

Norske offshoreverfts konkurranseevne

En rapport fra KonKraft

November 2013



Liv Monica Stubholt, konserndirektør Kværner (leder)
Hans-Christian Gabrielsen, nestleder LO
Jørn Eggum, forbundssekretær Fellesforbundet
Erling Matland, visekonsernsjef Aibel
Per Harald Kongelf, president for region Norge Aker Solutions
Odd Strømsnes, administrerende direktør Technip
Øyvind Bratsberg, viseadministrerende direktør Det Norske
Arild Glæserud, lisensdirektør Eni
Atle Reinseth, VP Procurement Capital Projects Statoil
Gunnar Myrvang, KonKraft (sekretariatsleder)
Knut Weum, KonKraft (sekretariatet)

1	HOVEDKONKLUSJONER	1
2	INNLEDNING	1
3	Mandat for arbeidsgruppen	3
4	OM ARBEIDET OG DRØFTELSENE I GRUPPEN.....	5
4.1	Den norske modellen for ressursforvaltning	6
4.2	KonKraft	7
4.3	INTSOK.....	7
4.4	Petroleumsklyngen på norsk sokkel	7
5	NORSK SOKKELS KONKURRANSEEVNE	9
5.1	Arbeidsgruppens drøftinger	9
5.1.1	Rammen for drøftingene	9
5.1.2	Global konkurranse i Norge	9
5.1.3	Norske aktører responderer på økt konkurranse	10
5.1.4	Industriens konkurranseevne	10
5.1.5	Kostnader.....	11
5.1.6	Kapasitet.....	12
5.1.7	Kompetanse.....	13
5.1.8	Kvalitet	14
5.1.9	Gjennomføringsevne og tidsplan	15
5.1.10	Noen erfaringer fra maritime næringer.....	15
5.1.11	Organisering av arbeidet	17
5.1.12	Myndighetenes rolle.....	17
5.2	Arbeidsgruppens vurderinger	19
5.2.1	Evalueringskriterier	19
5.2.2	Utviklingen av NTK	20
5.2.3	Norsk konkurranseevne – utfordringer og etablerte sterke sider.....	21
5.2.4	Særlig om kompetanse som strategisk fortrinn	22
5.2.5	Industriell standardisering	24
5.2.6	Standardkontrakter	24
5.2.7	Ringvirkninger av norsk nybyggingskompetanse	25
6	FORSLAG TIL TILTAK.....	26

6.1	Forslag til tiltak rettet til operatør- og leverandørselskap	26
6.2	Forslag om tiltak rettet til myndighetene	28

1 HOVEDKONKLUSJONER

- Norsk sokkel generelt må være internasjonalt konkurransedyktig. Det gjelder også for norske offshoreverft som møter sterk internasjonal priskonkurranse.
- Arbeidsgruppen foreslår ikke proteksjonistiske tiltak.
- Norske offshoreverft viser til at de gjennomfører tiltak for nødvendig omstilling og styrket konkurranseevne og produktivitet. Verftene arbeider kontinuerlig med forbedringer i egen leverandørkjede og iverksetter omfattende tiltak for å opprettholde konkurranseevnen fremover.
- Arbeidsgruppens vurdering er at norske offshoreverft derfor kan være konkurransedyktige i tiden som kommer også for nybygg av store offshorekonstruksjoner. Norske offshoreverft bør være konkurransedyktige basert på sin geografiske nærhet og EPC-erfaring med stor grad av samhandling og parallellitet mellom engineering og bygging. Verftenes kompetanse og gjennomføringsevne tilsier dette.
- Kompetanse er identifisert som næringens viktigste strategiske fellesinteresse, særlig breddekompetansen, det vil si den som omfatter flere fagområder.
- Nybyggsaktiviteten på offshoreverftene representerer en viktig kompetanse for norsk sokkel og for rekruttering, kunnskap og innovasjon i petroleumsklyngen. Denne kompetansen har betydning for videre utvikling av norsk sokkel.
- Det er en fordel for alle operatører på norsk sokkel at det fortsatt bygges produksjonsinnretninger i Norge og operatørene har derfor egeninteresse i å samhandle aktivt med egen leverandørkjede for å ivareta denne fordelene.
- Et sentralt bidrag fra myndighetene til sokkelens konkurranseevne er å legge til rette for jevn aktivitet.
- Myndighetene bør bidra til å styrke standardiseringsarbeidet på norsk sokkel, både innenfor NORSOK-standardene og arbeidet med standardkontraktene.
- Myndighetene kan bidra til å styrke konkurranseevnen ved økt samhandling med næringen.
- Myndighetene kan også vurdere hvordan forvaltningen selv kan bidra til økt effektivitet.

2 INNLEDNING

Målet for norsk petroleumspolitik er å skape verdier, sysselsetting og annen avledet verdiskaping gjennom aktiviteter i Norge. Næringen har vært igjennom oppgangs- og nedgangstider. På tross av høy aktivitet, har offshoreverftene i dag svak lønnsomhet og verftene kan stå overfor restruktureringer og/eller permitteringer.

Norsk petroleumsnæring har vist stor tilpasningsdyktighet. Det vil fortsatt være den viktigste kvaliteten for å lykkes i den internasjonale konkurransen.

Utgangspunktet er klart - både oljeselskap og leverandører har ansvar for egen konkurranseevne og overlevelsesstrategi.

Norsk petroleumspolitik er tverrpolitisk fundert og har som mål å sikre størst mulig verdiskaping fra våre olje- og gassressurser.

Myndighetene har vært både premissleverandør og samarbeidspartner fra begynnelsen av. I dag utgjør petroleumsnæringen en stor virksomhet i Norge. En stor eksportindustri har vokst frem av den kunnskap som er utviklet på norsk sokkel. Myndighetene hadde en sentral rolle i etableringen av næringen herunder initiativ som NORSOK, KonKraft og INTSOK som alle ble innført for å styrke norsk sokkels konkurranseevne. Myndighetene er mindre aktive i dag med hensyn til denne type initiativ.

Hele næringen har egeninteresse i å legge til rette for at de norske offshoreverftene skal være internasjonalt konkurransedyktige. Verftene har stor betydning for petroleumsklyngens vitalitet og konkurransekraft. Arbeidsgruppen fremhever to perspektiver:

- Fabrikasjonsskompetansen i verftene gir viktige impulser til design-, produkt- og teknologiutvikling som bidrar vesentlig til å opprettholde norsk sokkels konkurranseevne
- Noen operatører tar inn lærlinger, særlig på landanleggene. Statoil har de siste årene tatt inn mellom 160 og 180 lærlinger årlig. Verftene er også en helt sentral inngangsport for nye medarbeidere i petroleumsnæringen ved at verftene tar inn et betydelig antall lærlinger
- For 2013 tok Aibel opp 47 og Kværner 76 lærlinger. Med andre års lærlinger har Aibel 100 og Kværner 168 lærlinger. Verftene er derfor svært viktig for fagarbeiderutdanningen

Kostnadspress, økte forventninger fra investorer og finansmarkeder og strammere fiskale reguleringer i mange vertsland legger press på oljeselskapene. Det er også økte krav internasjonalt til at leverandørselskapene og oljeselskapene må tilgodese nasjonal industri.

Petroleumsnæringen er den viktigste drivkraft i norsk økonomi og står årlig for store investeringer, i 2013 ca. 213 mrd kroner. En stor del av landets kompetanse brukes i petroleumsvirksomheten. Norsk sokkel har på flere områder vært en arena for innovasjon og utvikling av nye løsninger. Suksessen er et samspill mellom norske og internasjonale selskaper og kompetansemiljøer.

Norsk leverandørindustri møtte store utfordringer tidlig på 2000 tallet. Oljeprisen var lav og ingen tjente penger. Industrien og myndighetene møtte utfordringene med en samlet og effektiv innsats.

Til tross for stor aktivitet, nye funn og stor leteaktivitet er norsk sokkels konkurransevne usikker i tiden som kommer. Så langt har høye norske kostnader blitt møtt med effektive løsninger, kvalitet, innovasjon og produktivitet. I dag ser vi en generell økning av oljeselskapenes kostnader og kostnader for design, engineering, konstruksjon og administrasjon for offshoreverftene. Den strukturelle utfordringen for den norske petroleumsklyngen kan derfor være reell. Dette har betydning for aktiviteten på norsk sokkel og for norsk petroleumseksport. Utfordringen bør derfor møtes med samme kraft og engasjement som da NORSOK ble etablert. Det er betydelig risiko knyttet til å ikke ta grep. Dette er særlig tydelig for offshoreverftene som er kjernen i arbeidsgruppens mandat.

Det vises til definisjoner av enkelte betegnelser og forkortelser brukt i rapporten i vedlegg 1.

3 MANDAT FOR ARBEIDSGRUPPEN

Bakgrunn

Selv om store deler av norsk oljeteknologiindustri går godt for tiden, påkaller situasjonen til norske offshoreverft oppmerksomhet etter at verftene i den senere tid har tapt store nybyggingskontrakter til utenlandske konkurrenter. Det kan se ut som at verftene har tapt konkurransevne, noe som kan medføre konsekvenser i form av nedbygging av kapasitet, tap av arbeidsplasser og kompetanse. Organisasjonene i KonKraft vil derfor etablere en arbeidsgruppe med representanter for viktige operatør- og leverandørbedrifter for å analysere situasjonen og drøfte norske leverandørers konkurransevne i bred forstand. Arbeidsgruppen skal:

- bidra til erfaringsutveksling mellom operatører og leverandører
- sammenfatte sine konklusjoner og eventuelle anbefalinger i en rapport (format bestemmes av arbeidsgruppen) til KonKrafts råd.
- Organisere arbeidet, drøftelsene og rapporten innenfor konkurranserettens rammer.

Arbeidsgruppen skal drøfte og gi sitt syn på følgende problemstillinger:

Konkurransevne

Arbeidsgruppen skal søke å drøfte begrepet «konkurransevne» i bred forstand,

- norsk sokkels konkurransevne (inkl. operatørens konkurransevne, f eks tilgang på kompetanse)
- norsk leverandørindustri konkurransevne

Arbeidsgruppen bør bygge på tilgjengelig nytt faktamateriale om utviklingen av norske offshoreverfts konkurransevne (f eks Norsk Industri/Rystad Energi og OED/OD).

- På hvilke(t) område(r) har norske offshoreverft sin største konkurransemessige utfordring?
- Hvordan kan norsk konkurranseevne ytterligere styrkes basert på etablerte sterke sider?
Er nærhet til markedet for nybygging (norsk sokkel) blitt svekket som konkurransefortrinn?

Kompetanse

Norske offshoreverft har over tid opparbeidet en viktig posisjon og kompetanse i verdikjeden for utvinning av olje og gass på norsk sokkel - fra planlegging til fjerning av innretninger.

- Hva vil en eventuell nedbygging/nedlegging av norske offshoreverft kunne bety for den totale kompetansebasen for norsk leverandørindustri?
- Hvilken betydning har det at et verft har en fast kompetanse sammenlignet med innleie?
- Hva vil en økende outsourcing av produksjon fra norske verft til utenlandske underleverandører kunne bety for kompetansebasen?
- Hvilken betydning har det for operatørselskaper på norsk sokkel at norske offshoreverft opprettholder sin kompetanse på gjennomføring av store og komplekse topside prosjekter?

Teknologiutvikling

Det er et faktum at deler av norsk leverandørindustri har etablert verdensledende posisjoner på bakgrunn av innovasjon og teknologiutvikling på norsk sokkel («teknologilaboratorium»).

- Får norske utstyr- og teknologileverandører større utfordringer til fortsatt teknologi- og metodeutvikling (organisasjon) og innovasjon dersom topside leveransene (engineering og bygging) blir gjennomført av utenlandske leverandører?
- Hvis ja, hva bør gjøres for å sikre og å styrke teknologiutviklingen? Hva kan gjøres av industrien selv og hva kan gjøres i et samarbeid mellom industrien og det offentlige?

Samarbeid og kommunikasjon operatør/leverandør

Norske verft har hatt et tett samarbeid med operatørene, noe som har gitt grunnlag for mange innovative og robuste løsninger. Arbeidsgruppen bes drøfte:

- Risiko. Har operatør- og leverandørselskaper i det norske markedet den samme forståelse av risiko. Har utenlandske leverandører en større evne/vilje til å ta risiko i kontraktene enn norske? Har man den samme oppfatning av prising av risiko?
- Felles forståelse av evalueringskriterier, kontraktsbetingelser og spesifikasjonskrav etc. Kan det gjøres forbedringer i samhandlingen mellom bestiller og leverandør slik at forståelsen for spesifikasjoner og krav blir så lik som mulig mellom partene? Hvilken betydning har standardkontrakter for konkurranseevnen? Er det ønskelig å gå lenger mht standardkontrakter?

Er det forhold i driftsfasen som i større grad burde vektlegges i prosjektfasen?

Fremtidige oppgaver

Hvilke utfordringer står man overfor som kan bearbeides i et samarbeid mellom norske operatør- og leverandørmiljøer?

Nordområdene peker seg ut som en region der olje- og gassnæringen sannsynligvis vil ekspandere, bør man på den bakgrunn legge opp til et spesifikt samarbeid mellom norske operatør- og leverandørselskaper?

4 OM ARBEIDET OG DRØFTELSENE I GRUPPEN

Initiativet til arbeidsgruppen ble tatt våren 2013 av hovedorganisasjonene i KonKraft etter dialog med Olje- og energidepartementet. KonKrafts gruppe for offshoreverftene ble nedsatt 17.april 2013. Dialogen bidrar til bedre forståelse for hverandres posisjoner, vurderinger og for veien videre for norsk sokkel. Arbeidsgruppens mandat er å drøfte situasjonen på norsk sokkel og i norsk petroleumsnæring.

I norsk petroleumsnæring spiller ikke-norske selskaper en stor rolle. Alle selskaper (uansett nasjonalitet og hovedkontor) som representerer betydelig verdiskaping i Norge er relevant for norsk petroleumsnæring og derfor i arbeidsgruppens drøftelser.

Mandatet for gruppens arbeid gjenspeiler at norske offshoreverft i 2012/2013 tapte en serie store nybyggingskontrakter på norsk sokkel til utenlandske konkurrenter, først og fremst koreanske. Fokus for arbeidsgruppen er hva dette måtte bety for petroleumsnæringen i vid forstand. Som det heter i arbeidsgruppens mandat: «Det kan se ut som at verftene har tapt konkurranseevne, noe som kan medføre konsekvenser i form av nedbygging av kapasitet, tap av arbeidsplasser og kompetanse».

Investeringene i nybygg av plattformdekk utgjør i følge Rystad Energy om lag 10 % av investeringene på norsk sokkel. Understell bygget i Norge kommer i tillegg. KonKraft er ikke bare opptatt av offshoreverftene, men har bedt arbeidsgruppen

drøfte om bortfall av totalkontrakter for nybygg i Norge kan få negative virkninger for den norskbaserte verdikjeden totalt sett.

KonKrafts arbeidsgruppe er sammensatt av representanter for industrien og organisasjonene.

Arbeidsgruppen har bestått av:

Liv Monica Stubholt, konserndirektør Kværner (leder)
Hans-Christian Gabrielsen, nestleder LO
Jørn Eggum, forbundssekretær Fellesforbundet
Erling Matland, visekonsernsjef Aibel
Per Harald Kongelf, president for region Norge Aker Solutions
Odd Strømsnes, administrerende direktør Technip
Øyvind Bratsberg, viseadministrerende direktør Det Norske
Arild Glæserud, lisensdirektør Eni
Atle Reinseth, VP Procurement Capital Projects Statoil
Gunnar Myrvang, KonKraft (sekretariatsleder)
Knut Weum, KonKraft (sekretariatet)

4.1 Den norske modellen for ressursforvaltning

Den norske modellen for forvaltning av våre olje- og gassressurser er basert på prinsippet om bærekraftig utvikling og et utstrakt samarbeid mellom myndigheter, næringsliv og arbeidslivets parter. Dette ble forsterket ved innføringen av norske standarder og funksjonskrav som aktørene på alle nivåer i verdikjedene må forholde seg til; både oljeselskaper og leverandørbedrifter. Dette bidrar til økt sikkerhet, effektivitet og kostnadskontroll for alle parter, samtidig som standardiseringen ikke er til hinder for nye løsninger.

Standardisering med formål å senke kostnader har en lang historie på norsk sokkel. NORSOK-initiativet som ble tatt av norske myndigheter i første halvdel av 1990-årene hadde som formål sammen med industrien å arbeide for å øke konkurransevnen. Dette arbeidet har ført til at Norge på mange områder har en internasjonal lederrolle, idet norske standarder i mange tilfelle er utviklet til internasjonale ISO standarder. På sikkerhetssiden brukes standarder som grunnlag for de funksjonskrav som administreres av Petroleumstilsynet (Ptil).

I forbindelse med innføringen av NORSOK spiller EPC- kontraktsformatet en viktig rolle. Erfaringen fra NORSOK var at man oppnådde betydelig kostnadsreduksjon, noe som kom til nytte både for oljeselskaper og leverandører. Det er viktig å opprettholde bruken av standard kontraktsvilkår for å videreføre effektivisering og besparelse. EPC formatet med NTK og NTK MOD er viktige formater som ofte er egnet.

Norsk eksport styrkes av NORSOK standardene. Kunder i utlandet ser NORSOK «stempelet» og gjennomføringsevnen som et konkurransefortrinn.

NORSOK-samarbeidet la også grunnlaget for et mer formalisert samarbeid med industrien for å fremme eksport av produkter og tjenester fra norsk leverandørindustri (INTSOK, 1997). Videre ble det inngått et arenasamarbeid mellom staten ved Olje- og energidepartementet og de viktigste næringsorganisasjonene med tilknytning til petroleumsnæringen, Norsk olje og gass, Norsk Industri, Norges Rederiforbund og LO gjennom etableringen av KonKraft i 1999. Myndighetene valgte å gå ut av KonKraft i 2008.

4.2 KonKraft

KonKraft er bygget på den norske samarbeidsmodellen. KonKraft omfattet både arbeid for å styrke norsk kontinentalsokkels konkurransekraft og norske bedrifters konkurransevne som leverandører til norsk sokkel.

I Norge spiller arbeidstakerorganisasjonene en viktig næringspolitisk rolle og LO deltar aktivt i KonKraft samarbeidet. I en diskusjon om strategivalg for bedrifter i den norske petroleumsklyngen spiller samarbeidet med de ansattes organisasjoner en viktig rolle og har lange og gode tradisjoner.

Globaliseringen gir mange og store muligheter for norsk petroleumsnæring. De gode eksporttallene viser at aktørene har grepet disse mulighetene.

4.3 INTSOK

I et samarbeid mellom myndigheter og industrien ble INTSOK etablert i 1997. INTSOKs oppgave er å fremme salg av norske varer og tjenester i internasjonale markeder. INTSOK er en nettverksbasert organisasjon basert på en aktiv dialog mellom operatørselskaper, teknologi- og serviceselskaper samt myndigheter. Norske myndigheter støtter aktivt opp om INTSOK-arbeidet.

4.4 Petroleumsklyngen på norsk sokkel

Begrepet næringsklynge brukes ofte for å beskrive samhandling mellom bedrifter i samme bransje. I en stortingsmelding om næringspolitikken fra Nærings- og handelsdepartementet (Meld- St. 39 2012-2013 «Mangfold av vinnere») omtales en næringsklynge slik:

«Selve klyngemekanismen består i at lønnsomheten i en bedrift eller næring påvirkes positivt av aktiviteten i andre bedrifter eller næringer i klyngen, fortrinnsvis gjennom positive eksterne effekter. Den enkelte bedrifts lønnsomhet avhenger altså av at andre bedrifter er lokalisert samme sted. Det er først og fremst bedriftene selv som høster gevinstene fra de positive effektene som oppstår mellom aktørene i klyngen.»

Det er store tall og stort format over petroleumsnæringen. Norsk petroleumsklynge er industrielt moden og har stor nasjonal og regional betydning. Fire sentrale næringsklynger («Norwegian Centre of Expertise») NCE Systems Engineering, NCE Subsea, NCE Maritime og Node omtaler dette i sitt hefte «Oljeteknologiindustrien» gitt ut i 2013 med støtte fra Innovasjon Norge. Norsk leverandørindustri har en årlig omsetning på vel 360 milliarder kroner (2011), hvorav nesten halvparten internasjonalt. Det internasjonale salget hadde i følge Norsk Industri en gjennomsnittlig årlig økning på 20 % i perioden 2000-2009.

Myndighetene har en ambisjon om at Norge skal ha en sterk leverandørindustri på basis av utvinning av norske naturressurser. Norske myndigheter omtaler sammenhengen i petroleumsklyngen slik i den siste petroleumsmeldingen fra regjeringen ved Olje- og energidepartementet (Meld.St. 28, 2010-11, «En næring for framtida – om petroleumsvirksomheten»):

«Petroleumsressursene på norsk sokkel har lagt grunnlaget for en høykompetent og internasjonalt konkurransedyktig olje- og gassnæring. Oljeselskaper, leverandørindustri og forsknings- og utdanningsinstitusjoner har i fellesskap funnet løsninger på krevende forhold til havs. Store utbyggingsprosjekter har drevet fram nye teknologiske løsninger.»

I stortingsbehandlingen av meldingen fulgte Stortinget dette opp slik i Innst. 143 S (2011-2012):

«Komiteen viser til at norsk olje- og gassvirksomhet er Norges største og viktigste næring målt i både verdiskaping, eksportinntekter og statlige inntekter. Virksomheten har gitt ringvirkninger i form av arbeidsplasser over hele landet. Den har bidratt til næringsutvikling, teknologiutvikling og samfunnsutvikling som har kommet hele landet til gode.»

Arbeidsgruppen legger vekt på at en stor del av verdiskapingen knytter seg til kompetanse og ikke bare til eksportverdien av olje og gass.

Norsk leverandørindustri har utviklet seg til å bli Norges største fastlandsindustri innenfor ingeniørtjenester (engineering) og produksjon. Rammene for det som mange betegner som et industrielt eventyr har vært store prosjekter i hjemmemarkedet. Dette har dannet grunnlaget for suksess i mer globaliserte markeder der kombinasjonen av pris, gjennomføringsevne, relevant teknologi og kvalitet har vært viktige konkurranseparametere.

Norsk sokkel er et teknologisk laboratorium der både operatørselskaper og leverandørindustri har utviklet seg, svært ofte i et samarbeid. Norsk petroleumindustri er framhevet som et av de beste eksempler på en industriell klynge (ref Michael Porters teorier om «business clusters» og Torgeir Reves forskning på klynger i Norge). Det blir i denne sammenheng lagt vekt på at norske bedrifter dekker en komplett verdikjede innenfor petroleumsvirksomhet fra seismikk,

leting, feltutvikling og produksjon og nedstengning, og på leverandørsiden fra ingeniørtjenester til prosjektledelse, utstyrsleveranser, fabrikasjon og markedet for vedlikehold, modifikasjoner og levetidsforlengelse.

Den maritime delen av petroleums-klyngen deltar i alle faser av petroleumsaktiviteten fra seismiske undersøkelser, via leteboring til feltutbygging, produksjon og transport. Det er en industriell parallell mellom petroleumsnæringen og maritim næring. Dette gjelder særlig skipsbygging som har design, prosjektering, engineering, fabrikasjon og shipping som de viktige delene av sin verdikjede. Petroleums-klyngen og den maritime klyngen er i økende grad overlappende. Det er potensiale for økt samarbeid mellom petroleum og maritim næring for å høste nye industrielle muligheter. Arbeidsgruppen mener det er læringspotensial for offshoreverftene å se hen til erfaringene i maritim næring. Jfr. Forslag til tiltak 6.1.bokstav e.

5 NORSK SOKKELS KONKURRANSEEVNE

5.1 Arbeidsgruppens drøftinger

5.1.1 Rammen for drøftingene

Gruppens sammensetning representerer ulike interesser. Men gruppens rapport gir uttrykk for et felles syn, og det er de felles interesser som gjenspeiles i de anbefalinger som gis. Gruppens anbefalinger er primært rettet til industrien selv. Men gruppen har også noen råd rettet til myndighetene. Arbeidsgruppen har ikke innhentet eksterne analyser. Selskapenes erfaringer har vært grunnlaget for diskusjonene. Norsk Industri har sendt Rystad Energys analyse for Norsk Industri, «EPC-tildelinger av plattformdekk til asiatiske verft» (mai 2013) som innspill til gruppens drøftelser. I arbeidsgruppen har operatørene orientert om sine generiske kostnads- og prisanalyser i forbindelse med siste runde av plattformdekkskontrakter, og leverandørselskapene har orientert om sine leveransemodeller og vurderinger. Drøftelser av kommersiell natur er holdt utenfor arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen har forholdt seg til konkurranselovgivningens regulatoriske rammer.

5.1.2 Global konkurranse i Norge

Petroleumsnæringen er syklisk i sin natur og påvirkes av makrofaktorer som oljepris, nye funn, tildeling av konsesjoner og rammevilkår forøvrig. De globale selskapene søker etter de beste mulighetene over hele verden, mens det enkelte land ønsker å få maksimalt ut av sine naturressurser. Norsk petroleumspolitikken innebærer stor grad av åpenhet. Totalt 29 selskaper fikk tilbud om andeler i den siste (22.) konsesjonsrunden.

På operatørsiden er norsk sokkel likevel dominert av ett selskap etter at Statoil og Hydros olje- og gassvirksomhet fusjonerte i 2007.

Norge er blant verdens mest åpne og konkurranseutsatte energiprovinser, og interessen for norsk sokkel og det norske markedet synes å være stor fra så vel oljeselskaper som leverandørindustrien. Norsk sokkel har ingen myndighetskrav om norsk innhold i leveransene.

Internasjonalt ser vi til dels den motsatte trend. Det stilles ofte krav om lokalt innhold. Rommet for internasjonal konkurranse blir mindre i mange land.

5.1.3 Norske aktører responderer på økt konkurranse

I takt med svingningene i internasjonale markeder vil industrien oppleve at både sysselsetting og lønnsomhet svinger. Det som var nytt i 2012- 2013 var at norske offshoreverft tapte alle kontrakter for plattformdekk og understell i en situasjon med høy aktivitet på norsk og britisk sokkel.

Norske offshoreverft har gitt klart uttrykk for at de tar markedets dom med tap av store kontrakter i 2012- 2013 meget alvorlig, og foretar for tiden en gjennomgang av strategisk retning, organisasjon og kostnadsnivå. En forutsetning for at norske offshoreverft skal overleve på lang sikt er at man finner fram til bedriftsøkonomisk lønnsomme forretningsmodeller. Offshoreverftene viser til at de drøfter leveransemodeller, forretningskonsept, innkjøps- og underleverandørstrategi.

Operatørene på norsk sokkel står også overfor krevende spørsmål om valg av leverandører. Utdfordringen er hvordan man best mulig utvikler kompetanse for å levere lønnsomme prosjekter som etterlever norsk regelverk og standarder. I en slik vurdering må operatørene ta med i betraktningen hvordan man også i fortsettelsen kan trekke fordeler av norsk samarbeid, norske klynger og verdikjeder.

5.1.4 Industriens konkurranseevne

Konkurranseevnen utfordres i dag på tre nivåer:

1. **Norsk sokkels konkurranseevne** i forhold til andre energiprovinser. Det er en global kamp om oppmerksomhet, menneskelige ressurser og investeringsmidler der Norge er ett av mange aktuelle land. Denne kampen finner sted mellom og internt i internasjonale oljeselskaper, så vel som mellom og internt i internasjonal leverandørindustri.
2. **Konkurranseevnen til de selskaper som opererer (driver virksomhet) på norsk sokkel** dreier seg først og fremst om deres evne til å skaffe tilgang til drivverdige ressurser gjennom gode konsesjonssøknader, letevirksomhet, utbygging og effektiv produksjon.

Operatørene konkurrerer også med andre industrier om aksjonærs og kapitalmarkeders gunst samtidig som man møtes med krav og forventninger fra myndigheter og omgivelsene.

3. **Norske leverandørbedrifters konkurranseevne:** Den globale konkurranse har for fullt gjort seg gjeldende i konkurransen om kontrakter på norsk sokkel.

Ambisiøse konkurrenter utfordrer bedriftene med andre forretningsmessige betingelser både når det gjelder risikovurdering, lønnsnivå, tilgang til billig kapital og vilje til å investere for å få fotfeste på norsk sokkel.

Konkurransesevnen for norske leverandørbedrifter som i stor grad eksporterer sine produkter og tjenester utfordres også løpende på sin internasjonale konkurranseevne.

For at norsk petroleumsvirksomhet skal kunne utvikle seg, må derfor norsk sokkel være attraktiv for operatørselskapene og norsk industri må være i stand til å konkurrere i dette markedet.

Konkurransesevne er et sammensatt begrep. Selv om pris er et viktig kriterium, understreker arbeidsgruppen at kvalitet og gjennomføringsevne også er svært viktig for å beslutte en kontraktstildeling. Dette kommer til uttrykk i at anslagsvis halvparten av kontraktene går til tilbydere som ikke har den laveste pris.

Tildeling av kontrakter påvirkes av flere forhold som:

- Operatørens evaluering av det totaløkonomiske gunstigste tilbud og den komparative analyse av konkurrentenes tilbud inkludert risiko for avvik
- Operatørens evaluering av leverandørens gjennomføringstid og -evne og kvalitet
- Operatørens normalisering av tilbudene
- Kompleksitet, krav og forventninger kan påvirke vektlegging av evalueringskriteriene

De enkelte elementer som nevnt over er dynamiske fra konkurranse til konkurranse. De varierer både med operatørens evaluering for det aktuelle prosjekt og kompleksiteten og omfanget av de kontrakter som skal tildeles så vel som ulikheter i de enkelte tilbud som gis av de enkelte tilbydere.

Det har vært en viktig del av arbeidsgruppens drøftelser å adressere spørsmålet om de norske offshoreverftene kan være konkurransedyktige på tross av at siste runde med kontrakter gikk til utenlandske tilbydere.

Konkurransesevne= kostnader, kapasitet, kompetanse og kvalitet.

Arbeidsgruppen har lagt til grunn at forutsetningen for fremtidig konkurranseevne er kontinuerlig forbedring innenfor kostnader, kapasitet, kompetanse og kvalitet.

5.1.5 Kostnader

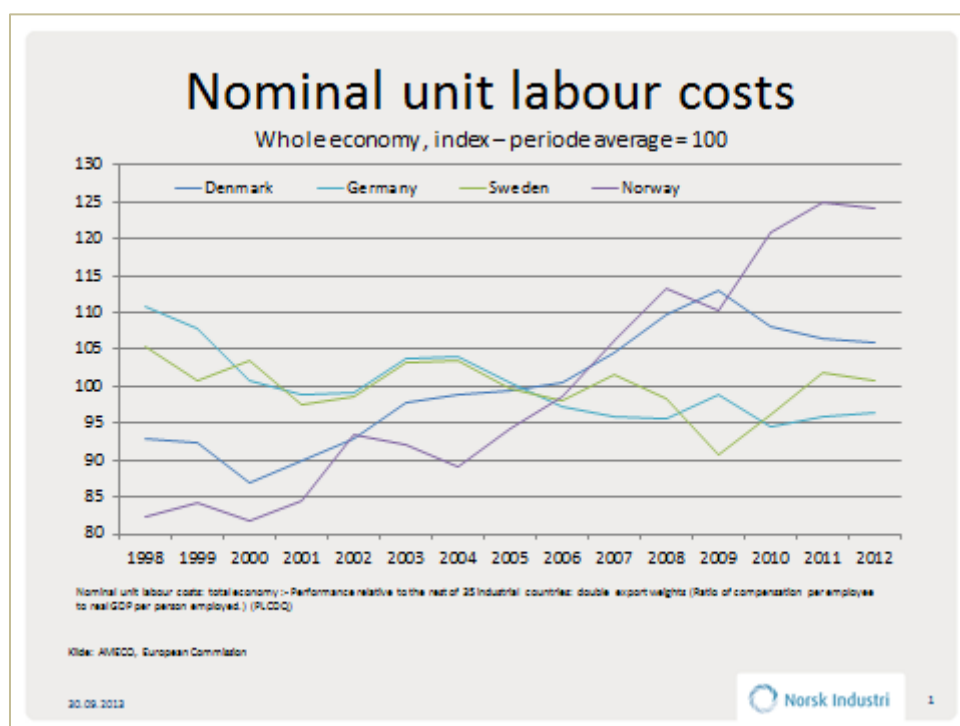
Kanskje den største utfordringen for norsk sokkels konkurranseevne er en sterkere kostnadsutvikling enn våre konkurrentland. Denne utfordringen må løses hvis verdiskaping og sysselsetting i Norge skal videreføres i næringen. Dette krever en produktivitetsutvikling som forsvare kostnadsbildet.

Norske lønnskostnader trekkes ofte fram som kritisk for norsk konkurransevne. Men norsk lønnsnivå gir bare en del av svaret på hvor konkurransedyktig norsk industri er. Utfordringen for norsk konkurransevne ligger i å kunne videreutvikle et arbeidsliv med en høyere produktivitet enn konkurrentene slik at det kan forsvare det høye norske kostnadsnivået. Som figuren nedenfor viser har den norske kostnadsveksten særlig funnet sted etter finanskrisen i perioden 2008-2011, der Norge i det store og hele har unngått de problemer som resten av industrilandene har hatt. For all industri som konkurrerer med utlandet representerer dette en utfordring, både når det gjelder operatører og ingeniører. Tariffoppgjøret i 2012 ser ut til å ha brutt veksttrenden i den norske inntektsutviklingen (se figur nedenfor). Redusert kronekurs i 2013 så langt gir et positivt bidrag til konkurransevnen.

Kostnadsveksten er sammensatt av mange enkeltfaktorer. Det en observasjon at antallet ingeniørtimer pr. tonn har økt selv om man har tatt i bruk dataverktøy og andre hjelpemidler for å øke effektiviteten. I tillegg har kostnader knyttet til administrasjon av prosjektene økt betydelig.

Den høye etterspørselen fra norsk sokkel medvirker til at kostnadene øker fordi leverandører strekkes mot sin kapasitetsgrense.

Summen av kostnadsdrivere som sammenfaller i tid med høy aktivitet trenger en nærmere analyse. Arbeidsgruppen har derfor foreslått tiltak for å adressere dette, se forslag under 6.1.bokstav f.



5.1.6 Kapasitet

Reell konkurranse er avhengig av at det er tilstrekkelig kapasitet til å bygge ut sokkelen i det tempo myndighetene bestemmer. Myndighetene har gjennom mange

år stimulert til økt letevirksomhet, blant annet ved refusjon av leteutgifter til selskaper som ikke er i skatteposisjon. Derfor er myndighetene også opptatt av at det skal være tilstrekkelig kapasitet til å bygge ut norsk sokkel. Stor letevirksomhet og viktige funn gjorde at OED i 2012 bestilte en kapasitetsstudie for å kartlegge tilgangen på byggekapasitet. Offshoreverftene i Norge indikerte tidlig i 2012 at det var visse kapasitetsbegrensninger ved egne anlegg.

Operatørene var også bekymret for manglende kapasitet i Norge ved siste kontraktsrunde. Dette påvirket prekvalifisering av tilbydere, evalueringskriteriene og timeplanen for gjennomføring av utbyggingene. I de senere år har nye leverandørkonstellasjoner blitt dannet og blitt prekvalifisert for plattformdekk- og understellsleveranser. Dette er leverandører som over tid har arbeidet målrettet for å kunne vinne frem i det norske offshoremarkedet.

For verftene var kapasitet en utfordring i budgivningen fordi tilbudene måtte ta hensyn til at man kunne risikere overbelastede verft og lavere produktivitet.

Kapasitet er avgjørende for konkurranseevnen i den forstand at tilbud ikke kan gis uten at man har kapasitet til å levere innenfor tidsfristen. For leverandørene er dette en likning med flere ukjente. Rekkefølgen for utlysning og tildeling av prosjekter kan skape betydelig usikkerhet om tilgjengelig kapasitet og begrense muligheten for å by målrettet.

For operatørene er kapasitet også viktig ut fra risiko for at prosjektsprekker på tid og kost. Fra et operatørsynspunkt vil det derfor være ønskelig å ha et tilstrekkelig antall leverandører for å sikre kvalitet og unngå flaskehalser.

For både operatør- og leverandørselskaper vil det være ønskelig å ha en jevn tilgang på prosjekter. All erfaring viser at dette er vanskelig å styre fordi faktorer som ressursgrunnlag, prosjektenes kompleksitet, oljepris og markedsforhold påvirker beslutningene. Erfaring både fra Norge og andre land er at dersom det blir store «hull» i kapasitetsutnyttelsen, kan det føre til en nedbygging av kompetanse og industribedrifter som lett kan vise seg å bli varig. Den samlede virkning av enkeltbeslutninger er krevende å håndtere.

5.1.7 Kompetanse

Arbeidsgruppen har identifisert kompetanse som næringens viktigste fellesinteresse.

Det faktum at mange kontrakter har gått til aktører med liten verdiskaping i Norge frem til levering kan få betydning for vår evne til å vedlikeholde og videreutvikle kompetansen i næringen. Industrien må ha kompetanse på mange nivåer, alt fra lærlinger og fagarbeidere til universitets- og høyskoleutdannede.

Kompetanse migrerer både vertikalt ved at folk tilegner seg mer kompetanse innenfor samme disiplin, og horisontalt ved at folk er mobile mellom industribransjer. «Den

norske modellen» vektlegger slik breddekompetanse, det vil si at kunnskap og erfaring fra en del av olje- og gass verdikjeden vil være verdifull i en helt annen del av kjeden. Oppbygging av kompetanse i verftene og engineering miljøene gir grunnlag for rekruttering til MMO og til offshoreaktivitetene.

På kort sikt er kompetansen særlig sårbar for brudd i prosjektilfanget. Arbeidsgruppen peker på at kunnskap kan erodere raskt i en kompetansedrevet virksomhet. Offshoreverftene vektlegger verdien av «varme team» for å opprettholde konkurranseevnen.

På lang sikt er rekruttering til industrien og det at ungdommen velger relevant utdanning kanskje det viktigste for å opprettholde norsk sokkels konkurranseevne.

Breddekompetanse og konkrete erfaringer fra prosjekter gir grunnlag for innovasjonsevne og teknologiske nyvinninger.

Det er mulig å påvirke tilfang av ressurser og kompetanse til næringen, men endringer krever politisk planlegging og lang tidshorisont for å realiseres. Arbeidsgruppen mener det er rom for forbedring på dette området og ber myndighetene følge opp med konkrete tiltak.

Det vises til forslag til tiltak 6.2.bokstav a. og b.

5.1.8 Kvalitet

En kvalitativt god leveranse:

- er godt planlagt
- tilfredsstillende kravspesifikasjonene
- gir stabil drift og er godt tilpasset driftsforholdene
- gir høy HMS standard
- holder tid og kost.

Det er det kvalitative sluttresultatet som er viktig. Det er også sluttresultatet som har næringens og samfunnets interesse, fordi forsinkelser, tilleggskostnader og realisert risiko har innvirkning langt utover prosjektets parter. Med andre ord står gjennomføringsevne i samsvar med plan helt sentralt i en kvalitetsvurdering.

Norske leverandører holder gjennomgående godt nivå på kvalitet og rettidig leveranse. Like fullt kan også dette området forbedres. Som eksempel har de siste ti års utvikling vist en jevn vekst i antall timer engineering som benyttes. Dette er et paradoks i lys av mer moderne IT-verktøy for å støtte slike prosesser. Årsaken til veksten kan være sammensatt, så som økte krav til HMS, økte dokumentasjonskrav og fallende produktivitet på grunn av mange nye medarbeidere i bransjen. Arbeidsgruppen er enig om at dette bør belyses nærmere, jfr tiltak 6.1.bokstav f.

5.1.9 Gjennomføringsevne og tidsplan

Arbeidsgruppen har drøftet betydningen av et prosjekts leveringstid.

Hva er gevinsten ved at prosjektet kan leveres med kortest mulig gjennomføringstid?

Gjennomføringstid og leverandørmarkedets signaler om dette er viktig informasjon i planleggingen av prosjektene og ved tildeling av kontrakter. Gjennomføringstid i et prosjekt er et vesentlig tema i dialog og samhandling mellom operatør og leverandør med hensyn til konseptvalg. Operatørens mål er å optimalisere utbyggingskonsept og produksjonsfase. Når konsept er valgt, har gjennomføringstiden en sentral plass i vurderingen. Leverandører som presenterer en robust gjennomføringsplan har et konkurransefortrinn.

Hva er kostnaden ved at prosjektet blir forsinket utover gjennomføringsplanen?

Operatørene legger planer for totaliteten i det enkelte prosjekt som så innarbeides i kontraktene for å redusere risiko for forsinkelse i oppstart av produksjon fra det enkelte felt. Det er viktig at leveranser skjer i henhold til planen i de enkelte kontrakter slik at alle deler som er avhengig av hverandre ikke skaper følgeforsinkelser. Forsinkelser knyttet til den enkelte leveranse og prosjektet som helhet medfører ekstra kostnader. Hvordan dette evalueres av operatøren ved tildeling er avhengig av kompleksitet og omfang for den enkelte leveranse.

En grunnforutsetning er at leverandørene skal levere på tid som avtalt i kontraktsvilkårene. Det er ingen tvil om at det har en kostnad at prosjektet forsinkes. Forsinkelser kan gi følgeeffekter og kan være særlig kostbart når leveringsdato ligger tett opp til «værvindu» for installasjon, det vil si en liten forsinkelse kan bli en stor utsettelse av prosjektet.

Norske offshoreverft bør være konkurransedyktige på leveringstid i kraft av sin geografiske nærhet og EPC- erfaring med stor grad av samhandling og parallellitet mellom engineering og bygging.

Tidspunktet for produksjonsstart har stor økonomisk betydning når det gjelder utvinning av olje og gass. Det vil være viktig hvordan dette evalueres og prises i forbindelse med kontrakter.

Levering på tid og kvalitet inngår i evalueringskriteriene. Den totaløkonomiske gevinst som levering på forventet byggetid representerer, må avklares med aktuelle leverandører i forkant av anbudsinnbydelsen. Det vises til tiltak 6.1.bokstav a.

5.1.10 Noen erfaringer fra maritime næringer

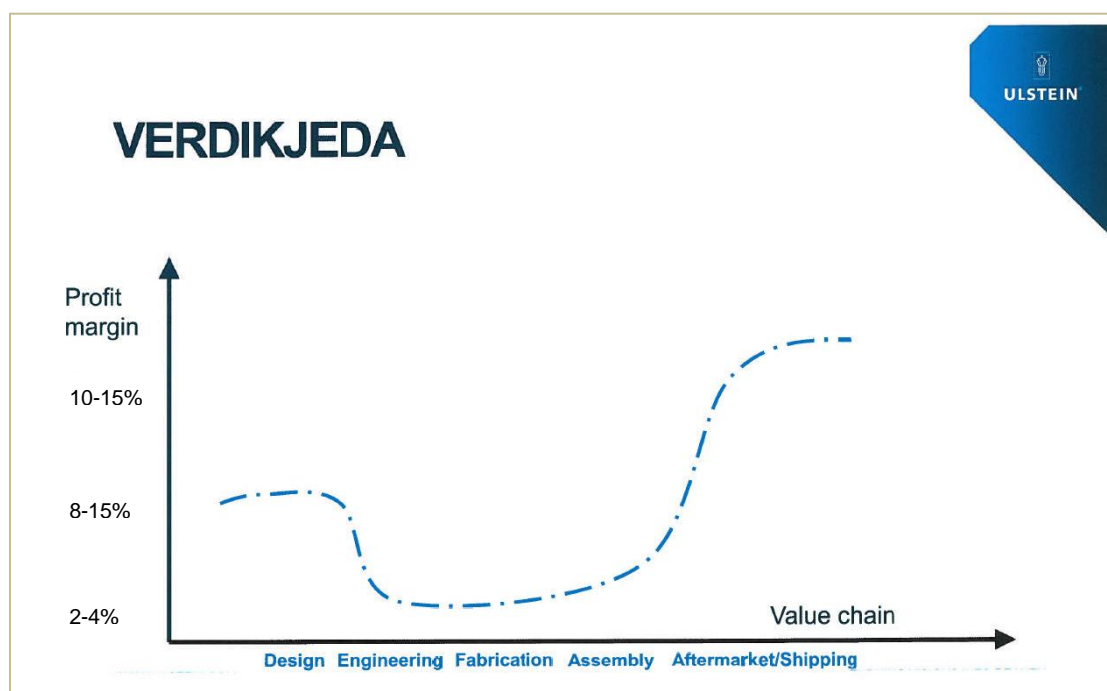
De maritime næringer møtte tidlig de samme utfordringer som offshore leverandørindustrien i dag står overfor, med et krevende internasjonalt marked og et høyt norsk kostnadsnivå. Begge næringer har bred fabrikasjonskompetanse som er utviklet over tid og på store prosjekter, samtidig som lønnsomheten er under stadig

økende press på denne delen av verdikjeden.

En strategisk utfordring av samme karakter som den offshoreindustrien står overfor er maritim nærings tilpasning i verdikjeden for å sikre best mulig lønnsomhet. Figuren nedenfor (Tore Ulstein, 2012) viser en verdikjede der fortjenestemarginen har store variasjoner mellom hvert enkelt ledd. Ulsteins strategiske svar er å være posisjonert langs hele verdikjeden med vekt på design, engineering og fabrikasjon, selv om fabrikasjon isolert sett har den laveste lønnsomheten. Ulsteins begrunnelse for å ha tilgang til fabrikasjonskompetanse er at den utgjør en nødvendig del av verdikjeden. Figuren fremstår også som reell for kostnadsbildet innen offshoreverftene.

En nærliggende bedrift, Kleven Maritime, har sammenlignet med Ulstein en enda sterkere posisjon innenfor fabrikasjon og legger som Ulstein stor vekt på å være til stede i hele verdikjeden.

Begge selskapene vektlegger sterkt kompetanse, innovasjonsevne, bruk av ny teknologi og kundeorientering for å kunne opprettholde og utvikle sin konkurransevne. Maritime næringer arbeider for å styrke sin lønnsomhet ved å øke sin aktivitet i de mest lønnsomme deler av verdikjeden. Her har offshoreverftene grunn til å hente inspirasjon.



Kilde: Ulstein Verft/Tore Ulstein

5.1.11 Organisering av arbeidet

Norske offshoreverft har i mange år utført deler av sin fabrikasjon til land med lavere kostnadsnivå. Presset på kostnader gjør at denne utviklingen fortsetter. Et eksempel er Aibel som har investert på eiersiden i et verft i Thailand for å ha tilstrekkelig kontroll over produksjonen ute.

Egen fabrikasjonskapasitet kan også gjøre det enklere å finne gode partnere og utvikle disse i andre land i forbindelse med utkontraktering.

Arbeidsgruppen har drøftet hvilken retning dette vil ta i fremtiden. Man drøfter hvorvidt norske offshoreverft vil bli sammenstillingsverft eller i ytterste konsekvens ta en ren prosjektlederrolle der all fabrikasjon skjer ute. Dette er imidlertid ikke det mest sannsynlige utfallet. Skipsverftene viser til sin ambisjon om å beholde kontroll over de mest kompliserte deler av fabrikasjonen ved å gjøre dette i Norge. Det er sannsynlig at det også for offshoreverftene vil være hensiktsmessig å beholde fabrikasjon av de mest kompetanse- og utstyrskrevene modulene i Norge, forutsatt den nødvendige lønnsomhet.

Arbeidsgruppen mener at det har egenverdi å opprettholde kompetanse på nybyggfabrikasjon i Norge. Dette er viktig når det gjelder vedlikehold og videreutvikling av eksisterende felt på norsk sokkel men vurderingen er ikke begrenset til MMO. Spørsmålet om hvor stor del av fabrikasjonen som kan og bør skje i utlandet henger også sammen med operatørens aksept av utkontraktering og prissettingen i evalueringskriteriene av fortrinnene ved å bygge i Norge.

Arbeidsgruppen konstaterer at et stort antall utenlandske arbeidstakere i de fleste stillingskategorier vil være aktive i næringen i tiden framover. Ambisjonene om forbedring og kvalitet krever tiltak, blant annet forsterket språkopplæring, for at dette ikke skal få negative følger for produktivitet og HMS. Det vises til tiltak 6.1.bokstav g, h og i og tiltak 6.2.bokstav b.

5.1.12 Myndighetenes rolle

Det er et definert politisk mål at landet skal ha den kompetanse som kreves for å utvinne petroleumssressursene. For å oppnå dette brukes flere virkemidler:

Operatørene møtte tidligere klare forventninger til betydelige positive nasjonale ringvirkninger. Etter hvert viste norsk leverandørindustri seg å bli konkurransedyktig både på norsk sokkel og internasjonalt.

Virkemiddelbruken for å styre tildeling av kontrakter ble begrenset ved inngåelsen av EØS avtalen og implementering av EUs innkjøpsdirektiv, selv om norsk sokkel i dag har unntak fra direktivet. Det er også fortsatt både skrevne krav og en forventning til at operatørene skaper regionale ringvirkninger. Regjeringen har formulert dette slik i Petroleumsmeldingen:

«Det er et mål i regjeringens petroleumpolitikk å legge til rette for lønnsom produksjon av olje og gass, som også kan gi grunnlag for lønnsomme og attraktive arbeidsplasser på fastlandet.»

Leverandørindustrien selv beskriver samhandlingen mellom industrien og myndighetene slik:

«Mange spør seg om hvordan det har vært mulig for et lite land å bli verdensledende på høyteknologi. Kanskje finner vi svaret i det mange kaller den norske modellen?»

I Norge er det et tett samarbeid mellom bedrifter, arbeidstakere og myndigheter. Og det er god dialog mellom bedriftene og de mange hundre lokalmiljøene de opererer i. Vi har også et offentlig virkemiddelapparat som har spilt en viktig rolle i etableringen av noen av våre aller sterke næringsklynger.

I Norge er beslutningsveiene korte og samspillet tett. Alle kan komme med ideer og forslag, og problemer tas opp og løses der og da. Av og til kommer det en krise. Da bretter alle gode krefter opp ermene i en dugnadsinnsats – enten det er for å få ned produksjonskostnadene eller det er for å øke reservoarutnyttningen.

I historien om det norske oljeeventyret er den norske modellen kanskje den viktigste suksessfaktoren. Strengt krav fra norske myndigheter har vært viktig for å utvikle ny teknologi. Gode områdeløsninger og god ressursforvaltning er også et resultat av dette. Ikke minst har norsk sokkel fungert som et testlaboratorium for forskning og teknologiutvikling som siden har blitt store eksportsuksesser.»

(«Oljeteknologiindustrien», 2013)

Myndighetenes rolle utøves først og fremst overfor operatørene ved en målrettet konsesjonspolitikk for å gjøre norsk sokkel attraktiv. Dette ble særlig viktig fra 2000-tallet, da myndighetene ønsket å stimulere aktiviteten på norsk sokkel da man så for seg at produksjonen ville synke dramatisk med mindre det ble iverksatt tiltak.

Overfor leverandørindustrien har utviklingen gått i retning av en mer tilbaketrukket myndighetsrolle, utover generelle virkemidler i næringspolitikken. I forbindelse med fusjonen mellom Statoil og Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet erklærte regjeringen at den ønsket å følge opp utviklingen i norsk leverandørindustri ved å si at det sammensatte selskapet må forventes å stimulere til bred konkurranse og mangfold blant leverandørene for å sikre gode teknologiske og effektive løsninger også i fremtiden. I samme forbindelse erklærte regjeringen at den ønsket å følge opp utviklingen i norsk leverandørindustri ved å styrke dialogen med leverandørindustrien og med oljeselskapene om temaer som kontraktsstrategi, innkjøpspolitikk, rettigheter til ny teknologi og satsing på forskning.

Det vil være viktig å vurdere situasjonen for de små og mellomstore leverandørselskapene særlig nøye. Myndighetene vil også støtte og videreutvikle arenaer som bidrar til mangfold i leverandørindustrien. (St.prp.60 (2006-2007)).

Det er i de senere år blitt et mangfoldig aktørbilde på norsk sokkel og Statoil er en stor aktør. Norsk sokkel er attraktiv, det viser aktørbildet. De siste 10 årene har antall lisenshavere på norsk sokkel økt fra 26 til 54. Antall operatører har økt fra 14 til 38. Statoil har i gjennomsnittlig 30% eierskap i de lisensene hvor de er operatør. Store aktører trengs også i et mangfoldig aktørbilde. Det er viktig for leverandørindustrien og internasjonalisering - og det er nødvendig for å håndtere store utbygginger.

Myndighetene kan fremdeles spille en konstruktiv rolle i å utvikle fellesinteressene i norsk petroleumsindustri for eksempel gjennom bidrag til kompetanseutvikling, rekruttering, utvikling av standarder og funksjonskrav, forskning og utvikling. Det vises til forslag i 6.2.bokstav a, 6.2.bokstav d og 6.2.bokstav e.

5.2 Arbeidsgruppens vurderinger

5.2.1 Evalueringskriterier

Som sagt ovenfor understreker arbeidsgruppen at selv om pris er et viktig kriterium, er kvalitet og gjennomføringsevne også svært viktige kriterier for å beslutte en kontraktstildeling. Dette kommer til uttrykk i at anslagsvis halvparten av kontrakter som tildeles går til tilbydere som ikke har den laveste pris.

Arbeidsgruppen mener at alle parter er interessert i og tjent med klarhet i anskaffelsesprosessene. Det bør være gode arenaer for samhandling mellom operatør og leverandør som kan skape klarhet om alle forhold så tidlig som mulig i prosessen.

Evalueringskriteriene er etablert på mest mulig objektivt grunnlag, og er et konkret styringssystem for en kontraktsbeslutning i prosjektet når forutsetningene i prosjektet er lagt på plass.

Som en del av evalueringskriteriene kan en operatør og en lisensgruppe innarbeide hensyn som inngår i leveransen under feltutviklingen og i den senere driftsfasen. Utvikling av leverandørmangfold og risiko for kapasitetsbegrensninger vil også kunne få betydning for prekvalifisering, konkurranseoppsettet og tilretteleggelse av kontraktsformater.

Prosjekter på norsk sokkel kan være av betydning for samfunnet som helhet. I en slik sammenheng bør samfunnets rammebetingelser legges til rette for at enkeltbeslutningene blir mest mulig i samsvar med de totale samfunnsøkonomiske hensyn. Det vises til tiltak 6.2.bokstav c.

Operatørene tar også hensyn til prosjektets livssyklus ved konseptvalg. Behov i driftsfasen kan gjøre at operatøren gir pålegg om bruk av rammeavtaler og bestemmer leverandør og servicepartner med tanke på driftsfasen. Erfaringen på norsk sokkel har vist at det er viktig å legge til rette for driftserfaring tidlig i planleggings- og prosjektfasen. Dette reduserer behovet for endringer og modifikasjoner og bidrar til et godt valg av leverandør og god kostnadskontroll herunder også effektiv drift og vedlikehold. Leverandører på norsk sokkel har en god konkurranseposisjon som kan utvikles videre. Andre forhold i forbindelse med livssyklus er at kvalitet både når det gjelder materialvalg og fabrikkasjon kan få betydning for kostnadsbildet ved fremtidige levetidsforlengelser.

NORSOK, prosjektledelseserfaring og gjennomføringsevne er også viktige evalueringskriterier. Dette er også momenter som stiller norske leverandører i en sterk konkurranseposisjon.

Avhengig av kompleksiteten og omfanget av den enkelte leveranse bestemmer den enkelte operatørs vektning av ulike deler ved et tilbud og tilbydergruppering hvordan det totaløkonomisk mest fordelaktige tilbud skal beregnes. Utover kompleksitet og omfang av leveransen påvirkes dette også av den enkelte operatørs erfaringsbase og underlagsdata for den enkelte evaluering. Operatørene kan således legge forskjellig vekt på kriterier for vurdering av anbud. Dette illustreres bl.a. i siste kontraktsrunde. En type vurdering kan være at man ønsker å vektlegge risiko i gjennomføring ved å bygge på en velprøvd gjennomføringsmodell i samarbeid med leverandører med lang erfaring fra norsk sokkel. En annen type vurdering kan vektlegge totalcost, kapasitet og ønske om reell konkurranse mellom kvalifiserte tilbydere på norsk sokkel. Det er summen av evalueringskriteriene som avgjør.

5.2.2 Utviklingen av NTK

Utviklingen av standard kontraktsvilkår (så som NTK, NTK MOD og NF) søker å finne en best mulig risikobalanse mellom partene. Dette har betydning utover det kommersielle forholdet mellom to parter. En hensiktsmessig risikobalanse øker muligheten for at prosjektet leveres kontraktmessig og rettidig. Partene kan konsentrere seg om en hensiktsmessig prosjektgjennomføring i stedet for å bruke ressurser på konfliktløsning under og etter prosjektets avslutning. Det er derfor samfunnsmessig ønskelig at industrien bruker fremforhandlet standard kontraktsvilkår.

Erfaring viser at hvor godt prosjekter gjennomføres, ikke bare påvirkes av valg av leverandører/leverandørgrupperinger. Kontraktsstrategi, valg av kontraktsformat og –bestemmelser har også vist seg å ha påvirket resultatet.

Arbeidsgruppen ser at bruk av standard kontraktvilkår sikrer bredde og kapasitet i leverandørmarkedet. Dette styrker den samlede konkurransekraften for norsk sokkel og norske leverandørers konkurransekraft i eksportmarkedet.

Arbeidsgruppen anbefaler at staten promoterer bruken av standardkontrakter, jfr. tiltak 6.2.bokstav g.

5.2.3 Norsk konkurranseevne – utfordringer og etablerte sterke sider

Arbeidsgruppen legger til grunn at operatørselskaper, leverandørindustri og samfunnet som helhet er tjent med at norske selskaper er i stand til å utvikle seg konkurransemessig på norsk sokkel. Dette vil sette partene i stand til å samarbeide om å levere krevende prosjekter og løsninger. En sterk leverandørindustri bidrar i en positiv spiral til å trekke utenlandske investeringer og aktiviteter til norsk sokkel – både til offshore og fastlandsindustrien. Samtidig utvikles konkurransekraften på den globale arena.

Konkurransekraft på norsk sokkel er satt sammen av mange enkeltfaktorer. Det er et særlig fortrinn at norsk petroleumsvirksomhet drives i en dyp og bredt sammensatt industri, med stor kunnskap og erfaring. Likevel har norsk sokkel i dag flere vesentlige utfordringer. Arbeidsgruppen har ovenfor omtalt blant annet den utfordring som dagens kostnadsnivå innebærer. Kostnadsutfordringen gjør seg gjeldende på flere områder; fabrikkasjon, engineering, prosjektledelse, administrasjon og marginkrav i alle ledd.

Den teknologiske modning, sammenholdt med de økte kostnadene, vil gjøre det nødvendig å finne konsepter som i mindre grad er skreddersøm og i større grad standardisering. Dette vil operatører og leverandører måtte samarbeide om både på generelt grunnlag og i prosjekter. I perioder med høyt aktivitetsnivå er det færre incentiver til kostnadsbesparelser, både hos operatør og leverandør. Det vises til tiltak 6.1.bokstav g.

Arbeidsgruppen har i diskusjonene vurdert om krav til dokumentasjon og rapportering både internt og eksternt har blitt en betydelig kostnadsdriver. Dette bør være et tema i det effektiviseringsprosjekt som gruppen foreslår og i industriens dialog med myndighetene.

Konkretisering av konkurranseevnen på norsk sokkel omfatter:

- Geografisk nærhet til sokkelen
- Språk og forståelse for norske forhold og arbeidsliv
- Erfarne medarbeidere
- Erfarne underleverandører
- Kunnskap og erfaring om det ytre miljø og HMS
- Kunnskap om kommersiell risikovurdering og –håndtering
- God kunnskap nedfelt i databaser med data fra tidligere prosjekter, herunder kostnader

- Prosjektledelseserfaring og gjennomføringsevne
- Forståelse av omfang av arbeidet, fremdrift og modning av leveransen
- Kunnskap om myndighetenes oppgaver, rolle og forventninger
- NORSOK-krav og andre forhold på norsk sokkel
- Teknologisk oppdatert industrimiljø med hensyn til kompetanse og utstyr
- Evne og vilje til å implementere nye løsninger
- EPC-erfaring med stor grad av samhandling og parallellitet mellom engineering og bygging

5.2.4 Særlig om kompetanse som strategisk fortrinn

Breddekompetanse er det viktigste strategiske fortrinn for norsk sokkel. Grunnen til at næringsklynger fungerer verdiskapende er at supplerende kompetanse styrker og utvikler hverandre og derved næringen.

Det er liten tvil om at de foretak som vinner kontrakter på norsk sokkel besitter relevant kompetanse i tråd med det operatørene krever. Utfordringen er å identifisere hvilke deler av kompetansen i Norge som utgjør et strategisk fortrinn.

Det er enighet i arbeidsgruppen om følgende:

- Kompetanse har vært og er fortsatt den viktigste faktoren for dagens og fremtidens konkurranseevne
- Kompetansebygging krever en langsiktig strategi som understøtter forutsigbarhet i rammevilkår for næringen
- Kompetanse bygges både i utdanningsinstitusjoner, i prosjektarbeid og i den daglige drift
- Kompetanse utvikler synergier innenfor og mellom industrier og industrisegmenter, særlig der det er rammer og kultur for god informasjonsflyt og tilbakemeldinger mellom de forskjellige ledd i verdikjeden
- Produksjonskompetanse informerer, stimulerer, korrigerer, utvikler og forbedrer design- og utviklingskompetanse
- Erfaringsoverføring mellom ulike deler av verdikjeden har vært avgjørende for den teknologiske utviklingen
- Kompetanse forvitrer fort om den ikke anvendes. Dette gjelder også produksjonskompetanse, praktisk kunnskap, erfaringsbasert fagkunnskap og prosjektledelse.
- Kompetanse bevares og utvikles best gjennom en stabil kapasitetsutnyttelse, m.a.o. gjennom «varme team»
- Kompetanseutvikling skaper også en kulturell og strategisk forståelse for oljeklyngens fortsatte vekst i Norge
- Det er grunn til å framheve breddekunnskap og forståelse som en viktig suksessfaktor for norske bedrifter, dvs en kompetanse som går utover en formell fagkompetanse

- Plattformdekkleverandører har i mange krevende prosjekter vist seg særlig konkurransedyktige der leveransene har krevet evne til fleksibilitet under betingelser som endres underveis (endringsstyring)

Evnen til å gjennomføre store og komplekse prosjekter på norsk sokkel er avhengig av den kompetanse som beskrives ovenfor. For mange av de deloppgaver som må løses i prosjektene er en EPC kontraktstilnærming et egnet virkemiddel. Det kan bidra til effektivitet og kostnadskontroll og rettidig leveranse. I enkelte prosjekter kan likevel andre kontraktsformater være egnet for gjennomføring og å sikre konkurransemuligheter for leverandører i Norge. Kompetanse om gjennomføring av EPC oppdrag er også et område hvor de norske tilbyderne har god konkurranseevne.

Generelt er det viktig at det velges kontraktsformater som i størst mulig grad ivaretar behovet for en planmessig og økonomisk best måte for å gjennomføre den aktuelle feltutvikling. Det er viktig at operatører har aktiv dialog med leverandørindustrien for å gjøre den enkelte tilbyder i best mulig stand til å forbedre egen konkurransedyktighet. Det er grunn til å tro at det er sammenhenger mellom kontraktsformat, optimal utnyttelse av kapasitet, norsk industris konkurransekraft og breddekompetanse i industrien.

«Den norske modellen» spiller en viktig rolle for den gjennomføringsevne som EPC formatet kan gi. Norsk arbeidsliv har en kultur og en arbeidsmetodikk med korte linjer mellom leder og medarbeidere og mellom de som designer løsninger og de som bygger dem. Dette gir fleksibilitet og evne til å implementere de endringer prosjektet måtte kreve. Samarbeidstradisjonen mellom de som arbeider på forskjellige trinn i prosessen gir en særlig evne til å identifisere risiko og muligheter og å «ta raske grep». Erfarne norske fagarbeidere har tradisjon for å si fra når de ser potensiale for å hindre feil eller forbedre produkter eller prosesser. Norske bedrifter har et bevisst forhold til å bruke alle medarbeideres kompetanse. Dette er et konkurransefortrinn. Arbeidsgruppen mener denne evnen er sterkest i virksomheter med høy grad av fast ansatte. Det vises til tiltak 6.2.bokstav b.

Næringen bør kommunisere sine råd til myndighetene for å få deres syn på hvordan de kan bidra til å skape forutsigbarhet og konkret forventningsavklaring i tilknytning til for eksempel behovet for å ivareta kritisk kompetanse.

Kompetanse bygget opp i petroleumsvirksomheten gir også positive eksterne effekter til resten av samfunnet i form av kunnskapsspredning.

Hans Henrik Ramm omtaler effekten av kunnskapsspredning i sin kommentar i Offshore.no 6.9.2013.:

«Kunnskapen sprer seg utover i samfunnet gjennom mange ulike mekanismer, slik som at folk skifter jobb, og leverandører bruker kunnskapen for å utvikle helt andre produkter. Etterspørselen fra de ansatte i alle disse leddene, og fra

offentlig sektor, gir drahjelp til enda bredere deler av næringslivet, og gjør det mulig for disse å øke sin produktivitet, og holde tritt med lønnsutviklingen.(...)

Teori sier at denne kunnskapsspredningen finner sted. Den som vil, kan observere den. Men hittil har vi ikke hatt tilstrekkelig med forskning som kan knytte sammen teorien med den observerte virkeligheten.

Vekst i petroleumssektoren gir en vesentlig økning i produktiviteten i andre sektorer. Spesielt finner de at petroleumssektoren stimulerer investering, produksjon, sysselsetting og lønninger i nesten alle andre næringsvirksomheter.»

Arbeidsgruppen viser til forslag 6.1.bokstav h.

5.2.5 Industriell standardisering

Industriell standardisering vil kunne innebære betydelige besparelser og effektivisering. Arbeidsgruppen mener standardisering er nødvendig for å opprettholde norsk sokkels konkurranseevne. Det har imidlertid vist seg i praksis at ambisjonen om industriell standardisering er vanskelig å implementere. I petroleumsindustrien er det en svak tradisjon for standardisering selv om både operatører og leverandører har dette som målsetting. Det er en separat problemstilling at de store internasjonale selskapene har egne selskapsstandarder. Her er rom for at myndighetene og industrien tar ansvar for å gjennomføre de utestående anbefalinger foreslått i Utvinningsutvalget (ledet av Knut Åm 2010) og derved aktivt bidra til at industrien lykkes med å gjennomføre tiltak for standardisering.

Det vises til tiltak 6.1.bokstav c og 6.2.bokstav f.

5.2.6 Standardkontrakter

Et virkemiddel som det arbeides med etter Åm-utvalget er bruk av standardkontrakter som kan bidra til en hensiktsmessig risikofordeling og dermed riktigere og lavere kost pr prosjekt. Omforente standardkontrakter uten store rom for ulike tolkninger anses som positivt av både operatør- og leverandørselskaper, og som en styrke for norsk olje- og gassindustri samlet sett.

En lærdom fra NORSOK-initiativet var at et bidrag til kostnadsreduksjon er at før man inngår en kontrakt (EPC e.l.) etter prekvalifisering sørger for at alle aktuelle tilbydere har den samme forståelse for hva som kreves. Dermed vil alle aktuelle leverandører ha den samme informasjon om kompetansebehov, teknologikrav, behov for FoU og således også et felles grunnlag for vurderingen av prosjektets risiko.

Det er bred tilslutning til verdien av standardkontrakter. Det pågår for tiden forhandlinger mellom partene om standard kontraktvilkår for modifikasjonsoppdrag med utgangspunkt i den eksisterende NTK MOD 07. Det er viktig at standard kontrakter får en utforming som sikrer at de anvendes av så mange operatører og leverandører som mulig. Partene i industrien investerer altså betydelige ressurser i å

oppdatere de eksisterende standardkontraktene i NF/NTK familien. Partene gjør løpende vurderinger av behovet for og eventuell etablering av standard kontraktsvilkår innenfor andre områder enn de eksisterende. Dette arbeidet prioriteres av partene fordi industrien fortsatt vil høste fordelene av standardiserte, forhåndsforhandlede kontraktsvilkår, hvor klarhet i risikofordelingen mellom partene muliggjør at ressursene fokuseres på effektivitet, gode tekniske løsninger og gjennomføringsevne. Riktig og hensiktsmessig plassering av risiko vil som allerede antydnet også over tid gi riktig pris ut fra at risiko plasseres der den best kan identifiseres, kontrolleres og håndteres.

Bruk av standardkontraktsvilkår gjør det mulig for leverandører å gi tilbud uten å bruke store ressurser på kontraktsbestemmelser og juridisk bistand.. Ved bruk av standardkontrakter styrkes norsk sokkels konkurransevne ved at det skapes større rom også for små og mellomstore bedrifter.

Det er derfor ønskelig at fremforhandlede standard kontraktsvilkår brukes av alle operatører.

Petroleumsindustrien har en syklisk karakter. Økonomiske makrotrender og særlig oljepris påvirker tempo i utvikling av nye felt. Dette betyr at individuelt fremforhandlede kontraktsforhold ofte kan speile midlertidig ubalanse i prosjektilgang, kapasitet og konkurransesituasjon utover det som tjener industriens langsiktige interesser. Et standardisert og balansert kontraktregime for norsk sokkel avhjelper dette. Forutsigbarhet styrker kostnadskontroll i tilbudsfasen og muliggjør god prosjektgjennomføring. Forutsigbarhet på kontraktsvilkår fremmer muligheten for tillitsfullt samarbeid mellom partene for introduksjon og uttesting av nye løsninger.

Arbeidsgruppen mener standardkontrakter er et viktig virkemiddel for kostnadskontroll. Med konsistent bruk kan fordelene høstes fullt ut. Industrien ser derfor positivt på bruk av standardkontrakter for å redusere bruk av tid og ressurser på forhandlinger både for operatører og leverandører. Det vises til tiltak 6.1. bokstav b og 6.2.bokstav g.

5.2.7 Ringvirkninger av norsk nybyggingskompetanse

Selv om offshoreverftene i EPC segmentet representerer en mindre del av den samlede omsetning i petroleumsindustrien, vil tapt EPC kompetanse kunne få negative ringvirkninger, (Jfr Rystadrapporten). Arbeidsgruppen slutter seg til dette.

Nybyggingskompetanse er over tid grunnleggende også for mulighetene for å vinne kontrakter på vedlikehold og modifikasjon. Men enda viktigere er at verftene er en del av verdikjeden i petroleumsnæringen. Verftene har lang EPC-erfaring og evne til å gjennomføre store og kompliserte prosjekter. Verftene har stor kompetanse av betydning for hele næringen, herunder for design, innovasjon, fabrikkasjons- og teknologiutvikling.

Effekten på verftenes underleverandører kan bli stor selv om noen vil lykkes med å vinne kontrakter for de utenlandske verftene som har oppdrag på norsk sokkel.

Nybyggingskompetanse i leverandørindustrien gir muligheter for leveranser fra norske underleverandører. Ikke-norske leverandører benytter seg av underleverandører i Norge, blant annet importerte koreanske verft fra norske leverandører for ca. 25 mrd NOK i 2012. Større konkurranse for kapasitet på nybygging vil således utgjøre både trusler og muligheter for norske underleverandører til å fortsette den internasjonale veksten som industrien har hatt de senere år (ref avsnitt 4.4 over). Allikevel, er det en risiko for at norsk eksport over tid vil kunne falle ved svekket norsk EPC kompetanse og konkurransekraft.

6 FORSLAG TIL TILTAK

På bakgrunn av sine drøftinger har arbeidsgruppen samlet seg om anbefalingene nedenfor som både går til næringen selv og til myndighetene. På flere felter er det forslag om at næringen og myndighetene kan arbeide sammen. Tiltakene er rettet til henholdsvis operatør/leverandørselskaper og myndigheter.

Områder for videre analysearbeid og forbedringstiltak i et samarbeid mellom operatør- og leverandørselskaper er:

- et effektiviseringsprosjekt for å analysere mulig årsaker til utfordringene i næringen
- en forbedring av samhandlingen forut for tilbudsfasen
- en revitalisering av standardiseringsarbeidet på mot norsk sokkel
- et initiativ rettet mot å ivareta og utvikle kompetansen som det er behov for på norsk sokkel

Forslagene til myndighetene er rettet inn mot:

- kompetanse
- petroleumsforskning
- en studie av utvikling av rammevilkårene for energisektoren som en global næring
- myndighetenes samhandling og kontakt med industrien
- standardisering

6.1 Forslag til tiltak rettet til operatør- og leverandørselskap

- a. Styrket samarbeid og kommunikasjon mellom operatører og leverandører inkludert underleverandører har stor betydning for konkurranseevnen. Samhandlingen mellom bestiller og leverandør bør styrkes i forkant av anbud for at alle aktuelle leverandører best kan forstå hvilke evalueringskriterier (inkludert gjennomføringskompetanse, EPC- og NORSOK kompetanse og andre relevante kriterier enn pris) som vil bli anvendt.

- b. Standard kontraktsvilkår er et viktig virkemiddel for effektivt samarbeid mellom operatører og leverandører. Det pågår for tiden forhandlinger mellom partene om standard kontraktsvilkår for modifikasjonsoppdrag med utgangspunkt i den eksisterende NTK MOD 07. Arbeidsgruppen mener det er nødvendig å fullføre revisjonen. Partene i industrien har ansvaret for å fullføre forhandlingene uten unødig opphold og slik at forhandlingene bringer en hensiktsmessig risikofordeling. Det er viktig at standardkontraktene får en utforming som sikrer at de anvendes av så mange operatører og leverandører som mulig. Balanserte standard kontraktsvilkår er kostnadseffektivt og reduserer risiko for forsinkelser og kostnadsoverskridelser. Partene bør bruke og videreutvikle standard kontraktsvilkår på norsk sokkel. Standard kontraktsvilkår bør utformes slik at de blir brukt konsistent og videreutviklet slik at de sikrer like konkurransevilkår både for operatører og leverandører. Selv om andre kontraktsformater kan være hensiktsmessige, vil EPC formatet fortsatt være viktig for feltutvikling på norsk sokkel. Dette viderefører effektivisering og besparelse på norsk sokkel .
- c. Partene i industrien bør ta initiativ til en revitalisering av det faglige innholdet i NORSOK med fokus på vedlikehold av gitte standarder og videreutvikling for å møte nye utfordringer tilpasset dagens krav samt forbedre effektivitet, kvalitet og presisjon slik at rommet for tolkninger og «dialektvarianter» reduseres.
- d. Partene i industrien bør innlede en dialog med myndighetene om en behovsanalyse for kompetanse i olje- og gassnæringen og bygge videre på det positive som er gjort med å øke interessen for realfag. Industrien er opptatt av å sikre at Norge har tilstrekkelig utdanningskapasitet for å dekke behovet i næringen i fremtiden.
- e. Offshoreverftene bør, som en del av sitt kontinuerlige forbedringsarbeid, ta initiativ til en analyse av utviklingen i maritim verftsindustri for å se om tiltak i denne næringen knyttet til organisering, teknologi og innovasjon kan implementeres i offshoreverftene.
- f. Operatører og leverandører bør (sammen med sine underleverandører) gjøre analyser av årsaker til svekket konkurranseevne, herunder årsak til vekst i engineeringtid/mengde som er observert de siste 10 år. Operatører og leverandører bør (innenfor rammen av KonKraft) etablere et Effektiviseringsprosjekt. Prosjektet skal starte med felles workshops for utveksling av analyser for å identifisere årsaksmønstre og tiltak fremover for fremtidig effektivisering. Formålet for Effektiviseringsprosjektet er standardisering, effektivisering og forbedring av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering, ressursbruk, administrasjon, dokumentasjon og samarbeidsflater mellom deltakere i et utbyggingsprosjekt/feltutvikling.
- g. Operatører og leverandører bør legge til rette for styrket produktivitet ved å sikre kontinuerlig utvikling og læring gjennom rutiner, systemer og kultur for god informasjonsflyt og erfaringsformidling. Dette kan skje som en del av kvalitetsarbeidet gjennom hele verdikjeden for å opprettholde og videreutvikle den felles industrikompetansen og derved norsk sokkels konkurranseevne

(«kompetansesløyfene»).

- h. Operatører og leverandører bør ta initiativ til et prosjekt for utredning og dokumentasjon av hvordan fabrikkasjonskompetanse er en del av og støtter design- og teknologi utvikling.
- i. Operatører og leverandører bør legge til rette for styrket produktivitet ved å sikre ordnede arbeidsforhold for utenlandske arbeidstakere i norsk petroleumssektor og styrke forståelse og implementering av norsk arbeidskultur, og tilrettelegge for språkopplæring. Ref. forslag 6.2.bokstav b.
- j. Operatørene og leverandørene bør samarbeide om hvordan ekspansjonen i olje- og gassnæringen i nordområdene kan fremmes gjennom teknologisk utvikling og arktisk standardisering.

6.2 Forslag om tiltak rettet til myndighetene

- a. Myndighetene bør styrke **satsningen på petroleumsforskning**. Myndighetene bør sette som vilkår ved bevilgning av FoU midler at midlene blir brukt til norske prosjekter og/eller til formål som har betydning for virksomheten på norsk sokkel.
- b. Arbeidsgruppen foreslår et kompetanseprosjekt med følgende innhold:
 - en behovsanalyse for framtidig kompetanse på norsk sokkel
 - tiltak for å styrke lærlingeordningen gjennom tiltak rettet mot hele leverandørkjeden, relevant fagarbeideropplæring og målrettede videreutdannings- og omstillingstiltak. Arbeidsgruppen legger stor vekt på vedlikehold av næringens kompetanse herunder betydningen av lærlingeordningen som rekrutteringsgrunnlag. Myndighetene bør utrede hvorvidt dette formål også kan hensyntas i petroleumspolitikken generelt
 - styrke arbeidet for ordnede arbeidsforhold for utenlandske arbeidstakere i norsk petroleumssektor, fasilitere formalisering av deres kompetanse og styrke tilskudd til språkopplæringen
- c. Myndighetene **bør gjennomføre en studie** om hvordan Petroleumslovens formål: « - petroleumssressursene skal (...) bidra til å sikre velferd, sysselsetting og et bedre miljø og å styrke norsk næringsliv og industriell utvikling (..)» best kan oppfylles i en globalisert næring. Studien bør omfatte endringer i de regulatoriske og politiske rammevilkår i andre vertsland for petroleumsutvinning.
- d. Myndighetene bør ta initiativ til bedre **samhandling og kontakt** med norsk leverandørindustri ved å:

- vurdere samordning og styrking av det industripolitiske ansvaret overfor og kontakten med leverandørindustrien
 - vurdere bedre samordning og samarbeid mellom de berørte foretak, departementer, direktorater og etater som har oppgave å styrke norsk sokkels konkurranseevne.
- e. Myndighetene bør iverksette en gjennomgang av reguleringen av petroleumsnæringen med det formål å identifisere besparelser og effektivisering som kan styrke norsk sokkels konkurransekraft.
- f. Myndighetene bør styrke arbeidet med standardisering ved å ta initiativ og ansvar for en revitalisering og videreutvikling av NORSOK standardene i samarbeid med industrien slik at prosjektet sikres kvalitet, oppfølging og stabil finansiering.
- g. Myndighetene bør anbefale at standard kontraktsvilkår slik de til enhver tid er fremforhandlet av industriens parter blir brukt på feltutvikling på norsk sokkel, herunder gå i dialog med operatørene for at standardkontraktene skal få bredest mulig anvendelse.

Vedlegg 1:

ORD OG BEGREPER

NORSOK – Standarder som beskriver funksjonskrav til petroleumsindustrien på norsk sokkel. På flere områder utviklet til internasjonale ISO-standarder. Opprinnelig et initiativ i 1993 for å redusere utbyggings- og driftskostnader på norsk sokkel

KonKraft – Fellesarena for Norsk olje og gass, Norges Industri, Norges Rederiforbund og LO med formål å fremme norsk sokkels konkurransekraft

INTSOK – Nettverksbasert organisasjon etablert av norsk olje- og gassindustri og norske myndigheter i 1997 med formål å fremme norske offshore leverandørers kapasitet, kompetanse og markedsmuligheter i internasjonale markeder.

EPC – Engineering, Procurement, Construction

NTK – Norsk Totalkontrakt

NTK MOD – Norsk Totalkontrakt Modifikasjon

NF – Norsk Fabrikasjonskontrakt

NCE – Norwegian Centre of Expertise. Klyngeprogram eid av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA

MMO – Maintenance, Modifications, Operations