

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií, Katedra západoevropských studií

Bakalářská práce

2014

Tereza Basařová

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií, Katedra západoevropských studií

Tereza Basařová

Norský ropný sektor

Bakalářská práce

Praha 2014

Autor práce: **Tereza Basařová**

Vedoucí práce: **Mgr. Tomáš Weiss, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2014**

Bibliografický záznam

BASAŘOVÁ, Tereza. *Norský ropný sektor*. Praha, 2014. 46 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií. Katedra západoevropských studií. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Tomáš Weiss, Ph.D.

Abstrakt

Tato práce se věnuje hlavním předpokladům úspěšného rozvoje a fungování norského ropného sektoru a krokům, které byly za tímto účelem podniknuty. Cílem práce je přiblížit způsob, jakým se Norsko s objevem ropy vypořádalo, a to především z politického, organizačního a ekonomického pohledu.

Práce má čtyři kapitoly. V první kapitole jsou rozebrány obecné okolnosti ovlivňující fungování ropného sektoru, tedy politická, hospodářská a společenská situace státu, jeho poloha, načasování objevu ropy a dostupné průmyslové a odborné kapacity. Druhá kapitola je věnována počátečnímu období těžby a mezinárodním těžebním společnostem a jejich vztahu s hostitelským státem, především pak zavedení licenčního systému a rozvoji domácích kapacit. Ve třetí kapitole je přiblížen přístup státu v otázce hodnot a dlouhodobých strategií, formulace ropné politiky a legislativy, vytvoření vlastní administrativy a rozdělení moci mezi ministerstvo, Statoil a Norský ropný direktorát. Poslední čtvrtá kapitola se zabývá ekonomickými záležitostmi, především resource curse, příjmy státu, ochranou domácího hospodářství, dlouhodobým hospodářským plánováním a ropným fondem.

Abstract

This study concerns Norwegian petroleum sector, main preconditions of its successful development and functioning and steps that were taken for this purpose. The study should give some insight into the Norwegian way of dealing with petroleum discoveries, primarily from the political, organizational and economic point of view.

The paper is divided into four chapters. The first chapter concerns general circumstances affecting the functioning of petroleum sector, such as political, economic

and social situation of the state, its position, timing of the petroleum discoveries and available industrial capacities and expertise. The second chapter deals with the initial period of petroleum activities and the relation between the state and international petroleum companies. The licensing system and the development of domestic capacities are mentioned here. The third chapter concerns the approach of the state, its values and long-term strategies, formulation of petroleum policies and legislation, creation of domestic administration and division of responsibility between the ministry, Statoil and Norwegian Petroleum Directorate. The fourth and final chapter concerns some economic issues such as the resource curse, state's incomes, protection of domestic economy, long-term economic planning and the petroleum fund.

Klíčová slova

ropa, ropný sektor, resource management, licenční systém, státní společnost, Statoil, Norsko

Keywords

oil, petroleum, petroleum sector, resource management, licensing system, state enterprise, Statoil, Norway

Rozsah práce: 32,8 normostran (59 047 znaků)

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 7. 5. 2014

Tereza Basařová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Gretě Rusten za inspiraci a Arnfinnu Seimovi, Tomáši Weissovi a Magdaleně Fiřtové za přínosné poznámky k této práci.

**Institut mezinárodních studií
Projekt bakalářské práce**

PROJEKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
Jméno:	Tereza Basařová
E-mail:	tereza.basarova@gmail.com
Semestr:	letní
Akademický rok:	2012/2013
Název práce:	Norský ropný sektor
Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok):	letní semestr 2013/2014
Vedoucí bakalářského semináře:	Mgr. Karel Svoboda, Ph.D.
Vedoucí práce (není povinné):	Mgr. Tomáš Weiss, Ph.D.
Zdůvodnění výběru tématu práce (5 řádek):	Objev ropy má zpravidla potenciál zásadním způsobem ovlivnit hospodářský růst i jiné pořádky v dané zemi. Vždy ovšem záleží na tom, jakým způsobem jej stát dokáže zhodnotit. Produkce ropy obvykle v důsledku vede ke zhoršení situace, Norsko je však zemí, na kterou měla pozitivní vliv. Své bohatství dokázalo zhodnotit tak, aby z něj měla dlouhodobý užitek celá společnost.
Předpokládaný cíl (5 řádek):	Cílem práce je přiblížit způsob, jakým se Norsko s objevem ropy vypořádalo, a to především z politického, organizačního a ekonomického pohledu. Tato bakalářská práce rozebírá hlavní předpoklady úspěšného zvládnutí situace a nejdůležitější kroky, které byly za tímto účelem podniknuty a které vedly k tomu, že se Norsko vyhnulo tzv. resource curse, tedy negativním dopadům, které může objev ropy způsobit.
Základní charakteristika tématu (10 řádek):	Obrovský podíl na vytvoření fungujícího ropného sektoru v Norsku má přístup všech, kteří se podíleli na formulaci ropné politiky, tvorbě příslušné legislativy, budování potřebného průmyslu a administrativního zázemí a podobně. Prvotním předpokladem celého úspěchu byl však fungující stát, demokratické zřízení a vyspělá občanská společnost. Nelze totiž dost dobře vybudovat fungující demokracii a občanskou společnost na základě ropného bohatství. Jen demokratický a rozvinutý stát může být předpokladem skutečného zhodnocení surovinového bohatství, ne naopak. Druhým klíčovým předpokladem úspěšného rozvoje norského ropného sektoru pak byla úzká a pro Norsko výhodná spolupráce se zahraničními těžebními společnostmi, která přinesla nejen vysoké příjmy a zvýšení efektivity operací na norském kontinentálním šelfu, ale především zajistila rychlý rozvoj domácích kapacit.
Předpokládaná struktura práce (10 řádek):	V první kapitole se budu věnovat obecným okolnostem ovlivňujícím fungování ropného sektoru, jako je politická, hospodářská a společenská situace státu, jeho poloha, načasování objevu ropy a dostupné průmyslové a odborné kapacity. Druhá kapitola bude věnována počátečnímu období těžby a mezinárodním těžebním společnostem a jejich vztahu s hostitelským státem, především pak zavedení licenčního systému a rozvoji domácích kapacit. Ve třetí kapitole bude přiblížen přístup státu v otázce hodnot a dlouhodobých strategií, formulace ropné politiky a legislativy, vytvoření vlastní administrativy a rozdělení moci mezi ministerstvo, Statoil a Norský ropný direktorát. Poslední čtvrtá kapitola se bude zabývat

ekonomickými záležitostmi, především resource curse, příjmy státu, ochranou domácího hospodářství, dlouhodobým hospodářským plánováním a ropným fondem.

Základní literatura (10 nejdůležitějších titulů):

Anders Underthun, „The politics, rewards and paradoxes of the Norwegian “petroleum adventure”“, in *Norway: Nature, Industry and Society*, ed. Grete Rusten et al. (Bergen: Fagbokforlaget, 2013), 117–137.

Einar Lie, „The Norwegian State and the Oil Companies“, in *Oil producing countries and oil companies: from the nineteenth century to the twenty-first century*, ed. Alain Beltran (Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, 2011), 267–286.

Farouk Al-Kasim, *Managing Petroleum Resources: The ‘Norwegian Model’ in a Broad Perspective* (Oxford: Oxford Institute for Energy Studies, 2006).

Mark C. Thurber a Benedicte Tangen Istad, „Norway’s evolving champion: Statoil and the politics of state enterprise“, in *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*, ed. David G. Victor, David R. Hults a Mark C. Thurber (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), 599–654.

Terry L. Karl, „Oil-Led Development: Social, Political, and Economic Consequences“, CDDRL Working Papers, č. 80 (leden 2007), http://iis-db.stanford.edu/pubs/21537/No_80_Terry_Karl_-_Effects_of_Oil_Development.pdf (staženo 9. 5. 2014).

Torbjørn Kindingstad a Frederik Hagemann, eds., *Norwegian Oil History* (Stavanger: Wigestrands Forlaget AS, 2002).

„Framework and organization“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/publications/facts/facts-2013/chapter-2/> (staženo 10. 4. 2014).

„Petroleum resources“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-4/> (staženo 5. 5. 2014).

„The Petroleum sector – Norway’s largest industry“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-3/> (staženo 12. 4. 2014).

„10 commanding achievements“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/Publications/Norwegian-Continental-Shelf/No2-2010/10-commanding-achievements/> (staženo 3. 4. 2014).

Podpis studenta a datum

29. 5. 2013

Schváleno	Datum	Podpis
Vedoucí bakalářského semináře		
Garant oboru		

Obsah

ÚVOD.....	2
1. OBECNÉ PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ ROPNÉHO SEKTORU	6
1.1 <i>Politická a ekonomická situace, poloha a načasování.....</i>	7
1.2 <i>Jednání o námořních hranicích.....</i>	8
1.3 <i>Průmyslové a odborné kapacity.....</i>	9
1.4 <i>Shrnutí</i>	11
2. LICENČNÍ SYSTÉM A SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČNÍMI SPOLEČNOSTMI	12
2.1 <i>Počáteční průzkumy a vznik systému licencí.....</i>	14
2.2 <i>Vývoj od počátku těžby</i>	15
2.3 <i>Ponoršřování a rozvoj norské expertízy</i>	16
2.4 <i>Shrnutí</i>	17
3. STÁTNI POLITIKA A ORGANIZACE ROPNÉHO SEKTORU	18
3.1 <i>Státní ropná politika a legislativa</i>	19
3.1.1 <i>10 ropných příkázání.....</i>	19
3.1.2 <i>Ropný zákon.....</i>	21
3.2 <i>Státní instituce a dělení zodpovědnosti</i>	22
3.2.1 <i>Statoil.....</i>	23
3.3 <i>Shrnutí</i>	26
4. PŘÍJMY Z ROPNÉHO SEKTORU.....	27
4.1 <i>Příjmy státu.....</i>	30
4.2 <i>Regulace tempa těžby a ropný fond</i>	31
4.3 <i>Shrnutí</i>	32
5. ZÁVĚR.....	33
SUMMARY	35
POUŽITÁ LITERATURA.....	37
SEZNAM PŘÍLOH.....	41
PŘÍLOHY	42

Úvod

Dostatek zdrojů energie je jednou ze základních podmínek přežití a úspěšného rozvoje každého státu. Vlastnictví těchto zdrojů a možnost jejich využití může být velkým přínosem, protože má potenciál snížit závislost země na dovozu a tedy zvýšit její politickou nezávislost. Ropa a zemní plyn jsou v současné době obzvlášť ceněnými surovinami, které mají nezanedbatelný vliv nejen na ekonomickou, ale i zahraničněpolitickou a bezpečnostní situaci na celém světě. Pro západní Evropu tak představují vlastní naleziště ropy a zemního plynu nejen ekonomický přínos, ale také možnost větší samostatnosti a nezávislosti, a to i přesto, že se v porovnání s některými jinými lokalitami nejedná o naleziště závratných rozměrů.

Objev reálně využitelných nalezišť ropy a zemního plynu má zpravidla potenciál zásadním způsobem ovlivnit hospodářský růst, charakter energetické politiky, zahraniční vztahy i další procesy a pořádky v dané zemi. Vždy ovšem záleží na tom, jakým způsobem dokáže tato země své bohatství zhodnotit. Jinými slovy, přítomnost ropy a zemního plynu státu automaticky nezaručuje šťastnou budoucnost, naopak může přinést další problémy a celkovou situaci ještě více zkomplikovat. (Příkladem takového státu je Angola, která je ochromená korupcí a její administrativa není schopná příjmy z těžby zužitkovat.)¹ Norsko je však zemí, na kterou měl objev ropy pozitivní vliv. S rozsáhlými změnami, které produkce ropy přinesla, se vypořádalo neobyčejně dobře a dokázalo své bohatství zhodnotit tak, aby z něj měla dlouhodobý užitek celá společnost. Nabízí se tedy otázka, čím se případ norské ropy odlišuje od scénářů v jiných zemích, kde se takový proces neodehrál.

Cílem práce je tedy přiblížit způsob, jakým se Norsko s objevem ropy vypořádalo, a to především z politického, organizačního a ekonomického pohledu. Tato bakalářská práce rozebírá hlavní předpoklady úspěšného zvládnutí situace a nejdůležitější kroky, které byly za tímto účelem podniknuty.

Co tedy stojí za norským ropným úspěchem? Co odlišuje Norsko od zemí, ve kterých surovinové bohatství nevedlo k rozkvětu v tak velké míře? Obrovský podíl má

¹ Anders Underthun, „The politics, rewards and paradoxes of the Norwegian “petroleum adventure”“, in *Norway: Nature, Industry and Society*, ed. Grete Rusten et al. (Bergen: Fagbokforlaget, 2013), 122.

bezesporu přístup všech, kteří se podíleli na formulaci ropné politiky, tvorbě příslušné legislativy, budování potřebného průmyslu a administrativního zázemí a podobně. Domnívám se ale, že prvotní předpoklad celého úspěchu stojí na něčem, co bylo v Norsku přítomno už před samotným objevením ropy a co mnohým státům produkujícím ropu a zemní plyn dodnes chybí. Tím je fungující stát, demokratické zřízení a vyspělá občanská společnost. Norský model nejspíš může do jisté míry sloužit jako vzor pro jiné státy. Je nicméně třeba si uvědomit, že nelze dost dobře vybudovat fungující demokracii a občanskou společnost na základě ropného bohatství. Jen demokratický a rozvinutý stát může být předpokladem skutečného zhodnocení surovinového bohatství, ne naopak. Druhým klíčovým předpokladem úspěšného rozvoje norského ropného sektoru pak byla dle mého názoru úzká a pro Norsko výhodná spolupráce se zahraničními těžebními společnostmi, která přinesla nejen vysoké zisky a zvýšení efektivity operací na norském kontinentálním šelfu, ale především zajistila rychlý rozvoj domácích kapacit.

Tato práce je sice případovou studií věnovanou jednomu státu, nicméně vyžaduje zasazení do širších souvislostí. Proto se v každé kapitole nejprve pokusím o obecnější uvedení do tématu, kde se zaměřím na základní problémy, se kterými se musí vypořádat všechny státy vlastníci ropu a zemní plyn, obvyklé přístupy a postupy nebo jiné elementární otázky. Teprve poté rozeberu, jak se s výše zmíněnými záležitostmi v praxi vyrovnalo Norsko. Od toho se též odvíjí struktura této práce: namísto klasického dělení celého textu na obecnější teoretickou a konkrétnější analyticko-deskriptivní část bude tento princip přítomný přímo v jednotlivých kapitolách. Jinými slovy, každá kapitola v úvodu poskytne všeobecný vhled do problematiky a poté se bude věnovat konkrétním norským záležitostem. Od tohoto přístupu si slibuji větší srozumitelnost a snazší orientaci v textu.

Struktura práce je tedy následující: v první kapitole se věnuji obecným okolnostem ovlivňujícím fungování ropného sektoru, jako je politická, hospodářská a společenská situace státu, jeho poloha, načasování objevu ropy a dostupné průmyslové a odborné kapacity. Druhá kapitola je věnována počátečnímu období těžby a mezinárodním těžebním společnostem a jejich vztahu s hostitelským státem, především pak zavedení licenčního systému a rozvoji domácích kapacit. Ve třetí kapitole je přiblížen přístup státu v otázce hodnot a dlouhodobých strategií, formulace ropné

politiky a legislativy, vytvoření vlastní administrativy a rozdělení moci mezi ministerstvo, Statoil a Norský ropný direktorát (*Norwegian Petroleum Directorate*, NPD). Poslední čtvrtá kapitola se zabývá ekonomickými záležitostmi, především resource curse, příjmy státu, ochranou domácího hospodářství, dlouhodobým hospodářským plánováním a ropným fondem. Je zřejmé, že není v možnostech této práce pokrýt vše, co s ropným sektorem souvisí. Výše zmiňovaná témata jsou dle mého názoru pro potřeby této práce zásadní a ve větší či menší míře je zmiňují všechny hlavní zdroje, ze kterých jsem čerpala. Tematické dělení na čtyři kapitoly však vzniklo pouze pro potřeby této práce – použitá literatura se většinou věnuje i jiným aspektům a obvykle postupuje chronologicky, tedy vykládá vývoj ropného sektoru jako sled událostí. Pro tuto práci to platí do jisté míry také, nicméně princip dělení kapitol podle tématu namísto dělení podle časových období převládá, protože druhá varianta mi připadá v některých případech poněkud chaotická a matoucí.

Oproti výše zmiňovaným tématům jsem se rozhodla vynechat vnitropolitické záležitosti a přístupy jednotlivých politických stran, stejně tak se nebudu věnovat lokálním dopadům těžby či jednotlivým nalezištím a infrastruktuře, protože nepovažuji tato témata z hlediska mé práce za dostatečně důležitá. Dále se nebudu zabývat vztahy Norska s EU, OPEC a dalšími vnějšími aktéry, ne snad proto, že by se jednalo o nepodstatná témata, ale spíše proto, že tato práce má pouze omezený rozsah. Ze stejného důvodu jsem se rozhodla vynechat téma zemního plynu, přestože je s ropou velmi úzce spojené. Otázka zemního plynu je natolik komplexní, že si dle mého názoru zaslouží vlastní práci, a pokud bych se snažila obě témata vtěsnat do jednoho textu, chyběl by prostor pro dostatečně důkladné zpracování. Z důvodu neoddělitelnosti obou surovin se však v textu nelze zmínkám o zemním plynu zcela vyhnout.

Primárními zdroji této práce jsou především oficiální výstupy norských vládních institucí, tedy dokumenty informativního charakteru a legislativní dokumenty, které se věnují organizaci ropného sektoru, a také informace poskytované NPD, případně jinými organizacemi. Tyto zdroje jsou zpravidla dohledatelné na webových stránkách příslušných institucí. Sekundární literaturou jsou pak především různé analýzy, ale také díla, která se věnují historii norské ropy obecně či jednotlivým aspektům ropného sektoru, například státním těžebním společnostem. Tyto povětšinou norské knihy však v drtivé většině nejsou dostupné v České republice. Za vznik této práce proto do značné

míry vděčím pobytu v Norsku v rámci programu Erasmus. Zdroj, který jsem při psaní této práce ocenila nejvíce, však není ani odbornou studií, ani historickým přehledem. Jedná se o poměrně tenký, ale velmi přínosný soubor postřehů bývalého ředitele řízení zdrojů NPD Farouka Al-Kasima, *Managing Petroleum Resources: The 'Norwegian Model' in a Broad Perspective*.

1 norská koruna (kr.) v současnosti odpovídá přibližně 3,36 Kč.

1. Obecné předpoklady fungování ropného sektoru

Kromě samotné přítomnosti surovinových zdrojů existuje i několik dalších primárních předpokladů úspěšného rozvoje a fungování ropného sektoru. Prvním takovým předpokladem je stabilní politická a ekonomická situace: čím lépe na tom daný stát v tomto ohledu bude, tím atraktivnějším se stane pro zahraniční investory, na kterých obvykle počáteční rozvoj závisí.² Stát s funkční institucionální strukturou bude mít zároveň větší potenciál vytvořit a udržovat stabilní politický a legislativní rámec a administrativu ropného sektoru. Mezi ekonomické faktory, které hrají velkou roli v počátcích i v průběhu těžby, patří hospodářská situace uvnitř daného státu i ve světě, situace na trhu s ropou či kolísání cen.³

Dále záleží na tom, jak výhodná je poloha daného státu – roli hraje situace v regionu (tedy stabilita a vztahy se sousedními státy), přístup k trhům (otázka dominance v regionu, konkurence, částečně i fyzická vzdálenost trhu) i povaha samotných nalezišť (dostupnost a typ nalezišť, obtížnost těžby)⁴. Dalším předpokladem úspěšného fungování ropného sektoru, který je relevantní především v případě, že se naleziště nacházejí v moři, jsou jasně stanovené a stabilní hranice s okolními státy. Nejasnosti a překrývající se územní nároky více států mohou vést ke komplikacím, obzvláště tehdy, dojde-li k nálezům ve sporném území a zájmy obou stran o daný prostor se zvýší. Případné nejasnosti je proto vhodné vyřešit ještě před zahájením průzkumů.

Mezi další proměnné ovlivňující chod ropného sektoru patří stupeň technologického rozvoje v dané zemi, úroveň vzdělání a dostatek odborníků v příslušné oblasti. Závisí na tom nejen to, do jaké míry a jak rychle bude stát schopen vytvořit vlastní expertizu, ale také podoba interakce ropného sektoru s ostatními odvětvími a jejich potenciál pro růst a transformaci. Důležitým faktorem je samozřejmě i charakter pracovního prostředí a sociální podmínky.⁵ Na výše zmíněných předpokladech do značné míry závisí schopnost země zmobilizovat své prostředky a z dostupného nerostného bohatství (v tomto případě přeneseně i doslova) vytěžit maximum.

² Farouk Al-Kasim, *Managing Petroleum Resources: The 'Norwegian Model' in a Broad Perspective* (Oxford: Oxford Institute for Energy Studies, 2006), 129.

³ *Ibid.*, 125.

⁴ *Ibid.*, 122.

⁵ *Ibid.*, 128–129.

V následující části této kapitoly tedy velmi stručně nastíním politickou a ekonomickou úroveň Norska v 60. letech, kdy v západní Evropě těžba začínala. Dále se zaměřím na problematiku spojenou s jeho polohou a načasováním objevu norské ropy. Zvláštní pozornost budu věnovat jednáním o námořních hranicích. V poslední části kapitoly se zaměřím na průmyslové a odborné kapacity, které byly pro rozvoj ropného sektoru v Norsku podstatné.

1.1 Politická a ekonomická situace, poloha a načasování

Pro pochopení norského ropného úspěchu je nutné si uvědomit, že Norsko patřilo mezi nejvyspělejší státy světa už po 2. světové válce, tedy ještě před tím, než ropná éra vůbec započala. Už tehdy bylo Norsko stabilním demokratickým státem s fungujícími institucemi, jehož vláda se mohla těšit velké důvěře cizích zemí a společností.⁶ Z dopadů druhé světové války se stát vzpamatoval rychle: výkon domácí ekonomiky a soukromá spotřeba dosáhly předválečné úrovně už roku 1946 a export ji o rok později převýšil.⁷ Mezi léty 1945 až 1973 stabilně rostl hrubý domácí produkt průměrně o 5 % za rok, což byla míra srovnatelná se situací v ostatních západoevropských státech. Norsko zažívalo období plné zaměstnanosti a zvyšující se životní úrovně. Ekonomiku řídil silný stát, který ve velké míře investoval do výnosného podnikání, jako byla například lodní doprava. V 50. a 60. letech byl také budován takzvaný *welfare state* – stát blahobytu.⁸

Objev ropy v Severním moři měl pro Norsko velmi výhodné načasování. V 60. letech se Evropa vzpamatovala z dopadů druhé světové války a nacházela se v období hospodářské expanze. Evropské státy potřebovaly nové zdroje energie a západní společnosti byly ochotné investovat.⁹ Norsko mělo štěstí i v případě načasování objevů prvních gigantických nalezišť na začátku 70. let: nejen že po prvním ropném šoku ceny ropy dramaticky vzrostly, ale Evropa si zároveň začala uvědomovat svou závislost na importu z Blízkého východu. Snaha tuto závislost snížit a dovoz diverzifikovat pro

⁶ Ibid., 139; Mark C. Thurber a Benedicte Tangen Istad, „Norway’s evolving champion: Statoil and the politics of state enterprise”, in *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*, ed. David G. Victor, David R. Hulst a Mark C. Thurber (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), 600.

⁷ Elisabeth Bakke, „Norsko po druhé světové válce“, in *Dějiny Norska*, ed. Miroslav Hroch, Helena Kadečková a Elisabeth Bakke (Praha: Nakladatelství Lidové Noviny, 2005), 273; Rolf Danielsen et al., *Norway: a history from the Vikings to our own times* (Oslo: Scandinavian University Press, 2002), 360.

⁸ Bakke, „Norsko po druhé světové válce“, 273–274.

Norsko přirozeně znamenala značný finanční přínos a zároveň podnět pro hledání a rozvoj nových nalezišť.¹⁰

Za jistý přínos se dá považovat i poloha Norska, a to nejen z hlediska rozlohy a bohatství kontinentálního šelfu, který Norsku náleží, ale i z hlediska geopolitického.¹¹ Západní Evropa jakožto stabilní region měla podíl na poklidném rozvoji norského ropného sektoru a vzhledem k nedostatku vlastních zdrojů je pro norské nerostné suroviny také důležitým trhem. (Viz Příloha č. 1.) Jistou nevýhodou jsou drsné podmínky v severních oblastech, v jejichž důsledku dochází ke zvyšování nákladů na těžbu a provoz. Na druhou stranu se ale zároveň jedná o výzvu, která motivuje k inovacím a technologickému rozvoji.¹²

1.2 Jednání o námořních hranicích

Rozloha norských vod je dnes několikrát větší než rozloha pevninského Norska. (Viz Příloha č. 2.) Na začátku 60. let nicméně Norsko ještě námořní hranice stanovené nemělo. Prvním dokumentem, který se této otázce věnoval, byla Ženevská úmluva o kontinentálním šelfu z roku 1958, která stanovovala suverenitu státu nad jeho kontinentálním šelfem do 200 m hloubky nebo do takové vzdálenosti, ve které je možné těžit suroviny.¹³ Norsko však s její ratifikací váhalo a zdráhalo se pojem kontinentální šelf vůbec používat, mimo jiné kvůli přítomnosti hlubokého Norského příkopu mezi Norskem, Dánskem a Velkou Británií, který hloubku 200 m překračuje. Norsko mělo totiž obavu z toho, že tento argument by mohly sousední státy při jednání o námořních hranicích využít v jeho neprospěch.¹⁴ V královském dekretu z roku 1963 tak Norsko

⁹ Torbjørn Kindingstad a Frederik Hagemann, eds., *Norwegian Oil History* (Stavanger: Wigestrang Forlaget AS, 2002), 12.

¹⁰ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 137.

¹¹ V produkci ropy celkově se Norsko se svými 1 998 000 barely za den nachází na 14. místě světového žebříčku. V produkci ropy na osobu (24 711,9 litrů za den) je ale 5. v pořadí. To se samozřejmě odráží v tom, jak velký finanční přínos to pro početně malý norský národ znamená. Zdroj: „Crude oil production“, World by Map, <http://world.bymap.org/OilProduction.html> (staženo 13. 3. 2014). (Pozn.: údaje na webových stránkách jsou z různých let.)

¹² Viz kapitola 2.

¹³ „Convention on the Continental Shelf. Done at Geneva, on 29 April 1958.“, United Nations, <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20499/volume-499-I-7302-English.pdf> (staženo 12. 3. 2014).

¹⁴ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 8, 11.

prohlásilo suverenitu nad „mořským dnem a půdním podložím přilehlým k pobřeží Norského království.“¹⁵

V tomto dekretu se Norsko mimo jiné vyslovilo pro uzavření námořních hranic podle mediánového principu¹⁶. (Ten kromě toho navrhovala i výše zmiňovaná Ženevská úmluva pro případ, že se státy nedohodnou jinak.) Takové hranice byly nakonec dohodnuty jak s Velkou Británií, tak s Dánskem, v obou případech v roce 1965.¹⁷ Obavy z komplikací kvůli Norskému příkopu se tedy nenaplnily, naopak Norsko na těchto smlouvách dokázalo vydělat – do své pevniny započítalo i nejmenší ostrůvky viditelné pouze při odlivu, čímž získalo několik důležitých kilometrů navíc na úkor Velké Británie, která své přípravy poněkud úspěšala. Díky mediánovému principu mu připadlo též obrovské naleziště Ekofisk, které by v případě, že by byl aplikován sektorový princip, získalo Dánsko.¹⁸ Hranice s Ruskem v Barentsově moři byla po čtyřicetiletých sporech, které se původně týkaly rybolovu, dohodnuta v roce 2010. Smlouva dělí sporné území na dvě stejně velké části.¹⁹ (Viz Příloha č. 2.)

1.3 Průmyslové a odborné kapacity

Pro norskou politiku je poměrně typická hluboce zakořeněná představa toho, že business by měl být spíše podřízeným partnerem vlády, rozhodně ne naopak.²⁰ Jedním z hlavních rysů norské politické ekonomie a sociálně-demokratickým dědictvím byla vždy snaha zajistit státní dohled nad důležitými oblastmi hospodářství, obzvláště tehdy, pokud měly být využívány domácí přírodní zdroje.²¹ Především na nich totiž norské

¹⁵ „Royal Decree of 31 May 1963 Relating to the Sovereignty of Norway over the Sea-Bed and Subsoil outside the Norwegian Coast.“, United Nations, http://www.un.org/depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/PDFFILES/NOR_1963_Decree.pdf (staženo 13. 2. 2014).

¹⁶ Je-li stanovena hranice podle mediánového principu, vede středem rozdělovaného území tak, že vzdálenost pobřeží od hranice je v případě obou států stejná. Sektorový princip se používá nejčastěji v polárních oblastech, přičemž námořní hranice je tvořena spojnicí mezi pozemní hranicí a pólem. V případě Dánska se jednalo prakticky o protažení pozemní hranice. Zdroj: Alex G. Oude Elferink a Donald R. Rothwell, eds., *The Law of the Sea and Polar Maritime Delimitation and Jurisdiction* (The Hague: Kluwer Law International, 2001), 26; „Convention on the Continental Shelf. Done at Geneva, on 29 April 1958.“, United Nations, <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20499/volume-499-I-7302-English.pdf> (staženo 12. 3. 2014); Kindingstad, „*Norwegian Oil History*“, 30.

¹⁷ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 12.

¹⁸ Kindingstad, „*Norwegian Oil History*“, 30.

¹⁹ Konstantin Rozhnov, „Norway and Russia 'open up for business' in the Barents sea“, *BBC*, 15. září 2010; Luke Harding, „Russia and Norway resolve Arctic border dispute“, *The Guardian*, 15. září 2010.

²⁰ Einar Lie, „The Norwegian State and the Oil Companies“, in *Oil producing countries and oil companies: from the nineteenth century to the twenty-first century*, ed. Alain Beltran (Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, 2011), 285.

²¹ *Ibid.*, 267.

hospodářství vždy záviselo, ať už se jednalo o dřevo, ryby, kovy a minerály či ropu a zemní plyn. Státní vlastnictví bylo také upřednostňováno tehdy, pokud výše předpokládaných investic přesahovala míru, do jaké by byly daný projekt schopné financovat již existující soukromé společnosti. Dalším případem pak byly oblasti politického či strategického významu, jako například obrana nebo klíčové oblasti kovo zpracujícího sektoru.²² Mezi rozvojem kovo zpracujícího a ropného sektoru tak existuje silná návaznost a paralela.²³

Energeticky náročný kovo zpracující průmysl se v Norsku mohl prosadit díky dostupnosti levné energie z vodních elektráren. Na počátku 20. století, kdy se tato oblast průmyslu začala rozvíjet, však chyběl domácí kapitál, a tak místní vodopády začali ve velkém skupovat zahraniční investoři, kteří jimi vyprodukovanou energii následně využívali v továrnách na zpracování kovů.²⁴ Tyto investice byly norským státem vítány, protože vytvářely pracovní místa a zajišťovaly rozvoj odlehlých oblastí, zároveň se ale objevila snaha o regulaci tohoto typu vlastnictví. Za tímto účelem byl roku 1917 vydán Koncesní zákon, který stanovil, že vodopád je možno zahraničnímu investorovi zapůjčit na 60 let, přičemž po uplynutí tohoto období případně i s vodní elektrárnou státu, a to bez nároku na finanční odměnu původnímu majiteli.²⁵ Tímto způsobem tedy Norsko získávalo stále větší a větší podíl ve vlastnictví vodních elektráren.

Paralely k tomuto vývoji a aplikaci velmi podobných pravidel lze vysledovat v ropném sektoru. I zde se Norsko muselo potýkat s počátečním nedostatkem domácího kapitálu a potřebovalo zahraniční investice. Stejně jako v případě vodních elektráren či rybaření a důlního průmyslu se ale následně objevila potřeba tento průmysl regulovat.²⁶ Proto byl zaveden systém licencí a tvrdé podmínky pro zahraniční společnosti. Zároveň byl kladen důraz na systematické ponoršťování a státní vlastnictví.²⁷

²² Ibid., 271.

²³ Asbjørn Karlsen, „Production of metals based on domestic water power and knowledge“, in *Norway: Nature, Industry and Society*, ed. Grete Rusten et al. (Bergen: Fagbokforlaget, 2013), 157.

²⁴ Ibid., 159.

²⁵ „Act No. 16 of 14 December 1917 relating to acquisition of waterfalls, mines and other real property etc. (Industrial Licensing Act)“, Regjeringen.no, http://www.regjeringen.no/upload/OED/Vedlegg/Lover%20og%20reglement/Act_No_16_of_14_December_1917.pdf (staženo 5. 5. 2014).

²⁶ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 600.

²⁷ Viz kapitola 2 a 3.

Dalším tradičním norským odvětvím, které významnou měrou přispělo k rozvoji ropného sektoru, je lodní doprava a loďařský průmysl. Těžba ropy jim přinesla nové příležitosti k uplatnění: zajišťování seismických průzkumů, vrtání, výrobu vrtných plošin, speciálních plavidel a jiných zařízení, rozvoj nejrůznějších technologií, zásobování a podobně. Loďařský sektor tak prokázal svou schopnost adaptovat se.²⁸ Toto samozřejmě usnadnilo rozvoj vlastní expertízy v ropném sektoru, který byl navíc cíleně pobízen zásahy státu.²⁹ Dále byly využity znalosti týkající se numerické analýzy, stavby přehrad a práce s betonem.³⁰

1.4 Shrnutí

Nejdůležitějšími předpoklady úspěšného rozvoje a fungování norského ropného sektoru byly především stabilní demokracie a fungující státní instituce. Bez nich by Norsko jen stěží dokázalo zajistit výhodné podmínky, vysoké příjmy a fungující legislativní a organizační rámec celého ropného sektoru. Roli hrálo též dobré načasování objevu ropy a zkušenosti norského státu s organizací a regulací jiných průmyslových odvětví.

²⁸ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 140.

²⁹ Viz kapitola 2.

³⁰ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 58.

2. Licenční systém a spolupráce se zahraničními společnostmi

Tato kapitola se věnuje záležitostem, se kterými se státy vlastníci ropy a zemní plyn potýkají před zahájením těžby. Jedná se především o organizaci počátečních průzkumů a vytvoření primárního organizačního rámce pro následné průzkumy a případnou těžbu. Především v této fázi je zpravidla klíčová spolupráce se zahraničními společnostmi, protože hostitelský stát obvykle nemá dostatek kapacit na to, aby byl schopen vše zorganizovat sám. Pro přehlednost zařazují do této kapitoly i několik poznámek týkajících se spolupráce se zahraničními společnostmi obecně, tedy ne nutně jen v počátcích těžby.

Důležitým kritériem, od kterého se odvíjí organizace počátečních aktivit spojených s těžbou, je množství a kvalita dostupných informací týkajících se přítomnosti surovinových zdrojů. Nejprve je tedy nejprve provést určité geologické, geofyzikální a seismické průzkumy.³¹ Na základě takto získaných dat jsou pak vytvářena prvotní pravidla a podmínky pro následné průzkumy a těžbu. V zájmu hostitelské země je samozřejmě zajistit nezávislý a co nejobektivnější posudek, aby se nestalo, že stanovená pravidla budou podhodnocená. Platí totiž, že čím větší jsou odhadované zásoby, tím bude pro hostitelskou zemi snazší vyjednat pro ni příznivé podmínky. Vzhledem k tomu, že data se v závislosti na dalších průzkumech mění, je ale vhodné nastavit taková pravidla, která lze flexibilně upravovat.³²

Pokud se ukáže, že kontinentální šelf daného státu má dostatečně vysoký surovinový potenciál na to, aby se vyplatilo investovat do následných průzkumů a případné těžby, je třeba zvážit, jak to zorganizovat. Předně platí, že hostitelské státy v této fázi zpravidla nemají dostatek lidských zdrojů s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby dokázaly vše zajistit samy.³³ Z toho vyplývá, že je obvykle nutné spolehnout se na spolupráci se zahraničními společnostmi, a to minimálně do té doby, než bude dostatečně rozvinuta domácí expertíza. Tato spolupráce ale nezřídka

³¹ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 151.

³² Ibid., 122–123.

³³ Ibid., 128.

způsobuje velké množství problémů, jako je například korupce či vykořisťování.³⁴ Zapojení zahraničních společností však může mít i své výhody. Vzhledem k tomu, že investice do těchto počátečních průzkumů jsou poměrně rizikové, bylo by nejspíš dost obtížné obhájit, aby vláda financovala vlastní průzkumy z peněz daňových poplatníků, obzvláště pokud by nakonec k objevu nedošlo. Mezinárodní společnosti oproti tomu neinvestují jen do jedné oblasti, ale vytváří portfolia, čímž rozloží risk do několika různých lokalit a jsou tak schopné ustát případný neúspěch mnohem spíše než lokální společnosti.³⁵

Jestliže se tedy hostitelská země rozhodne pro spolupráci se zahraničními společnostmi, je obvykle efektivnější uzavřít smlouvu s více hráči a nechat je soutěžit. Je tak pravděpodobnější, že dojde k většímu počtu objevů, a státní podíl ze zisků (byť to bude menší procento z celku) bude ve finále větší.³⁶ Možných typů takové spolupráce je několik, nicméně pro potřeby této práce jsou zásadní především tzv. *concessionary agreements*, tedy koncesní dohody, a *joint venture*. Systém koncesních dohod spočívá v tom, že hostitelský stát přiděluje zainteresovaným společnostem licence k průzkumům nebo k těžbě, přičemž držitel licence následně odvádí státu daně a licenční poplatky. V případě *joint venture* vytvoří domácí vláda nebo státní společnost a příslušná zahraniční společnost novou firmu, kde každý vlastní přibližně 50 %, případně je společná produkce ošetřena smluvně, aniž by byl vytvářen společný podnik.³⁷

Spolupráce hostitelské země a zahraničních společností samozřejmě vyžaduje jisté kompromisy. Společnosti zpravidla chtějí začít těžit co nejrychleji a nemají potřebu produkci nijak brzdit. Pro hostitelské země je oproti tomu lepší postupovat pomalu a dlouhodobě plánovat, aby nedocházelo k příliš velkým šokům. Pokud se ale obě strany dokážou dohodnout, spolupráce jim zajistí nejen zisk, ale i další výhody. V případě hostitelské země se jedná o stimulaci průmyslového rozvoje, zvyšování zaměstnanosti, zlepšování infrastruktury a rozvoj vzdělání a výzkumu; v případě společností jde o

³⁴ Joseph E. Stiglitz, *Making Globalization Work* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 2006): 138–140; viz kapitola 4.

³⁵ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 131.

³⁶ *Ibid.*, 132.

³⁷ *Ibid.*, 162.

získávání dovedností, které pak mohou použít jinde.³⁸ Působení zahraničních společností však může mít na hostitelský stát i negativní dopady.³⁹

Následující část kapitoly bude věnována počátečnímu přístupu norského státu k těmto záležitostem, průzkumům norského kontinentálního šelfu a zavádění systému licencí. V závěru nastíním povahu spolupráce Norska a zahraničních společností, nicméně toto téma bude dále rozvedeno i v následujících kapitolách.

2.1 Počáteční průzkumy a vznik systému licencí

Na konci 50. let byly norské autority v otázce přítomnosti ropy a zemního plynu v norských vodách dost skeptické. Přestože se už tehdy o ropě v Severním moři vědělo, Norové nepovažovali za pravděpodobné, že by se nějaké zajímavé geologické struktury mohly nacházet i v jejich zeměpisných šířkách.⁴⁰ V roce 1958 prohlásila nově zřízená Norská společnost pro geologický průzkum (NGU), že na kontinentálním šelfu podél norského pobřeží se žádná ropa nebo zemní plyn nenachází.⁴¹ NGU začala provádět první výzkumy až poté, co bylo objeveno naleziště Groningen v Nizozemsku, tedy od roku 1959.⁴² Skeptický přístup však Norům vydržel prakticky až do prvních skutečných objevů. Důkazem je mimo jiné i fakt, že celý kontinentální šelf jižně od 62. rovnoběžky, tedy oblast s gigantickými nalezišti, byl rozdělen hned během prvního kola udělování licencí v roce 1965. Tím pádem mohla být všechna hlavní naleziště objevena ještě před tím, než byl vůbec ustanoven nějaký legislativní a institucionální rámec pro organizaci těžby.⁴³

Roku 1962 projevila společnost Phillips zájem hledat ropu a zemní plyn v norské části Severního moře.⁴⁴ Zajímavostí je, že pro samotný seismický průzkum nebylo tehdy povolení potřeba, což společnost Phillips nejspíš nevěděla, nicméně Norsko to stavělo do výhodné pozice.⁴⁵ Norsko tedy v následujícím roce uzákonilo možnost

³⁸ Ibid., 156.

³⁹ Viz kapitola 4.

⁴⁰ Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 20.

⁴¹ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 8; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 20.

⁴² Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 10; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 16.

⁴³ Lie, „The Norwegian State“, 269.

⁴⁴ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 9; Arve Stølann Angell, *Oil & Gas: The Power of Norway* (Oslo: Findexa Forlag, 2011), 21; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 15.

⁴⁵ Angell, „Oil & Gas“, 21; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 16.

udělovat licence k průzkumům a k těžbě.⁴⁶ V roce 1965 byla ustanovena Norská ropná rada, která organizovala udělování licencí a jednala s držiteli.⁴⁷ Dekret z téhož roku následně rozdělil licence na dva typy, přičemž tzv. *reconnaissance licences* se udělovaly na tři roky a opravňovaly držitele pouze k průzkumům, zatímco *production licences* umožňovaly držiteli provádět průzkumy i těžbu a byly udělovány na 46 let, ovšem s tou podmínkou, že státu po 9 letech případně zpět polovina práv.⁴⁸ Licenční kola jsou obvykle vypisována každé dva roky (nicméně pravidlem to není), v letošním roce se koná již 23. kolo. V oblastech, kde těžba probíhá už delší dobu, jsou licence vypisovány každoročně.⁴⁹

Po britském vzoru bylo Severní moře rozděleno do bloků. Ty ale dosahují velikosti až 500 km², což je více než v případě Velké Británie. Norsko si od toho slibovalo větší zájem těžebních společností a méně problémů s geologickými strukturami přesahujícími hranice jednotlivých bloků.⁵⁰ Bloky, části bloků či skupiny bloků jsou přidělovány jednotlivým společnostem či jejich skupinám během licenčních kol.

2.2 Vývoj od počátku těžby

K objevu ropy na norském kontinentálním šelfu došlo až po čtyřech letech průzkumů, tedy v roce 1969, kdy společnost Phillips objevila naleziště Ekofisk.⁵¹ Objev byl oznámen příhodně na Vánoce, ačkoliv se o něm vědělo již od podzimu.⁵² Samotná těžba započala v roce 1971.⁵³ Teprve v této fázi se do dění začaly zapojovat norské společnosti, o kterých bude řeč v další kapitole. Je proto patrné, že bez spolupráce se zahraničními společnostmi by se Norsko na začátku neobešlo.

Podíl zahraničních a domácích společností operujících na norském kontinentálním šelfu se v průběhu času proměňoval. (Viz Příloha č. 3). Nejprve byla

⁴⁶ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 10.

⁴⁷ Ibid., 18.

⁴⁸ Ibid., 15. Dalším takovým pravidlem bylo, že pokud nebude do 9 let dokončen průzkum, blok případně zpět vládě. Cílem bylo vyřadit ze hry spekulanty, kteří by se (jako v případě Británie) pokusili v případě objevu blok prodat. Zdroj: Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 47.

⁴⁹ „Licensing rounds on the Norwegian Continental Shelf“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Topics/Production-licences/Theme-articles/Licensing-rounds/> (staženo 29. 3. 2014).

⁵⁰ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 15.

⁵¹ Angell, „Oil & Gas“, 13; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 73; Underthun, „The politics“, 123.

⁵² Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 25; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 78.

⁵³ Angell, „Oil & Gas“, 13.

nejvíce zastoupena společnost Phillips (později ConocoPhillips), v menší míře další zahraniční společnosti. Zlom přišel se založením Statoilu, který norskému kontinentálnímu šelfu začal záhy dominovat. Je tedy zřejmé, že norský stát při udělování licencí a koncesí státní společnost výrazně podporoval.⁵⁴ Ve stejné době vzrostlo též zastoupení společnosti Norsk Hydro.⁵⁵ Norsko dosáhlo soběstačnosti v produkci ropy roku 1975.⁵⁶

2.3 Ponoršťování a rozvoj norské expertízy

Snaha o *norwegianisation*, tedy „ponorštění“ ropného sektoru byla jedním z hlavních principů norské ropné politiky už od počátku. Při vybírání vhodných společností během udělování licencí byl brán ohled na to, do jaké míry by mohly prospět norskému hospodářství např. stavbou rafinérií nebo používáním norských lodí. Zároveň bylo po společnostech požadováno, aby užívaly norské pozemní základny a využívaly norské pracovní síly, pokud budou alespoň trochu konkurenceschopné.⁵⁷ Zahraniční společnosti tak byly prakticky nuceny trénovat a angažovat norskou expertízu a společnosti. Je ale nutné podotknout, že zahraniční společnosti často vycházely norské straně vstříc i z vlastní iniciativy.

Podle královského dekretu z roku 1972 měly být norské společnosti zvány k veřejným soutěžím a při vyhodnocování nabídek měl být brán ohled na to, do jaké míry budou využívány norské služby a zboží.⁵⁸ Tento princip byl však začleňován do licenčních dokumentů už od roku 1969.⁵⁹ Držitelé licencí museli následně dokládat, že norští dodavatelé měli rovné podmínky při soutěži o zakázky. Díky tomuto pravidlu měly norské společnosti lepší příležitost zvyšovat svou konkurenceschopnost. V roce 1972 bylo též uzákoněno, že pokud král nestanoví jinak, ropa vyprodukovaná v Norsku má být přiváděna na norskou pevninu, tedy ne například potrubím do Velké Británie a podobně.⁶⁰ Cílem tohoto opatření byl rozvoj petrochemického průmyslu v pevninském Norsku.

⁵⁴ Underthun, „The politics“, 124.

⁵⁵ Thurber, „Norway's evolving champion“, 608.

⁵⁶ Angell, „Oil & Gas“, 24; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 169.

⁵⁷ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 20.

⁵⁸ Ibid., 60; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 148.

⁵⁹ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 60.

⁶⁰ Ibid., 70.

Norsko též prosazovalo úzkou spoluprací zahraničních společností s norskými výzkumnými instituty, společnostmi a průmyslem. Za tímto účelem vznikla celá řada fór a státem podporovaných výzkumných programů. Ty se většinou zaměřují na zefektivnění těžby a různé technologické otázky. Norské univerzity najímaly velké množství zahraničních profesorů a do výuky se často zapojovali i specialisté z jednotlivých společností.⁶¹ Roku 1978 bylo uzákoněno, že alespoň 50 % R&D se má odehrávat v Norsku.⁶² Zahraniční společnosti to přijaly veskrze pozitivně a výsledkem tohoto opatření byl impozantní rozvoj nových technologií. Již v 70. letech se Norové stali světovou špičkou ve výrobě betonových vrtných plošin, pro kterou se osvědčily hluboké a klidné fjordy.⁶³ V reakci na ropné šoky byly vyvinuty technologie snižující náklady na těžbu a produkci a v 80. letech v souvislosti s rozhodnutím exportovat zemní plyn do Německa získali Norové důležitou zkušenost s pokládáním potrubí na dno oceánu.⁶⁴

2.4 Shrnutí

Důležitým krokem, který norský stát před zahájením těžby podnikl, bylo ustavení licenčního systému. Ten zajišťuje rovnováhu mezi soutěží a spoluprací mezi domácími a zahraničními společnostmi a je tak jedním z nejdůležitějších regulatorních mechanismů.⁶⁵ Zároveň umožňuje státu kontrolovat dění na norském kontinentálním šelfu. Především v počátcích těžby sehrál také zásadní roli způsob, jakým Norsko spolupracovalo se zahraničními společnostmi. Nejen že tak posílilo své hospodářství, ale především dokázalo vybudovat vlastní kapacity.

⁶¹ Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 150.

⁶² Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 59; Norský stát přestal toto požadovat roku 1986. Zdroj: Ibid., 234.

⁶³ Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 156.

⁶⁴ Angell, „Oil & Gas“, 29–34.

⁶⁵ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 613.

3. Státní politika a organizace ropného sektoru

Tato kapitola se detailněji věnuje záležitostem, které byly zmíněny již v předchozí části práce. Jedná se v první řadě o dlouhodobé cíle hostitelského státu, na jejichž základě je vytvářen legislativní a regulační rámec pro ropný sektor. Dalším tématem je způsob, jakým je moc a zodpovědnost za jednotlivé složky ropné politiky rozdělena mezi již existující instituce, případně vytváření nových institucí. Závěrečná část této kapitoly pak bude věnována roli domácích ropných společností.

Základním východiskem této kapitoly je fakt, že pokud daný stát disponuje surovinovým bohatstvím, jeho zájmem bude zhodnotit jej co nejefektivněji a pokud možno tak, aby z něj měl dlouhodobý prospěch. (To může znít samozřejmě, nicméně to není pravidlem a rozhodně není snadné tento záměr uvést do praxe.)⁶⁶ Za tímto účelem je nutné stanovit určitá pravidla a principy a zajistit dohled nad jejich dodržováním. Tato pravidla se mohou týkat již dříve zmiňovaného rozvoje domácích kapacit a průmyslu, stejně jako například tempa těžby, bezpečnosti či ochrany životního prostředí. Zároveň je třeba počítat s tím, že rozvoj ropného sektoru může výrazně ovlivnit jiná odvětví a celkovou situaci ve společnosti, ať už se jedná o migrační toky do center ropných aktivit či odliv mozků z jiných sektorů.⁶⁷ Flexibilita těchto pravidel a schopnost přizpůsobit se změnám situace je samozřejmě výhodou.

Dále je nutné stanovit, který orgán státní správy bude za ropnou politiku zodpovědný. Tím může být například ministerstvo průmyslu nebo nějaký jeho ekvivalent, který si obvykle vytvoří separátní kancelář či direktorát zabývající se příslušnými záležitostmi. Některé státy také vytváří zvláštní ministerstva věnující se pouze ropě. Další otázkou je způsob, jakým se stát chce podílet na těžbě samotné, tedy jestli se například rozhodne založit státní společnost, zestátní společnost již existující anebo operacemi pověřit některou z domácích společností, aniž by ji zestátnil.

V následující části kapitoly se tedy budu nejprve věnovat formulaci principů norské ropné politiky a tvorbě jejího legislativního rámce. Následně se zaměřím na vznik příslušné administrativy a rozdělení zodpovědnosti mezi různé orgány státní

⁶⁶ Viz kapitola 4.

⁶⁷ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 152.

správy. Závěr kapitoly bude věnován norským těžebním společnostem s důrazem na státní společnost Statoil.

3.1 Státní ropná politika a legislativa

Jistá politická rozhodnutí a legislativa byly přijaty samozřejmě už v začátcích ropné éry. Jedná se například o prohlášení suverenity nad norským kontinentálním šelfem či rozhodnutí zavést licenční systém, viz výše. Zájem politiků o ropu a tím pádem i množství nových rozhodnutí však vzrostlo až na začátku 70. let v souvislosti s objevy velkých nalezišť a růstem cen ropy. Národní ropná politika jakožto ucelený koncept byla formulována roku 1971, v roce 1974 se pak objevily první snahy regulovat tempo těžby. Teprve roku 1985 byl vydán první komplexní ropný zákon, který byl poprvé revidován až roku 1996.

3.1.1 10 ropných příkázání

Roku 1971 vydal norský parlament Bílou knihu o ropné politice, která obsahovala takzvaných 10 ropných příkázání.⁶⁸ (Viz Příloha č. 4). Jednalo se o seznam opatření, která měla zajistit efektivní nakládání s přírodními zdroji a dlouhodobý pozitivní přínos těžby pro norskou společnost. Hlavním cílem bylo především předejít možným negativním dopadům rozvoje ropného sektoru na hospodářství, politický systém a společnost, která podle vlastního názoru fungovala už tak dost dobře. V tomto ohledu se Norsko odlišovalo od jiných států, které se spíše než na ochranu dosavadních pořádků zaměřovaly na okamžitý zisk.⁶⁹

První příkázání stanoví, že nad všemi operacemi na norském kontinentálním šelfu musí být zajištěn státní dohled. O tomto principu bude řeč v následující části této kapitoly, nicméně jej lze považovat za naplněný.⁷⁰ Podle druhého příkázání má těžba probíhat způsobem, který zajistí co nejvyšší míru nezávislosti na dodávkách ropy a zemního plynu odjinud. Dnes je samozřejmě jasné, že Norsko zůstane v dohledné budoucnosti soběstačné⁷¹, nicméně je třeba pamatovat na to, že v roce 1971 Norsko

⁶⁸ Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 98.

⁶⁹ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 610.

⁷⁰ „10 commanding achievements“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/Publications/Norwegian-Continental-Shelf/No2-2010/10-commanding-achievements/> (staženo 3. 4. 2014).

⁷¹ Celkové množství zdrojů ropy a zemního plynu nacházejících se na norském kontinentálním šelfu se odhaduje na 13,6 mld. Sm³ ropného ekvivalentu. Z toho bylo již cca 6 mld. vytěženo, 5 mld. objevených zásob čeká na vytěženi a 2,6 mld. tvoří odhadované, ale dosud neobjevené zásoby (nezapočítává se okolí

takovou jistotu nemělo. Obří naleziště (až na zmíněný Ekofisk) byla totiž objevena až po vydání této Bílé knihy.

Dle třetího přikázání měl být v Norsku rozvinut ropný průmysl. Vzhledem k tomu, že je dnes v tomto sektoru zaměstnáno cca 200 000 lidí, se dá tento úkol též považovat za splněný.⁷² Podle čtvrtého přikázání má rozvoj ropného průmyslu brát ohled na již existující průmyslové aktivity a dbát na ochranu přírody a životního prostředí. Zde je hodnocení poněkud obtížnější, protože růst ropného sektoru sice posílil související odvětví, ale zároveň si je do jisté míry podmanil. Odliv mozků byl zmíněn již výše. Těžba též rozvířila ekologické debaty a vyvolala odpor v některých společenských kruzích, nicméně ve srovnání s jinými státy si Norsko v ekologickém ohledu vede dobře. Norsko se podle oficiálních vyjádření staví k otázce ekologie velmi zodpovědně, a to nejen ve spojitosti s těžbou, ale i v obecné rovině.⁷³ Zapojuje se do ekologických programů EU a OSN a spolupracuje i jednotlivě s konkrétními státy (Indie, Jižní Afrika a Čína).⁷⁴ Speciální pozornost Norsko věnuje například skladování oxidu uhličitého.⁷⁵

Páté přikázání zakazuje spalování vytěžitelného plynu, nejedná-li se o krátká testovací období. (V některých případech bývá totiž plyn spalován za účelem získání snazšího přístupu k ropě.) Dle šestého přikázání má být ropa z norského kontinentálního šelfu přiváděna zásadně do Norska, s výjimkou případů, kdy by sociopolitické okolnosti

ostrova Jan Mayen a jihovýchodní oblasti Barentsova moře.) Zdroj: „Petroleum resources“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-4/> (staženo 5. 5. 2014).

⁷² „10 commanding achievements“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/Publications/Norwegian-Continental-Shelf/No2-2010/10-commanding-achievements/> (staženo 3. 4. 2014).

⁷³ „Environment“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Topics/Environment/> (staženo 14. 12. 2012); „Mezinárodní spolupráce v oblasti životního prostředí“, Norsko: Oficiální stránky v České republice, http://www.noramb.cz/About_Norway/ivotni-prosteddi/ivotni-prosteddi/cooperation/ (staženo 14. 12. 2012); „Statoil climate policy“, Statoil, <http://www.statoil.com/en/environmentsociety/environment/climate/Pages/ClimatePolicy.aspx> (staženo 14. 12. 2012).

⁷⁴ „Ekologie“, Norsko: Oficiální stránky v České republice, <http://www.noramb.cz/ARKIV/Basisartikler--Oversettelser/Ikke-brukt/environment/cooperation/>, (staženo 14. 12. 2012).

⁷⁵ Ibid. Oxid uhličitý se dá zkapalnit a skladovat tak, aby neohrožoval a nepoškozoval životní prostředí. Od roku 1996 je skladován v podmořské formaci Utsira. Například hnutí Greenpeace ale toto počínání považuje za nezodpovědné a obává se, že CO₂ skladovaný pod mořem je pro životní prostředí časovanou bombou. Zdroj: „Myths and facts about CO₂ storage“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Topics/Environment/Temaartikler/Myths-and-facts-about-CO2-storage/> (staženo 17. 12. 2012); „Norway must not permit ocean dumping of CO₂“, Greenpeace International, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/norway-must-reject-co2-ocean-d/> (staženo 17. 12. 2012).

vyžadovaly jiné řešení. Toto pravidlo minimálně v počáteční fázi dodržováno nebylo, protože suroviny z prvních dvou nalezišť byly transportovány do Německa a Velké Británie. Naleziště se totiž nachází až za zmiňovaným Norským příkopem, přes který byly ropovody nainstalovány až na začátku 80. let.⁷⁶

Poměrně obšírné sedmé příkázání stanoví, že se stát má angažovat na všech náležitých úrovních a přispívat k naplňování norských zájmů v ropném průmyslu. Dále se má podílet na vytváření jednotné ropné komunity, která bude orientovaná jak národně, tak mezinárodně. Vzhledem k tomu, že se toto příkázání vztahuje prakticky ke stejným záležitostem jako příkázání první, bude taktéž rozvedeno níže v této kapitole. To platí i pro osmé příkázání, podle kterého měla být založena státní společnost starající se o obchodní zájmy státu.

Deváté příkázání se vztahuje k oblastem severně od 62. rovnoběžky. Pro tuto lokalitu měl být vytvořen plán, který by reflektoval tamější zvláštní sociopolitické podmínky, a to jak domácí, tak mezistátní. V prvním případě se jedná především o nutnost přísné ochrany celé oblasti před znečištěním během těžby. V případě druhém jde zejména o vztah s Ruskem. S tím souvisí i poslední desáté příkázání, které prohlašuje, že velké objevy ropy mohou představovat nové výzvy pro norskou zahraniční politiku. To se potvrdilo během výše zmiňovaných jednání o tamější námořní hranici. Současnou výzvou zůstává oblast Arktidy a případné budoucí spory o naleziště dosud skrytá pod ledem.

3.1.2 Ropný zákon

Přístup norského státu může být příkladem toho, jak vydávání legislativy neuspěchat. Až do roku 1985 se totiž Norsko obešlo pouze s královskými dekrety a teprve po dvaceti letech vydalo komplexní zákon, který byl zrevidován poprvé až roku 1996.⁷⁷ Tento zákon ustanovuje norský stát vlastníkem veškeré ropy na norském kontinentálním šelfu a garantuje mu výlučné právo na resource management, který má být prováděn tak, aby ze svého surovinového bohatství mohla norská společnost dlouhodobě

⁷⁶ „10 commanding achievements“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/Publications/Norwegian-Continental-Shelf/No2-2010/10-commanding-achievements/> (staženo 3. 4. 2014).

⁷⁷ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 85; Thurber, „Norway’s evolving champion“, 605.

profitovat. Zákon se dále věnuje licencím k průzkumům a k produkci, produkci samotné, odpovědnosti za znečištění, bezpečnosti, speciálním pravidlům, které se týkají kompenzací pro norské rybáře, a státnímu podílu.⁷⁸

Za řízení zdrojů tedy v praxi odpovídá Ministerstvo pro ropu a energii, respektive částečně i NPD, který se ministerstvu zodpovídá. (Viz níže.) Ministerstvo zároveň zajišťuje, že všechny aktivity probíhají v souladu s platnou legislativou a státní ropnou politikou. To znamená, že ministerstvo uděluje licence a schvaluje plány pro jednotlivé bloky s ohledem na to, jestli výše zmíněným podmínkám vyhovují.⁷⁹

3.2 Státní instituce a dělení zodpovědnosti

Prvním orgánem státní správy, který se měl věnovat záležitostem spojeným s ropou, byla Komise kontinentálního šelfu založená roku 1963. Jejím úkolem bylo navrhnout počáteční právní rámec pro administrativu ropných aktivit. O dva roky později vznikla již výše zmiňovaná ropná rada, která měla na starosti jednání s těžebními společnostmi a sloužila jako poradní orgán Ministerstva průmyslu. To v roce 1966 vyčlenilo zvláštní ropnou sekci.⁸⁰ Roku 1978 byla ropná agenda převedena pod nově založené Ministerstvo ropy a energie.⁸¹

V roce 1972 se norský parlament rozhodl vytvořit státní ropnou společnost *Den norske stats oljeselskap AS*, zkráceně Statoil, a NPD.⁸² NPD je administrativní orgán, který se v současnosti zodpovídá Ministerstvu ropy a energie⁸³ a zároveň slouží jako jeho poradní orgán. Spolupracuje též s držiteli licencí. Jeho úkolem je správa dat z norského kontinentálního šelfu a dohled nad bezpečností a ochranou životního prostředí.⁸⁴ Roli Statoilu je věnována následující podkapitola.

⁷⁸ „Act 29 November 1996 No. 72 relating to petroleum activities“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/Regulations/Acts/Petroleum-activities-act/> (staženo 5. 5. 2014).

⁷⁹ „Regulation“, Statoil, <http://www.statoil.com/annualreport2010/en/ouoperations/regulation/pages/regulation.aspx> (staženo 8. 4. 2014).

⁸⁰ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 13. Ropná sekce mimochodem čítala celkem tři osoby.

⁸¹ Ibid., 48.

⁸² Angell, „Oil & Gas“, 24; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 87; Thurber, „Norway’s evolving champion“, 607.

⁸³ V otázce bezpečnosti se však zodpovídá Ministerstvu práce a místních záležitostí. Zdroj: Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 54.

⁸⁴ „The Norwegian Petroleum Directorate“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/About-us/> (staženo 9. 4. 2014).

Tímto způsobem byla tedy zodpovědnost rozdělena mezi Ministerstvo průmyslu (od roku 1978 Ministerstvo ropy a energie), Statoil a NPD. Ministerstvo mělo za úkol vytvářet cíle pro ropný sektor, vypracovávat návrhy zákonů a udělovat licence. Úkolem NPD jakožto administrativního orgánu bylo zpracovávat data z norského kontinentálního šelfu, spolupracovat jak s ministerstvem, tak s těžebními společnostmi, a zajišťovat regulační funkci. A konečně Statoil měl na starosti komerční záležitosti.⁸⁵ Toto organizační schéma je označováno jako norský model (v užším slova smyslu).⁸⁶

3.2.1 Statoil

Společnost Statoil byla založena roku 1972. V první řadě je dobré zmínit, že v 70. letech byly státní společnosti v módě.⁸⁷ Toto řešení tedy nebylo nijak neobvyklé a zároveň svou povahou odpovídalo poválečnému sociálnědemokratickému duchu a norská společnost jej podporovala.⁸⁸

O založení státní společnosti však nebylo rozhodnuto už od počátku. Prvotním plánem bylo svěřit celou záležitost domácí společnosti Norsk Hydro, tak jako tomu bylo například v případě Dánska a tamější společnosti AP Møller.⁸⁹ Potíž byla ale v tom, že vlastníci akcií Norsk Hydro pocházeli z větší části ze zahraničí, takže hrozilo, že by ropný průmysl mohl padnout do cizích rukou.⁹⁰ Vláda sice začala akcie společnosti skupovat, ale v důsledku vnitropolitických změn nakonec k naplnění dánského scénáře nedošlo. Stejně tak Norsko nezvolilo cestu fúze několika společností, jako tomu bylo například v případě francouzského uskupení Total-Fina-Elf. Norský stát si totiž dobře uvědomoval výhody vzájemné rivality jednotlivých společností a sliboval si od ní více informací.⁹¹

Společnost Norsk Hydro nicméně na norském kontinentálním šelfu působila i nadále, stejně jako jiná norská společnost s názvem Saga Petroleum⁹², přičemž oba tyto

⁸⁵ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, xiv; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 86.

⁸⁶ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, xiv.

⁸⁷ Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 86; Lie, „The Norwegian State“, 268.

⁸⁸ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 47.

⁸⁹ Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 68.

⁹⁰ Ibid., 81.

⁹¹ Lie, „The Norwegian State“, 285.

⁹² Tato společnost vznikla z podnětu státu sloučením zbývajících soukromých norských ropných společností. Zdroj: Thurber, „Norway's evolving champion“, 607.

aktéry norský stát podporoval.⁹³ Toto řešení bylo jakýmsi kompromisem mezi několika odlišnými přístupy: na jedné straně existovala plně státní společnost Statoil, na straně druhé zcela soukromá Saga Petroleum, a někde uprostřed Norsk Hydro, kde stát vlastnil 51% podíl.⁹⁴ Situace se změnila až roku 1999, kdy si Statoil a Norsk Hydro společnost Saga rozdělily mezi sebe.⁹⁵ V roce 2007 došlo i ke sloučení Statoilu a Norsk Hydro za účelem zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti v zahraničních operacích, čímž byl stvořen gigant zastřešující přibližně 80 % produkce na norském kontinentálním šelfu.⁹⁶ Původní koncept tří norských společností působících na norském kontinentálním šelfu tak zanikl.⁹⁷ S tím Norsko přišlo i o pluralitu pohledů na ropný sektor a jistou vyváženost.⁹⁸

Statoil nicméně hrál na norském kontinentálním šelfu dominantní roli vždy a především v počáteční fázi byl velmi privilegovaným hráčem.⁹⁹ Statoilu byl automaticky přidělován minimálně 50% podíl z každého bloku, přičemž tento podíl mohl být následně zvýšen (tzv. *sliding scale*).¹⁰⁰ Zároveň se Statoil nemusel podílet na nákladech na průzkumnou fázi (tzv. *carried interest*). Ve výsledku tak byl oproti ostatním výrazně zvýhodněn, protože v počáteční fázi nemusel riskovat žádný kapitál, ale pokud došlo k objevu, připadl mu většinový podíl.¹⁰¹ Nárůst zisků podpořila i výše zmiňovaná ekonomická situace v 70. letech.

S touto situací samozřejmě nesouhlasily ostatní společnosti. Nevoli vyvolávala i rostoucí politická moc Statoilu. V 80. letech tak norská vláda přistoupila k jistým opatřením, která měla Statoilu „přistříhnout křídla“. Roku 1985 byl zaveden systém *State's Direct Financial Interest* (SDFI) – tedy přímý podíl státu. Doposud totiž vlastnil norský stát podíl na produkčních licencích pouze prostřednictvím Statoilu. Tímto se však podíl Statoilu rozdělil na dvě části, z čehož jedna zůstala společnosti a druhá, větší

⁹³ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 56; Lie, „The Norwegian State“, 275.

⁹⁴ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 57.

⁹⁵ Lie, „The Norwegian State“, 282; Kindingstad, „Norwegian Oil History“, 241.

⁹⁶ Thurber, „Norway's evolving champion“, 642.

⁹⁷ Angell, „Oil & Gas“, 10; Thurber, „Norway's evolving champion“, 610.

⁹⁸ Thurber, „Norway's evolving champion“, 642.

⁹⁹ Underthun, „The politics“, 124.

¹⁰⁰ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 27; Thurber, „Norway's evolving champion“, 607.

¹⁰¹ Lie, „The Norwegian State“, 274; Thurber, „Norway's evolving champion“, 608.

část, připadla státu jakožto SDFI.¹⁰² Příjmy ze SDFI tak nyní směřují přímo do norského státu, aniž by zvyšovaly objem finančních toků proudících skrz Statoil.¹⁰³ Zároveň Statoil do značné míry ztratil vliv na rozhodování o státních podílech v licenčních skupinách.¹⁰⁴ Statoilu však byla ponechána každodenní správa SDFI¹⁰⁵, a to až do roku 2001, kdy byl částečně privatizován.¹⁰⁶ Poté byla správou SDFI pověřena nově založená státní společnost Petoro.¹⁰⁷

Důvodem částečné privatizace Statoilu byla potřeba lepších podmínek pro expanzi do zahraničí.¹⁰⁸ Pro tu se Statoil rozhodl už v 90. letech, a to především proto, že norské zdroje nejsou neomezené a dlouhodobé přežití společnosti závisí na její konkurenceschopnosti a působení v zahraničí.¹⁰⁹ Tím pádem se na rozdíl od počátečního období, kdy byla privilegia považována za nutnou podporu začínajícímu průmyslu, později projevila potřeba větší nezávislosti.¹¹⁰ Příliš úzké sepětí státu se Statoilem by totiž společnosti neumožňovalo potřebnou volnost. Vzhledem k tomu, že produkce ropy v Norsku tehdy vrcholila a stát se na budoucí pokles připravoval prostřednictvím ropného fondu¹¹¹, neměl norský stát tak velkou potřebu mít nad Statoilem nadále stoprocentní kontrolu a s částečnou privatizací souhlasil.

V současnosti se Statoil angažuje hlavně v Angole, Ázerbájdžánu a USA, dále pak v Alžírsku, Nigérii a Brazílii.¹¹² (Viz Příloha č. 5.) Ze zahraničí pochází 37 % jeho celkové produkce.¹¹³ Statoil dnes patří mezi státní společnosti nejpodobnější těm mezinárodním v otázce vlády, obchodní strategie a výkonnosti.¹¹⁴ Přes veškeré

¹⁰² „Framework and organization“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/publications/facts/facts-2013/chapter-2/> (staženo 10. 4. 2014); Thurber, „Norway’s evolving champion“, 609.

¹⁰³ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 620.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 88.

¹⁰⁶ Angell, „Oil & Gas“, 41.

¹⁰⁷ Lie, „The Norwegian State“, 283; Thurber, „Norway’s evolving champion“, 623.

¹⁰⁸ Lie, „The Norwegian State“, 283.

¹⁰⁹ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 621.

¹¹⁰ Ibid., 602.

¹¹¹ Viz kapitola 4.

¹¹² „2013 Annual Report on Form 20-F“, Statoil, http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2013/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/AnnualReport20-F.pdf (staženo 5. 5. 2014).

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 599.

organizační změny však dost dobře nelze úzké vztahy mezi Statoilem a norským státem úplně zpřetrhat. Na konci roku 2013 vlastnil norský stát 67% podíl Statoilu.¹¹⁵

3.3 Shrnutí

Skutečně zásadním krokem, který norský stát podnikl, byla formulace státní ropné politiky v 10 ropných příkázáních. Jejich dodržování značnou měrou přispělo k tomu, že surovinové zdroje byly využívány efektivně a norská společnost z nich mohla dlouhodobě profitovat. Dalším důležitým rozhodnutím bylo rozdělit politickou, regulatorní a komerční zodpovědnost mezi ministerstvo, NPD a Statoil. Vznikl tím vyvážený model, jehož složky sice fungují odděleně, ale zároveň spolupracují. Tento model je také neutrálnější a tedy i spravedlivější k zahraničním společnostem. Podobný systém byl poté, co se osvědčil v Norsku, zaveden i v Nigérii nebo Mexiku.¹¹⁶

¹¹⁵ „2013 Annual Report on Form 20-F“, Statoil, http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2013/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/AnnualReport20-F.pdf (staženo 5. 5. 2014).

¹¹⁶ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 599.

4. Příjmy z ropného sektoru

Jednou z nejdůležitějších otázek, se kterou se státy vlastníci ropy, zemní plyn či jiné suroviny musí vypořádat, je způsob, jak dosáhnout co nejvyšších zisků z produkce a jak je rozložit tak, aby z nich společnost měla co největší prospěch.¹¹⁷ To ovšem není nic snadného a vlastnictví surovinových zdrojů, obzvlášť jedná-li se o ropu, se může stát spíš prokletím než požehnáním. Státy vlastníci surovinové zdroje bývají sice bohaté, ale zároveň se vyznačují chudým obyvatelstvem.¹¹⁸ Je také prokázáno, že státy bohaté na surovinové zdroje se obvykle vyznačují pomalejším ekonomickým růstem než státy, které jsou na suroviny chudé.¹¹⁹ Produkce ropy tak může zvyšovat míru nerovnosti, ale také bránit diverzifikaci, zhoršovat kvalitu vládnutí, zvyšovat politickou nestabilitu a vytvářet prostor pro rozkrádání, korupci a konflikty.¹²⁰ Friedmanův První zákon ropné politiky též říká, že čím víc rostou ceny ropy, tím víc je narušována svoboda projevu, a tisku, svobodné volby, nezávislost soudnictví a vláda zákona. Tyto trendy jsou navíc podpořeny tím, že s nárůstem cen ropy ztrácejí političtí vůdci ropných států zájem o to, co si o nich svět myslí.¹²¹ Tyto jevy jsou nazývány *resource curse* či *paradox of plenty*.

Častým problémem bývá vznik závislosti hospodářství státu na vývozech ropy.¹²² Export ropy může v takových zemích představovat až 95 % celkového vývozu či 86 % HDP.¹²³ Pro tyto státy může být problémem nestabilita cen ropy a jen velmi omezená možnost tyto výkyvy předpovídat. Fluktuace cen, cenové šoky a cyklické výkyvy tak mohou výrazně ovlivnit státní příjmy, stejně jako fakt, že i drobný nedostatek v odhadu ceny ropy může vzhledem k obrovským objemům produkce vést ke schodku v řádech milionů dolarů. Další komplikací je neustálá nejistota ohledně objemu produkce, který se dá dopředu pouze odhadnout. Z těchto důvodů může být

¹¹⁷ Thurber, „Norway’s evolving champion“, 614.

¹¹⁸ Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 134.

¹¹⁹ Michael L. Ross, „The Political Economy of the Resource Curse“, *World Politics*, č. 51 (leden 1999): 300, <http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/ross/paper.pdf> (staženo 9. 5. 2014); Terry L. Karl, „Oil-Led Development: Social, Political, and Economic Consequences“, *CDDRL Working Papers*, č. 80 (leden 2007): 5, http://iis-db.stanford.edu/pubs/21537/No_80_Terry_Karl_-_Effects_of_Oil_Development.pdf (staženo 9. 5. 2014).

¹²⁰ Karl, „Oil-Led Development“, 2; Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 136.

¹²¹ Thomas L. Friedman, „The First Law of Petropolitics“, *Foreign Policy*, č. 154 (květen / červen 2006), <http://www.proquest.com/> (staženo 9. 5. 2014).

¹²² Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 134.

¹²³ Karl, „Oil-Led Development“, 4.

obtížné vytvářet pevně dané plány státních rozpočtů a mohou se vyskytnout problémy s rozpočtovou disciplínou.¹²⁴

Součástí resource curse může být i tzv. holandská nemoc. Tento stav se obvykle objevuje po objevení velkých nalezišť ropy či zemního plynu, nicméně může nastat i z jiných důvodů. V reakci na objev začne do daného státu proudit velké množství zahraniční měny, což vede k posilování domácí měny. Změny směnného kurzu ale způsobují oslabení konkurenceschopnosti ostatních exportních odvětví, zvýšení objemu levných dovozů a v důsledku deindustrializaci. Tento proces je pojmenován podle nizozemské hospodářské krize v 60. letech, která přišla po objevení zemního plynu v Severním moři.¹²⁵ Ostatní průmyslová odvětví mohou být také potlačována přílišnou orientací na ropný sektor, což též může vést ke strukturálnímu zaostávání.

Jinými slovy, každá ekonomika má určitou kapacitu a příliš rychlé zbohatnutí by ji mohlo rozvrátit. Jedním ze způsobů, jak se takovému ropnému prokletí vyhnout, je založení státního investičního fondu (*sovereign wealth fund*), ve kterém budou ukládány přebytky příjmů z produkce. Účelem těchto fondů je mimo jiné chránit ekonomiku a rozpočet státu před dopady nadměrných výkyvů v cenách a produkci a shromažďovat úspory pro další generace.¹²⁶ V současné době existuje takových fondů přes 70 a více než polovina z nich shromažďuje právě finanční přebytky z těžby ropy a zemního plynu.¹²⁷ Vzhledem k výše zmiňované holandské nemoci a problémům, které může způsobit převádění velkého množství zahraniční měny do měny domácí, je obvykle vhodnější, když fond investuje v zahraničí. To je ale nepochopitelné obzvláště pro rozvojové země, které by investice zoufale potřebovaly doma.¹²⁸ Stejná situace nastává i v zemích s vysokou nezaměstnaností, kde by takové investice snadno zastoupily pro domácí ekonomiku zdravé, ale neoblíbené daně.¹²⁹

¹²⁴ Ibid., 6.

¹²⁵ „Dutch Disease definition from Financial Times Lexicon“, Financial Times Lexicon, <http://lexicon.ft.com/term?term=dutch-disease> (staženo 12. 4. 2014); Friedman, „The First Law of Petropolitics“, Karl, „Oil-Led Development“, 5; Ross, „The Political Economy“, 306; Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 148.

¹²⁶ „What is a SWF?“, SWF Institute, <http://www.swfinstitute.org/sovereign-wealth-fund/> (staženo 12. 4. 2014).

¹²⁷ „Fund rankings“, SWF Institute, <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings/> (staženo 4. 5. 2014).

¹²⁸ Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 148.

¹²⁹ Ibid., 149.

S tímto souvisí též vznik tzv. *rentier state* – tedy státu, který žije z příjmů ropného sektoru a ne z daní, které odvádí jeho obyvatelstvo.¹³⁰ V důsledku toho, že stát získává hodně peněz za málo práce, se vytrácí daňová a finanční disciplína a zdravé pracovní návyky a zároveň dochází k podkopávání národní jednoty a víry v tržní ekonomiku.¹³¹ Zjednodušeně řečeno, stát, který nepotřebuje danit své obyvatelstvo, také nebude naslouchat jeho potřebám a nebude se mu zodpovídat.¹³² Místo toho bude drát ohledy právě na ropné společnosti, které do jeho rozpočtu přivádějí velké množství peněz. Tím se stane náchylnějším k nedemokratickému chování a bude mít tendenci k preferování těžby na úkor udržitelného vývoje. Příjmy z ropného sektoru také mohou autoritářským vládcům pomoci udržet se déle u moci prostřednictvím financování rozsáhlého represivního aparátu či nákupu zbraní.¹³³

Stát se zároveň může stát jakousi „sklenicí medu“, na kterou se slétávají hrabivci v naději, že ukořistí část příjmů z ropného sektoru. Vzniklá úzká vrstva zbohatlíků pak využívá získané bohatství k tomu, aby si udržela politickou a ekonomickou moc, což vede k nárůstu nerovnosti.¹³⁴ Závislost na surovinových zdrojích v těchto případech zkrátka ovlivňuje priority daného státu tak, že se nakonec vše točí jen kolem toho, kdo má nad ropou moc a kdo kolik získá.¹³⁵ V takovém státě často dochází k propojování politické a hospodářské moci a hranice mezi veřejným a soukromým majetkem bývá velmi nejasná.¹³⁶ Objevuje se též velký nárůst korupce.¹³⁷

Další problémy mohou vyvstat i ve spojitosti se zahraničními těžebními společnostmi, které často zcela převáží nad těmi domácími.¹³⁸ Právě zde se korupce projevuje ve značné míře, protože pro tyto společnosti je jednodušší stát uplatit, aby snížily množství jemu odváděných peněz, než zvýšit efektivitu. Pro příslušný stát to ale znamená velké ztráty.¹³⁹ Vykořisťování zemí navíc často bývá v podstatě legální, protože státy často nejsou na tak složitá vyjednávání připravené nebo si nedokážou

¹³⁰ Karl, „Oil-Led Development“, 7.

¹³¹ Ibid., 14; Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 137.

¹³² Friedman, „The First Law of Petropolitics“; Karl, „Oil-Led Development“, 21.

¹³³ Friedman, „The First Law of Petropolitics“.

¹³⁴ Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 137.

¹³⁵ Friedman, „The First Law of Petropolitics“.

¹³⁶ Karl, „Oil-Led Development“, 7.

¹³⁷ Ibid., 18.

¹³⁸ Ibid., 11.

¹³⁹ Stiglitz, „Making Globalisation Work“, 138.

spočítat všechny dopady smlouvy, kterou uzavírají.¹⁴⁰ Jedním z nejběžnějších způsobů, jak zajistit státní příjmy, nicméně zůstává zdanění zisků těžebních společností. Obvykle společnosti státu odvádí přibližně polovinu svých příjmů.¹⁴¹ Dále je možné produkci zatížit různými poplatky či například ekologickou daní. Obvykle je výše zdanění a poplatků z větší části fixní, jen některé složky bývají záměrně ponechány k dalšímu jednání.¹⁴² Zároveň je možné zvýšit příjmy státu zavedením přímých státních podílů či dividendami.¹⁴³

V následující části kapitoly se tedy budu věnovat příjmům norského státu z ropného sektoru a jejich původu, dále regulaci tempa těžby a norskému ropnému fondu.

4.1 Příjmy státu

Norsko je státem, který se dokázal resource curse vyhnout. Jak bylo popsáno ve druhé kapitole, zahraniční společnosti pro Norsko neznamenal zkázu, ale naopak velký přínos, a to jak z hlediska vzájemné spolupráce, tak z hlediska finančního. Využívání a korupci ze strany zahraničních společností se tak Norsko dokázalo vyvarovat. V současnosti tvoří více než polovinu státních příjmů daně, které ze svých zisků ropné společnosti odvádí. (Viz příloha č. 6.) Na rozdíl od výše zmiňovaných obvyklých 50 % dosahuje daň v Norsku 78 %¹⁴⁴, z čehož 50 % je daňová přírůžka k zisku z produkce ropy a zemního plynu a 28 % tvoří standardní korporátní daň.¹⁴⁵ Druhou největší složkou příjmů jsou příjmy ze SDFI. Dividendy ze Statoilu, poplatky či environmentální daně mají spíše menší význam. Celkový vládní příjem je tak, především díky existenci SDFI, ve srovnání s většinou ostatních států produkujících ropu vyšší.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Ibid., 140.

¹⁴¹ Underthun, „The politics“, 121.

¹⁴² Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 168.

¹⁴³ Viz kapitola 3.

¹⁴⁴ Underthun, „The politics“, 124.

¹⁴⁵ „Norway’s different approach to oil and gas development“, Alaska Natural Gas Transportation Projects: Office of the Federal Coordinator, <http://www.arcticgas.gov/norway%E2%80%99s-different-approach-to-oil-and-gas-development> (staženo 5. 5. 2014).

¹⁴⁶ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 170.

4.2 Regulace tempa těžby a ropný fond

Snaha nakládat s příjmy z ropného sektoru s ohledem na kapacitu norského hospodářství byla přítomná už od počátků těžby. Jak už bylo zmíněno výše, v 70. letech došlo v Norsku k objevení několika velkých nalezišť a zároveň v důsledku ropných šoků vzrostly ceny ropy, což zapříčinilo zvýšení zájmu norských politiků o toto téma. Norsko se především obávalo překotného vývoje bez dlouhodobé strategie a následných problémů s kontrolou nad situací. Proto převládl na počátku 70. let restriktivní přístup v udělování licencí a rozpoutala se debata o tempu těžby.¹⁴⁷ V roce 1974 vydal norský parlament zprávu o ropném průmyslu v norské společnosti (*Storting Report No. 25 on 'Petroleum Industry in Norwegian Society'*), ve které se vyslovil pro postupný a plánovaný růst a varoval před oslabováním ostatních odvětví.¹⁴⁸ Podle této zprávy by přílišné posilování ropného sektoru na úkor jiných odvětví vedlo k růstu závislosti norského hospodářství na ropném sektoru.¹⁴⁹ Později se však restriktivní přístup norských autorit poněkud uvolnil a debata o tempu těžby se ztišila.

Z přesvědčení, že jedním z nejefektivnějších způsobů, jak potlačit rizika spojená s nestálými příjmy, je vyhnout se jejich přímému utrácení, byl roku 1990 založen ropný fond (*The Government Pension Fund – Global*).¹⁵⁰ Fond má sloužit jako finanční polštář pro případné fluktuace příjmů.¹⁵¹ Jeho smyslem je zároveň i zajištění budoucího fungování welfare state a mezigeneračního rozložení bohatství.¹⁵² Tímto se Norsko připravuje na postupné stárnutí populace a očekávaný nárůst výdajů na vyplacení penzí.¹⁵³

V současnosti má fond hodnotu více než 5 bilionů kr., což v přepočtu znamená více než 1 milion kr. na obyvatele.¹⁵⁴ Je tak největším fondem svého druhu.¹⁵⁵ Příjem fondu je tvořen nejen zisky z ropného sektoru, ale i výnosy z investic. Investuje ovšem převážně v zahraničí, protože příliš velké množství domácích investic by mohlo

¹⁴⁷ Ibid.; dále viz kapitola 4.

¹⁴⁸ Al-Kasim, „Managing Petroleum Resources“, 190.

¹⁴⁹ Ibid., 39.

¹⁵⁰ Ibid., 190.

¹⁵¹ Thurber, „Norway's evolving champion“, 615.

¹⁵² Underthun, „The Politics“, 128; Thurber, „Norway's evolving champion“, 616.

¹⁵³ Noralv Veggeland, „Regulating Petroleum Industry and Revenues: What Does Norway Get Out of the Petroleum Industry?“, *International Journal of Business and Management Vol. 7, č. 3* (únor 2012): 65, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/12906/10073> (staženo 5. 5. 2014).

¹⁵⁴ „Oljefondet“, Oljefondet, <http://www.oljefondet.no/#/forside> (staženo 4. 5. 2014).

¹⁵⁵ „Fund Rankings“, SWF Institute, <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings/> (staženo 10. 5. 2014.)

způsobit inflaci.¹⁵⁶ Část financí uložených ve fondu je postupně přiváděna do státní ekonomiky tak, aby pokryla strukturální schodek státního rozpočtu. Norský ropný fond je považován za jeden z nejlépe řízených fondů na světě.¹⁵⁷

Norsko si tedy vede výrazně lépe než výše zmiňované rozvojové státy. Ropný sektor má pro norské hospodářství ale stále zásadní význam: v roce 2011 se příjmy z ropného sektoru podílely na celkových státních příjmech přibližně 30 %. Hodnota exportu ropy, zemního plynu a servisu spojeného s přepravou plynu v roce 2012 přesáhla 600 miliard kr. a tvoří více než polovinu celkové hodnoty exportu.¹⁵⁸ (Viz Příloha č. 7.)

4.3 Shrnutí

Norsko je jedním z mála států, kterým se podařilo vyhnout se nepříjemnostem spojeným s tzv. resource curse. Zahraniční společnosti zde nepředstavují vykořisťovatele a zdroj korupce, Norsko naopak dokázalo ze spolupráce s nimi těžit. Největší podíl příjmů stát získává právě díky vysokému zdanění ropných společností a také prostřednictvím SDFI. Důležitým krokem bylo též zřízení ropného fondu, který jednak chrání norskou ekonomiku před přehřátím a zároveň funguje jako nástroj, který rozloží bohatství spravedlivěji mezi více generací norské společnosti. Norsko se též dokázalo vyhnout problému omezování demokracie, prohlubující se nerovnosti mezi úzkou skupinou zbohatlíků kumulujících příjmy z ropného sektoru a většinovým běžným obyvatelstvem, které z těžby nijak neprofituje. Namísto toho je bohatství spravedlivě rozdělováno mezi všechny vrstvy obyvatelstva. Toho bylo Norsko schopno dosáhnout díky své ropné politice, která si toto stanovila jako svůj hlavní cíl, díky transparentnímu řízení celého sektoru a rozdělení zodpovědnosti mezi několik na sobě do značné míry nezávislých institucí¹⁵⁹, a především díky vyspělosti své společnosti a politiky.

¹⁵⁶ Veggeland, „Regulating Petroleum Industry“, 74.

¹⁵⁷ „Norway: The rich cousin“, *The Economist*, 2. února 2012.

¹⁵⁸ „The Petroleum sector – Norway’s largest industry“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-3/> (staženo 12. 4. 2014).

¹⁵⁹ Viz kapitola 3.

5. Závěr

Za úspěchem norského ropného sektoru stálo velké množství více či méně provázaných okolností, kroků a událostí. V první řadě se jednalo o velmi výhodné podmínky, které panovaly v počátcích těžby: kromě polohy Norska a načasování objevů šlo především o stav politiky, hospodářství a společnosti jako takové. Norsko jakožto politicky velmi vyspělá země mělo patřičné kapacity k tomu, aby vytvořilo a udrželo v chodu funkční ropný sektor i jeho správu. Velkou roli hrál i fakt, že norská společnost si uvědomovala svou vyspělost, a proto dbala spíše o prevenci negativních dopadů těžby než o zisky samotné. Hlavním cílem politiků pak bylo zajistit co nejefektivnější těžbu, která by přinesla dlouhodobý profit celé norské společnosti. Dle mého názoru byly právě tyto okolnosti primárním předpokladem úspěšného rozvoje norského sektoru. Všechny ostatní důvody, byť sebepodstatnější, jimi byly podmíněny.

Za jeden ze zásadních kroků, který norský stát podnikl, považuji zavedení licenčního systému. Jeho prostřednictvím mohl stát regulovat operace na norském kontinentálním šelfu a tempo těžby a rozhodovat o tom, kteří operátoři zde budou moci působit. Mezi těžebními společnostmi také panovala jistá soutěživost, což vedlo ke zvýšení efektivity. Díky úzké spolupráci se zahraničními společnostmi a požadavkům na využívání norských produktů a pracovní síly stát také dokázal rychle rozvinout domácí kapacity.

Další důležitou podmínkou úspěchu byl velmi svědomitý přístup státu a jeho pečlivý dohled nad veškerým děním v ropném sektoru. Stát dokázal v počátcích těžby formulovat svou ropnou politiku, jejíž cíle byly zmíněny výše, a následně zajistil její provádění v praxi. To je, podle mého názoru, poměrně úctyhodný výkon. Stejně tak byl postupně a s rozvahou vytvářen legislativní a administrativní rámec pro ropný sektor. Zodpovědnost za politické, regulatorní, administrativní a komerční záležitosti byla rozdělena mezi příslušné ministerstvo a nově vytvořené orgány, tedy NPD a Statoil. Tento model se osvědčil především díky své vyváženosti a neutrálnímu vystupování vůči ostatním společnostem. Je ovšem nutno zmínit, že státní společnost měla především v počátcích velmi privilegované podmínky. Z důvodu nárůstu politické moci Statoilu se stát rozhodl zavést přímý státní podíl na těžbě, který dnes tvoří druhou největší část státních příjmů z ropného sektoru. Daně a příjmy ze státních podílů jsou

dnes mnohem důležitější než dividendy z akcií Statoilu, kterých norský stát dodnes vlastní nadpoloviční většinu.

Největší podíl příjmů stát získává právě díky vysokému zdanění ropných společností. Ty zde nepředstavují vykořisťovatele a zdroj korupčního jednání, což bývá poměrně běžné v jiných státech produkujících ropu. Norsko naopak dokázalo využít spolupráce s nimi ke svému prospěchu. S příjmy z ropného sektoru stát nakládá zodpovědně a s vědomím, že kapacita domácího hospodářství je omezená. Přebytky jsou ukládány v ropném fondu, který slouží primárnímu politickému cíli rozložit bohatství spravedlivě mezi celou norskou společnost, tedy i mezi současné a budoucí generace. Vzhledem k tomuto cíli, a také díky transparentnímu řízení ropného sektoru a rozdělení zodpovědnosti nedošlo k úpadku demokracie rozdělení společnosti na úzkou vládnoucí vrstvu kumulující příjmy a chudé běžné obyvatelstvo.

Za klíčové důvody úspěšného rozvoje norského sektoru tedy považují především vysokou úroveň norské společnosti a politiky v počátcích těžby, která byla podmínkou pro všechny další úspěšné kroky, které stát podnikl. Druhým důležitým faktorem byla úzká spolupráce norského státu a zahraničních těžebních společností, která zajistila nejen vysoké příjmy a efektivní těžbu, ale především rychlý rozvoj norských kapacit.

Summary

Norwegian petroleum sector successfully developed thanks to a large number of more or less related circumstances, moves and affairs. Above all, the issue is that Norway had very favourable conditions in the initial period of petroleum activities. Apart from Norway's position and timing of the petroleum activities, it was mainly about the state of its politics, economy and society. Norway as a highly politically developed country had the necessary capacities to develop and maintain a functioning petroleum sector and its management. Moreover, Norwegian society was aware of its own maturity and, therefore, cared more about prevention of negative impacts of extraction than about the actual incomes. The politicians' main aim was to ensure an effective extraction that would lead to a long-term profit to the whole society. In my opinion, these factors were the primary facilitating factors for the successful development of the Norwegian petroleum sector. All other reasons, no matter how important, were merely conditioned by this.

One of the most important steps taken by the Norwegian state was the introduction of the licensing system. By these means, the state was able to regulate the operations on the Norwegian continental shelf, control the tempo of extraction and make decisions about the operators. Certain competitiveness between the companies also contributed to improvements in efficiency. Thanks to the close cooperation between the state and the companies as well as the claim to use Norwegian products and workforce, the state managed to develop domestic capacities very fast.

Another important condition to the success was the conscientious approach of the state and its thorough surveillance over all developments on the Norwegian continental shelf. The state succeeded in formulating its petroleum policies and to ensuring their enforcement, which is, in my opinion, an impressive performance. Also the legislation and administration of the petroleum sector was created gradually and deliberately. The responsibility for political, regulatory, administrative and commercial affairs was divided between the ministry and newly created institutions, Norwegian Petroleum Directorate and Statoil. This model proved successful thanks to its balance and neutral approach towards all companies. However, it is necessary to point out that the state company was very privileged, primarily in the initial period. Mainly because of

the increase of Statoil's political power, the state decided to establish State's Direct Financial Interest, which today makes the second biggest share of state petroleum incomes. Nowadays, the taxes and SDFI incomes are much more important than Statoil dividends, even though the state still owns more than half of the shares.

The greatest share of state's profits is nowadays created thanks to the high level of taxation. The international companies do not exploit Norway's resources and they do not corrupt the politicians, which is common in developing petroleum producing countries. Instead, Norway managed to profit from cooperation with these companies. The state deals with the incomes in a responsible way and is aware of the fact that the capacity of domestic economy is limited. Surplus is saved in the petroleum fund, which serves the aim of fair distribution of wealth among the whole society, including future generations. According to the fact that the main policy is to make sure that the petroleum profits benefit the whole society, that the petroleum sector has always been managed in a transparent way, and that the responsibility has been divided, erosion of democracy didn't occur and the society wasn't divided into a narrow governing and rent-seeking class and majority poor population.

To sum up, the key reason of successful development of Norwegian petroleum sector was, in my opinion, the high standard of Norwegian society and politics in the beginning of the petroleum age. This was the precondition for all successful steps that the state has taken since then. Another important factor was the close cooperation between the Norwegian state and foreign petroleum companies, which ensured not only high incomes and effective production, but mainly fast development of Norwegian capacities.

Použitá literatura

- Alex G. Oude Elferink a Donald R. Rothwell, eds., *The Law of the Sea and Polar Maritime Delimitation and Jurisdiction* (The Hague: Kluwer Law International, 2001).
- Anders Underthun, „The politics, rewards and paradoxes of the Norwegian “petroleum adventure”“, in *Norway: Nature, Industry and Society*, ed. Grete Rusten et al. (Bergen: Fagbokforlaget, 2013), 117–137.
- Arve Stølann Angell, *Oil & Gas: The Power of Norway* (Oslo: Findexa Forlag, 2011).
- Asbjørn Karlsen, „Production of metals based on domestic water power and knowledge“, in *Norway: Nature, Industry and Society*, ed. Grete Rusten et al. (Bergen: Fagbokforlaget, 2013), 157–172.
- Einar Lie, „The Norwegian State and the Oil Companies“, in *Oil producing countries and oil companies: from the nineteenth century to the twenty-first century*, ed. Alain Beltran (Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, 2011), 267–286.
- Elisabeth Bakke, „Norsko po druhé světové válce“, in *Dějiny Norska*, ed. Miroslav Hroch, Helena Kadečková a Elisabeth Bakke (Praha: Nakladatelství Lidové Noviny, 2005), 245–296.
- Farouk Al-Kasim, *Managing Petroleum Resources: The ‘Norwegian Model’ in a Broad Perspective* (Oxford: Oxford Institute for Energy Studies, 2006).
- Konstantin Rozhnov, „Norway and Russia 'open up for business' in the Barents sea“, *BBC*, 15. září 2010.
- Luke Harding, „Russia and Norway resolve Arctic border dispute“, *The Guardian*, 15. září 2010.
- Mark C. Thurber a Benedicte Tangen Istad, „Norway’s evolving champion: Statoil and the politics of state enterprise“, in *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*, ed. David G. Victor, David R. Hults a Mark C. Thurber (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), 599–654.
- Michael L. Ross, „The Political Economy of the Resource Curse“, *World Politics*, č. 51 (leden 1999): 297–322, <http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/ross/paper.pdf> (staženo 9. 5. 2014).
- Noralv Veggeland, „Regulating Petroleum Industry and Revenues: What Does Norway Get Out of the Petroleum Industry?“, *International Journal of Business and Management Vol. 7*, č. 3 (únor 2012): 64–77, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/12906/10073> (staženo 5. 5. 2014).

Rolf Danielsen et al., *Norway: a history from the Vikings to our own times* (Oslo: Scandinavian University Press, 2002).

Terry L. Karl, „Oil-Led Development: Social, Political, and Economic Consequences“, *CDDRL Working Papers*, č. 80 (leden 2007), http://iis-db.stanford.edu/pubs/21537/No_80_Terry_Karl_-_Effects_of_Oil_Development.pdf (staženo 9. 5. 2014).

Thomas L. Friedman, „The First Law of Petropolitics“, *Foreign Policy*, č. 154 (květen / červen 2006): 28–36, <http://www.proquest.com/> (staženo 9. 5. 2014).

Torbjørn Kindingstad a Frederik Hagemann, eds., *Norwegian Oil History* (Stavanger: Wigestrands Forlaget AS, 2002).

„Act No. 16 of 14 December 1917 relating to acquisition of waterfalls, mines and other real property etc. (Industrial Licensing Act)“, [Regjeringen.no](http://www.regjeringen.no), http://www.regjeringen.no/upload/OED/Vedlegg/Lover%20og%20reglement/Act_No_16_of_14_December_1917.pdf (staženo 5. 5. 2014).

„Act 29 November 1996 No. 72 relating to petroleum activities“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/Regulations/Acts/Petroleum-activities-act/> (staženo 5. 5. 2014).

„Convention on the Continental Shelf. Done at Geneva, on 29 April 1958.“, United Nations, <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20499/volume-499-I-7302-English.pdf> (staženo 12. 3. 2014).

„Crude oil production“, World by Map, <http://world.bymap.org/OilProduction.html> (staženo 13. 3. 2014).

„Dutch Disease definition from Financial Times Lexicon“, Financial Times Lexicon, <http://lexicon.ft.com/term?term=dutch-disease> (staženo 12. 4. 2014).

„Ekologie“, Norsko: Oficiální stránky v České republice, <http://www.noramb.cz/ARKIV/Basisartikler---Oversettelser/Ikke-brukt/environment/cooperation/>, (staženo 14. 12. 2012).

„Environment“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Topics/Environment/> (staženo 14. 12. 2012).

„Exports of Norwegian produced crude oil. By destination. Q3 2009 – Q2 2011“, Statistics Norway, http://www.ssb.no/a/english/kortnavn/ogintma_en/tab-2011-10-07-07-en.html (staženo 2. 5. 2014.)

„Framework and organization“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://www.npd.no/en/publications/facts/facts-2013/chapter-2/> (staženo 10. 4. 2014).

„Fund rankings“, SWF Institute, <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings/> (staženo 4. 5. 2014).

„International Legal Framework“, Ministry of Foreign Affairs, <http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/documents/propositions-and-reports/reports-to-the-storting/2011-2012/meld-st-7-20112012-2/5.html?id=697752> (staženo 12. 3. 2014).

„Licensing rounds on the Norwegian Continental Shelf“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Topics/Production-licences/Theme-articles/Licensing-rounds/> (staženo 29. 3. 2014).

„Mezinárodní spolupráce v oblasti životního prostředí“, Norsko: Oficiální stránky v České republice, http://www.noramb.cz/About_Norway/ivotni-prostedi/ivotni-prostedi/cooperation/ (staženo 14. 12. 2012).

„Myths and facts about CO₂ storage“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Topics/Environment/Temaartikler/Myths-and-facts-about-CO2-storage/> (staženo 17. 12. 2012).

„Norway must not permit ocean dumping of CO₂“, Greenpeace International, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/norway-must-reject-co2-ocean-d/> (staženo 17. 12. 2012).

„Norway: The rich cousin“, *The Economist*, 2. února 2012.

„Norway’s different approach to oil and gas development“, Alaska Natural Gas Transportation Projects: Office of the Federal Coordinator, <http://www.arcticgas.gov/norway%E2%80%99s-different-approach-to-oil-and-gas-development> (staženo 5. 5. 2014).

„Oljefondet“, Oljefondet, <http://www.oljefondet.no/#/forside> (staženo 4. 5. 2014).

„Petroleum resources“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-4/> (staženo 5. 5. 2014).

„Regulation“, Statoil, <http://www.statoil.com/annualreport2010/en/ouoperations/regulation/pages/regulation.aspx> (staženo 8. 4. 2014).

„Royal Decree of 31 May 1963 Relating to the Sovereignty of Norway over the Sea-Bed and Subsoil outside the Norwegian Coast.“, United Nations, http://www.un.org/depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/PDFFILES/NOR_1963_Decree.pdf (staženo 13. 2. 2014).

„Statoil climate policy“, Statoil, <http://www.statoil.com/en/enviromentsociety/environment/climate/Pages/ClimatePolicy.aspx> (staženo 14. 12. 2012).

„The Norwegian Petroleum Directorate“, Norwegian Petroleum Directorate,
<http://npd.no/en/About-us/> (staženo 9. 4. 2014).

„The Petroleum sector – Norway’s largest industry“, Norwegian Petroleum Directorate,
<http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-3/> (staženo 12. 4. 2014).

„What is a SWF?“, SWF Institute, <http://www.swfinstitute.org/sovereign-wealth-fund/>
(staženo 12. 4. 2014).

„10 commanding achievements“, Norwegian Petroleum Directorate,
<http://www.npd.no/en/Publications/Norwegian-Continental-Shelf/No2-2010/10-commanding-achievements/> (staženo 3. 4. 2014).

„2013 Annual Report on Form 20-F“, Statoil,
http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2013/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/AnnualReport20-F.pdf (staženo 5. 5. 2014).

Seznam příloh

Příloha č. 1: Export norské ropy podle destinace (graf)

Příloha č. 2: Norské námořní hranice (mapy)

Příloha č. 3: Těžební společnosti na norském kontinentálním šelfu (graf)

Příloha č. 4: 10 ropných příkázání (text)

Příloha č. 5: Zahraniční produkce Statoilu v roce 2013 (graf)

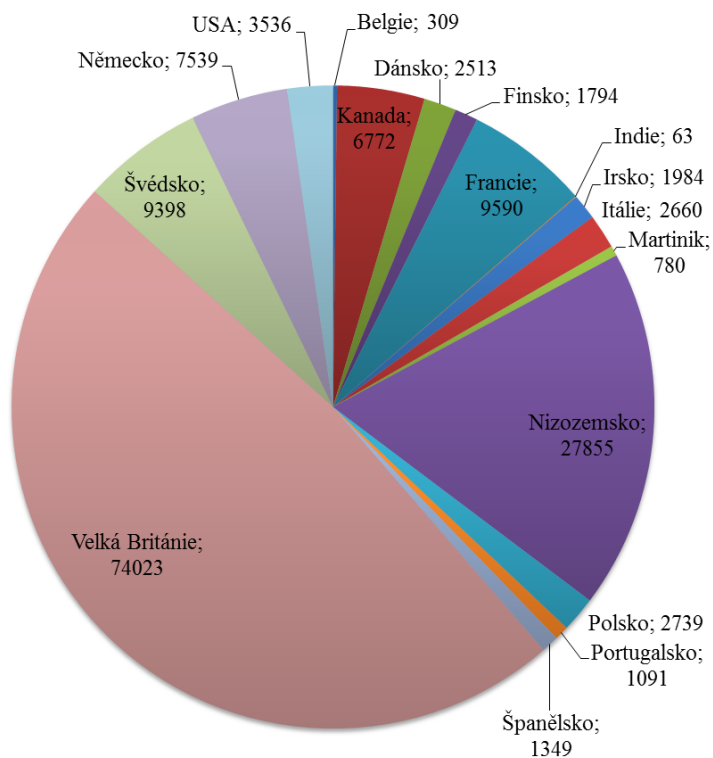
Příloha č. 6: Složení státních příjmů (graf)

Příloha č. 7: Makroekonomické indikátory pro ropný sektor, 2012 (grafy)

Přílohy

Příloha č. 1: Export norské ropy podle destinace (graf)

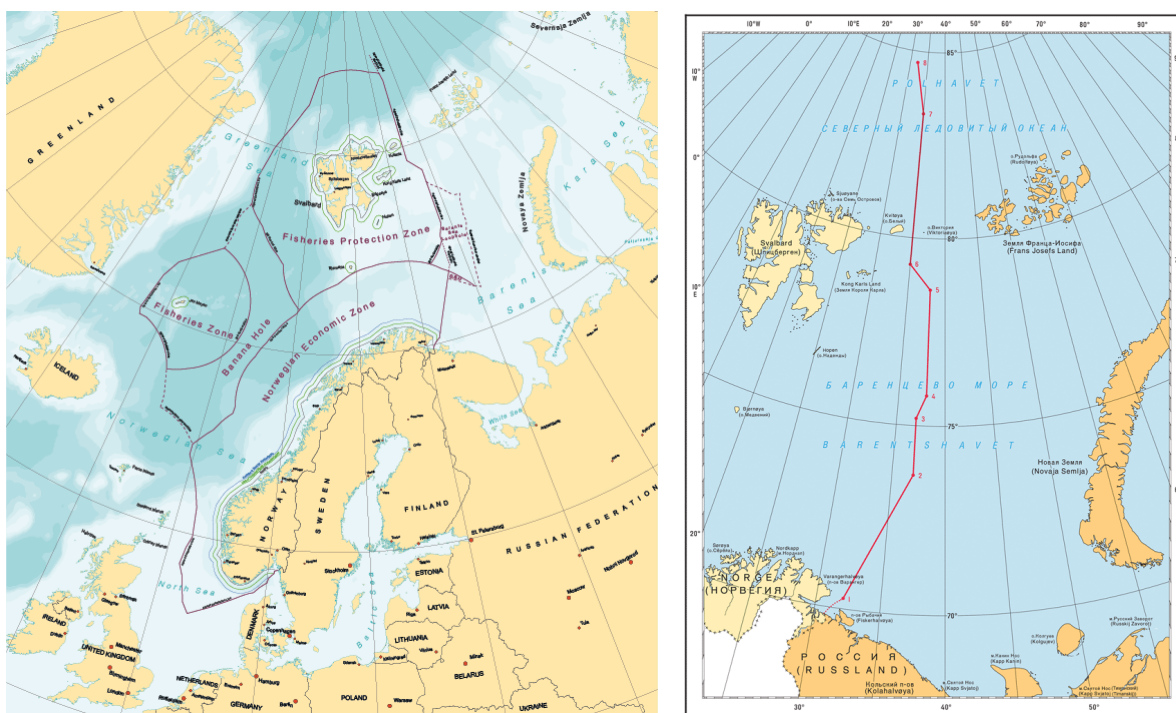
Objem exportu v milionech tun, Q3 2009 – Q2 2011



(celkem 153995 milionů tun)

Zdroj: autor, data převzata ze „Exports of Norwegian produced crude oil. By destination. Q3 2009 – Q2 2011“, Statistics Norway, http://www.ssb.no/a/english/kortnavn/ogintma_en/tab-2011-10-07-07-en.html (staženo 2. 5. 2014.)

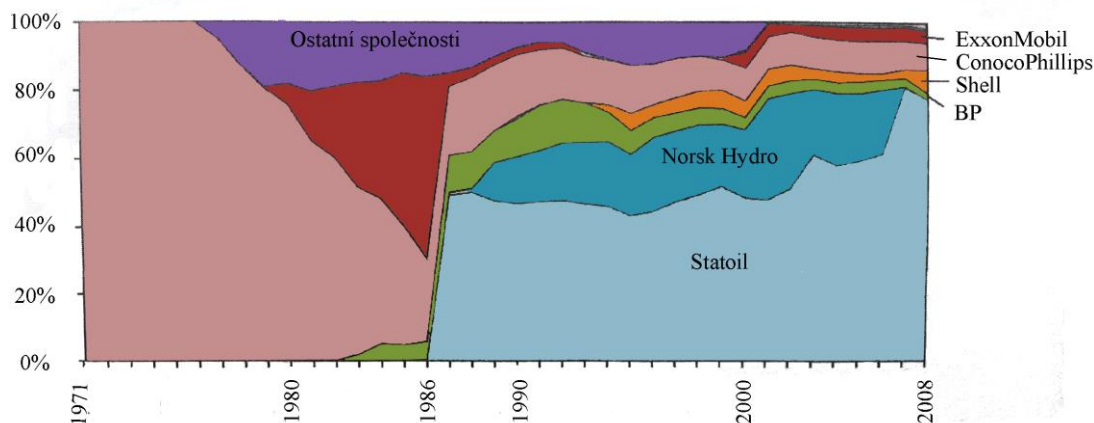
Příloha č. 2: Norské námořní hranice (mapy)



Zdroj: „International Legal Framework“, Ministry of Foreign Affairs,
<http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/documents/propositions-and-reports/reports-to-the-storting/2011-2012/meld-st-7-20112012-2/5.html?id=697752> (staženo 12. 3. 2014).

Příloha č. 3: Těžební společnosti na norském kontinentálním šelfu (graf)

Podíl produkce ropy a zemního plynu jednotlivých společností, 1971 – 2008

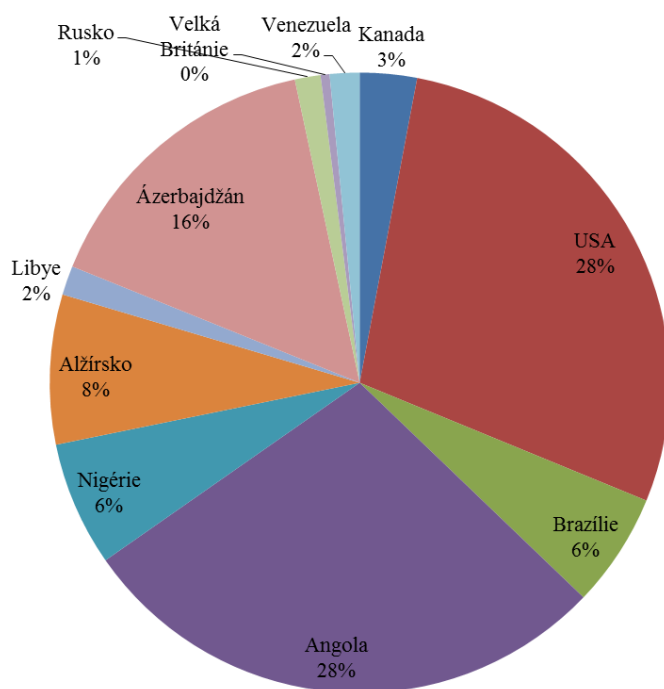


Zdroj: autor; přeloženo z Mark C. Thurber a Benedicte Tangen Istad, „Norway’s evolving champion: Statoil and the politics of state enterprise“, in *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*, ed. David G. Victor, David R. Hulst a Mark C. Thurber (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), 608.

Příloha č. 4: 10 ropných příkázání (text)

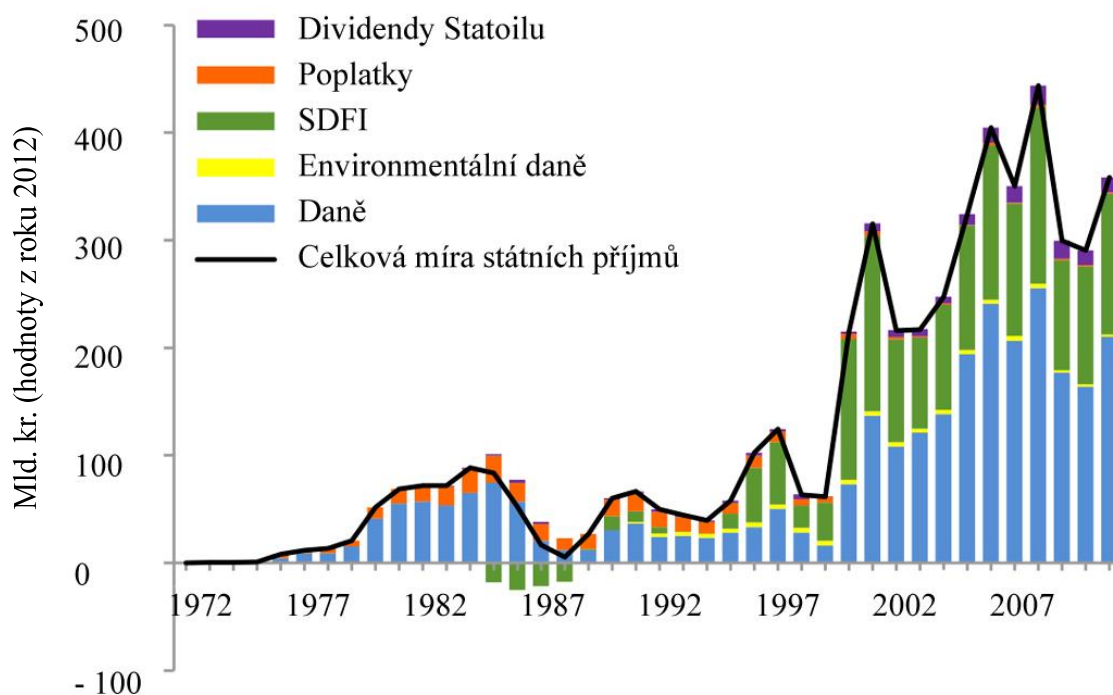
1. Všechny operace na norském kontinentálním šelfu musí podléhat státnímu dozoru a kontrole.
2. Objevená ropa musí být těžena takovým způsobem, aby byla zajištěna co největší nezávislost Norska na dovozu ropy odjinud.
3. Bude vybudován nový ropný průmysl.
4. Při rozvoj ropného průmyslu musí být brán ohled na již existující průmyslové aktivity a na ochranu přírody a životního prostředí.
5. Až na výjimečné případy krátkých testovacích období není na norském kontinentálním šelfu přípustné spalování vytěžitelného zemního plynu.
6. Ropa z norského kontinentálního šelfu musí být přiváděna do Norska, pokud sociopolitické okolnosti nevyžadují jiné řešení.
7. Stát se musí na všech úrovních podílet a přispívat ke koordinaci norských zájmů v norském ropném průmyslu, stejně jako ke vzniku jednotné ropné komunity, která bude orientována národně i mezinárodně.
8. Bude založena státní ropná společnost, která bude dbát o vládní komerční zájmy a bude vyhledávat spolupráci s domácími i zahraničními společnostmi.
9. V oblastech severně od 62. rovnoběžky musí být prováděny takové aktivity, které budou brát ohled na zvláštní sociopolitické podmínky panující v této části země.
10. Velké objevy ropy v Norsku mohou představovat nové výzvy pro norskou zahraniční politiku.

Zdroj: přeloženo z „10 commanding achievements“, Norwegian Petroleum Directorate,
<http://www.npd.no/en/Publications/Norwegian-Continental-Shelf/No2-2010/10-commanding-achievements/> (staženo 3. 5. 2014).

Příloha č. 5: Zahraniční produkce Statoilu v roce 2013 (graf)

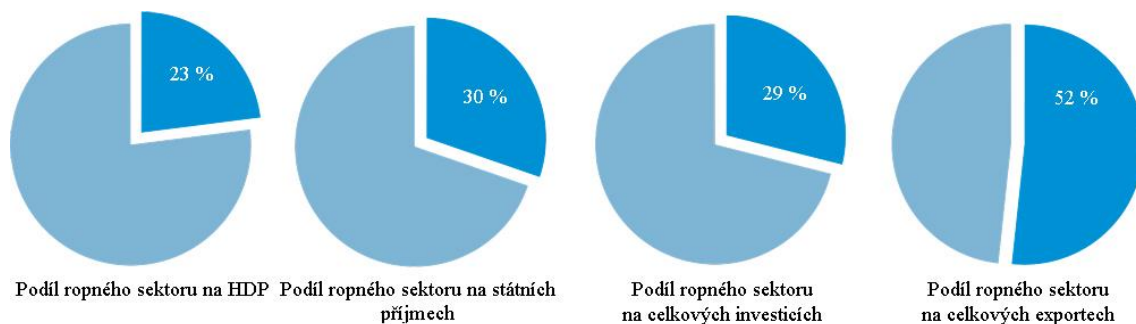
Zdroj: autor, data převzata z „2013 Annual Report on Form 20-F“, Statoil, http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2013/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/AnnualReport20-F.pdf (staženo 5. 5. 2014).

Příloha č. 6: Složení státních příjmů (graf)



Zdroj: autor, přeloženo z „The petroleum sector – Norway’s largest industry“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-3/> (staženo 5. 5. 2014).

Příloha č. 7: Makroekonomické indikátory pro ropný sektor, 2012 (grafy)



Zdroj: autor, přeloženo z „The petroleum sector – Norway’s largest industry“, Norwegian Petroleum Directorate, <http://npd.no/en/Publications/Facts/Facts-2013/Chapter-3/> (staženo 5. 5. 2014).