

Sigmund Aslesen

EU-utvidelsen – mulige tilpasningsstrategier i norske skipsverft



Sigmund Aslesen

EU-utvidelsen

Mulige tilpasningsstrategier i norske skipsverft

Fafo Østforum

© Fafo 2005
ISSN 0804-5135

Omslag: Agneta Kolstad
Grafisk utforming: Informasjonsavdelingen ved Fafo
Foto: © Birger Areklett / NN / Samfoto
Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
1 Innledning	6
2 EU-utvidelsen østover – mulige konsekvenser for norske skipsverft	7
2.1 EU-utvidelsen østover – hva er nytt?	7
2.2 Norske skipsverft – mulige konsekvenser av EU-utvidelsen	9
3 Typer av tilpasninger til EU-utvidelsen i norske skipsverft	14
3.1 Produksjons- og arbeidskraftsstrategier i norske skipsverft	14
3.2 Tre typer av tilpasninger til EU-utvidelsen	16
4 EU-utvidelsen østover – utfordringer i norske skipsverft	19
4.1 Utfordringer ved tilpasninger til EU-utvidelsen	19
4.2 Konklusjon: Networking som et brohode mot Øst-Europa?	22
Litteratur	24

Forord

Notatet omhandler mulige konsekvenser av EU-utvidelsen for skipsverft i Norge. Det er skrevet på oppdrag fra det nyetablerte Fafo Østforum (<http://www.faf.no/Oestforum/>). Forumet består av representanter fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, bedrifter, myndighetsinstanser og forskningsinstitusjoner med interesse for utvidelsen og de nye trendene i arbeids- og næringslivet som følger i kjølvannet av den.

Det rettes en særlig takk til alle i skipsbyggingsindustrien som har stilt opp på intervju i forbindelse med dette prosjektet og andre prosjekter tilknyttet VS2010. Notatet er vesentlig fundert på deres refleksjoner og vurderinger omkring de temaene som tas opp. I skrivingen av notatet har Fafo Østforums prosjektgruppe bidratt med kommentarer og innspill. Takk til alle disse, og en spesiell takk til Jon Erik Dølvik for utfyllende bidrag og faglig engasjement underveis i skriveprosessen.

Vennlig hilsen

Sigmund Aslesen

1 Innledning

Dette notatet omhandler mulige konsekvenser av EU-utvidelsen for skipsverft i Norge. Notatet er kortfattet. Et hovedanliggende har vært å reise problemstillinger med relevans for bedrifter, organisasjoner og foreninger, myndigheter og forskningsinstitusjoner som er interessert i arbeidslivsvirkningene av EU-utvidelsen. At søke-lyset rettes mot skipsbyggingsindustrien, har dels å gjøre med at bransjen berøres svært direkte av EU-utvidelsen, dels at dette er en bransje hvor Fafo, gjennom flere forskningsprosjekter og ved en nærkontakt med bransjen, har opparbeidet betydelig kompetanse.

Notatet har fire kapitler. I kapittel to gis en kort redegjørelse for regler og rammeverk etter EU-utvidelsen, etterfulgt av en overordnet diskusjon om norske skipsverft i lys av denne utvidelsen. Kapittel tre omhandler skipsverftenes produksjons- og arbeidskraftsstrategier, der det også presenteres noen typer av tilpasninger til EU-utvidelsen utviklet med basis i disse strategiene. I kapittel fire drøftes mulige utfordringer ved de forskjellige tilpasningsstrategiene. Kapittelet ender ut i en skisse av en mulig alternativ, foretaksovergripende strategi for tilpasning til EU-utvidelsen.

2 EU-utvidelsen østover – mulige konsekvenser for norske skipsverft

2.1 EU-utvidelsen østover – hva er nytt?

Fri flyt av varer, kapital, tjenester og arbeidstakere er kjernen i EUs indre marked og gjennom EØS-avtalen har Norge, siden 1994, vært en del av dette markedet. 1. mai 2004 ble EU utvidet med ti nye medlemsland og 75 millioner innbyggere. Vesentlig for de muligheter og begrensninger som ligger i denne utvidelsen for norske virksomheter, er de direktivene og overgangsordningene som skal regulere mobiliteten av arbeidskraft og tjenester mellom land. Viktig i så måte er forslaget til nytt tjenstedirektiv fra Europakommisjonen, som kom i 2004 og som nå er til behandling i EU-systemet, der målet er å gjøre det lettere både å etablere seg og levere tjenester på tvers av landegrensene (Ødegård 2005). Fra før av gjelder EUs utstasjoneringsdirektiv (96/71 EC) som regulerer rettigheter for utsendte arbeidstakere i forbindelse med grenseoverskridende tjenesteyting. I direktivet heter det at utsendte arbeidstakere skal ha lønns- og arbeidsvilkår på linje med arbeidstakerne i vertslandet. Norge har ikke lovfestet minstelønn. Lønn på linje med norske arbeidstakere forutsetter dermed at det opprettes tariffavtale med den utenlandske arbeidsgiveren eller at de norske tariffavtalene allmenngjøres (Ødegård 2005, s. 5). Til forskjell fra utstasjonerte arbeidstakere er individuelle arbeidstakere eller arbeidsinnvandrere som kommer til Norge for å søke arbeid, omfattet av overgangsordninger. Ordningene innebærer at innvilget oppholdstillatelse gis for inntil tolv måneder, med rett til forlengelse, og at dette i hovedsak vil være betinget av om arbeidet tilsvarer heltid samt om det gir lønn etter tariff, regulativ eller annet gjeldende for bransje, region eller yrke. Overgangsordningene gjelder i første omgang fram til 2006. På sikt er det meningen at disse skal opphøre, dermed vil også kravene til norsk lønn som betingelse for opphold falle bort.

Utvidelsen østover innebærer ikke noe nytt i forhold til prinsippene om fri flyt av varer, kapital, tjenester og arbeidstakere i EU. For norske skipsverft vil den likevel kunne få betydelige konsekvenser. For det første fordi det i de nye medlemslandene er mange arbeidstakere som har et inntektsnivå som tilsvarer mellom en tredjedel og en fjerdedel av gjennomsnittsnivået i EU (Ødegård 2005, s. 9). På tjenestemarkedet betyr det at bedrifter med 10–20 prosent av nordiske timelønnskostnader kan konkurrere om tjenesteoppdrag, entrepriser og til dels også utleie av

arbeidskraft i hele EØS-området (Dølvik 2004). For det andre fordi EU-utvidelsen har medført en liberalisering av reglene for arbeidsinnvandring fra de nye medlemslandene. I henhold til overgangsordningene her til lands er det nå blitt lettere å rekruttere personer fra disse landene da de fritt kan søke arbeid i Norge innenfor en seks måneders periode, og oppta arbeid så snart de har fått innvilget oppholdstillatelse. For det tredje har EU-utvidelsen bidratt til å endre regler og rammeverk for grenseoverskridende handel og tjenesteyting med land som Polen, Estland, Latvia og Litauen – områder som ligger nært til Norge, både geografisk, klimatisk og kulturelt (Ødegård 2005, s. 9). Dette har skapt større forutsigbarhet og kan gjøre det mer attraktivt for norske skipsbyggingsforetak å drive handel og foreta investeringer i disse landene.

For norske skipsverft åpner EU-utvidelsen nye arbeidskraftsstrategiske valgmuligheter. De kan trekke vekslers på arbeidskraft fra de nye medlemslandene på fire måter:

1. Ansette individuelle arbeidstakere som kommer til Norge for å finne arbeid, og som normalt vil bli omfattet av overgangsordningene (norske lønns- og arbeidsvilkår)
2. Hyre tjenesteleverandører (inkludert leiefirma) med utstasjonerte eller utsendte arbeidstakere som kommer til Norge for å utføre et midlertidig tjenesteoppdrag, og som avlønnes etter hjemlandets satser (arbeidsinnleie, anbud, entrepris mv.)
3. Hyre selvstendig næringsdrivende som kommer til Norge for å drive egen virksomhet
4. Direkteinvesteringer i uteproduksjon i de nye medlemslandene.

Det har ikke kommet noen flom av arbeidstakere og tjenesteytere fra EØS-landene til Norge som følge av EU-utvidelsen (Ødegård 2005, s. 6). Det som foreligger av tilgjengelige tall og undersøkelser, indikerer likevel en klar økning hva angår arbeidsinnvandring og utstasjonerte arbeidstakere og at det særlig er byggebransjen som benytter seg av denne type arbeidskraft. Det er for tidlig å bedømme konsekvensene av EU-utvidelsen for mønsteret av arbeids- og bedriftsvandringer mellom Norge og Øst-Europa. Samtidig gjør mangelfull statistikk det vanskelig å måle omfanget av strømmene. Tilbøyeligheten til å vurdere å benytte utenlandsk arbeidskraft synes imidlertid å være stor blant norske bedrifter og foretak. En Fafostudie om det seriøse arbeidslivet i verkstedindustrien og byggebransjen (Eldring 2003) viser at hele tre av fire bedriftsledere ville vurdere å rekruttere arbeidskraft fra Øst-Europa – både i form av faste og midlertidige ansettelser, innleie og ved underentrepriser. Når det for øvrig gjelder utsetting av virksomhet fra Norge til Øst-Europa, så har dette foregått i flere år og skjedd lenge forut for EU-utvidel-

sen. En Fafo-rapport som kartlegger lokaliseringsstrategiene til store foretak (Kvinge 2003), viser ikke desto mindre at EU-utvidelsen vil kunne øke tilbøyeligheten blant norske foretak til å flytte deler av sin virksomhet til Øst-Europa. Forventninger om bedre infrastruktur, transportmuligheter, kjøpekraft og stabil valuta som følge av EU-medlemskapet er forhold som her gjør seg gjeldende, i tillegg til de fordelene som allerede eksisterer gjennom tilgang på arbeidskraft med lave lønninger og høy kompetanse (Kvinge 2003, s. 20).

EU-utvidelsen har skapt frykt blant norske verftsarbeidere og fagforbund for undergraving av norske lønns- og arbeidsvilkår, såkalt sosial dumping. Bekymringen er særlig rettet mot tjenesteleverandører og utstasjonerte arbeidstakere, den går også langt inn i arbeidsgivernes rekke fordi flere frykter at dette vil kunne bidra til usunn konkurranse og nedleggelse av norsk virksomhet (Ødegård 2005, s. 9). Frykten for sosial dumping har fått LO til å ta til orde for allmenngjøring av tariffavtaler. Allmenngjøring vil sikre at minimumsvilkår fastsatt i en norsk tariffavtale skal gjelde for alle arbeidstakere innenfor eksempelvis en bransje, region eller yrke fra første dag de arbeider i Norge (ibid., s. 17). Vedtak om allmenngjøring blir fattet av tariffnemnda. Det første vedtaket ble truffet i 2004, ti år etter at loven trådte i kraft, og gjaldt for tre landsomfattende overenskomster på sju petroleumsanlegg på land. Slike vedtak må enten bygge på påviselig sett dårligere lønns- og arbeidsvilkår blant utenlandske enn blant norske arbeidstakere eller de kan iverksettes for å hindre forskjellsbehandling i framtida. Som alternativ til allmenngjøring er lovfestet minimumslønn, såkalt minstelønn, også blitt foreslått av enkelte arbeidsgiverorganisasjoner. Et sentralt faglig krav angår innsynsrett i lønns- og arbeidsvilkår hos ansatte hos underentreprenører – noe fagbevegelsen ikke har i dag (ibid. 2005, s. 34).

Hva så med norske skipsverft? Hva kjennetegner disse og hva kan man på denne bakgrunn og for deres del anta at EU-utvidelsen vil føre med seg?

2.2 Norske skipsverft – mulige konsekvenser av EU-utvidelsen

Norsk skipsbygging er grunnleggende preget av aktivitetssvingninger. Skipsverftene bygger for det meste ulike typer spesialskip til oljenæringen. Takket være spesialiseringen har norske skipsverft lenge vært konkurransedyktige internasjonalt. Etterspørselen etter denne type spesialskip varierer imidlertid sterkt. En skiftende oppdragsmengde, med et dertil svingende behov for arbeidskraft, gjør det vanskelig for verftene å knytte til seg en stor og stabil arbeidsstyrke. Dels kommer

dette til uttrykk gjennom de mange permitteringene og oppsigelsene som rir denne bransjen med jevne mellomrom, dels har det skjedd en tilpasning fra verftenes side ved at en stor og økende andel av produksjonen i disse utføres av eksterne leverandører.

Skipsbyggingen er konjunkturbestemt og baserer seg altså i utstrakt grad på å sette ut arbeid til andre. Bruken av utenlandsk arbeidskraft har forekommet i bransjen i flere år, både i form av faste og midlertidige ansettelser, innleie og ved underentrepriser. Da gjerne, som i byggebransjen, i forbindelse med produksjonstopper. Det kan være grunn til å anta at EU-utvidelsen vil forsterke en slik trend. Bransjen har et vekslende behov for arbeidskraft. Ved stor ordremasse og full produksjon er det samtidig et økende problem å få rekruttert nok fagarbeidere. Dels fordi toppene i stor grad sammenfaller mellom verftene og at arbeidsmarkedet dermed brått blir tappet for etterspurt kompetanse, dels fordi stadig færre utdanner seg til skipsbyggere i Norge. Arbeidstakere fra de nye medlemslandene vil i slike sammenhenger kunne fungere som en viktig arbeidskraftreserve. Enten det dreier seg om individuelle arbeidssøkere eller utstasjonerte arbeidstakere, så vil disse kunne gi verftene den nødvendige arbeidskraftsflexibilitet til å kunne håndtere oppgangs- og nedgangsp perioder.

Et vesentlig kjennetegn ved norsk skipsbygging er ordreproduksjon av store, ustandardiserte produkter, med mye kapital bundet opp i hvert produkt. Det setter store krav til organisering og ledelse av byggeprosjektene, og dette gjelder så vel i produksjonen som administrativt. Ettersom store deler av produksjonen etter hvert er satt ut, retter disse kravene seg imidlertid mer og mer mot integrasjon og kontroll av eksterne og interne prosesser (prosjektorganisering), og mindre mot den løpende drift (linjeorganisering). Verftene har fortsatt egenproduksjon. Denne produksjonen er i hovedsak avgrenset til å gjelde utrustning og sammenstilling av båtene. Det vil si at de monterer komponenter og systemer – mekaniske og hydrauliske – i skrog som slepes hjem fra skrogverft i Øst-Europa. Til dette har de en kjerne av fast ansatte innenfor stort sett alle faggrupper, som suppleres med innleid arbeidskraft og ansatte hos underentreprenører etter behov. Kjernekompetansen i verftene er derimot knyttet til planlegging, kontroll og koordinering av skipsbyggingen. Denne kompetansen er det for en stor del administrativt ansatte som har, som oftest er den koblet opp mot en prosjektorganisasjon der ansvarlige innenfor innkjøp og salg, konstruksjon, økonomi og finansiering, samt produksjon – i tillegg til prosjektansvarlige – fyller viktige funksjoner.

Fronten i de norske skipsverftene er med andre ord i ferd med å bli flyttet, fra produksjon til prosjektering. EU-utvidelsen kan bidra til at denne utviklingen skytter fart. Samtidig som norske ingeniører har et relativt moderat lønnsnivå, vil utstasjonert østeuropeisk arbeidskraft nå kunne erstatte arbeidskraft i produksjonen

som per i dag i hovedsak enten er fast ansatt, innleid fra et norsk utleiefirma eller ansatt hos en norsk underentreprenør. Det vil i så fall kunne bety en vesentlig reduksjon i verftenes arbeidskostnader. Når det gjelder de fast ansatte i produksjonen, så vurderes antallet nå å være på et kritisk minimum i forhold til å opprettholde nødvendig kompetanse på de ulike fagområdene. Dermed er det nok ikke denne gruppen som er mest utsatt. De midlertidige arbeiderne på verftet, som enten er innleid eller ansatt hos en underentreprenør, kan derimot gå en mer usikker tid i møte. For å få utført bestemte oppdrag kan det tenkes flere alternativer; at arbeidskraften leies inn direkte fra verft i Øst-Europa; at en utenlandsk basert tjenesteleverandør får ansvar for delproduksjon der arbeidet utføres av utstasjonert, østeuropeisk personell; eller ved at selvstendig næringsdrivende eller enkeltmannsforetak fra Øst-Europa tar på seg enkeltoppdrag i Norge. Her bør imidlertid understrekes at en del midlertidige verftsarbeidere er sterkt spesialiserte fagfolk som gjerne har gått fra å være verftsansatte til å jobbe for en underentreprenør eller et utleiefirma. Skipsverftene er av den grunn avhengige av den kompetansen de besitter. Det betyr igjen at de ikke uten videre kan erstattes av andre. Derimot, for en del operasjoner som angår plate- og sveisearbeid, overflatebehandling (maling), vedlikeholds- og sjauearbeid, er det mulig å tenke seg at en østeuropeisk fagarbeider kan ha vel så relevante kvalifikasjoner og ferdigheter som en som er norsk.

Globaliseringen av norske skipsverft har kommet langt. Verftene opererer i markeder med internasjonal konkurranse. Rederiene de bygger for, kan like gjerne være indiske som norske. Enkelte er også del av større konsern med datterselskap, spredt over store deler av verden. For at verftene skal kunne overleve i internasjonaliserte markeder, forutsettes evne til å kunne konkurrere både på pris, leveringstid og kvalitet. Norske skipsverft er effektive, også i en global målestokk. Kort leveringstid har vært, og er fortsatt, et viktig konkurransefortrinn. Samtidig presses de på pris av verft fra lavkostland, ikke minst kinesiske verft, der arbeidskostnadene er en brøkdel av her hjemme. Med et høyt nasjonalt kostnadsnivå har priskonkurransen gjort det vanskelig for verftene å opprettholde all produksjon i Norge. De mest arbeidsintensive delene av produksjonen, det vil si det som er knyttet til byggingen av skrogget, er dermed helt eller delvis flyttet til skrogverft i Øst-Europa. Verftene har valgt ulike strategier for utflytting. Aker Yards har gått så langt som til å kjøpe opp skrogverft i Øst-Europa, nærmere bestemt i Romania (Aker Tulsa og Aker Braila). Ulstein Verft har opprettet et lokalt basert bransjeselskap i Polen, Ulstein Poland Ltd., som har ansvaret for å administrere uteproduksjonen av skrogmoduler i polske verft. Andre norske verft har basert skrogproduksjonen i Øst-Europa mer eller mindre på ren underentreprise.

Utflyttingen av skrogproduksjonen har gitt betydelige kostnadsinnsparinger for de norske verftene. I en presentasjon på et seminar i Fafo Østforum (29.11.04) la konserndirektør Slettevold i Aker Yards fram et regnestykke som viste en prisdifferanse på 30 millioner (eller 55 prosents differanse) for et skrog bygd i henholdsvis Øst-Europa og Norge. Her bør riktignok tillegges at nettopp Aker Yards har foretatt store grunnlagsinvesteringer i maskiner og utstyr, i bygninger og i kompetanseutvikling for å få sine skrogverft i Romania opp på et akseptabelt nivå. Det er grunn til å forvente at akkurat disse skrogverftene har en noe mindre arbeidsintensiv, og dermed mer arbeidskostnadsbesparende, produksjon enn skrogverft generelt i Øst-Europa. Samtidig vil nok kapitalkostnadene i disse verftene være høyere enn i mer tradisjonelle skrogverft. Kan hende er utsetting av skrogproduksjonen kun et skritt på veien mot en mer omfattende produksjonsutsetting. Skrogverftene til Aker Yards i Romania er nå på et slikt nivå at de bygger hele skip, om enn noe mindre avanserte skip enn de som utrustes i de norske verftene, samtidig som de i økende omfang foretar tidligutrustning på skrogene som slepes til Norge. Det er dessuten tendenser til at utstyrsprodusenter i Norge, med større leveranser inn mot skipsproduksjonen, etablerer seg med egne avdelinger og produksjonsenheter i Øst-Europa (jf. Vikebladet 11.02.05). EU-utvidelsen vil kunne underbygge en slik utvikling. Flere verft vil kanskje se muligheten for å bygge opp egne verft og leverandørnettverk i Øst-Europa, stimulert av tryggere rammebetingelser, bedre infrastruktur og utbedrede transportmuligheter i de nye medlemslandene, samt en EU-politikk som vektlegger og tilrettelegger for næringsaktivitet på tvers av landegrensene. I så tilfelle er det mulig å tenke seg at konsekvensene av EU-utvidelsen for norske skipsverft vil dreie seg mindre om å dra nytte av arbeidsinnvandring og utstasjonerte arbeidstakere til Norge, enn om å oppnå stordriftsfordeler ved å samlokalisere større deler av produksjonen i ekspansive og samtidig rimelige lokaliseringer i Øst-Europa.

Skipsbygging i Norge utgjør ingen stor industrigren. På landsbasis er det snakk om vel 30 nybyggingsverft som til sammen sysselsetter rundt 3800 verftsarbeidere. Omtrent halvparten av verftene og sysselsettingen er konsentrert om Møre og Romsdal, der de inngår som en av flere hovedaktører i en maritim næringsklynge (Hervik 2003). Klynge rommer, foruten skipsverftene, flere utstyrsprodusenter, rederier, skipskonsulenter og andre typer tjenester med maritim tilknytning. Skipsverftene har hatt en nøkkelrolle i utviklingen av klynge (Wicken 1994), og omtales gjerne som et «nav» i systemet (Isaksen 1999). Sysselsettingseffekten av skipsbyggingen er dermed stor. I Møre og Romsdal var den registrerte totale sysselsettingen i verft, underleverandører og rederier til sammen 13 100 i 2002 (Hervik 2003). Kartlegginger som er gjort, viser dessuten høy grad av samspill mellom de ulike aktørene i klynge – de lokale rederiene kjøper fra lokale verft, de lokale verftene kjøper fra lokale leverandører og de lokale skipskonsulentene trekker inn lokale verft i sin pro-

sjektering (Hervik 2003). Videre skjer det en kunnskapsoverføring både gjennom arbeidskraften og den geografiske nærheten som de ulike aktørene har til hverandre, som antas å påvirke lønnsomheten i bedriftene positivt (Knarvik og Orvedal 1997).

På fem år er likevel verftssyssetningen i Møre og Romsdal redusert med nærmere en tredjedel (Oterhals 2005). Viktig for å forklare denne utviklingen er trenden med å sette ut arbeid og produksjon til andre. Utvidelsen av EU vil kunne få betydning for den lokale forankringen, både blant verft og andre underleverandører i regionen. En utvikling med utflytting av virksomhet, økt tjenesteimport og arbeidsinnvandring kan tenkes å motvirke flere av de positive koblingene og mekanismene som har bidratt til å opprettholde den maritime klynga. Den kunnskapsoverføringen som har skjedd ved at bedriftene stort sett har benyttet seg av regionalt spesialisert arbeidskraft, kan bli borte. Utviklingen vil også kunne svekke de nære relasjonene og samsillet som har eksistert mellom verft og underleverandører i regionen. Konsekvensene av EU-utvidelsen trenger imidlertid ikke, for klyngas del, å bli entydig negative. Produksjons- og innkjøpssjef Roppen i Kleven Verft var, i en presentasjon i Fafo Østforum (29.11.04), opptatt av å forklare hvordan bruk av utstasjonert arbeidskraft fra Øst-Europa kan åpne for å bygge mer av båtene «hjemme» i Norge. Dette kan gi muligheter for å opprettholde aktivitetsnivå og sysselsetting i klynga, mente han, i stedet for at anlegg og kompetanse flyttes ut. For norsk skipsbygging er fordelene med EU-utvidelsen at verft, utstyrproducenter og andre har fått større fleksibilitet i forhold til sine arbeidskraftsstrategier – og dermed også produksjonsstrategier. Dette kan imidlertid også bli en bumerang hvis de samme hovedaktørene benytter seg av denne fleksibiliteten i så stor grad at det går på bekostning av rekrutteringen, kunnskapsbasen og de tette relasjonene i den maritime klynga.

Gjennomgangen har vist at skipsbygging i Norge har trekk som gjør at det både er interessant og relevant å diskutere eventuelle konsekvenser av EU-utvidelsen. Norske skipsverft er sterkt konjunkturutsatte, også innen sine nisjer. De utfordres av verft fra lavkostland. De har i stor grad satt ut produksjon til andre. En viktig del av kjernekompetansen deres er knyttet til det å organisere og styre komplekse byggeprosjekter. Gjennom endrede konkurransevilkår og økte muligheter for arbeids- og tjenestemobilitet etter EU-utvidelsen møter verftene nye rammebetingelser. Et viktig spørsmål blir derfor: Hva slags tilpasninger vil man kunne forvente blant de norske skipsbyggingsforetakene i kjølvannet av EU-utvidelsen?

3 Typer av tilpasninger til EU-utvidelsen i norske skipsverft

Skipsbyggingsforetakenes produksjons- og arbeidskraftsstrategier har stor betydning for hva slags tilpasning som velges til utvidelsen av EU. Samtidig berøres viktige premisser for strategiene direkte av EU-utvidelsen. Dette danner utgangspunktet for kapittelet, som foruten å redegjøre kort for produksjons- og arbeidskraftsstrategiene presenterer tre ulike mulige strategier for tilpasning til EU-utvidelsen som trekker vekslers på dem.

3.1 Produksjons- og arbeidskraftsstrategier i norske skipsverft

Produksjonsstrategier i skipsverft er grunnleggende rettet mot organiseringen av skipsbyggingen. De omfatter produksjonslokaler, produksjonsprosesser, teknologi, utsetting av virksomhet, produksjonsstyring og leverandørnettverk. Sentralt for strategiene er logistikken, eller den fysiske organiseringen og styringen av produksjonen. I et skipsverft er produksjonen vesentlig styrt av de materialer, komponenter og utstyr som må til for å bygge et skip, de arbeidsoppgavene som utføres for å omdanne dette til et ferdig skip, fagarbeiderne som trengs for å gjøre det og kommunikasjonen mellom dem. Effektiv produksjon i et skipsverft forutsetter at disse elementene er integrerte. Det motsatte vil føre til sløseri, både med tid, materialer og arbeidsinnsats. Oppfatningene om hvordan å oppnå effektiv produksjon er mange og til dels betydelig inspirert av framveksten av produksjonssystemer som Lean Production, Just-in-time og Business Process Re-engineering (Andersen 2003). Enkelte særtrekk ved skipsbygging gjør at slike konsepter vanskelig lar seg gjennomføre i et skipsverft.

For det første; skipsbygging dreier seg om framstilling av mer eller mindre *unike produkter*, langt fra den type masseproduksjon som de ovennevnte prinsippene er utviklet med basis i. Riktignok foregår det seriebygging av fartøy, det vil si at samme verft bygger større eller mindre serier av relativt like fartøy, da gjerne for samme rederi. Også når det gjelder de seriebygde fartøyene, er det imidlertid ofte slik at det

er knyttet særskilte krav og spesifikasjoner til hvert enkelt av fartøyene. For det andre; selve framstillingen av fartøyene er kompleks. Foruten de mange komponenter, arbeidsoperasjoner, fagdisipliner, leverandører og underleverandører som inngår i hvert nye byggeprosjekt, gjelder det at framstillingen fortsatt har et betydelig innslag av håndverk. Produksjonen får dermed, i hvert fall tidvis, et preg av å være uforutsigbar, langt fra den standardiserte masseproduksjonen som typisk foregår på et samlebånd, der bilproduksjon kan være et godt eksempel. Ikke desto mindre er framstillingen, som på samlebåndet, basert på en kjede av aktiviteter som helst skal utføres i en bestemt rekkefølge. Innenfor skipsbygging gir dette seg utslag i en særegen *grensesnittproblematikk*, knyttet til samhandlingen mellom ulike faggrupper, leverandører og underleverandører. For det tredje; framstillingen av skipene har en viss temporær karakter. Dette gjelder først og fremst hvilke leverandører og underleverandører som benyttes, idet disse kan variere fra det ene byggeprosjektet til det neste. Særlig oppdelingen av skipsbyggingen i underentrepriser, utført av selvstendige virksomheter, som gjerne også er involvert i flere enn ett prosjekt av gangen, bidrar til å skape slike *midlertidige produksjonssystemer*. Utfordringen er at aktørene som inngår, primært vil være opptatt av det de selv skal gjøre, sekundært av det å opptre samlet under byggingen.

Kombinasjonen av unike produkter, kompleks produksjon og temporære eller midlertidige produksjonssystemer gir norsk skipsbygging særskilte utfordringer med hensyn til produksjonsstrategi. Utfordringene blir ikke mindre av at byggeprosjektene gjerne skal gjennomføres på kortere tid enn før. Dermed øker også sannsynligheten for feil, forsinkelser og oppgavekollisjoner. Samtidig øker den gjensidige avhengigheten i prosjektene mellom flyten av materialer, arbeidsoppgaver, mannskap og kommunikasjon. Skipsverftenes kanskje viktigste grep for å møte disse utfordringene har vært det å etablere en prosjektorganisasjon rundt hvert nytt fartøy som bygges, for å sikre større grad av planlegging, koordinering og kontroll med byggingen og for å etablere en mest mulig samlet ledelse rundt denne. Prosjektorganisasjonen har ansvaret for å gjennomføre byggeprosjektet og er i skipsverftene typisk koblet til en linje- eller basisorganisasjon som har ansvaret for den løpende driften. Enkelte skipsverft har kommet langt i å rendyrke prosjektorganisasjonsformen. Men også andre grep har vært vesentlige i forhold til å effektivisere produksjonen. Noen skipsverft er opptatt av å industrialisere skipsbyggingen i størst mulig grad, gjennom mer bruk av prefabrikkerte komponenter, systemer og såkalt modulbygging, der fartøyene stykkes opp i mindre seksjoner som ferdigstilles mest mulig hver for seg, og deretter føyes sammen. Flere verft har dessuten gjort betydelige investeringer i å forbedre fasiliteter og teknologi for å rasjonalisere produksjonen. Mest framtrædende i så måte er, i de senere år, byggingen av sjøhaller, sjøgarasjer og lignende på verftsområdene, hvorpå større deler av produksjonen nå foregår under ett og samme tak og med til dels nytt produksjonsutstyr.

Effektiviseringsfremstøtene som er nevnt over, står sentralt i de ulike skipsbyggingsforetakenes produksjonsstrategier. Disse henger i neste omgang nøye sammen med foretakenes arbeidskraftsstrategier, det vil si strategier for rekruttering, ansettelse, innleie og anvendelse og utvikling av arbeidskraft. Et viktig ledd her er utforming av arbeidsorganisasjoner og belønnings- og motivasjonssystemer som fremmer ansvar, koordinering, innsats, kvalitet, kompetanseutvikling og fleksibilitet. Skipsbygging i Norge handler for det meste om bygging av avanserte spesialfartøy. Spesielt på utrustningssida, som fortsatt hovedsakelig foregår i de norske verftene, er teknologinivået i produksjonen høyt. Det betyr at for produksjonsansatte på operatørnivå i verftene vil kravene til fagkompetanse i utgangspunktet være høye og til dels også spesialiserte. Dette gjelder særlig i de verftene som satser mye på å opprettholde og videreutvikle egenproduksjonen gjennom investeringer i produksjonsfasiliteter og teknologi. Økende industrialisering i produksjonen, eksempelvis ved utstrakt bruk av prefabrikkerte elementer, vil imidlertid kunne dempe disse kravene, fordi operatørens oppgaver da vil bære mer preg av ren montasje enn av å utøve et håndverk. Tilsvarende vil kunne skje dersom det med utviklingen av modulbygging følger en sterkere standardisering av operatørens arbeidsoppgaver. En slik utvikling vil dessuten kunne redusere behovet for arbeidsledelse i produksjonen i forhold til i dag. Utstrakt bruk av underentreprenører og midlertidig, innleid arbeidskraft vil på den annen side kunne øke dette behovet. En styrking av prosjektorganisasjonen retter seg, i motsetning til de ovennevnte trekk, mer mot funksjonærene og det administrative nivåets rolle. Bedre prosjektstyring vil nødvendigvis innebære økte krav til kompetanse innen organisasjons- og ledelsesfag og, kanskje enda viktigere, innen logistikk (produksjonsstyring). En særskilt verdifull arbeidskraft vil, ut fra en slik strategi, være den som besitter en kombinasjon av kompetanse fra produksjon, konstruksjon og administrasjon, enten denne arbeidskraften rekrutteres utenfra eller utvikles internt.

3.2 Tre typer av tilpasninger til EU-utvidelsen

Hvordan kan så endringen i tilgang på ulike arbeidskraftkategorier og underleverandører til svært ulike priser tenkes å påvirke skipsverftenes produksjons- og arbeidskraftsstrategiske tilpasning? I et forsøk på å besvare dette spørsmålet presenteres i det påfølgende tre ulike mulige tilpasninger til EU-utvidelsen.

Home Sweet Home

«Home Sweet Home» er en tilpasningsstrategi hvor det legges opp til å hente billig arbeidskraft fra Øst-Europa til produksjonen som skal foregå i Norge. Mer av produksjonen skal foregå «hjemme», i motsetning til trenden med å flytte ut stadig større deler av produksjonen til andre land. I særdeleshet gjelder dette skrogproduksjonen som, på grunn av større fleksibilitet i bruk av arbeidskraft med lave lønninger, hovedsakelig vil bli utført i det norske verftet. Også utrustningen vil foregå i det norske verftet. Samtidig vil det bli satsset på prefabrikking av elementer og moduler, der mest mulig av prefabrikkingen vil bli lagt til lavkostland, fortrinnsvis i Øst-Europa. Produksjonskostnadene tenkes videre redusert gjennom planlagte og allerede foretatte investeringer i produksjonsutstyr, anlegg og teknologi for å rasjonalisere produksjonen og ved at større deler av produksjonen nå skal foregå på samme sted. Konkurransefortrinnet ved denne type tilpasning antas først og fremst å være knyttet til raskere gjennomløpningstid i byggeprosjektene. Ved å fysisk konsentrere større deler av produksjonen om ett og samme verft antas koordineringen av, og kontrollen med, de ulike aktivitetene som skal foregå å løpe mer effektivt enn om mer av produksjonen splittes opp og settes ut til andre. Dette kan blant annet gi mulighet for kortere leveringstid i prosjektene, det kan bidra til sikrere produksjonsfremdrift og til oppbygging og vedlikehold av den interne kompetansen. Home Sweet Home som tilpasningsstrategi legger ellers bestemte føringer i forhold til arbeidsorganisering og ledelse. En produksjonsstrategi der mer av produksjonen skal foregå lokalt, raskere enn før og på et fysisk begrenset område, setter store krav til verftets produksjonsledelse. Av samme grunn vil kravene til arbeidsledelse i produksjonen øke, krav som ventelig blir enda større som følge av at en del av produksjonsmedarbeiderne nå vil være utstasjonert arbeidskraft fra Øst-Europa.

Easy Rider

«Easy Rider» er en tilpasningsstrategi som baserer seg på å sette ut økende deler av produksjonen til lavkostområder, hovedsakelig gjennom delproduksjon og underentreprise. Den «utsatte» produksjonen vil, i betydelig grad, foregå i Øst-Europa, særlig gjelder dette skrogproduksjonen. Det legges opp til en viss kontroll med denne produksjonen gjennom et lokalt basert kontor, som tenkes å knytte til seg et nettverk av skrogverft (og kan hende andre underleverandører) som det «shopper» kapasitet fra. Et vesentlig poeng med en slik tilpasning er at den er lite kapitalkrevende; det lokale kontoret vil trolig kunne fungere med bare noen få ansatte til å forhandle og følge opp uteproduksjonen. Utover dette kontoret trenger man knapt å foreta investeringer «ute». Strategien består dermed i å benytte seg av mulighetene til uteproduksjon i Øst-Europa, at dette skal koste så lite som mulig og at forpliktelsene forbundet med det skal være små. Fordelen med tilpasningen antas å være at den kan gi stor fleksibilitet til å forflytte uteproduksjonen geografisk, i takt med skift i lønn, pris, tilgjengelig kompetanse og kapasitet i de ulike osteuro-

peiske landene og i verden for øvrig. Navnet «Easy Rider» henspiller på denne fleksibiliteten. Et konkurransefortrinn søkes oppnådd ved å satse på en kombinasjon av design, prosjektering og produksjon av unike og til dels svært avanserte fartøy med høy utstyrsfaktor ved det norske verftet. Gjennom å utvikle egen design vil verftet kunne integrere denne virksomheten tettere med prosjektering og produksjon.

Remote Control

«Remote Control» er en tilpasningsstrategi hvor uteproduksjonen av skrog bare er første skritt på veien mot en mer omfattende produksjonsutsetting. Kun senutrustningen vil gjenstå hvis skroget slepes til Norge og mange skip kan bygges ferdig i Øst-Europa. Tross likheter er den viktige forskjellen fra Easy Rider-strategien bestrebelser på å sikre kontroll over hele produksjonsløpet gjennom eierskap og investeringer ute. Kontrollen vil dels skje gjennom oppkjøp av produksjonsenheter «ute», fortrinnsvis skrogverft, med sikte på at investeringene skal styrke kunnskapsoverføring, kvalitet og produktivitetutvikling. Investeringene vil typisk være forbundet med oppgraderinger av produksjonsanlegg, teknologi, utstyr og kompetanse, mens utstasjonerte norske inspektører og andre verftsansatte skal sørge for overføring av kunnskap. Dels vil kontrollen også skje gjennom styrking av prosjektorganisasjonen. Sterkere prosjektstyring blir innenfor denne strategien ansett som avgjørende for å få til integrasjon mellom de produksjonsprosessene som skal foregå, til dels parallelt, geografisk spredt og på kort tid. En særskilt vekt på standardisering, både når det gjelder bruken av design, komponenter og utstyr til båtene, forventes dessuten å gjøre produksjonen mer forutsigbar. Kombinasjonen av kontroll og standardisering i byggeprosjektene vil, sammen med omfattende uteproduksjon, kunne utløse det som anses å være tilpasningens største konkurransefortrinn, nemlig et effektivt produksjonssystem med stor samlet produksjonskapasitet. Navnet «Remote Control» henspiller på den fjernstyring av produksjonen som skjer gjennom oppbygging av en integrert, flernasjonal prosjektorganisasjon.

4 EU-utvidelsen østover – utfordringer i norske skipsverft

Strategiene som ble presentert i forrige kapittel, viser langs hvilke dimensjoner skipsbyggingsforetakenes tilpasninger kan tenkes å variere i forhold til EU-utvidelsen. Uansett tilpasning er kontroll over produksjonsløpet viktig, likeså kravene til fleksibilitet og til kompetanse og, ikke minst, å unngå motstand, støy og konflikt blant produksjonsansatte i norske verft. Dette er alt sammen forhold som er nært knyttet til at skipsbygging i Norge er kompleks, spesialisert og kapitalkrevende produksjon, der fagtradisjoner og tilhørende organisasjoner fortsatt står sterkt. I dette kapitlet er disse forholdene lagt til grunn for vurderingen av utfordringer ved de ulike tilpasningene til EU-utvidelsen. Mot slutten av kapitlet skisseres en alternativ tilpasningsstrategi som kombinerer ulike elementer fra de øvrige tilpasningsstrategiene.

4.1 Utfordringer ved tilpasninger til EU-utvidelsen

Norske verft har gjennom flere år slitt med skrogleveranser fra Øst-Europa, både med hensyn til kvalitet og leveringspresisjon. Fra enkelte verft meldes om forsinkelser i skrogleveranser på opptil flere måneder (NRK Sogn og Fjordane 06.01.2005). Forsinkelser og feil av denne typen vil kunne få alvorlige konsekvenser for verftene. Home Sweet Home kan være et slags motsvar til den uforutsigbarheten som skapes gjennom å splitte opp og sette ut produksjon til andre. *Home Sweet Home* søker økt kontroll over produksjonsløpet ved å fysisk konsentrere større deler av produksjonen om ett og samme verft, i Norge. Den bygger imidlertid på forutsetninger som i første rekke angår det anleggsmessige; skrogproduksjon krever lagerplass til alt stålet, bedding av en viss størrelse, stor krankapasitet og haller med utstyr til å brenne og forme stålplater. I flere skipsverft i Norge i dag er ikke slike forutsetninger tilstrekkelig til stede, fordi de har basert seg på skrogproduksjon ute, hovedsakelig fra Øst-Europa, gjennom en årrekke. For disse verftene vil kan hende *Remote Control* være en nærliggende strategi. En utfordring med denne strategien, som søker økt kontroll over produksjonsløpet gjennom eierskap og investeringer i uteproduksjonen,

er imidlertid at den er svært ressurskrevende. Erfaringer fra Aker Yards har vist at det krever til dels betydelig kapital og kompetanse å omstille skrogverft i Øst-Europa til effektivt fungerende produksjonsenheter. *Easy Rider* er i så måte en langt mindre ressurskrevende strategi, basert på «kapasitetsshopping» og underentreprise i østeuropeiske verft. Et lokalt basert bransjekontor kan, gjennom tett oppfølging av uteproduksjonen, fungere som «buffer» mot feil og forsinkelser på skrog og andre leveranser. Kontrollen vil allikevel være mindre enn om denne produksjonen er fysisk integrert med øvrig produksjon i eiervertsgruppen eller om den følges opp av norske inspektører i skrogverftene.

I en gjennomgang av utviklingen i norsk skipsbygging framheves skipsverftene på Nordvestlandet, og deres evne til omstilling, som en viktig forklaring på hvorfor det fortsatt bygges skip i Norge (With Andersen 1997). Evne til omstilling er igjen nært knyttet til fleksibilitet. I *Easy Rider* er fleksibiliteten i første rekke relatert til muligheten for å «shoppe» billige skrogleveranser i markedet, *Home Sweet Home* baserer fleksibiliteten på midlertidige anvendelser av billig, utenlandsk arbeidskraft i Norge, mens i *Remote Control* knyttes fleksibiliteten først og fremst til muligheten for å «svitsje» produksjon mellom etter hvert mer eller mindre likeverdige verft i Norge og Øst-Europa. Ideelt sett burde man søkt en tilpasningsstrategi som omfattet alle disse formene for fleksibilitet. *Remote Control* vil, slik tilpasningen nå framstår, være «bundet» av investeringer og eierskap ute, noe som i neste omgang vil gjøre det vanskelig å «shoppe» i takt med eksempelvis geografiske skift som i *Easy Rider*-strategien. *Easy Rider* vil på sin side være prisgitt tilgangen på ledig kapasitet i markedet og vil ikke ha den samme kapasiteten som i *Remote Control*-strategien, som følge av lavt investeringsnivå i de skrogverftene som det «shoppes» kapasitet fra. *Home Sweet Home* som strategi vil, gjennom at det meste av produksjonen skal foregå på ett og samme sted, både ha begrensninger i forhold til kapasitet og kapasitetsshopping, selv om det å hente inn utenlandsk arbeidskraft til produksjonen som skal foregå i Norge, delvis kan kompensere for disse begrensningene.

En stor forekomst av spesialisert arbeidskraft viser seg, i en kartlegging av innovasjonsaktiviteten i Møre og Romsdal (Nås 2000), å være en viktig kilde til nyskaping og innovasjon i de maritime næringene. Konserntillitsvalgt Tranøy i Aker Kværner påpekte på seminar i Fafo Østforum (29.11.04) at for mye produksjonsetsetting eller omfattende bruk av utenlandsk arbeidskraft på litt sikt vil kunne føre til en «kunnskapsdrenasje» innen norsk verftsindustri. For å unngå en slik drenasje mener Tranøy det er viktig at den mest teknologi- og kompetanseintensive delen av denne industrien, som innen skipsbygging gjelder utrustning og sammenstilling av båtene, utføres i Norge. En rendyrking av *Remote Control*-strategien vil, ut fra et slikt perspektiv, kunne bidra til en uheldig utvikling, ikke

bare fordi det innenfor tilpasningsstrategien legges opp til å flytte ut det meste av produksjonen, også utrustningen, til Øst-Europa, men også fordi diverse kunnskapsoverføringer og kompetanseoppbygging «ute» vil kunne «lede bort» spesialisert kunnskap fra norske til østeuropeiske verft. *Easy Rider* og *Home Sweet Home*, som begge legger opp til å beholde det meste av utrustningen i Norge, vil derimot kunne begrense den kunnskapsdrenasjen som Tranøy frykter. De to sistnevnte tilpasningsstrategiene vil imidlertid kunne få en større utfordring enn *Remote Control* hva gjelder kontroll med tilgangen på, og dermed fleksibiliteten knyttet til, spesialisert arbeidskraft. For det første fordi etterspørselen i Vest-Europa etter arbeidskraft fra de nye medlemslandene, deriblant Polen og Baltikum, har økt etter EU-utvidelsen. Arbeidsmarkedet vil raskt kunne støvsuges for den mest ettertraktede arbeidskraften i disse landene, med en dertil reduksjon i kapasiteten og økte priser i de østeuropeiske skrogverftene. For det andre fordi mangelen på spesialisert arbeidskraft til verftsindustrien også i økende grad er et problem på arbeidsmarkedet her hjemme. På sikt vil det dermed kunne oppstå en paradoksal situasjon, der *Remote Control* som strategi kan gi de mest nyskapende og innovative verftene og sørge for den mest kompetente arbeidsstokken – begge deler hovedsakelig konsentrert i Øst-Europa.

Risikoen for motstand, støy og konflikt blant produksjonsansatte i norske verft er i utgangspunktet stor i kjølvannet av EU-utvidelsen. *Home Sweet Home* er trolig den tilpasningsstrategien hvor denne risikoen er størst. Ikke nødvendigvis fordi den medfører de mest negative konsekvensene. Tvert imot. Dette er en strategi som faktisk kan bidra til å styrke grupper av faste verftsansattes rolle og posisjon. Å flytte produksjon hjem og i større grad basere seg på billige, østeuropeiske arbeidere, vil nemlig sette store krav til organisering av arbeid og produksjon på verftet. Verftsansatte i produksjonen, særlig de med arbeidslederansvar, vil her kunne få en nøkkelrolle. Utfordringene ved tilpasningen er imidlertid flere; det er særlig den utenlandske underleverandøren med de utstasjonerte arbeidstakerne som har vakt bekymring for sosial dumping blant norske arbeidstakere. At de skal jobbe side om side med arbeidsfolk med omkring en femtedel av deres lønn, vil nødvendigvis skape frykt for press mot egne lønns- og arbeidsvilkår, med krav om allmenngjøring av tariffavtaler som et mulig resultat. Et slikt vedtak om allmenngjøring vil i så fall langt på vei kunne slå beina under *Home Sweet Home* som en kostnadsbesparende strategi, selv om allmenngjøring dreier seg om minstelønninger i avtalene. Mange av de utstasjonerte vil dessuten ikke forstå norsk, kan hende er de fremmed for den norske verftskulturen og avviker kvalifikasjonsmessig fra den typiske norske verftsarbeideren. Som en mulig konsekvens kan man se for seg spenninger mellom norske og østeuropeiske arbeidere på verftet. *Remote Control* vil kan hende bidra til mindre motstand, støy og konflikt enn *Home Sweet Home*. Å flytte ut produksjon er på

ingen måte oppfattet som uproblematisk blant norske verftsansatte – diverse avisoppslag fra den perioden hvor utflytting av skrogproduksjonen foregikk i flere norske verft, vitner om en omstridt prosess der partene på verftene stod mot hverandre. Kostnadsreduksjon ved betaling av nasjonal lønn i hjemlandet er likevel mindre kontroversielt – og synlig – og dermed ofte mindre konfliktskapende enn arbeidskraftimport til verft i Norge. Ved å gi bedre kontroll over produksjonsløpet enn for eksempel *Easy Rider* gjør, vil man, i hvert fall over tid, også kunne unngå store brister i kvalitet og leveringstid på skrogene i *Remote Control*. Dette vil komme de norske verftsansatte til gode. Aberet ved *Remote Control* er imidlertid at skrogverftene i Øst-Europa kommer på et slikt nivå at de etter hvert overtar store deler av skipsbyggingen, samtidig som denne utviklingen skjer så vidt gradvis at den ikke oppfattes som noen direkte trussel av norske verftsansatte før det meste av produksjonen er flyttet ut. Satt opp mot et slikt mulig scenario, er kan hende *Easy Rider*, som en slags mellomløsning mellom Home Sweet Home og Remote Control, den strategien av de tre som vil være minst kontroversiell blant norske verftsansatte. Det til tross for at denne strategien ikke nødvendigvis bidrar til å styrke norske produksjonsansattes rolle og posisjon i verftet, og at den gir svekket kontroll over produksjonsløpet.

4.2 Konklusjon: Networking som et brohode mot Øst-Europa?

Er det så mulig å tenke seg en mer integrert tilpasningsstrategi, som kombinerer kapasiteten og kontrollen innenfor Remote Control med arbeidskraftfleksibiliteten til Home Sweet Home og som i tillegg, i tråd med Easy Rider, ikke vil være for ressurskrevende for det enkelte verft? Svaret på dette spørsmålet kan være utviklingen av et institusjonalisert nettverk mellom norske verft og forskjellige typer underleverandører i Øst-Europa, slik dette er skissert under:

Networking

Utgangspunktet for Networking er å utvikle et institusjonalisert nettverk mellom norske verft og forskjellige typer underleverandører i Øst-Europa, fra skrogverft, utstøysproducenter og prefabrikanter til rene tjenesteleverandører. Tilpasningsstrategien baserer seg på at flere norske verft går sammen, deler eierskap, kostnader og dermed også risikoen ved å bygge opp et slikt nettverk, for på den måten å oppnå stordriftsfordeler og samordne gevinstene. Gjennom nettverket tenkes organisert toveis strømmer av arbeidskraft,

tjenester, innsatsvarer, kompetanse og kapital. Norske inspektører og fagarbeidere vil via nettverket kunne bli sendt til Øst-Europa for å utvikle og følge opp uteproduksjonen, underleverandører i Øst-Europa vil gjennom nettverket kunne bli tilført kapital til å oppgradere sin produksjon. Nettverket vil, gjennom koblinger til flere skrogverft og andre produksjonsenheter, ha betydelig kapasitet og fleksibilitet i forhold til skrogproduksjon og annen type delproduksjon. Nettverket vil dessuten ha koblinger til et bredere sett av tjenesteleverandører og vil både kunne drive opplæring og formidling av arbeidskraft fra Øst-Europa. Networking-tilpasningens konkurransefortrinn er at det institusjonaliserte nettverket kan bidra til samordningsgevinster, ved at flere foretak går sammen og tilfører betydelig kapital og kompetanse til nettverket. Et annet konkurransefortrinn er at tilpasningsstrategien gir stor fleksibilitet, dels gjennom et bredere knippe av underleverandører i nettverket og dels gjennom at kostnadene er delt mellom flere foretak. Det er dessuten et konkurransefortrinn at Networking vil kunne gi kontroll med både uteproduksjonen, leverandører og arbeidsinnvandrere.

Det institusjonaliserte nettverket kan tenkes som et fremskutt, strategisk støttepunkt eller brohode for utviklingen av et velfungerende, pålitelig nettverk av leverandører av innsatsvarer, tjenester og arbeidskraft i Øst-Europa. Det vil kunne gi en mer dominerende kjøperposisjon og dermed større forhandlingsstyrke enn verftene hver for seg. Oppkjøp og investeringer i uteproduksjon vil, sammen med utstasjonerte norske inspektører og fagarbeidere, kunne gi større kontroll over produksjonsløpet enn gjennom bransjekontoret i Easy Rider-strategien. Fleksibiliteten vil bli større sett i forhold til alle de tre øvrige tilpasningsstrategiene; dels fordi kostnader og risiko vil være delt mellom flere verft, dels fordi koblingene til underleverandører og tjenesteleverandører vil kunne være flere og kapasiteten og arbeidskraftfleksibiliteten dermed større, og dels fordi større spredning av leverandører i Øst-Europa vil gi mindre avhengighet og sårbarhet i forhold til enkeltregioner og i forhold til eierandeler. *Networking* som strategi vil dessuten kunne sikre større kontroll med tilgangen på spesialisert arbeidskraft enn i *Easy Rider* og *Home Sweet Home*; dels som følge av kompetanseutvikling tilknyttet uteproduksjonen og dels fordi det gjennom nettverket kan utvikles systemer for rekruttering og opplæring av ulike typer arbeidskraft. Tross alle mulige fordeler med *Networking* vil også denne strategien kunne være kontroversiell blant norske verftsansatte. Enkeltstående representanter for de verftsansatte har riktignok kommet med utspill der de påpeker mulige fordeler med en foretaksovergrepene tilpasningsstrategi: I en avisartikkel i lokalavisa Firda (06.01.05) oppfordrer hovedtillitsvalgt Håvåg ved verftet Havyard Leirvik de mindre skipsverftene i regionen om å gå sammen om å kjøpe et skrogverft i utlandet. Oppfordringen kommer på bakgrunn av et skrog som er to måneder forsinket fra Polen. Håvåg hevder det forkludrer arbeidet på verftet og frykter av den grunn for

arbeidsplassene. Innvingingene mot Networking som strategi er at den, foruten å utvikle institusjonelle rammer for å utnytte *best* mulig de mulighetene som ligger i Øst-Europa – noe de verftsansatte på flere måter kan være tjent med – kan bidra til et slikt omfang på produksjonsutsettingen og bruken av utenlandsk arbeidskraft at det går vesentlig på bekostning av sysselsettingen i norske verft.

Det vil kreve en del ressurser å utvikle og holde gående det institusjonaliserte nettverket som beskrevet over. Den største utfordringen med Networking er nok allikevel at den forutsetter samhandling mellom de norske verftene. Strategiske samarbeidsrelasjoner mellom norske skipsverft er vanskelige å få til. Det viser en rapport om det norske maritime miljøet, der samarbeidet som foregår mellom verftene beskrives som *ad hoc*-preget og lite langsiktig (Bjørndalen og Reve 1995). Konserndannelser det siste tiåret har trolig bidratt til å forverre situasjonen. Tilbake står nå tre større skipsbyggingsforetak i Norge, hvert med flere verft og store deler av verdikjeden integrert. Konsolideringen har vært viktig for å møte den internasjonale konkurransen, men har også gjort sitt til å forsterke konkurransen og rivaliseringen innad i bransjen. Mulige stordriftsfordeler gjennom Networking burde ikke desto mindre kunne aspirere til samhandling. Dette er et strategisk samarbeid som vil kunne bygges stein på stein. Utgangspunktet kan være et felles bransjekontor som i *Easy Rider*, der kontoret utvikles til en felles «broker» mellom nettet av leverandører og norske «kjøpere». Via et slikt systematisk felles formidlingsarbeid kan blant annet mulighetene for samarbeidsavtaler og allianser med bestemte skrogverft sonderes, og ordninger for opplæring og rekruttering av fagarbeidere til norske verft utvikles. *Networking* vil dermed, på ulike måter, kunne bygge opp under de produksjons- og arbeidskraftsstrategiske tilpasningene som hvert av skipsbyggingsforetakene gjør i forhold til de mulighetene som ligger i Øst-Europa.

Litteratur

- Andersen, B. (2004) *Restrukturering, medbestemmelse og faglig innflytelse i entreprenørbransjen. Veidekke og Selmer på 1990-tallet*. Fafo-rapport 428. Oslo: Fafo
- Andersen, H.W. (1997) «*The Norwegian maritime complex since 1850*». I: Sabel, C.F. og J. Zeitlin, eds., *World of possibilities. Flexibility and mass production in western industrialization*. UK: Cambridge University Press
- Bjørndalen, J. og T. Reve (1995) *Kompetanse som internasjonalt konkurransefortrinn: En analyse av det norske maritime industrielle miljø*. SNF-rapport 03/95. Bergen: SNF – Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
- Dølvik, J.E. (2004) «EU-utvidelsen og arbeidsinnvandring: Grenser for solidaritet?» I: *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 1. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Eldring, L. (2003) Konkurransen og det seriøse arbeidslivet. Innledning på Fellesforbundets landsmøte 13.10.03. <http://www.fellesforbundet.no/upload/LANDSMOTET2003/fafony.pdf>
- Europaparlamentets og Rådets direktiv 96/71/EF av 16. desember 1996 om utstasjonering av arbeidstakere som ledd i utveksling av tjenesteytelse
- Hervik, A. (2003) *Utviklingen i maritime næringer i Møre og Romsdal. Status år 2003*. Rapport 0308. Molde: Møreforskning
- Knarvik, K.H.M. og L. Orvedal (1997) *Prinsipielle drøftinger av næringsklynger*. SNF-rapport 15/97. Bergen: SNF – Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
- Kvinge, T. (2003) *Borte best? Kartlegging av store selskapers lokaliseringsstrategier*. Fafo-notat 2003:25. Oslo: Fafo
- Nås, S.O. (2000) *Innovasjon i Møre og Romsdal*. Step-rapport 2/00. Oslo: Step – Studier i teknologi, innovasjon og økonomisk politikk
- Oterhals, O. (2005): *Framtid for maritim industri*. Innlegg på seminar (27.01.05) i regi av Maritim Forening på Søre Sunnmøre.

- Roppen, T. (2004) *Innleie av utenlandsk arbeidskraft*. Innlegg på Fafo Østforum 29.11.04
- Slettevold, O. (2004) *Oppkjøp og oppbygging av uteproduksjon*. Innlegg på Fafo Østforum 29.11.04
- Tranøy, T. (2004) *Uteproduksjon og innleie sett fra arbeidstakersida*. Innlegg på Fafo Østforum 29.11.04
- Wicken, O. (1994) *Entreprenørskap i Møre og Romsdal: Et historisk perspektiv*. Steppapport 21/94. Oslo: Step – Studier i teknologi, innovasjon og økonomisk politikk
- Ødegård, A.M. (2005) *Arbeidstakere som går tjenestevei. Tjenesteyting og utstasjonerte arbeidstakere i et utvidet EØS*. Fafo-notat 2005:1. Oslo: Fafo

EU-utvidelsen – mulige tilpasningsstrategier i norske skipsverft

Notatet omhandler mulige konsekvenser av EU-utvidelsen for skipsverft i Norge. I notatet presenteres og drøftes fire ulike typer av tilpasninger til utvidelsen, utviklet med basis i skipsverftenes produksjons- og arbeidskraftstrategier.

Fafo Østforum er en forskningsbasert arena og en møteplass som samler kunnskap og utveksler erfaringer i forbindelse med EUs utvidelse østover. Utvidelsen skaper nye rammebetingelser og konkurranseforhold for norske virksomheter og arbeidstakere.

Fafo Østforum omfatter:

- seminarer med formidling av forskning og kunnskap fra Fafos egne prosjekter og andre nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer
- nettverk til andre organisasjoner, bedrifter, myndigheter og forskningsmiljøer
- notatserie
- egen nettside med daglige oppdateringer og elektronisk nyhetsbrev som sendes deltakerne jevnlig <http://www.faf.no/Oestforum/index.html>

Vil du vite mer om Fafo Østforum, ta kontakt med prosjektleder Line Eldring, tlf 22 08 87 01 line.eldring@faf.no



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.faf.no

Fafo-notat 2003:07
Bestillingsnummer 766
ISSN 0804-5135