



KonKraft

Beste Praksis for
samhandling i
forsyningskjeden.



Rapport med
implementeringsforslag
til møte i Topplederforum

9. mars 2004



Harald Karlsson, Leder, Styringsgruppen
Rolf Hestenes, Prosjektleder

Innholdsfortegnelse.

1. Sammendrag og konklusjoner.....	3
2. Bakgrunn.....	5
3. Målsetting for prosjektet.....	6
4. Organisering av arbeidet.....	7
5. Arbeidsresultater og anbefalinger.....	9
6. Gjennomføring av foreslåtte tiltak.....	10
7. Utvikling av norsk Beste Praksis.....	12
8. Forslag til implementering.....	14

Vedlegg:

1. Ressurspersoner og arbeidsgrupper.....	15
2. Beste Praksis for Samhandling i Forsyningskjeden.....	16
3. Beste Praksis presentasjon, Offshore Strategikonferansen, Stavanger, Feb. 2004.....	20

1. Sammendrag og konklusjoner

Prosjektet Samarbeid og Arbeidsprosessforbedringer ble etablert i 2002 av Topplederforum med Olav Fjell, Statoil og Harald Karlsson, Leirvik Module Technology som sponsorer for arbeidet.

For å gjennomføre prosjektarbeidet ble det etablert en styringsgruppe, et hovedprosjekt med en heltids prosjektleder og tre delprosjekter med hver sin prosjektleder:

- Hovedprosjektet: Hvordan involvere leverandørindustrien tidligere i prosjektutviklingen, samt sluttrapportering. Styringsgruppen utgjorde i hovedsak denne prosjektgruppen.
- Delprosjekt1 : Samarbeid mellom oljeselskap og hovedleverandører.
- Delprosjekt 2: Internasjonalisering gjennom utenlandske selskaper på norsk sokkel.
- Delprosjekt 3: Samarbeid i verdikjeden

Disse prosjektene ble gjennomført med bred deltagelse fra vel 30 ressurspersoner fra 21 forskjellige bedrifter i næringen. Etter en vurdering av anbefalingene fra prosjektgruppene besluttet styringsgruppen å gjennomføre disse som følger:

- Pilotprosjekt Vest Afrika for prekvalifisering av norsk leverandørslag, besluttet ikke iverksatt grunnet manglende tro på at dette ville føre frem av praktiske årsaker.
- Myndighetsengasjement, internasjonal anskaffelsespraksis ble besluttet gjennomført som en del av INTSOK's normale virksomhet og ble rapportert til Topplederforum i desember 2003.
- "Mentoring" av SMB og samarbeid om systempakker ble overført til TBL's Forum for System- og Utstyrslleverandører for gjennomføring. Arbeidet med systempakker er tatt opp i workshops, mentoring av SMB vil bli startet som et pilotprosjekt i UK-Norway samarbeidet med kick-off i mars 2004.
- Nye samarbeidsformer for småfelt ble iverksatt som et prosjekt i regi av OLF. Aktuelle felt ble kartlagt i samarbeid med OD og faktorer som hindrer utvikling ble identifisert. Det foreslåtte pilotprosjektet for å tilrettelegge nye samarbeidsformer ble utsatt og vil bli vurdert på et senere tidspunkt.
- Anskaffelser, samarbeid og arbeidsprosessforbedringer ble besluttet gjennomført som et eget prosjekt med en utvidet styringsgruppe, Prosjektet er gjennomført på basis av workshops, konsolidering av anbefalinger, kalibrering mot NORSOK samspillsnormer, utveksling av erfaring med britenes tilsvarende arbeid i UK Pilot.

Beste Praksis for Samhandling i Forsyningskjeden ble presentert med eksempler ved Offshore Strategikonferansen 10-11. februar. I forkant av konferansen ble det gjennomført en spørreundersøkelse relativ til de forskjellige aksjonene og samhandlingsreglene foreslått i Beste Praksis. På grunnlag av de 126 svarene vi fikk, der vi antar de fleste kom fra de vel 250 deltagerne på konferansen, kunne det konstateres at det var stor interesse for arbeidet, med betydelig støtte og ønske om å delta i den foreslåtte gjennomføringen ved utvikling av lærende nettverk som gir mulighet for å dele og utnytte smartere og mer innovative måter å jobbe på.

Det foreslås at prosjektet, som vil bli en krevende samarbeidsprosess gjennomføres over to år med de 100 mest sentrale oljeselskapene og leverandørbedriftene som målgruppe. Gjennomføringen vil bli basert på etablering av et nettverk av implementeringsansvarlige i bedriftene, støttet av en prosjektgruppe. Gjennomføringen vil bli basert på Beste Praksis,

websites, workshops og forbedringstiltak knyttet til Beste Praksis i egen bedrift og i forhold til kunder og medleverandører. Fremdriften i arbeidet og effekten av Beste Praksis vil bli fulgt opp av styringsgruppen, evaluert ved en ny spørreundersøkelse etter ett år, rapportert til Topplederforum og tatt opp som et sentralt tema ved årlig strategikonferanse. TBL og OLF vil sammen være ansvarlig for oppfølging og videreutvikling av Beste Praksis.

2. Bakgrunn

2.1 NORSOK samarbeidet

NORSOK initiativet som ble etablert i 1993 medførte et økt aktivitetsnivå og et nærmere samarbeid mellom myndigheter, oljeselskaper og de enkelte selskapene i leverandørindustrien. Den store aktiviteten ga grunnlag for optimisme og motivasjonene var stor for å samarbeide om mer effektive arbeidsmetoder. I 1998 ble "NORSOK samspillsnormer for oljeindustrien" utarbeidet med de temaene som det skulle samarbeides om for å gjøre virksomheten på norsk sokkel mer konkurransedyktig.

En sterk tro på at de ambisiøse målsettingene i NORSOK kunne realiseres gjorde at gevinster mht mer effektive arbeidsprosesser ble forskuttert før de bevislig kunne gjennomføres, noe som medførte kostnadsoverskridelser og negativ omtale. Implementeringen sviktet og det som skulle være et felles løft viste seg vanskelig å gjennomføre fullt ut. I år 2000 ble det vedtatt å nedlegge NORSOK. Britenes parallelle prosess i CRINE(Cost Reduction in a New Era) led samme skjebne, men fikk ikke den negative omtalen grunnet betydelig mindre ambisiøse mål og større evne til å fokusere på de positive resultatene.

2.2 KonKraft og bakgrunnen for Samarbeidsprosjektet

KonKraft ble etablert for å videreføre de gode tiltakene i NORSOK prosessen, samt iverksette nye tiltak som kunne sikre at norsk sokkel forble et attraktivt investeringsområde og at norsk leverandørindustri styrket sin konkurranseevne hjemme og ute. Bakgrunnen var at norsk sokkel i dag betraktes som et modent område der de store, meget lønnsomme feltene tid sannsynligvis er forbi. Mindre, vanskelige felt med marginal økonomi vil ikke bli utviklet hvis ikke rammebetingelser, teknologi og arbeidsprosesser tilpasses slike utfordringer og de nye utfordringene som ligger på dypere vann og i utsatte nordområder. Det er viktig for norsk leverandørindustri at norsk sokkel videreutvikles med et jevnt aktivitetsnivå som en forutsetning for ivaretagelse av kompetanse, fortsatt utvikling og kvalifisering av ny teknologi og forbedring av samhandlingen med et mangfold av norske og internasjonale operatører. Gjennom å gjøre hverandre gode i hjemmemarkedet vil vi kunne konkurrere mer effektivt i internasjonale markeder.

3. Målsetting for Samarbeidsprosjektet

Topplederforum i KonKraft iverksatte dette prosjektet med Olav Fjell, Statoil og Harald Karlsson, Leirvik Module Technology, som sponsorer som en nødvendig prosess for å understøtte det arbeidet som ble iverksatt i forbindelse med rammebetingelser (aktivitet, skatt og kostnader) og teknologiutvikling (OG21).

Prosjektet fikk i oppgave å fokusere på hvordan den norske leverandørindustrien kunne trekkes tidligere inn i nye utbygginger og hvilke forslag til forbedringer som bør gjennomføres i de førkontraktuelle prosessene og i det kontraktuelle samarbeidet.

Prosjektet skulle ta opp problemstillingene på bred basis og metodene og prosessene skulle omfatte alle ledd i verdikjeden fra myndighetene via oljeselskapene til de enkelte leverandørene. Målet var å utvikle effektive arbeidsmetoder som skulle styrke konkurransevnen slik at vår industri forblir best på norsk sokkel og også fremstår som attraktive og konkurransedyktige aktører i de internasjonale olje- og gassmarkedene.

Følgende mål ble etablert på godt samarbeid i oljeindustrien:

- **lite ressursbruk på kvalifisering av leverandører**
 - bedre samordning internt, bruke opplysninger innhentet siste 12 mnd.
 - bruke Achilles, helst felles prekvalifisering med First Point Assessment i UK.
- **minimale kostnader for valg av leverandør**
 - spare kostnader for de som leverer tilbud og de som skal evaluere dem
 - konkurrere på løsning, kapasitet og kompetanse like mye som på pris
 - forhandle med de som gjorde en god jobb sist gang
- **god leveringssikkerhet**
 - forutsigbare rammebetingelser
 - realistisk gjennomføringsplan
 - god kontroll på fremdrift og kostnadsutvikling
- **leveranser til avtalt kvalitet**
 - lite skreddersøm, anvender standardisering og gjenbruk av løsninger
 - riktig kravspesifisering, tidlig fellesforståelse
 - unngå skjulte feil og mangler
- **virksomhet gir økt verdiskaping for alle.**
 - aksept og forståelse for partenes interesser:
 - oppdragsgiver: få verdi for penger
 - leverandør: tjene penger på virksomheten
 - minimalt ressursbruk på det som ikke gir noen verdi
 - krav til dokumentasjon og informasjon er reelt etter vurdert behov. (analyser, rapporter, spesifikasjoner, tegninger, etc.)
 - langsiktige avtaler skal ikke være til hinder for delt verdiskaping (bruk av rammeavtaler)

4. Organisering av arbeidet

Samarbeidsprosjektet har blitt gjennomført i to faser:

- ✓ En tidligfase med analyse av aktuelle problemstillinger og anbefalte tiltak.
- ✓ En implementeringsfase for å utvikle anbefalte tiltak.

For å gjennomføre tidligfasen ble det etablert en styringsgruppe, et hovedprosjekt med en heltids prosjektleder og tre delprosjekter med hver sin prosjektleder:

- Hovedprosjektet: Hvordan involvere leverandørindustrien tidligere, samt sluttrapportering. Styringsgruppen utgjorde i hovedsak denne prosjektgruppen.
- Delprosjekt1 : Samarbeid mellom oljeselskap og hovedleverandører.
- Delprosjekt 2: Internasjonalisering gjennom utenlandske selskaper på norsk sokkel.
- Delprosjekt 3: Samarbeid i verdikjeden

Disse prosjektene ble gjennomført med bred deltagelse fra vel 30 ressurspersoner fra 21 forskjellige bedrifter i næringen, se *Vedlegg 1*. Hvert delprosjekt fungerte som et eget prosjekt og en omfattende prosjektrapport ble lagt frem i februar 2002 med presentasjon til Topplederforum i møte 5. mars 2002. For en fullstendig beskrivelse vises det til rapportene. I det følgende vises bare de oppgavebeskrivelsene gruppene tok fatt på:

4.1 Hvordan involvere industrien tidligere.

Hvordan få tidlig industrideltagelse i nye prosjekter i etablering av rammer for samarbeid og for utvikling av bedre tekniske løsninger.

Målsetting med oppgaven:

Tidlig samarbeid mellom oljeselskap og leverandørindustri vil utvikle samarbeidsformer med bedre kompetanseutnyttelse og effektivitet i senere prosjektfase. Dette vil bidra til å effektivisere og styrke virksomheten på norsk sokkel og gi et bedre fundament for å gjøre norsk industri mer internasjonalt konkurransedyktig.

4.2 Samarbeid mellom oljeselskap og hovedleverandør

Hvordan få til et tettere faglig samarbeid på tvers i hele kjeden fra oljeselskap til utstyrsleverandører og hvilke oppgaver som bør være utført for å redusere usikkerhet ved kontraktsinngåelse.

Målsetting med oppgaven:

- Bedre utnyttelse av de erfaringer og kompetanse som bransjen besitter i forhold til sin kjernevirksomhet og det marked de opererer i bør gi kvalitetsløsninger med mer innebygget erfaring. Videre utvikle prosesser der tekniske avklaringer og detaljer kan legges mer på plass før betingelser for leveransen kontraktsfestes.
- Bedre kjennskap til hverandres roller som operatørselskap, hovedkontraktør eller leverandør, for derigjennom å utvikle tillitsforhold og systematikk for mer effektiv styring, kontroll og rapportering.

4.3 Internasjonalisering gjennom utenlandske selskaper på norsk sokkel

Identifisere de viktigste forskjellene mellom virksomheten på norsk sokkel og på den internasjonale arenaen, hva som er konkurransefaktorer og hva den norske leverandørindustrien bør være forberedt på for å lykkes i det internasjonale markedet.

Målsetting med oppgaven:

Bedre kunnskap om konkurranseforhold på den internasjonale arenaen og sette norsk leverandørindustri i posisjon til å bli mer konkurransedyktig i dette markedet.

4.4 Samarbeid i verdikjeden

Gjennomgang av hvordan hovedkontraktørene trekker med seg medleverandører i sin gjennomføringsstrategi, hvilke rammer som legges i tilbudsfasen og hvordan de velges etter kontraktsinngåelse for å få frem forbedringstiltak som vil redusere ressursbruk og tid i relasjonsbyggingen, utnytte kompetanse i bransjen og gi mer konkurransedyktige løsninger.

Målsetting med oppgaven:

Utvikle en samarbeidspraksis som motiverer bruk av leverandørindustriens kompetanse og erfaringer fra egne produkter i de tekniske løsningene som utarbeides, videre etablere system for bedre flyt av driftsinformasjon til leverandørindustrien. Åpne for større grad av gjenbruk av løsninger og bruk av standardiserte produkter i bransjen for å redusere gjennomløpstid og kostnadsnivå.

5. Arbeidsresultater og anbefalinger.

Med utgangspunkt i de omstillingsbehov norsk sokkel og næringen står overfor konkluderte prosjektgruppene med følgende forslag og anbefalinger, der det ble forutsatt at styringsgruppen skulle være ansvarlig for videre gjennomføring. Styringsgruppen besto av:

- Harald Karlsson, Leirvik Module Technology, Leder
- Roar Abrahamsen, LO Industri
- Are Dahl, ABB (senere Siemens)
- Alfred Nordgård, Norske Shell
- Tom Røtjer, Norsk Hydro
- Leif Solberg, Statoil

5.1 Internasjonalt pilotprosjekt Vest Afrika.

Målsettingen var å kvalifisere norske leverandører til å vinne kontrakter i forbindelse med feltutbygginger der Shell og Total er operatører. Følgene tiltak ble foreslått:

- **Kvalifisering av norske leverandører**, der to norske hovedleverandører skulle ta ansvar for hvert sitt leverandørlag gjennom FEED studier og tilbudsarbeid. (Ansvar: Harald Karlsson og Styringsgruppen)
- **Tilrettelegging av myndighetsengasjement**, inkludert rammevilkår, støtte- og garantiordninger, politisk promovering og bilaterale tiltak. (Ansvar: Gulbrand Wangen/INTSOK)
- **Mentoring av SMB**, der større selskaper skal hjelpe SMB etter mønster av det arbeidet som er gjennomført av PILOT i UK, inkludert etablering av dedikerte kontaktpersoner og formalisering av relasjoner. (Ansvar: TBL Forum for System- og Utstyrsleverandører)
- **Samarbeid om systempakker**, ved etablering av en arbeidsgruppe for å se på hvilke systempakker som vil bli etterspurt og som kan leveres fra norsk leverandørindustri, inklusiv forslag til spesifikasjoner. (Ansvar: TBL Forum for System- og Utstyrsleverandører)
- **Strategier og anskaffelser i internasjonal oljevirksomhet**, der det ble foreslått en workshop med deltagelse av myndigheter, oljeselskaper og leverandørindustri for å bli bedre kjent med internasjonale konkurranseforhold. (Ansvar: Gulbrand Wangen/INTSOK)

5.2 Nye samarbeidsmodeller for småfelt, der en arbeidsgruppe skal fremskaffe en oversikt over aktuelle småfelt på norsk sokkel, samle erfaringer fra ”satellite accellerator” prosessen på britisk sokkel som grunnlag for å forberede et pilotprosjekt for utvikling av et marginalfelt på norsk sokkel. (Ansvar: Finn Roar Aamodt/OLF)

5.3 Anskaffelsespraksis i norsk oljevirksomhet, der det ble foreslått gjennomført en workshop med bred deltagelse av relevante ledere fra myndighetene, oljeselskapene og leverandørindustrien for å drøfte og oppnå enighet om effektivisering og forbedring av anskaffelsesmetodene for norsk olje- og gassvirksomhet. Dagens praksis skal gjennomgås for å finne muligheter for hvordan leverandørindustrien kan drive lønnsomt og styrke sin konkurransekraft på norsk sokkel og i det internasjonale markedet. (Ansvar: Harald Karlsson/TBL)

Rapporten med anbefalingene ble lagt frem i Topplederforum 5. mars 2002 og tatt til etterretning.

6. Gjennomføring av foreslåtte tiltak.

I etterkant av sluttrapportering til Topplederforum ble det gjort en vurdering av den praktiske gjennomføringen i Styringsgruppen. Det ble konkludert som følger:

6.1 Internasjonalt pilotprosjekt Vest Afrika.

Vest Afrika var foreslått som fokusområde fordi det var relativt umodent og et raskt voksende marked med både Shell og Total som aktører.

Pilotprosjektets målsetting skulle være å gi norske leverandører mulighet til å kvalifisere seg for tidligfase studier og leveranse til feltutvikling. Gjennom pilotprosjektet skulle det sikres at leverandørindustrien kom inn tidlig med konkurransedyktige tilbud basert på benchmarking. Både Shell, Total, AkerKværner og ABB var i utgangspunktet positive til å medvirke, forutsatt at dette var tilpasset normale anskaffelsesprosedyrer. Aktuelle prosjekter var Shell/Bonga og Total/Akpo i Nigeria. De to norske hovedleverandørene skulle lede hvert sitt leverandørslag, ta ansvar for å trekke sammen og koordinere med sikte på maksimal verdiskaping i Norge.

Det ble sett på som særdeles viktig at norske leverandører ble engasjert i FEED studier og kunne påvirke løsninger, samtidig som det ble gitt tidlig tilgang på informasjon om anskaffelsesstrategi og samspillskrav med lokal industri.

I løpet av 2002 ble det ført samtaler med både Shell, Total, AkerKværner og ABB og det ble klart at det ikke var grunnlag for å gjennomføre tiltaket i sin foreslåtte form.

Det ble derfor besluttet å stille dette tiltaket i bero ved å satse på en alternativ løsning der INTSOK's normale virksomhet skulle sikre posisjonering og arbeidet med samarbeidsprosesser i Norge i forhold til de internasjonale selskapene og de gode resultatene vi kan vise til på hjemmebane ville bedre muligheter og konkurransevne.

6.2 Tilrettelegging av myndighetsengasjement og strategier for anskaffelser i internasjonal oljevirkosomhet.

Begge disse tiltakene ble besluttet gjennomført som en del av INTSOK's normale virksomhet. Dette er gjennomført i form av:

- Studie av rammebetingelser, støtte og garantiordninger våre konkurrenter har som basis for sin virksomhet.
- Kartlegging av globale markedsmuligheter for den norske leverandørindustrien.
- Workshops i de aktuelle markedsområdene, der norsk leverandørindustri får anledning til å profilere seg og finne eventuelle lokale partnere.

En prosjektrapport ble utarbeidet av INTSOK i 2003 og presentert for Topplederforum i møte i desember samme år.

6.3 Mentoring av SMB og samarbeid om systempakker.

Begge disse tiltakene ble besluttet gjennomført i TBL's forum for System- og Utstyrslleverandører:

- Mentoring etter det opplegget britene hadde etablert i UK Pilot ble introdusert i Forum for System- og Utstyrslleverandører, uten at dette ga tilstrekkelig respons. Dette må

skyldes at SMB føler de har tilstrekkelig inngrep med aktuelle større bedrifter de ønsker å samarbeide med. Den norske klyngen er relativt liten og åpen. Mentoring ble imidlertid tatt opp igjen av britene som et ledd i UK-Norway samarbeidet, nå som et forslag om UK-Norway mentoring og et prøveprosjekt med tre britiske og tre norske SMB.

Mentorer er nå på plass i UK og i Norge og norske SMB vil bli invitert til å søke i forbindelse med Share Fair arrangementet som arrangeres av INTSOK i Stavanger i mars 2004.

- Samarbeid om systempakker er utredet mht rollefordeling mellom operatør, hovedleverandør og medleverandører og en gjennomføringsmodell er etablert mht:
 - effektiv overordnet designfase hvor design fryses
 - bruk av funksjonsspesifikasjoner
 - håndtering av informasjon
 - håndtering av endringer
 - håndtering av grensesnitt

I regi av TBL's Forum for System- og Utstyrsløseleverandører er det gjennomført en kartlegging av norske systemleverandører, laget et utkast til hvordan systempakker kan funksjonsspesifiseres og fordelene ved et slikt samarbeid

6.4 Nye samarbeidsmodeller for småfelt.

Dette arbeidet ble besluttet gjennomført som et eget prosjekt i regi av OLF. En prosjektgruppe har med støtte fra OD:

- Utført en kartlegging av aktuelle småfelt på norsk sokkel, Ressursklasse 5.
- Vurdert hvilke hindringer som stopper disse feltene fra å bli utbygget, dvs. manglende lønnsomhet, rammebetingelser, prosess- og transportmuligheter i eksisterende infrastruktur, ny teknologi osv.
- Drøftet erfaringene med UK Satellite Accelerator med UK Pilot i møte i Stavanger og vurdert anvendelse mht norske problemstillinger.

Dette prosjektet er rapportert til Topplederforum. Prosjektet gjennomførte imidlertid ikke oppgaven med å tilrettelegge en pilot i Norge for å få testet om ny teknologi, nye samarbeidsformer, nye konsortier m. mer kunne utløse slike felt. Dette arbeidet bør gjennomføres da såkalte småfelt på norsk sokkel er betydelig større enn tilsvarende småfelt som bygges ut med lønnsomhet på britisk sokkel og i GOM.

6.5 Anskaffelsespraksis i norsk oljevirkosomhet.

Forslaget om en workshop med bred deltagelse for å oppnå enighet om effektivisering og forbedring av anskaffelsesmetoder ble vurdert til å være nyttig, men ikke i seg selv tilstrekkelig i forhold til målsettingene i KonKraft. En slik workshop måtte settes inn i en langsiktig prosess og suppleres med andre tiltak. Derfor ble det gjennomført to workshops med Statoil og Hydro og leverandørindustrien og konsultasjoner i næringen med sikte på å utvikle, implementere og følge opp en "Beste Praksis for Samhandling i Forsyningskjeden", se Vedlegg 2 og videre beskrivelse.

7. Utvikling av norsk "Beste Praksis for Samhandling i Forsyningskjeden".

For å gjennomføre dette tiltaket ble det etablert en utvidet styringsgruppe:

- Harald Karlsson, Leirvik Module Technology, Leder.
- Olav Jan Støve, Norsk Hydro
- Tom Røtjer, Norsk Hydro
- Leif Solberg, Statoil
- Alfred Nordgård, Shell
- Gulbrand Wangen, INTSOK
- Are Dahl, Siemens
- Kjell Arne Oppebøen, KonKraft
- Roar Abrahamsen, LO Industri

En ny prosjektgruppe ble etablert bestående av:

- Rolf Hestenes, TBL, Leder
- Odd Instefjord, Statoil
- Geir Paulsen, Hydro
- Svein Bredahl, AkerKværner
- Inge Husefest, Siemens

Som grunnlag for prosjektarbeidet ble det raskt etablert noen viktige prinsipper for utforming av en Beste Praksis som grunnlag for en kontinuerlig forbedringsprosess for reduserte kostnader, styrket konkurransevne og bedret lønnsomhet:

- ✓ Kontraks- og anskaffelsesstrategier tilpasset industriell utvikling og verdiskaping i Norge.
- ✓ Utnytte leverandørindustriens konseptmessige og gjennomføringsmessige fortrinn.
- ✓ Gjøre leverandørene gode med basis i egen gjennomføringsmodell, bli gode sammen hjemme og internasjonalt.
- ✓ Investere flere ressurser i tidligfase, redusere risiko og modne kontraktsgrunnlag for fast pris kontrakter.
- ✓ Allianser og langsiktige samarbeidsavtaler med klare regler for incentiver, eierskap og ny teknologi.
- ✓ Bruk av standardkontrakter, åpen kommunikasjon og rimelig fordelig av risiko.
- ✓ Kontinuerlig forbedring, økt konkurransevne.

Prosjektarbeidet ble gjennomført som en serie aktiviteter:

1. To workshops med bred deltagelse ble gjennomført i samarbeid med Statoil og Hydro. UK Pilot "Code of Practice for Supply Chain Partnership" ble presenter og aktuelle forbedringstiltak som både operatørselskapene og leverandørene kunne ta inn i sine normale forbedringsprosesser ble drøftet. Denne prosessen ga også en omfattende liste for vurdering i forhold til en norsk Beste Praksis.
2. Resultatene fra workshops med Hydro og Statoil ble konsolidert og vurdert opp mot de handlingsreglene som var etablert i NORSOK Samspillsnormer. Det ble samtidig gjort en vurdering av dagens praksis i forhold til NORSOK Samspillsnormer, hva som var ivaretatt og hva som naturlig burde gå inn i Beste Praksis. Det var enighet om at de

- deltagende bedriftene ville sørge for å implementere de foreslåtte tiltakene som en del av sine normale utviklingsplaner.
3. Det ble etablert et samarbeid med UK Pilot og foretatt møter med DTI og implementeringsteamet for å trekke erfaringer. Vi ble advart om ikke å undervurdere implementeringsfasen og behov for oppfølging om vi virkelig ville ha resultater. Samtidig gjorde vi oss opp en oppfatning om at vi ikke kunne lage noen blåkopi av britisk beste praksis, da denne hadde en nokså ensidig kommersiell fokus mot betalingsbetingelse m. mer, mens prosjektgruppen var mer opptatt av å tilrettelegge en forandringsprosess der vår Beste Praksis er et kommunikasjonsverktøy.
 4. Vår oppfatning om behovet for fokus på samhandling og arbeidsprosesser ble ytterligere styrket ved en intervjuundersøkelse ved hjelp av sjekklister for å kunne sammenligne britisk "Code of Practice" mot NORSOK Samspillsnormer og det konsoliderte resultatet fra workshops med Statoil og Hydro.
 5. På basis av et første grovtkast ble det gjennomført diskusjonsmøter med Shell og Total for å klarlegge deres syn på norsk Beste Praksis og hvordan denne best kunne utvikles mht form og innhold.
 6. Det ble gjennomført et orienteringsmøte med styreformann og ledelse i Achilles, da vi ønsket å foreslå Achilles som et generisk prekvalifiseringssystem. Vi ønsket også å bli orientert om mulighetene for et felles FPAL(First Point Assessment Limited) og Achilles, noe som er foreslått i UK-Norway Supply Chain Group og som sannsynligvis blir en realitet i løpet av 2004.
 7. Det ble gjennomført et felles styremøte mellom TBL Offshore og OLF's leverandørstyre hos OLF i Stavanger, der Beste Praksis ble presentert og diskutert. Det var enighet om å arbeide videre etter det opplegget som var foreslått, der OLF og TBL i fellesskap tar eierskap til prosessen, gjennomfører en årlig undersøkelse og følger opp Beste Praksis.
 8. Det ble også gjennomført en presentasjon og diskusjon med OED, da vi forutsatte at OED/OLF i fellesskap skulle sørge for at informasjon om planlagte feltutbygginger og større vedlikeholds- og modifikasjonskontrakter skulle gjøres tilgjengelig i et hensiktsmessig format årlig. Vi ønsket også at OED skulle stille seg bak Beste Praksis og gi støtte til implementeringen der dette måtte trenge. Dette ble bekreftet.
 9. Forberedte og gjennomførte en internett spørreundersøkelse med referanse til hvert av tiltakene som er foreslått i Beste Praksis som underlag for en presentasjon av Beste Praksis ved Offshore Strategikonferansen i Stavanger 10-11. februar 2004. Hovedtrekkene er tatt inn i presentasjonen til konferansen, *se Vedlegg 3*. Da Beste Praksis var hovedtema for konferansen presenterte vi også eksempler på hva som kan oppnås med Beste Praksis fra Hydro, AkerKværner og Sørco.
 10. Det arbeides nå med å få til et samarbeid der den årlige undersøkelsen om resultatoppnåelsen for Beste Praksis kan presenteres og strategiske utfordringer tas opp til drøfting og debatt med tanke på å aktivisere leverandørklyngen i et positivt samarbeid.

Den Beste Praksis som nå foreligger som basis for implementering dekker fasene fra planlegging og tidligfaseaktiviteter gjennom anskaffelser, kontrakter og forhandlinger, gjennomføring av prosjektene og oppfølging/forbedring av Beste Praksis. Basert på responsen i intervjuundersøkelsen, der godt over 100 av de vel 250 som deltok på konferansen svarte er det gledelig å konstatere at det utkastet som nå er startgrunnlag for en bedre, mer effektiv og kostnadsbesparende samhandlingsprosess gis bred støtte som relevant og nødvendig. Samtidig kan vi konstatere en positiv holdning til prosessen og til selv å medvirke.

8. Forslag til implementeringsplan.

Ved lanseringen av den Beste Praksis styringsgruppen har godkjent, og som får støtte av bransjen, ble det skissert en implementeringsplan på Offshore Strategikonferansen:

- Presentasjon til Topplederforum 9.mars 2004, der Topplederforum inviteres til å ta eierskap og lederskap gjennom å gå foran ved utnevning av implementeringsansvarlige i egen bedrift. Disse vil inngå i et nettverk som sammen vil sørge for implementering og at Beste Praksis brukes som et verktøy for forbedring og deling av gode resultater og arbeidsmetoder.
- Ferdigstilling av en implementeringspakke bestående av en webløsning for informasjon, oppfølging og deling av gode erfaringer, Beste Praksis i hefteform, eksempler og annen informasjon. Det må også utarbeides pressemeldinger og underlag for artikler i fagpressen.
- Gjennomføring av workshops med implementeringsansvarlige i bedriftene for å bygge et implementeringsteam med felles forståelse og personlige kontakter som skal brukes og utnyttes i det videre arbeidet, der samarbeidende bedrifter, eksempelvis oljeselskap-hovedleverandør eller hovedleverandør-medleverandør arrangerer workshops for å finne forbedringsområder innenfor rammen av Beste Praksis.
- Oppfølging av Beste Praksis arbeidet, listing på webside og i Achilles av de bedriftene som er i gang og har forpliktet seg til sahandlingsreglene i Beste Praksis. Det er viktig at det sørges for periodevis informasjon, foredrag, eksempler på resultater m. mer for å holde trykk på prosessen.
- Årlig undersøkelse av hvordan Beste Praksis brukes og utnyttes som et forbedringsverktøy gjennomføres av TBL og OLF i fellesskap. De viktigste resultatene fra undersøkelsen presenteres på webside og i fagpresse i tillegg til at det gis en presentasjon på den årlige strategikonferansen, der sentrale temaer også er plukket ut for drøfting og debatt.
- Årlig presentasjon av status for gjennomføring og måloppnåelse til Topplederforum.

En detaljert plan for implementeringen vil bli laget i forkant av neste møte i Styringsgruppen. De aktivitetene prosjektgruppen må forberede vil i stor grad være klare i mars. Den videre fremdriften vil være avhengig av når bedriftene nominerer sine implementeringsansvarlige og når vi kan få iverksatt de nødvendige workshops. Britene tok mål av seg til å få med de 100 største i sitt første år og greide 78. Vår klynge er mindre, men vi burde ha en tilsvarende målsetting.

For å støtte implementeringen trenger vi å utvide prosjektgruppen med to representanter, en fra boring/brønn og en fra drift/vedlikehold for å sikre at Beste Praksis blir representativ og anvendt i hele leverandørindustrien.

Det vi foreslår å iverksette er en langsiktig prosess som vil kreve noe støtte for å komme i gang, men som etter hvert forutsettes å bli selvgående ved at bedriftene engasjerer seg bedrift til bedrift og at lokale forbedringsprosjekter iverksettes. Webløsningen vil være en mekanisme for informasjon, kontakt, læring og oppfølging, supplert med en årlig konferanse. I utgangspunktet ser vi for oss at dette prosjektet kjøres over 2 år med avtrappende støtte fra prosjektgruppen etter som implementeringsgruppen og nettverket bygges opp. Vi foreslår at Samarbeidsprosjektet evalueres og eventuelt justeres våren 2006.