NORSK OLJEMUSEUM ÅRBOK 2000

NORSK OLJEMUSEUM

Retorikk og realiteter

NORSOK-prosessen og økt konkurranse-dyktighet i norsk oljeindustri

Ole Andreas Engen

Norsk petroleumsindustri har de siste ti årene gjennomgått omfattende og gjennomgripende endringer. De store betongplattformene som symboliserte norsk teknisk kompetanse i 1980-årene, er i dag erstattet av undervannsløsninger, flytende installasjoner og produksjonsskip. Utbyggingsprosjektene blir også organisert på en annen måte enn før. Tidligere fordelte oljeselskapene oppdrag til et knippe underleverandører og kontrollerte og overvåket prosjektet fra start til mål. I dag blir leverandørene tildelt totalkontrakter og er i større grad kommersielt og organisatorisk ansvarlig.

Den tekniske og organisatoriske utviklingen er mye et resultat av myndighetenes, oljeselskapenes og leverandørindustriens anstrengelser for å gjøre norsk oljeindustri internasjonalt konkurransedyktig. Gjennom NORSOK-samarbeidet ønsket staten og industrien å forbedre rutinene innen drift og utbygging. Hensikten var å kvitte seg med organisatorisk praksis fra de store feltutbygginger, og å legge forholdene til rette for kostnadseffektive og fleksible teknologiske løsninger.

Hensikten med denne artikkelen er å analysere NORSOK-samarbeidets betydning for norsk oljevirksomhet og vurdere effektene for den tekniske og organisatoriske utviklingen på norsk kontinentalsokkel.[2]

Jeg vil innlede med å forklare hvorfor myndighetene, oljeselskapene og leverandørindustrien i begynnelsen av 1990-årene valgte å inngå et formalisert samarbeid. Deretter vil jeg ta for meg etablering av de første NORSOK-organene og utarbeidelsen av forslagene for å forbedre konkurranseevnen for norsk sokkel. Tredje og siste del av artikkelen vil ta for seg effekter, konsekvenser og reise spørsmål om NORSOK-prosessen har bidratt til å endre forholdet mellom myndigheter og oljeselskap – med andre ord har påvirket innholdet i norsk oljepolitikk.

Ole Andreas Engen (f. 1965) er seniorforsker ved RF-Rogalandsforskning. Han er utdannet økonom ved universitetet i Oslo.

Bakteppe

I 1986 nådde oljeprisen et historisk bunnivå. For de norske oljeselskapene, leverandørindustrien og myndighetene var dette et sjokk som understreket hvor sårbar industrien var for internasjonale konjunkturer. Samtidig ble det også klart at den norske kontinentalsokkelen i fremtiden ikke kunne tilby funn lik Ekofisk, Gullfaks, Statfjord og Troll. Større havdyp, kompliserte geologiske forhold, samt reduserte kommersielle rammebetingelser gjorde det vanskelig å opprettholde aktivitetsnivået og utvikle nye felt.

De endrede rammebetingelsene utfordret oljepolitikken. Gjennom slutten av 1970- og begynnelsen av 1980-årene hadde myndighetene stått for en fornorskningsstrategi (Ryggvik 2000). Høye oljepriser og store funn hadde muliggjort en omfattende utbygging av Nordsjøen med norske deltagere, og gjort myndighetene i stand til å kreve at oljeselskapene tilrettela prosjektene slik at de også tilfredsstilte nasjonale industripolitiske målsettinger (Rommetvedt 1990, Nerheim 1996, Olsen & Sejersted 1997). Etter 1986 var ikke oljeselskapene i samme grad villige til å akseptere statlig innflytelse på tekniske og organisatoriske valg. Rammebetingelsene tilsa valg av billigere teknologi. Det virket ekstra fordyrende at sysselsettings- og distriktspolitikk skulle påvirke feltutbyggingsløsningene (Sejersted 1999).

Norsk oljeindustri er ikke styrt av en samlet rasjonell plan, men gjennom en rekke beslutninger tatt av enkeltaktører og organisasjoner. Beslutningstakerne har i utgangspunktet felles mål om effektivt å

Før NORSOK var betongplattformene den dominerende tekniske løsningen innen oljeindustrien. Det hadde utviklet seg sterke spesialiserte kompetansemiljøer i Statoil og i Aker og Kværnergruppen.

påvise, utnytte og selge petroleum, men de vil være uenige om fordeling av den økonomiske gevinsten. Beslutningsprosessene er således preget av interessefelleskap og konflikt. Oljeselskapene, både norske og internasjonale, de store leverandørene, små- og mellomstore bedrifter (SMB), myndighetene (OED og OD), bransjeorganisasjonene (OLF, TBL og PIL) og fagforeningene (NOPEF, Fellesforbundet og OFS) danner en institusjonell arena konstituert av forretningsmessige forbindelser, strategiske allianser, samarbeid og forhandlinger.[3]

Kombinasjonen prisfall og forringet ressursgrunnlag utgjorde en trussel for samtlige aktører i norsk oljevirksomhet. Det var imidlertid tre sentrale trekk som hindret en rask omstilling.

For det første var det graden av irreversibilitet ved store investeringsbeslutninger. Utvikling av et petroleumsfelt er en omfattende og langvarig byggeprosess. Er det først valgt teknisk løsning, inngått og underskrevet kontrakt med leverandører, samt fått politisk godkjenning, er det vanskelig å endre planene. Til tross for prisfallet i 1986 ble derfor mange prosjekter realisert simpelthen fordi de viktigste beslutningene var tatt tidligere.

Et annet poeng er at oljeindustrien består av store og komplekse organisasjoner som er vanskelige endre. En rekke personer skal flyttes på, avdelinger legges ned og det må utvikles nye regler og rutiner. Det er naturlig nok mange som ikke ønsker forandring og derfor vil motarbeide slike prosesser. Dette gjør endring økonomisk risikabelt. Dersom selskapet ikke oppnår positive effekter relativt raskt, blir omstillingen ført som tap. Organisatorisk motstand og risikoaversjon er derfor relevante forklaringer på at endring i oljeselskapene og hos de store leverandørene tar tid.

Et siste poeng er at omstillingsprosesser også ofte møter politisk motstand. Omstilling kan bety industriell nedtrapping med negative konsekvenser for sysselsettingen og distriktene. Hensynet til arbeidsplasser er i politiske miljøer vel så viktig som teknisk og organisatorisk effektivitet. Fornorskningspolitikken i 1980-årene hadde skapt sysselsetting og vekst i distriktene og bidratt til utvikling av nasjonal kompetanse (Olsen & Reiertsen 1991). Blant enkelte stortingsrepresentanter og fagforeningene ble effektivisering av utbyggingsprosjekter oppfattet som en trussel mot en regional orientert økonomisk politikk (Ryggvik og Smith-Solbakken 1997).

Ved inngangen til 1990-årene hadde norsk oljeindustri derfor i store trekk beholdt de industrielle strukturer fra 1970- og 1980-årene. Det var imidlertid stadig flere som oppfattet dette som hovedtrusselen mot industriens konkurransedyktighet. I oljeselskapene og hos myndighetene ble det argumentert for utvikling av nye tekniske konsepter og organisasjonsmodeller, nye holdninger og et behov for en ny rollefordeling mellom politikk og industri.[4]

Endring krevde etablering av «fornuftige» handlingsregler mel-

lom aktørene – det vil si institusjoner som oppmuntret til revitalisering av allianser og interessefellesskap og som dempet motsetninger og konflikt. Utfordringen var å organisere og koordinere en prosess med tilstrekkelig legitimitet. Spørsmålet var hvem som burde ta initiativ, og hvordan vedkommende skulle gå frem for å oppnå ambisjonene – nemlig dramatisk kostnadsreduksjon og forbedret konkurransekraft for bransjen som helhet.

Livet før NORSOK

Hvordan påvirket de nye tekniske og økonomiske rammebetingelsene den teknologiske virkelighetsforståelsen hos de norske oljeselskapene?

Små og marginal felt representerte en betydelig utfordring.[5] Betongplattformene var det dominerende konsept, og det hadde utviklet seg sterke spesialiserte kompetansemiljøer i Statoil og i Aker og Kværner-gruppen (Olsen & Engen 1997). Men de fleste nye påviste funn egnet seg simpelthen ikke for tekniske løsninger lik Condeepene på Statfjord og Gullfaks. Ressursgrunnlaget krevde nye teknikker og ny kompetanse.

Holdningen i Statoil var i første omgang preget av passivitet. Nye løsninger innebar høye investeringer i kompetanseutvikling. Det var derfor ikke umiddelbar vilje til å innse at endringene i omgivelsene var permanente. Statoil hadde ved politisk støtte blitt en dominerende agent for condeep-teknologien, og erfaringene fra Statfjord og Gullfaks hadde tilført selskapet en kjernekompetanse. I annen halvdel av 1980-årene ble denne ekspertisen sett på som et viktig instrument for å realisere ambisjonen om å bli et internasjonalt integrert oljeselskap (Ryggvik 2000). Intern omstilling og utvikling av ny kunnskap var på kort sikt et tilbakeskritt. Det var derfor naturlig at selskapet ikke ønsket en teknisk revolusjon på sokkelen.[6]

Norsk Hydro hadde en noe mer offensiv holdning. Under Willochregjeringen (1981–1986) hadde selskapet for alvor slått igjennom på norsk sokkel. Regjeringen ønsket ikke at «petroleumskomplekset» bare skulle bestå av et dominerende norsk oljeselskap og oppmuntret Norsk Hydro til å videreutvikle sin petroleumskompetanse og bli en verdig konkurrent til Statoil (Ryggvik 2000). Hydro grep sjansen, og selv om selskapets petroleumsdivisjon var dominert av tilsvarende virkelighetsoppfatninger som i Statoil, viste det gjennom utbyggingen av Oseberg evne til å tenke nytt.[7] Til tross for at Statoil i lisensgruppen argumenterte for en selvstendig integrert betongløsning lik konstruksjonene på Statfjord og Gullfaks, bestemte Hydro seg for en todelt løsning. Dette ble støttet av Olje- og energidepartementet (Kristiansen 1997).

At det var nødvendig å gjøre ting på en annen måte, ble forsterket av endringene i de kommersielle rammebetingelser. Også her var Statoil en bremsekloss for rask holdningsendring. Umiddelbart etter prisfallet i 1986 stod Arve Johnsen frem og argumenterte for at dette var et forbigående fenomen, og at det var

viktig å holde hodet kaldt.[8] Forklaringen har vi allerede vært inne på: For Arve Johnsen var det nødvendig å opprettholde kursretningen. Det forelå nemlig omfattende utbyggingsplaner basert på allerede kjente prinsipper. Statoil hadde ikke teknisk eller organisatorisk kompetanse til å foreta radikale endringer. «Hodet kaldt-argumentet» var således en strategi for å legitimere de tradisjonelle utbyggingsmodellene og dermed på kort sikt sikre aktiviteten til selskapet.

Strategien til Johnsen fikk ikke lang levetid. Etter kostnadsoverskridelsene på Mongstad og Arve Johnsens avgang, endret selskapet holdning. Det ble klart at OPEC ikke maktet å konsolidere sin posisjon som prisregulator. Oljeselskapene, inklusiv Statoil, begynte nå å lage feltuviklingsscenarier som inneholdt begrepene «18 dollars teknologi» og «13 dollars teknologi».[9] Disse scenario-modellene ble også retningsgivende for myndighetenes oppfatning av de fremtidige tekniske og organisatoriske mulighetene på kontinentalsokkelen.[10]

Reaksjonsmønsteret til Statoil kan ikke bare forklares på grunn av strategiske motiver og håp om bedre tider. Tilpasning til nye rammebetingelser innebar omfattende organisatoriske endringer. Prosjektorganisasjonene i de store utbyggingene hadde gjenspeilet valg av teknisk løsning. Byggingen av condeepene involverte mange leverandører og underleverandører. Prosjektene ble delt opp i ulike trinn hvor de enkelte leverandørene fikk tildelt avgrensede oppgaver. De store hovedleverandørene Aker og Kværner var med i konstruksjonsfasen, mens planlegging, engineering og design ble utført av andre konsulenter og spesialiserte underleverandører. På toppen av prosjekthierarkiet satt oljeselskapene og styrte prosessen fra start til mål.[11]

Slike prosjektorganisasjoner krevde omfattende byråkrati. For å være i stand til å overvåke alle trinn i byggeprosessen ble det utviklet et komplisert sett av rapporteringsrutiner.[12] Dokumentasjonen for å bygge en oljeplattform ble derfor enorm. Ekstra kostnader oppstod også når en enkelt underleverandør ikke maktet å følge fastlagte rutiner og milepæler. Det var derfor ikke sjelden at det måtte utføres tilleggsarbeid som fordyret og forsinket prosjektet. Samtlige av de store prosjektene i 1970- og 1980-årene, muligens med unntak av Gullfaks, var belastet med store kostnadsoverskridelser.[13]

Før 1986 hadde det finansielle grunnlaget i prosjektene vært så godt at incentiver til besparelser ikke var tilstede. Operatøren var uansett garantert et betydelig overskudd. Det var først da rammebetingelsene endret seg at svakhetene ved prosjektorganiseringen ble synlige. Slike modeller var uaktuelle ved utbygging av små og marginale felt, og de kunne vanskelig håndtere nye tekniske konsepter på en kommersiell forsvarlig måte. For norske og utenlandske selskaper ble organisasjonsutvikling satt på dagsorden. Også hos leverandørene ble det klart at den teknologiske utviklingsbanen som hadde kjennetegnet oppbyggings- og utviklingsfasen av

norsk oljeindustri, var i ferd med å endre seg.

Ved inngangen til 1990-årene var det en mentalitetsendring på gang. Gradvis brøt tekniske flaskehalser og nye kommersielle rammevilkår ned de organisatoriske barrierene. Både oljeselskapene og leverandørene opplevde utfordringer, og det oppstod et behov for å se problemene i sammenheng. Svært mange av de organisatoriske flaskehalsene kunne nemlig ikke løses internt i hvert selskap, men krevde løsninger på tvers av organisasjonsgrensene. Organer som kunne bidra til at problemene og utfordringene ble satt i system, ville således lette arbeidet med å utvikle og forbedre rutinene selskapene imellom. Poenget var å få formalisert en prosess som kunne forene interessene mellom oljeselskapene og leverandørindustrien. Et enkelt selskap kunne imidlertid vanskelig ta et slikt initiativ. Det var derfor naturlig å plassere myndighetene i rollen som katalysator og koordinator.

Nærings- og energiminister Finn Kristensen var initiativtaker til NORSOK.

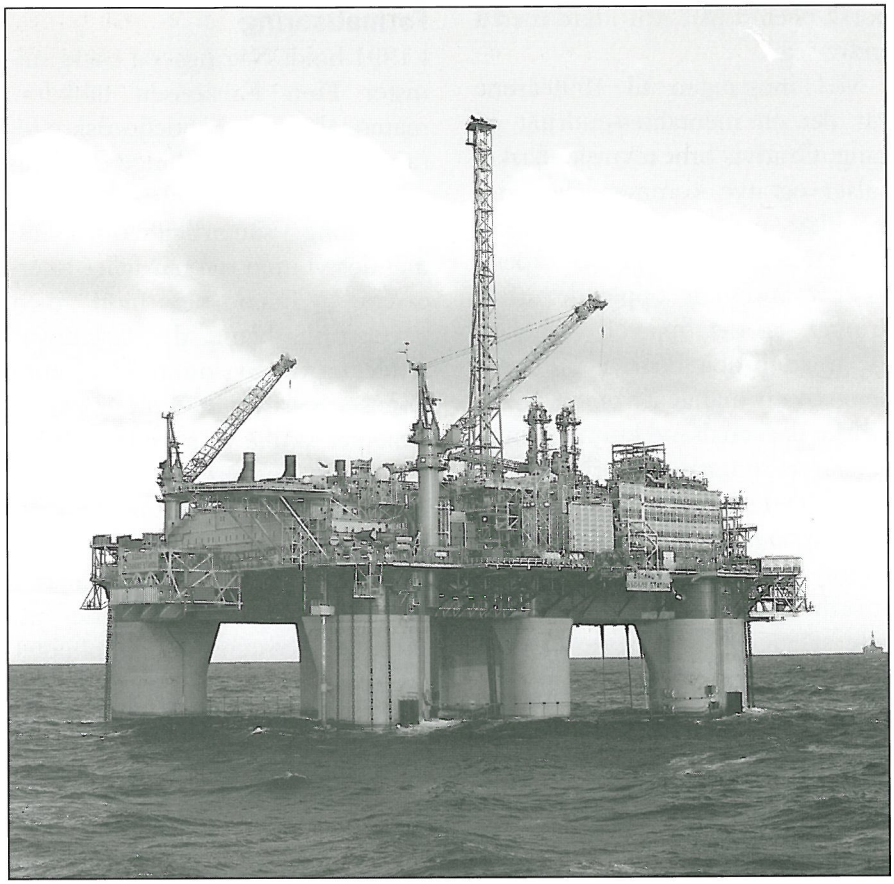
Formalisering

I 1991 holdt Nærings- og energiminister Finn Kristensen takk-for-maten-talen på Sandefjordskonferansen.[14] Problemstillingen var tilsynelatende enkel: «Hvorfor er det ikke mulig å samarbeide om spørsmål der vi uten tvil har felles interesser».[15] Talen ble møtt med begeistring blant de tilstedeværende, og ved avslutningen av konferansen var det bestemt at departementet skulle ta et ansvar for å følge opp ministerens tale.

Det første NORSOK-organet, Utbyggings- og Driftsforum for Petroleumssektoren, ble etablert i 1993. Medlemmene ble etter instruks fra Kristensen, håndplukket av departementet.[16] Et utvalg bestående av toppledere med forpliktelse til å følge opp var ifølge Kristensen den beste garantien for reelt gjennomslag.[17]

Et av målene var å forbedre dialogen mellom selskapene. Dette var også i industriens interesse. Eksempelvis hadde både Statoil og Hydro på dette tidspunktet iverksatt interne forbedrings- og utviklingsprogram.[18] Initiativet var derfor en kjærkommen anledning til å koordinere organisasjonsutviklingen seg i mellom. Det faktum at både myndigheter, oljeselskap og leverandørindustri hadde korresponderende oppfatninger om nødvendigheten av en samlet industriell reorganisering, gav prosessen legitimitet helt fra starten av.

NORSOK-initiativet demonstrerer et viktig trekk ved norsk oljeindustri. Nøkkelaktørene er relativt få, har lik utdannelse, karrierevei og erfaring. Ikke overraskende er



Åsgard B-plattformen. Åsgard er det største prosjektet etter NORSOK.

de knyttet sammen gjennom tette personlige nettverk. Utbyggings- og driftsforumet bestod av personer med lik virkelighetsoppfatning og forståelse av hvordan man skulle løse tekniske og økonomiske utfordringer. Disse personlige nettverkene forsterket kraften i NORSOK. Felles kriseforståelse fikk enkeltpersoner til å opptre samlet og tone ned eventuelle motsetninger. Forumet hadde således en konsoliderende rolle og var normgivende for løsningsorienteringen til den enkelte.

Utviklings- og driftsforumet presenterte en foreløpig rapport den 7. januar 1994.[19] I denne rapporten ble det presentert en rekke anbefalinger. Først og fremst måtte prosjektene organiseres på en annen måte. For det andre var det nødvendig med en omfattende standardiseringsprosess for å forbedre og forenkle arbeidsprosessene hos de mange vare- og tjenesteproduserende underleverandører. For det tredje burde «hele industrien» gjennomgå en «kulturforandring». Hva som lå i det siste var ikke helt klart, men må tolkes dithen at utvalget mente at gullalderen fra 1973 til 1986 hadde skapt uvaner som virket fordyrende og lite effektive. Til sist ble det understreket at de offentlige rammebetingelsene burde forbedres.[20]

Rapporten viste at det organi-

satoriske grepet som hadde blitt foretatt av departementet, var vellykket. Det var mulig å etablere dialog og forpliktende samarbeid mellom myndigheter, oljeselskap og leverandørindustri og deler av fagbevegelsen. Prosessen ble derfor ytterligere formalisert våren 1994, og fikk nå sitt navn: Mandatet var å utrede forslag for å forbedre Norsk Sokkels Konkurranseposisjon (NORSOK).

Valg av representanter og oppnevning av arbeidsgrupper ble utført etter samme prinsipp som tidligere. Det ble dannet en styringsgruppe og syv arbeidsgrupper. Hver arbeidsgruppe ble tildelt et ansvarsområde: Kostnadsanalyser og måltall, Standardisering, Samarbeid operatør og leverandør, Dokumentasjon og IT, Baser og transport, Helse, miljø og sikkerhet og Rammebetingelser. I samtlige grupper ble det plassert representanter for myndighetene, oljeselskapene, leverandørene og fagbevegelsen. Styringsgruppen utgikk fra arbeidsgruppen i Utviklings- og driftsforumet. Her satt Norsk Hydro (formannsskap), Statoil, BP, Smedvig, Reinertsen Engineering, Aker, Saga, OD og Nærings- og energidepartementet. De to sistnevnte med formell status som observatører.[21]

At Norsk Hydro ble tildelt formannskapet var politisk bestemt. Utgangspunktet var at et norsk selskap skulle ivareta rollen. Valget stod derfor mellom Statoil og Hydro. Hydro hadde en lang industriell historie og ble ansett som mer nøytral enn Statoil. Selskapet hadde ikke i samme grad vært benyttet som et politisk og forvaltningsmessig instrument for å fremme nasjonale økonomiske og politiske interesser. Dersom Statoil ble tildelt en ledende posisjon i NORSOK, kunne det av de utenlandske oljeselskapene bli oppfattet som et forsøk på å fremme norske interesser i omstillingsprosessen.[22]

Et annet forhold som forsterket Hydros kandidatur var den tekniske og organisatoriske erfaringen selskapet kunne vise til på Oseberg.[23] Det var da også en fordel at formannskandidaten i styringsgruppen, Thorleif Enger, var tidligere prosjektdirektør på Oseberg. Enger nøt stor tillit og var viktig for NORSOK-gruppenes legitimitet i både politiske og industrielle miljøer.[24]

I arbeidet med NORSOK-rapportene var samarbeid mellom oljeselskapene og hovedleverandører den viktigste utfordringen for Nærings- og energidepartementet. I Styringsgruppen spilte Marit Engebretsen (NOE) en sentral rolle for å bygge ned motsetninger og forene interesser.[25] Hele NORSOK-prosessen ville ha strandet dersom det ikke hadde vært mulig å komme frem til prinsippvedtak for hvordan nye samarbeidsrelasjoner skulle utvikles. Departementet nedla derfor en betydelig innsats for at partene skulle bli enige. I første omgang lyktes strategien. Utstrakt anvendelse av EPC og EPCI- kontrakter var en hovedsak da NORSOK-rapportene ble publisert 1. februar 1995.[26] Gjennom nye organisasjonsmodeller skulle prosjektene kommersielt forbedres og oppmuntre til utvik-

ling og bruk av nye effektive tekniske løsninger.

Aker og Kværner-gruppen var positive til å påta seg større ansvar for administrasjon, engineering og installasjon i prosjektene. De håpet dette ville føre til bedre kontroll over egen produksjonsprosess, økt oppdragsvolum og profitt. Oljeselskapene på sin side ville at hovedleverandørene skulle bli mer involvert i innovasjonsprosessene og dermed ta større ansvar for å fremme den tekniske utviklingen offshore.

Utfordringen var imidlertid hvordan risikoen skulle fordeles mellom partene. Dersom hovedleverandørene skulle ta totalansvar var de avhengige av juridiske garantier og rimelige finansielle vilkår. Dette innebar korrekt prissetting, muligheter til å bygge opp tilstrekkelig organisatorisk kompetanse og prinsipper for reforhandling i kontraktene. Oljeselskapene ønsket nye, enklere og mer oversiktlige organisatoriske prosesser som minimerte egen risiko og kostnader. De tidligere modellene hadde som nevnt påført selskapene betydelige merkostnader på grunn av kontroll- og dokumentasjonsrutinene. Dersom leverandørene ble i stand til å gjennomføre og ta ansvaret for utbyggingene, kunne oljeselskapene avvikle rollen som prosjektkoordinator og kun opptre som krevende kunde i leverandørmarkedet.

Utviklings- og driftsforumet, NORSOK-gruppene og NORSOK-rapportene representerer et institusjonelt svar på de tekniske og økonomiske utfordringer som oppstod i norsk oljeindustri ved inngangen til 1990-årene. Ved å etablere en møteplass hvor industrien og myndighetene kunne systematisere tanker, ideer og erfaringer ble en felles kriseoppfatning og forståelse for hvordan en kunne redusere kostnadene og øke produktiviteten forsterket. Konkurransekraft og internasjonalisering ble viktige slagord. Kraften i retorikken var at dersom ikke alle bidro til å endre utviklingsbanen ville norsk oljeindustri forvitre, inntekter reduseres og arbeidsplasser forsvinne.

Samhandling og dialog forsterket felles oppfatninger. Det tette nettverket som karakteriserer norsk oljeindustri, bidro således til NORSOK-prosessens reelle gjennomslagskraft. Verken Utviklings- og driftsforumet eller NORSOK-gruppene hadde formell myndighet til å bestemme hva de enkelte selskap skulle gjøre. De var avhengige av at det eksisterte kriseforståelse og enighet om virkemidler. I denne fasen var det først og fremst Nærings- og energidepartementets håndtering som bidro til felles innsats. Uten en sterk politisk føring og krav om oppfølging fra de mest sentrale aktørene i industrien, hadde nok NORSOK-rapportene lidd samme skjebne som svært mange konsulent- og forskningsrapporter, og endt sine dager i en skrivebordsskuff. Det ville betydd avslutningen på en prosess som knapt hadde kommet i gang.

Realisering og effekter

NORSOK-gruppene ble avviklet etter publisering av rapportene den 1. februar 1995. Like etterpå ble NORSOK-sekretariatet opprettet. Oppgaven til det nye organet var å skape et bredt industrielt engasje-

WORKSHOP LEVERANDØRSTRATEGI

Festen fortsetter for de som ønsker å være med.

NORSOK - slutten på begynnelsen

NORSOK er et lederansvar i alle bedrifter

Jostein *Ravndal* og Hans *Riddervold* betrakter sine roller i NORSOK-sekretariatet som pådrivere og katalysatorer. Industrien selv må eie problemene og komme med både spørsmålene og svarene. Fremfor alt må ikke NORSOK bli et nytt byråkrati. Planen er faktisk at NORSOK-sekretariatet skal avvikles i løpet av et års tid. Da må etablerte institusjoner så som OLF, TBL og arbeidstakerorganisasjonene overta rollen som pådrivere.

ment. Stafettpinnen ble overlatt til Oljeindustriens landsforening (OLF) og Teknologibedriftenes landsforening (TBL). Sekretariatet ble lokalisert i Stavanger og ledet av Jostein Ravndal, utlånt fra Statoil, og Hans Riddervold, TBL.

Myndighetene og industrilederne trakk seg noe tilbake. Det var sekretariatet som nå hadde hovedansvaret, og i løpet av en toårsperiode gjennomførte Riddervold og Ravndal 265 bedriftsbesøk.[27] Målet var at aktører og enkeltbedrifter på relativt kort tid skulle adoptere NORSOK-anbefalingene som en del av sin forretningsideologi. NORSOK skulle bli et normgivende rammeverk for hvordan opptre i offshoremarkedet – med andre ord et sett av institusjonelle spilleregler for samhandling. Men skal slike fungere, må flertallet i markedet følge opp og se nytten av å gjøre det. Sekretariatet hadde derfor én stor utfordring, nemlig å påse at resultatene oppfylte forventningene til samtlige deltagere. Intensjonen hadde tross alt vært at NORSOK skulle være til fordel for alle i bransjen.

Perioden 1994 til 1998 ble begivenhetsrike år. Flytende installasjoner, produksjonsskip og undervannsløsninger ble planlagt og installert på Njord, Norne, Varg, Visund og Åsgard. Enhetskostnadene ble da også vesentlig lavere enn tidligere.[28] De nye organisasjonsmodellene fikk fotfeste. EPC og EPCI-kontrakter ble innført og hovedleverandørene Aker, Kværner og UMOE gjennomførte omfattende organisatoriske omstillinger. Samtidig opplevde industrien en konjunkturoppgang uten historisk

sammenligning. I 1998 passerer antall sysselsatte 90.000. Verken før eller siden har så mange vært ansatt i den norske petroleumsnæringen. De redselsscenarier som ble forespeilet oljeindustrien ved inngangen til 1990-årene så altså ut til å bli gjort til skamme. NORSOK-prosessen hadde tilsynelatende greidd å skape resultater.

Sammenhengen mellom NORSOK og den tekniske utviklingen er imidlertid ikke entydig. De fleste tekniske konsepter var planlagt og utviklet før NORSOK. Et eksempel er undervannsinstallasjoner der Kongsberg Offshore allerede tidlig i 1990-årene ble enerådende på markedet. Problemet var at de møtte en viss motstand i de tradisjonelle teknologimiljøene i oljeselskapene – ikke minst i Statoil.[29] Dette viser igjen at det ikke er nok å ha funnet på nye tekniske løsninger. Det må også være en aksept for å ta dem i bruk.

De nye organisasjonsmodellene var derfor av betydning for den tekniske utviklingen. Delkontraktssystemet var tilpasset condeep-løsningene. Nye og mer fleksible tekniske løsninger hadde ikke det samme behovet for kompleks organisering. Det er for eksempel lite hensiktsmessig å splitte opp et utbyggingsprosjekt bestående av undervannsinstallasjoner i delkontrakter når all nødvendig ekspertise er samlet på et sted. Det er derfor grunn til å hevde at en organisering som innebar at ett selskap ivaretok innovasjoner, produktutvikling og konstruksjon forbedret muligheten å ta i bruk nye tekniske konsepter.

Problemet var altså ikke de tekniske mulighetene, men organisatoriske og kulturelle barrierer for å introdusere noe nytt. I denne sammenhengen spilte NORSOK-prosessen en rolle. I og med at det var satt i gang prosesser for å redusere kostnader og skape organisatorisk effektivitet var det ikke lenger legitimt å argumentere mot teknisk eksperimentering. Det er derfor rimelig å anta at NORSOK-prosessen bidro til tone ned teknologisk konservatisme.

Jostein Ravndal ledet NORSOK-sekretariatet

De nye prosjektmodellene skapte muligheter og utfordringer for hovedleverandørene. Aker, Kværner og UMOE utviklet sine organisasjoner for å bli i stand til å håndtere kontraktene. Sammenslåingen av Kværner Engineering, Kværner Installasjon og verftene i Egersund/Stavanger til Kværner Oil and Gas er et godt eksempel. Målet var å samle all kompetanse i èn organisasjon og minimere grensesnittene mellom prosjektfasene.

Leverandørmarkedet i Norge ble imidlertid preget av hard konkurranse. Det var tre miljøer som var i stand til både å foreta engineering

og fabrikasjon. I tillegg kom spesialiserte utstyrsleverandører for undervannsinstallasjoner (KOS og ABB). At konkurransen mellom leverandørene var hard, passet for så vidt oljeselskapene utmerket. For dem var to forhold viktige når de vurderte anbudene, nemlig pris og leveringstid. Kompetansemessig stod både Aker, Kværner og UMOE temmelig likt. Det kunne være vanskelig å vurdere anbudene utfra rene tekniske og organisatoriske kriterier. De som også kunne tilby gunstige priser og knappe leveringsfrister hadde en ekstra fordel.

Leverandørene på sin side var ivrige etter å kapre oppdrag, noe som førte til at de presset tilbudspris og egen leveringskapasitet til en yttergrense. Selv om hovedleverandørene stort sett hadde full produksjon, greide de ikke å øke profitten nevneverdige. Et stramt marked, pris og leveringspress førte til relativt lavere inntekter og at økte interne kostnader spiste opp overskuddet.[30] Følgelig uteble gevinsten av NORSOK-samarbeidet. På den ene siden presset oljeselskapene priser og utnyttet markedet. På den annen side viste hovedleverandørene manglende evne til å vurdere egen kapasitet og til å håndtere situasjonen.

Markedspresset skapte negative ringvirkninger. Tidligere hadde oljeselskapene organisert grupper av underleverandører i faste nettverk. Formålet var å utvikle kompetanse som sikret tilstrekkelig kvalitet på varer og tjenester og å etablere oversiktlige og forutsigbare innkjøpsrutiner. I totalkontraktene ble hovedleverandørene også ansvarlig for disse leverandørnettverkene. I NORSOK-rapportene var det understreket nødvendigheten av å videreutvikle rutiner for innkjøp og kvalitetssikring for også å stimulere til innovasjon og organisatorisk utvikling blant små- og mellomstore bedrifter. Dette ble da også lovet offentlig av alle de tre store (Kværner, Aker og UMOE).[31]

For enkelte små- og mellomstore bedrifter ble likevel NORSOK-prosessen en smertefull opplevelse. Presset fra oljeselskapene mot hovedleverandørene ble videreført nedover i kontraktshierarkiet. Samtidig var mange irriterte over at oljeselskapene sa opp rammeavtaler og opphevet langvarige kunde- og leverandørforhold. Flere bedrifter hadde liten erfaring med Aker, Kværner og UMOE-gruppen. Nye relasjoner måtte bygges opp, og det viste seg at hovedleverandørene slett ikke oppførte seg med samme romslighet som enkelte oljeselskap.[32]

Bildet er imidlertid ikke entydig, og det er vanskelig å avgjøre om negative effekter skyldtes hovedleverandørenes håndtering av kontraktsforhold, underleverandørenes vanskeligheter med å tilpasse seg nye rutiner, eller om det rett og slett var et utrykk for at konkurransen hadde blitt hardere på alle nivå.

Undersøkelser gjennomført i perioden 1997 og 1998 viser at effektene for leverandørene var svært forskjellige.[33] Blant annet ble det påvist at de fleste såkalte kapasitetsleverandører kom dårligere ut som følge av omstillingene. Forklaringen som ble gitt var at disse drev med hyllevareproduksjon og hadde liten teknisk

og organisatorisk evne til omstilling og tilpasning. Systemleverandører, som hovedsakelig består av teknologi og kompetansebedrifter, viste større evne å utnytte endringer i markedet. Disse kunne også vise til bedre økonomisk resultat (Askevold 1998, Steineke 1998).

Et annet negativt forhold var de nye standardiseringsprinsippene. En viktig målsetting i NORSOK var innføring av egne standarder. Hensikten var at det ved anbud og innkjøp skulle være mulig å forholde seg til et begrenset antall funksjonelle rutiner og prosedyrer. I prinsippet skulle disse være kjent og implementert både for kjøper og selger og dermed redusere behovet for kontroll- og dokumentasjon. For leverandørene innebar imidlertid dette ytterligere komplikasjoner. Den allerede utstrakte bruken av ISO og CEN-sertifiseringer gjorde at NORSOK-standardene ble kompliserte tilleggskrav og ikke forenklinger slik intensjonen var i utgangspunktet.[34]

Bruk av overtid for å overholde leveringsfrister og organisatoriske tiltak for å imøtekomme nye markedskrav, skapte også betydelig misnøye i OFS, NOPEF og Fellesforbundet. Ikke minst uttrykte de to sistnevnte at dette var et brudd med forventningene. OFS hadde på et tidlig tidspunkt distansert seg fra NORSOK,[35] men både NOPEF og Fellesforbudet var representert i Utviklings- og driftsforumet og i arbeidsgruppe for Helse, Miljø og Sikkerhet. En grunnleggende forutsetning for å delta var at tariffspørsmål skulle holdes utenfor, og at det uansett skulle tilstrebes å opprettholde nivået på arbeidsmiljøet.[36]

Samarbeidsviljen til NOPEF og Fellesforbundet må sees i sammenheng med det såkalte solidaritetsalternativet.[37] Moderate lønnsoppgjør og kostnadsreduksjoner for å forbedre konkurransedyktigheten og dermed sikre lønnsomme arbeidsplasser, var i tråd med den generelle linjen til LO. Problemet for fagbevegelsen ble nå at enkelte konsekvent henviste til NORSOK når det var snakk om oppsigelser, rasjonaliseringstiltak og endring i forordninger i arbeidslivet. I følge NOPEF og Fellesforbundet var dette løftebrudd og i strid med de samarbeidsprinsipper som var utviklet i NORSOK.[38]

NORSOK-sekretariatet hadde derfor ingen enkel jobb med å opprettholde den positive holdningen som hadde eksistert under NORSOK-gruppenes arbeid. Den største utfordringen var at leverandørindustrien som helhet begynte å oppfatte seg som tapere i et spill iscenesatt av myndighetene og oljeselskapene. Symptomatisk er således argumentet fra leverandørene om at av de totale kostnadsreduksjoner gikk grovt sett 75 prosent av gevinsten til staten via skatteseddelen, 20 prosent til oljeselskapene og fem prosent til leverandørene.[39] I tillegg ble det hevdet at det var leverandørene som hadde båret de største organisatoriske omkostningene.[40]

Til tross for en positiv konjunkturutvikling utviklet det seg motstand og frustrasjon på grunnplanet i petroleumskomplekset. Selv om oljeselskapene og myndighetene fortsatt argumenterte for omfattende restrukturering, ble det etter hvert økt avstand mellom retorikk

og realitet. Verken fagbevegelsen eller store deler av leverandørindustrien delte lenger troen på at NORSOK ville representere gevinst for samtlige aktører. Det samarbeidet som hadde bidratt til en konsolidering av oljeindustrien begynte med andre ord å slå sprekker.

Dette var en trussel for NORSOK. En absolutt forutsetning for å lykkes var at samtlige aktører hadde tillit til prosessen. En avvikling var imidlertid uaktuelt. For oljeselskapene og myndighetene ble NORSOK betraktet som vellykket, og heller ikke blant leverandørindustrien og fagbevegelsen var det stemning for å bryte ut. Det eksisterte villighet til å fortsette samarbeidet og å få redusert de negative konsekvensene. Resultatet var opprettelsen et nytt organ: NORSOK-samarbeidsutvalget som i 1997 avløste NORSOK-sekretariatet.

Fortsatt var det TBL og OLF som hadde det formelle ansvaret, men antall representanter ble utvidet. Igjen ble myndighetene representert direkte og NOPEF og Fellesforbundet fikk en representant hver. Ideen var åpenbart at sammensetningen skulle bidra til å forbedre relasjonene mellom oljeselskapene og leverandørene samt ytterligere ansvarliggjøre fagbevegelsen på de tiltak som ble foreslått.

Ny giv?

NORSOK-samarbeidsutvalget oppsummerer sine intensjoner i rapporten «Samspillsnormer for oljeindustrien» våren 1998.[41] Her fremheves behovet for ytterligere å institusjonalisere prosessen. Det understrekes at målet er å få alle til å forstå «NORSOK-filosofien slik at den enkelte bedrift kan utvikle sin personlige «NORSOK-profil». Med andre ord hensiktsmessig tilpasse sine rutiner i samsvar med overordnede målsettinger for bransjen som helhet.

Samarbeidsutvalget innrømmet at mange hadde misbrukt «NORSOK-begrepet». Både oljeselskaper og leverandører ble således stilt til ansvar for å ha benyttet prosessen i forhandlinger med underleverandører og egne ansatte. I følge utvalget var dette uheldig og det foreslo en rekke tiltak for å hindre slik praksis.

Forslagene omhandlet blant annet håndtering av kontraktsrelasjonene, ansvarsfordeling og samarbeid mellom selskapene og innkjøpsprosedyrer. Generelt sett ønsket utvalget en ytterligere forenkling. Det anbefalte derfor at totalkontraktene ikke skulle spesifiseres og regulere detaljer i utbyggingsprosessen, men at man innen håndterlige juridiske rammer skulle basere seg på gjensidig tillit mellom partene.[42] Det ble videre appellert til at toleransegrensen for reforhandling mellom kunde og leverandør burde bli høyere. Implisitt ble det sagt at oljeselskapene burde være mindre rigide når det gjaldt å holde fast på referanseprisene, og bedre bistå sine leverandører til å løse eventuelle problemer underveis i kontraktsperioden.

Med hensyn til innkjøpsprosedyrene ble det anbefalt at bransjen ble fristilt fra EU-direktivene, og at både oljeselskap og leverandør kunne inngå avtaler uten omfattende og kostbare anbudsprosedyrer. Det ble vist til hvordan endring

av regelverket for godkjenning av utbyggingsprosjekter i 1994 (PUD) hadde bidratt til effektivisering og kostnadsreduksjoner. Blant annet kunne man nå inngå avtaler med leverandørene før endelig godkjenning av PUD forelå. Dersom man samtidig gjorde det enda enklere å inngå kontrakter, ville byråkratiske prosedyrer kunne reduseres til et minimum, noe som hadde vært en av de sentrale målene i utgangspunktet.

Det er i denne sammenheng relevant å fremheve hvordan rapporten fokuserer på god dialog mellom partene. Budskapet er at bedre samhandling i arbeidsprosessene vil øke effektiviteten og gi gevinst til samtlige deltagere. Det blir også appellert til aktørenes etiske bevissthet. Samarbeidsutvalget er således enda mer eksplisitt når det gjelder betydningen av «fornuftige økonomiske handlingsregler» og innføring av institusjoner som oppmuntrer til «korrekt markedsatferd». Utviklingen i bransjen førte imidlertid til at dette ble oppfattet mer som retorikk enn løsninger på de praktiske problemer som eksisterte.

Problemet var at den positive økonomiske og tekniske utviklingen stagnerte. For det første ble det meldt om dramatiske kostnadsoverskridelser ved samtlige feltutbygginger. For det andre begynte oljeprisene å falle høsten 1998 og nådde vinteren 1998/99 et historisk bunnivå på 9 dollar fatet. En oppløftet stemning ble dermed i løpet av kort tid avløst av pessimisme og krise.

Sammenhengen mellom NORSOK-prosessen og den tekniske utviklingen på norsk sokkel er som nevnt, usikker. Det som imidlertid kan bekreftes er at det fokus prosessen satte på kostnadseffektivitet og dertil hensiktsmessige organisatoriske rutiner, bidro til en raskere implementering av nye tekniske konsepter. Et nytt hinder for å opprettholde prosessens slagkraft ble derfor at prosjektene ikke lenger kunne vise til den grad av kostnadseffektivitet man hadde håpet på. I 1998 oppnevnte Regjeringen Bondevik et utvalg som skulle gjennomgå og analysere utviklingen i samtlige feltutbygginger i NORSOK-perioden. Utvalget var sammensatt av representanter fra Olje- og energidepartementet, industrien og uavhengige eksperter.

Kaasen-utvalget, etter lederen Professor Knut Kaasen, leverte sin rapport i februar 1999.[43] Her ble det slått fast at selv om det har forekommet en generell kostnadsreduksjon, har «NORSOK-ideologien ført til et kronisk problem med å holde de planlagte budsjett-tallene».

For det første hadde operatørene benyttet for lave budsjettestimater. De tekniske og økonomiske mulighetene hadde frembrakt en generell optimisme og høye ambisjoner om teknologiske og økonomiske muligheter i prosjektperioden. Dette hadde vist seg å være urealistisk. For det andre hadde den nye ansvars- og risikofordeling mellom operatør og leverandør økt usikkerheten ved beregning av forventet nettonåverdi. For det tredje hadde operatøren ikke forutsett borekostnadene og de tekniske utfordringene som følge av geologisk kompliserte reservoarer. Til sist hadde den

tradisjonelle fabrikasjonskompetansen i Norge ikke vært tilstrekkelig forberedt for konstruksjon av nye tekniske konsepter.

Det er symptomatisk at utvalget kritiserte prosessen for å ha hatt negative tekniske og organisatoriske konsekvenser. Kaasen-rapporten er i store trekk en evaluering av NORSOK og tegner et bilde av oljeindustrien som er langt fra målene til Samarbeidsutvalget. Utvalget var således med på å svekke prosessen ved å synliggjøre avstanden mellom de tekniske og økonomiske realiteter og ønsket om «rasjonell samhandling» mellom aktørene. Når lave oljepriser samtidig førte til at aktiviteten gikk ned, ble det enda vanskeligere å diskutere prinsipper for «korrekt atferd» innenfor norsk oljeindustri.

I mange bedrifter og blant faglige tillitsvalgte ble fokus våren 1999 rettet mot å opprettholde produksjon og arbeidsplasser – ikke på regler, normer og rutiner for effektiv samhandling i industrien. Videreføringen av NORSOK ble derfor delvis fortrengt til fordel for mer presserende oppgaver. For enkelte var dette et paradoks. Kostnadseffektiv drift og teknologi ville være gode redskaper for å håndtere nedgangskonjunkturen. NORSOK-prosessen burde i følge sine tilhengere, heller revitaliseres og forsterkes, ikke trappes ned.[44]

Flertallet innenfor norsk oljeindustri følte imidlertid nå at NORSOK hadde utspilt sin rolle. Samarbeidsutvalget opprettholdt aktiviteten omtrent et års tid til, og ble nedlagt i april 2000.[45] Prosessen hadde da pågått i syv år og vært styrt og drevet frem gjennom fire formelle organer: Utviklings- og driftsforumet, NORSOK-gruppene, NORSOK-sekretariatet og NORSOK-samarbeidsutvalget.

Alle fire hadde som formål å endre atferdsmønsteret til aktørene i oljeindustrien. Men de representerte forskjellige stadier og hadde forskjellige funksjoner og roller. De ulike oppgavene og rollene gjør det derfor vanskelig å betrakte NORSOK som en helhetlig prosess. En side var hvordan aktørene forhandlet frem et sett av felles løsningsforslag for å redusere kostnadene. En annen side var hvordan sekretariatet og samarbeidsutvalget arbeidet for spre budskapet og hvilke konsekvenser dette hadde for den tekniske og organisatoriske utviklingen. Sekretariatet og samarbeidsutvalget kunne bare oppmuntre aktørene til å handle i samsvar med NORSOK-forslagene. Effektene av NORSOK var således et resultat av at aktørene følte en forpliktelse til å ta prosessen på alvor. Men oljeselskapene og leverandørene ivaretok denne forpliktelsen på forskjellige måter. Ikke alle tiltak var like fordelaktige.

Hva sitter man egentlig igjen med? Hvilke konsekvenser har prosessen faktisk hatt? At NORSOK var med og bidro til et nytt teknologisk regime på norsk kontinentalsokkel, er udiskutabelt. Spørsmålet er på hvilken måte. I denne artikkelen har jeg valgt å rette fokus mot de tekniske og organisatoriske endringene som skjedde som følge av NORSOK-anbefalingene. Fokus på kostnadseffektivitet og nye prosjektmodeller i bransjen var viktige organisatoriske tiltak som banet vei

for teknisk utvikling på kontinentalsokkelen. NORSOK skapte på ingen måte ny teknologi, men var en viktig katalysator for å ta i bruk de mulighetene som eksisterte.

En annen viktig konsekvens er at prosessen nok forsterket samarbeidsrelasjonene i bransjen. I norsk oljevirksomhet eksisterer det spilleregler som regulerer forholdet mellom myndigheter, oljeselskap, leverandørindustri og fagbevegelse. Grunnlaget for disse ligger i det formelle regelverket og i normer og praksis for forhandling og samhandling. Forholdet mellom norske myndigheter og oljeselskapene har alltid vært preget av at graden av felles interesser har veid tyngre enn konfliktene, noe som har ført til åpenhet og relativt forutsigbare handlingsmønstre hos så vel myndigheter som industriaktører.[46]

Det var disse grunnleggende spillereglene og atferdsnormene som var forutsetningen for NORSOK. Samarbeidet ville f. eks ikke vært mulig uten at oljeselskapene kjente til myndighetenes motiver eller uten at myndighetene med rimelig sannsynlig kunne anslå hvordan oljeselskapene, leverandørene og fagforeningene ville oppføre seg. NORSOK- prosessen kan derfor sees på som en styrking av relasjonene mellom myndighetene og oljeselskapene. NORSOK som en arena for drøftelser og diskusjon, bidro til en harmonisering mellom myndighetenes målsetting og oljeselskapenes interesser. Forenkling av regelverket, færre distriktspolitiske målsettinger, internasjonalisering og en positiv holdning til privatiseringsspørsmålet er alle eksempler på endringer i oljepolitikken som har blitt godt tatt i mot av oljeselskapene. Et interessant spørsmål er derfor om NORSOK-samarbeidet illustrerer en ny industripolitisk praksis der staten i større grad påtar seg koordinerende og tilretteleggende roller som er mer i samsvar med industriens egne interesser.

Dersom vi legger til grunn hvordan myndighetene har valgt å følge opp NORSOK-prosessen, er svaret positivt. Umiddelbart etter at NORSOK ble formelt avsluttet etablerte myndighetene et nytt samarbeidsorgan – KON-KRAFT.[47] I likhet med NORSOK er KON-KRAFT uten formell makt, men hvor myndighetene skal spille en sentral rolle. Dette kan tolkes som et forsøk på å ytterligere bygge ned interessekonflikten mellom oljeselskapene og leverandørindustrien, og å gi KON-

Tre optimister på vegne av den videre forbedringsprosessen i olje- og gassindustrien, fra v. Per Otto Selnes, OLF, Erling Matland, Umoe, og Ragnar Hurum i TBL.

NORSOK blir KON-KRAFT?

NORSOK legges ned, og navnet går inn i historien. Samarbeidet om forbedringstiltak, teknologiutvikling, samspillsnormer og kontraktsformer mellom oljeselskapene og leverandørindustrien fortsetter imidlertid med uforminsket styrke.

Side 2 og 3

KRAFT samme legitimitet og gjennomslagskraft som NORSOK hadde i sin første fase. En annen tolkning er at KON-KRAFT gjennom sin sammensetning også tar sikte på å fortsette prosessen med å harmonisere politiske og industrielle målsettinger. At NORSOK-samarbeidet i noen grad ble retningsgivende for oljepolitikken på 1990-tallet, synes derfor vel begrunnet. Spørsmålet er om KON-KRAFT ytterligere signaliserer en utvikling hvor oljepolitikken bærer preg av strategisk forretningsutvikling for industrien som helhet. Hvis så er tilfellet blir det interessant å følge med på hva dette betyr for statens rolle, og hva som kjennetegner de institusjonelle spillereglene innenfor et industrielt kompleks der konsensus mellom samtlige aktører er det dominerende trekk.

Oppsummering og konklusjon

Gjennom 1990-årene var NORSOK symbolet på petroleumsindustriens anstrengelser for å bli mer konkurransedyktig. Hovedmålet var radikale kostnadsreduksjoner på den norske kontinentalsokkelen. Gjennomslagskraften til NORSOK baserte seg på hvorvidt staten, oljeselskap, leverandørindustri og fagbevegelse evnet å samarbeide om felles mål. I denne artikkelen har jeg beskrevet NORSOK som et svar på de tekniske og økonomiske utfordringer i begynnelsen av 1990-årene, og som en drivkraft for å endre den teknologiske utviklingsbanen. Avslutningsvis har jeg prøvd å vise hvordan nye teknologiske og økonomiske realiteter bidro til at prosessen mistet sin gjennomslagskraft.

Sterkest utviklet motstanden seg innen leverandørindustrien og fagbevegelsen. Leverandørene mente oljeselskapene utnyttet NORSOK til ensidig å presse priser og leveringstid. Arbeidstakerne beskyldte sine respektive arbeidsgivere for å (mis)bruke NORSOK når de ønsket å gjennomføre upopulære organisatoriske tiltak.

På topplanet i norsk oljeindustri ser det imidlertid ut som de positive erfaringer overskygger de negative. KON-KRAFT er i sin form og organisering stort sett identisk med NORSOK. Staten har tatt initiativet og plassert seg selv i en ledende rolle, og oljeselskaper og leverandørindustri samt deler av fagbevegelsen er inkludert. Og mens NORSOK hadde et nasjonalt fokus er ambisjonene til KON-KRAFT økt internasjonal konkurransekraft hvor tilpasning av rammevilkår, utvikling av kunnskap/kompetanse/teknologi og produktivitetsøkning inngår som sentrale virkemidler. KON-KRAFT skal således være et koordinerende organ for å styrke de nasjonale petroleumsindustrielle interesser i en global kontekst.

Men aktørenes forventninger til økt internasjonal konkurransekraft er svært forskjellige. De norske oljeselskapene signaliserer et ønske om en mer uavhengig posisjon for bedre være i stand til å konkurrere på den internasjonale arena. Norsk leverandørindustri ønsker rammeavtaler og tettere organisatoriske kobling mot oljeselskapene for dermed å opprettholde og utvikle produksjons- og kompetansebasen. Dette er også i fagbevegelsens inter-

esse, men ikke på bekostning av arbeidsmiljø og arbeidsplasser. De konfliktlinjer som kom til syne i NORSOK-prosessen vil etter all sannsynlighet også prege KONKRAFT. Det interessante blir om harmonisering og utvikling av fellesinteresser til sist får gjennomslag og retorikken for alvor nedfeller seg som industrielle realiteter.

Litteratur:

Askevold, Emma Olivieri. *A Journey to the Unknown. Innovative and Technological Searches in Norwegian Small and Medium-sized Oil Contractors.* RF – Rogalandsforskning 1998/128, Stavanger 1998.

Gjelsvik, Martin. *Erfaringer med Vedlikeholds-og modifikasjonskontrakter. Mellom jussen og den gode vilje.* RF – Rogalandsforskning 2000/022, Stavanger 2000.

Kristiansen, Trond Schrader. *Teknologiske valg under utbyggingen av Osebergfeltet.* Hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo, Oslo 1997.

Nerheim, Gunnar. *Norsk Oljehistorie bind 2*, Leseforlaget, Oslo 1996.

North, Douglass. *Institutions, Institutional change and Economic Performance.* Cambridge University Press 1991.

Olsen, Odd Einar & Engen, Ole Andreas. «Konservativ nyskaping i offshore oljeproduksjon» i *Oljen som teknologiutviklingsprosjekt.* Olsen, Odd Einar & Sejersted, Francis (Red.), Ad Notam Gyldendal 1997.

Olsen, Odd Einar & Reiertsen, Jan Einar: *Svart gull på alles fat.* Kommuneforlaget 1991.

Olsen, Odd Einar & Sejersted, Francis (Red.). *Oljevirksomheten som teknologiutviklingsprosjekt.* Ad Notam Gyldendal, Oslo 1997.

Rommetvedt, Hilmar. *Butikk eller politikk? Statoils roller i norsk oljevirksomhet.* RF - Rogalandsforskning. Rapport RF. 24/91, Stavanger 1991.

Ryggvik, Helge og Smith-Solbakken, Marie. *Norsk Oljehistorie Bind 3.* Ad Notam Gyldendal 1997.

Ryggvik, Helge: *Norsk oljevirksomhet mellom det nasjonale og det internasjonale.* Universitetet i Oslo, Oslo 2000.

Sejersted, Francis. *Systemtvang versus politikk.* TMV – skriftserie, Oslo 1999.

Steineke, Jon. *Between the Devil and the Deep Blue Sea. Exploring the Economic Performance of Suppliers to the Norwegian Offshore Industry.* RF-Rogalandsforskning 1998/123, Stavanger 1998.

Noter:

1 Denne artikkelen baserer seg på deler av datamateriale samlet inn i forskningsprosjektet: «Rethorics and Realities. The NORSOK - programme and Technical and Organisational Change in the Norwegian Petroleum Industrial Complex». Prosjektet har vært finansiert av NFR via Petropol. For øvrig skal Kristin Øye Gjerde, Arild Farsund og Odd Einar Olsen ha takk for nyttige kommentarer.

2 Det kunne vært relevant trekke inn INTSOK og MILJØSOK. Begge disse organene sprang delvis ut av NORSOK-samarbeidet. INTSOK fokuserer på internasjonalisering og etablering i nye oljeprovinser MILJØSOK har som målsetting ivareta miljøhensyn på kontinentalsokkelen. Når jeg velger å utelate disse fra diskusjonen er årsaken dels plasshensyn, dels fordi de relativt sett foreløpig har hatt mindre betydning for «det norske petroleumsindustriell komplekset», enn det NORSOK kan sies å hatt i 1990-årene.

3 Institusjoner er menneskeskapte betingelser som regulerer atferd og samhandling. Samarbeid mellom organisasjoner i næringslivet danner institusjoner som skal oppmuntre til «fornuftige» økonomiske handlingsregler (North 1991). Det er blant annet vanlig at bedrifter samarbeider for å redusere transaksjonskostnader og er enige om spillereglene ved gjennomføring av forhandlinger. At målsettingene er gode og incentivene teoretisk sett korrekte, er likevel ikke en tilstrekkelig betingelse for å oppnå de ønskede resultater. Forutsetningen for at et «vellykket» institusjonelt samarbeid er også at deltagerne oppfatter mål og handlingsregler som legitime. Det må eksistere et kritisk nivå av felles virkelighetsforståelse mellom enkeltaktører, bedrifter og organisasjoner for å akseptere samarbeidsprinsippene.

4 Selv om NORSOK - rapportene er svært forsiktig med å antyde at oljeindustrien bør frigjøre seg politisk, er dette synspunkter som fremkommer gjennom mine intervjuer. Det blir også påpekt flere steder at lokaliseringsspørsmål har forhindret tekniske og økonomisk rasjonelle løsninger.

5 De beste år for funn i Nordsjøen var 1969, 1974, 1979, 1983. Dette var de årene da Ekofisk, Statfjord, Gullfaks og Troll ble påvist. Etter den tid har årlige påviste ressurser, med unntak av 1997, vært mindre enn 100 mtoe. Til sammenligning kan det nevnes at de i 1983 var ca. 1300 og i 1997 ca. 550 mtoe. Tilbudet var spesielt lavt i årene 1987 til 1991 (Kilde: Ressursmeldingen - OD 1997).

6 Intervju Jan Wennesland, Aker Maritim, Utviklings- og driftsforumet, 14. nov 1997.

7 Nytt tenkte man også på Britisk sektor hvor Amerada Hess prøvde ut produksjonsskipet Petrojarl. Dette hadde vært prøvd tidligere i Norge, men hadde vist seg ikke å fungere. Små og marginale felt og erfaringene fra Britisk sektor førte til at enkelte på ny begynte å se mulighetene for radikale alternativer til betongteknologien.

8 Intervju Nils Gulnes, Amerada Hess, Utviklings- og driftsforumet, 24. sept. 1997.
9 Intervju Gorm Gundersen, ABB, Utviklings- og driftsforumet, 20. okt 1997.
10 Intervju Thorleif Enger, Norsk Hydro, NORSOK-styringsgruppe, 11. nov 1997.
11 Intervju Knut Taranger, Saga, NORSOK-arbeidsgruppe Standardisering, 1. okt 1997.
12 Intervju Tore Bergersen, Kværner, NORSOK-Styringsgruppe, 19. sept . 1997.
13 Kostnadsanalysen bind II.
14 Konferansen er en årlig begivenhet som samler de sentrale aktørene i den norske oljeindustrien.
15 Intervju Finn Kristensen 21.oktober 1997.
16 Intervju Tore I Sandvold, OED, Utbyggings- og driftsforumet, 12. nov. 1997.
17 Intervju Karl Edwin Manshaus, OED, Utbyggings- og driftsforumet, 29. okt 1997.
18 Eksempler på slike er BRU – prosjektet i Statoil og 33/44 i Norsk Hydro.
19 Norsk Sokkels Konkurranseposisjon. Identifisering og anbefaling til kostnads- og tidsreduserende tiltak i lete-,utbyggings,- og driftsfasen. Utkast 7.1.1994.
20 Ibid.
21 NORSOK-hovedrapport 1. februar 1995.
22 Intervju Tore I Sandvold, OED, Utbyggings- og driftsforumet, 12.nov. 1997.
23 Intervju Tore I Sandvold, OED, Utbyggings- og driftsforumet, 12. nov. 1997.
24 Intervju Torkild Reinertsen, Reinertsen Engineering, NORSOK-styringsgruppe, 30. okt 1997.
25 Intervju Tore Bergersen, Kværner, NORSOK-Styringsgruppe, 19. sept . 1997.
26 EPC/EPCI står for «Engineering», «Procurement, Construction og Installation. I denne type kontraktsmodeller blir alle disse aktivitetene tildelt et selskap. Hensikten er å fjerne de kostbare grensesnittene som oppstår når ulike selskap blir gitt oppdrag hver for seg.
27 Intervju Hans Riddervold, Aker, NORSOK-sekretariatet, 22. oktober 1997.
28 Avskjedstale av NORSOK-sekretariatets leder Jostein Ravndal, august 1997.
29 Intervju Tore Bergersen, Kvaerner, NORSOK-Styringsgruppe, 19. september 1997.
30 Stavanger Aftenblad 1. august 1997.
31 Norsk Oljerevy nr 3 1996.
32 Offshore Strategiundersøkelsene 1996-1999.
33 Se Steineke 1998, Offshore Strategi undersøkelsene 1996 - 1999.
34 Intervju Odd M. Instefjord, Statoil, 27. mai 1998.
35 OFS's holdning til NORSOK – samarbeidet hadde bakgrunn i et generelt motsetningsforhold til LO. Både OFS og LO erklærte at de ikke var villige til å delta i et samarbeid hvor den andre deltok. I seleksjonsprosessen foretatt av departementet ble derfor LO tilknyttete fagforbund innenfor oljevirksomheten foretrukket. Se Ryggvik og Smith-Solbakken 1998.
36 Intervju Lars Anders Myhre, NOPEF, NORSOK-arbeidsgruppe Helse, Miljø og Sikkerhet, 9. sept. 1997.
37 Ibid.
38 Intervju Roar Abrahamsen, Fellesforbundet, hovedtillitsvalgt Kværner, 19. mai 1998. Oppfatningen om at arbeidsgiverne hadde begått løftebrudd ble også understreket av Lars Anders Myhre på Offshore Strategikonferansen 7. og 8. februar 1998.
39 Offshore Strategiundersøkelsen 1996 – 1999 og Samspillsnormer, rapport april 1998.
40 Offshore-strategi undersøkelsen 1996 – 1999.
41 Samspillnormer, rapport april 1998.
42 Det samme argumentet finnes i rapporten: «Erfaringer med vedlikeholds-og modifikasjonskontrakter. Mellom jusen og den gode vilje» (Gjelsvik 2000).
43 Analyse av investeringsutviklingen i utbyggingsprosjekter på kontinentalsokkelen. Utredning fra Investeringsutvalget oppnevnt 29. august. Avgitt 30. januar 1999.
44 Intervju Finn Roar Aamodt, OLF – panel diskusjon Utstein Kloster 22, januar 1999, Rogaland perspektivanalyse.
45 Offshore-strategikonferansen 7–8 februar 1998.
46 Intervju Thorleif Enger, Norsk Hydro, NORSOK-styringsgruppe 11. nov 1997.
47 KON-KRAFT (KONkurranseKRAFT) er et nytt samarbeidsorgan som tok over stafettpinnen etter NORSOK. KON-KRAFT har som mål å forbedre og styrke norsk sokkels konkurranseevne for å sikre at sokkelen fortsatt er et attraktivt investeringsområde. Samarbeidsorganet tar også sikte på å styrke leverandørindustriens konkurranseevne både på norsk sokkel og internasjonalt. KON-KRAFT styres av et topplederforum med olje- og energiminister Olav Akselsen som leder. Første møte fant sted 5. september 2000.