



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Master i teknologi - Industriell økonomi/Kontraktsadministrasjon	Vårsemesteret, 2010 Åpen
Forfatter: Erlend Valsø Nilsen (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Petter Osmundsen, UiS Veileder(e): Tone Bruvoll, Statoil	
Tittel på masteroppgaven: Risikoeksponering for selskapet og kontraktøren ved en rammeavtale i petroleumsnæringen Engelsk tittel: Risk exposure for the company and the contractor in a frame agreement within the petroleum industry	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Risikofordeling Insentiver Kompensasjonsformat Petroleumskontrakter	Sidetall:93..... + vedlegg/annet:9..... Stavanger,14 Juni/2010.. dato/år

FORORD

Denne oppgaven er skrevet som en del av min mastergrad i industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger. Masteroppgaven gir 30 studiepoeng som til vanlig vil tilsvare ett semesters arbeid.

Industriell økonomi er et tverrfaglig studium med tekniske og økonomiske fag. Mastergraden krever en teknisk bakgrunn i bachelorprogrammet. Før jeg begynte på UiS hadde jeg fullført en bachelorgrad i bygg- og miljøteknikk fra Høgskolen i Ålesund. Direkte etter denne graden startet jeg på den toårige masteren i industriell økonomi ved UiS. I løpet av masteren velger vi et område for spesialisering. Jeg valgte kontraktsadministrasjon og derfor var det naturlig å skrive en masteroppgave innenfor dette området.

Ved starten av vårsemesteret 2010 fikk jeg muligheten til å skrive oppgaven i samarbeid med Statoil. I begynnelsen hadde jeg flere møter med min veileder i bedriften for å finne et passende tema å jobbe med. Jeg har ingeniørfaglige fordypning innen risikostyring for mastergraden og jeg ville derfor skrive en oppgave som involverte risiko så vel som kontrakter. Etter å ha gått gjennom flere alternativer fant vi ut at jeg kunne ta utgangspunkt i en rammeavtale og se nærmere på risikoforhold i denne og hvordan de ble behandlet i bestemmelsene. Jeg fikk tilgang til rammeavtaler og kontrakter fra Statoil som kunne være godt egnet til oppgaven. Disse ble studert for å finne hva som kunne være interessant å gjøre vurderinger rundt.

Det var både interessant og nyttig for meg å se gjennom kontraktene. Teorien og bakgrunnskunnskaper jeg hadde lært fra universitetet ble lettere å forstå ved å se hvordan kontrakter utformes og brukes i virkeligheten.

Prosessen med å skrive oppgaven har også ført til at jeg har fått en mye større interesse for fagfeltet og jeg kunne gjerne tenkt meg å jobbe med noe lignende i fremtiden.

Arbeidet har ikke vært uten problemer underveis. Noe jeg definitivt har lært om petroleumskontrakter og rammeavtaler er at det krever mye tid og bruke de. En god del av arbeidet besto i å lete gjennom bestemmelsene. Det var også litt problematisk å få definert oppgaven til tider. Jeg hadde et forutinntatt inntrykk av hvordan bestemmelsene i rammeavtalen ville se ut som noen ganger stemte dårlig med virkeligheten. Det var stort sett mer krevende å finne frem enn jeg hadde regnet med. Da jeg aldri har sett gjennom en slik rammeavtale før var det vel ikke unaturlig at det ble slik og jeg er nok ikke alene om å ha hatt vanskeligheter underveis i en masteroppgave. Jeg føler ting stort sett løste seg til slutt, noe veilederen min ved Statoil også skal ha mye av æren for.

Jeg vil takke min eksterne veileder, Tone Bruvoll ved Statoil, for et godt samarbeid som har vært både nyttig og svært lærerikt. Jeg ønsker også å takke Petter Osmundsen ved Universitetet i Stavanger for å ha hjulpet meg i gang med masteroppgaven.

Jeg må også få takke Statoil for at jeg fikk skrive hovedoppgaven i samarbeid med selskapet.

Med Vennlig hilsen

Erlend Valsø Nilsen

SAMMENDRAG

En utvalgt rammeavtale mellom Statoil og en leverandør vil være utgangspunktet for rapporten. Rammeavtalen omfatter marine installasjoner. En rammeavtale fastsetter vilkår for kontrakter som skal tildeles. Rapporten vil ta for seg viktige forhold tilknyttet arbeidet og gjeldende bestemmelser rundt disse forholdene i rammeavtalen.

Betragtninger og vurderinger vil bli sett på i et kontraktsteoretisk perspektiv og sammenligninger vil bli gjort i forhold til teorien. Hensikten er å se om avtalen følger anbefalinger fra kontraktsteori.

Rapporten dekker kun forhold mellom partene som strekker seg fra oppstart av arbeidet til tildeling av sertifikat for ferdig arbeid. Denne tiden, som vil utgjøre tidsperioden for selve arbeidet på feltet, vil inneholde mange risikoer som partene tar på seg. Bestemmelsene bør være tilpasset forholdene som faktisk er til stede under arbeidet.

Mye kan gå galt under arbeidsforløpet og det er en mulighet for at partene ikke kan oppfylle sine plikter med hensyn til kontrakten. Mulige trusler kan være tilknyttet for eksempel uhell, svikt i forhold til HMS og dårlig fremdrift. Hvem som bærer risikoen for slike forhold bør være tydelig beskrevet i rammeavtalen.

Et viktig motiv for vurderingen er også å se på hvordan bestemmelsene påvirker partene, hvilken atferd de motiverer til.

Det er vanskelig å regulere alle mulige forhold fullt ut i slike rammeavtaler og mange implisitte elementer forekommer. Det vil si at noen bestemmelser bygger på tillitt og relasjoner mellom partene. Når partene på en troverdig måte kan binde seg til slike elementer fungerer det bra, men det bør så langt som mulig være klare bestemmelser med hensyn til plikter og ansvar. Dette er et av momentene som gikk igjen i vurderinger rundt hvordan bestemmelsene regulerte forhold under arbeidet. Men rammeavtalen inneholder veldig mange insentivordninger som alene eller sammen vil stimulere partene til å forsøke å oppfylle sine plikter.

Etter de forhold tilknyttet arbeidet er vurdert vil rapporten inneholde vurderinger omkring to viktige tema rundt bestemmelser i rammeavtalen. Det første temaet tar for seg de forskjellige kompensasjonsformatene i rammeavtalen. Jeg ser nærmere på hvilke risikoer de forskjellige kompensasjonsformatene representerer. Flere av forholdene under arbeidet blir behandlet forskjellig i bestemmelsene avhengig av hvordan de kompenseres. Måten tilpasningene er gjort med hensyn til kompensasjonsformat bør være mest mulig riktig i forhold til egenskapene til kompensasjonsformatene og teori rundt dette.

En del av bestemmelsene er fra før nøye utformet, men ikke særlig tilpasset enkelte av kompensasjonsformatene. Justeringene i forhold til enkelte kompensasjonsformat i rammeavtalen løser dette problemet, slik at bestemmelsene er tydelig definerte uansett hvilket kompensasjonsformat som er brukt. Vurderingene viser at tilpasningene er gjort på en god måte som er tilpasset egenskapene til kompensasjonsformatene og kan forsvares ut i fra kontraktsteori. Tilpasningene har klare hensikter for bl.a. risikodeling, insentiver, regulere endringer og sikre selskapet større innsikt i arbeidet. Tilpasningene fungerer slik som de skal i forhold til disse.

Det andre temaet på slutten av rapporten tar for seg noe som er svært aktuelt for petroleumskontrakter. Partene involvert, selskapet og kontraktøren, har gjerne veldig forskjellige forutsetninger økonomisk sett. Det er en klar tendens i petroleumsnæringen at selskapet har mye større finansiell styrke enn kontraktøren. Selskapet har gjerne en portefølje av mange prosjekter slik at deres risiko blir spredd og negative konsekvenser på et enkelt prosjekt vil oppleve en generell utjevning når alle prosjektene er sett under ett. Dessuten er selskap gjerne en del av lisensgrupper der flere selskap deler risikoen ved en utbygging. Kontraktøren derimot har gjerne svakere økonomi og kan ofte ha mindre leveranser. Verdien av kontraktørens del av prosjektet er ofte lavere enn selskapets investeringer. Hvis kontraktøren er en mindre leverandør eller nettopp har startet opp er de enda mer sårbare for tap. I rapporten er det presentert vurderinger omkring hvordan rammeavtalen har tatt hensyn til partenes ulike evne til å påta seg risiko.

Omfattende grep er gjort i rammeavtalen for å beskytte kontraktøren mot store potensielle tap. Vurderingene bekrefter at risikoen gjerne er flyttet over på selskapet slik at kontraktøren kan gå inn i kontrakten med en viss trygghet. Men for selskapet, som er villig og i stand til å ta på seg slik risiko, er det flere fordeler med denne fordelingen. Kontraktsprisen blir lavere som resultat av at kontraktøren slipper unna en del risiko. Dessuten inneholder rammeavtalen flere rettigheter selskapet kan benytte seg av for å motvirke kontraktørens svekkede insentiver som følge av å bære mindre risiko.

Innholdsfortegnelse:

FORORD

SAMMENDRAG

1. INNLEDNING	6
1.1. Utgangspunkt.....	6
1.2. Problemstilling	6
1.3. Avgrensning	7
1.4. Statoil	7
1.4.1. Om Statoil	7
1.4.2. Statoil og leverandører	7
1.5. Coflexip/Technip.....	9
1.5.1. Technip.....	9
1.5.2. Coflexip.....	10
2. KONTRAKTER GENERELT	11
2.1. Kontraktsteori	11
2.1.1. Verderinger ved valg av kontraktsstrategi	11
2.1.2. Kontraktsbegrensninger	12
2.2. Kontraktsstrategier	12
2.3. Insentivteori.....	14
2.4. Kompensasjonsformat.....	15
2.4.1. Fastpris	15
2.4.2. Reimbursable.....	16
2.4.3. Insentivkontrakter (Målsum).....	16
2.5. Risikodeling veid opp mot insentiver.....	17
3. LEVERANSER TIL PETROLEUMSNÆRINGEN.....	19
3.1. Tilpasning av kontrakter til petroleumsnæringen	19
3.1.1. Endringer i arbeidet.....	19
3.2. Nytt kontraktsformat etter NORSOK.....	20
3.3. NF 92, NF 05 og NTK 05	22
3.1.1. NF 87 – NF 92.....	22
3.3.2 NF 05 NTK 05.....	22
3.3.3. Bruk	22
3.3.4. Formål	22
4. RIGGKONTRAKTER	24
4.1. Kompensasjonsformat	24
4.2. Anskaffelser	24
4.3. Risiko mellom partene	25
4.4. Insentiver og riggkontrakter	26
4.4.1. Døgnrater ved riggkontrakter - Insentiver.....	26
4.4.2. Bruk av ny teknologi - utfordring	27
4.5. Sikkerhetsfokus	27
4.5.1. Utfordring ved insentiver; målbarhet og evne til påvirkning.....	27

4.5.2. Motstridene insentiver	27
4.5.3. Insentiver som resultat av risikodelingen	28
4.5.4 Kontraktørens hovedfokus – flere tildelte kontrakter	28
4.5.5 Avskrekkende straffetiltak	28
4.6 Markedspåvirkning på risiko.....	29
4.6.1 Markedets påvirkning.....	29
5. STATOIL - KOMPENSASJONSFORMAT	30
5.1.Valg av kompensasjonsformat	30
5.2 Kompensasjonsformat Statoil – de fire grunnleggende	30
5.2.1. Fastpris	30
5.2.2 Enhetsrater.....	31
5.2.3 Reimbursable.....	31
5.2.4 Målsum.....	31
6. RISIKO.....	33
6.1.Risikoperspektiv	33
6.1.1 Risiko = Forventet tap (tap multiplisert med sannsynlighet)	33
6.1.2 Risiko = Usikkerhet rundt forventningsverdien	33
6.1.3 Risiko = Kombinasjon av mulige konsekvenser (utfall og tilhørende usikkerhet) ..	33
6.2. Frekvens	33
6.3. Andre vanlige risikobegrep brukt i forhold til sikkerhet.....	34
6.4 Risiko og subjektive sannsynligheter	34
6.5. Halehendelser – alvorlige konsekvenser og liten sannsynlighet	35
6.6 Overfokusering på historisk data.....	35
6.7 Risiko som beslutningsgrunnlag	37
6.7.1 Holdning til risiko	37
6.7.2 ”Akseptabel risiko – oljevirkosomhet offshore som eksempel	37
6.8 Risiko mht sikkerhet i petroleumsnæringen i dag.....	38
7. RAMMEAVTALEN FRA STATOIL	39
7.1. Rammeavtale – Statoil ASA og Coflexip Stena Offshore Norge AS	39
7.1.1 Conditions of contract	39
7.1.2 Exhibits	40
7.2 Viktige reguleringer i rammeavtalen	40
7.2.1 Ansvarsfordeling	41
7.2.2 Kompensasjon	42
7.2.3 Endringer i arbeidet.....	44
7.2.4 Forsinkelser	46
7.2.5 Kansellering og midlertidig stans av arbeid etter selskapets ønske	46
7.2.6 Force Majeure	48
7.2.7 Prioritering ved konflikter innen kontraktsdokumentet	48
8. VURDERING – RISIKO I ARBEIDSPERIODEN	49
8.1. Vurderingsgrunnlag	49
8.1.1 Generell teori for 8.2-8.9	49
8.1.2 Fremdrift.....	51
8.1.3 Hvordan behandles kontraktsbrudd fra den andre part?	51
8.2.Påvirkning av værforhold.....	52
8.2.1 Teori og anbefalinger	53
8.2.2.Rammeavtalen	53
8.2.3 Rammeavtalen VS Teorien	54
8.3.Company Provided Items og prosjektering gjort av selskapet	55
8.3.1 Teori og anbefalinger	55

8.3.2.Rammeavtalen	56
8.3.3 Rammeavtalen VS Teorien	57
8.3.4 Forslag til forbedringer	59
8.4 HMS under arbeidet, sikkerhet rundt mennesker og verdier	59
8.4.1 Rammeavtalen	59
8.4.1.1.Indemnification – erstatning av krav mot den andre part.....	60
8.4.1.2 Partenes ansvar for forsvarlig arbeid	61
8.4.2 Rammeavtalen VS Teorien	62
8.4.2.1.Indemnification	62
8.4.2.2 Partenes ansvar for forsvarlig arbeid	63
8.4.3 Forslag til forbedringer	64
8.5.Koordinering og styring av arbeidsplassen	64
8.5.A Selskapets representanter	65
8.5.A.1 Teori og anbefalinger	65
8.5.A.2 .Rammeavtalen	65
8.5.A.3 Rammeavtalen VS Teorien	66
8.5.A.4 Forslag til forbedringer	66
8.5.B Styring av kontraktørens arbeid og endringer	67
8.5.B.1 Teori og anbefalinger.....	67
8.5.B.2 .Rammeavtalen	68
8.5.B.3 Rammeavtalen VS Teorien	68
8.5.C Andre kontraktors arbeid – påvirkning på kontraktøren.....	69
8.5.C.1 Teori og anbefalinger.....	69
8.5.C.2 .Rammeavtalen	69
8.5.C.3 Rammeavtalen VS Teorien	69
8.5.C.4 Forslag til forbedringer	70
8.5.D Andre kontrakter innen rammeavtalen – påvirkning på kontrakt.....	70
8.5.D.1 Teori og anbefalinger	70
8.5.D.2 .Rammeavtalen	71
8.5.D.3 Rammeavtalen VS Teorien	72
8.6 Underleverandør, forhold til kontraktør og selskapet	73
8.6.1 Teori og anbefalinger	74
8.6.2 .Rammeavtalen	74
8.6.3 Rammeavtalen VS Teorien	75
8.7 Feil ved utført arbeid	76
8.7.1 .Rammeavtalen	77
8.7.2 Rammeavtalen VS Teorien	77
8.8 Tap eller skade på kontraktobjektet.....	78
8.8.1 .Rammeavtalen	78
8.8.2 Rammeavtalen VS Teorien	79
8.9 Sammenbrudd på enhet/fartøy hos kontraktør	80
8.9.1 .Rammeavtalen	80
8.9.2 Rammeavtalen VS Teorien	80
9. YTTERLIGERE VURDERINGER RUNDT RISIKO	81
9.1. Sammenheng mellom kompensasjonsformat og risiko.....	81
9.1.1 Teori	81
9.1.2 Rammeavtalen	82
9.1.3 Teori VS Rammeavtalen	84
9.1.4 Konklusjon	86

9.2 Risikodeling og partenes finansielle styrke	87
9.2.1 Kontraktørens beskyttelse mot risiko i rammeavtalen	87
9.2.2 Vern av selskapets verdier og investeringer i rammeavtalen	92
9.2.3 Konklusjon	93
VEDLEGG 1: REFERANSER OG LITTERATURLISTE	94
VEDLEGG 2: DEFINISJONER	97
KOMMENTAR TIL VEDLEGG 3 OG 4	98
VEDLEGG 3: NETTVERKSMODELL TIL 8.3	99
VEDLEGG 4: NETTVERKSMODELL TIL 8.5.D	102

FIGURLISTE

Figur 1.4.2 a) – Share of procurement spend in total cost

Figur 1.4.2 b) – Fordeling av kostnader for anskaffelser per anskaffelsesområde

Figur 2.3.1 – En ramme for alternative kontraktstrategier

Figur 3.2.1 - Sannsynlighetsfordelingen til utbyggingskostnad ved tradisjonell anbudskontrakt og ved EPC-kontrakt.

Figur 4.1 – Borekostnader

Figur 6.5.1 – Halehendelser

Figur 6.6.1 – Konsekvens av ensidig fokus på historisk data.

Figur 8.6.1 a) – Ansvarsforhold mellom kontrakter innen rammeavtalen

Figur 8.6.1 b) – Kontraktstildeling og ansvar for underleverandør mht rammeavtalen

Figur 9.2.1 – Behov for insentivordninger etter nådd tak

1. INNLEDNING

1.1 Utgangspunkt

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en rammeavtale mellom Statoil ASA og Coflexip Stena Offshore Norge AS, som selskapene het da avtalen ble inngått. Rammeavtalen er fra år 2000 og omhandler marine installasjoner.

Oppgaven vil se på forholdet mellom selskapet og kontraktøren, som jeg ofte vil kalle partene i oppgaven. Statoil er da selskapet og Coflexip er kontraktøren. Jeg tar i betraktningene utgangspunkt tidsperioden som forbindes med selve arbeidet, når kontraktøren utfører tjenester for selskapet på arbeidsplassen.

Det som vil undersøkes i oppgaven er hvordan forhold i rammeavtalen reguleres sammenlignet med det som er kjent i teorien rundt kontraktsutforming. Det vil være særlig fokus på risiko, insentiver, kompensasjonsformat og egenskapene hos partene.

1.2 Problemstilling

Når kontraktøren utfører arbeidet skal det være klare regler å forholde seg til slik at partene er klar over hvem som har hvilke ansvar. Dette må henge sammen med hva de kan påvirke og arbeidets natur. Jeg vil gjøre en del vurderinger rundt dette for å se om rammeavtalen er tilpasset det som faktisk skjer i arbeidet.

Videre vil jeg se på hvilke konsekvenser bestemmelsene gir for partene og maktforholdet mellom dem. Rammeavtalen bør være utformet på en måte som er tilfredsstillende for begge partene.

De områdene jeg skal se på representerer ofte risiko for uønskede hendelser. Et stort fokus vil være på hvordan rammeavtalen løser slike problemer om de oppstår og hvordan partene skal forholde seg til dem.

Hele veien gjennom mine betraktninger vil bestemmelsene bli vurdert opp mot relevant teori. Hvis jeg kommer fram til at noen bestemmelser kan bli løst på en bedre måte vil jeg presentere forslag til forbedringer.

Til slutt vil jeg se nærmere på to viktige forhold som bør vurderes isolert og uavhengig fra de første vurderingene omkring utførelsen av arbeidet. Disse to vil dreie seg om kompensasjonsformat og partenes forskjellige finansielle utgangspunkt.

Kompensasjonsformatene som brukes i rammeavtalen vil gi forskjellige virkninger i forhold til bestemmelsene. En del av bestemmelsene i rammeavtalen bør derfor ta hensyn til hvilket kompensasjonsformat som brukes. Jeg vil se nærmere på hvordan kompensasjonsformatet påvirker bestemmelser i rammeavtalen i forhold til bl.a. risikodeling og insentiver. Tilpasningene som er gjort på grunnlag av kompensasjonsformat bør fungere på en god måte i forhold til kontraktsteorien.

I forhold til partenes finansielle utgangspunkt vil jeg først vurdere hvordan kontraktøren er blitt beskyttet for store tap på grunn av sin svakere økonomiske posisjon. Deretter vil jeg se

hvordan dette påvirker selskapet og hvilke mekanismer de har for å motvirke kontraktørens svekkede insentiver.

1.3 Avgrensning

Betraktninger i oppgaven vil begrense seg til å dekke tiden mellom tidspunktet for igangsetting av arbeidet og avslutning av arbeidet. Jeg ser bort i fra tema som er aktuell etter samarbeidet er ferdig og forberedelser før arbeidet, med mindre de berører forholdene jeg beskriver. Ting som patenter, rettigheter til dokumenter, dataprogram, oppfinnelser og ny teknologi osv. vil jeg heller ikke gå inn på siden det ikke er direkte tilknyttet aktiviteten på arbeidsfeltet.

Fokuset i oppgaven vil være bestemmelser kun fra rammeavtalen. Spesifikke kontrakter som er inngått i forbindelse med avtalen vil ikke være en del av oppgaven eller vurderingene.

1.4 Statoil

1.4.1 Om Statoil:

Statoil ASA er Norges mest verdifulle selskap med en markedsverdi på rundt 650 milliarder kroner. Selskapet er blant verdens 50 største selskaper og verdens største som operatør på dypt vann. På norsk sokkel er Statoil den dominerende aktøren og står for rundt 80 prosent av den utvunne oljen. Olje- og gasselskapet har den norske stat som hovedaksjonær med en eierandel på 67 prosent som forvaltes av Olje- og energidepartementet. Statoil er representert i rundt 40 land på verdensbasis.

Statoil er rettighetshaver på mange utvinningstillatelser på norsk sokkel og har også andel av produksjon på flere. På de fleste av feltene der Statoil har andeler av produksjon er de også operatør, dvs. ansvarlig for daglig virksomhet på feltene.

Statoil ASA er et resultat av sammenslåingen mellom Statoil og Norsk Hydro i 2007. Norsk Hydro er igjen resultatet av at Norsk Hydro overtok Saga Petroleum i 1999. Statoil driver, foruten olje og gass, på med bl.a. investeringer, samarbeid, utvikling og drift på andre områder tilknyttet energi. Disse andre områdene omfatter tidevannsmølle, vindmøller, bølgekraftverk, solenergi, biodrivstoff og hydrogen.

Selskapet har mange virksomheter innen olje og gass:

- Leting, utvikling og utvikling av felt for råvareproduksjon
- Produksjon fra felt
- Transport av råvarer og ferdigprodukter
- Råvarehandel
- Foredling og produksjon av ferdigprodukter
- Markedsføring og salg av ferdigprodukter

(Hentet fra wikipedias sider om Statoil og statoil.com [19-21])

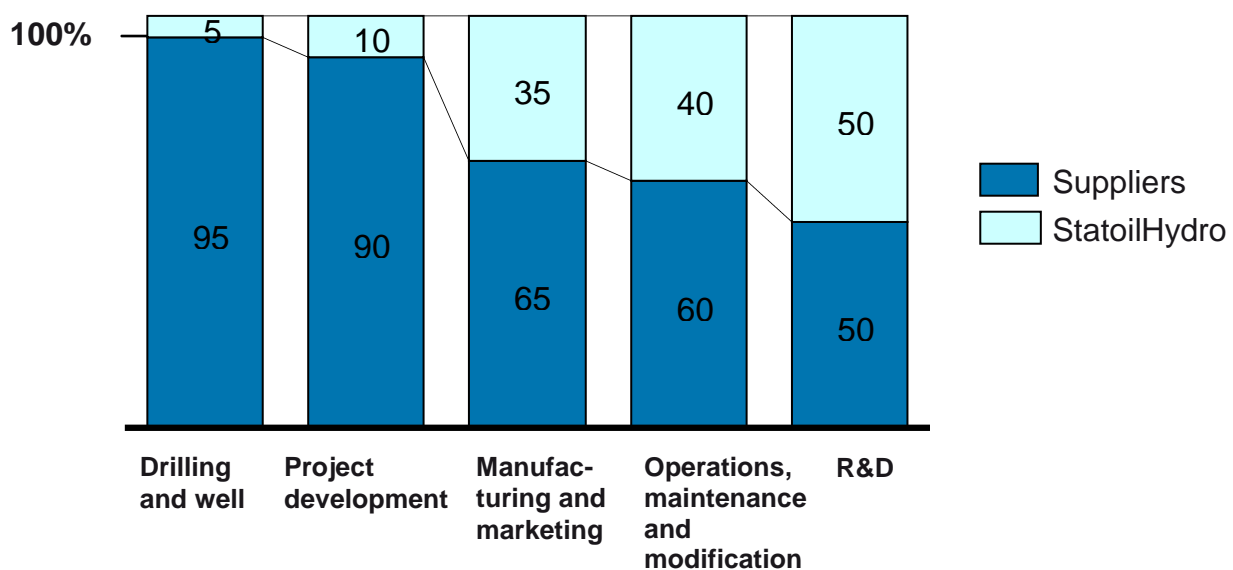
1.4.2 Statoil og leverandører:

Varer og tjenester i leverandørindustrien på norsk sokkel er kritisk for utviklingen av olje- og gassressurser. Mer enn to tredeler av de ansatte innen olje og gass i Norge jobber for leverandørindustrien og denne industrien har også stor eksportverdi. Dette medfører også store utfordringer for Statoil da de har ansvar for at leverandører følger alle de mange lovene og reguleringer som Statoil er pliktig å følge. Stoffet rundt dette er hentet fra powerpointpresentasjoner fra Statoil[22,23].

I verdensøkonomien er det skjedd en utvikling mot at organisasjoner får en innsnevring av kjernevirksomheten og kjøper andre nødvendige ressurser i det åpne markedet. Denne innsnevringen hos Statoil og handel med leverandører vil være den optimale og mest effektive måten å styre virksomheten på for Statoil og andre organisasjoner. Ved anbud basert på konkurranse gjelder prinsipp som ikke-diskriminering, lik behandling og gjennomsiktighet.

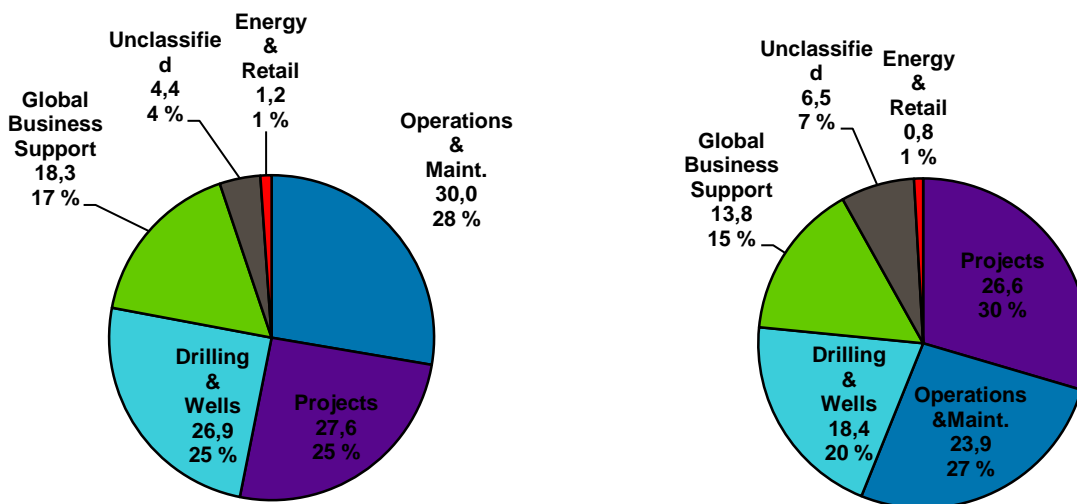
Typisk vil rundt 80 prosent av investeringer i organisasjoner som følger denne innsnevring- og innkjøpsstrategien være tilknyttet produkter og tjenester som er anskaffet av eksterne aktører [23]. Det gjelder også Statoil. Ved arbeid i forhold til boring og brønn er investeringene prosentvis spesielt store.

Figur 1.4.2 a) og b): Figurene nedenfor er hentet fra en powerpointpresentasjon som omhandler anskaffelser for StatoilHydro [22] brukt av Tone Bruvoll i faget Kontraktinngåelse og Gjennomføring ved Universitetet i Stavanger.



Figur 1.4.2 a) - Share of procurement spend in total cost

Figuren viser det omfattende omfanget av anskaffelser i Statoil som igjen er representativt for andre oljeselskap. Dette er representert ved hvor stor del av kostnadene på hvert område som går til anskaffelser og hvor mye som brukes av StatoilHydro. Altså kostnader mot anskaffelser i forhold til totale kostnader.



Til venstre 2007, til høyre 2006.

Figur 1.4.2 b) – Fordeling av kostnader for anskaffelser per anskaffelsesområde

Figuren viser hvor mye penger som går til de forskjellige anskaffelsesområdene i forhold til totale utgifter ved anskaffelser. Tallene er gitt i milliarder NOK og prosenter. Det kommer tydelig frem at kostnadene rundt boring er en stor del av Statoils totale kostnader. Dataen er fra 2006-2007 og dataene er ganske representative fortsatt, men tendensen er at boring blir dyrere bl.a. på grunn av nedgang i effektivitet, økte riggrater og utfordrende arbeidsforhold på feltene som er igjen på norsk sokkel.

1.5 Coflexip/Technip

Følgende er en oversikt over utviklingen til Technip og Coflexip, deres virksomhetsområder og hvordan de kom frem til dagens situasjon der de sammen går under navnet Technip. Informasjonen er hentet fra diverse nettsider[24-26].

1.5.1 Technip:

Technip er et fransk selskap med hovedkontor i Paris som driver leveranser til mange land på verdensbasis. De er blant verdens ledende selskap innen oljeservice. Deres hovedområde er leveranser av rørledninger til bruk offshore innen olje- og gassnæringen der de er spesielt aktiv i dyphavsområder. Innen utbygging av undervannsfelt med hovedfokus på rørledningssystemer, dykking og marine operasjoner er de ledende på norsk kontinentalsokkel. Technip har 19 fartøy under sin disposisjon. Foruten olje og gass driver de også utvikling av virksomheten innen kunstgjødsselfabrikker, kjemisk industri og kraftverk.

Technips aktiviteter innen olje og gass er:

- Offshore og onshore feltutvikling

- Gassprosessering og kondensasjon
- Raffinering
- Onshore rørlegging og petrokjemi

Technip ble startet i 1958 av Fransk Petroleumsinstitutt. Selskapet bygde seg opp internasjonalt i Afrika og Asia på 60-tallet og ble på 70-tallet et internasjonalt selskap med kontor også i Roma.

Da Technip gikk gjennom en økonomisk nedtur på midten av 80-tallet fikk de tatt over konkurrenten Creusot-Loire Entreprises (CLE). I denne perioden gjorde også Petro-Canada investeringer i selskapet og Societe National Elf Aquitaine og det Franske Petroleumsinstituttet endte også opp med rundt en tredjedel hver av aksjene. Resten av aksjene var i besittelse hos oljeselskapet Total, Gaz de France og noen franske banker. Mot andre halvdel og slutten av 80-tallet var selskapet i sterk vekst med mange nye kontrakter og utviklet seg videre internasjonalt.

På 90-tallet ble Technip registret på Paris-børsen og selskapet ble en ledende ingeniørgruppe på verdensbasis gjennom oppkjøp av Speichim, Krebs og KTI. Disse selskapene var i besittelse av mye teknisk kompetanse og oppkjøpet av KTI ga Technip muligheten til å utvide sin virksomhet til Nord Amerika.

1.5.2 Coflexip:

Rundt samme tid som Technip slo gjennom internasjonalt ble Coflexip startet opp, også de av Fransk Petroleumsinstitutt, som et selskap med spesialisering på design, produksjon og levering av fleksible rørledninger for subsea bruk. De åpnet produksjonsbygg i Le Trait i Frankrike og kontor i Houston, Aberdeen og Rio de Janeiro.

På 90-tallet ble Coflexip registrert på New York børsen. På denne tiden blir Coflexip til Coflexip Stena Offshore.

I April 2000 kjøpte Technip 29,7 prosent av aksjene i Coflexip og i Oktober 2001 hadde Technip fått en andel på hele 98,36 prosent. Coflexip hadde kjøpt Aker Maritime sin dyptvannsavdeling før Technip fikk kontroll over Coflexip. Sammen med ISIS, et selskap tidligere eid av det Franske Petroleumsinstituttet som Technip også hadde fått under sin kontroll, fikk denne gruppen navnet Technip-Coflexip i noen år. I 2003 ble Coflexip slått sammen med Technip og gruppen gikk tilbake til navnet Technip.

2. KONTRAKTER GENERELT

Mye av denne generelle delen om kontraktsteori vil være basert på teori fra fagene ”Kontraksstrategi” og ”Kontraksinnngåelse og gjennomføring” ved Universitetet i Stavanger [1-2,4-7]. Kontraktsteorien presentert er i stor grad basert på forskning artikler skrevet av Petter Osmundsen som også underviser i de to nevnte fagene. Hensikten med denne delen er å framstille den bakgrunnskunnskapen som er nødvendig å ha før en kan gjøre en vurdering av rammeavtalen ut ifra et risiko- og insentivperspektiv.

2.1 Kontraktsteori

I teorien brukes begrepene prinsipal og agent der prinsipalen delegerer et spesifikt oppdrag til agenten og i en del eksempler kan innkjøper og leverandør brukes som betegnelse for de to partene. Der petroleumsnæringen brukes som eksempel er prinsipalen operatør og agenten leverandør eller mer generelt kontraktør. Prinsipalen vil være selskapet og agenten vil være kontraktøren.

I kontraksstrategi henger sentrale punkter som risikodeling, insentivteori og kompensasjonsformat tett sammen. Å ta for seg ett av punktene uten å gå inn på de andre er ofte ikke mulig om en søker full forståelse. Derfor vil informasjon om kontrakter nevnt nedenfor være kategorisert innenfor spesifikke områder, men ofte ha innslag av informasjon fra andre.

2.1.1 Vurderinger ved valg av kontraksstrategi

Det finnes mange forskjellige kontraktstrategier alt avhengig av forholdene som ligger til grunn. Kontrakten må tilpasses situasjonen best mulig og det er to hovedgrunnlag som bør tas til følge ved valg av kontrakt:

I Egenskapen ved transaksjonen:

Den første er egenskapen ved transaksjonen/prosjektet som skal gjennomføres. Avgjørende faktorer er prosjektets kompleksitet og om det preges mer av gjentakelse av tidligere prosjekter uten store overraskelser underveis kontra når vi har en helt ny og ukjent situasjon. Hvordan fordeling av informasjon er mellom kontraktør og operatør er også avgjørende for valg av kontraktstrategi. Ved for eksempel borekontrakter vet gjerne operatør mer om reservoaret mens kontraktør har mer kunnskap om boring. Grad av spesifiserbarhet og behov for endringer underveis vil også bli tatt hensyn til i ulik grad i forskjellige kontraksstrategier.

II Egenskapene ved kontraktspartene:

Den andre delen som må tas hensyn til er egenskapene ved kontraktspartene. Balansen mellom kontraktspartene er et viktig moment i forhold til kontraktstrategi. Partenes risikoaversjon og finansielle styrke er veldig avgjørende. I petroleumsindustrien er det gjerne operatørene som stiller sterkest finansielt og kan derfor tåle å ta på seg mer risiko. Men forsinkelser, dårlig kvalitet (som krever omfattende forbedring og oppfølging senere) kan gi enorme tap for operatøren da det kan kraftig påvirke prosjektets nåverdi. Nåverdien er gjerne hovedfokus hos operatøren. Kortsiktige kostnadsbesparelser trenger ikke å lønne seg hvis det medfører større utgifter langt fram i tid.

Tillit og troverdighet avgjør også hvor formell eller uformell en kontrakt blir og påvirker generell kontraktstrategi. Eksplisitte kontrakter er bindende juridiske kontrakter mens implisitte kontrakter bygger mer på tillit og relasjoner og utgjør de underforståtte forventningene som er mellom partene. Et sentralt begrep i kontrakter er troverdig binding. Det innebærer at partene ved kontrakter med implisitte bindingselementer på troverdig vis kan binde seg til å overholde disse elementene, altså at troverdighet og tillit som nevnt ovenfor er til stede.

Vi skiller også mellom fullstendige kontrakter og ufullstendige kontrakter. Fullstendige kontrakter spesifiserer alle mulige hendelser og situasjoner som kan oppstå og er i den virkelige verden urealistisk selv om det er noe å strekke seg etter ved kontraktsutforming. Denne oppgaven bygger på forutsetningen om ufullstendige kontrakter som en må forholde seg til i reelle situasjoner. I virkeligheten vil også de fleste kontraktsforhold ha innslag av både klassiske langtidskontrakter (skriftlig, juridisk kontrakt) og relasjonskontrakter som omfatter de forholdene som ikke kan reguleres juridisk.

2.1.2 Kontraktsbegrensninger:

For å oppsummere deler av dette er det viktig å poengtere at en stor del av fokus hos partene bør rettes mot å unngå kontraktsbegrensninger. Kontraktsbegrensninger kan være effektivitetstap ved innslag opportuniste, privat informasjon eller ufullstendige kontrakter. Når disse er til stede kan det føre til at lønnsomme kontrakter ikke inngås eller får et mindre omfang.

2.2 Kontraktstrategier:

Kontraktstrategier kan defineres ut fra to ulike dimensjoner, graden av integrasjon mellom partene og graden av målkongruens i insentiver[1].

I Graden av integrasjon mellom partene:

Graden av integrasjon mellom partene kan defineres som konvensjonell, relasjonell og allianse.

Konvensjonelle kontrater:

Konvensjonelle kontrakter er de klassiske, juridiske detaljerte kontraktene hvor det er formel reforhandling. Her brukes insentiver og fastpris.

Relasjonskontrakter:

Relasjonskontrakter bygger på kontinuerlig gjensidig tilpasning og har også implisitte elementer, altså underforståtte elementer der tillit spiller en stor rolle. Denne tilliten løser også problemer ved manglende detaljer i kontrakten ved å oppnå felles mål og holdninger. Den har også en konfliktreducerende påvirkning i forholdet mellom partene. Ellers er de forhold som er observerbare og verifiserbare på avtaletidspunktet eksplisitte. Gjenkjøp og muligheter for lengre samarbeid er en stor del av belønningssystemet i slike kontrakter.

Det er flere fordeler med relasjonskontrakter, bl.a. virker de verdiskapende og skaper et godt grunnlag for samarbeid. Den bidrar også til bedre kommunikasjon, fleksibilitet og erfaringsoverføring.

Det bør også nevnes at for relasjonskontrakter å fungere må felles målsetninger, tillit eller etablering av målkongruens være til stede. Opportunistisk atferd må ikke oppstå. Partene må tenke langsiktig og veie opp kortsiktig opportunistisk atferd mot rykte og mulighet for gjenkjøp og videre samarbeid. Men regler om offentlig anskaffelse som også petroleumsnæringen er bundet av setter begrensninger på disse belønningssystemene og dermed også begrensninger på insentiver som motvirker opportunistisk atferd. Tar en bort insentiver som motvirker opportunistisk atferd kan denne atferden fort forekomme da det er naturlig at partene først og fremst tenker på egne interesser.

Selv om det gjerne er et godt samarbeidsmiljø i slike kontrakter kan det fort oppstå problemer hvis det faktisk skulle komme konflikter angående innhold i kontrakten som ikke alltid er eksplisitt definert i kontrakter av denne typen. Disse kontraktene fungerer ofte best når det går bra, men kan fungere dårlig ved problemer og uenigheter. Har partene god økonomisk soliditet er det lettere å tenke langsiktig som gir mindre sjanse for opportunistisk atferd som igjen gir mindre sjanse for konflikter.

Allianser:

Allianser representerer ytterligheten av integrasjon mellom partene (slik joint venture gjør for graden av målkongruens) der felles mål og felles styring knytter partene tett sammen gjennom prosjektforløpet.

II Graden av målkongruens i insentiver:

Graden av målkongruens i insentiver defineres av hvor langt agenten følger prinsipalens interesse for å minimere kostnader og maksimere verdien av prosjektet. Her skilles det, fra laveste til høyeste grad, mellom å ville minimere kostnadene i hver kontrakt, minimere prosjektets investeringer, minimere prosjektets livsløpskostnader og maksimere prosjektets livsløpsverdi.

1. orden:

Å minimere kostnadene i hver kontrakt er naturlig for delleverandører der de ser hver kontrakt isolert. Det kan være vanskelig for delleverandør og se hele prosjektet i helhet med hensyn til koordinering. I slike lavere ordens insentiver vil leverandør først og fremst redusere sine egne kostnader. Ved fastpris gjelder dette å oppnå billigst mulig produksjon i motsetning til innkjøper som ønsker å få god kvalitet, lave totale kostnader og høyest mulig nåverdi på prosjektet. For å få høy nåverdi vil innkjøper også gjerne få med ny teknologi og bruksfleksibilitet. Alle ønskene hos innkjøper kan potensielt øke kostnadene til leverandøren.

2. orden:

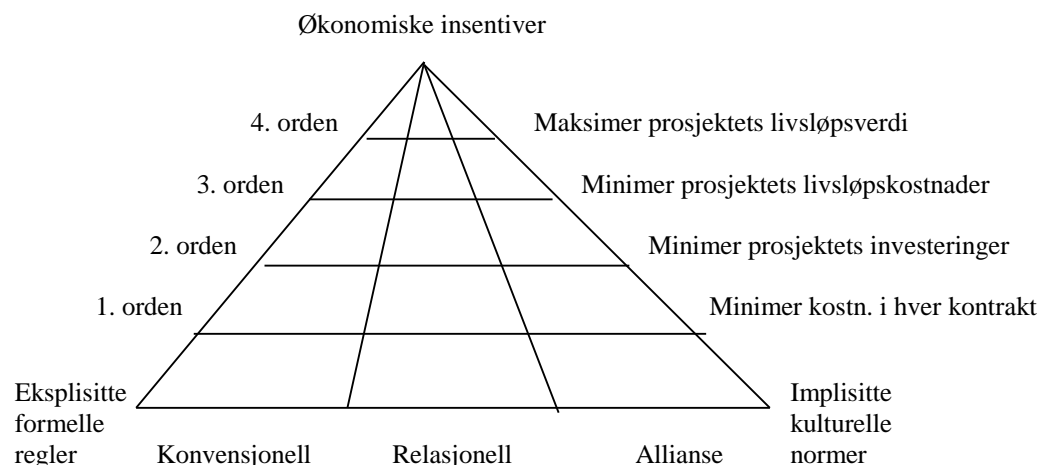
Å minimere prosjektets investeringer er et steg videre der en delleverandør ser flere delleveranser i sammenheng og forsøker å koordinere slik at framgangen til sammen blir til det beste for hele prosjektet økonomisk sett.

3. orden:

Å minimere prosjektets livsløpskostnader tar i tillegg til hensyn angående andre delleveranser også hensyn til drifts-, vedlikeholds- og fjerningskostnader som vil gi innsparinger for prinsipalen i det lange løp og øke nåverdien som i petroleumsnæringen er svært viktig for operatøren.

4. orden:

Å maksimere prosjektets livsløpsverdi tar det enda et steg videre til målkongruensen i insentiver er optimale. Her tas også hensyn til inntekter, bruksfleksibilitet og moderne teknologi. Å oppnå høyere ordens insentiver er vanskelig uten å gi eierskap i prosjektet. Joint venture er et tilfelle der målkongruens og høyere ordens insentiver kan oppnås. Å knytte kompensasjon til prosjektets livsløpsverdi bryter også kontrollbarhetsprinsippet siden det ikke er leverandøren alene som påvirker dette. Dessuten er det snakk om kompensasjon som gjerne vil foregå veldig langt frem i tid.



En ramme for alternative kontraktstrategier

Figur 2.3.1 Denne figuren viser hvordan ulike kontraktstrategier kan defineres i forhold til graden av integrasjon mellom partene (horisontalt) og graden av målkongruens i insentiver (vertikalt). Figuren er hentet fra "Kostnadsoverskridelser på sokkelen; noen betraktninger ut i fra kontrakts- og insentivteori" [3] av Petter Osmundsen.

2.3 Insentivteori

Insentiver brukes ofte for å oppnå målkongruens. Det vil si at de benyttes for å oppnå at agenten i et kontraktsforhold i større grad har samme interesser som prinsipalen. Dette er nødvendig da det i et marked gjerne er asymmetrisk informasjon mellom partene og agenten har ofte lite økonomisk ansvar. I kontrakter der målkongruens er oppnådd blir også partene beskyttet mot opportunisme.

Skjulte egenskaper (adverse selection)[4] er privat informasjon som foreligger før kontraktinngåelse. Dette er forhold som en ikke kan ha kontroll på ved tildeling og som kan utgjøre en risiko for den som skal få en tjeneste utført. Nøye undersøkelser og gode vurderingskriterier før tildeling av kontrakt er svært viktig for å unngå uheldige skjulte egenskaper ved kontraktøren.

Skjult handling (moral hazard)[4] er privat informasjon som erverves etter kontraktinngåelsen. Dette kalles et insentivproblem og skjer når det er interessekonflikt mellom prinsipal og agent, ikke-observerbare eller ikke-verifiserbare handlinger og usikkerhet til stede. Derfor er det viktig at insentiver i kontrakter utformes slik at agenten kun er ansvarlig for forhold den kan påvirke. Det må altså tas hensyn til at noen faktorer er det ikke agenten alene som påvirker. Det må også omfatte målbare elementer som lett kan kontrolleres og verifiseres. Dette må en operatør ha klart for seg da det skal bestemmes kompensasjonsformat og kontraktstrategi.

Da insentiver ofte kan føre til usikkerhet må agenten gjerne ha en risikopremie i tillegg og dette vil sammen med insentivene utgjøre den totale kompensasjonen. Dette er ikke alltid uproblematisk som vist i del 2.5.

2.4 Kompensasjonsformat

Blant kompensasjonsformatene i kontrakter er det to format som er ofte brukt og står for to fundamentale forskjellige strategier. Disse to er fastpris og kost-pluss (reimbursable). Egenskapene til disse to er stort sett ganske motsatte av hverandre og brukes til helt forskjellige formål. Insentivkontrakter (målsum) er også mye brukt, men er ikke aktuell i de fleste petroleumsprosjektene. Disse 3 utgjør hver for seg en bred definisjon av forskjellige format. Mange kontrakter baserer seg på en blanding av disse 3 på en måte som best tilpasser seg den aktuelle situasjonen mens andre vil være meget lik en av de 3 med kun små tilpasninger.

2.4.1 Fastpris:

Ved fastpriskontrakter vil kontraktøren bli betalt en fast pris for å utføre bestemte oppdrag i et prosjekt. Denne faste prisen er som regel resultatet av en anbudsprosess. Fastpris kontrakter er bedre tilpasset en anskaffelsesprosess med konkurranse enn reimbursable kontrakter. Kontraktør får som regel ikke ekstra betaling for god kvalitet, men straffetiltak er vanlig for å unngå kvalitet som er så dårlig at den strider mot avtalt standard. Størrelsen på bøter må være stor nok til at opportuniste unngås.

Siden kontraktøren har alt ansvar angående innkjøp og utførelse vil den nyte godene av besparelser i form av overskudd. Denne oppsiden har en nedside som kan ramme kontraktøren når det blir større utgifter enn det er estimert på forhånd. Risikoen for økte produksjonskostnader ligger med andre ord på kontraktørs side. Dette betyr at fastpris gir sterke kostnadsinsentiver i tillegg til en sikrere sluttpris (i motsetning til reimbursable).

Fastpris egner seg best til prosjekt som ikke er særlig komplekse eller unike. Det bør ikke være mange usikre faktorer som kan inntreffe med høy sannsynlighet og gi store konsekvenser med mindre disse faktorene kan styres og komme under kontroll. Markedet for materiale og andre ting som involverer produksjon bør være stabil. Fastpris egner seg veldig godt på prosjekt der det er stor grad av gjentakelse og standardiserte løsninger (svært like

prosjekter er gjort før). Kontraktene kan til en viss grad tilpasses etter partenes behov og risikodelingen kan gjøres slik at den gir incentiver som støtter opp om begge partenes mål.

Det er relativt stor fare for at det vil oppstå konflikter ved fastpris. Hvis innkjøper vil foreta endringer underveis kan det bli store uenigheter om dette kan påføre leverandør større kostnader og ulemper. Problemer mellom partene kan også resultere i forsinkelser så formatet er ikke alltid ideelt hvis det er i innkjøpers interesse å få prosjektet raskt ferdig. Fastpris kan være uegnet for situasjoner der innkjøper kan få problemer med å verifisere kvaliteten til leverandørens utførte arbeid. Dette er fordi kvaliteten kan lide pga. leverandørens kostnadsincentiver.

2.4.2 Reimbursable:

Reimbursable-kontrakter går ut på at prinsipalen går med på å betale alle dokumenterte produksjonskostnader underveis og betaler for å få overvåke utførelsen. Her unngår kontraktøren risiko relatert til overskridelser i forhold til planlagte kostnader, men incentivene vil da også svekkes (se del 2.5). For prosjekt der andre forhold enn kontraktørens arbeid kan føre til kostnadsoverskridelser, kan det være fordelaktig med reimbursable da kontraktøren ikke bør holdes ansvarlig for noe den ikke alene påvirker.

På den andre siden egner slike kontrakter seg dårlig i situasjoner der samlede kostnader for prosjektet i stor grad avhenger av kontraktørens evner til å hold sine kostnader til et minimum fordi mangel på kostnadsincentiver kan gjøre at kostnader stiger betraktelig gjennom prosjektet.

Svake kostnadsincentiver og usikker sluttpris kjennetegner reimbursable-kontrakter, i strak motsetning til fastpris. Vertikal integrasjon, der alle kostnader dekkes og oppdragsgiver har veldig stor innflytelse gjennom prosjektforløpet, kan ses på som en ytterliggående versjon av reimbursable. Denne egner seg godt under samme forhold som reimbursable, men i tillegg bør leverandøren kun ha en kunde.

Et av problemene ved reimbursable er knyttet til anskaffelsesprosessen. Det kan bli problematisk å få tak i den mest effektive kandidaten når alle deltakere er klar over at alle utgifter blir dekt av innkjøper. I petroleumsnæringen kan operatørens kunnskap om effektiviteten til leverandørene være begrenset siden andre faktorer kan spille inn på de historiske data operatøren har om leverandørens effektivitet. En kan risikere at de minst effektive leverandørene vil gjøre større innsats for å få kontrakten siden de har mye å tjene på å få alle sine utgifter dekket av innkjøperen. Dette taler i mot å sette reimbursable på anbud, men lovverk kan gjøre at en ikke har noe valg.

Fordeler med reimbursable er at det ved slike kontrakter er mindre konflikter, prosjektet blir generelt raskere ferdig og det er enklere for operatør (i petroleumssammenheng) å foreta endringer. Altså egner dette formatet seg godt da endringer i design vil forekomme etter kontrakten er inngått (gjelder ofte petroleumsnæringen). Reimbursable kan også stimulere til økt kvalitet og egner seg godt når dette verdsettes høyt av innkjøper og kvaliteten kan vanskelig måles. Kostnadsbesparelser vil ikke komme kontraktøren til gode, så risikoen for dårlige løsninger pga. at kostnadsreduering er brukt er dermed ikke til stede. Men risikoen for at kontraktør vil spare på for eksempel tid og innsats er fortsatt aktuell.

2.4.3 Incentivkontrakter (Målsum):

Insentivkontrakter, også kalt målsumkontrakter, ligger imellom de to ytterlighetene fastpris og reimbursable. I slike kontrakter er det gjerne en "target cost", "target profit" og en formel/løsning som har til hensikt å tilpasse tap/gevinst i forhold til om reelle kostnader eller kvalitet er over/under målet som er satt på forhånd. For eksempel hvis kostnader går over det som er satt som mål må gevinsten nedjusteres for å reflektere dette. Videre vil partene dele overskridelser og besparelser i forhold til avtalt referansepris (benchmark). Slike kontrakter veier risikodeling opp mot insentiver (se neste avsnitt), og gir på så måte en mellomting av reimbursable (optimal risikodeling) og fastpris (optimale insentiver).

Målsumkontrakter er lite brukt internasjonalt og lite i petroleumsnæringen. Grunnen til det er blant annet at den ikke er særlig egnet ved ufullstendig design som ofte er tilfellet ved petroleumsprosjekt der operatøren ønsker å komme fort i gang med tanke på nåverdi. Problemet vil ved målsum være at det er vanskelig å bli enige om kostnadsmål som må bestemmes på forhånd ettersom designprosessen ikke er ferdig ved prosjektets oppstart. Skulle det oppstå uenigheter som må inn for et rettsapparat vil også kontraktør ofte komme heldigst ut da operatøren vil ha mer økonomisk styrke til å dekke overskridelser. Målsum svekker innkjøpers makt for reforhandlinger og krav til leverandøren så generelt vil reimbursable dominere målsumkontrakter.

2.5 Riskodeling veid opp mot insentiver:

Generelt i et prinsipal/agent-forhold er det store forskjeller mellom partenes finansielle styrke og dette fører til to forskjellige holdninger til risiko. Da agenten gjerne stiller svakere økonomisk har denne parten mindre vilje til å ta på seg risiko og er med andre ord mer risikoavers enn prinsipalen. Dette gjør at kontraktsutforming ofte legger til rette for en slags forsikring mot risiko [7].

Når vi har et kompensasjonsformat som belønner agenten på grunnlag av prestasjon utgjør dette en risiko. I mange tilfeller er prestasjonen til agenten ikke noe som bare agenten avgjør, men også andre forhold. Dette kan være forhold som marked og andre aktører i prosjektet. Da agenten ikke har nok kapital til å dekke underskudd som følge av dårlige resultater og gjerne har en risikoavers holdning er agenten villig til å gi bort noe av den gjennomsnittlige forventede inntekten for å bli kvitt noe av risikoen. Denne risikoen må da bli tatt opp av den andre parten, prinsipalen. Dette vil i de fleste tilfeller være en god ordning sett fra prinsipalen sin side da den må ut med mindre kostnader til agent i bytte mot å ta på seg mer risiko. Denne risikoen vil ofte ikke være så truende for prinsipalen da de vil ha mange andre prosjekt og samarbeid som gjør at alle risikoene de tar på seg til sammen gjerne vil jevnes ut i tillegg til at de har finansiell soliditet slik at de tåler tap. Sett på denne måten virker det som om det er en vinn/vinn situasjon for begge parter. Det er ikke nødvendigvis tilfellet.

For mye flytting av risiko over på prinsipal slik at det oppstår en betydelig "forsikring" hos agenten bryter med insentivenes kraft på agenten. Et eksempel på dette er ved bruk av reimbursable. I motsetning til ved fastpris gis det ved reimbursable ingen insentiver hos agenten til å holde kostnader nede. Derfor må kontrakten tilpasses for å løse dette problemet. I praksis blir utfordringen å balansere risikodeling og insentiver, og ikke minst tilpasse det til situasjonen og de områder som prinsipalen legger mest vekt på.

En måte å legge risiko på kontraktøren for å gi insentiver, men samtidig beskytte den for tap av størrelser som den ikke kan bære, er å gjøre kontraktøren økonomisk ansvarlig ved tap

eller overskridelser og i tillegg sette et tak ("cap") som representerer den høyeste summen kontraktøren må ut med. Men da kan det igjen oppstå et insentivproblem etter taket er nådd som bør tas hensyn til. Løsninger på dette kan være reforhandlinger, men dette svekker også insentivene i den opprinnelige kontrakten. Fokus på flere aspekter kan heller være en god metodikk for å ta hensyn til dette problemet og det hjelper også generelt selskapet med å styre kontraktøren inn på ønsket kurs i arbeidet med tanke på å få ønskede egenskaper ved kontraktsobjektet. Når for eksempel ikke bare insentiver i forhold til kostnadsoverskridelser blir satt i fokus, men også insentiver til å unngå forsinkelser og dårlig kvalitet, kan disse utfylle hverandre hvis brukt riktig slik at insentivene ikke "forsviner" da et tak er nådd. Med tanke på selskapets nåverdi er dette også viktig. Nåverdien påvirkes av hvor fort kontraktsobjektet blir ferdig, at kostnader holdes nede ved utbygging og ikke minst kvaliteten. Kvaliteten påvirker hvor god kontraktsobjektet blir ved bruk og hvor mye tid og kostnader som må brukes på vedlikehold og reparasjoner.

3. LEVERANSER TIL PETROLEUMSNÆRINGEN

Når vi snakker om kontrakter i petroleumsnæringen kan agenten for eksempel være bore-, rigg- og oljeserviceselskap. En lisens ledet av operatørselskapet vil som regel utgjøre prinsipalen i kontraktsforholdet. Dette påvirker hvor risikoutsatt partene vil være fordi at når vi har en lisens bestående av flere oljeselskap vil risikoen som rammer lisensen ikke ramme hvert enkelt oljeselskap så hardt. Det er fordi de vil dele på risikoen seg i mellom og det gir oljeselskapene et enda bedre forsvar mot potensielle tap i tillegg til at deres finansielle situasjon også ofte er bedre enn deres leverandører. For enkelhets skyld vil prinsipalen ofte bli kalt oljeselskapet eller bare selskapet framfor lisens i dette kapitlet som omfatter generell teori. Dette kapitlet, som forrige kapittel, baserer seg mye på publikasjoner fra Osmundsen [8-11].

3.1 Tilpasning av kontrakter til petroleumsnæringen

Her preges utformingen av kontraktene av at det er snakk om svært komplekse innkjøp, og det er ingen serieproduksjon, dvs. at det er ikke mulig å se til tidligere prosjekt og bare gjenta samme framgangsmåte. Vi har altså her stor kompleksitet og lite preg av gjentakelse. Da vil det ofte være behov for en kontrakt med åpning for forhandlinger underveis.

Petroleumssektoren er preget av mye relasjonskontrakter og partnering fordi integrasjon mellom partene og samarbeid er viktig under slike krevende forhold. For leverandørene blir det også større innslag av vertikal integrasjon for å tilpasse seg rollen som totalleverandør. Hos operatørene går det motsatt vei i og med at de ønsker en innsnevring av strategisk kjerne og økende outsourcing.

Videre er det som nevnt nåverdi som står mest i fokus hos operatøren. Å få lave kostnader ved utbygging og leveranser gir en gevinst til selskapet, men den må ses i sammenheng med nåverdien. Pga fokus på nåverdi blir kontrakten gjerne signert før detaljdesign er klart. Dette vil i fleste tilfeller være optimalt fordi prosjektet kan settes i gang snarest mulig, men at endringer skjer underveis er ikke til å unngå.

3.1.1 Endringer i arbeidet:

Endringer som kan oppstå kan være på grunn av ny informasjon om reservoaret, ny teknologi som ønskes implementert, feilberegninger/justeringer, designfeil, markedsforandringer, finansielle problemer og reguleringsendringer. Det er da viktig at kontrakten setter operatøren i slik posisjon at endringer lar seg gjøre. Kontrakten bør utformes slik at begge parter beskyttes når reforhandlinger må skje.

I petroleumsrett skilles det mellom reforhandling av en kontrakt og endringer innenfor rammen av eksisterende kontrakt. Det er de sistnevnte endringene det er lagt til rette for i kontrakten og som det er snakk om her.

Regler for endringer må være detaljert regulert, derfor er kontraktsutformingen og oppfølging svært viktig. Leverandørens forhandlingsmakt etter signert kontrakt må reduseres slik at den ikke kan stoppe prosjektet. Leverandører i petroleumsnæringen har såkalt hoppeplikt, altså de er pliktig å iverksette endringer innenfor rammen. Vel å merke gjelder ikke hoppeplikten reforhandlinger (altså endringer utenfor rammeverket). Vanligvis vil endringsarbeid som

utføres gi en merverdi for operatøren og leverandøren vil da prøve å ta del i denne merverdien når partene går gjennom forhandlinger.

En vil også ofte oppleve at kontraktøren fremmer variasjonsordrer, altså ber om at det skal utstedes endringsordre. Her kan det være risiko for strategisk atferd ved at leverandør fremmer krav om flere variasjonsordrer enn det er grunn til for å tjene ekstra. En kan også oppleve at mange variasjonsordrer fremmes fordi kontraktøren antar at mange vil bli avvist av operatøren. En annen grunn kan være at kontraktøren gjorde feil ved estimering for prosjektet og prøver å ta inn litt av underskuddet gjennom variasjonsordrer. Det kan også forekomme strategisk atferd fra operatørens side ved at endringene betegnes som funksjonsforbedring og ikke funksjonsendring slik at operatøren slipper å betale.

3.2 Nytt kontraktsformat etter NORSOK

Norsok var et samarbeidsprosjekt som fant sted i 1993 mellom ulike aktører i petroleumsindustrien der bl.a. Oljeindustriens landsforening, Teknologibedriftenes landsforening og myndighetene deltok. Målet var å oppnå redusert gjennomføringstid og redusere kostnader på norsk sokkel. Forandringer etter NORSOK ble omfattet av Osmundsens ”Komplekse innkjøp til petroleumssektoren” [11] som jeg har basert denne delen på.

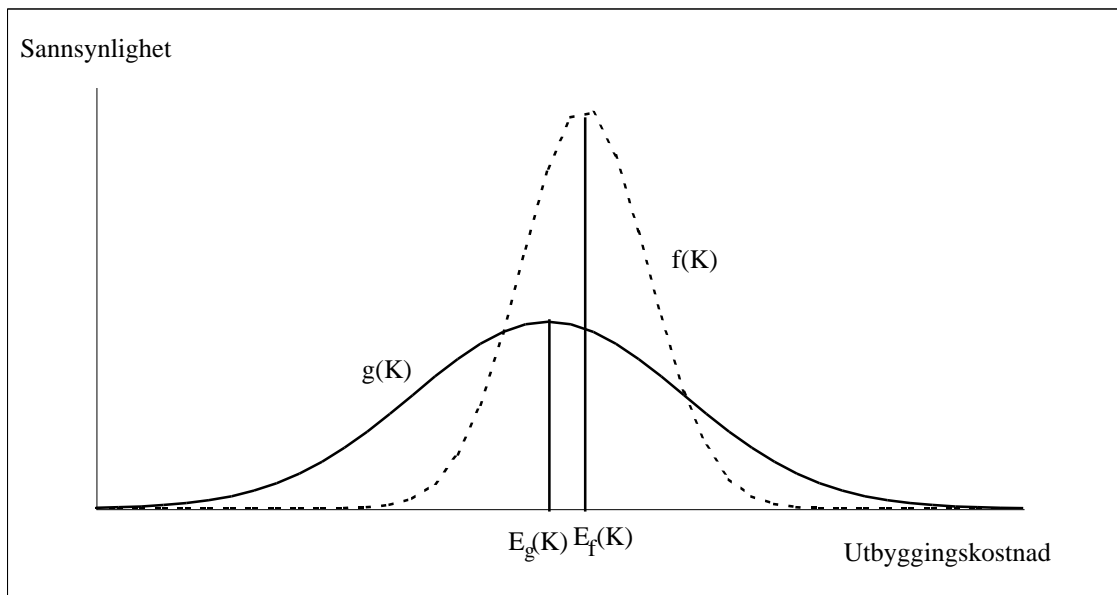
Som følge av prosjektet kom et nytt kontraktsformat på banen kalt EPCI-kontrakter (Engineering, Procurement, Construction, Installation). Disse kontraktene preger petroleumsnæringen i dag. Her opereres det med en totalleverandør som står for flere ledd av oppdraget. Dette passer petroleumsnæringen svært godt da det sparer en masse tid som øker nåverdien betraktelig ved at prosesser kan bli utført parallelt. Leverandørens ekspertise blir også brukt i planleggingen og designfasen som kan gi videre gevinster for operatøren. Det blir et integrert samarbeid mellom operatør og totalleverandør. Samme selskap står nå ofte for design, innkjøp, fabrikasjon og installasjon. Delleveransene ble tidligere koordinert av operatørselskapet. Slike kontraktsformat gir også gjerne mange forskjellige kontraktsformer for forskjellige deler av arbeidet avhengig av hvilke forhold leverandøren kan påvirke. Disse kalles hybridkontrakter.

Hybridkontraktene er sammensatt av:

- Fastpris (leie av fasiliteter, administrasjon)
- Enhetsrater (fabrikasjon, for eksempel NOK per kg, m, m2 osv)
- Dagrater (design, NOK per arbeidstime)
- Kost-pluss/Reimbursable/Regningsarbeid (utviklingsarbeid, arbeid der operatør ønsker stor innflytelse på utførelsen)

EPCI-kontrakter kan gi for stor risikoeksponering for leverandørene og leverandørnæringen har opplevd økonomiske problemer. Totalleverandører fikk nå større kontrakter enn tidligere og flere underleverandører. Det har i petroleumsnæringen derfor vært viktig at kontrakter tilpasses evnen til å bære risiko for partene. Men som nevnt tidligere er det en nødvendighet med en viss risiko for leverandøren med hensyn til insentiver. Målsumkontrakter kunne skape slike problemer for leverandøren og i nyere tid har det vært større innslag av reimbursable som gir optimal risikodeling.

Selv om forandringene etter Norsok har gitt stor reduksjon i kostnader og gjennomføringstid har reduksjonen vært mindre enn forventet. Uheldige virkninger for operatørene er også blitt observert. Det har vært noen store kostnadsoverskridelser og økt utbyggingsrisiko for oljeselskapene. En grunn til dette er at å komme raskere i gang med prosjektene (mindre tid til design) også fører til mer problemer og endringer underveis.



Figur 3.2.1- Sannsynlighetsfordelingen til utbyggingskostnad ved tradisjonell anbudskontrakt ($f(K)$) og ved EPC-kontrakt ($g(K)$). [3]

Figuren viser tydelig at for EPC-kontrakter er den forventede utbyggingskostnaden og gjennomsnittsverdien etter observasjoner betydelig lavere enn ved tradisjonelle anbudskontrakter[11]. Men usikkerheten er også betydelig større. Muligheten for overskridelser eller at kostnadene blir lavere enn forventet er atskillig større ved EPC-kontrakter. Men som nevnt tidligere vil store oljeselskap, gjerne i lisensgrupper, være villig til å ta denne risikoen da det vil i det lange løp gi besparelser. Den lavere gjennomsnittsverdien for utbygningskostnader ved EPC-kontrakter er betydelig, men mindre enn forventet.(Figuren er hentet fra "Kostnadsoverskridelser på sokkelen; noen betraktninger ut i fra kontrakts- og insentivteori"[3] av Petter Osmundsen.)

Kontraktene tilpasses de aktuelle prosjektene/innkjøpene og det finnes mange eksempler på kontrakter der det er brukt flere kontraktstrategier i kombinasjon med hverandre i samme kontrakt. En operatør ender gjerne opp med mange forskjellige kontraktstrategier tilpasset de forskjellige oppdragene som skal være utført. Det vil også være viktig å ha en optimal portefølje med leverandører for å være best rustet mot endringer og mangfold av oppdrag. Kompensasjonsformatene bestemmes først og fremst av hvilke forhold leverandøren selv kan påvirke (se del 2.3 insentivteori).

3.3 NF 92, NF 05 og NTK 05

Denne delen er basert på bøkene om NF 92, NF 05 og NTK 05; ”Kommentar til NF 92” og ”Petroleumskontrakter – med kommentar til NF 05 og NTK 05” [27-28].

3.3.1 NF 87 – NF 92

Norsk fabrikkasjonskontrakt 1992 (NF 92) er en standardkontrakt som er ment for bruk ved fabrikkasjon av større komponenter til petroleumsvirksomhet på norsk sokkel. Denne standardkontrakten er etterfølgeren av NF 87. 87-utgaven var også som NF 92 blant de klart mest brukte vilkårene i kontrakter som omfattet fabrikkasjon på norsk sokkel. Det er relativt få endringer fra NF 87 til NF 92. Hydro, Saga og Statoil bidro til å utforme NF 92-kontraktene i samarbeid med Teknologibedriftenes landsforening (TBL).

3.3.2 NF 05 og NTK 05

Norsk fabrikkasjonskontrakt 2005, NF 05, er standardvilkår for fabrikkasjoner av større omfang på norsk sokkel. Den er sammen NTK 05 etterfølgeren til NF 92. Statoil og Norsk Hydro samarbeidet, akkurat som i 92-utgaven, med Teknologibedriftenes Landsforening (TBL) i utviklingen av vilkårene. Teknologibedriftenes landsforening var en norsk arbeidsgiverorganisasjon som var tilknyttet NHO. Prosessindustriens Landsforening og Teknologibedriftenes Landsforening ble sent i 2005 slutt sammen til Norsk Industri som også er medlem av NHO.

Norsk Totalkontrakt ,NTK 05, er resultatet av et samarbeid mellom de samme partene som jobbet med NF 05. Den bygger på NF 92, men er spesielt tilpasset store leveranser som omfatter prosjektering, bygging og eventuelle installasjoner. Altså EPC- eller EPCI-kontrakter. Mens NF 05 ikke inneholder store endringer fra NF 92, inneholder NTK 05 en del nytt som tar hensyn til nye innspill som har kommet i mellomtiden fra fagmiljøet og aktører.

3.3.3 Bruk

Når det gjelder kontrakter for store leveranser av hele installasjoner og komponenter til installasjoner på norsk kontinentalsokkel, er det som regel kontraktsvilkårene i NF/NTK de er inspirert av. I tilfeller der Statoil er operatør anvendes gjerne dokumentene fra NF 05 eller NTK 05 slik som de er utformet uten særlige tilpasninger. Dette er en logisk konsekvens av at Statoil var med på utformingen av disse og derfor er de godt tilpasset deres ønsker for kontraktsformat og vilkår.

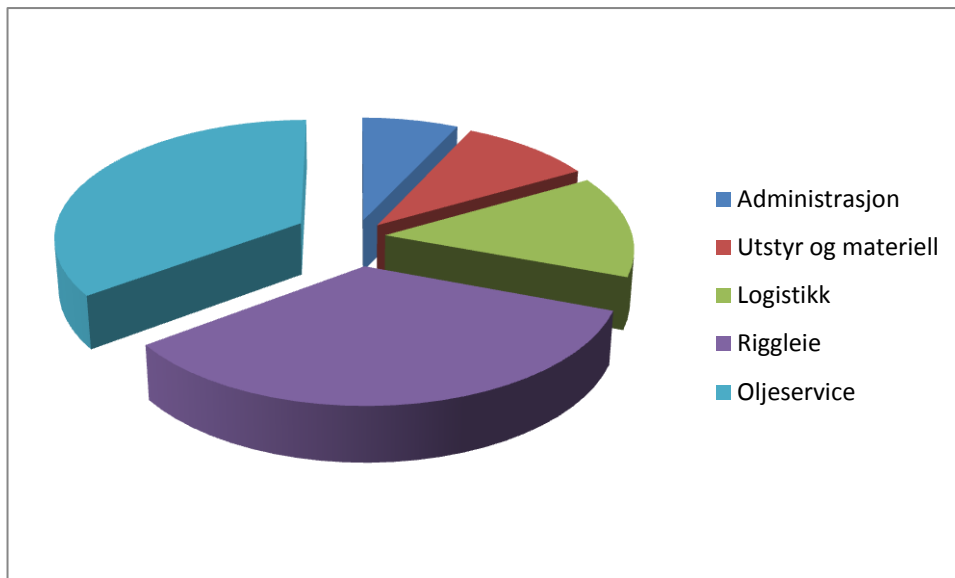
3.3.4 Formål

Hensikten bak å utarbeide disse standardkontraktene var å skape en forenkling av arbeidet rundt kontrahering og kontraktsadministrasjon. Ved at partene bruker disse vilkårene vil de spare tid, penger, ressurser og de vil ha et felles grunnlag å forholde seg til. Det er et begrenset antall aktører som driver utbygging på norsk sokkel og de som står for mesteparten av det omfattende arbeidet rundt installasjonene vil ta i bruk disse vilkårene. Standardkontraktene vil også tilby mange optimale løsninger som er skapt gjennom den lange prosessen som måtte til for å få de vilkårene vi opererer med i dag.

Bøkene ”Petroleumskontrakter med kommentar til NF 05 og NTK 05” og ”Kommentar til NF 92” er skrevet av Knut Kaasen som har vært involvert i utformingen av standardkontrakter for arbeid på norsk kontinentalsokkel og fulgt utviklingen siden 1984.

4. Riggkontrakter

Leiekostnader for rigg sammen med oljeserviceutgifter utgjør den største delen av totale borekostnader. Det opereres stort sett med langtidskontrakter mellom operatør og riggkontraktør. Det betyr i praksis at man beholder riggen til brønnen er boret ferdig. Konsekvensen av dette blir at samme kontraktsforhold ligger til grunn både for utforsknings- og produksjonsboring[12].



Figur 4.1- Borekostnader

Denne figuren viser typiske forhold mellom kostnader tilknyttet boring. De er hentet fra riggselskaper på norsk sokkel og viser at rigglease utgjør en stor del av de totale kostnadene. Riggleiens store del av totale borekostnader skyldes i stor grad økte riggrater. (Figuren er hentet fra "Incentivutforming innen riggkontrakter"[8] av Petter Osmundsen.

4.1 Kompensasjonsformat

Kompensasjonsformat for leie av rigg er døgnrater. Denne formen ligger nær reimbursable og ratene er avhengig av operasjonell status. Det skilles gjerne mellom drifts-, standby- og flytterater. Hvis kontraktør ikke kan bistå med rigg på avtalt dato er det nullrate som gjelder og dette gir sterke incentiver for kontraktøren til å møte operatørens behov. Det brukes ikke straff- og belønningskompensasjon her slik som det gjøres i oljeservicekontrakter som har betaling per meter boring som kompensasjonsformat.

4.2 Anskaffelser

Ved tildeling av kontrakt er historisk data for uptime og bore-effektivitet blant vurderingsmomentene, men det er gjerne mange flere som for eksempel erfaring, finansiell styrke og døgnrater. Å vurdere aktører opp mot hverandre kan være vanskelig for operatør da en ikke finner direkte sammenlignbare prosjekter som kontraktørene har deltatt i. Forskjellige brønner kan ikke sammenlignes og kontraktør kan som regel ikke alene stå ansvarlig for om et

tidligere prosjekt gikk bra eller dårlig. Men er det nok historisk data tilknyttet kontraktøren vil slike ting jevne seg ut og en kan danne seg et bilde av hvor egnet de er.

At historiske data blir en del av vurderingsgrunnlaget ved tildeling av kontrakter gir indirekte insentiver for leverandøren til å utføre godt arbeid. Dette temaet er behandlet i Osmundsen, Insentivutforming innen riggkontrakter[8]. Det er viktig at ikke bare prisen (dagrater) vurderes før innleie da det er nåverdien som er viktig. Hvor dyktig leverandøren er kan være avgjørende for hvor lønnsomt prosjektet blir i det lange løp. Selv om oljeselskapene er underlagt EØS-direktivene er det fritt frem for å bruke andre vurderingskriterier enn pris, men for å unngå korrupsjon må valg og vurderinger kunne forsvares. Det er lettere gjort ved kriterier som for eksempel pris der det er enklere å kontrollere og sammenligne ulike aktører.

Typiske evalueringskriterier for innleie av flytende innretninger kan være:

- Kompetanse
- Finansiell styrke
- Dagrater
- Evne til å fullføre innen tidsfrist
- Etterlevelse av reguleringer på NCS
- Driftseffektivitet og driftsmeritter
- HMS-system og kultur
- HPHT (high pressure, high temperature) kompetanse og erfaring

Anbyderne må nærmere oppgi:

- Nedetid i prosent
- Driftseffektivitet i boring for siste 6 boringer
- Vannndyp
- Ankringstid
- Tidstap
- Reparasjonstid

(Kriteriene er hentet fra: ”Insentivutforming innen riggkontrakter”, Petter Osmundsen)

4.3 Risiko mellom partene

Kontraktøren har stor makt og påvirkningsgrad for prosjektet mellom partene. Selv om kontraktør har insentiver for å jobbe effektivt kan forsinkelser fortsatt skje. Da kan kontraktør oppleve tap i fortjeneste, men tapene er atskillig større for operatøren. De taper ved at nåverdien for prosjektet blir mindre og i tillegg gir det ringvirkninger til andre kontraktører som operatøren må betale ekstra standbyrater. Det bør nevnes at aktører som jobber direkte med boring bundet av oljeservicekontrakter har som regel større påvirkning på gjennomføringstid av prosjektene.

Tap som er forbundet til forsinkelser, altså ringvirkningene forsinkelsen gir for selskapet og prosjektet, blir ikke pålagt kontraktøren. Dette er nødvendig i slike kontraktsformat der optimal risikodeling står i fokus. Kontraktørene har sjelden soliditet til å tåle store tap, mens operatørene gjerne er store og finansielt stabile selskap som kan ta på seg mer risiko og tåle større tap. Oljeselskap har også gjerne flere prosjekter på gang slik at risikoen blir spredd ut over mange prosjekt og det vil bli en utjevning av tapene. Ved kontrakter der nye

småselskaper er leverandør er det spesielt viktig å fordele risikoen best mulig. Disse selskapene har svært liten evne til å bære risiko. [7]

I forhold til kontraktsteori er det ved riggkontrakter en god og tydelig beskrivelse av hvem som bærer hvilken risiko. Kontraktøren bærer risiko for sitt eget personell, rigg og utstyr.

Operatøren er ansvarlig for eget personell og utstyr og ved døgnraterkontrakter er de også ansvarlig for relaterte risikoer som forurensning og skader på brønn og reservoar.

4.4 Insentiver og riggkontrakter

Vi opplever nå at offshoreprosjekt i petroleumsnæringen blir stadig mer komplisert da grunne og relativt ukompliserte reserver allerede er boret og det er stort sett de dype og krevende som står igjen. Boreeffektiviteten er også blitt dårligere og til dels så dårlig at det ikke kun kan forklares på grunn av oppdragenes krevende art. Dette i tillegg til riggmangel og økte riggrater har gjort at boring i dag er atskillig mer kostbart enn for bare noen få år tilbake. Det er derfor viktig å bruke riggtiden mest mulig effektivt og det har blitt mer aktuelt med bruk av insentivteori for å få forbedret gjennomføringstid. Osmundsen har skrevet mye om utfordringer med insentiver ved riggkontrakter[13]. Dette temaet er beskrevet i delen nedenfor.

4.4.1 Døgnrater ved riggkontrakter - Insentiver

Da det er døgnrater, som ligner reimbursable, som gjelder for riggkontrakter vil det være svakere kostnadsinsentiver for leverandøren og en usikker sluttpris på prosjektet. På den andre siden vil det være færre konflikter og raskere ferdigstilling. For operatøren innebærer dette gjerne større inntekter med tanke på nåverdi. Ved komplekse prosjekt, som det ofte er på dette området, der behovet for reforhandlinger underveis er stort er reimbursable godt egnet.

Det kan sies at ved fastpriskontrakter oppnås optimale insentiver. Det er fordi når kontraktør blir belønnet for effektivitet vil det føre til raskere gjennomføring som er en fordel for operatør. Men kvaliteten av utførelsen kan være mer usikker. At man kun belønner visse moment kan gå ut over de andre og oljeselskapet kan miste kontroll over arbeidet som blir gjort og må la det falle i kontraktørens hender. Ved tettere langvarig samarbeid og etablering av relasjoner og tillit ser man at parter gjerne går fra fastpris til døgnraterkontrakter. Grunnen til det er at tilliten som er bygd opp reduserer behov for insentiver.

Selv om reimbursable ikke har like stort innslag av insentiver slik vi vanligvis ser de for oss er kontraktørene allikevel påvirket av flere økonomiske insentiver. De 3 vanligste som inngår i slike kontrakter er [13]:

1. Evalueringskriterier for tildeling av boreoppdrag:

Kontraktørens prestasjon i forhold til arbeidet er en del av grunnlaget i vurderingen for om de får tildelt neste oppdrag eller ikke. Men nye kontrakter, med samme operatør som det ble samarbeidet med i det aktuelle prosjektet, er ikke mulig å bruke som kompensasjonsformat da det går i mot innkjøpsdirektivet i EØS-kontrakter.

2. Vederlagsformat og insentiver i gjeldende kontrakt:

De belønningssystemer og insentiver beskrevet i kontrakten

3. Avlønning i neste kontrakt:

Hvilke rater kontraktøren får i neste kontrakt vil delvis bli avgjort av hvordan deres prestasjoner var i den forrige kontrakten.

Da det for riggleie blir gitt nullrate når kontraktøren ikke kan stille med rigg på avtalt dato gir dette også veldig sterke insentiver til å være tilgjengelig for operatør. Vanligvis har også operatøren rett til å heve kontrakten ved et bestemt antall dagers forsinket oppstart. Dette er et stort risikomoment for kontraktør, men også et nødvendig ett for å sikre balanse mellom partene. Som nevnt tidligere har operatør meget stor risiko tilknyttet stopp og forsinkelser hos leverandør som kan koste oljeselskapet store summer.

Hovedgrunnen til at riggleien kompenseres med døgnrater og ikke per boremeter er at leverandøren ikke kan kontrollere dette feltet. Det er det i størst grad oljeserviceselskapene og til dels også operatøren som kan. Å betale per boremeter for riggleie ville gått i mot en av de mest grunnleggende punktene i insentivteori; at leverandør må belønnes kun ut i fra de områder den kan kontrollere og påvirke.

4.4.2 Bruk av ny teknologi – utfordring

En stor utfordring er å forsøke å få riggselskapet til å bruke den nyeste teknologi og beste løsninger, ikke bare oppfylle et minimumskrav de er bundet til av kontrakten. Insentiver er viktig for å oppnå dette siden det vil bety større kostnader for leverandøren. For at det skal være en mulighet er det viktig at oljeselskapet før tildelingen er åpen for alternative løsninger. Det krever også selvfølgelig ekstra dokumentasjon og arbeid hos leverandøren fordi oljeselskapet må få en oversikt over hvordan løsningen vil påvirke tilbudet som blir gitt og fremdriftsplanen på prosjektet.

4.5 Sikkerhetsfokus

Sikkerhet rundt kontraktene er viktig å ta hensyn til ved kontraktsutformingen. Lite fokus på sikkerhet utgjør en risiko for partene. Utfordringene på området berører både anskaffelser, risikodeling, kompensasjonsformat og ikke minst insentiver. For at kontraktør skal følge opp tilstrekkelig på sikkerhetsfronten er det helt nødvendig å gi insentiver til det. Sikkerhetsutfordringer ble behandlet i artikkelen ”Design of Drilling Contracts – Economic Incentives and Safety Issues”[14] som deler av 4.5 tar utgangspunkt i.

4.5.1 Utfordring ved insentiver; målbarhet og evne til påvirkning

Utfordringer ved insentiver og sikkerhet er som nevnt tidligere at insentiver bør knyttes til målbare prestasjoner, noe som er vanskelig når det kommer til sikkerhet. Selv om kontraktøren har gjort stor innsats for økt sikkerhet kan uhell fortsatt forekomme, med andre ord det er ikke nødvendigvis bare kontraktøren som påvirker forholdet. Begge disse punktene bryter med forutsetninger for å ha funksjonelle insentiver.

4.5.2 Motstridende insentiver

Da det i riggkontrakter gjerne brukes døgnrater som kompensasjonsformat gir dette insentiver for raskest mulig gjennomføringstid (belønning i forhold til aktivitetsnivået til riggen). Dette kan påvirke sikkerhetsfokuseringen i negativ retning ved at det ikke blir mest økonomisk for kontraktøren å ”stoppe opp” for å gjennomføre sikkerhetstiltak og vedlikehold. Å foreta sikkerhetstiltak mens riggen er operativ kan i visse tilfeller være en trussel mot sikkerheten.

De fleste kontrakter inkluderer en klausul som tar hensyn til dette. Det gir kontraktøren tillatelse til å bruke et bestemt antall timer i måneden til å ta hensyn til reparasjoner og vedlikehold. I kontraktene vil ofte kontraktøren få betalt vanlige driftsrater for dette arbeidet inntil et bestemt antall timer, slik at kontraktøren ikke opplever økonomiske tap ved å fokusere på sikkerhet. Men vel å merke påvirkes fortsatt kontraktør av andre insentiver relatert til rask gjennomføring som milepæler og straffetiltak osv. I kontrakter bør det fokuseres på å skape insentiver for økt sikkerhetsfokus spesielt når kontraktør bærer stor risiko tilknyttet gjennomføringstiden på prosjektet. Kontraktøren bør bære risiko for begge områder.

4.5.3 Insentiver som resultat av risikodelingen

Med hensyn til risikodeling er det viktig for operatøren at kontraktøren påtar seg risiko forbundet med uhell hvis operatøren ønsker at kontraktør skal ha fokus på sikkerhet i gjennomføringen. Som nevnt tidligere bærer kontraktøren risiko for sitt eget personell, rigg og utstyr og det samme gjelder operatør. Men når det kommer til skade på reserver og brønn er det oljeselskapet som er ansvarlig. Unntaket er hvis brønn tar skade når det kan vises til uforsiktighet fra kontraktøren sin side. Operatøren kan da kreve gjennomføring på nytt med reduserte rater. Dette er et formidabelt risikomoment for kontraktøren som kan gi store økonomiske tap og derfor gir det insentiver til en mer varsom og sikkerhetsrettet gjennomføring.

For tap i forbindelse med andre faktorer som tap for tredjepart, forurensning og demontering av rigg og utstyr vil kontraktør ta i bruk forsikring for å beskytte seg opp til et bestemt tapsnivå for tilfeller der kontraktør har vist lite varsomhet. Disse forsikringene beskytter kontraktøren til et visst tapsnivå og virker dermed uheldig i forhold til insentiver (moral hazard). Ved anskaffelser vil også hvor mye risiko kontraktør tar på seg i forhold til uhell ofte kunne brukes strategisk for å vinne kontrakter.

4.5.4 Kontraktørens hovedfokus – flere tildelte kontrakter

Det viktigste for en kontraktør er videre anskaffelser med gode betingelser. Derfor er insentiver som er tilknyttet faktorer som vil bli vurdert i neste anskaffelse blant de sterkeste hos kontraktøren. Om mulig vil det være veldig fordelaktig å bruke verdier tilknyttet kvalitetskriterier som gjenspeiler sikkerhetsfokus som en del av vurderingsgrunnlaget. Da vil kontraktøren prøve å forbedre seg på disse områdene for å øke muligheten for videre kontrakter. Også i vurderingsgrunnlaget for neste kontrakt vil det være store fokus på gjennomføringstid så akkurat som i kontrakten bør det i vurderingsgrunnlaget skapes økt balanse mellom insentiver tilknyttet gjennomføringstid og insentiver for sikkerhetsfokus.

4.5.5 Avskrekkende straffetiltak

Konsekvenser for brudd på sikkerhetsreguleringer i kontrakten er viktig da det gir gode insentiver i form av straffetiltak. Insentivene er sterkere dess større mulighet operatøren har til

å bryte kontraktsforholdet på grunnlag av kontraktørens brudd på sikkerhetsregler og gjennomføring av tiltak. Å dokumentere og bevise at dette skulle være tilfellet er i virkeligheten veldig vanskelig og at det går så langt som at kontraktsforholdet brytes på dette grunnlaget skjer ikke så ofte. Straffetiltak og belønningssystemer er effektive virkemidler for kortsiktig fokus på sikkerhet. Langsiktige virkemidler som for eksempel kontraktørens fokus på eget omdømme kan være svært effektive.

4.6 Markedspåvirkninger på risiko

4.6.1 Markedets påvirkning

Når tilbud er begrenset og etterspørselen er stor kan kontraktørene i tillegg til å kreve høyere innleiepriser også få gode avtaler i forhold til hvor stor risiko de må ta på seg. Det er denne situasjonen markedet ofte befinner seg i. Ved dårlige tider da markedet presser leieprisene ned er kontraktørene ofte veldig sårbare for tap. Deres posisjon svekkes ikke bare av mindre inntjening på grunn av at de må finne seg i å få lavere priser for leie, men de står også i en dårligere forhandlingsposisjon i forhold til å ta på seg risiko. Denne økte risikoeksponeringen de får i et dårlig marked øker faren for enda større tap. Med andre ord så er det en tendens til at de ender opp med større risikoeksponering når de allerede er mest sårbar[15].

Eksempel: Anskaffelse, Statoil 2008

Finanskrisen har påvirket markedet for leie av rigg ved at operatører har vært villig til å betale mindre for leie og leverandører har i flere tilfeller måttet senke sine tilbud betraktelig. Da finanskrisen begynte å ramme verdensøkonomien var riggratene inn i en periode med stor prisøkning i leiepris på grunn av økt oljepris. For Statoil (da kalt Statoilhydro) endte dette med at de terminerte hele anskaffelsesprosessen som hadde pågått fra sommeren til sent på høsten 2008. Mange tilbud fra flere selskap hadde kommt inn og etter runde nummer to møtte fortsatt ikke tilbudene forventningene Statoilhydro hadde til rater.[16]

5. STATOIL – KOMPENSASJONSFORMAT

Teorien nevnt i kapittel 3 – ”Leveranser til petroleumsnæringen” , kapittel 4 – ”Rigg kontrakter” og for øvrig generell kontraktsteori nevnt i det andre kapitlet er alle gjeldende også for Statoil. Men da alle selskap har sine egne verdier og særpreg over hvordan de går frem i sin virksomhet vil jeg nevne litt hvordan Statoil selv presenterer sine valg rundt kompensasjonsformat og hvordan de ser på fordeler/ulempes med hensyn til risikofordelingen for forskjellige kompensasjonsformat. Presentasjoner rundt dette ble gitt av Tone Bruvoll fra Statoil. Kapittel 5 vil ta utgangspunkt i disse[17-18].

5.1 Valg av kompensasjonsformat

Når kompensasjonsformat skal bestemmes ved utforming av kontrakt er det 3 hovedområder Statoil må sette fokus på[17]:

- *Hvordan er risikofordelingen mellom Statoil og leverandøren?*
- *Hvordan vil kompensasjonsformatet bidra til at vi når våre mål?*
- *Hvilken adferd motiverer kompensasjonsformatet til og hvorfor?*

Disse punktene har fokus på risikodeling, insentiver og målkongruens som nevnt i teorien. Statoil bruker flere forskjellige kompensasjonsformat i sine kontrakter alt ut i fra egenskaper ved anskaffelsen. Det finnes også svært mange kombinasjoner av ulike kompensasjonsformat, men det er i hovedsak et lite antall formater som alene eller i kombinasjon med andre brukes hos selskapet:

- Fastpris
- Enhetsrater
- Reimbursable
- Målsum

5.2 Kompensasjonsformat Statoil– De 4 grunnleggende

For denne oppgaven er det fokus på risiko ved kontrakter. De typer risiko som er forbundet med forskjellige kompensasjonsformat henger direkte sammen med hvordan kontraktør kompenseres og er viktige momenter å ta med når det skal vurderes hvilke kompensasjonsformat som skal brukes i kontraktene Statoil inngår. Nedenfor er det beskrevet hvilke risikoer som de respektive kompensasjonsformatene medfører. Beskrivelsen gir et innblikk på hvordan selskapet og kontraktøren påvirkes avhengig av hvilket format som velges. Informasjonen er hentet fra powerpoint-presentasjoner gitt av Tone Bruvoll fra Statoil ved Universitetet i Stavanger.

5.2.1 Fastpris

For Statoil er det viktigste å unngå forsinkelser og kostnadsøkninger. Da fastpris i liten grad tillater endringer underveis kan det fort ende opp med prisøkninger for operatør. Kontraktør har i disse typer kontrakter stort kostnadsinsentiv og det kan igjen gå utover kvalitet noe som kan medføre at nåverdien synker da tjenesten som er gjort trenger mye oppfølging i fremtiden. Da kontraktør gjerne har stor fokus på egne kostnadsreduksjoner for å få økt overskudd kan dette stå i sterk kontrast til behovet operatør har for å oppnå lave operative kostnader og

generelt lave utgifter gjennom produktets levetid. Operatøren har små muligheter til å påvirke design og løsninger for prosjektet.

Hvis kontraktøren er dårlig egnet til å utføre tilfredsstillende arbeid kan det også fort bli nødvendig med større involvering fra operatøren. Sjansen for at det oppstår konflikter underveis er også stor ved fastpris som medfører forsinkelser og i verste fall rettssak. Begge tilfeller medfører kostnadsøkninger og denne risikoen rammer begge parter. Det er viktig at den tekniske definisjonsgraden er stor i slike kontrakter for å unngå diskusjoner og uenigheter samt å unngå at budsjettet overskrides. Videre er det fare for at leverandøren ikke har finansiell styrke til å gjennomføre oppdraget eller at de har gjort feilvurderinger av omfanget til arbeidet, med andre ord bundet seg til en kontrakt de ikke burde inngå.

For leverandøren er risikoen relatert til egen effektivitet og fremdrift. De må ta ansvar for tilfeller der prosjektet viser seg å ha større kostnader enn de har estimert på forhånd. De har også risiko for riktige spesifikasjoner innenfor definert scope.

5.2.2 Enhetsrater

Statoil blir her utsatt for risiko forbundet med mengden som enhetsratene omfatter. Da kontraktør ikke nødvendigvis har incentiver for å optimere utførelsen med tanke på kvaliteten av det endelige arbeidet/produktet er det her, som ved fastpris, en viss risiko for at de totale kostnadene blir store. Det er fordi at arbeidet blir utført på en måte som ikke tar hensyn til å redusere operasjonelle kostnader og vedlikeholdskostnader i fremtiden. Her har altså operatør og kontraktør ulike interesser for prosjektet uten at det nødvendigvis reguleres på en bra måte i kontrakten for å skape felles målsetninger.

Leverandøren har risiko relatert til rate og normer og vil ha risiko for tap ved lav effektivitet og dårlig kvalitet. Siden de har incentiver til å holde høy effektivitet pga kompensasjon relatert til rater så er det en viss balanse mellom risiko og incentiver. Risikoen for uenigheter er til stede ved enhetsrater som kompensasjonsformat også, men i mindre grad enn ved fastpris.

5.2.3 Reimbursable

Her har Statoil all risikoen forbundet ved kostnadsoverskridelser i budsjettet. Dette er med på å redusere risikoen for uenigheter underveis betraktelig da det ved dette kompensasjonsformatet er en såkalt optimal risikofordeling. Dessuten kan Statoil her involvere seg i mye større grad enn ved fastpris underveis i prosjektet. De kan påvirke design i mye større grad, noe som egner seg godt ved komplekse prosjekt. Alle disse faktorene gjør at leverandører som har dårlig finansiell styrke kan binde seg til kontrakter uten at de risikerer store endringer som medfører høyere kostnader enn forventet. Statoil har også risikoen for oppfølging, vedlikehold og operasjonelle kostnader i fremtiden som avgjør deres totale kostnader ved prosjektet. Dette blir enklere for Statoil å kontrollere ved et slikt kompensasjonsformat ved at de påvirker design.

Leverandøren har risikoen for økonomiske tap ved feil eller forsinkelser. Tapene skjer ved penaltymilepæler og konsekvenser ved forsinkelser er beskrevet i kontrakten.

5.2.4 Målsum

Statoil opplever mindre risiko forbundet med kvalitet her da de jobber tett opp mot leverandør i form av integrerte team. De kan samarbeide om å oppnå optimalt design ved utføringen, i motsetning til ved fastpris. Da blir også resultatet at kvaliteten gjerne blir mer som Statoil ønsker. Men Statoil har fortsatt risiko for totalkostreduksjoner selv om også disse kan påvirkes lettere her ved tett oppfølging av design.

Leverandør har risiko for effektivitet og gjennomføring og kan risikere store økonomiske tap. Men på den andre siden kan de også få del av innsparinger fordi at når operatøren sparer på kostnader gjør leverandøren det samme.

Da det gjerne er lav spesifikasjonsgrad ved målsum i tillegg til at leverandøren risikerer store tap er det ved slike kompensasjonsformat en relativt stor risiko for rettslige tvister.

6. Risiko

6.1 Risikoperspektiv

Risiko er et begrep som brukes veldig lett i en rekke sammenhenger. Det har skjedd en utvikling i hvordan man ser på risiko, og i dag er det fortsatt flere måter å definere det på. Ofte kan det avhenge av fagområde. Risiko forbindes gjerne med noe negativt, men det kan også være positivt og åpne for muligheter til økonomisk gevinst. Oljeeventyret i Norge er bevis på at å ta risiko kan gi store gevinster. Målet må være å styre risiko slik at risikoen for uønskede hendelser minimeres og positive hendelser maksimeres.

Jeg vil ta for meg 3 av de kanskje mest kjente og brukte perspektivene på risiko i dag. Vurderingene i oppgavens senere kapitler vil dreie seg om en mer kvalitativ vurdering av risiko så teorien rundt risikoperspektiv vil ikke bli altfor omfattende. Jeg har brukt bøkene "Risikoanalyse" og "Risikostyring" [29-30] for å framstille disse perspektivene og generell risikoteori:

6.1.1 Risiko = Forventet tap (tap multiplisert med sannsynlighet)

Et veldig vanlig perspektiv på risiko er at risiko er sannsynlighet multiplisert med mulig konsekvens. Dette heter også forventningsverdien. Dette er den kanskje mest brukte måten på å beregne risiko i universitetssammenheng i de fleste fag, spesielt ingeniørfag. Denne måten å beregne risiko på er lettest å forstå og kan representeres ved terningkast og tilfeller av pengespill. Forventningsverdien kan betraktes som tyngdepunktet til sannsynlighetsfordelingen for mulige utfall, eller som den verdien vi vil oppnå om vi utfører eksperimentet uendelig ganger. Denne måten å se på risiko tar ikke hensyn til usikkerheten.

6.1.2 Risiko = Usikkerhet rundt forventningsverdien

En annen måte å se på risiko er å se på usikkerheten rundt forventningsverdien. Denne måten tar altså hensyn til 3 faktorer (sannsynlighet, konsekvens og usikkerhet), ikke bare 2. Denne er mye brukt i økonomisammenheng.

6.1.3 Risiko = Kombinasjon av mulige konsekvenser (utfall) og tilhørende usikkerhet

Denne definisjonen er mye brukt i sikkerhetssammenheng og innen økonomi. Dette er en god måte å tallfeste kvantitativ risiko på der en bruker skala fra 0 til 1. 0 blir gitt hendelser en mener ikke vil inntreffe og 1 blir gitt hendelser en mener helt sikkert vil inntreffe. Usikkerheten uttrykkes her som sannsynligheter. I forhold til dette perspektivet på risiko er det viktig å poengtere at lav usikkerhet ikke er det samme som lav risiko. Hvis det er nesten helt sikkert at en svært uheldig hendelse vil inntreffe har vi en lav usikkerhet (for vi er nesten helt sikker på at det vil inntreffe), men en høy risiko (siden konsekvensen er så alvorlig).

6.2 Frekvens

I et sikkerhetsperspektiv i petroleumsnæringen kan det være nyttig å bruke frekvens. Her defineres det hvor lang tid det vil gå før en hendelse inntreffer. For frekvensen av svært sjeldne hendelser, som vi antar ikke skjer 2 eller flere ganger innen et år, er frekvensen av en hendelse A per år = $P(A)$. Dette er fordi at ved sjeldne hendelser der vi kan se bort fra at det

oppstår to eller flere slike hendelser hvert år så blir forventet antall hendelser tilnærmet lik sannsynligheten for at hendelsen skal inntreffe en gang. Det kan vises ut i fra formelen for forventningsverdi: $EC = c \times P$ (c =konsekvens eller antall hendelser, P = sannsynlighet). Hvis en skal se på forventningsverdien for at hendelsen skal oppstå en gang, $c=1$, blir forventningsverdien $EC = 1 \times P$, altså lik sannsynligheten for at hendelsen inntreffer en gang.

6.3 Andre vanlige risikobegrep brukt i forhold til sikkerhet

PLL = Potential Loss of Life. Statistisk forventet antall drepte i løpet av et år

FAR = $(PLL/nt) \times 10^8$, Fatal Accident Rate. Forventet antall drepte pr. 100 millioner timer under eksponering. Her er n antall personer under eksponering og t tiden under eksponering.

IR = Individual Risk, Sannsynligheten for at et spesifikt individ skal omkomme i løpet av et gitt tidsrom.

AIR = PLL/n , Average Individual Risk

F-N-kurve = Fatality – Number of fatalities. Forventet antall ulykker med minst N omkomne.

Risikomatrise = Kategorisering av mulige konsekvenser og tilhørende sannsynlighet/frekvens.

6.4 Risiko og subjektive sannsynligheter

I praktiske problemstillinger tilknyttet sikkerhet i olje og gass spiller som regel de vurderingene som gjøres av fagfolk rundt sannsynlighetene en stor rolle. Derfor vil det ofte opereres med subjektive sannsynligheter og det innebærer at de ikke er 100% korrekte. Sannsynligheten og derfor også risikoen blir den beste estimeringen en kommer opp med gitt tilgjengelige data (gjerne historisk data), de antakelser som er gjort og den ekspertise som er tilgjengelig. Sannsynlighetene er med andre ord ikke fakta, men prosessen der en kommer fram til sannsynlighetene kan være basert på fakta. Fakta som det kan baseres på kan være historisk data og statistikk. Usikkerheten rundt vurderingene vil da være uttrykt i sannsynlighetene en kommer fram til. Begrepet subjektive sannsynligheter har stort fokus innen fagfeltet Styring av Operasjonell Risiko. Materiale fra dette feltet[31] har bidratt til denne delen.

En måte å uttrykke risikoen på er å se disse subjektive sannsynlighetene i forhold til den usikkerheten vi har rundt sannsynlighetenes pålitelighet, altså ”*usikkerheten knyttet til utfallet av framtidige hendelser*” [31, side 26]. Usikkerheten gir uttrykk for konfidensen på vurderingen av sannsynligheten. Usikkerheten vil da være tallfestet ved sannsynlighetene.

6.5 Halehendelser – Alvorlige konsekvenser og liten sannsynlighet



Figur 6.5.1, Halehendelser.

Dette er en figur som viser en oversikt over operasjonelle kostnader i en finansinstitusjon. Vertikale akse viser sannsynlighet og horisontale akse viser konsekvenser. Ytterst til høyre er de hendelser som forekommer svært sjeldent, men som vil ha katastrofale konsekvenser. Figuren viser hvorfor disse hendelsene blir kalt halehendelser. I petroleumsnæringen vil sannsynlighetsfordelingen for uheldige hendelser også ha en lignende form. Hendelsene vil selvsagt være forskjellige og dimensjonene kan variere, men de mindre alvorlige hendelser vil forekomme ofte og de katastrofale vil inntre sjeldent som figuren viser. De alvorlige hendelsene med liten sannsynlighet kan i petroleumssammenheng være utblåsninger, brann, større lekkasjer og ulykker med store tap av menneskeliv.

(Hentet fra forelesningsmateriale fra faget: Styring av Operasjonell Risiko – sentrale begreper og definisjoner, Lasse Berg Andersen[32])

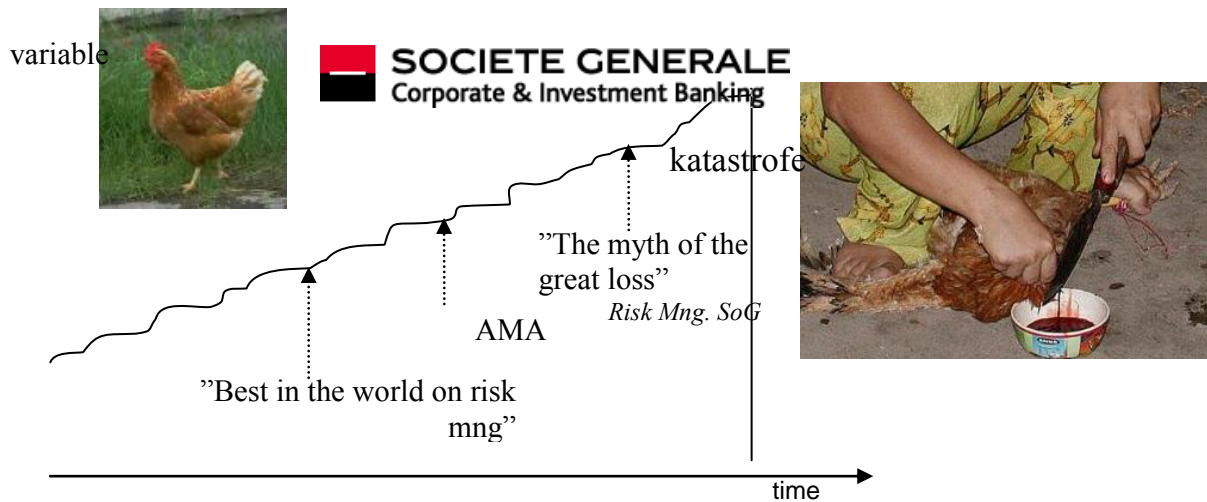
For relativt vanlige hendelser er det lett å framskaffe store mengder historiske data som kan brukes til å tilegne sannsynligheter og risiko. Men for hendelser med liten sannsynlighet og alvorlig konsekvenser er det begrenset med historisk data i Norge. Det går an å importere data fra internasjonal virksomhet, men da kan det være et problem at disse dataene ikke er så relevante. Disse hendelsene kan ofte få svært katastrofale konsekvenser.

6.6 Overfokusering på historisk data

Det er veldig viktig og etablere en praksis for risikovurdering der en tenker utover det som allerede har skjedd før. Forholdene rundt virksomheter kan forandre seg med tiden. En

katastrofal hendelse kan inntreffe selv om det aldri er registrert slike hendelser før. Derfor er det svært farlig å bare bruke historisk data i vurderinger.

Hvor relevant dataen er, i tillegg til om den tar hensyn til tidenes forandringer, er et viktig kriterium for om det skal festes mye lit til dem. Dette gjelder spesielt ved potensielle katastrofale hendelser der mekanismene rundt slike hendelser er så kompliserte og unike i hvert tilfelle at historisk data ofte kan være mindre relevant.



Figur 6.6.1, konsekvens av ensidig fokus på historisk data.

Denne figuren viser at selv om alt har gått bra så langt er det ingen indikasjon på at ting vil fortsette slik. Å ane fred og ingen fare når en kun støtter seg på historisk data er en trussel mot sikkerheten i forhold til katastrofale hendelser i petroleumsnæringen så vel som i finansinstitusjoner. Figuren viser sammenligningen av en kylling som stadig blir foret og lever det gode liv inntil den blir tatt av dage og skjebnen til Societe Generale, en finansinstitusjon som satte ny rekord i tap forbundet med uautorisert handel (halehendelse). Societe Generale hadde i årene før katastrofen inntraff oppnådd stadig mer suksess, til og med mottatt en rekke priser for deres prestasjoner, og følte seg meget sikker på at de gode tider ville fortsette. I forkant av mange store ulykker offshore har nok operatørene også følt seg sikre på at ingen alvorlige hendelser vil inntreffe basert kun på at tiden i forveien for ulykken ikke var rammet av uhell.

(Figuren er hentet fra slide Styring av Operasjonell Risiko - Måling av Operasjonell Risiko, Objektivitet og Usikkerhet, Lasse Berg Andersen)

Innen fagområdet operasjonell risiko[31-32] er det gjort mye arbeid rundt å vurdere og kontrollere risikoen for slike katastrofale hendelser med liten tilhørende sannsynlighet. Her er det stor fokus på å skape et godt miljø for å identifisere farer som ikke nødvendigvis har oppstått før og også viktigheten av oppfølging av risikovurderinger underveis. En av de viktigste faktorene er å ha gode rutiner for kommunikasjon og diskusjon rundt mulige risikofaktorer.

6.7 Risiko som beslutningsgrunnlag

Når risikoanalyser er lagt frem kan det gjøres vurderinger i forhold til verdier og politikk. Holdningen vi har til usikkerhet vil sammen med forholdet til verdier og politikk være med å forme en avgjørelse. Noen bruker "føre var" prinsippet som sier at så lenge det er en betydelig usikkerhet er det beste å ikke gå videre med aktiviteten. På den andre siden er noen villige til å ta risikoen og ikke la seg stoppe av usikkerheten ettersom verdien av å gjennomføre aktiviteten er større enn de mulige ulempene. Omtrent all aktivitet innebærer på en eller annen måte en risiko og det er blitt tatt mye risiko på veien dit vi er i dag i petroleumsnæringen i Norge. Teorien rundt er også basert på stoff fra T. Aven [29-30].

6.7.1 Holdning til Risiko

Et sentralt begrep i risikoteori er risikoaversjon. Dette sier noe om forholdet noen har til risiko og usikkerhet. Det er tre forskjellige grader i forhold til holdning til risiko: risikosøkende, risikonøytral og risikoavers.

Disse tre tilstandene kan defineres ut i fra forventningsverdi. Det kan best illustreres i et spillteoretisk eksempel. La oss si at spillet går ut på at en kjøper et lodd, det er 1000 lodd å velge i, en av loddene gir 8000 kroner i gevinst og det koster 10 kroner for et lodd. Forventningsverdien ved kjøp av et lodd blir da 8 kroner ($1/1000 \cdot 8000$). Dette er lavere enn det koster å kjøpe et lodd.

En person som er risikosøkende kjøper loddet til tross for dette. Denne personen er villig til å betale for muligheten til å vinne en større sum og kostnaden betyr relativt lite for personen. En risikonøytral person ville vært villig til å betale ikke mer enn forventningsverdien, 8 kroner, for et lodd. En risikoavers person ville bare vært villig til å betale mindre enn 8 kroner.

Slike holdninger til risiko er viktig å ta hensyn til. I praksis tenker ikke folk kun på forventningsverdier og om det statistisk sett er klokt å foreta et valg rundt risiko. Hvordan aktører er stilt økonomisk spiller også en stor rolle for hvordan de forholder seg til risiko. Hvis en person eller institusjon med veldig solid økonomi skal foreta et valg, er det ofte forventningsverdien som er viktigst. Det er fordi den sier noe om hva som vil skje i det lange løp, og med sterk økonomi er det mulig å gjenta investeringen mange ganger. Hvis forventningsverdien er større enn kostnaden for å delta er det grunn til å tro at en vil gå med overskudd til slutt.

6.7.2 "Akseptabel risiko" – Oljevirkosomhet offshore som eksempel

Risikovurderinger må ofte settes i en sammenheng. Det er de verdiene som beslutningstakere besitter som gjerne vil avgjøre hva som er for risikabelt og ikke. Ofte innen offshore-virkosomhet snakkes det om "akseptabel risiko". Når det gjøres større undersøkelser og risikovurderinger rundt for eksempel risikoen for store oljeutslipp kan en ofte komme frem til at risikoen er akseptabel. Da kan aktivitet vurderes som miljømessig forsvarlig. Det vil da si at risikoen er akseptabel sammenlignet med risiko i lignende situasjoner andre plasser og/eller risikoen er akseptabel ut i fra en kost/nytte analyse der en veier fordeler opp mot ulemper i form av risiko for uheldige hendelser. Det vil også ligge til grunn at sannsynligheten for uheldige hendelser er liten, altså akseptabel. Historiske data kan brukes til å vurdere slike

sannsynligheter, men for hendelser med liten sannsynlighet og katastrofale konsekvenser er det liten tilgang til data (se ”halehendelser”).

I Terje Avens Risikostyring [29] ble akseptabelt risikonivå formulert som at: *”Vi vil gjennomføre en aktivitet og aksepterer dermed det risikonivå som følger med denne aktiviteten”*.

Det er ingen fasitsvar på hva som er akseptabel risiko. I media kan det stadig vekk observeres at miljøvernorganisasjoner og oljeselskaper har vidt forskjellige syn om hva som er akseptabel risiko i forhold til farer for skade på miljøet. Myndighetene kan komme under press fra begge sider som har forskjellige verdier. Miljøorganisasjoner kan ha en mye høyere terskel for hva de mener er miljømessig forsvarlig og akseptabel risiko for miljøet.

Det er viktig å poengtere at når risikoen vurderes som akseptabel betyr det på ingen måte at det er fullstendig risikofritt. Hvis kriteriet for utbygginger og aktivitet offshore i petroleumsnæringen har vært at risiko for skade på miljøet ikke kunne vært til stede ville vi ikke hatt noe offshoreaktivitet i det hele tatt.

6.8 Risiko mht sikkerhet i petroleumsnæringen i dag

I petroleumsnæringen har vi fått et økt kostnadsfokus de senere år samtidig som vi har fått et press til å oppnå høyere effektivitet i arbeidet som igjen presser kontraktøren i forhold til fremdrift. Dette er to faktorer som kan øke risikoen på norsk kontinentalsokkel betraktelig. Dette kan gi utslag på kvaliteten og også forårsake uhell under arbeidet. Det er viktig å motvirke disse faktorenes uheldige påvirkning i kontraktsutformingen. Deler av stoffet rundt dette er basert på litteratur fra K. Kaasen[33].

I tillegg er aktivitet på norsk sokkel dømt til å være utfordrende og risikofullt uavhengig av kontraktsmessige forhold. Arbeidet vil ofte skje under svært krevende værforhold og på steder der det er vanskelig og få full oversikt over hva som venter.

På den andre siden har vi bedre teknologi og stadige forbedringer av sikkerhetstiltak. Dette vil motvirke risikoen i den andre retningen. Det blir også opparbeidet mer erfaring opp gjennom årene og det tilsier også at risikoen for ulykker bør bli mindre.

Den største endringen i bevissthetsfokus har de senere år vært omkring miljø og utslipp. Her har det vært svært store framskritt og en hel del press fra myndigheter og organisasjoner både i Norge og internasjonalt. Tross framgangen er petroleumsnæringen fortsatt en betraktelig kilde til klimautslipp, men da verden samtidig vil være økende avhengig av ny energi er det en pris som må betales for å vedlikeholde levestandarden. Fokus på mer miljøvennlig utvinning har også stimulert til ny teknologisk utvikling hos oljeselskapene.

7. Rammeavtalen fra Statoil

7.1 Rammeavtale: Statoil ASA & Coflexip Stena Offshore Norge AS

Denne rammeavtalen mellom Statoil og Coflexip Stena Offshore Norge AS er fra år 2000. Den hadde gyldighet fra 01.01.2001 til 31.12.2003 med mulighet for Statoil til å utvide varigheten med 2 år hvis det ble varslet om dette senest 4 måneder før utløpt avtale. Rammeverket gjelder marine installasjoner der legging av rør er en sentral del av jobben. Avtalen er svært omfattende. Avtalen gjelder utstyr, personell og flere typer fartøy som Coflexip Stena Offshore kan stille med i tillegg til utstyr Statoil er pliktig å stille til rådighet når kontrakt inngås. Avtalen har krav om generell god kvalitet på begge parter utstyr og godkjent personell.

Rammeavtalen er utformet etter NF-standarden (Norsk Fabrikasjonskontrakt) som jeg har nevnt i teoridelen. Rammeavtalen er derfor oppbygd etter et bestemt mønster. Den er på engelsk og jeg vil derfor ofte referere til engelske begrep i avtalen slik at det blir mest mulig korrekt.

I rammeavtalen kommer først beskrivelse av ”conditions of frame agreement” og deretter ”conditions of contract”. Disse to er etterfulgt av ”Exhibits”. ”Conditions of contract” setter regler for de fleste viktige forhold i rammeverket som skal gjelde for kontraktene som senere kan inngås. Mengden innhold under ”Exhibits” vil variere ettersom denne delen også omfatter spesifikk informasjon for hver kontrakt.

7.1.1 Conditions Of Contract

Samlingen av artiklene i Conditions of Contract er delt opp som følger:

Part 1

General Provisions (Art. 1-3)

Part 2

Performance of the work (Art. 4-10)

Part 3

Progress of the work (Art. 11)

Part 4

Variations and cancellation (Art. 12-18)

Part 5

Delivery and payment (Art. 19-23)

Part 6

Breach of contract (Art. 24-27)

Part 7

Force Majeure (Art. 28)

Part 8
Liability and insurances (Art. 29-31)

Part 9
Proprietary rights etc. (Art. 32-34)

Part 10
Other provisions (Art. 35-37)

Der jeg refererer til ”Art.” er det for å henvise til en ”Article” i rammeavtalen under ”Conditions of contract”.

7.1.2 Exhibits

Vedleggene, Exhibits, strekker seg fra A til L og e er delt opp som følger:

Exhibit A: Scope of work
Exhibit B: Compensation
Exhibit C: Contract Schedule
Exhibit D: Administration Requirements
Exhibit E: Specifications
Exhibit F: Drawings
Exhibit G: Company Provided Items
Exhibit H: Subcontracts
Exhibit I: Company`s Insurances, etc.
Exhibit J: Standard Performance Guarantee
Exhibit K: Contractor`s Proprietary Information
Exhibit L: Parent Company Guarantee

Når jeg bruker disse delene i oppgaven vil jeg noen ganger bruke forkortelsen ”Ex” for Exhibit etterfulgt av bokstaven til delen jeg vil henvise til. De mest aktuelle delene i avtalen for oppgaven er Exhibit A, B og C (Disse inneholder Scope Of work, Compensation og Contract Schedule).

Exhibits har vedlegg kalt Appendices. Bare noen av disse vedleggene er med da jeg kun betrakter rammeavtalen og ingen spesifikk kontrakt er inkludert. Hvis en kontrakt inngås vil det i mappen for rammeavtalen legges ved nødvendig ekstra informasjon.

Forskjellige deler av arbeidet vil bli kompensert i form av fastpris betaling, enhetsrater eller kost pluss (reimbursable) alt avhengig av hvilket arbeid det er snakk om.

7.2 Viktige reguleringer i rammeavtalen

Før jeg går inn på mine valgte problemstillinger i forhold til risikodeling er det en del viktige tema rammeavtalen beskriver som er viktig å få med. Disse temaene er:

- Ansvarsfordeling
- Kompensasjon

- Endringer av arbeidet
- Forsinkelser
- Kansellering og midlertidig stans av arbeid etter selskapets ønske
- Force Majeure
- Prioritering ved konflikter innen kontraktsdokumentet

Disse inneholder en del grunnleggende og/eller generelle regler som gjelder for rammeavtalen. Del 8.2-8.9 og del 9.1-9.2, som er en hovedfokus i oppgaven, må ses i sammenheng med disse reglene.

7.2.1 Ansvarsfordeling

Først vil jeg beskrive hvordan rammeavtalen legger grunnlaget for partenes plikter ved arbeidet. I så stor grad som mulig gir rammeavtalen regler for hva hver part plikter å ha klart for et arbeid, selv om det er vanskelig å beskytte seg mot absolutt alle forhold som kan oppstå. Begge har ansvar for sine egne folk (Art. 9) og utstyr. Det er altså en klar ansvarsfordeling slik som teorien beskriver for petroleumsnæringen.

Hovedregler for kontraktør ved arbeid og behandling av verdier:

Art 4.2 fastslår at det er kontraktørs ansvar, til tross for teknisk kommunikasjon mellom partene, at kontraktobjektet og/eller arbeid utført skal møte kravene i kontrakten, med mindre noen formell forskyving av ansvar har funnet sted.

Art 4.3 omfatter verdier og oppbevaring av disse under arbeidsprosessen. Det står at kontraktøren skal ta godt vare på kontraktobjektet, Company provided items og materialer og skal ha ansvar for oppbevaringen av disse slik at de holde god stand. Videre står det at alle disse elementene skal kun brukes til å fullføre kontrakt og kan ikke brukes av kontraktør for andre formål.

The spread:

Det er kontraktøren som har ansvaret for å skaffe en "spread" som er optimal for utførelsen av arbeidet og med hensyn til fremdriftsplan. Kontraktør er alene ansvarlig for sammensettingen og størrelsen av "the spread" og alle transport- og støttefunksjoner i forhold til denne. Alle fartøy i "the spread" skal være godkjent av selskapet og må tilfredsstille krav i henhold til "exhibit E".

Krav i forhold til arbeidet:

Kontraktøren skal gjennomføre ingeniørarbeid med hensyn til konstruksjons- og installeringsarbeid. Kontraktøren kan bruke sine egne prosedyrer ved utforming av manualer og planlegging, men alt omkring ingeniørarbeidet skal dokumenteres og det skal vises at planene holder god nok kvalitet og alle viktige momenter er tatt hensyn til. Selskapet kan henvende seg til kontraktør i forhold til ønsker om at kontraktøren gjør detaljert arbeid med

design for kontraktobjektet. Selskapet kan også henvende seg til kontraktøren om å gjøre ingeniørarbeid for onshore fabrikasjoner.

Kontraktør skal forberede en ”project execution manual” som skal inneholde all informasjon om hvordan kontraktøren har planlagt å utføre arbeidet og informasjon om alle parter og alt som er relevant for utførelsen. Dette skal være hovedverktøyet for kontraktørens planlegging. Planlegging skal skje på basis av hvert fartøy eller hver installasjon.

Kontraktør skal orientere seg om alt innholdet i exhibit E – specifications og exhibit F – drawings og vurdere om det er holdbart i forhold til arbeidet som skal gjøres. Om det ikke er tilfredsstillende skal det komme i enighet med selskapet om forbedringer.

Kvalitet:

Kontraktør skal gjennomføre arbeidet i henhold til kvalitetskrav i exhibit D og E. Flere krav for overvåking, oppfølging og dokumentasjon av kvalitet i alle vesentlige deler av omfanget av kontrakten er beskrevet i Exhibit A (2.2).

Alle installasjonsmanualer kontraktøren besitter må være godkjent av selskapet og alt personell som kontraktør vil bruke skal ha gjennomført nødvendig trening. Nødvendig trening og erfaring skal være dokumentert.

Fremdriftsplan:

Kontraktøren har milepæler i fremdriftsplanen den skal forholde seg til under utførelsen av arbeidet med mindre omstendigheter rundt endring av arbeidet gjør at det skal gjøres tilpasninger. Kontraktørens planer for arbeidet og selskapets planer vil basere seg på hovedmilepæler i avtalen. Det er økonomiske straffetiltak ved noen av milepælene.

Hvis det kan gis justeringer av milepælsdatoer, som det er nevnt eksempel for i ” 8.5.D - Andre kontrakter innen rammeavtalen - påvirkning på kontrakt”, skal alle justeringer gjøres formell ved endringsordre. Justering av milepælsdato gir ikke automatisk noen direkte ekstra kompensasjon, selv om det er mulig indirekte ved at fremdriftsplanen endres.

Materialer og Company Provided Items:

Kontraktørens ansvar rundt materialer og Company provided items er nærmere beskrevet under del 8.3. Ansvarsforhold angående design, risikoanalyser og undersøkelser er tatt opp under del 8.4.

7.2.2 Kompensasjon

Følgende er bestemmelser fastsatt i rammeavtalen som omhandler kompensasjonsformat som kan brukes ved arbeidet:

Kompensasjonsformat:

Arbeidet er delt opp i flere "work package"-deler som deler opp arbeidet og beskriver kompensasjon for hvert arbeidsområde. Priser i vedlegg "Appendix B3 –Unit Rates" til Ex. B er endelige for hver kontrakt etter tildeling og skal ikke forandres gjennom kontraktens forløp. Det gjelder også om varigheten er over 1 år.

Alle rater, summer og prosenter som er angitt i "exhibit B – Compensation" skal dekke fullt ut kontraktørens kompensasjon. Kontraktør har på sin side ansvar på mange områder for å handle i selskapets beste interesse økonomisk sett. Kontraktøren skal gjøre alt den kan for å planlegge og utføre arbeidet på den mest rasjonale og kostnadseffektive måten slik som er til best fordel for selskapet. Dette gjelder også avslag, rabatter, importfordeler og andre fordeler som kontraktør kan benytte seg av for å gjøre planleggings- og arbeidsprosessen mer lønnsom for selskapet. Skulle kontraktør måtte betale merverdiavgift skal de kompenseres av selskapet for dette ved reimbursable.

Rammeavtalen skiller ikke mellom arbeid gjort i små eller store størrelser, rekkefølge, under lette eller vanskelige forhold når det kommer til rater og betaling. At det er tatt hensyn til alle lover og reguleringer i forhold til myndigheter og andre autoriteter skal være inkludert i alle summer, rater og prosenter.

a) Fast pris:

Ved fastpris skal selskapet kompensere kontraktør til den avtalte faste prisen. Prisen skal inkludere forsinkelser, med mindre noe annet er spesifisert i kontrakten. Disse prisene baserer seg på at kontraktør kan jobbe 24 timer i døgnet, 7 dager i uken for hele perioden av jobben.

b) Døgnrater/enhetsrater:

Ved enhetsrater skal selskapet kompensere kontraktør til de ratene som er i rammeavtalen. Enhetsrater kan brukes for kompensering av arbeid i både lite og stort omfang, og omfatter alle ressurser unntatt "company provided items" eller annet som er spesifisert ekskludert. Det forutsetter som nevnt før at ressurser og arbeid skal møte krav som er stilt i kontrakten.

Ved "spreads", marine enheter og arbeidsutstyr skal enhetsrater kun brukes da det står i kontrakten. Enhetsratene skal kun gjelde fra da den gjeldende av disse enhetene er fullt bemannet, fullt utstyrt, i funksjonell stand og klar for å fullføre sin funksjon slik som er spesifisert i kontrakten. Enhetsratene inkluderer for personell og ressurser som kreves for å operere enheten. Enhetsrater som er avhengig av tilstand (mobiliserings-, demobiliserings-, drifts-, standby- og flytterater), som ved for eksempel døgnrater, kan kun brukes en og en av gangen. Det vil si at til en hver tid er det kun en av disse som gjelder for arbeidet.

Inkludert i enhetsratene er ikke kompensasjon for prosjektspesifikk ingeniørarbeid og prosedyreutvikling. Heller ikke kompensasjon for prosjektspesifikke materialer, forbruksmateriell, foreløpig arbeid eller bensin for marine enheter. For disse utgiftene skal det spesifiseres i hver enkelt kontrakt hvordan de skal kompenseres.

Døgnrater for enheter

Når døgnrater gjelder skal grunnlaget for kompensasjon utregnes til nærmeste minutt. Driftsrater gjelder når "the spread" har progresjon som kravene i kontrakten krever. Flytterater gjelder når "the spread" flytter seg mobiliseringsplass til arbeidsplass og tilbake.

De gjelder også når det forflytter seg fra en arbeidsplass til en annen. Standbyrater skal brukes når kontraktøren ikke klarer å få progresjon i arbeidet fordi; selskapet har gitt instruks til å utsette arbeidet, været gjør at det ikke er mulig å utføre jobben og dette er under selskapets risiko eller selskapets andre kontraktører gjør at kontraktøren ikke får tilgang til arbeidsområdet.

Døgnrater for arbeidsutstyr:

Disse ratene gjelder for arbeidsutstyr som må brukes for å utføre arbeidet og som ikke er inkludert i "the spread".

Døgnrater for personell:

Disse ratene skal inkludere for arbeid i normale perioder, overtidsperioder og skiftperioder. De skal også inkludere for bl.a. styrings- og administrative tjenester. Disse ratene skal kun benyttes for den tid som er brukt direkte på utføring av arbeid og skal ikke benyttes ved tid der det ikke har vært aktivitet.

c) Reimbursable:

Reimbursable betyr i denne avtalen at kompensasjonen skal bli utregnet på grunnlag av kostnader kontraktør må ut med og i tillegg et påslag i prosent av denne kostnaden. Ved reimbursable skal påslaget i prisen inkludere for tilsyn, administrasjon, finansiering og operative kostnader for arbeidet. Det skal også inkludere for å skaffe fasiliteter for underleverandører og alle andre indirekte kostnader underleverandører kan skape.

Reimbursable benyttes ved arbeidsutstyr, marine enheter, tjenester, materialer, forbruksmateriell osv som ikke blir kompensert ved enhetsrater eller som selskapet har spesifisert skal kompenseres ved reimbursable. Kontraktørs ansvar og plikter er det samme ved reimbursable som ved andre format og påslaget dekker bl.a. at disse ansvar og krav oppfylles. Dette gjelder også for gjenstander som senere blir selskapets eiendeler.

Provisorisk betaling:

Ved arbeid der betaling skjer provisorisk skal kontraktør få betalt de enhetsratene og/eller reimbursable beløp som gjelder for arbeidet som gjøres. For enhetsrater og døgnrater skal provisoriske beløp estimeres ved å multiplisere estimert antall enheter og/eller døgn med den aktuelle enhetsrate og/eller døgnrate i exhibit B2 og/eller B3. Ved reimbursable skal det estimeres ved reimbursable rater.

7.2.3 Endringer av arbeidet

Som nevnt i teorien er det ved kontrakter for utbygging i petroleumsnæringen spesielt viktig å regulere forholdene for endringer. En kan forvente at flere ting ikke vil gå nøyaktig slik som planlagt da prosjektene gjerne er kompliserte og arbeidet settes i gang fortrest mulig, noe planleggingen vil lide for. Følgende er viktige regler i rammeavtalen som regulerer hvordan endringer blir håndtert:

Generelle rettigheter og plikter for partene:

Selskapet har rett til å utføre forskjellige endringer underveis som både omfatter hvordan arbeidet blir gjort og påvirkning av fremdriftsplan (Art. 12). Men det må holde seg innenfor avtalen på en rimelig måte. Når endringsordren blir gitt skal kontraktør umiddelbart gi en oversikt over hvordan endringen påvirker bl.a. kontraktspris og fremdriftsplan og hvordan endringen skal utføres. Selskapet skal ikke kompensere kontraktøren for arbeidet rundt å fremskaffe denne oversikten med mindre kontraktøren fremskaffet en dokumentert oversikt på endringsarbeid som selskapet ikke ville ha utført allikevel.

Kontraktøren kan søke om variasjonsordre (Art. 12), be selskapet om å foreta formell endring av arbeidet, hvis de mener de bør ha det. Slike ordrer kan omfatte kontraktspris og/eller fremdriftsplanen.

Påvirkning på pris og fremdriftsplan (Art. 13):

Når en endringsordre offisielt blir gitt kontraktøren skal den iverksettes umiddelbart, selv om det enda ikke er klart hvordan pris og fremdriftsplan påvirkes.

Hvordan endringer skal påvirke fremdriftsplanen skal avtales med vekt på hvordan endringen påvirker arbeidet og hvordan tidligere endringer har påvirket planen. Prisen på endringer skal bestemmes ut i fra hva som er angitt i "Exhibit B – Compensation". Hvordan informasjon i denne delen skal prioriteres er angitt i "Conditions Of Contract". Hvis kontraktøren selv er ansvarlig for endring i arbeidet skal pris og fremdriftsplan ikke endres på en måte som gir kontraktøren fordeler.

Art. 15 nevner hvordan eventuelle uenigheter rundt påvirkning på pris (15.2) og fremdriftsplan (15.3) grunnet endring av arbeidet formelt skal behandles.

Hvis selskapet fremmer endringer i arbeidet på andre kontrakter innen rammeavtalen og slike endringer medfører justering av milepælsdatoer, skal milepælsdatoene som er påvirket i den aktuelle kontrakten justeres på lignende måte. Men hvis arbeidet er utført ved fastpris på andre kontrakter innen rammeavtalen vil det bli ingen justeringer til milepælsdato på den aktuelle kontrakten.

Hvis milepæler som er påvirket av andre kontrakter i rammeavtalen pga forhold rundt endringer nevnt her er utsatt for restriksjoner med hensyn til tilgjengelighet, kobling med selskapets andre kontraktører og/eller begrensninger pga årstid kan selskapet kansellere hele eller deler av kontrakten. For fastpris ved endringer, da det altså ikke vil bli gitt justeringer, kan selskapet terminere hele eller deler av kontrakten.

Kompensasjon ved endring av arbeid:

Ved fastpris skal enigheter om pris være klart før endring av arbeidet iverksettes.

Generelt skal "preliminaries" som betales som fastpris ikke kompenseres ved endring av arbeid. Preliminaries omfatter gjerne styring, organisering, oppfølging, støttetjenester, fasiliteter og operasjonelle kostnader. Unntaket er hvis verdien av endring av arbeidet, minus alle gjenstander som er gitt påslag på, er mer enn 40 % av kontraktsprisen ved tildeling av kontrakt. Da skal kontraktør ha krav på ytterligere preliminaries for videre endring av arbeidet.

For å finne verdien av endring av arbeidet når dette skal gjøres med hensyn til enhetsrater gjelder følgende som står beskrevet i avtalen: Prisen av endring av arbeidet skal først settes på en provisorisk basis ved å multiplisere estimert antall enheter og/eller døgn med den gjeldende enhetsrate eller døgnrate som står i kontrakten. Enhetsrater ved endring av arbeidet kan videre tolkes i forhold til de opprinnelige enhetsratene og det som er fastsatt i avtalen om endring av arbeidet. Når endring av arbeidet er blitt gjort skal endringen av arbeidet til slutt formelt avsluttes ved at den provisoriske prisen blir erstattet med den egentlige prisen for endringen. Dette gjøres ved å multiplisere enheter og/eller døgn som faktisk er brukt ved endring av arbeidet med de gjeldende enhetsrater og/eller døgnrater. Selskapet kan konvertere fastpriser til enhetsrater om de ønsker.

Uenigheter om endringsarbeid eksisterer:

Hvis kontraktør blir bedt om å utføre arbeid som etter dens mening ikke er en del av kontrakten må kontraktør be om at selskapet gir krav om endringsordre og kontraktør må gi en estimert beskrivelse av arbeidet (Art. 16). Hvis ikke kontraktør ber om dette i rett tid kan ikke kontraktøren anse dette som endringsarbeid. Kontraktør ber om dette i form av detaljert søknad med beskrivelse av arbeid det gjelder og hvordan det påvirker pris og fremdriftsplan.

Når søknaden er mottatt skal selskapet gi endringsordren til kontraktøren innen rimelig tid og hvis selskapet mener arbeidet ikke avviker fra det som er spesifisert i kontrakten skal det i endringsordren nevnes at det er uenigheter om hvorvidt det faktisk er snakk om endringsarbeid eller ikke. Selskapet skal begrunne sitt syn og når skjemaet er mottatt av kontraktør skal arbeidet iverksettes. Hvis ikke kontraktør har tatt saken til retten innen 6 måneder skal arbeidet bli ansett som en del av arbeidet i kontrakten og ikke endringsarbeid.

7.2.4 Forsinkelser

Selskapets forsinkede betaling:

Hvis selskapet er forsinket med betaling skal kontraktør bli kompensert for den skyldte summen pluss renter (morarenteloven) med mindre det kan vises til at kontraktør har gjort feil med fakturering og selskapet allerede har varslet kontraktør om feilen.

Forsinkelser fra selskapet i forhold til CPI og prosjektering er med i vurderingen i kapittel 8.3.

Kontraktørs forsinkelse i arbeid:

Forsinkelser hos kontraktør defineres som når arbeid slik som beskrevet i Exhibit C ikke er blitt utført slik at milepælene ikke fullføres til fristen angitt i kontrakten (Art. 24). Hvis milepælen er tilknyttet bøter skal kontraktøren betale dette til selskapet. Kontraktøren er beskyttet mot å må betale mer enn 10 % av kontraktsprisen i oppsamlede bøter for forsinkelser. Unntak til regelen finnes og dekker tilfeller der kontraktør med vilje har forårsaket forsinkelsene.

Hvis kontraktør tror det ikke er mulig å få gjort ferdig arbeidet slik planen beskriver skal det varsles selskapet umiddelbart (Art. 11). Hvis kontraktør mener en slik situasjon oppstår for grunner som gjør at selskapet bør gjøres ansvarlig for og betale eventuelle tap for så bør det henvises til art 12-16 og søknad om variasjonsordre må fremmes før tidsfrister beskrevet i

avtalen. Hvis kontraktøren mener det er den selv som er ansvarlig på grunn til forsinkelse, påvirkning på fremdriftsplan og tiltak for å begrense forsinkelsen oppgis til selskapet.

Selskapets rett til å terminere kontrakten ved forsinkelser og andre forhold:

Art. 26 åpner for at selskapet kan terminere kontrakten ved forsinkelser. Dette kan gjøres når:

- Kontraktør allerede har nådd maksimumsgrensen av oppsamlede bøter nevnt under ”Kontraktørens forsinkelser i arbeidet”.
- Vesentlige forsinkelser med å framskaffe alle fartøy, alt utstyr og personell (”spread”) som skal være klart for arbeid. Gjelder hvis det er gått 15 dager etter alt skal være klart for arbeid i følge mobiliseringsdatoen fastsatt i Exhibit C og det samme for remobilisering fastsatt etter en endring av arbeidet.
- Hvis ”the spread” ikke er tilgjengelig for arbeid for en periode på 20 dager på rad grunnet sammenbrudd av systemet eller andre forsinkelser som kontraktøren er ansvarlig for.
- Hvis det er tydelig at forsinkelsen i en del av arbeidet vil forsinke ferdigstillelsesdatoen i følge Exhibit C med mer enn 20 dager.
- Kontraktøren har andre vesentlige kontraktsbrudd.
- Kontraktøren får økonomiske problemer og kan ikke betale for seg, mister retten til å benytte seg av utstyret som kreves for å fullføre arbeidet eller viser seg å ikke være i stand til å fullføre arbeidet.

Etter terminering har selskapet rett på alt arbeid utført frem til tidspunktet av termineringen. Etter terminering av kontrakt kan selskapet kreve bøter fra kontraktør på grunnlag av hvor mye ferdigstillelse av prosjektet ville blitt forsinket om kontraktør fikk fortsette og kontrakten ikke ble terminert. De kan også kreve erstatning for ekstra kostnader selskapet ble utsatt for ved å ta over alt utstyr og fullføre arbeidet. Det kan også kreves erstatning for andre aktuelle kontraktsbrudd. All oppsamlet erstatning kontraktør må betale selskapet totalt skal ikke overstige 20 % av kontraktsprisen, uavhengig av terminering.

7.2.5 Kansellering og midlertidig stans av arbeid etter selskapets ønske

Kansellering av kontrakt etter selskapets ønske

Avtalen gir selskapet mulighet til å kansellere kontrakten (Art 17). Kontraktør må da få beskjed om dette og regler for avvikling av kontraktsforholdet og kompensering er beskrevet i avtalen. Slik kansellering er tatt hensyn til i kontrakten på en slik måte at kontraktør blir kompensert for mange forskjellige økonomiske tap som en slik stans vil forårsake.

Midlertidig stans av arbeidet eller deler av arbeidet etter selskapets ønske

Det gis også mulighet for å stanse arbeid eller deler av arbeid beskrevet i kontrakten midlertidig ved å gi beskjed til kontraktør (Art. 18). Selskapet skal da gi beskjed om når eventuelt arbeid skal stanse og når det skal gjentas igjen. Kontraktør er da pliktig å gjennomføre disse handlingene. Hvis kontraktør ønsker å ta ut deler av utstyr/materiale for

arbeidet for å bruke det til annet arbeid som skal gjøres skal selskapet tillate dette og partene skal komme til enighet om forandringer i fremdriftsplan. Regler for lengre varighet av midlertidig stans står beskrevet i avtalen og beskytter kontraktør ved midlertidig stans av meget lang varighet (over 90 dager). Hvordan kontraktør skal kompenseres for ulemper forbundet ved midlertidig stans er beskrevet i detalj i avtalen og går stort sett ut på at kontraktør skal kompenseres for alle økonomiske tap. Alle endringer av arbeidet som følge av midlertidig stans skal behandles etter beskrivelser av endring i arbeidet i avtalen.

7.2.6 Force Majeure

Ingen av partene er skyldig i kontraktsbrudd hvis det kan vises til at det ikke var mulig å utføre sin plikt i forhold til kontrakten pga Force Majeure (Art. 28). Parten som hevder Force Majeure skal melde om det umiddelbart etter det oppstår.

Et kriterium for Force Majeure er at det må være utenfor partens kontroll. Videre avhenger retten til å hevde Force Majeure av om det rimelig kan forventes at parten kunne avverget hendelsen. Hvis parten burde forutsett hendelsen før inngåelse av kontrakt må man se bort fra Force Majeure. Partene skal dekke sine egne kostnader påført pga situasjonen.

Hvis selskapet hevder Force Majeure gir det retten til å midlertidig stanse kontrakten og kontraktsprisen skal justeres for eventuelle kostnader for kontraktøren relatert til å sikre og passe på utstyr og andre objekter som tilhører partene ved stansen. Det skal også kompensere for personell, underleverandører, fartøy og utstyr som må være tilgjengelig under stansen. Hvis kontraktobjektet må flyttes for å ikke ødelegge for kontraktørens andre aktiviteter skal dette også kompenseres.

Etter Force Majeure situasjonen skal kontraktøren gi selskapet sitt forslag om forandringer til fremdriftsplan i henhold til innholdet i avtalen om endringer i arbeidet (Art. 12-16) og forandringer i fremdriftsplanen skal kun være direkte påvirket av kontraktørens forsinkelser i forhold til Force Majeure situasjonen.

Når en slik situasjon oppstår skal begge parter gjøre sitt beste for å begrense omfanget av skader og tap og forsøke å beskytte sine egne og den andre parts utstyr og eiendeler. De skal ta betalt av den andre part for kostnader tilknyttet arbeid med å beskytte dens eiendeler og interesser. Det skal også tas hensyn til kontraktørens andre plikter og selskapets behov. Hvis selskapet forlater arbeidsområdet skjer det på selskapets eget ansvar.

7.2.7 Prioritering ved konflikter innen kontraktsdokumentet

Dette punktet i Art. 2.2 er viktig da det bestemmer hva som skal prioriteres hvis det er motstridende innhold i kontrakten. Dette er rekkefølgen det skal prioriteres etter:

1. Appendix CoC 1 som er den spesifikke delen av "Conditions of Contract"
2. Conditions of Contract
3. Alle "exhibits" prioritert i alfabetisk rekkefølge A-L med unntak av Ex. D.
4. Exhibit D

8. VURDERING – RISIKO I ARBEIDSPERIODEN

Etter at kontrakt er inngått er det flere faktorer som kan føre til at leverandøren ikke handler i operatørens interesse. I forbindelse med arbeidet som skal utføres av kontraktør er det flere hendelser som også kan skape stans i arbeidet og forsinkelser. Mange av de uheldige hendelsene vil ha store økonomiske konsekvenser. Dette kapitlet omhandler hendelser som det er en risiko for at vil inntreffe under gjennomføringen av arbeidet i kontrakten. Under delene vil jeg presentere aktuell spesifikk teori dersom det er relevant for vurderingen. Spesifikk teori vil basere seg mye på stoff fra K. Kaasen omkring NF92 og NF 05[27,28], ellers vil en del relevant teori være tatt fra tidligere kapittel i denne oppgaven. Deretter vil jeg beskrive hvordan hendelsene omtales i rammeavtalen. Videre vil jeg se om disse vilkårene som er fastsatt i rammeavtalen tilfredsstillende anbefalinger som er kjent fra kontraktsteori. For de punktene der det skulle være aktuelt vil jeg komme med forslag til forbedringer. Jeg vil ha særlig fokus på fordeling av risiko og insentiver.

Men før jeg går over til hver enkelt vurdering vil jeg oppsummere noen hovedpunkter som vil være i fokus ved vurderingene. Generell teori (8.1.1) tar for seg moment som er gjeldende for de fleste av vurderingene etterfulgt av generell teori om fremdrift (8.1.2) som berører vurderinger gjort omkring fremdriften. Til slutt kommer en framstilling av hvordan kontraktsbrudd blir behandlet (8.1.3) da vurderingene også bør ta hensyn til dette.

Ytterligere vurderinger av mer generell karakter som berører risiko i kontraktsforhold vil bli gitt i kapittel 9. Kapitlet tar for seg 2 viktig forhold. Det ene fokuserer på kompensasjonsformat som er nødvendig å ta hensyn til i forhold til vurderinger omkring risiko i rammeavtalen. Derfor vil benytte del 9.1 til å fokusere nærmere på hvordan vilkårene i rammeavtalen avhenger av kompenseringen. Til slutt vil jeg se nærmere på hvordan rammeavtalen tar hensyn til at kontraktøren stiller svakere økonomisk og trenger en form for beskyttelse mot veldig store tap som den vil ha problemer med å kunne bære risikoen for. Dette er det andre forholdet i kapittel 9 som vil bli belyst i del 9.2.

8.1 Vurderingsgrunnlag

8.1.1 Generell teori for 8.2-8.9

Følgende blir en delvis oppsummering av teorien nevnt tidligere. Hensikten er å få frem den mest aktuelle delen av teorien som er direkte relevant for de forholdene jeg skal se nærmere på i 8.2-8.9. Dette er grunnleggende teori rundt risiko og insentiver som bør tas hensyn til i alle situasjonene i motsetning til spesifikke forhold som kun gjelder enkeltvis for situasjoner beskrevet i 8.2-8.9.

Alle aspekter av kontraktsteori og risikoteori nevnt tidligere i oppgaven er ikke med her, men kan brukes i flere tilfeller ved vurderingene. Slike rammeavtaler som denne er omfattende og komplisert og gjenspeiler også omfattende og kompliserte utfordringer ved arbeidet. Det er med andre ord veldig mange hensyn som bør tas i forhold til både økonomi, kontraktsteori og relevante lover. Denne generelle teoridelen før vurderingen setter fokus på de viktigste.

Fordeling av risiko i forhold til partenes finansielle styrke:

Stans i arbeidet fra kontraktørs sin side og forsinkelser kan gi selskapet store tap med tanke på nåverdi og det er nødvendig med en risikodeling som gir kontraktør incentiver til å ha fokus på mye av det samme som er viktig for selskapet. Kontraktøren er ofte mer sårbar for store tap enn selskapet og dette må også tas hensyn til. Altså risikoen kontraktør tar på seg bør ikke være for stor. Dess større og mer omfattende kontraktene er dess større blir også kontraktssummene og kontraktørens eksponering for risiko. Selskapet derimot, Statoil i dette tilfellet, har en stor portefølje med prosjekter av stor verdi og er ikke like sårbar ovenfor eventuelle tap som kunne oppstå fra kontrakter med denne ene kontraktøren. Dessuten deler selskapene risikoen når det er flere aktører innen en lisensgruppe.

Risiko VS Incentiver:

Som nevnt i teorien er det ikke så enkelt at all risiko bare kan skyves over på selskapet. Denne risikofordelingen strider mot incentivteorien. Hvis kontraktør ikke bærer noe særlig risiko har den heller ikke incentiver til å prestere slik selskapet ønsker. Noe av risikoen må alltid ligge hos kontraktøren hvis det ønskes optimal risikofordeling.

Påvirkningsevne og målbarhet ved risikofordeling:

Når en av partene har risikoen for et forhold forutsetter dette en viktig ting, at den som bærer risikoen kan påvirke forholdet. Å gi en av partene mye av risikoen for forhold de ikke kan påvirke har liten hensikt og beveger seg mer mot gambling enn fornuftig strategi i forhold til risiko og incentiver. Det bør også være mulig å måle de forhold parten skal bære risikoen for.

Kontraktsbegrensninger:

Fokus på kontraktsbegrensninger bør gjelde for alle områdene jeg vurderer. Negative innslag i form av kontraktsbegrensninger som opportuniste, privat informasjon (som enten foreligger før kontraktsinngåelse eller som er ervervet etter kontraktsinngåelse) og ufullstendige kontrakter, bør unngås mest mulig.

Målkongruens, endringer og klar ansvarsfordeling:

I rammeavtalen bør det så langt som mulig gjøres forsøk på å oppnå målkongruens i incentiver. Dette er en av de største interessene for selskapet. Det er store potensielle økonomiske gevinster å hente fra dette og det reduserer også sjansen for konflikter.

Det bør også legges til rette for at endringer lar seg gjennomføre uten problemer når det er behov for det. Måten rammeavtalen regulerer endringer bør ikke gi unødvendige forsinkelser og problemer. Erfaringsvis er det stort behov for klare retningslinjer rundt endring av arbeidet ved petroleumskontrakter.

Det bør også være en klar ansvarsfordeling i rammeavtalen. Som ved målkongruens og endringer er hensikten bl.a. å unngå konflikter. På områder der det er lagt opp til mer implisitte reguleringer bør dette kunne forsvares i forhold til situasjonen reguleringene omfatter.

Fremdrift VS Sikkerhet:

Akkurat som at det bør være en balanse mellom å beskytte kontraktør mot risiko på den ene siden og gi kontraktøren insentiver på den andre siden bør det også være en balanse mellom insentiver for fremdrift og fokus på sikkerhet.

Andre viktige generelle forhold:

Videre gjelder generelt for kontrakter at der det er satt en pris på leveringen som er bestemt på forhånd, skal kontraktøren holde seg til denne prisen som er fastsatt. Hvordan arbeidet blir utført, hvilke underleverandører som benyttes, hvilke fartøy som brukes osv. har selskapet rett til å få informasjon om. I forholdet mellom kontraktør og selskap er kontraktøren pliktig å rapportere og dokumentere planer for arbeidet og rapportering underveis. Samtidig har selskapet rett til å være til stede under arbeidet. Kontraktøren må også sørge for å følge alle krav satt av myndighetene så vel som selskapets krav.

8.1.2 Fremdrift

Mange av problemstillingene i 8.2-8.9 kan relateres direkte eller indirekte til fremdriften. For fremdrift er det en del generelle regler, men bestemmelser tilknyttet 8.2-8.9 er ofte et resultat av unntakene til de generelle fastsatte reglene. Altså når spesielle forhold ved en av partene eller eksterne forhold skaper problemer for fremdriften skal det gjøres unntak fra de generelle bestemmelsene.

”Kommentar til NF 92” [27] (og også Kommentar til NF 05 uten endringer fra NF 92) beskriver hvordan fremdrift bør behandles i kontrakten. Der står det at for problemer relatert til fremdriftsplan er det på generelt grunnlag kontraktøren som har risikoen i forhold til dette. Kontraktøren skal være ansvarlig for at tidsfrister for levering holdes. Unntaket er når det er spesifisert i kontrakten at selskapet skal ha denne risikoen eller når det kan vises til at det er selskapet som har sviktet. Dette gjelder også i forhold til milepæler.

For at selskapet skal ha risikoen for fremdrift må det oppstå en slik situasjon som gjør at selskapet har den. Det kan være ved selskapets mislighold, Force Majeure, endringsordre eller feil ved prosjekteringen som selskapet har gjort. Men for at risikoen skal ligge hos selskapet er det et krav at kontraktøren skal kreve skadesløsholdelse som gjøres ved å kreve endringsordre.

8.1.3 Hvordan behandles kontraktsbrudd fra den andre part?

Noen av hendelsene som mine vurderinger tar utgangspunkt i kan forårsake kontraktsbrudd. I forbindelse med å vurdere reguleringer i rammeavtalen opp mot kontraktsteori er det viktig å være klar over hvilke rettigheter partene har ved kontraktsbrudd. Disse sier mye om hvilke risiko partene er utsatt for i samarbeidsforholdet. Maktfordelingen mellom partene ved kontraktsbrudd er også med på å forme insentiver. En tidligere masteroppgave[34] og en bok av K. Kaasen[28] omhandler bl.a. slike tiltak.

Selskapets kontraktsbrudd kan behandles ved:

- Justeringer i fremdriftsplan og/eller kontraktspris blir gitt kontraktøren.

- Krav i kontrakten i forhold til kvalitet justeres.
- Kontraktør slipper ansvar for kontraktsbruddet i forhold til de konsekvenser det ville fått.
- Ved forsinket betaling fra selskapet skal kompensasjon til kontraktør gis med renter.

En del av disse måtene å behandle kontraktsbrudd på er ikke nødvendigvis gode nok for kontraktøren da den kan ha avtaler og plikter i forhold til arbeid andre plasser. For kontraktøren kan de indirekte tapene ved selskapets kontraktsbrudd være omfattende. Et annet problem er at justeringer i fremdriftsplan kun ser på det området som kontraktsbruddet gjelder og ikke kontrakten som helhet. Det kan føre til at kontraktsbruddet får alvorlige konsekvenser for kontraktøren senere i arbeidet til tross for at den har blitt kompensert for forhold som er direkte tilknyttet kontraktsbruddet.

Kontraktørens kontraktsbrudd kan behandles ved:

- Ved mangler og feil kan selskapet kreve utbedring og retting/repasasjon.
- Ved forsinkelser i forhold til milepæler kan det brukes dagmulkt.
- Selskapet kan holde tilbake betaling ved forsinkelser i forhold til fremdriftsplan.
- Hvis kontraktør ikke kan utbedre eller rette på feil kan selskapet kreve erstatning for summen utbedringen eller rettingen vil koste. (Selskapet kan så ordne opp i problemet selv eller få en annen part til å utføre utbedringen/rettingen).
- Selskapet kan i grove tilfeller av brudd fra kontraktørens sin side terminere kontrakten. (Se ”selskapets rett til å terminere kontrakten ved forsinkelser og andre forhold”, del 7.2.4)
- Uansett om det er kontraktsbrudd eller ikke har selskapet rett til å kansellere arbeidet eller sette det på midlertidig stans. (Se del 7.2.5)

Tiltakene selskapet kan benytte seg av ved kontraktørens kontraktsbrudd bør kunne beskytte selskapet mot de store forandringer i nåverdi som kontraktsbrudd kan medføre. Selskapet må ha mulighet til å få løse problemene raskest mulig og ikke bli låst fast i en uheldig situasjon der kontraktørens kontraktsbrudd setter en stopper for all fremdrift. Kontraktøren kan utgjøre kun en liten del av det store bildet som selskapet har risikoen for i forhold til prosjektet og arbeidet kontraktøren gjør kan være avgjørende for at annet arbeid kan settes i gang.

8.2 Påvirkning av værforhold

En risiko som angår fartøy og andre enheter i arbeid rundt ”the spread” er værforhold. Ved svært vanskelige værforhold kan det enten være umulig for fartøyene å gjøre arbeidet de er satt ut for å utføre eller det vil være uklokt med hensyn til sikkerhet. Avhengig av hvordan kontraktøren kompenseres kan det også være risiko for at vær blir brukt som unnskyldning for stans i arbeidet når det i realiteten er forsvarlig å operere under de aktuelle værforhold.

Rammeavtalen forklarer hvordan partene skal forholde seg om slike situasjoner oppstår med hensyn til kompensasjon og oppfølging av fremdriftsplan for prosjektet.

8.2.1 Teori og anbefalinger

Force Majeure begrepet i rammeavtalen er et litt vanskelig begrep å forholde seg til i mange tilfeller. Når en part kan hevde Force Majeure er ikke nøyaktig klarlagt og krever litt skjønn. Det er ingen liste i avtalen som nevner hvilke forhold som reguleres av dette begrepet, men det angis en del kriterier som er oppgitt i ”Kommentar til NF 92” av K. Kaasen. Kun med tanke på værforhold vil Force Majeure ikke kunne hevdes i de fleste tilfeller. Dette er fordi en leverandør bør alltid forutse en del dårlig vær på en offshore kontrakt som strekker seg over lang tid. Dette er noe som en nesten må regne med.

For en del former for naturkatastrofer som opptrer svært sjeldent bør det kunne hevdes Force Majeure. De er utenfor partens kontroll, kan ikke avverges og kunne ikke forutses før kontraktsinngåelse (se del 7.2.6 ”Force Majeure” for beskrivelse av kriterier).

Innen kontraktene vil det være en del krav i forhold til å holde oversikt over værvarslinger, så hvordan en går frem i forhold til dette er også viktig.

8.2.2 Rammeavtalen

Kompensasjon:

I følge Ex. B - 3.1.6 som beskriver vilkår for å bruke standbyrater skal det brukes slike rater når kontraktør ikke får fremdrift i arbeidet i perioder med stopp pga vær når en slik stopp er selskapets risiko. Stopp pga vær er selskapets risiko når en opererer med enhetsrater ifølge rammeavtalens vilkår for endringer av arbeidet.

Fremdriftsplan:

Avtalen har også regler for om fremdrift på andre kontrakter innen samme rammeavtale skal gi justeringer i kontraktørens fremdriftsplan for sin kontrakt. Hvis varigheten av arbeidet utført på døgnrater eller ved stopp pga vær på selskapets risiko på andre kontrakter innen rammeavtalen varierer fra den relevante planen på en bestemt kontrakt innen rammeavtalen, skal justeringer gis for milepælsdatoer i denne kontrakten.

Men for arbeid utført ved fastpris på den andre kontrakten gjelder ikke det samme. I det tilfelle vil det ikke bli gitt justeringer på milepælsdato i kontraktørens kontrakt.

Hvis milepæler som er påvirket av andre kontrakter i rammeavtalen er utsatt for restriksjoner med hensyn til tilgjengelighet, kobling med selskapets andre kontrakter og/eller begrensninger pga årstid kan selskapet kansellere hele eller deler av kontrakten ved døgnrater eller ved stopp pga vær og terminere hele eller deler av kontrakten ved fastpris.

Hvis selskapet har ansatt en uavhengig kontraktør som kontraktøren er pliktig å rette seg etter i forhold til råd og krav kan denne uavhengige kontraktøren komme med anbefalinger i forhold til om været er egnet for fartøyenes aktiviteter. Men kontraktøren har fortsatt de samme forpliktelsene ovenfor selskapet om de følger slike råd og krav. Les mer om dette i del 8.5.A ”Selskapets representanters påvirkning”.

8.2.3 Rammeavtalen VS Teorien

Vær er ikke under noen av partenes kontroll så den delen av teorien har lite nytte her. Da været er noe kontraktør ikke kan holdes ansvarlig for tilsier dette at kontraktørens risiko for værforhold som skaper forsinkelser bør begrenses økonomisk sett.

Skillet ved bestemmelsene i rammeavtalen går på om stopp pga vær er selskapets risiko eller ikke. Og dette avhenger stort sett av kompensasjonsformat.

Ved enhetsrater og døgnrater er stopp pga vær selskapets risiko. Dette er en god tilpasning da hvor mye kontraktøren skal bli kompensert avhenger direkte av sitt aktivitetsnivå. Da bør kontraktøren oppleve ”straffetiltak” som for eksempel nullrater når de selv er ansvarlig for sin egen manglende fremdrift. Døgnrater er i så måte svært annerledes enn fastpris.

Selskapet her tatt hensyn til dette ved bestemmelsene i rammeavtalen. Ved døgnrater som vil være det mest aktuelle kompensasjonsformatet for fartøy vil det bli gitt standbyrater. Dette reflekterer ikke nødvendigvis at stopp pga vær er selskapets risiko. Standbyrater vil gjerne medføre tap hos kontraktøren. Vel å merke så er dette avhengig av at standbyratene er lavere enn de vanlige driftsratene. I rammeavtalen er det ikke gjort forskjell på standbyrater og vanlige driftsrater, men dette kan tilpasses i den enkelte kontrakt. Skulle standbyratene være merkbart lavere enn driftsratene vil kontraktøren fortsatt ha risiko i forhold til stopp pga vær selv om dette egentlig skal være selskapets risiko. Dette vil styrke opp om kontraktørens insentiver til å bidra aktivt i forhold til fremdriftsplanen. Det vil også sørge for at kontraktøren ikke ”oppsøker” stans pga vær.

Selv om kontraktør påføres ansvar for forhold de egentlig ikke bærer risiko for og dette strider litt mot kontraktsteori, er det viktig å huske på at selskapet har store forpliktelser foruten bare denne ene kontraktøren og dermed kan selskapets tap bli mye høyere enn kontraktørens. Dessuten vil det ikke være optimalt om kontraktøren får fulle rater når de står stille og venter til de kan sette i gang arbeidet og været har forbedret seg. En del av hensikten med ratene som gis ved døgnrater er at de skal tilpasses aktiviteten. Dessuten er det en av de generelle bestemmelsene om døgnrater at driftsrater skal gis når arbeidet følger planene som er fastsatt i kontrakten.

Ved fastpris er situasjonen omkring vær svært annerledes. Her er dette på kontraktørens risiko. Kontraktøren har allerede fått fastsatt prisen den skal kompenseres med og problemer pga vær underveis vil medføre tapt fremdrift uten at det tas hensyn til det av selskapet. Det spesifiseres også for fastpris at prisen skal inkludere for forsinkelser. Hvis selskapet skulle gitt kontraktøren noen beskyttelse omkring stans pga vær ville det motvirket insentiver som fastpris gir kontraktøren.

Justeringene som gis på milepælsdatoer i en kontrakt som er berørt av fremdriften på andre kontrakter innen rammeavtalen reflekterer bare det som allerede er bestemt for døgnrater og fastpris. Ved døgnrater eller stopp pga vær på selskapets risiko åpnes det for å gi justeringer i milepælene på en kontrakt. Dette sørger for at kontraktørens fritas fra risiko med hensyn til milepælene påvirket av fremdriften i andre kontrakter innen rammeavtalen når stopp pga vær er selskapets risiko. For fastpris gjelder det motsatte, her bærer kontraktøren all risiko for sine milepæler med hensyn til fremdrift i andre kontrakter innen rammeavtalen.

8.3 Company Provided Items og prosjektering gjort av selskapet

I forhold til kontrakten er det 3 forskjellige ytelser selskapet skal sørge for i følge ”Kommentar til NF 92”. Dette er betaling av kontraktsprisen, levering av materialer og CPI og sørge for prosjektering av kontraktsgjensanden. Prosjektering av kontraktsgjensanden skal skje før tildeling av kontrakt og ofte også underveis i kontraktsforløpet. Under dette punktet skal jeg ta for meg de to sistnevnte ytelsene.

Company Provided Items er de gjenstander/enheter som selskapet bidrar med til kontraktørens arbeid. Disse skal hele tiden være selskapets eiendom og er bare til utlån til kontraktøren. Siden kontraktøren trenger disse gjenstandene for å gjøre arbeidet er de kritisk for å kunne følge fremdriftsplanen. Feil, forsinkelser eller manglende levering ved Company Provided Items kan gi rom for både konflikter, forsinkelser og stans av arbeidet. Derfor bør potensielle hendelser rundt dette være regulert i avtalen.

Prosjekteringen selskapet gjør skal utgjøre grunnlaget for arbeidet og begge parter planer. Dette arbeidet skal gi en oversikt som kontraktøren må basere seg på og inkluderer bl.a. undersøkelser av omgivelsene der det skal arbeides.

8.3.1 Teori og anbefalinger

Følgende nevnes i ”Kommentar til NF 92” om de aktuelle forholdene omhandlet her. Det er viktig å poengtere før en går inn på ansvarsfordeling og risikofordeling at det er kontraktørens plikt å undersøke CPI, tegninger og spesifikasjoner osv. og dette er en forutsetning for å begynne å diskutere hvem som skal ha ansvaret og hvem som skal kompenseres. Kontraktøren bør ha ansvaret for å varsle fra ved feil etter kontrollering av materialer og om selskapet ikke holder tidsfrister.

Dersom det er forsinkelse eller mangel på CPI kan dette igjen påvirke kontraktørens forpliktelser i forhold til kontrakten og kontraktøren kan selv få økonomiske tap og/eller forsinkelser. Ifølge ”Kommentar til NF 92” bør kontraktøren ikke rammes av slike feil fra selskapet om de er i strid med kontrakten og får slike uheldige følger for kontraktøren. Det bør da være klart i kontrakten at kontraktør ikke skal rammes av misligholdssanksjoner. Den bør også kompenseres for sine ekstra kostnader. Unntaket er hvis selskapet hevder Force Majeure. Men da kontraktør heller ikke kan holdes ansvarlig for Force Majeure skal fortsatt kontraktør kompenseres, men ikke nødvendigvis få full kompensasjon for alle kostnader. Med andre ord så kan det være aktuelt med en deling av kostnadene forbundet med Force Majeure.

Når det kommer til prosjekteringen selskapet gjør, som i kontrakten gjenspeiles i vedlegg E – ”Specifications” og F - ”Drawings”, utgjør de selve grunnlaget for arbeidet som skal gjøres og krav til kontraktsobjektet. Hvordan kontraktøren skal utføre og planlegge arbeidet er basert på dette arbeidet som er gjort fra selskapets side og dermed påvirker det prisen på kontrakten. Kravene til dette arbeidet bør kunne leses ut av kontrakten. Om brudd på prosjekterings innhold i forhold til de krav som kan leses ut av kontrakten er til stede, bør det behandles som selskapets kontraktsbrudd slik som nevnes i Art. 27.1 i rammeavtalen.

Dette er et litt vanskelig område å definere og kontrollere, men det er en del anbefalinger for ansvarsfordeling og tiltak for at prosjekteringen skal være nyttig og ikke minst riktig. Det kan

være vanskelig å lese ut av kontrakten kravene som stilles til selskapets prosjektering da dette ikke er så nødvendig ettersom selskapet vil selv tape på å gi kontraktøren dårlig info i form av tegninger og spesifikasjoner. Men allikevel bør det være noen krav. Det bør være krav til at informasjonen er riktig og gir en god pekepinn på arbeidet som vil skje framover. Det bør heller ikke inneholde motstridende informasjon. Dessuten bør informasjonen selskapet kommer med være korrekt. Dette er viktig da kontraktørens arbeid vil basere seg på for eksempel målinger og undersøkelser som er gjort. Kontraktør må da kunne være trygg på at de ikke blir holdt ansvarlig for de feil som er gjort av selskapets forarbeider.

Mulige konsekvenser som følge av feil eller mangelfull prosjektering kan være at kontraktobjektet ikke blir slik selskapet ønsker det eller at det går utover kontraktøren i form av forsinkelser og kostnadsoverskridelser.

I følge Kommentar til NF 92 er synet på både prosjekteringen og naturalytelsene (som for eksempel CPI) ganske like, at risikoen for svikt ligger hos selskapet og kontraktøren skal kompenseres avhengig av omstendighetene rundt både svikten og konsekvensene for kontraktør.

8.3.2 Rammeavtalen

Inspeksjon:

Kontraktør er pliktig å undersøke utstyr, spesifikasjoner og tegninger som er fremskaffet av selskapet og melde fra om eventuelle feil. Hvis det ikke meldes fra innen fastsatt frist etter funn eller det ikke ble oppdaget funn som kontraktør burde sett og dette medfører tap for selskapet må kontraktøren kompensere dette (Art. 6). Etter en eventuell varsling er selskapet pliktig og ordne opp i feil/mangler eller gi instruksjoner om alternativ framgangsmåte i forhold til reglene for endring av arbeid (Art. 12-16). Tilpasning vil da skje i forhold til kontraktspris og/eller fremdriftsplan på en måte som står i forhold til den aktuelle feilen/mangelen. Kontraktør skal også sørge for å ha reservedeler tilgjengelig for å unngå forsinkelser i arbeidet.

Bruk:

Etter kontraktør har kontrollert dette er det kontraktøren som har ansvar for bruk, sammenkobling og installering av elementer som selskapet har gitt kontraktør for å kunne gjennomføre arbeidet (Exhibit A 2.4).

Kontraktør har ansvar for alt administrativt arbeid, logistikk, transport og anskaffelser i forbindelse med materialer og "company provided items". Rundt dette området er det også krav til dokumentasjon slik at status for diverse materialer alltid er tilgjengelig. "Company provided items" vil være under kontraktørs ansvar under arbeidet og det som skal leveres tilbake skal være i samme stand som da det ble lånt ut. Hvor mye av materialer som skal benyttes og fordelingen av disse skal kontraktør planlegge og bestemme.

Art. 29 nevner at ved skade eller tap på materialer eller Company Provided Items i forbindelse med arbeidet uavhengig av ansvar for skade/tap skal kontraktør gjøre tiltak for å sikre at arbeidet blir gjennomført i forhold til kontrakten. Dette gjelder fra kontraktør har fått gjenstandene det gjelder og ut hele perioden gjenstandene er under kontraktørs beskyttelse. Dette gjelder også under svikt fra selskapets side.

Når utstyr som selskapet bidrar med blir stilt til kontraktørs disposisjon er det kontraktøren som har ansvaret for vedlikehold og sikkerhet av utstyret mens arbeidet utføres.

Selskapets kontraktsbrudd

Hvis det forekommer kontraktsbrudd fra selskapets side, det kan være for eksempel forsinkelse ved å skaffe "company provided items", tegninger eller annet kontraktør skal ha for å utarbeide arbeidet, så skal kontraktøren få tilpasset kontraktspris og/eller fremdriftsplan til dette (Art. 27). Tilpasningen skal skje i forhold til de regler som gjelder for endringsarbeid og skal stå i forhold til det kontraktsbruddet som har oppstått. Kontraktøren er ansvarlig for å melde fra med en gang.

Bestemmelser rundt feil og forsinkelse mht Company Provided Items er fremstilt i en figur i Vedlegg3.

8.3.3 Rammeavtalen VS Teorien

Her er det i rammeavtalen gått svært langt for å oppnå målkongruens og kontraktøren er blitt fullt eller delvis ansvarlig for de fleste risikomomentene i forhold til CPI og selskapets prosjektering. Det er gått så langt at kontraktøren faktisk fortsatt har plikter og ansvar når det er selskapet som kan klandres for feil og mangler. Selskapet er med andre ord godt beskyttet, og dette i tross for at generelt så er feil/mangler på CPI og prosjektering selskapets ansvar.

Det grunnleggende rundt selskapets ansvar for å fremskaffe company provided items og prosjektering er at det er forhold som kun selskapet kan sørge for at blir gjort, altså evnen til å kontrollere forholdet ligger hos dem. Dette tilsier at selskapet skal bære risikoen. Utfordringen blir da å skape mer balanse i forhold til risiko og plikter. Ansvaret kan ikke overlates fullstendig til selskapet da det medfører fare for en situasjon der CPI eller prosjektering ikke er tilfredsstillende og alt bare stopper opp da kontraktøren ikke har noe ansvar i det hele tatt. En risikodeling må være til stede slik at selskapet beskytter seg mot tap tilknyttet CPI og prosjektering.

Det som da blir i selskapets interesse er å få involvert kontraktøren i prosessen med å minimere muligheten for at selskapet blir holdt ansvarlig og eventuelt erstatningspliktig for feil og mangler ved disse forholdene. Dette er også viktig for å sørge for at opportunistisk atferd unngås. Slik opportunistisk atferd kan være at det ikke er i kontraktørs interesse å lete etter eller rapportere om feil ved CPI eller prosjektering gjort av selskapet da kontraktøren ikke har noe å tape på dette. Faren for opportunistisk atferd vil være større om kontraktøren ikke bare har ingenting å tape på feil ved CPI eller prosjektering, men faktisk kan tjene på det gjennom fordelaktige ordninger ved endring av arbeidet. Dette skal i prinsippet ikke forekomme da tilpasningen i kontraktspris og/eller fremdriftsplan skal stå i forhold til kontraktsbruddet. Men i praksis kunne situasjonen uansett blitt utnyttet ved opportunistisk atferd om kontraktøren har fått standbyrater eller vanlige driftsrater mens de venter på at feilen blir rettet opp. Så insentiver bør være til stede.

En annen grunn til at selskapet bør involveres er at tid er penger for selskapet og slike forhold bør oppdages og ordnes opp i snarest mulig. Målet må altså være å skape en målkongruens mellom selskapet og kontraktøren slik at de begge ønsker å holde god fremdrift uten store forsinkelser pga problemer med CPI eller prosjektering fra selskapet.

At kontraktøren har plikt til å undersøke og finne eventuelle ”feil” ved CPI og prosjekteringen utført av selskapet skaper sterke insentiver for kontraktøren til å hjelpe selskapet med å levere minst mulig feilaktig prosjekteringsarbeid og feil på materialer. Ved å legge denne plikten på kontraktøren vil den ved å fullføre sin plikt minimere selskapets risiko for å måtte ta konsekvensene av feil i tegninger, spesifikasjoner og materialer. Dessuten kan kontraktør ved å oppdage og varsle om feil slippe å kompensere selskapet for de kostnader som denne feilen eventuelt etter hvert ville forårsaket. Ved at kontraktør beskytter seg mot potensielle tap disse feilene kunne forårsaket den selv beskytter den også selskapet mot at elementer som inneholder feil blir tatt i bruk. Dette beskytter igjen selskapet mot risikoen forbundet med å få et mindre tilfredsstillende kontraksobjekt, unødvendige forsinkelser, kostnadsoverskridelser i arbeidet og eventuell kompensering til kontraktør. Det er tydelig at dette fører til veldig like interesser for partene.

Selskapet har så langt det går an involvert kontraktøren med hensyn til risiko forbundet med CPI og prosjektering. Til syvende og sist beholder selskapet hovedansvaret for CPI og prosjektering ved at ved feil/mangler så er de pliktig å rette opp i dette og ved forsinkelse har kontraktør rett på justeringer av fremdriftsplan og pris, men også her har de oppnådd risikodeling med kontraktøren gjennom avtalen. Altså når feil/mangel er blitt varslet skal kontraktøren ha reservedeler klar selv om det blir gitt endring av arbeidet og selskapet må ordne opp i problemene. Og ved tap/skade på CPI i forbindelse med arbeidet, selv om det skulle vært pga selskapets svikt, må kontraktør gjøre tiltak for å sikre at arbeidet blir gjennomført. Begge disse reguleringene gir insentiver til kontraktøren til å ikke bare vente på de justeringer som de har rett på, men følge selskapets interesse: å sikre gjennomføring med minst mulig forsinkelse.

Kontraktørens undersøkelsesplikt er en god måte å involvere kontraktøren, men den er litt vanskelig å definere. I rammeavtalen er det snakk om feil eller mangler som kontraktøren burde oppdage. Her kan nok meningene til selskapet og kontraktøren variere hvis det oppstår en tvilsituasjon i forhold til om feil/mangler kunne blitt oppdaget. Ansvarsforholdet er tydelig definert, men det vil være store problemer rundt det å måle og kontrollere at kontraktøren har oppfylt sin plikt.

Relasjonen mellom partene vil nok føre til at ved tydelige feil ved CPI eller prosjekteringen som kontraktøren åpenbart burde oppdaget vil nok kontraktøren i praksis ta ansvar for det. Og hvis det er snakk om feil som kontraktøren ikke kan være ventet å skulle oppdage vil nok ikke selskapet forsøke å legge skyld på kontraktøren heller.

Men det er ikke alt som er mulig å definere i en kontrakt og dette er et av områdene som bekrefter at alle kontrakter i praksis er ufullstendige. Å kunne definere alle forhold rundt undersøkning av CPI og prosjektering er umulig.

Forholdet mellom partene kan være en grunn til at det er en del implisitt innhold underveis i rammeavtalen. Det er snakk om to store aktører i petroleumsnæringen som har lite å hente på å forsøke å oppnå kortsiktige gevinster ved opportunistisk atferd. Dette tilsier at partene har mest grunn til å spille på lag for å vedlikeholde sitt rykte og sikre mulige framtidige samarbeid. Og i forhold til CPI og prosjektering gjelder dette i veldig høy grad da det i utgangspunktet er i alles interesse at CPI og prosjektering er i orden.

Rammeavtalen har på en grei måte regulert ansvaret for CPI og materialer under arbeidet. Når CPI er gitt til kontraktøren er de under kontraktørens ansvar i forhold til bruk, sammenkobling, installering, vedlikehold og sikkerhet. Dette fører til at kontraktør vil ha like insentiver for å ta vare på CPI som eget utstyr. Selskapets interesse for innsyn er også bevart gjennom dokumentasjonskravene.

8.3.4 Forslag til forbedringer

En mulighet i forhold til undersøkelsesplikten kunne vært at en uavhengig tredjepart, kompensert av kontraktøren, kunne utført undersøkelsene. Dette ville økt troverdigheten til at undersøkelsene var nøye foretatt. Det ville også utelukket opportunistisk atferd ved at tredjeparten ikke har like sterkt motiv for å gjøre manglende undersøkelser og ingen motiv for å unngå rapportering av feil/mangler.

Dette er det allerede en mulighet for i følge bestemmelser i rammeavtalen for risikoanalyser rundt det aktuelle arbeidet som skal gjennomføres (se del 8.4 ”Kontraktørs ansvar mht forsvarlig arbeid”). Det står også at videre undersøkelser som er nødvendig for kontraktøren skal kompenseres av den. Men det er altså kun ved risikoanalyser det er spesifisert at det helst bør brukes uavhengig tredjepart. Nødvendigheten av å ha uavhengighet og objektivitet ved en risikoanalyse er nok større enn ved prosjektering og CPI, men det kunne vært hensiktsmessig med en uavhengig aktør her også for å unngå konflikter om hvorvidt undersøkelsene var gode nok.

Spørsmålet er om konflikter rundt undersøkelsesplikten er så vanlige at det er nødvendig med en uavhengig tredjepart. Muligheten for konflikter rundt dette kan som nevnt tidligere motvirkes av andre insentiver til å bevare et godt samarbeidsforhold. Og hvis det skulle oppstå tvil om undersøkelsene var grundige nok når de var utført av en tredjepart ville selskapets konflikt ha gått fra å være med kontraktøren til å være med den uavhengige tredjepart som utfører tjenesten for kontraktøren. Eller så måtte kontraktøren vært ansvarlig for de undersøkelsene som den uavhengige tredjepart har gjort og da er konflikten på mange måter uendret i forhold til når kontraktøren undersøker selv.

8.4 HMS under arbeidet, sikkerhet rundt mennesker og verdier

Det er mange alvorlige feil og uhell som potensielt kan skje under utførelsen av arbeidet offshore. Det er svært viktig at partene gis sterke insentiver for å sikre at muligheten for dette og spesielt katastrofale hendelser er minst mulig. Rammeavtalen inneholder en rekke regler rundt hvordan partene skal forholde seg til utførelsen av arbeidet i en kontrakt. Flere av disse er viktig for å minke risikoen for tap av liv eller skader på personell, fartøy eller kontraktobjektet. Lekkasjer, brann, eksplosjoner og tap av menneskeliv er noen av de mer alvorlige konsekvenser som kan oppstå ved uhell eller feil i utførelsen av arbeidet.

Hvordan partene forholder seg til dette temaet vil basere seg på hvordan maktforholdet og ansvarsfordelingen er dem imellom. Det er naturlig at kontraktør først og fremst vil tenke på eget personell og utstyr, men ved å legge deler av risikoen for bl.a. uhell over på kontraktøren kan selskapet oppnå at den andre parten i deres kontrakt i større grad tar vare på selskapets interesser. Jeg vil se nærmere på hvordan rammeavtalen løser dette.

8.4.1 Rammeavtalen

8.4.1.1 Indemnification – erstatning av krav mot den andre part

En del uheldige hendelser under arbeidet eller på kontraktobjektet i dens levetid kan få konsekvenser som fører til krav mot selskapet eller kontraktøren. Art. 30 beskriver vilkår for ”Indemnification”. Innen disse vilkårene bestemmes det hvordan partene skal forholde seg til disse kravene og i hvilke tilfeller de skal erstatte krav som er rettet mot den andre part. Dette er en viktig del av bestemmelsene når det kommer til ansvarsforhold. Risikofordelingen som avtalen beskriver her vil påvirke hvilket fokus partene får på sikkerhet under arbeidet.

”Indemnification” definerer videre hvordan partene skal opptre i forhold til krav som skal behandles av den andre part og hvordan de skal ta over krav fra den andre part hvis den ene parten etter Art. 30 skal erstatte for den andre. Det er også bestemt at partene skal dele informasjon og ingen av partene skal godkjenne krav som den andre part etter Art. 30 skal erstatte.

Indemnification, vilkår fastsatt i rammeavtalen:

Kontraktørs ansvar for å dekke krav:

Frem til sertifikat for ferdig arbeid er tildelt skal kontraktør erstatte selskapet for kostnader som stammer fra offentlig myndigheters krav i forhold til fjerning av elementer på arbeidsplass, forurensing fra fartøy og andre flytende innretninger brukt av kontraktør i forhold til arbeidet. Dette inkluderer også flytting av nevnte elementer hvis de står i veien for selskapets aktiviteter. Kontraktør skal også betale for selskapet krav om tap og skade på andre enn de to kontraktspartene og tap eller skade på eksisterende installasjoner i sammenheng med arbeidet som er forårsaket av kontraktør. Dette gjelder uansett ansvaret selskapet har i disse sammenhenger.

Det er også satt et tak her for kontraktørens ansvar i forhold til hvor mye den kan erstatte. For eksisterende installasjoner er taket på 3,000,000 NOK per hendelse. For de to andre, angående offentlige myndigheter og tredje part, er taket på 5,000,000 NOK per hendelse. Taket på 5,000,000 gjelder ikke ved tilfeller der forsikringer er slik at kontraktørens ansvar strekker seg til summen det er forsikret for. Når erstatningene går over takene som er satt skal selskapet betale det resterende beløp. Etter tildeling av sertifikat for ferdig arbeid er det også selskapet som betaler.

Kontraktør skal dekke krav mot selskapet som gjelder skader og tap av liv hos kontraktørens ansatte samt tap eller skade av kontraktørens eiendeler i forbindelse med arbeidet. Kontraktør skal også forsøke å forhindre andre i kontraktørgruppen å rette slike krav mot selskapet når det gjelder krav som kontraktør skal dekke.

Kontraktør skal erstatte krav mot selskapsgruppen for kontraktørens egne indirekte tap. Dette gjelder uavhengig av hva som er spesifisert andre deler av kontrakten. Dette gjelder både økonomiske tap og tap tilknyttet produksjon eller forurensing.

Selskapets ansvar for å dekke krav:

En del av det som er nevnt ovenfor gjelder også den andre veien, for eksempel at selskapet dekker krav mot kontraktøren da det er snakk om skade eller tap av selskapets ansatte og eiendeler. Selskapet skal også prøve å forhindre andre i selskapsgruppen i å rette slike krav mot kontraktøren når det er krav som selskapet skal dekke. Et unntak ved eiendeler er når tap eller skade på eksisterende installasjoner i sammenheng med arbeidet er forårsaket av kontraktør. Art. 29 nevner kontraktørens plikt til å gjøre tiltak for å gjennomføre arbeidet slik som kontrakten beskriver ved tap og skade på kontraktsobjektet som skjer under arbeidet, uavhengig av skyld.

Selskapet har samme ansvar overfor selskapsgruppen som kontraktør har overfor kontraktørgruppen i forhold til indirekte tap. De skal altså dekke krav tilknyttet sine egne indirekte tap.

For krav som enten direkte eller indirekte er relatert til arbeidet eller forårsaket av kontraktsobjektet i dens levetid som konsekvens av:

-utslipp fra reservoaret eller forurensing fra grunnen

-brann, eksplosjon, plutselig utslipp av olje eller gass fra brønn eller reservoar

-produkt som slipper ut fra hvilke som helst fasiliteter, inkludert rør eller ved overflaten, på offshore feltet

skal selskapet være ansvarlig og erstatte krav mot kontraktør uavhengig av kontraktsgruppens omstendigheter.

8.4.1.2 Partenes ansvar for forsvarlig arbeid:

En av rammeavtalens hensikter er å fremme en effektiv, forsvarlig og sikker gjennomføring av kontrakten. Dette gjøres ved å fastsette regler i avtalen om kontraktørs plikter ved design, planlegging og gjennomføring av arbeidet. Regler må også omfatte selskapets oppfølging og rettigheter i forhold til å gripe inn når selskapet mener kontraktør ikke innfrir kravene.

Begge parter har rett til å bytte ut deler av elementer som skal brukes i arbeidet i følge avtalen. Kontraktør kan gjøre dette hvis det kan vises til like godt eller bedre utstyr som skal settes inn. Operatør kan be om bytting ved ønske. Den som vil foreta bytte skal bære kostnadene

Kontraktørs ansvar mht forsvarlig arbeid:

Art. 4.1 inneholder en generell hovedregel som sier at kontraktøren skal utføre arbeidet i forhold til kontrakten på en profesjonell og forsiktig måte slik som kontrakten beskriver. Den skal utføre arbeidet på en måte som ikke er mindre fordelaktig for selskapet enn det som er nedført skriftlig ved anbudet. I forbindelse med denne delen av avtalen spesifiseres det også at kontraktør skal prioritere sikkerhet for å beskytte liv, helse, eiendom og miljøet.

Kontraktør skal også vurdere design og metoder ved alle aktuelle elementer rundt arbeidet som skal utføres. Det skal gjøres i rett tid så eventuelle problemer kan forbedres. Kontraktør har ansvar for at risikoanalyser i forhold til reguleringer og lover som gjelder for den typen arbeid skal gjennomføres. Risikoanalysen skal helst gjøres av en uavhengig tredjepart.

Videre undersøkelser på arbeidsfeltet som er nødvendig å gjøre for kontraktør og som gir økonomiske konsekvenser skal kompenseres av kontraktør.

Selskapets oppfølging av kontraktørs arbeid mht forsvarlig utføring:

Selskapet kan stoppe arbeidet foreløpig om det ikke oppfyller krav til HMS som beskrevet i Ex. D, om det ikke tilfredsstillt lover og regler for det gjeldende arbeidet eller på annen måte ikke tilfredsstillt kontraktens krav (Art. 4). Kontraktøren kan i så tilfelle ikke fortsette arbeidet før problemene er ordnet og godkjent av selskapet. Kontraktør har risiko for alle tapkostnader i slike tilfeller. Også hvis kontraktør gjennomfører arbeid som bryter regelverk som gjør at selskapet blir bøtelagt av offentlige myndigheter så må kontraktør dekke disse utgiftene.

Selskapet kan kreve tredjeparts gjennomgåelse av kontraktørs arbeid. Selskapet er ansvarlig for å sørge for at dette blir gjort.

8.4.2 Rammeavtalen VS Teorien

8.4.2.1 Indemnification:

Her er det klar og tydelig ansvarsfordeling når det kommer til eget personell og egne eiendeler. At partene har ansvar for eget personell og egne eiendeler er logisk og det er den eneste måten å gjøre det på i forhold til påvirkningsevne. Vel å merke vil Company Provided Items være kontraktørens ansvar under arbeidet som nevnt i del 8.3.

At det er gjort unntak for tap eller skader på eksisterende installasjoner i sammenheng med arbeidet forårsaket av kontraktør er en nødvendighet for å sikre at kontraktøren viser forsiktighet akkurat som med CPI. Da kontraktøren er ansvarliggjort på denne måten sikrer det selskapets interesser.

I rammeavtalen er det også i forbindelse med tap eller skade på kontraktsobjektet tatt hensyn til selskapets interesse for å få arbeidet gjennomført raskest mulig. Det er gjort ved at kontraktøren må gjøre tiltak for å få gjennomført arbeidet slik som fastsatt i kontrakten i en slik situasjon. Denne løsningen er den samme som ved tap/skade på CPI i 8.3.

Unntaket nevnt i dette avsnittet for tap eller skader på eksisterende installasjoner og hensynet til rask gjennomføring ved tap eller skade ved kontraktsobjektet viser at det er forsøkt å ha fokus på både forsiktighet ved arbeidet og rask gjennomføring. Å få raskest mulig framgang uten uhell er det optimale for selskapet og vil sikre høy nåverdi.

Avtalen gir kontraktøren insentiver til fokus på HMS i arbeidet bl.a. ved at den blir ansvarlig for erstatning for fjerning av elementer og forurensning fra fartøy. Også skader på andre aktører enn de to som er bundet av avtalen og skader på eksisterende installasjoner i forhold til arbeidet vil gjøre at kontraktøren viser varsomhet for å unngå tap.

Det er områder i rammeavtalens beskrivelse av ”indemnification” som tar hensyn til at selskapet har sterkere økonomisk ryggrad enn kontraktøren til å bære risiko. Dette er viktig når tapene kan potensielt bli svært store og skulle kontraktører tatt på seg slike risikoer ville det nok kunne føre til at kontraktsprisen ble atskillig høyere. Disse to forholdene er takene

som er satt og selskapets ansvar for katastrofale hendelser. Disse er beskrevet i del 9.2 så jeg vil ikke gå nærmere inn på dette her.

At kontraktøren blir gjort ansvarlig for egne indirekte tap, både økonomiske og de tilknyttet produksjon og forurensning, er også rimelig med tanke på insentiver og kontraktøren selv bør være ansvarlig for dette. Hvilke indirekte tap kontraktøren lider er ikke noe som selskapet verken kan påvirke eller ha noen kontroll eller oversikt på. Kontraktøren er jo heller ikke ansvarlig for selskapets indirekte tap, som sannsynligvis kunne blitt enorme. Så indirekte tap er egentlig noe som ikke angår partene i noen som helst grad her.

I forhold til graden av målkongruens i insentiver reflekterer rammeavtalen at det er vanskelig å oppnå høyere ordens insentiver uten at kontraktør får eierskap i prosjektet. Kontraktøren bærer risiko kun inntil sertifikat for ferdig arbeid er tildelt. Det er selskapet som må betale kostnader nevnt i "Indemnification" som gjelder kontraktsobjektets levetid etter arbeidet er utført.

8.4.2.2 Partenes ansvar for forsvarlig arbeid:

Rammeavtalen bidrar til at begge partene blir involvert i hele arbeidsprosessen. Ved at begge partene kan bytte ut deler av elementer som skal brukes og at kontraktøren skal vurdere design og metoder i forhold til arbeidet fører det til at begge kompetanse utnyttes. Dette gjelder spesielt ved at selskapets prosjektering ikke uten videre benyttes uten at kontraktøren undersøker de først. Det er en fordel da det er kontraktøren som faktisk skal utføre arbeidet.

At risikoanalyser er kontraktørens ansvar flytter også ansvaret vekk fra selskapet og fører til at mer risiko i forhold til arbeidet ligger på kontraktøren som skal utføre arbeidet.

Uavhengig risikovurdering skaper enn bedre og mer realistisk vurdering ved at den utføres av en objektiv part som ikke har grunn til å tilpasse resultatet til sin fordel. Med hensyn til sikkerhet og vurderingsgrunnlag er det viktig å få et resultat fra risikoanalysen med så liten usikkerhet som mulig.

Siden det er kontraktøren som skal utføre arbeidet er det også veldig viktig at den skal bære mye av risikoen for utførelsen. På grunn av denne sterke og tydelige påvirkningsevnen må selskapet beskyttes for situasjoner der arbeidet blir gjort på en uakseptabel måte. Dette er tatt hensyn til ved selskapets rett til å foreløpig stoppe arbeidet om det ikke oppfyller krav til HMS, lover og regler eller kontraktens krav. Dette gir også insentiver til kontraktøren til å gjøre et godt og sikkert arbeid ettersom det er de som må ta på seg kostnadene ved slike stopp og når offentlige myndigheter gir bøter pga brudd på regelverk.

Avtalen har også uformelle innslag ved å oppfordre til forsvarlig arbeid uten å bruke spesifikke regler om rettigheter partene har når oppfordringer ikke blir fulgt og hvem som skal kompensere for eventuelle tap. Men dette komplimenteres med andre deler av avtalen som bl.a. "Exhibit D" og ikke minst selskapets rett til å gripe inn og stoppe arbeidet.

At kontraktøren kan gjøre videre undersøkelser på arbeidsfeltet og selskapet kan følge opp kontraktørens arbeid ved at en tredjepart foretar en gjennomgåelse er rettigheter som tar seg av partenes interesser. En viktig regel angående dette i rammeavtalen er at de skal selv betale for dette. Dette motvirker misbruk av ressurser ettersom at hvis det er den andre parten som betaler så ville det vært i deres interesse å undersøkt arbeidsfeltet og gjennomgått kontraktørens utførte arbeid så nøye som overhodet mulig. Dette kunne ført til at den parten

som måtte betale kunne fått store kostnader tilknyttet overdrevet nøye undersøkelser på arbeidsfelt og gjennomgåelse av utført arbeid.

8.4.3 Forslag til forbedringer

Ordningen med at kontraktør må selv betale videre undersøkelser av arbeidsfeltet er bra i forhold til risikodeling. Men det kan uansett påføre kontraktøren, som gjerne har begrenset finansiell styrke, store kostnader hvis selskapet har gjort svært ufullstendige undersøkelser. Hvis det er snakk om svært omfattende undersøkelser for kontraktøren bør det være rom for å få formell endring av arbeidet.

Eller så kunne det vært mulig å fordelt risikoen litt bedre med hensyn til dette. Problemet er jo å balansere faren for overdrevne undersøkelser om det er den andre part som betaler og de store kostnadene kontraktøren kan få om selskapet har utført dårlig forarbeid som gjør at kontraktøren må ut med mye penger for videre undersøkelser. Men ved en svært uheldig situasjon der selskapet har gjort en meget dårlig jobb så beveger dette seg litt mot selskapets feil ved prosjektering og da kan bestemmelser beskrevet i del 8.3 brukes.

8.5 Koordinering og styring av arbeidsplassen

[27]

Rammeavtalen legger til rette for nært samarbeid mellom partene som gir selskapet anledning til å følge kontraktøren tett og påvirke utførelsen. ”Kommentar til NF 92” skriver en del rundt selskapets rett til innsyn og en del om koordinering. Selskapet skal få ha representanter ut i arbeidsområdet sammen med kontraktørens ansatte og de skal også få ha representanter ombord på fartøy. Dette gir generelt mange fordeler for resultatet av samarbeidet, men kan også skape konflikter og uenigheter. Grunnen til dette er at selskapet gjerne har krav og ønsker om hvordan arbeidet skal skje som varierer fra kontraktørens interesser.

Da det er selskapet som er operatør og styrer mye av hva som skal gjøres og når, kan det skje at selskapet tar en avgjørelse som får uheldige konsekvenser for framdriften til kontraktøren på en av kontraktene. Spesielt problematisk blir det hvis selskapet instruerer kontraktøren til å utføre arbeid som den mener er utenfor rammene av hva de er pliktig å gjøre i forhold til kontrakten.

Når det er flere kontraktører som arbeider på samme arbeidsområde til samme tid må det tas hensyn til utfordringer rundt koordinering og planlegging. Ansvaret rundt dette må formuleres i rammeavtalen slik at det er klart hvem som skal gjøre hva og hvordan løse situasjoner der ting ikke går etter planen. Arbeid som gjøres av forskjellige aktører på forskjellige tidspunkt og områder henger gjerne sammen slik at forskyvninger hos noen sitt arbeid vil påvirke framdriften hos andre.

Koblingen mellom forskjellige arbeid gjelder ofte mellom kontrakter innen samme rammeavtale. Hvis forsinkelser skjer i en kontrakt innen rammeavtalen er det viktig at regler er fastsatt for om det er mulig å få justert milepælene i en annen kontrakt innen rammeavtalen når det er stor avhengighet mellom arbeidet gjort på de to kontraktene. Også når selskapet utfører arbeid på en kontrakt kan dette få konsekvenser for kontraktøren på en annen kontrakt.

Ved alle disse områdene er det fare for konfliktsituasjoner. Det er viktig at rammeavtalen regulerer disse forholdene slik at det er tydelig hvilke plikter og rettigheter partene har å

forholde seg til så konflikter kan løses og arbeidet gjennomføres raskest mulig. De fire forholdene jeg skal ta for meg er altså:

- Selskapets representanter
- Koordinering av arbeidet
- Andre kontraktørers arbeid - påvirkning på kontraktøren
- Andre kontrakter innen rammeavtalen - påvirkning på kontrakt

8.5.A Selskapets representanter

8.5.A.1 Teori og anbefalinger

Representanter om bord:

NF 92 tar for seg en del anbefalinger omkring dette. Når det kommer til partenes representant bør det være mulighet for selskapet og kunne kreve at kontraktøren bytter ut sin representant om de mener denne er uegnet for oppgaven. Det åpnes ikke for samme rett hos kontraktøren. Om det skulle være ”dårlig kjemi” mellom partenes representanter er dette ikke grunn for endringer.

Ved representantenes delegering av ansvar for oppgaver til andre skal oppgaven være tydelig definert og delegeringen skal være varslet til den andre parts representant. Det er ingen grenser for hvor mye som kan delegeres så lenge reglene rundt dette overholdes.

At selskapet i forhold til kontrakten har rett til å ta avgjørelser, gi instruksjoner og følge opp kontraktsforhold underveis i arbeidet gjør at selskapet må ha adgang til der arbeidet skjer. Når kontraktøren skal gi selskapets representant eller andre personer oppnevnt av selskapets representant tilgang til arbeidsplassen kan det som sagt føre til konflikter og hvis kontraktør mener det hindrer deres fremdrift å ha selskapets personer til stede skal kontraktøren be om formell endring av arbeidet slik som framgår i Art. 16. Med andre ord skal et slikt tilfelle gi unntak fra den generelle reglen om at fremdriften er en risiko som kontraktøren bærer og den vil gå over til å bli selskapets risiko hvis kontraktør ber om endringsordre og får dette.

8.5.A.2 Rammeavtalen

Kontraktørens samarbeid med selskapets personell:

Selskapet skal utnevne en representant for selskapet og denne personen utnevner en viserepresentant (Art. 3). Kontraktøren skal gjøre det samme. Personen som er utnevnt som representant har juridisk rett til å uttale seg og ta avgjørelser på alle områder som angår kontrakten. Begge partene kan med 14 dagers varsel bytte ut representanten eller viserepresentanten. En av disse to utvalgte fra begge partene kan, så lenge de varsler andre partens representant, delegerer ansvar til flere personer fra selskapet/kontraktøren.

Alle som er utnevnt fra selskapets side skal ha rett til innsyn på leverandørens fartøy, utstyr og arbeidsområder. Dette gjelder alle tider ved døgnet da arbeidstiden på en slik kontrakt vil si 24 timer i døgnet.

I Art 4.1, som omfatter kontraktørens plikt til å utføre arbeidet på en profesjonell og forsiktig måte i henhold til kontrakten og på en ikke mindre fordelaktig måte ovenfor selskapet enn det som er skriftlig klargjort ved anbudstidspunktet, nevnes også at i forhold til dette skal kontraktøren samarbeide med selskapets representant og personer utnevnt av denne.

Kontraktør skal ha implementert og dokumentert kvalitetssystem i henhold til krav i Exhibit A og D. Selskapets representant eller andre utnevnte personer som representerer selskapet har rett til å overvåke og verifisere kontraktørs og underleverandørs kvalitetssystem (Art. 10). Arbeidet skal planlegges og gjennomføres på en måte som ikke forårsaker skade, bruksbegrensninger eller minsker kontraktobjektets levetid på noen måte. (Se del 8.4, ”Forsvarlig arbeid i forhold til HMS og partenes verdier”, for selskapets rett til å stanse arbeidet om kontraktørens plikter i forhold til HMS i Exhibit D ikke følges).

Selskapet kan ansette en uavhengig kontraktør, Surveyor, til å gå igjennom dokumentasjon for marine aktiviteter for å ivareta interesser rundt forsikringer i Exhibit I. Kontraktør er da pliktig å gi selskapet all informasjon som denne uavhengige kontraktøren ønsker innsyn til i forhold til marine aktiviteter, inspeksjon av fartøy og utstyr. Kontraktør skal rette seg etter denne parts råd og krav. All kommunikasjon mellom disse kontraktørene går gjennom selskapet. Selv om kontraktøren retter seg etter den uavhengige kontraktørens krav og råd endrer det ikke på noe ansvar kontraktør har i forhold til kontrakten.

8.5.A.3 Rammeavtalen VS Teorien

Rammeavtalen gir klare regler for hvordan utnevning av representant og viserepresentant samt andre utnevnelser skal foregå. Den sikrer også full tilgang for selskapet.

Den ensidige retten selskapet har til å bytte ut en av kontraktørens representanter er ikke spesifikt nevnt i rammeavtalen. Derimot er det mange andre områder i avtalen som går svært langt i å gi selskapet rett til å foreta endringer. Dessuten kan selskapets rett til å bytte ut personer utnevnt til å representere kontraktøren også spesifiseres nærmere i den enkelte kontrakt. Men rammeavtalen nevner at kontraktøren på sin side har plikt til å bytte ut personell som ikke er skikket til arbeidet (Art. 9). Det spesifiseres ikke at dette også gjelder kontraktørens utvalgte som har fullmakt til å ta avgjørelser, og uansett ville det vært rom for uenigheter ved bruk av denne bestemmelsen da kontraktøren ikke nødvendigvis ser på den ansatte som dårlig skikket til å utføre arbeidet på samme måte som selskapet gjør.

Det som regulerer denne ensidige retten og gir kontraktøren til en viss grad beskyttelse mot særs dårlige samarbeidsforhold, at de kan be om endring av arbeidet om selskapets representant forstyrrer fremdriften, er heller ikke nevnt i rammeavtalen. Da de kontraktene som inngås kan fylle inn tomrom fra rammeavtalen kan dette også løses i den aktuelle kontrakten.

Et forhold som kan påvirke hvordan partene velger å regulere dette er relasjonen dem imellom. For parter som tidligere har hatt gode samarbeid uten konflikter kan det til en viss grad satses mer på tillit. Flere deler av rammeavtalen har implisitte innslag i forhold til samarbeid mellom representanter som tilsier at samarbeidet bygger på tillit og relasjoner og at troverdig binding er til stede.

8.5.A.4 Forslag til forbedringer

Et interessant innslag i avtalen er den uavhengige kontraktøren, Surveyor. Selv om kontraktøren er pliktig å rette seg etter denne aktøren sine råd og krav så endrer ikke det på noe ansvar kontraktøren har i forhold til kontrakten.

Problemet kan da oppstå når kontraktøren kun følger denne uavhengige kontraktørens råd, en kontraktør som altså er ansatt av selskapet, og dette gir uheldige konsekvenser som gjør det vanskeligere for kontraktøren å fullføre sine plikter overfor selskapet og kontrakten. Hvis denne uheldige situasjonen er slik at den ikke ville oppstått om de hadde ignorert rådene, vil det virke urettferdig om kontraktøren gjøres ansvarlig. I følge påvirkningsprinsippet for risikofordeling burde kontraktøren da ikke være ansvarlig for konsekvensene. Hvis det kan vises til at det var en direkte årsakssammenheng kan det argumenteres for at det er selskapet som skulle båret denne risikoen.

Men på den andre side er det andre forhold som tilsier at kontraktøren bør bære risikoen. Hvis områder som opprinnelig skulle vært kontraktørens risiko automatisk har blitt overført til selskapet hvis det er gitt råd til kontraktør av surveyor kunne dette gitt et insentivproblem. Kontraktøren har da ikke lenger de samme insentivene til å gjøre en god innsats.

Men uansett kan dette forårsake stor frustrasjon hos kontraktøren hvis det er snakk om en surveyor som ignorerer kontraktørens kompetanse og kontraktøren føler seg tvunget til løsninger de ikke ville valgt selv. Enda mer frustrerende blir det om resultatene av å ta i mot råd viser seg å være uheldige. En mulig løsning kunne vært å fordelt risikoen slik at i situasjoner der å ta i mot rådene har ført til økonomiske tap så må selskapet ta sin del av ansvaret.

Det er nok svært vanskelig å ha en slik ordning i praksis, og den kunne bare gjeldd i forhold til råd surveyor gir for fartøys aktiviteter og værforhold. Og dette måtte vært i tilknytning til uhell eller annet som forårsaket økonomiske tap. Eller så kunne det blitt gitt rom for endring av arbeidet hvis kontraktøren kunne vise til forhold som skyldes surveyor. Når det gjelder undersøkelser og dokumentasjoner kan ikke det å motta råd resultere i uheldige hendelser med målbare tap på samme måte, så da blir risikodeling mindre aktuelt.

Den beste måten og løst dette problemet på, som passer bedre inn med hvordan lignende problemer løses i kontraktsforholdet og som det også muligens åpnes for i rammeavtalen, er gjennom endringsordre. Kontraktøren burde få formell endring av arbeidet og justeringer i pris og/eller fremdriftsplan når selskapet, gjennom surveyor, ber kontraktøren avvike fra de opprinnelige planene utover det som er fastsatt i kontrakten. Slike forhold nevnes under del 7.2.3 - "Endringer av arbeidet". I praksis er det jo selskapet som ber om at arbeidet endres da kontakten surveyor-kontraktør alltid går gjennom selskapet. Når det har gitt konsekvenser i form av kostnader for kontraktør eller forsinkelser bør det kunne tas hensyn til dette.

8.5.B Styring av kontraktørens arbeid og endringer

8.5.B.1 Teori og anbefalinger

Koordinering av arbeidet: partenes rettigheter og endring av arbeidet :

Hvis selskapet ber om at kontraktør skal utføre arbeid utover det som er fastsatt i kontrakten og dette fører til problemer med fremdriften gjelder det generelt at kontraktøren kan føre risikoen for fremdrift over til selskapet ved å be om endringsordre innen fastsatt frist som er

nødvendig for å bli fritatt for denne risikoen. ”Kommentar til NF 92” inneholder mange anbefalinger rundt endringer og styring av kontraktsforhold.

Ettersom kontrakten ikke regulerer alle forhold er det slik at selskapet skal ha stor innflytelse og makt til å gi instruksjoner underveis. Men generelt innen rammen av kontraktens krav skal kontraktøren få ta avgjørelser om utførelsen av arbeidet selv.

Instruksjonsretten til selskapet skal være omfattende og kontraktøren skal rette seg etter instruksjoner, men det bør også være en beskyttende faktor for kontraktøren i forhold til ekstra kostnader. Kontraktøren bør ha rett til å kreve ekstra kompensering om kostnadene knyttet til instruksjonen ikke kunne vært forutsett ved kontraktsinngåelsen.

Måten dette kan reguleres på er gjennom endringsordrer. Dvs. at selskapet kan endre kontraktørens plikter i kontrakten ved å gi instruksjoner gjennom en endringsordre. Kontraktøren på sin side kan beskytte seg mot å bli instruert til å gjøre arbeidet annerledes og mer kostbart eller tidkrevende enn planlagt ved å kreve endringsordre innen gjeldende tidsfrist hvis de mener selskapet har utført endringsordre uten å utstede en formell endringsordre. Ved en slik ordning kan selskapet instruere kontraktøren som de vil, men kontraktørens behov i forhold til fremdriftsplan og kontraktspris blir tatt vare på om det foreligger god grunn til å justere på disse.

8.5.B.2 Rammeavtalen

Rammeavtalens innhold rundt Endringsarbeid er omtalt i ”7.2.3 – Endringer av arbeidet”.

Ellers gjelder bestemmelser nevnt i andre deler av vurderingen om bl.a. kontraktørens plikt til å holde seg til fremdriftsplanen, dokumentasjon, selskapets rett til innsyn og påvirkning osv. Kontraktørens koordinering i forhold til underleverandør er nevnt i del 8.6.

8.5.B.3 Rammeavtalen VS Teorien

I praksis vil det i rammeavtalen være gitt veldig stor makt til selskapet rundt koordineringen av arbeidet. En kan gå så langt som å si at det er selskapet som bestemmer koordineringen, så lenge kontraktøren får justeringer der de har krav på det og koordineringen holder seg innen avtalens rammer. Kontraktøren styrer koordineringen kun så lenge selskapet ikke har noen innvendinger.

Hoppeplikten er inkludert til i rammeavtalen. Det er en absolutt nødvendighet for slike avtaler som denne. Maktforholdet mellom partene bør være slik, forutsatt at kontraktøren er beskyttet mot å miste all makt. Dette er løst ved at den kan bli kompensert for endringer som påfører den kostnader og forsinkelse med hensyn til fremdriftsplan. Begge partene involveres ved endringer ved at kontraktøren skal kunne gi en oversikt over hvordan endringen påvirker bl.a. pris og fremdriftsplan.

Rask gjennomføring av arbeidet, som er et gjennomgående hovedfokus ved petroleumskontrakter, er regulert på en praktisk måte i forhold til endringsordrer. For det første er det hoppeplikt for kontraktøren. For det andre gjelder at hvis kontraktøren mener det bør kunne gis formell endringsordre, men selskapet mener det ikke er grunnlag for dette, blir det ikke fullstendig stans i arbeidet på grunn av denne uenigheten. Det som gjøres er at det registreres at det er uenighet, arbeidet fortsetter, og så kan kontraktøren få tid på seg til å

vurdere om de vil ta saken videre til rettssak. Slik har avtalen på en god måte fått kontroll på risikoen for konflikt ved endringer av arbeidet.

Rammeavtalen har også tatt hensyn til kompensasjonsformat i forhold til hvordan endring av arbeidet skal kompenseres. Dette beskrives nærmere i del 9.1.

8.5.C Andre kontraktørers arbeid - påvirkning på kontraktøren:

8.5.C.1 Teori og anbefalinger

Andre kontraktører og deres fartøy

”Analyse av investeringsutviklingen på kontinentalsokkelelen”, en del av Norges offentlige utredninger 1999[35], omfattet også koordineringen mellom aktører på sokkelen i tillegg til mange andre viktige forhold i petroleumsnæringen. Denne utredningen nevner at utviklingen har gått mot at aktivitetene blir utført parallelt i motsetning til en rekke sekvensielle aktiviteter. Dette er fordelaktig for å få en kortere gjennomføringstid og mer effektiv fremdriftsplan. Med det fører også til ekstra store utfordringer knyttet til selskapets koordinering i forhold til de forskjellige kontraktørene og kontraktørenes samarbeid. Dette er faktorer som må være nøye planlagt og regulert i avtalen for å oppnå den ønskede effektive gjennomføringen.

8.5.C.2 Rammeavtalen

Rammeavtalen: kontraktørens forhold til selskapet og andre kontraktører:

Arbeidet som kontraktøren og selskapets andre kontraktører gjør skal koordineres av selskapet. All kommunikasjon mellom kontraktør, selskapets andre kontraktører og tredjeparter i forhold til grensesnitt skal skje gjennom selskapet. Kontraktør er kun ansvarlig for koordinering og grensesnitt mellom kontraktør og dens underleverandører.

Avtalen gjør kontraktøren pliktig å samarbeide med selskapet og andre kontraktører i forhold til innholdet i Exhibit A ”Scope of work” og Exhibit C ”Contract schedule”. De må videre planlegge og tilpasse arbeidet sitt slik at det gjøres på en effektiv måte og forsinkelser unngås. Kontraktør må med andre ord rett og slett følge planen og la andre aktører gjøre sitt arbeid når avtalen tilsier det. Ønsker kontraktøren å gjøre unntak fra dette gjelder regler om endring av arbeidet (Art .12-16).

Så lenge det er innenfor Exhibit A ”Scope of work” og Exhibit C ”Contract schedule” kan selskapet eller selskapets andre kontraktører utføre arbeid på kontraktobjektet og Company provided items. Hvis selskapet ønsker slikt arbeid å bli utført, men det ikke er nevnt innen Ex. A eller Ex. C så gjelder regler for endring av arbeid i Art. 12-16.

Hvis progresjon ikke er mulig fordi selskapets andre kontraktører gjør at kontraktøren ikke får tilgang til arbeidsområdet og kompensasjonsformatet er døgnrater for fartøyet/enheten så vil det bli gitt standbyrater.

8.5.C.3 Rammeavtalen VS Teorien

Bestemmelsene rundt kontraktører på arbeidsplassen er definert veldig godt med lite rom for misforståelser. Det er klart definerte ansvarsforhold og tydelig forklaring av hvem som bærer risiko. Rammeavtalen gjør selskapet ansvarlig for koordineringen i forhold til andre kontraktører.

Exhibit A og C skal følges, ved unntak fra disse skal endringer skje gjennom de bestemmelser som gjelder i forhold til endring av arbeidet. Bestemmelsene rundt endringer, som er nevnt i del 7.2.3, er veldig godt definert i denne rammeavtalen og tar hensyn til behovet for endringer og tilhørende justering i pris og fremdriftsplan. Dette gjør at også koordinering av de forskjellige kontraktørene lar seg lett styre av selskapet ved at de først avgjør om det skal tillates endringer og hvis det blir gitt tillatelse er det klare regler å forholde seg til omkring dette.

Da det ved døgnrater blir gitt standbyrater om andre kontraktører hindrer arbeidet, fører det til at kontraktøren blir kompensert selv om den ikke er i arbeid. Kontraktøren kan som regel ikke påvirke og være ansvarlig for andre kontraktørers forsinkelser og bør heller ikke få store tap i forhold til dette. Standbyratene vil, avhengig av rater, verne kontraktøren mot en del av risikoen i forhold til dette. Kontraktørens forsinkelse pga andre kontraktørers forsinkelse kan også forårsake tap for selskapet da prosjektet kan bli ferdig senere enn planlagt så de bærer også en god del av risikoen for slike hendelser.

8.5.C.4 Forslag til forbedringer

Kontraktøren har i disse bestemmelsene risiko i forhold til andre kontraktører som gjør at de ikke får tilgang til arbeidsområdet når det er døgnrater som gjelder. Dette er forhold som kontraktøren ikke kan påvirke.

Hvis dette gjelder når det er snakk om selskapets andre kontraktører som pga forsinkelse sørger for at tilgang til området er umulig så tilsier kontraktsteori at den aktuelle kontraktøren ikke skal kunne "straffes" på denne måten når en slik situasjon oppstår. At de får vanlige driftsrater ved en slik forsinkelse virker mer rimelig for kontraktøren. Det er ingen fare for at dette utgjør et insentivproblem siden kontraktøren ikke kan få andre kontraktører til å bli mer forsinket i arbeidet slik at den får standbyrater for å vente. Kostnadene selskapet må ut med i forhold til forsinkelsen bør heller bli forsøkt inntjent ved å "straffe" den/de andre kontraktøren/e som er forsinket og hindrer den aktuelle kontraktøren tilgang til området.

Er det derimot snakk om at dette er en del av fremdriftsplanen og det er planlagt at kontraktøren skal vente er standbyrater rettferdig. Da er ventingen noe som kontraktøren kan regne med og inkludere i beregninger ved anbud.

8.5.D Andre kontrakter innen rammeavtalen - påvirkning på kontrakt:

8.5.D.1 Teori og anbefalinger

For arbeid på andre kontrakter innen rammeavtalen er det kun ved et tilfelle at dette kan berøre en annen bestemt aktuell kontrakt innen samme rammeavtale på en måte som bør reguleres – hvis fremdriften på noen av de andre kontraktene blir forskjøvet slik at det påvirker arbeidet som skulle vært gjort på den aktuelle kontrakten. Da kan kontraktøren måtte

vente på å sette i gang arbeidet til tross for at de er klar for å sette i gang. Dette påfører begge parter tap. Rammeavtalen kan velge og løse dette på en av to måter: å gi den aktuelle kontrakten justeringer i sine milepælsdatoer slik at en eventuell forsinkelse på andre kontrakter i rammeavtalen blir tatt hensyn til eller å gi ingen justeringer på milepælsdatoene slik at kontraktøren selv får risikoen for konsekvensene av det som skjer på den andre kontrakten.

8.5.D.2 Rammeavtalen

Påvirkning på kontraktens fremdriftsplan på grunn av selskapets arbeid på andre kontrakter:

Hvis kontraktør er forsinket i arbeidet i en kontrakt pga selskapets utførelser på andre kontrakter innen rammeavtalen skal slike forsinkelser gi en lignende utsettelse på milepælsdatoer i kontraktørens kontrakt.

Hvis milepæler som er påvirket av andre kontrakter i rammeavtalen er utsatt for restriksjoner med hensyn til tilgjengelighet, kobling med selskapets andre kontrakter og/eller begrensninger pga årstid kan selskapet kansellere hele eller deler av kontrakten i tilfeller der kontraktøren er forsinket i en kontrakt pga selskapets utførelser på en annen kontrakt innen samme rammeavtale.

Påvirkning på kontraktørens fremdriftsplan pga andre forhold:

Det er fire andre forhold som er nevnt i andre deler av vurderingen ettersom de berører områdene i disse andre delene. I tillegg kommer den generelle regelen for arbeid i andre kontrakter innen rammeavtalen utført ved fastpris

De 4 andre forholdene der kontrakter innen rammeavtalen har påvirket varighet er å finne i:

- ” 7.2.3 Endringer av arbeidet” for endringer av arbeidet fremmet av selskapet
- 8.2 for døgnrater eller stopp pga vær under selskapets risiko.
- 8.9 for mekaniske sammenbrudd eller enheter som ikke vil fungere.
- 8.7 for kontraktørens oppretting av feil gjennom dens garanti i andre kontrakter i rammeavtalen.

Kort oppsummering av disse 4 pluss arbeid utført ved fastpris og selskapets arbeid på andre kontrakter:

Det blir gitt justeringer på milepælsdatoer på den aktuelle kontrakt under følgende forhold:

a) Når selskapet fremmer endringer i arbeidet på andre kontrakter innen rammeavtalen og de medfører justering av milepælsdatoer. Da skal det gis endringer i milepælsdatoer på den aktuelle kontrakten på lignende måte (kap. 7.2.3). Det samme gjelder om varigheten av arbeidet utført på døgnrater eller ved stopp pga vær på selskapets risiko på andre kontrakter innen rammeavtalen varierer fra den relevante planen på den aktuelle kontrakten (kap. 8.2). Også under forhold som nevnt her om selskapets arbeid på andre kontrakter gis det justeringer i milepælsdatoer (kap. 8.5.4).

Det blir gis ikke justering på milepælsdatorer på den aktuelle kontrakt under følgende forhold:

b) Når det er gjort feil på andre kontrakter i rammeavtalen og kontraktøren retter opp feilen gjennom dens garanti (kap. 8.7) og når kontraktør er forsinket pga. mekanisk sammenbrudd eller enheter ikke vil fungere på andre kontrakter innen rammeavtalen (kap. 8.9) Generelt for arbeid utført ved fastpris på andre kontrakter innen rammeavtalen vil det bli ingen justeringer på milepælsdato i den aktuelle kontrakten.

Hvis milepæler som er påvirket av andre kontrakter i rammeavtalen er utsatt for restriksjoner med hensyn til tilgjengelighet, kobling med selskapets andre kontrakter og/eller begrensninger pga årstid kan selskapet a) kansellere hele eller deler av kontrakten for forhold nevnt ovenfor der det blir gitt justeringer eller b) terminere hele eller deler av kontrakten for forhold nevnt ovenfor der det ikke blir gitt justeringer.

Bestemmelsene for om justeringer skal gis eller ikke på en kontrakt på grunn av andre kontrakter i rammeavtalen og fremdriften hos dem er fremstilt i en figur i Vedlegg 4.

8.5.D.3 Rammeavtalen VS Teorien

De situasjonene der det er blitt gitt justeringer passer teorien for kontrakter. At det blir gitt justeringer når det er selskapets utførelser på andre kontrakter i rammeavtalen som gir forsinkelser er rimelig. Generelt skal kontraktøren ha risikoen for egen fremdrift, og her er det selskapet som også er blitt ansvarlig for sin. Når selskapet fremmer endringer i arbeidet i en annen kontrakt i rammeavtalen som pga sitt omfang medfører milepælsjusteringer er det en selvfølge at de vil medføre lignende justeringer av milepælsdatoer i en kontrakt som henger sammen og blir påvirket av denne. Når arbeidet på den andre kontrakten i rammeavtalen er på døgnrater eller stopp pga vær på selskapets risiko og varierer fra den aktuelle kontraktens fremdriftsplan er det også naturlig at det gis justeringer. Når det er spesifisert at det er på selskapets risiko skal de konsekvensene det medfører på andre kontrakter som påvirkes også være på selskapets risiko. Det vil si at risikodelingen er bestemt og kontraktøren skal fritas fra risikoen.

For de forholdene der det ikke gis justering på den aktuelle kontrakten er det også i samsvar med kjent stoff fra kontraktsteori. Det gjelder feil på andre kontrakter i rammeavtalen der feil rettes opp gjennom garanti og forsinkelser pga mekanisk sammenbrudd eller enheter ikke vil fungere. Disse reglene er kun en overføring fra andre kontrakter innen rammeavtalen til den aktuelle kontrakten. Kontraktøren som bærer risiko for disse to forholdene på andre kontrakter får altså også risikoen på den aktuelle kontrakten.

Selskapet har i rammeavtalen fått rettigheter som omfatter ikke bare den enkelte kontrakt som er påvirket av andre kontrakter innen rammeavtalen, men også hensyn til større forhold som selskapets andre kontrakter, tilgjengelighet og begrensninger i forhold til årstid. Ved at de kan kansellere eller terminere hele eller deler av kontrakten unngår selskapet at en kontrakt som blir rammet av andre kontrakter innen rammeavtalen ødelegger for prosjektet i sin helhet og gir negativ ringvirkninger. Restriksjoner som kan gi grunnlag for slike kanselleringer og termineringer vil trolig oppstå en del ved petroleumskontrakter. Kontraktene er knyttet sammen med hverandre og mange aktører er involvert. Dessuten er presset på å få gjennomført arbeidet raskt og uten komplikasjoner stort, og her i nord kan variasjonene i

arbeidsforhold ved forskjellige årstider øke presset ytterligere. Kansellering er også omtalt i del 7.2.4 og Terminering i del 7.2.5.

Kanselleringsretten selskapet har når milepælene i kontrakten er påvirket av restriksjoner vil ikke gi så uheldige konsekvenser for kontraktøren som ved terminering. Kansellering er mulig for selskapet kun ved de forholdene som gir kontraktør rett på justering på milepælene i den aktuelle kontrakten. Sånn sett er muligheten for å kansellere svært godt tilpasset akkurat disse kontraktene. Da det er snakk om kontrakter der kontraktøren skal få justeringer av de berørte milepæler, som vil si at de ikke skal holdes ansvarlig for forskyvninger eller ”straffes” på noen måte, er det en god tilnærming at nettopp disse kontraktene er underlagt selskapets kanselleringsrett da kontraktøren også ved kansellering vil bli kompensert for diverse økonomiske tap slik at den ikke blir ”straffet” i noen særlig grad.

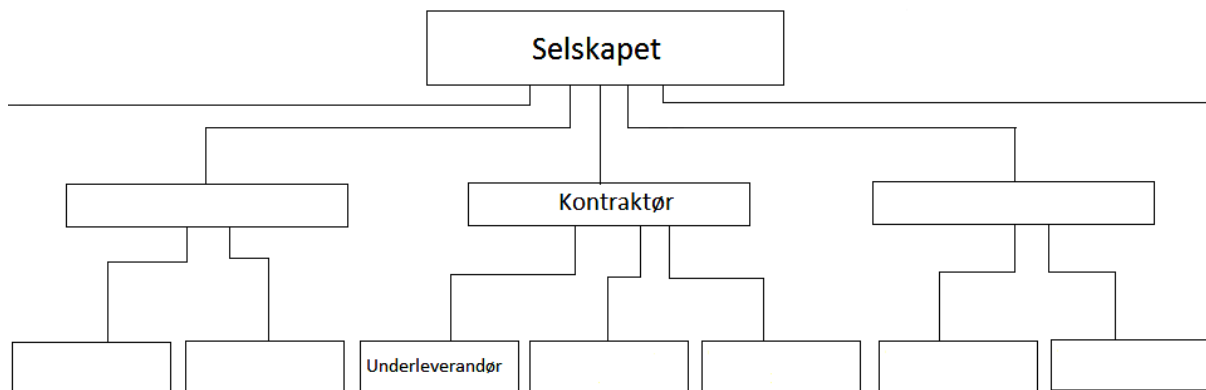
Termineringsretten til selskapet rammer kontraktøren ganske annerledes. Denne retten gjelder for de aktuelle kontraktene som ikke har rett på justering av de milepælene berørt av fremdriften av andre kontrakter i rammeavtalen. Ved at de ikke får justering betyr dette at forholdene på andre kontrakter i rammeavtalen er kontraktørens egen risiko så de vil også lide av de ringvirkninger dette gir dem i den aktuelle kontrakten. Termingeringsretten gjenspeiler nettopp det at kontraktøren selv blir ansvarlig og må ta ”straffen”. Retten til å terminere kontrakten er med andre ord godt tilpasset omstendighetene og risikofordelingen, akkurat som retten til å kansellere.

Ved selskapets terminering går det hardt utover kontraktøren. Det tas ingen hensyn til uheldige konsekvenser av termineringen for kontraktøren, altså ingen kompensering og ingen justeringer. Tvert i mot kan kontraktøren møte krav om bøter fra selskapet i forhold til hvor mye forsinkelser det ville blitt i ferdigstillelse av prosjektet om kontraktøren fikk fortsette arbeidet. Selskapets rett til å terminere kontrakten gir kraftige insentiver til kontraktøren ved at de i høyeste grad vil unngå at terminering skjer. Terminering er en nødvendig risiko for å sikre for selskapet at kontraktøren gjør sitt beste i arbeidet. Selskapet kan videre kreve erstatning for sine ekstra kostnader rundt termineringen, men kontraktøren er også her sikret av et øvre tak for erstatning (del 9.2).

8.6 Underleverandør, forhold til kontraktør og selskapet

Hvis kontraktørens underleverandør ikke oppfyller sine plikter så kan dette føre til forsinkelser, stans i arbeidet og økonomiske tap. Ved forholdet mellom kontraktør og underleverandør kan det økonomiske tapet hos kontraktøren bli større enn underleverandørens tap ettersom kontraktøren også har ansvar ovenfor selskapet. Selskapet har gjerne mange kontraktører og grensesnitt som skal koordineres så i verste fall så kan svikt hos en underleverandør få store konsekvenser fordi andre deler av arbeidet på prosjektet må innstilles.

Rundt dette temaet skal rammeavtalen gi hovedlinjer for kommunikasjon, koordinering og ansvar og risiko for underleverandørers prestasjoner. Avtalen bør gi klare beskrivelser av hvordan forholdet mellom underleverandøren, leverandøren (kontraktør) og selskapet skal reguleres i kontrakter.



Figur 8.6.1 a) – Ansvarsforhold mellom kontrakter innen rammeavtalen.

Figuren viser en forenklet framstilling av ansvarsforhold mellom selskapet, kontraktøren og en underleverandør for en rammeavtale.

8.6.1 Teori og anbefalinger

Et problem som kan oppstå før underleverandør engang er tildelt kontrakten er godkjenningen fra selskapets side. Dette problemet er beskrevet i "Kommentar til NF 92". Godkjenning blir kontraktørens risiko da det kan få konsekvenser for kontraktørens fremdrift. Det er da viktig å være tidlig ute med å be om godkjenning av underleverandør for å unngå forsinkelser. Selskapet skal ha en tidsfrist å forholde seg til, men hvis underleverandøren ikke blir godkjent så må kontraktør gå gjennom prosessen på nytt for å skaffe underleverandør og ny frist må gjelde. Dette gjelder om avslaget er på saklig grunnlag. Om det ikke er det, må kontraktør holdes skadesløs for tapt fremdrift av selskapet.

Kontrakten bør være bygd opp slik at det reflekteres at kontraktøren har direkte ansvar for underleverandøren. Selskapets kontroll med underleveranser bør stort sett gå gjennom kontraktøren. Det er viktig med klare ansvarsforhold her i tilfelle problemer skulle oppstå.

Hovedregelen ved NF 92 er at kontraktørens ansvar i forhold til kontrakten ikke endres selv om kontraktøren benytter seg av underleverandører. Hvis underleverandøren sørger for at kontraktør får forsinkelser eller andre kontraktsbrudd blir det som om kontraktøren har forårsaket dette selv. Ved Force Majeure derimot kan det spille en rolle om kontraktør eller underleverandør har skapt kontraktsbruddet.

NF 92 åpner dessuten for en sammenheng mellom valgfrihet og risiko. Altså at kontraktøren skal ha mindre risiko for underleverandør hvis det er selskapet som har fått gjennom at akkurat den aktuelle underleverandøren skal brukes. Dette kan gjøres ved at selskapet inngår underleverandørkontrakter og flytter de til kontraktøren eller at selskapet bare instruerer kontraktør til å inngå underleveranse med en spesifikk underleverandør. Hvis en av disse to tilfellene skjer før kontraktstildeling skal det være under kontraktørs risiko da den kan ta hensyn til denne risikoen i kontraktsprisen. Hvis en av disse to tilfellene skjer etter kontraktstildeling vil løsningen bli at kontraktørens ansvar begrenser seg til det ansvaret underleverandøren har i kontrakten.

8.6.2 Rammeavtalen

Koordinering og grensesnitt mellom kontraktør og dens underleverandør er kontraktørens ansvar. Kontraktøren er ansvarlig for at underleveransene fullføres (Art. 7).

Hovedregelen for kontraktøren angående det å sette ut underleveranser er at det skal godkjennes av selskapet først. Selskapet skal ta en avgjørelse innen 7 dager. For underleverandører som allerede er opplistet i "Exhibit H – Subcontractors" trenger ikke kontraktøren noen godkjenning da de formelt allerede er godkjent. Godkjenning er heller ikke nødvendig for leveranser av små omfang, liten verdi og lite mannskap. Har leveransen verdi på 1 million NOK eller mer skal kontraktøren sette ut leveransen på anbud med konkurranse.

I følge "Exhibit H" skal kontraktøren hovedsakelig bruke de underleverandørene som selskapet på forhånd har godkjent i et tillegg til Ex. H som vil bli satt inn i avtalen under Appendix H2. Disse skal brukes så lenge de er konkurransedyktig på pris, kvalitet, leveranse osv. Denne er ikke inkludert i rammeavtalen da den kan variere for kontrakter som inngås.

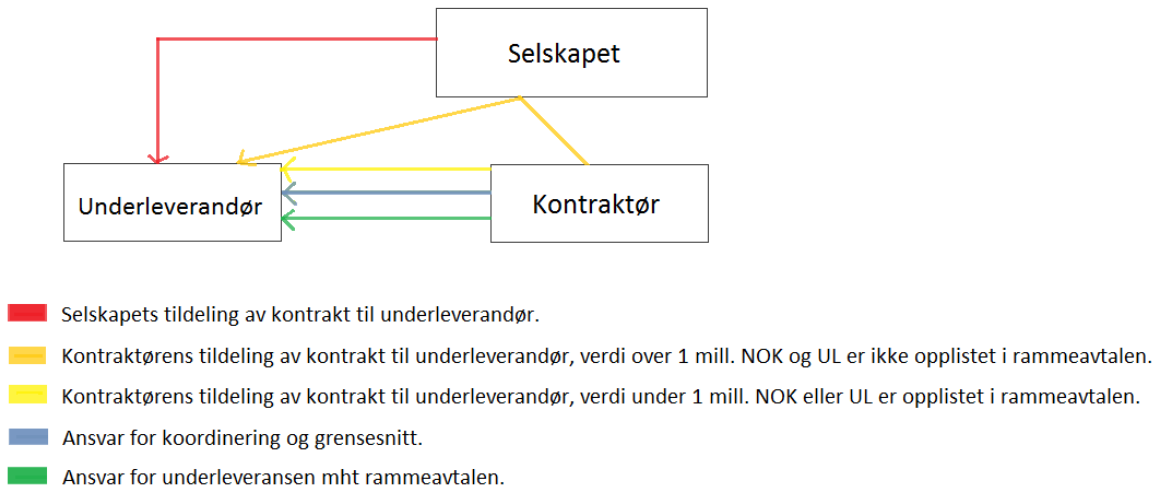
Når det gjelder kontrakter med underleverandører til kontraktøren som er inngått av selskapet er det tidspunktet for inngåelse av kontrakten som avgjør hvem som bærer risikoen for underleveransen. Hvis selskapet tildelte kontrakten til underleverandør etter kontrakt med kontraktør ble inngått, er kontraktøren kun ansvarlig for de feil og forsinkelser direkte innenfor underleverandørs ansvar og påvirkning, altså områder som underleverandør har ansvar for i følge kontrakten mellom underleverandør og kontraktør. Skulle kontraktsforhold med underleverandør avbrytes pga at underleverandøren ikke kan fullføre av økonomiske grunner, har kontraktøren rett til å få tilpasset fremdriftsplan og kontraktspris til de nye forholdene.

Underleverandøren er i forhold til rammeavtalens regler om "indemnification", nevnt i del 8.4, en del av kontraktørgruppen. I kontrakten mellom kontraktør og underleverandør skal det spesifiseres at underleveransen kan bli gitt fra kontraktøren til selskapets kontroll. Kontrakten skal også beskrive forhold som er nødvendige for at kontraktøren kan fullføre sine plikter i kontrakt med selskapet.

Selv om underleveransen generelt skal være kontraktørens ansvar har selskapet rett til innsyn i pris og metoder for betaling når selskapet skal kompensere underleverandøren ved reimbursable.. De kan da kreve kopier av papirer for underleveransen før underleveransen inngås.

8.6.3 Rammeavtalen VS Teorien

Rammeavtalen regulerer forholdene slik som det anbefales i forhold til bruk av underleverandør i kontrakter. Først og fremst er underleverandør ifølge rammeavtalen altså kontraktørens ansvar og underleverandører skal være godkjent av selskapet. Da kontraktøren står for kommunisering og styring er det de som har evnen til å påvirke og derfor bør de også bære risikoen for forholdet.



Figur 8.6.1 b) – Kontraktstildeling og ansvar for underleverandør mht rammeavtalen.

Figuren viser ansvarsforhold og alternative fremgangsmåter ved tildeling for en utvalgt underleverandør, se figur 8.6.1 a). Figuren viser ordninger i forhold til underleverandøren sett fra selskapets og kontraktørens perspektiv, ikke underleverandørens, da dette går utenfor tema for kapittelet. Ansvar for kontraktør har i figuren går ut i fra at hvis selskapet tildelte kontrakt til underleverandøren, er dette gjort før kontrakt ble inngått med kontraktør.

Det er ikke beskrevet veldig omfattende om dette temaet i rammeavtalen ellers. Grunnen til det kan være at ansvarsforhold og risikodelingen er beskrevet nøye nok, og utover dette skal ikke bruk av underleverandør føre til noen store forandringer i samarbeidet mellom kontraktør og selskapet. Da er det heller ikke nødvendig med videre beskrivelser. Ved kontrakt som inngås innen rammeavtalen vil også fullstendig liste med godkjente underleverandører ligge vedlagt.

En viss forskyving av risiko mot selskapet er gjort hvis selskapet velger underleverandør og dette skjer etter kontraktstildeling. Det blir riktig i forhold til teorien at selskapet må ta en del av risikoen for dette da det representerer en forandring av opprinnelige planer for kontraktøren. Kontraktøren beholder fortsatt en del av risikoen, det er nødvendig for at kontraktør fortsatt skal ha insentiver.

Ordningen er stort sett i samsvar med påvirkningsprinsippet. Siden kontraktøren styrer koordinering og grensesnitt med underleverandøren, også når selskapet har valgt underleverandør, bør kontraktøren ha risikoen for dette forholdet. Selskapet velger underleverandøren og gir kontraktøren ansvaret for koordinering og grensesnitt med denne, selskapet må da bære risikoen for forhold utover de i kontrakten mellom kontraktør og underleverandør. Så når selskapet påvirker valg av underleverandør må de også ta konsekvenser av underleverandørens påvirkning på selskapet.

Nok en gang er kontraktøren beskyttet mot en uheldig hendelse som har potensialet til å forårsake relativt store tap, altså når kontraktsforholdet blir avbrutt fordi underleverandøren ikke kan fullføre på grunn av økonomiske problemer. Da får kontraktøren justeringer i fremdriftsplan og kontraktspris som er tilpasset situasjonen. Slike beskyttelser er gode å ha for begge partene da det både beskytter kontraktøren og sørger for at kontraktsprisen ikke blir for høy siden kontraktøren ikke vil ta med slike risikomoment i sin vurdering. Dessuten er det i alles interesse å ha en god fremdriftsplan som er realistisk og mulig å følge. Oppdateringer er da nødvendige når situasjoner som forandrer forutsetningene for arbeidet inntreffer.

8.7 Feil ved utført arbeid

Når det skjer feil ved utføringen av arbeidet er det viktigste for prosjektet at det blir ordnet opp i snarest mulig så arbeidet kan fortsette. Både hvem som har ansvar under ulike omstendigheter og hvordan det skal løses på best mulig og mest effektiv måte bør være beskrevet i avtalen. Utfordringen blir altså hvordan løse en situasjon der det er blitt gjort feil i arbeidet.

8.7.1 Rammeavtalen

Økonomisk ansvar og framgangsprosedyre ved retting av feil

Hvis kontraktør gjør feil under arbeidet, en feil oppstår ved en del av eller et produkt av arbeidet som leveres til selskapet eller en feil skjer senere og dette er kontraktørens ansvar under garantien (Art. 23) så skal kontraktør rette opp i dette så snart som mulig og må selv ta på seg kostnadene (Art. 25). Dette gjelder kun om selskapet har gitt beskjed om feil før garantien går ut hvis det er snakk om arbeid dekket av garanti. Kontraktør skal ta kontakt med selskapet om hvordan de vil løse problemet. Hvis det av noen grunn haster med å få fikset problemet skal kontraktør ta hensyn til det. Hvis kontraktør ikke kan ordne opp selv har selskapet lov til å rette opp selv eller sette en tredjepart til å utføre rettingen. Hvis selskapet nekter kontraktør å rette opp feil skal kontraktør betale selskapet som om det gjaldt endring i arbeidet. Ansvar for kostnader for retting av feil og andre ansvar kontraktøren har til erstatning i garantiperioden har et tak på 15 % av kontraktsprisen (kontraktør er ikke ansvarlig for kostnader tilknyttet demontering av andre objekter enn kontraktsobjekt).

Påvirkning på fremdriftsplan og selskapets rett til terminering av kontrakt:

Selskapet kan terminere kontrakten hvis kontraktøren ikke holder seg til vilkårene i garantien. Hvis terminering av kontrakt skjer så kan selskapet også kreve erstatning i forhold til hva som er angitt i garantien hvis det ikke strider mot innholdet i andre deler av avtalen.

Hvis det er gjort feil på andre kontrakter i rammeavtalen og kontraktøren retter opp feilen gjennom dens garanti skal det ikke bli gitt utsettelse på milepæler i en påvirket kontrakt innen rammeavtalen.

Hvis milepæler som er påvirket av andre kontrakter i rammeavtalen er utsatt for restriksjoner med hensyn til tilgjengelighet, kobling med selskapets andre kontrakter og/eller begrensninger pga årstid kan selskapet terminere hele eller deler av kontrakten når vi har en slik situasjon.

8.7.2 Rammeavtalen VS Teorien

Feil under utført arbeid er et brudd fra kontraktørens side i forhold til generelle krav om utføring av arbeidet, spesifikke krav om kvalitet og eventuelle garantier. Når kontraktøren blir ansvarliggjort for dette gir det incentiver til nøysomhet i arbeidet og vil føre til bedre kvalitet.

Selskapet har fått veldig stor innflytelse og valgfrihet med hensyn til hvordan en eventuell feil skal rettes opp. Dette kan forsvares med tanke på at å ordne opp i eventuelle feil og gjenoppta arbeidet snarest mulig bør være av høyeste prioritet.

Hovedfokuset, å få rettet opp feil snarest mulig, er tatt hensyn til i rammeavtalen ved implisitte bindingselement og ved selskapets rettigheter når feil er oppstått. De implisitte bindingselementene beskriver at kontraktøren skal rette opp så snart som mulig og hvis det haster så skal det tas hensyn til. Selv om dette er uttrykt uten å spesifisere konsekvenser som kan inntreffe om kontraktøren ikke tar slike hensyn er det mange grunner til at kontraktøren bør følge disse oppfordringene. Det er i kontraktørens egeninteresse å følge oppfordringene bl.a. på grunn av eget rykte, sikring av godt samarbeid med selskapet og vurderingsgrunnlag ved neste kontrakt (se også del 4.4.1). Foruten disse insentivene er det også direkte insentiver i disse bestemmelsene rundt feil ved utført arbeid. Kontraktøren skal jo selv ta på seg kostnadene, og justeringer i fremdriftsplanen med hensyn til milepæler vil ikke bli gitt. En større bekymring for kontraktøren bør være selskapets rett til å terminere kontrakten hvis de ikke forholder seg til vilkårene i garantien.

I praksis vil ikke feil ved utført arbeid utgjøre noen veldig stor fare for selskapet da risikoen er så til de grader over på kontraktøren og selskapet har all makt og muligheter for å få løst problemet. Unntaket må være feil som fører til katastrofale som går under andre bestemmelser og som er så alvorlige at kontraktøren ikke kan dekke tapskostnader. At selskapet kan få inn en annen part til å reparere feilen eller reparere selv om de skulle ønske det gir god sikring mot at feil ved utført arbeid skal lage større problemer for selskapet utover den tiden det tar å reparere. De eneste risikofaktorene for selskapet er de problemene feilen skaper før reparering er ferdig og at selskapet må sørge for å oppdage og varsle om feilen før garantien går ut når det er snakk om arbeid dekket av garanti.

Beskyttelsen for kontraktøren ved feil på utført arbeid er for det første at de har ingen ansvar i forhold til demontering av andre objekter enn kontraksobjektet. For det andre er det også her angitt et tak. Taket gjelder kostnader for retting av feil og andre krav selskapet kan komme med i garantiperioden til kontraktøren og er på 15% av kontraksprisen. Kostnadene før 15 % er nådd kan representere svært mye penger for kontraktøren så insentivene i forhold til hvor mye de kan ende opp med å erstatte er fortsatt i høy grad tilstede. Taket er nødvendig da kravene i forhold til reparering og spesielt andre krav av erstatning fra selskapet vil i alvorlige tilfeller kunne bli svært høye da det er snakk om svært verdifulle interesser hos selskapet. Beskyttelse for kontraktør i form av tak som dette og vurderinger rundt det er beskrevet i del 9.2.

Terminering av kontrakt og de påfølgende erstatninger som kontraktøren kan bli krevd for er som tidligere nevnt veldig omfattende og gir sterke insentiver. I tillegg til at kontraktøren mister videre inntekter av kontrakten må de bl.a. erstatte krav for kostnader selskapet ville fått om de lot kontraktøren fortsette arbeidet.

8.8 Tap eller skade på kontraksobjektet

Tap eller skade på kontraksobjekt kan ofte være alvorlige forhold som er svært uheldig for prosjektet. Skader, selv om de er mindre alvorlig, strider ofte med krav til kvalitet fastsatt i avtalen og større skader kan få konsekvenser for levetiden og funksjonaliteten til kontraksobjektet. Da alvorlighetsgraden og konsekvensene ofte er store er det viktig at slike forhold blir beskrevet i rammeavtalen både med hensyn til ansvarliggjøring og hvordan å rette opp tap eller skader.

8.8.1 Rammeavtalen

Plikter ved tap eller skade:

Hvis tap eller skade på kontraktsobjektet skjer mellom tidspunkt for start av arbeidet og når sertifikat for arbeid utført tildeles skal kontraktør, uavhengig av årsak til tap/skade, gjøre nødvendige tiltak for å se til at arbeidet blir fullført slik som kontrakten tilsier (Art 29). Ved tap/skade på materialer og/eller ”company provided items” gjelder det samme for tiden de er under kontraktørs ansvar. Disse reglene gjelder uavhengig av om det har skjedd forsømmelse fra selskapets side.

Tiltak:

Kontraktøren skal forhøre seg med selskapet om tiltakene som bør iverksettes. Hvis det pga omstendigheter haster for selskapet å få gjennomført arbeidet skal kontraktør straks iverksette tiltakene. Selskapet kan også involvere seg for å sette i gang tiltak eller få en tredjepart til å bistå om ønskelig.

Økonomisk ansvar:

Kostnadene skal bæres av kontraktør. Men kontraktørens ansvar for en enkelt slik hendelse er begrenset til egenandelen til forsikringen til selskapet og i hvilket som helst tilfelle er kontraktørens ansvar begrenset til egenandeler i Exhibit I – ”Company’s insurances etc.” forutsatt at tap eller skade er dekt av en av disse forsikringsordningene hos selskapet eller at de ikke er dekt av en av disse forsikringsordningene på grunn av forhold som selskapet bærer risikoen for.

8.8.2 Rammeavtalen VS Teorien

Bestemmelsene i rammeavtalen for tap eller skade ved kontraktsobjektet er regulert på temmelig lik måte som ved feil ved utført arbeid (del 8.7). Gjennomføringstiden og hensyn til fremdriftsplan er det også lagt veldig mye vekt på her. Det er gått så langt at akkurat som ved feil/mangler ved CPI og prosjektering (kap. 8.3) skal kontraktøren gjøre nødvendige tiltak for å se til at arbeidet blir fullført slik som planlagt i kontrakten selv ved selskapets forsømmelse. Dette er et forsøk på å sikre fremdriften for alle scenarioer og påvirke kontraktøren til å ha samme mål som selskapet. Et annet eksempel er at det presiseres at kontraktøren skal ta hensyn til tilfeller der det haster med tiltak.

Det er en annen bestemmelse som også er lik bestemmelser ved feil på utført arbeid. Nemlig at kontraktøren skal forhøre seg med selskapet om løsninger, men selskapet kan også velge og gjøre tiltak selv eller få en tredjepart til å gjøre det.

Kostnadene bæres av kontraktør som følger prinsipper i teorien om påvirkningsevne da det er kontraktøren som utfører arbeidet. Men også her er det gitt tak som beskyttelsesmekanisme.

Bestemmelsene rundt økonomisk ansvar tar i betraktning at selskapet gjerne er forsikret for slike forhold. Derfor trenger ikke kontraktøren å betale mer enn selskapet brukte på forsikringene hvis skaden/tapet er dekt av den forsikringen. Det er også tatt i betraktning at hvis selskapet bærer risikoen for tap/skade som gjør at hendelsen ikke dekkes av forsikringen så skal kontraktøren ha begrenset økonomisk ansvar. Det er med andre ord blitt gjort en tilpasning slik at kontraktøren har mindre sjanse for å ende opp med svært alvorlige krav mot

seg ved skade og tap på kontraktobjektet. Litt av risikoen har blitt fordelt til selskapet, som igjen har begrenset sin egen risiko ved hjelp av forsikringsselskap. I forhold til fordeling av risiko har forsikringsselskapet blitt for selskapet det selskapet er for kontraktøren.

8.9 Sammenbrudd på enhet/fartøy hos kontraktør

Ved sammenbrudd på enheter/fartøy i kontrakten vil det føre til stopp i arbeidet om disse var planlagt brukt ved tidspunktet sammenbruddet fant sted. Det kan ikke bare føre til stans i kontrakten, men andre kontrakter kan også ha en fremdriftsplan som var avhengig av arbeid utført med disse fartøyene. Rammeavtalen beskriver hvordan slike hendelser virker på kompensasjon og fremdriftsplan.

8.9.1 Rammeavtalen

Kompensasjon:

Når vi opererer med døgnrater som kompensasjonsformat vil det gis ingen rater når fremgangen er stoppet pga mekanisk sammenbrudd eller når "the spread", arbeidsutstyr eller marine fartøy ikke vil fungere.

Fremdriftsplan ved sammenbrudd på andre kontrakter:

Hvis kontraktør er forsinket pga mekanisk sammenbrudd eller enheter ikke vil fungere på en kontrakt innen rammeavtalen skal det ikke være noen justering på milepælsdatoer i andre kontrakter i samme rammeavtale.

Hvis milepæler som er påvirket i en kontrakt i rammeavtalen er utsatt for restriksjoner med hensyn til tilgjengelighet, kobling med selskapets andre kontrakter og/eller begrensninger pga årstid kan selskapet terminere hele eller deler av kontrakten når dette gjelder mekanisk sammenbrudd eller enheter som ikke vil fungere.

8.9.2 Rammeavtalen VS Teorien

Som nevnt bør det være klare ansvarsforhold i rammeavtalen. Et av de mest sentrale punktene er ansvar for eget mannskap og eget utstyr. Det er vanlig praksis at generelt skal partene selv ha ansvar for eget mannskap og utstyr, noe som reflekteres i bestemmelsene rundt sammenbrudd på enhet/fartøy hos kontraktør. Kontraktøren bærer altså risikoen for egne fartøy og egne enheter. Det er bare kontraktøren som kan påvirke dette og det er også en helt nødvendig risiko for dem å bære i forhold til insentivene det gir. Eneste unntak i veldig spesielle tilfeller kunne vært Force Majeure. Med andre ord er dette forholdet veldig greit regulert i rammeavtalen sammenlignet med det som anbefales i kontraktsteori.

9. YTTERLIGERE VURDERINGER RUNDT RISIKO

I denne delen av vurderingen vil jeg se nærmere på to sentrale utfordringer i utformingen av rammeavtalen: sammenhengen mellom kompensasjonsformat og risiko og hvordan det er tatt hensyn til partenes ulike finansielle posisjoner. Disse to vurderingene vil bl.a. ta utgangspunkt i flere vurderinger fra kapittel 8 i tillegg til andre deler av rammeavtalen. Hensikten er å se på disse to utfordringene isolert fra andre bestemmelser som ikke er relevante. Dette kapitlet vil derfor ha noen innslag av oppsummeringer av tidligere nevnt teori for å presisere hva som er relevant teori for akkurat disse to problemstillingen.

9.1 Sammenheng mellom kompensasjonsformat og risiko

Kontraktsteorien beskriver hvordan kompensasjonsformatene i praksis fungerer og i hvilke tilfeller de bør brukes. Flere av bestemmelsene i rammeavtalen tar hensyn til hvilket kompensasjonsformat som er blitt brukt. Det er viktig at hensyn som er tatt til formatet gir mening i forhold til kontraktsteori og kompensasjonsformatets egenskaper. Hovedfokus vil være på hvordan kompensasjonsformatet påvirker risikofordelingen og insentiver. Jeg vil gjøre vurderinger rundt dette.

9.1.1 Teori

Fra teorien vet vi at fastpris og reimbursable representerer to motstykker blant de mange kompensasjonsformatene og kombinasjoner av disse som brukes. Ellers er enhetsrater og døgnrater veldig aktuell for denne rammeavtalen. Enhetsrater vil ligge nærmere fastpris og døgnrater nærmere reimbursable med tanke på egenskaper i forhold til risikofordeling og insentiver.

Teorien vil for det meste representere en kort oppsummering av stoff fra del 2.4 - ”Kompensasjonsformat”, del 5.2 – ”Kompensasjonsformat Statoil – De 4 grunnleggende” og del 4.4.1 – ”Døgnrater ved riggkontrakter – Insentiver”.

Fastpris

Fastpris egner seg til prosjekt som ikke er særlig komplekse eller unike, liten usikkerhet og stor grad av gjentakelse og kjente forhold. Det er stor fare for konflikter når forholdene ikke er godt tilpasset for bruk av fastpris og dårlige muligheter for gode løsninger av endring av arbeidet. Pga leverandørens kostnadsinsentiver kan kvaliteten bli svekket. Kontraktøren bærer risiko for økte produksjonskostnader og fastpris gir sikrere sluttpris.

Enhetsrater

Enhetsrater kan føre til at totale kostnader som omfatter kontraktobjektets levetid blir store, fordi at som ved fastpris har ikke leverandøren insentiver på å sette kvalitet i fokus. Partene kan altså her ha ulike målsetninger. Selskapet har risiko forbundet med mengden som enhetsratene omfatter, mens leverandøren har risiko relatert til rate og normer og vil ha risiko for tap ved lav effektivitet. Det er en viss mulighet for konflikter også her, men mindre enn ved fastpris.

Reimbursable

Ved reimbursable betaler selskapet alle dokumenterte produksjonskostnader og de betaler for å overvåke utførelsen. Kontraktør unngår risiko relatert til overskridelser, insentivene svekkes altså, men andre tiltak kan brukes til å øke insentiver. Reimbursable bør brukes der andre forhold enn kontraktørens kan føre til overskridelser. Det er usikker sluttpris ved reimbursable, men mindre sjanse for konflikter, prosjektene blir generelt raskere ferdige, det er enklere å foreta endringer og formatet kan stimulere til bedre kvalitet i arbeidet.

Døgnrater

Døgnrater som kompensasjonsformat gir svakere kostnadsinsentiver for leverandøren og en mindre sikker sluttpris på prosjektet sammenlignet med andre format, spesielt fastpris. Men den gir også mindre sjanse for konflikter og raskere ferdigstilling. Den egner seg ved komplekse prosjekt der behovet for endringer er stort. Døgnrater egner seg godt ved kontraktsforhold som bygger mye på tillit og relasjoner mellom partene. Det er ikke her like stor grad av insentiver som ved fastpris men en del indirekte insentiver spiller en stor rolle slik som evalueringskriterier for tildeling av neste oppdrag og avlønning i neste kontrakt. Dessuten kan insentivordninger legges inn i rammeavtalen for å bedre de ellers svake insentivene ved døgnrater.

9.1.2 Rammeavtalen:

Følgende er en oppsummering av hvordan kompensasjonsformat blir behandlet i rammeavtalen. For en del bestemmelser i rammeavtalen blir det ikke tatt hensyn til kompensasjonsformat. Jeg beskriver kun deler av rammeavtalen der et av formatene nedenfor medfører unntak av en generell bestemmelse eller der kompensasjonsformat på en annen måte spiller en viktig rolle. Dette er hensikten med denne delen, å se hvilken rolle kompensasjonsformatet spiller i bestemmelsene i rammeavtalen. Med andre ord vil fokus være på forskjellene kompensasjonsformatene utgjør.

Generelle beskrivelser fra rammeavtalen om kompensasjonsformatene er hentet fra Kap.7.2.2 – ”Kompensasjon”. Ellers er beskrivelser om kompensasjonsformat i forhold til bestemmelser i rammeavtalen hentet fra kapittel 7 og vurderingene i kapittel 8.

Døgnrater

Generelt om døgnrater i rammeavtalen:

Grunnlaget for kompensasjon skal utregnes til nærmeste minutt. Det skilles mellom mobiliserings-, demobiliserings-, drifts-, standby- og flytterater. Driftsrater gjelder når ”the spread” har progresjon som kravene i kontrakten krever. Standbyrater gjelder når kontraktøren ikke får progresjon i arbeidet fordi selskapet har gitt instruks til å utsette arbeidet, været gjør det umulig å utføre jobben og dette er under selskapets risiko eller selskapets andre kontraktører gjør at kontraktøren ikke får tilgang til arbeidsområdet.

Døgnrater i forhold til bestemmelser i rammeavtalen:

- Det følger av flere bestemmelser at det for riggleie blir gitt nullrate når kontraktøren ikke kan stille med rigg på avtalt dato.

- Ingen rater vil bli gitt når det opereres med døgnrater og framgangen er stoppet pga mekanisk sammenbrudd eller når "the spread", arbeidsutstyr eller marine fartøy ikke vil fungere.
- Standbyrater brukes for kontraktør når progresjon ikke er mulig fordi selskapets andre kontraktører gjør at kontraktøren ikke får tilgang til arbeidsområdet.
- Standbyrater brukes når kontraktør ikke får fremdrift forårsaket av stopp pga vær når det er på selskapets risiko. Stopp pga vær er selskapets risiko ved enhetsrater ifølge rammeavtalens vilkår for endringer i arbeidet.
- Hvis en situasjon som nevnt ovenfor, som omfattet stopp pga vær, oppstår på andre kontrakter innen rammeavtalen vil det bli gitt justering i berørte milepæler i en annen kontrakt innen rammeavtalen. Hvis milepælene er utsatt for restriksjoner som nevnt i 8.2 kan selskapet kansellere hele eller deler av kontrakten.
- Selskapet er beskyttet ved reparasjon eller erstatning av objekter som er skadet eller tapt pga dårlig vær. Hvis forholdene er til rette for det skal forsikringen dekke kostnader for standbytid på fartøy og/eller utstyr.

Reimbursable

Generelt om reimbursable i rammeavtalen:

Her skal kompensasjonen bli utregnet på grunnlag av kostnader kontraktør må ut med og også et prosentpåslag av denne kostnaden. Påslaget inkluderer for tilsyn, administrasjon, finansiering og operative kostnader av arbeidet. Det inkluderer også for kostnader kontraktør har i forhold til underleverandør. Reimbursable brukes der enhetsrater ikke skal brukes eller der selskapet spesifiserer at reimbursable skal brukes. Kontraktør har samme ansvar og plikter ved reimbursable som ved andre format.

Reimbursable i forhold til bestemmelser i rammeavtalen:

- Underleveranser er generelt kontraktørens ansvar, men når selskapet skal kompensere underleverandøren ved reimbursable har selskapet rett til innsyn i pris og metoder for betaling. De kan kreve dette i form av kopier av papirer før underleveransen inngås.

Enhetsrater

Generelt om enhetsrater i rammeavtalen:

Selskapet skal kompensere kontraktør til ratene som er i rammeavtalen. Enhetsrater kan omfatte alle ressurser unntatt CPI eller annet som er ekskludert i kontrakten. Det forutsettes at arbeidet og ressurser møter krav i kontrakten. Enhetsratene gjelder først når enhetene er fullt bemannet, utstyrt og i funksjonell stand i henhold til kontrakt. Enhetsratene inkluderer for personell og ressurser som kreves for å operere enheten. Ved enhetsrater som er avhengig av tilstand skal kun en rate brukes om gangen. Enhetsrater omfatter ikke kompensasjon for

ingeniørarbeid, prosedyre utvikling, materialer, forbruksmateriell, foreløpig arbeid eller bensin.

Enhetsrater i forhold til bestemmelser i rammeavtalen:

- Ved kompensering av endring av arbeidet når det gjøres med hensyn til enhetsrater eller døgnrater skal prisen av endring av arbeidet først settes på provisorisk basis ved å multiplisere antall enheter eller døgn med enhetsrate eller døgnsrate som er i kontrakten. Ratene ved endring kan videre tolkes i forhold til de opprinnelige enhetsratene og det som er fastsatt i avtalen om endring av arbeidet. Endring av arbeidet er formelt avsluttet når enheter/døgn som faktisk er brukt multipliseres med de gjeldende enhetsrater/døgnrater.
- Ved endring av arbeidet kan selskapet konvertere fastpriser til enhetsrater om de ønsker.

Fastpris

Generelt om fastpris i rammeavtalen:

Selskapet skal her kompensere kontraktøren til den avtalte faste prisen. Prisen skal inkludere for forsinkelser, med mindre noe annet er nevnt i kontrakten.

Fastpris i forhold til bestemmelser i rammeavtalen:

- Hvis arbeidet utføres på fastpris på andre kontrakter innen rammeavtalen vil det ikke bli gitt justeringer av milepælene i en kontrakt hvis milepælene på andre kontrakter blir justert. Dette gjelder generelt for alle forhold som medfører justeringer av milepæler i andre kontrakter innen rammeavtalen.
- Ved fastpris skal enigheter om pris være klart før endring av arbeidet iverksettes.

9.1.3 Teori VS Rammeavtalen

Døgnrater

Det er en gjennomgående tendens i bestemmelsene at det ofte nevnes spesifikt hvordan bestemmelsene skal være hvis det er døgnrater som er kompensasjonsformatet. Når det gjelder mekanisk sammenbrudd på enheter/fartøy spesifiseres det at ved døgnrater vil det bli gitt ingen rater. Dette er nødvendig fordi døgnsratene skal som de andre kompensasjonsformatene reflektere at risikoen ligger på kontraktøren for mekanisk sammenbrudd.

Rammeavtalen nevner flere områder der det er standbyrater som skal gjelde. Disse ratene gjelder for tilfeller der risikoen skal ligge hos selskapet. Hva standbyratene er vil være avgjørende for hvilken risikodeling dette gir. I tilfeller der standbyrater er lik driftsratene vil ikke kontraktøren merke forskjell på betaling om de er aktiv eller ikke for disse situasjonene. Da standbyratene gjerne er mindre enn driftsratene vil det føre til at kontraktøren er tjent med å være involvert i aktiviteter på prosjektet. Dette er positivt for selskapet.

At kontraktøren blir kompensert selv under ingen framgang i form av standbyrater når stopp i arbeidet er på selskapets risiko reflekterer den gode risikodelingen som døgnrater gir. Kontraktøren vil ikke risikere tap og overskridelser slik som ved fastpris.

Siden standbyrater gis hvis selskapet vil utsette arbeidet vil det gi en svært positiv effekt i forhold til selskapets mulighet for å styre arbeidet og involvere seg uten å få konflikter med kontraktøren. Prisen selskapet betaler for denne muligheten er standbyratene som gjelder og for verdifulle kontrakter vil dette være verdt kostnadene for selskapet. Spesielt med tanke på at det vil være mange kontraktører på arbeidsområdet og et stort koordineringsarbeid som må gjøres. Det kan i mange tilfeller være det beste for selskapet at kontraktøren i rammeavtalen venter litt mens andre kontraktører gjør seg ferdig.

Da døgnrater gir svakere kostnadsinsentiver enn for eksempel fastpris er det viktig å inkludere insentivordninger i rammeavtalen for å veie opp for dette. Nullraten som blir gitt hvis kontraktøren ikke kan bistå med enhet/fartøy til avtalt dato gir svært gode insentiver i forhold til kontraktørens tilgjengelighet for selskapet. Dessuten løses manglende insentiver ved mange andre generelle bestemmelser i rammeavtalen der kontraktøren er ansvarlig for erstatning, reparasjon og tiltak for å gjennomføre arbeid slik kontrakten tilsier osv.

Reimbursable

Et unntak som gjelder reimbursable er nevnt i rammeavtalen i forhold til underleveranser. Den omfatter selskapets rett til innsyn til tross for at underleveranser er generelt kontraktørens ansvar. Denne retten hos selskapet er rett og slett en refleksjon av den usikre sluttprisen reimbursable kan medføre. Dette gjør at det vil være av større interesse for selskapet ved reimbursable å få innsyn enn ved andre kompensasjonsformat.

Det reflekterer også to andre generelle poeng. For det første er det ved reimbursable slik at en del av betalingen på en måte skal dekke retten til innsyn og involvering. Det blir en litt spesiell situasjon ved underleveranser, men selv om de er kontraktørens ansvar er det selskapet som betaler. I så måte har de økonomisk interesse i tildelingen av underleverandør uavhengig om de er ansvarlig eller ikke. For det andre er det i rammeavtalen i veldig stor grad poengtert at selskapet skal ha en omfattende rett til innsyn. Så denne retten er ikke noe som skiller seg stort fra mange andre bestemmelser om selskapets rett til innsyn.

Enhetsrater

En egen ordning rundt endring av arbeidet nevnes i forhold til enhetsrater. Dette er fordi det blir litt mere komplisert ved enhetsrater enn for eksempel fastpris og reimbursable der det er mer rett frem. Men det er ikke altfor komplisert ved enhetsrater heller, det må bare settes opp provisorisk først og så avsluttes utregningen når det er klart enheter/døgn som faktisk er brukt. Og fordelene ved beregning av kompensasjon for enhetsrater ved endring av arbeidet er at det vil gi en temmelig nøyaktig beregning som representerer de kostnadene som endringen faktisk medfører.

At selskapet kan konvertere fastpriser til enhetsrater ved endring av arbeidet kan være praktisk da det ved fastpris må avtales en pris for endring av arbeidet på forhånd. Prisen som avtales ved fastpris kan bli feil i forhold til kostnadene endringene medfører og det er også rom for konflikter etter som partene må avtale dette sammen. Dette kan gi rom for

unødvendige forsinkelser og dette tatt i betraktning kan enhetsrater gi en enklere og raskere løsning.

Fastpris

Unntaket som omfatter fastpris i forhold til andre kontrakter innen rammeavtalen og justering av milepæler i en kontrakt er det eneste unntaket i disse bestemmelsene som er på grunnlag av kompensasjonsformat. Dette unntaket gjelder uansett om andre forhold tilsier at justeringer skal bli gitt. Dette er en betraktelig risiko ved bruk av fastpris for kontraktøren i denne rammeavtalen. Akkurat som kontraktsteori sier omkring fastpris er det en stor fordel for kontraktøren at prosjektet ikke har særlig store usikkerheter eller kompleksitet slik at forsinkelser oppstår.

Det spesifiseres også i rammeavtalen at prisen betalt ved fastpris skal inkludere forsinkelser. Fastpris gir altså ikke særlig god risikodeling i denne rammeavtalen som er en egenskap ved formatet kjent fra teorien.

At pris skal være ferdig avtalt før endring av arbeidet iverksettes ved fastpris reflekterer også teorien. Fastpris er ikke optimalt for endringer, den kan tvert imot være ganske tungvint å forholde seg til. Det er ikke optimalt at partene må komme til enighet om pris før start av arbeidet når en skal ha fokus på å få ferdig arbeidet snarest mulig.

9.1.4 Konklusjon

Det er kjent at kompensasjonsformatene har veldig ulike egenskaper. Foruten den opplagte forskjellen om hvordan kontraktøren blir betalt gir de bl.a. ulike grader av insentiver og risikofordeling. For en del bestemmelser og generelle forhold er det ikke nødvendig å ta hensyn til kompensasjonsformat. Innholdet i disse bestemmelsene vil ha samme budskap, mening og konsekvenser uansett hvordan kompenseringen blir gjort.

Andre bestemmelser kan få veldig ulike utfall avhengig av hvordan kompensasjonsformat som ligger i grunn. Da er det viktig at det for de kompensasjonsformatene, som pga sine egenskaper ikke gir bestemmelsene samme mening som ved andre kompensasjonsformat, blir spesifisert hvilke unntak som skal gjelde slik at bestemmelsen får sin mente virkning. Disse spesielle unntakene som er nevnt for kompensasjonsformatene har til stor grad gjort at bestemmelsene har fått en tilpasning som gjør de hensiktsmessig å kunne bruke til mer eller mindre grad for alle kompensasjonsformatene. Hvis bestemmelsene ikke har blitt tilpasset disse ville det blitt veldig ulike forutsetninger ved bruk av de berørte bestemmelsene avhengig av hvilket kompensasjonsformat som lå i grunn.

Tilpasningene er gjort av flere motiv. Ved døgnrater er det viktig å tilpasse bestemmelsene med de forskjellige ratene som blir gitt. For andre tilpasninger er hensiktene å få bl.a. den ønskede risikodelingen, insentiver, mulighet for selskapet til å foreta endringer og større grad av innsyn. Ellers er det praktiske forhold som må oppklares da noen kompensasjonsformat er vanskeligere å forholde seg til ved noen bestemmelser. Tilpasningene har oppnådd sine hensikter og kan forsvares i forhold til det kontraktsteorien beskriver.

Disse tilpasningene er også et ekstra lite skritt i retning fullstendig kontrakt. Uten disse beskrivelsene av spesielle ordninger med hensyn til kompensering så ville det gitt større rom for konflikt og mindre klarhet i samarbeidsforholdet.

9.2 Risikodeling og partenes finansielle styrke

Kapittel 2.5 tok for seg hvordan risiko og insentiver påvirker hverandre. Her ble de typisk vanlige store forskjellene på partenes finansielle styrke beskrevet og hvordan det påvirker kontraktutforming. Selskapet er solid nok til å kunne ta på seg mer risiko enn kontraktøren som vil være mer risikoavers. At kontraktøren er villig til å gi bort en del av sin forventede inntekt mot at selskapet tar over mer risiko er en bra avtale for begge, men det må unngås at kontraktøren bærer for lite risiko da det vil gå ut over insentiver. Mens det er viktig å beskytte kontraktøren med hensyn til risiko for tap som de ikke kan bære, må selskapet ha mulighet for å beskytte sine store verdier i prosjektet gjennom bestemmelsene.

Det er tatt hensyn til disse momentene i bestemmelsene i rammeavtalen. Det som går igjen er at det alltid forsøkes å beskytte kontraktøren mot de konsekvensene av hendelser som fører til svært store tap, altså de risikoene som kontraktøren pga sin finansielle styrke ikke har lyst til å ta på seg. Dessuten ville det medført en markant økning i kontraktsprisene om kontraktøren skulle båret risikoen for slike hendelser. En metode som brukes mye gjennom kontrakten er at det blir satt tak på hvor mye kontraktøren i verste fall må ut med i erstatning og tap.

Utfordringen blir hele tiden å balansere risiko og insentiver. Når beskyttelse av kontraktøren forekommer i avtalen bør den ikke svekke insentivene. Å ha fokus på flere aspekter kan hjelpe selskapet ved at det fører til målkongruens mellom partene og gir insentiver til kontraktøren til tross for den beskyttelsen de har. Fokus på kun for eksempel gjennomføringstid kan svekke insentiver mht kvalitet og kostnader.

9.2.1 Kontraktørens beskyttelse mot risiko i rammeavtalen

Følgende er beskrivelser av bestemmelser i rammeavtalen der hensyn er tatt til kontraktørens svakere finansielle posisjon. Bestemmelsene representerer hendelser som kan representere svært alvorlig økonomiske konsekvenser for kontraktøren.

Begrensninger rundt indirekte tap:

Tap som er forbundet med forsinkelser, altså indirekte tap av arbeidet som kontraktøren gjør, blir heller ikke pålagt kontraktøren. Dette begrenser mulige tap hos kontraktøren. Dette er helt nødvendig for å unngå at kontraktøren tar på seg alt for store risiko, dessuten bør kontraktøren bli fritatt fra denne risikoen på grunnlag av at den bare kan påvirke sitt eget arbeid og ikke alle forhold hos selskapet omkring prosjektet. For mer om dette se del 4.3 -"Risiko mellom partene".

Potensielt katastrofale hendelser:

Det er også en del enkelthendelser som gir katastrofale konsekvenser og som kontraktøren ikke kunne ha hatt risikoen for ved mindre det har blitt gitt en svært stor øking av kontraktsprisen. Disse forholdene har selskapet gjennom rammeavtalen full risiko for både under arbeidet og kontraktsobjektets levetid. Disse er som nevnt tidligere:

- utslipp fra reservoaret eller forurensing fra grunnen
- brann, eksplosjon, plutselig utslipp av olje eller gass fra brønn eller reservoar

-produkt som slipper ut fra hvilke som helst fasiliteter, inkludert rør eller ved overflaten, på offshore feltet

Mange kontraktører ville opplevd en økonomisk krise hvis ikke selskapet skulle erstatte krav i forbindelse med slike hendelser. Dette er altså en nødvendig plassering av risiko over på selskapet. Det bryter heller ikke med påvirkningsprinsippet da dette er hendelser som ikke er direkte tilknyttet til arbeidet kontraktøren gjør, men heller planleggingen og bestemmelsene hos selskapet og myndigheter om hvordan kontraktsobjektet skal være.

Kontraktørens beskyttelse mot risiko; tak og lignende begrensninger:

Avtalen gir en del generelle bestemmelser som skal gjelde i forbindelse med alt arbeid som er gjort. Det er en stor fordel med klare ansvarsforhold. En av de mest sentrale er at partene har ansvar for sine egne folk og utstyr. Kontraktør skal ta vare på kontraktsobjektet, CPI og materialer når de er under dens kontroll. Kontraktøren har også ansvaret for å framskaffe "the spread" og arbeidet i forhold til det. Ellers har kontraktøren ansvaret og risiko forbundet med kontraktsobjekt/arbeid blir utført i forhold til kontrakten, med mindre bestemmelser i kontrakten sørger for noe annet. Fremdriften er generelt kontraktørens risiko. Ex. D og E inneholder bestemmelser i forhold til kvalitet, kontraktøren har generelt risiko med hensyn til kvalitet også.

Selv om kontraktøren har disse klare bestemmelser å forholde seg til, som spesifiserer hva som er kontraktørens ansvar, kan noen hendelser gjøre at konsekvensene for kontraktøren blir så alvorlige at selv om kontraktøren har ansvaret for disse trengs det en form for beskyttelse. Dette er løst flere steder i rammeavtalen ved hjelp av tak for hvor mye kontraktøren må betale.

Tak ved forsinkelse

- Ved oppsamlede bøter i på grunn av forsinkelser i forhold til milepæler er taket satt til 10 % av kontraktsprisen. Taket dekker ikke tilfeller der forsinkelser er forårsaket med vilje.

Dette taket gir en veldig god beskyttelse av kontraktøren ettersom en av dens viktigste ansvarsområder er fremdriften. Taket er også lavere enn ved retting av feil. Dette er ikke optimalt med tanke på den store interessen selskapet har for rask gjennomføring og de potensielle tapene selskapet får om kontraktøren stadig er forsinket i forhold til milepælene. Det gjør det svært viktig at selskapet har rettigheter i rammeavtalen for å gjøre mottiltak hvis det stadig blir forsinkelser og konsekvensene blir alvorlige for selskapet.

Når de 10 prosentene er nådd svekkes insentivene. Dette er løst ved at selskapet kan terminere kontrakten når kontraktøren allerede har nådd maksimumsgrensen av oppsamlede bøter, altså 10 % av kontraktsprisen. Dette gir veldig sterke insentiver da kontraktøren når som helst etter å ha nådd dette nivået risikerer at kontrakten blir terminert. For en enkelt forsinkelse kan selskapet terminere kontrakten om det viser seg at forsinkelsen vil forsinke ferdigstillelsesdatoen i Exhibit C med mer enn 20 dager.

Det er mange andre bestemmelser i rammeavtalen som også bidrar til sterke insentiver. Kontraktøren vil aldri nå et nivå der den ikke lenger er interessert i å oppnå god fremdrift da

kompenseringen til kontraktøren avhenger av dette. Milepælene er lønnsomme å nå i seg selv og ved døgnrater vil de bare bli kompensert fullt ut med driftsrater når de er i aktivitet slik kontrakten tilsier.

Tak ved tap og skade på eksisterende installasjoner

- Ved krav om tap og skade på eksisterende installasjoner i sammenheng med arbeidet som er forårsaket av kontraktøren er det et tak på 3,000,000 NOK per hendelse.

Dette taket gir et godt sikringsnett for svært uheldige hendelser. Eksisterende installasjoner kan ha enorme verdier så dette taket beskytter kontraktøren mot betraktelig risiko.

Taket som er satt kan svekke insentivene i forhold til varsomhet rundt arbeidet. Presset for rask gjennomføring kan ha svekket disse insentivene fra før. Denne svekkelsen kan motvirkes av generelle krav kontraktøren har til å sette sikkerhet i fokus og spesifikke detaljer i Ex. D og E. Dessuten har selskapet rett til å gripe inn og stoppe arbeidet foreløpig om det ikke oppfyller krav i forhold til HMS. Kontraktøren kan ikke fortsette arbeidet før rutinene er skjerpet og godkjent av selskapet og de bærer selv den økonomiske risikoen for dette.

Dessuten er det her sterke insentiver i forhold til kontraktørens langsiktige interesser. Hvis de fortsetter å forårsake skader er dette veldig dårlig for deres mulighet for fremtidige tildelinger av kontrakter. Det vil også påvirke kompenseringen til kontraktøren i senere kontrakter.

Tak ved krav fra offentlige myndigheter og ved tap/skade på tredjepart under arbeidet

- For kontraktørs erstatning av krav fra offentlige myndigheter i forhold til fjerning av elementer på arbeidsplassen, forerensing fra fartøy og andre flytende innretninger brukt av kontraktør i forhold til arbeidet er taket satt til 5,000,000 NOK per hendelse. Ved forsikring gjelder ikke dette taket, og etter beløpet det er forsikret for overskrides betaler selskapet.

- For kontraktørens erstatning av krav om tap og skade på tredjepart under arbeidet er taket også satt til 5,000,000 per hendelse. Ved forsikring gjelder ikke dette taket, og etter beløpet det er forsikret for er overskredet betaler selskapet.

Forsikringer og de to takene som er satt har litt av de samme dårlige påvirkningen på insentiver. Om forsikringen bidrar mer eller mindre til å svekke insentiver enn taket avhenger av om forsikringen dekker høyere eller lavere beløp enn taket. Taket gjør at selskapet må involvere seg når kravene har nådd 5,000,000 NOK per hendelse.

Når insentivene svekkes etter taket er nådd er det fortsatt bestemmelser selskapet kan støtte seg til. Det er flere regler i rammeavtalen om hvordan kontraktøren skal forholde seg til arbeidsplassen og hvis kontraktøren har gjort noe som representerer et kontraktsbrudd kan selskapet terminere kontrakten. Det er dessuten omfattende kvalitetskrav i rammeavtalen og kontrakten som vil motvirke videre uforsvarlig arbeid.

Tak for "preliminaries" ved endring av arbeidet

- "Preliminaries", som betales som fastpris, skal som regel ikke kompenseres ved endring av arbeidet. Men dette gjelder bare om verdien av endring av arbeidet minus alle gjenstander det

er gitt påslag på er under 40%. Er det mer enn dette har kontraktøren krav på ytterligere preliminaries for videre endring av arbeidet.

Her er det gitt unntak fra en generell regel som gjelder endring av arbeidet med svært stor verdi. Dette må tolkes som at generelt skal de ekstra kostnader mht preliminaries som endring av arbeidet medfører betales av kontraktøren og dermed er slike kostnader ved endringer inkludert i fastprisen. Unntaket gir da kontraktøren beskyttelse for situasjoner der kostnadene ved endring av arbeidet mht preliminaries blir svært høye. Dette kan sees som en konsekvens av at kontraktøren har begrenset økonomisk styrke.

Dette medfører ingen særlig svekkelse av insentiver da kontraktøren ikke kan påvirke dette i veldig stor grad. I så fall måtte det være når kontraktøren skal utføre beregninger for selskapet om hvor mye endring av arbeidet påvirker pris og fremdriftsplan. Men skulle kontraktøren estimere prisen til å være altfor høy i forhold til de faktiske forhold med den hensikt å passere 40 %-grensen er det grunn til å tro at selskapet vil kunne avdekke dette. Det er også grunn til å tro at kontraktøren ikke vil forsøke noe sånt med tanke på å bevare et godt samarbeid og fremtidige kontrakter.

Tak for retting av feil gjort under arbeidet

- Kontraktørens ansvar for retting av feil og andre ansvar til erstatning i garantiperioden har et tak på 15 % av kontraktsprisen.

Dette er en god sikring som beskytter mot svært store kostnader i forhold til retting av feil og garantien, men det skal mye til for å komme helt opp mot dette taket. Prosentgrensen fører ikke bare til problemer i forhold til insentiver etter taket er nådd, men også til ekstra kostnader og forsinkelser for selskapet. Taket tilsier at selskapet må betale for dette utover det kontraktøren betaler under 15 %-grensen.

Som ved de fleste andre forhold vil kontraktøren ha insentiver til å unngå feil under arbeidet også etter taket er nådd med tanke på sitt rykte og samarbeidet med selskapet. Dessuten vil kontraktøren ha fokus på fremdrift, og selv om selskapet må ta over risikoen for utbedring av feil etter taket er nådd er det grunn til å tro at kontraktøren beholder risikoen i forhold til forsinkelser utbedringen fører til.

Men om feil fortsetter å skje må selskapet utnytte bestemmelser i rammeavtalen som lar de sette noen andre til arbeidet kontraktøren har jobbet med. Dette kan være tiltak ved brudd på krav i forhold til kvalitet fra kontraktøren sin side som har ført til de hyppige og/eller alvorlige feilene i arbeidet. Feil i arbeidet vil nok ofte representere kontraktsbrudd i forhold til at kontraktøren ikke har utført arbeidet som er spesifisert i kontrakten.

Tak for tap eller skade ved kontraktsobjektet

- For tap eller skade ved kontraktsobjektet er kontraktørens ansvar for en enkelt slik hendelse begrenset til egenandelen til forsikringen til selskapet og i hvilket som helst tilfelle er kontraktørens ansvar begrenset til egenandeler i Ex. I ”Company Provided Insurances etc.”. Dette er forutsatt at tap eller skade er dekt av en av disse forsikringsordningene hos selskapet

eller at de ikke er dekt av en av disse forsikringsordningene på grunn av forhold som selskapet bærer risikoen for.

Her er kontraktøren forsikret gjennom selskapets forsikring. Siden kontraktøren må betale egenandelbeløpet først så har de en viss risiko tilknyttet tap/skade ved kontraktsobjektet. Men risikoen er begrenset for svært alvorlige hendelser som vil koste mer enn egenandelen. Kontraktsobjektet vil ha høy verdi og selskapet kan lettere ta risikoen for slike verdier. Men her har også selskapet forsikret seg da de heller ikke har ubegrenset evne eller villighet til å påta seg risiko. Så med andre ord er det skjedd en flytting av risiko fra kontraktøren til selskapet og deretter fra selskapet til forsikringsselskapet.

Dette vil i praksis si at kontraktøren ikke må ut med mer enn det selskapet betalte for forsikringer. Utover dette blir det dekt av forsikringene for det beløpet forsikringene gjelder. Allerede når kontraktøren har betalt opp til egenandelene utgjør dette da en fare med hensyn til insentiver. Disse manglende insentivene vil ikke gå utover selskapet direkte, men heller forsikringsselskapet. Men selskapet vil nødig at disse forsikringene skal brukes unødvendig da det ødelegger for fremtidige forsikringer.

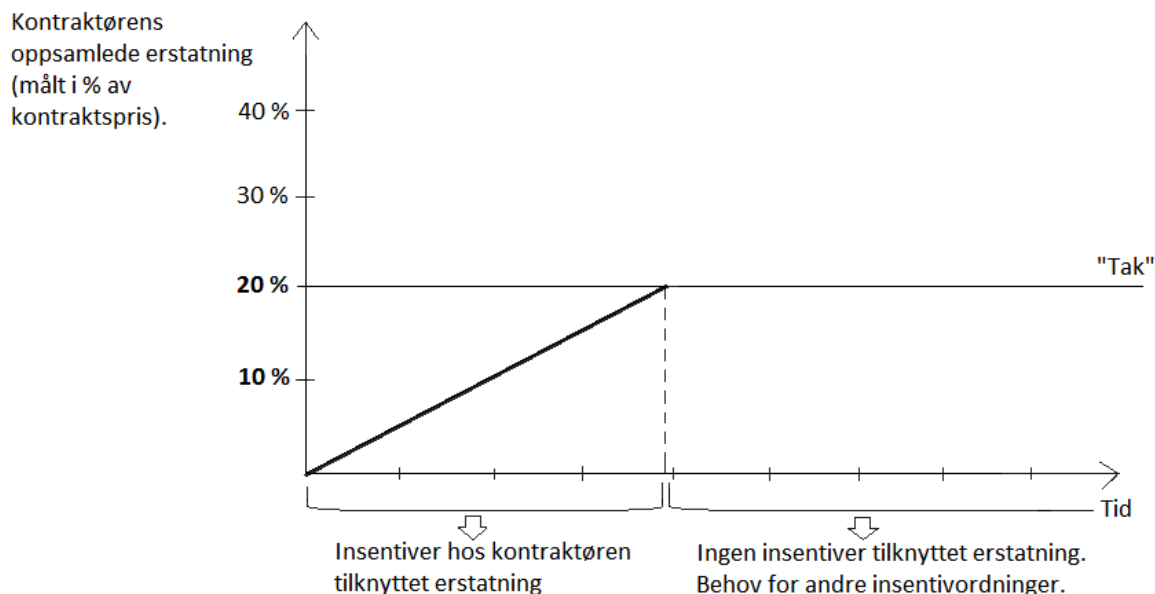
Langsiktige insentiver vil føre til at det fortsatt er i kontraktørens beste interesse å unngå skade/tap på kontraktsobjektet. Dessuten har selskapet rett til foreløpig stans eller kansellering av hele eller deler av kontrakten. Tap og skader kan også forårsake stopp i arbeidet og negative konsekvenser for kontraktøren i forhold til det ansvaret de har med hensyn til fremdrift.

Tak for oppsamlet erstatning kontraktør må betale selskapet

- Oppsamlet erstatning kontraktør må betale selskapet totalt skal ikke overstige 20 % av kontraktsprisen, uavhengig av terminering.

Dette taket er kanskje det som bidrar mest til å beskytte kontraktøren ved å flytte risikoen over til selskapet. For selv om det er satt tak for en rekke forhold så kan fortsatt kontraktøren ende opp i store økonomiske problemer hvis de nærmer seg takene for flere av disse forholdene. Dette taket setter en stopper for det verst tenkelige, at kontraktøren opplever mange tap for mange forskjellige hendelser. Dette kan være i tilfeller der det er mye forsinkelser i tillegg til flere uhell ved arbeidet som påfører mange verdier skader.

Dette taket er såpass høyt at det bør ikke representere så store trusler mot insentivene. Kontraktøren bør ikke ha bruk for dette taket, men om de skulle nå det vil de være under sterkt press fra selskapet til å øke kvaliteten på arbeidet og vil på så måte ha masse insentiver. Hvis 20 prosent er nådd vil nok selskapet, gjerne på flere grunnlag, allerede ha retten på sin side til å terminere kontrakten. Om terminering skulle skje ville kontraktøren risikert krav fra selskapet i forhold til den dårlige forfatning arbeidet er i når selskapet skal ta over det.



Figur 9.2.1 – Behov for incentivordninger etter nådd tak.

Figuren viser hvordan tak reduserer incentivene til kontraktøren når taket blir nådd. Denne figuren gjelder for mange av ordningene med tak i 9.2.1. Figuren viser at hvis taket blir nådd tidlig i prosjektet utgjør det et desto større problem mht incentiver.

9.2.2 Vern av selskapets verdier og investeringer i rammeavtalen

Utfordringen i forhold til kontraktøren er å begrense dens risiko for hendelser som kan medføre store tap. Selskapet tåler i langt større grad å ta disse risikoene. Utfordringen for selskapet derimot blir hvordan de kan sikre de store verdiene de har i disse prosjektene, sikre fremdriften, sikre trygt arbeid med få uhell og god kvalitet i arbeidet. Med andre ord å sørge for at nåverdien optimeres. Takene er nyttige for kontraktøren, men utgjør en risiko for selskapet. Hva hvis kontraktøren bare fortsetter å forårsake tap etter taket er nådd?

Sikring av selskapets interesser i rammeavtalen oppsummert:

Kontraktørens interesser og selskapets interesser er godt balansert i rammeavtalen. Selskapet har mange rettigheter i avtalen som veier opp med beskyttelsen som kontraktøren får. Selskapet kan terminere kontrakten ved mange uønskede forhold hos kontraktøren. Terminering kan brukes ved flere problemer med fremdriften og også ved kontraktsbrudd.

Dessuten kan kansellering av deler av eller hele kontrakten bli gjort av selskapet. Midlertidig stopp kan også benyttes. Det er en stor fordel for selskapet å ha disse rettighetene som brukes til nød. De kan benyttes når selskapet trenger å stoppe arbeidet og de ikke har retten til å terminere kontraktsforholdet.

Rammeavtalen er meget utfyllende, så fullstendig som den kan bli uten å kunne forutse alt som vil skje i framtiden, så den omhandler også mange bestemmelser som skaper incentiver for kontraktøren med hensyn til kvalitet, sikkerhet og annet som skulle være viktig for

selskapet. Selskapet kan stoppe arbeidet om det ikke oppfyller krav til HMS , ikke tilfredsstillende lover og regler for det gjeldende arbeidet eller ikke tilfredsstillende kontraktens krav. Kontraktøren har risiko for kostnader ved sin egen utbedring av rutiner og arbeid. Selskapet kan også ansett en tredjepart til å gå gjennom kontraktørens arbeid.

Videre legger rammeavtalen opp til at endringer lett lar seg gjøre. Selskapet er også svært involvert i arbeidet sammen med kontraktøren. De har ved de viktigste forhold rett til innsyn i hva kontraktøren foretar seg.

9.2.3 Konklusjon

Det er gått langt i rammeavtalen, spesielt ved hjelp av ordninger rundt ”tak”, for å beskytte kontraktøren på grunn av at den stiller svakere økonomisk. Resultatet er at kontraktøren kan gå inn i en kontrakt trygg på at de ikke risikerer de verste økonomiske tapene. Dette er det selskapet som betaler for. De blir sittende igjen med mye av denne risikoen som kontraktøren blir fritatt for.

Selskapet har råd til dette og de har også fått noe igjen. De får kontraktørens tjenester til en langt lavere kontraktspris og de får en mye større involvering i arbeidsprosessen. Det negative som følger med beskyttelsen kontraktøren får er at kontraktøren ikke lenger har de nødvendige insentivene i samme grad. Dette er uheldig for selskapet som ønsker målkongruens.

Men selskapets rett til innsyn og å involvere seg i arbeidet gir muligheter for å ivareta selskapets interesser. De får fulgt med fremdriften og sørge for at alt går trygt og effektivt for seg. Dessuten er det mange bestemmelser i rammeavtalen som virker svært godt til å motvirke de svekkede insentivene kontraktørens beskyttelse mot risiko har skapt. Med andre ord er presset på kontraktøren til å prestere slik selskapet ønsker bevart

Det behøver heller ikke nødvendigvis å være optimale insentiver på alle måter ved slike rammeavtaler som Statoil inngår med kontraktører ved marine installasjoner. Det er gjerne snakk om langvarige samarbeid på store kontrakter da negative innslag som opportunistisk atferd osv. ikke er så mye utbredt. Det er i begge partenes interesse å bygge langvarige og fruktbare relasjoner.

Det er også viktig å huske på at disse takene, som gir store fordeler ved at de skaper en trygghet hos kontraktøren, veldig sjeldent vil nås. Med all planleggingen og samarbeidet mellom selskapet og kontraktøren så vil gjennomføringen av arbeidet som regel gå bra. Feil og uheldige hendelser med så omfattende konsekvenser og/eller så hyppig inntreden at de når disse takene oppstår ikke ofte i slike samarbeidsforhold. Så hvis alt går som det skal, altså stort sett bra med noen små problemer underveis, vil ikke takene bli nådd og den negative effekten mht insentiver er da ikke aktuell. Men det som alltid er aktuelt er den positive effekten takene har på kontraktøren og kontraktsprisen. I det lange løp er dette ordninger som vil lønne seg for selskapet siden de sjeldne gangene takene blir overskredet vil gi mindre tap enn alle oppsamlede innsparinger selskapet har fått med slike ordninger i andre kontrakter. Dette kan relateres til det som nevnes om forventningsverdi for aktører med stor finansiell styrke i del 6.7.1 – ”Holdning til risiko”.

Vedlegg 1 – Referanser og litteraturliste

- (1) Osmundsen, P., *Kontraktstrategier* [Powerpoint], Undervisningsmateriell Kontraksstrategi, Universitetet i Stavanger, 2009
- (2) Osmundsen, P., *Fagtermer* [Powerpoint], Undervisningsmateriell Kontraksstrategi, Universitetet i Stavanger, 2009
- (3) Osmundsen, P., *Kostnadsoverskridelser på sokkelen; noen betraktninger ut i fra kontraks- og insentivteori*, Beta – Tidsskrift for bedriftsøkonomi, Januar 1999
- (4) Osmundsen, P., *Insentivproblem* [Powerpoint], Undervisningsmateriell Kontraksstrategi, Universitetet i Stavanger, 2009
- (5) Osmundsen, P., *Insentiver i innkjøpskontrakter* [Powerpoint], Undervisningsmateriell Kontraksstrategi, Universitetet i Stavanger, 2009
- (6) Dimitri, N., Piga, G., Spagnolo, G., *Handbook of Procurement*, Cambridge University Press, 2006
- (7) McMillan, J., *Games, Strategies & Managers*, Oxford University Press, 1992
- (8) Osmundsen, P., *Insentivutforming innen riggkontrakter*
- (9) Osmundsen, P., *Risikodeling og anbudsstrategier ved utbyggingsprosjekter i Nordsjøen; en spillteoretisk og insentivteoretisk tilnærming*, Praktisk Økonomi & Finans
- (10) Osmundsen, P., *Ufullstendige kontrakter* [Powerpoint], Forelesningsmateriell Kontraksstrategi, Universitetet i Stavanger, 2009
- (11) Osmundsen, P., *Komplekse innkjøp til petroleumssektoren* [Powerpoint], Forelesningsmateriell Kontraksstrategi, Universitetet i Stavanger, 2009
- (12) Osmundsen, P., *Nye insentivelementer innen oljeservicekontrakter*

- (13) Osmundsen, P., *Rig and oil service contracts – new incentive design* [Powerpoint], Undervisningsmaterieell for Kontraktsinngåelse og gjennomføring, Universitetet i Stavanger, 2009
- (14) Osmundsen, P., Toft, A., Dragvik, K.A., *Design of Drilling Contracts – Economic Incentives and Safety Issues*, Energy Policy 34
- (15) Osmundsen, P., *Launching new incentive design to master rig and oil service contracts* [Powerpoint], 2008
- (16) ”StatoilHydro stanser riggleie”[Online], Teknisk Ukeblad
Tilgjengelig fra: < <http://www.tu.no/olje-gass/article193806.ece> >
- (17) Bruvoll, T., *Kompensasjonsformat – kompensasjonsformat og risiko*, Statoil [Powerpoint], Undervisningsmaterieell for Kontraktsinngåelse og gjennomføring ved UiS, Statoil
- (18) Bruvoll, T., *Risiko ved forskjellige kompensasjonsformat, eksempler*, Statoil [Powerpoint], Undervisningsmaterieell for Kontraktsinngåelse og gjennomføring ved UiS, Statoil
- (19) *Statoil* [Online], Tilgjengelig fra < <http://en.wikipedia.org/wiki/Statoil> >
- (20) *Statoil* [Statoil], Tilgjengelig fra < <http://no.wikipedia.org/wiki/Statoil> >
- (21) *Statoil* [Online], Tilgjengelig fra < www.statoil.com >
- (22) *Ukjent tittel* og forfatter [Powerpoint], Tema: StatoilHydro og anskaffelser, Forelesningsmaterieell fra Statoil brukt i Kontraktsinngåelse og gjennomføring ved UiS, Uke 35 - 2009
- (23) Bruvoll, T., *Supplier relations in Statoil ASA* [Powerpoint], Forelesningsmaterieell brukt i Kontraktsinngåelse og gjennomføring ved UiS, 2009
- (24) *Technip* [Online], Tilgjengelig fra < <http://no.wikipedia.org/wiki/Technip> >
- (25) *Technip* [Online], Tilgjengelig fra < <http://en.wikipedia.org/wiki/Technip> >
- (26) *Colfexip* [Online], Tilgjengelig fra < www.technip.com/draps >

(27) Kaasen, K., *Kommentar til NF 92*, Universitetsforlaget, 1994

(28) Kaasen, K., *Petroleumskontrakter – med kommentar til NF 05 og NTK 05*, Universitetsforlaget, 2006

(29) Aven, T., *Risikostyring*, Universitetsforlaget, 2007

(30) Aven, T., Røed, W., Wiencke, H.S., *Risikoanalyse*, Universitetsforlaget, 2008

(31) Andersen, L.B., *Måling av Operasjonell risiko, objektivitet og usikkerhet* [Powerpoint], Undervisningsmateriell brukt i Styring av Operasjonell Risiko ved UiS, 2009

(32) Lasse B Andersen, *Introduksjon til Styring av Operasjonell Risiko – sentrale begreper og definisjoner* [Powerpoint], Undervisningsmateriell brukt i Styring av Operasjonell Risiko ved UiS, 2009

(33) Kaasen, K., *Sikkerhetsregulering i petroleumsvirksomheten*, Sjørettsfondet, 1984

(34) Vangsnes, J.E., *Risiko og kompensasjonsfordeling mellom leverandør og underleverandør for en større offshore kontrakt* [Masteroppgave - UiS], 2000

(35) *Analyse av investeringsutviklingen på kontinentalsokkelelen, Norges Offentlige Utredninger 1999: 11* [Online], Utredning fra investeringsutvalget oppnevnt av olje- og energidepartementet, Tilgjengelig fra:

< <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/NOU-er/1999/NOU-1999-11.html?id=141693> >

VEDLEGG 2 - DEFINISJONER

Kontrakt: En kontrakt er i juridisk forstand en skriftlig eller muntlig enighet mellom to eller flere parter om forhold av rettslig karakter. I denne oppgaven er en kontrakt noe som kan inngås gjennom rammer fastsatt i rammeavtalen.

Rammeavtale: En rammeavtale er i denne sammenhengen en avtale som fastsetter vilkår for kontrakter som senere skal tildeles Coflexip fra Statoil ASA.

Operatør: Er i dette tilfellet Statoil ASA. Operatøren er parten som kjøper en vare eller tjeneste av kontraktøren i et kontraktsforhold.

Kontraktør: Er i dette tilfellet Coflexip Stena Offshore Norge AS. Kontraktøren er parten som utfører en tjeneste mot betaling for Operatøren i et kontraktsforhold.

Insentiver: Insentiver er en faktor som påvirker en part til å oppføre seg på en bestemt måte. Insentiver styrer gjerne parten mot et mål. I forhold til denne oppgaven, hvis selskapet vil gi kontraktøren insentiver, betyr det at selskapet ønsker å styre kontraktøren til å ha samme mål som selskapet.

Endringsordre: Selskapet vil endre deler av arbeidet innenfor rammen av det som er definert i kontrakten.

Variasjonsordre: Kontraktøren ber om variasjonsordre når den ønsker en formell endring av arbeidet fra Selskapet.

Morarenteloven: En av Norges lover som gir krav til renter under forsinket betaling.

NF 92 og NF 05: Standardkontrakt ment for bruk ved fabrikasjon av større komponenter til petroleumsvirksomhet på norsk sokkel. NF 92 og NF 05 er de to nyeste utgavene av standardkontrakten som kom i 1992 og 2005.

”The spread”: The spread dekker alle fartøy og utstyr som kontraktøren skal bruke til arbeidet. I tillegg kommer mannskap, materialer, utstyr, bensin og andre forbruksvarer som skal brukes under arbeidet.

Company Provided Items/CPI: Objekter som er fremskaffet av selskapet for å være til bruk under arbeidet innenfor kontraktens rammer. CPI skal hele tiden være selskapets eiendom.

Preliminaries: Preliminaries kan være styring, organisering, oppfølging, støttetjenester, fasiliteter og operasjonelle kostnader forbundet med et prosjekt.

Indemnification: Indemnification vil si å holde noen skadesløs. Det betyr at den ene parten skal uoppfordret dekke krav mot den andre parten, hvis den ene parten under rammeavtalens betingelser skal holde den andre parten skadesløs for spesifikke forhold.

Kommentar til vedlegg 3 og 4

Jeg har brukt et program som heter GeNie 2.0 for å illustrere bestemmelsene i 8.3 og 8.5.D. Programmet brukes bl.a. til å kartlegge påvirkningsforhold for komplekse situasjoner og til bayesiansk oppdatering. Det brukes mye i forhold til Styring av Operasjonell Risiko. Figurene kan være et hjelpemiddel for å sette i gang konstruktive diskusjoner og fungerer godt som beslutningsgrunnlag. Hensikten med programmet er å tilknytte de forskjellige nodene tallfestede sannsynligheter. Dette gjøres ikke her da mine vurderinger er av en mer kvalitativ karakter. Figurene blir gjerne kalt nettverksmodeller.

Utseende på nodene sier noe om funksjonen i bestemmelsene:



1.

Slike figurer representerer usikkerhet. En hendelse som kan ha flere utfall uten at det blir foretatt et bevisst valg i forhold til det.



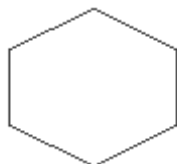
2.

Slike figurer representerer en hendelse som har inntruffet. Hendelsen er da allerede et faktum og kan ikke endres.



3.

Slike figurer representerer et valg, en avgjørelse, som kan tas. Valget fører til en eller flere hendelser.

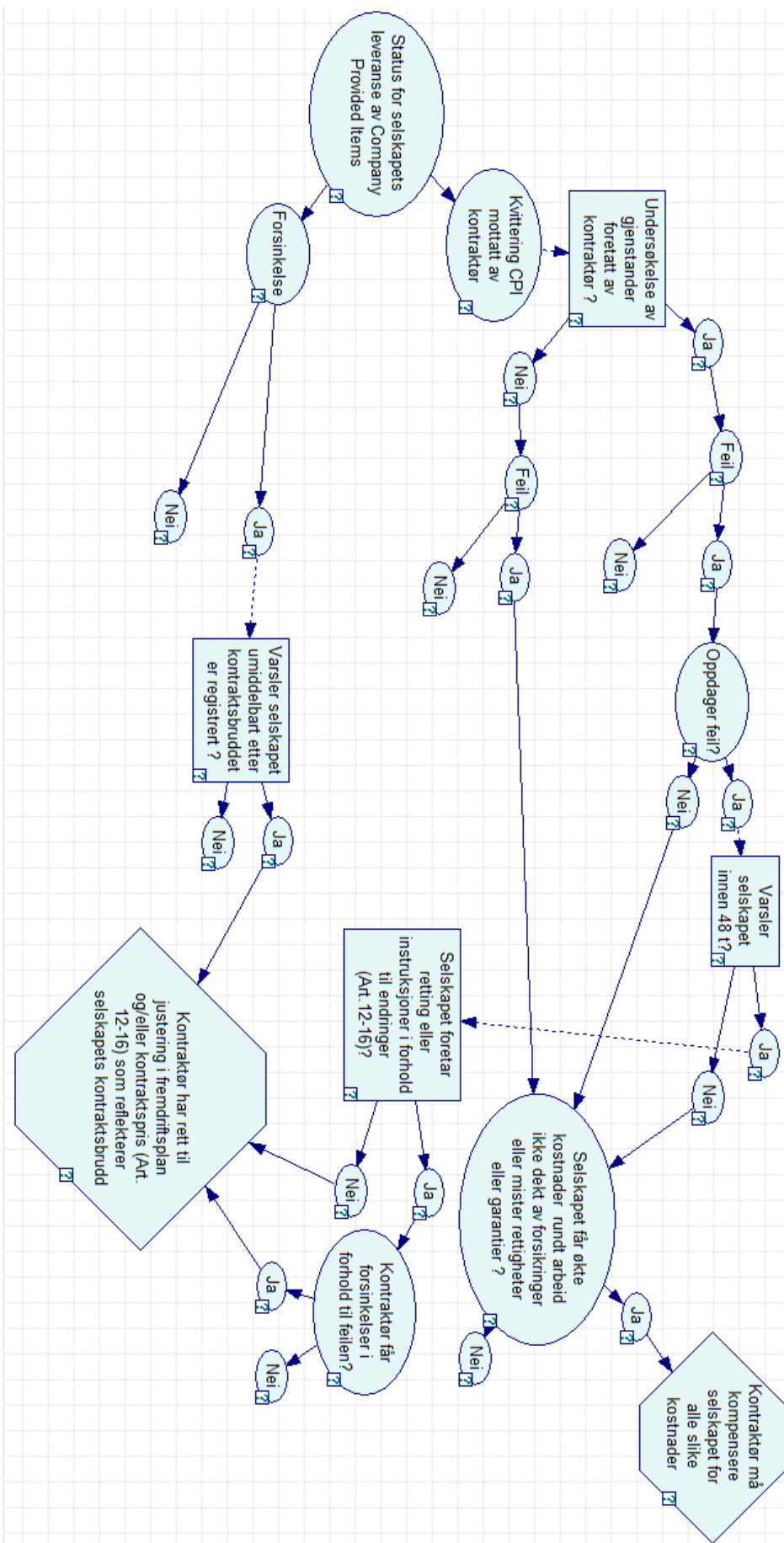


4.

Denne figuren representerer et resultat. Dette resultatet er en konsekvens av foregående hendelser.

VEDLEGG 3

Figuren på neste side viser bestemmelsene som gjelder feil og forsinkelser mht Company Provided Items. Forholdene er veldig like også ved Selskapets prosjektering. Forholdene er beskrevet i del 8.3.



VEDLEGG 4

Figuren viser hvordan fremdriften på andre kontrakter innen rammeavtalen kan påvirke en kontrakt. Stoffet er gjennomgått i del 8.5.D.

