ble ca. 40 piloter avtalt for gjennomføring i U&P Norge. Statistisk er tre av fire piloter innen området økt utvinning. Modne felt som Gullfaks, Oseberg, Statfjord og Heidrun står for halvparten av pilotene.



Vår dato  
2010-11-15

Vår referanse

Vår saksbehandler  
Lars Tarald Kvam

Deres dato

Deres referanse  
10/00273-8

6 av 7

Statoil ser positivt på at også andre miljøer ser på alternativene operatører og partnere vurderer og gjør seg til talsmenn for for eksempel konkrete valg av injeksjonsteknikker framfor andre tiltak for økt utvinning på norsk sokkel. Selskapene som skal foreta endelige investeringsbeslutninger og valg av metode, løsning eller pilot må imidlertid forsøke å maksimere total verdiskaping på sokkelnivå gitt den til enhver tid gjeldende knappe ressursen(e) i tråd med forventningene i petroleumsloven og kan ikke alltid innta samme partielle tilnærming. I tillegg må de ansvarlige rettighetshaverne foreta HMS- og ressursrisikovurderinger som de utenfor den enkelte utvinningstillatelse ikke har grunnlag for å kunne sette seg inn i.

### **Hvordan myndighetene og andre interessenter kan bidra til å understøtte utvinningstillatelsene i arbeidet for økt utvinning?**

Statoil anser generelt kompetente og solide rettighetshavere og nøytralitet i skattesystemet som de viktigste virkemidlene for å maksimere verdiskapingen, herunder økt utvinning. Når rettighetshaverne står stilt overfor de samme realøkonomiske forhold og knappheter (for eksempel energipriser samt prisene på innsatsfaktorer og finansiering) som samfunnet for øvrig, vil disse foreta valg som sammenfaller med ressursforvalters ønske om maksimal verdiskaping, for eksempel i avveiningene mellom lete- og produksjonsboring. Statoil registrerer i den forbindelse at den norske stat er aktør i det samme globale finansmarkedet som hvor oljeselskapene finansieres.

Mye av ansvaret for å bidra til enda mer økt utvinning på norsk sokkel hviler på de oljeselskapene og leverandørselskapene som er satt til å gjennomføre den faktiske aktiviteten. Dette innebærer som nevnt over sikker og effektiv drift for å få ned enhetskostnadene og aksept for virksomheten, omstilling til den industrielle fasen på norsk sokkel, målrettet og bred implementering av teknologi og piloter. I tillegg må bransjen bidra til å synliggjøre industriens positive samfunnsbidrag, både på lokalplan i distriktene hvor en har operativ virksomhet samt generelt informere om aktivitetene og effektene på samfunnet i sin helhet.

Statoil tar ikke stilling til hvilke aktører som er til stede på norsk sokkel, men imøteser særlig økonomisk solide partnere og operatører på norsk sokkel med investeringsvilje og –evne. Herunder med organisasjoner og ansatte som har operativ og praktisk erfaring med økt utvinning og petroleumsdrift og -utvikling generelt, gjerne med erfaring med tilsvarende problemstilling fra andre petroleumsprovinser. Normalt vil ulikt syn på gjenværende potensial i en utvinningstillatelse eller framtidige kostnader og energipriser være en forutsetning å skape grunnlag for transaksjoner. Den som ser størst muligheter i en tillatelse er den naturlige rettighetshaver og vil som et minimum kunne forsvare andre aktørers verdsetting av samme eiendel. Statoil har inntrykk av at det i dag er et velfungerende marked for kjøp og salg av andeler på norsk sokkel og er en aktiv deltaker i dette.

Myndighetenes viktigste bidrag for økt utvinning vil være enda mer fortutsigbare rammevilkår, herunder nøytral beskatning, og kostnadseffektiv virkemiddelbruk. Dette gjelder blant annet sammenfall mellom konsesjonstid og levetid av investeringer slik at underinvestering i tiltak med langsiktige effekter unngås. Langsiktig horisont er også en forutsetning for å kunne inngå langsiktige industrielle relasjoner som kan sikre kostnadsbasert tariff, innovasjon, gjennomføring av piloter med mer. Myndighetene bør ikke sette i verk tiltak og nye møteplasser som øker byråkrati og rapportering eller tar oppmerksomhet fra det daglige arbeidet å få gjennomført arbeidsoppgavene sikkert og effektivt.

Sikkerhet og risikoreduksjon er førsteprioritet offshore. Når det gjelder arbeidsmiljø og ytre miljø for øvrig, er Statoil opptatt at myndighetene foretar kost-nyttevurderinger av eksisterende og nye regler samt praksis slik at en har et bevisst holdning til at forbedringer i arbeidsmiljø eller ytre miljø står i forhold til kostnadene, herunder følgeeffektene på blant annet feltlevetid og økt utvinning. Det er opp til myndighetene å fastsette ambisjonsnivået, men Statoil vil naturligvis stille seg til disposisjon for myndighetene dersom det er behov for å synliggjøre konsekvensene ulike tiltak har på økt utvinning.

Vår dato  
2010-11-15

Vår referanse

Vår saksbehandler  
Lars Tarald Kvam

Deres dato

Deres referanse  
10/00273-8

7 av 7

Myndighetene og andre interessenter som er opptatt av økt utvinning har et ansvar for å skape et klima som muliggjør den industrielle fasen på norsk sokkel nevnt over slik at oljeselskap og leverandørkjeden har riktige forutsetninger for å kunne utføre kontinuerlig omstilling og forbedring.

Skal kompetansen i petroleumsklyngen kunne videreutvikles innen alle fagdisipliner og ressurskategorier som nødvendige for økt utvinning og ikke forvitte, er en avhengig av et stabilt og jevnt aktivitetsnivå, også på letesiden. Tilgang på nytt og prospektivt areal er derfor avgjørende for hele petroleumsklyngens utvikling, også for økt utvinning på eksisterende felt. Prestasjonsbaserte tildelinger er en forutsetning for god ressursforvaltning, slik at de som oppnår resultater innen leting, gjennomføring av prosjekter, sikker og god drift, økt utvinning, avslutning med mer stimuleres til å bli med på å videreutvikle norsk sokkel

Med gjeldende petroleumskatning og direkte statlige deltakerandel, SDØE, er det fellesskapet som høster størsteparten av gevinsten fra selskapene og myndighetenes forsknings- og utviklingsaktiviteter knyttet til petroleum. Myndighetene bør derfor i større grad se på petroleumsforskning og –rettet utdanning som en kostnad til inntekts ervervelse og styrke innsatsen.

Statoils strategi for norsk sokkel er full realisering av verdipotensialet gjennom sikker og effektiv drift. Ambisjonen er opprettholdelse av dagens produksjonsnivå frem til 2020. Dette er en svært krevende oppgave som avhenger av en kompetent organisasjon, høyt nivå innen helse, miljø og sikkerhet, en kontinuerlig forbedringsagenda og et konstruktivt og godt samarbeid med myndigheter, partnere og arbeidstakere. Statoil og undertegnede stiller gjerne opp for departementet på egnet vis for ytterligere utdyping av selskapets refleksjoner omkring videreutviklingen av norsk sokkel.

Med vennlig hilsen



Øystein Michelsen  
Konserndirektør U&P Norge  
Statoil