

PETRAD

Utredning av ny organisasjonsmodell

Rapport fra utredningsgruppe med medlemmer fra:

Utenriksdepartementet
Olje- og energidepartementet
Utdannings- og forskningsdepartementet
NORAD
Oljedirektoratet
Statoil
Aker-Kværner

Oslo den 6. november 2002

FORORD

Utenriksdepartementet (UD) og Olje- og energidepartementet (OED) har tatt initiativet til utarbeidelse av et forslag til en fremtidig organisasjonsmodell for PETRAD. Det ble besluttet at dette skal gjøres av en utredningsgruppe med representanter fra Utenriksdepartementet, OED, NORAD, Oljedirektoratet, utdanningsmiljøet, og petroleumsindustrien. Følgende personer har deltatt i utredningsarbeidet som presenteres i denne rapporten:

Sten Anders Berge – Utenriksdepartementet

Torgeir Knutsen – Olje- og energidepartementet (OED),

Eva Liljegren - Utdannings- og forskningsdepartementet. (Har deltatt i gruppens arbeid i de deler som gjelder samarbeid med utdanningsinstitusjonene)

Øistein Glømmi - NORAD

Øyvind Tuntland - Oljedirektoratet

Willy H Olsen - Statoil,

Erik Sjølie, Aker/Kværner.

NORAD har hatt sekretærfunksjonen for arbeidsgruppen, og engasjerte Odd Mørkrid fra firmaet Sivilingeniør Mørkrid AS som utreder og sekretær.

Rapporten berører ikke alle forhold som kunne vært interessant å klarlegge, men tar for seg de problemstillinger som Arbeidsgruppen mener er relevante for å belyse situasjonen for PETRAD i tilstrekkelige grad for å kunne gi en anbefaling om det videre løp. All informasjon om PETRADs aktivitet og resultater er mottatt fra PETRAD, og utredningsgruppen har ikke foretatt en egen kvalitetssikring av denne informasjonen.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. SAMMENDRAG	4
2. Mandat	7
3. Bakgrunn	7
3.1 Generelt	7
3.1.1 PETRADs virksomhet.....	8
3.2 Regnskapstall og budsjett	8
3.3 Synspunkter på PETRAD som uavhengig stiftelse	9
4. Industriens deltakelse	9
5. Mål/behov fremover	10
5.1 Virksomheten	10
5.1.1 Myndighetenes ønsker og behov for PETRAD.....	10
5.1.2 Næringslivets ønsker og behov for PETRAD.....	11
5.2 Omgjøring av PETRAD 8-ukers kurs til å inngå i et masterstudium	13
5.2.1 NTNU, Trondheim.....	13
5.2.2 Høgskolen i Stavanger.....	14
5.2.3 BI.....	14
5.2.4 BedriftsUniversitetet.....	15
6. Organisering	15
6.1 Samarbeidsmodell	15
6.2 Undervisningsinstitusjonenes vurdering av samarbeidsmodell	16
7. Inntektsgrunnlag	18
8. Konklusjon	19
9. Fremtidig prosjektgjennomgang	20
10. Anbefaling	20

1. SAMMENDRAG

Utenriksdepartementet (UD) og Olje- og energidepartementet (DED) har tatt initiativ til et arbeid for å få frem en anbefaling om hvordan PETRADs tjenester best kan organiseres og styres ut fra de interessene norsk utviklingssamarbeid har med andre land innen energi-/petroleumssektoren. Dette gjelder samarbeid både på myndighetssiden og i næringslivet. Mandatet for gjennomføringen legger til grunn at NDRAD og DED vil bidra med grunnfinansiering av virksomheten. Forutsetningen er videre at PETRADs 8-ukers kurs skal kunne utgjøre delkurs i et masterstudium gjennomført under en akademisk utdanningsinstitusjon. Arbeidsgruppen har derfor ikke inkludert en avvikling av PETRAD i de vurderinger som er foretatt. Arbeidsgruppen har heller ikke vurdert sammenslåing av de to stiftelsene PETRAD og INTSDK, fordi en slik løsning ikke ville ivareta NDRADs interesser, og ikke være egnet for å videreføre målet med utnyttelse av PETRAD for kompetanseoverføring til land som også ligger utenfor INTSOKs interesseområder.

Arbeidsgruppen har konkludert med at de norske erfaringene med utviklingen av petroleumssektoren er interessante og relevante for mange land som er i ferd med å utvikle denne sektoren, eller gjennomføre reformer i sin eksisterende virksomhet. PETRAD har vist at man på norsk side er i stand til å tilby et kvalitetsprodukt i opplæringsammenheng gjennom samarbeid mellom bistands- og petroleumsmyndighetene og med assistanse fra et helt spekter av institusjoner og bedrifter. Det er viktig å ta vare på dette produktet, samtidig som det må tilpasses dagens situasjon og behov.

Den forutsetningen som ble satt ved etableringen av PETRAD var at stiftelsen skulle ha som mål å bli økonomisk selvberørende i løpet av 4 - 5 år. Disse målene er ikke oppnådd. Driftsetningen har de siste årene vært avtagende, og i dag er en stor del av inntektsgrunnlaget basert på direkte inntekter/overføringer fra NDRAD og DED. De økonomiske forutsetninger som ble lagt til grunn ved etableringen må således revurderes.

DED foretok i juni 2001 en større gjennomgang av sitt forhold til stiftelser, som konkluderte med at styringsformen for stiftelsen PETRAD må revurderes. DED har særlig vært opptatt av at NDRAD og DD har en dobbelfunksjon som både styremedlemmer og kjøpere av tjenester. DED ønsker en styringsstruktur som underbygger stiftelsens reelle selvstendighet. NDRAD og DD har uttrykt ønske om det samme.

PETRADs forelesere og foredragsholdere både på 8 ukers kurs og seminarene, har i all vesentlighet kommet fra industribedrifter som i stor utstrekning har levert disse tjenestene uten vederlag. PETRAD har estimert industribidraget til forelesere for årene 2000 og 2001 til å være henholdsvis kr. 3,30 mill og kr. 3,29 mill. Bidraget er trolig i samme størrelsesorden for tidligere år.

Arbeidsgruppen har forespurt de potensielle norske brukerne av PETRAD om deres ønsker og behov for et fremtidig PETRAD, og fått følgende svar:

NORAD er i sitt bistandsarbeid primært interessert i å ivareta 8-ukers kursene, men mener at denne undervisningen bør omgjøres til å inngå som delkurs i et masterstudium ved en norsk høyskole/universitet.

OED vurderer PETRADs virksomhet som et viktig supplement i internasjonaliseringen av norsk olje- og gassindustri, og ser det som ønskelig at både kurs- og seminarvirksomheten opprettholdes, og at virksomheten koordineres med INTSDKs aktiviteter.

OD uttrykker at det er begrenset behov for PETRADs spesialtilpassede seminarer i de bistandsfinansierte samarbeidsprogrammer som DD er engasjert i, men at det kan være hensiktsmessig at PETRAD leverer seminarer i en tidlig fase før det institusjonelle samarbeidet er etablert.

Statoil ser PETRAD som ett av flere virkemidler i overføringen av kompetanse til de landene hvor selskapet arbeider, og uttrykker at de ønsker å finansiere deltakere i på PETRADs 8-ukers kurs fra myndighetsinstitusjoner og statsoljeselskaper i de land de engasjerer seg i. Statoil kan også være interessert i å bestille spesialtilpassede PETRAD kurs/seminarer i forbindelse med sin forretningsutvikling i disse landene.

Norsk Hydro uttrykker at PETRADs virksomhet er for ensidig fokusert mot bistand, og de ser begrenset verdi i bruk av PETRAD for sine næringsinteresser. Hydro mener at ansvaret for faglig utdanning bør overlates til høyskoler og universiteter direkte, og kan ikke se at PETRAD har noe rolle å spille her. **Leverandørindustrien** uttrykker at de har hatt klare fordeler av sitt engasjement i PETRAD aktiviteter ved at de har fått nyttig informasjon og en stor kontaktflate, noe som har gitt konkrete handelsmessige resultater. Leverandørindustrien har i begrenset grad bidratt med direkte finansiering, men har stilt forelesere og ressurspersoner til disposisjon.

Arbeidsgruppen har innhentet opplysninger fra NTNU, Høgskolen i Stavanger, BI og det nystartede Bedriftsuniversitetet om deres interesse og muligheter for et samarbeid med PETRAD der målsetningen er å tilpasse PETRADs 8-ukers kurs til delkurs i et masterstudium. Alle disse uttrykker at de er interessert i et slikt samarbeid.

Samarbeidsmodell

Arbeidsgruppen har diskutert forskjellige samarbeidsmodeller for PETRAD, og anbefaler følgende modell:

- Stiftelsen opprettholdes. Det velges et nytt styre der det utpekes medlemmene som har et relevant nettverk innen petroleumssektoren både nasjonalt og internasjonalt.
- Stiftelsen vil generelt bli tillagt bestillingsansvaret både for 8-ukers kursene og seminarer, og eventuelle nye produkter, men gjennomfører ikke disse i egenregi, men gjennom engasjement av operatører. PETRAD bør ha en liten administrasjon (ansatte) med en sekretariatsleder, som har som hovedoppgave å være styresekretariat og sørge for at styrets beslutninger blir gjennomført og fulgt opp. PETRAD rolle blir således å være samordner og prosjektleder.
- PETRADs produkter organiseres som enheter, hvor styret utpeker en eller flere faglig programkomiteer, der brukernes og høyskolenes/universitetenes interesse ivaretas gjennom personvalg. PETRADs ledelse deltar i programkomiteene som sekretær.
- 8 ukers kursene blir et eget produkt, som får sin programkomité og sin egen operatør. Operatøren vil være en norsk høgskole/universitet, som skal trekke inn ressurser fra andre universiteter, høyskoler, myndighetsorganer, oljeselskaper, industrien etc., i den grad det er nødvendig.
- Seminardelen organiseres på samme måte, med en programkomité og en ekstern operatør. Alternativt kan PETRAD selv være operatør for de seminarer hvor styret finner dette hensiktsmessig.
- PETRADs styre utpeker medlemmer i programkomiteene.
- PETRADs styre sørger for at programkomiteene legger listen på riktig nivå både faglig og økonomisk, og at de løpende arbeider med å forbedre og tilpasse oppleggene etter markedets behov.
- Produktene selges gjennom PETRAD selv om de gjennomføres av ekstern operatør.

For å tilfredsstille myndighetenes krav til en stiftelse, anbefaler Arbeidsgruppen at PETRADs nåværende styre erstattes med et styre som ikke har så stor nærhet til PETRADs finansieringskilder og brukere som er tilfelle nå. Styret bør bestå av 5 medlemmer som i dag, og det foreslås at det nye styret får en sammensetning med representanter for oljeselskapene, leverandørindustrien, Universitet/høyskolene, NORAD og OD, og at styreleder kommer fra en av de tre førstnevnte institusjonene. Oppnevning av styremedlemmer og utnevning av styreleder må skje i samråd med OED og UD.

Det nye styret får som sin første oppgave å lede prosessen med å etablere den anbefalte samarbeidsmodellen og omleggingen av 8-ukers kursene til delkurs i en masterutdanning. Det anbefales at UD og OED opprettholder deler av den nåværende arbeidsgruppen, og at denne umiddelbart starter arbeidet med å avklare de gjenstående spørsmål angående samarbeidende utdanningsinstitusjon og organisasjonsmessige forhold relatert til dette samarbeidet. Styret tar de nødvendige beslutninger basert på arbeidsgruppens arbeid. Arbeidsgruppen bistår styret så lenge styret mener det er behov for det.

Arbeidsgruppen mener at det ligger et inntektspotensial for PETRAD i levering av spesialtilpassede seminarer og andre tjenester, men det er tvilsomt om PETRAD kan bli fullt ut selvfinansierende. Det største inntektspotensialet synes å ligge i et økt samarbeid med NORAD og OD for salg av tjenester inn mot bistandsfinansierte prosjekter. Størst mulig grad av selv bærende økonomisk drift må således være målsetningen for PETRAD på lang sikt, og styret må ha klar fokus på dette.

Det vil kreve ressurser å få på plass en ny samarbeidsmodell mellom PETRAD og en akademisk institusjon, og å utvikle 8-ukers kursene til en del av et masterstudium, og det er rimelig å forvente at det kan ta bortimot et ½ år å få utredet og få styregodkjenning for en ny samarbeidsmodell. Det vil således gå langt inn i 2003 før den nye modellen er operativ. I interimperioden bør NORAD og OED tilføre PETRAD overføringer i samme størrelsesorden som i 2002.

Anbefaling

Arbeidsgruppens anbefaling er:

- Det utpekes et nytt styre for PETRAD. Det eksisterende styret fortsetter inntil nytt styre er på plass. Det anbefales at de nye styremedlemmene skal representere oljeselskapene, leverandøri industrien, høyskolene/universitetene, Oljedirektoratet og NORAD. Styreleder bør komme fra en av de tre førstnevnte institusjonene.
- Deler av den nåværende Arbeidsgruppen utpekes til å fortsette med utredningen av en samarbeidsmodell etter den modell som er skissert i dette dokumentet. Sentralt punkt i disse utredningene må være at PETRAD opprettholdes som en egen stiftelse og at hoveddelen av 8 ukers kursene primært skal ligge i Stavanger. Et endelig valg av operatør for 8 ukers kursene gjøres av det nye styret på grunnlag av de utredninger og anbefalinger Arbeidsgruppen fremlegger. Arbeidsgruppen bistår det nye styret så lenge styret finner at de har behov for slik bistand.
- Både undervisningsinstitusjonen og PETRAD vil ha behov for en forutsigbarhet i sine budsjetter, og dette må reflekteres i grunnfinansieringen fra OED og NORAD, samt rammeavtaler for tjenestekjøp som PETRAD inngår med NORAD. De endelige avtalebeløp kan først fastsettes etter at forhandlingene med den aktuelle høyskolen/universitetet er gjennomført. Det må forventes at de første par årene vil behovet for grunnfinansiering være i størrelsesorden kr. 6 mill, mens inntekter fra kjøp av tjenester fra NORAD bør som et minimum være kr. 4 mill. Rammeavtalene for kjøp av tjenester bør ha en tidshorisont på 5 år. I interimperioden, inntil en ny organisasjonsmodell er etablert, stilles midler til disposisjon på samme nivå som for år 2002.
- Det vil være PETRAD som inngår kontrakt med de aktuelle operatørene for både 8-ukers kursene og seminarene.

2. MANDAT

Arbeidsgruppen har hatt følgende mandat, sitat:

”Arbeidsgruppen skal innen 1. juli då. fremlegge et forslag til hvordan produksjonen av PETRADs tjenester best kan organiseres ut fra de interessene norsk utviklingssamarbeid har med andre land innen energi-/petroleumssektoren. Dette gjelder samarbeid både på myndighetssiden og i næringslivet.

NORAD og Olje- og energidepartementet vil hver bidra med en grunnfinansiering av virksomheten. Ut over dette skal virksomheten finansieres ved salg av tjenester. Det skal legges til grunn at det er behov for en oppgradering av den akademiske standard og status for PETRADs undervisnings-/kursvirksomhet. Derfor bør mulighetene for å etablere et samarbeid mellom PETRAD og en akademisk institusjon i videreføringen av PETRAD undersøkes og vurderes.

Arbeidsgruppen skal også foreslå hvordan PETRADs virksomhet skal styres, inkludert hvordan styret skal oppnevnes og sammensettes. Det skal legges til grunn at styringen best mulig skal reflektere brukernes interesser.”

3. BAKGRUNN

3.1 Generelt

Stiftelsen PETRAD, ”Internasjonalt Program for Petroleumsforvaltning og Administrasjon” ble formelt opprettet 1.1.1994 med NORAD og Oljedirektoratet (OD) som stiftere. I stiftelsens vedtekter §2 sies følgende om stiftelsens formål:

”Stiftelsen er et privat næringsdrivende foretak underlagt stiftelseslovens bestemmelser. Stiftelsens formål er å utvikle og gjennomføre opplæringsprogram i petroleumsforvaltning og administrasjon, rettet mot ledere innen petroleumsvirksomheten. Deltakerne vil primært komme fra utviklingsland og land i det tidligere Sovjetunionen. Deltakerne skal imidlertid ikke begrenses til ledere fra disse landene. Stiftelsen skal i tillegg kunne drive med utrednings- og konsulentvirksomhet når denne virksomheten er knyttet opp til slik opplærings- og kompetansebyggende virksomhet.”

Det er ikke senere foretatt endringer av stiftelsens vedtekter.

Målet med opprettelsen av PETRAD var at Norge skulle, på bakgrunn av sin egen utvikling og erfaring med petroleumssektoren, utvikle et tilbud som primært var tilpasset u-landenes behov.

I forbindelse med opprettelsen av PETRAD som stiftelse var en sentral problemstilling om i hvilken grad det var grunnlag for selvberende økonomisk drift. Det ble lagt stor vekt på å finne frem til det aktivitetsnivå som var en nødvendig forutsetning for drift etter prinsippet om en selvberende økonomi, og som gav tilstrekkelig rom for en administrasjon som kunne ivareta kvalitet og effektivitet for virksomheten. For å oppnå dette, ble det vurdert at volumet på sikt, målt i årlig driftsbudsjett, burde som et minimum være på kr. 11 - 12 mill, noe man forventet kunne skje i 1998. Forutsetningene for å oppnå dette var:

- En langsiktig avtale med NORAD på minimum kr. 4 mill pr. år.
- En viss virksomhet i forhold til norske oljeselskaper på minimum kr. 1 mill pr.år.
- En viss virksomhet i forhold til landene i den tidligere Sovjetunionen finansiert fra UD's Øst-Europa pakke.
- En viss egenandel fra mer velstående u-land.
- En viss virksomhet i forhold til andre internasjonale organisasjoner (FN, internasjonale utviklingsbanker, etc.) Man antok at en mulig finansieringskilde ville bl.a. være norske bistandsmidler som kanaliseres gjennom de internasjonale organisasjonene (multimidler).

I tillegg til de faglige målsetningene for stiftelsen var forutsetningen som ble satt av Nærings- og energidepartementet, at stiftelsen skulle ha som mål å bli økonomisk selvberende så snart som mulig, ved at kursprogrammer og seminarer skulle kunne selges til realistisk pris i konkurranse med eventuelle andre tilbydere av opplæringstjenester. Videre ble det forutsatt at NORAD og andre som ønsket å tilby opplæringstjenester overfor u-land og stater i den tidligere Sovjetunionen, skulle inngå avtaler med stiftelsen om kjøp av tjenester.

PETRAD har ikke greid å oppnå de antagelser og forutsetninger som lå til grunn ved etableringen, om at stiftelsen i løpet av noen få år skulle bli økonomisk selvberende. Omsetningen har de siste årene vært avtagende, og i dag er for stor del av inntektsgrunnlaget basert på direkte inntekter/overføringer fra NORAD og OED. Det er således behov for å revurdere de økonomiske forutsetninger som ble lagt til grunn ved etableringen.

3.1.1 PETRADs virksomhet

PETRADs virksomhet har bestått av 2 stk. 8-ukes kurs som årlig er holdt i Stavanger, og fagseminarer holdt i en rekke land, også i Norge. PETRAD har laget en samlet oversikt sin aktivitet i dokumentene: "Seminars and other activities 1989 - 2002 in 31 countries" og "PETRADs 8-week "Policy" courses - countries and participants", og "PETRADs "Operation" - courses - countries and participants".

3.2 Regnskapstall og budsjett

PETRADs inntekter i perioden 1994 - 2001 har vært:

Inntekter	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Driftstilskudd OD	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	-	-	-
Driftstilskudd Norad	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	-	-	-	-
Kjøp av tjenester Norad	4 300 000	4 000 000	1 000 000	4 000 000	4 838 992	5 449 489	5 189 912	5 040 222 ¹
Tilskudd OED	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	1 982 110	3 613 265	3 836 735	3 500 000
Tilskudd UD/ØES	421 031	-	2 373 821	1 975 000	2 316 792	166 838	484 769	
Kursinnt., spons., andre	2 984 793	917 844	4 173 900	5 351 287	2 356 542	1 779 181	2 208 260	2 455 533
TOTALT	11 705 824	8 917 844	11 547 721	15 326 287	12 494 436	11 008 773	11 719 676	10 995 755
Resultat	2 121 683	-1 654 449	210 384	312 610	-992 796	-410 043	896 311	81 379

¹ Tilgjengelig midler fra NORAD ble ikke brukt opp i 2001 og er forutsett overført til 2002.

For 2002 har PETRADs budsjettet med inntekter på 12,7 mill (ink. overføringer fra 2001), og utgifter kr. ca. kr. 12,7 mill.

I PETRADs årsmelding for 2001 fremgår det at lønns- og sosiale kostnader er kr. 3.218.430, og budsjettet for 2002 viser en stigning på kr. 100.000 i forhold til 2001.

3.3 Synspunkter på PETRAD som uavhengig stiftelse

OED foretok i juni 2001 en større gjennomgang av sitt forhold til stiftelser. Hovedinnholdet i konklusjonen når det gjelder PETRAD var at det er for store avvik mellom stiftelsesformen formelle styringsbehov, og styringspraksis.

OEDs bemerkninger har sin årsak i den nære forbindelse det er mellom NORAD og OD som brukere av PETRAD, og NORADs og ODs styredeltakelse. OED mener at dette er uheldig, da NORAD og OD på denne måten blir sittende på begge sider av bordet. Departementet anbefaler at styringsformen endres for å styrke stiftelsens selvstendighet. NORAD og OD har uttrykt det samme, og ytret ønske om at det velges nytt ett styre med en annen sammensetning.

Basert på de tidligere erfaringene er NORAD opptatt av at man i fremtiden unngå den dobbeltrolle som deres nåværende styremedlemmer i PETRAD har. NORAD er PETRADs største kunde, og NORAD ønsker at deres styrerepresentant heretter ikke skal være ansatt i institusjonen.

Arbeidsgruppen slutter seg til ovennevnte synspunkter, og mener at denne uavhengigheten også må gjelde for OD.

4. INDUSTRIENS DELTAKELSE

PETRADs forelesere og foredragsholdere har i all vesentlighet kommet fra industribedrifter, som har levert disse tjenestene uten vederlag. Foreleserne på PETRADs kurser og seminarer kom i år 2000 eksempelvis fra:

	Norske forelesere	Fra norske firmaer/org.	Utenlandske foreleser	Fra utenland. firmaer/org.
Seminarer				
Industri eller OED finansiert	67	26	16	10
NORAD finansiert	17	12	4	3
8-ukers kurs	105	41		

PETRAD har estimert industribidraget til forelesere for årene 2000 og 2001 til å være henholdsvis kr. 3,30 mill og kr. 3,29 mill. Bidraget er trolig i samme størrelsesorden for tidligere år. PETRAD ser på dette industribidraget som tillegg til omsetningen, men det er ikke regnskapsført og inngår således ikke i tallene som er presentert i regnskapsoversikten og budsjettet for 2002 ovenfor.

5. MÅL/BEHOV FREMOVER

5.1 Virksomheten

5.1.1 Myndighetenes ønsker og behov for PETRAD

NORAD behov

I dagens situasjon er den norske bistand på petroleumssektoren i hovedsak rettet mot institusjonsbygging. NORAD mener derfor at Oljedirektoratet er en naturlig samarbeidspartner for de land som mottar denne bistanden, og ser generelt ikke noe stort behov for PETRADs seminarer i denne type bistand. I den grad det vil være behov for seminarene må slike inngå som del av det aktuelle prosjektet, og det vil da være naturlig at de gjennomføres av OD. Det er således primært studieplasser på PETRADs 8-ukers kurs som er interessante for NORAD å kjøpe.

Formålet med PETRAD kursene må fortsatt være å overføre norsk kompetanse og erfaring ute. NORAD har erfaring for at formell kompetanse er viktig i samarbeidslandene, og mener at deltakerne vil ha større nytte av slik opplæring dersom den gir, eller inngår i en mastergrad, enn med dagens opplegg. PETRAD kursene bør derfor, om mulig, inngå som delkurs i masterprogram hos en relevant norsk høgskole eller universitet. Det må imidlertid ligge sterke føringer i at undervisningen skal skje ved bruk av representanter som kan formidle nettopp norsk erfaring og norsk kompetanse.

NORAD mener at det faglige miljøet i PETRAD er for lite til at det kan over tid sikre kvaliteten på kursene, og at miljøet er sårbart siden det består av kun 2 fagpersoner. Det er derfor ønskelig at PETRAD kursene legges til et større faglig miljø for å sikre at kvaliteten opprettholdes på et høyt nivå. Kvalitetssikring av kursene må være det primære mål i en ny modell for PETRAD, mens det at de gir en formell grad, er sterkt ønskelig, men vil likevel være sekundært.

OEDs behov

Kompetanseoverføring er av stor betydning for internasjonaliseringen av norsk olje- og gassindustri, og OED har registrert at etterspørselen etter den norske modellen og kompetanseoverføring i den forbindelse er økende. Departementet mener at PETRADs 8-ukers kurs og seminarer holder mål faglig sett. OED er opptatt av at PETRADs aktiviteter styrker industriens internasjonaliseringsstrategi. Videreutviklingen av PETRADs nettverk og innholdet i PETRADs aktiviteter bør derfor konsentreres om de landene som er av spesiell interesse for norsk næringsliv.

OED vurderer både kurs- og seminarvirksomheten til PETRAD som et potensielt viktig bidrag, da disse aktivitetene er et supplement til den øvrige kompetanseoverføring som drives. Det er derfor ønskelig at PETRADs kurs- og seminarvirksomheten opprettholdes, men da under forutsetninger av at begge kundegrupper (bistandssiden og industrisiden) har innflytelse på styringen av virksomheten og at formell innflytelse er balansert i forhold til økonomisk bidrag fra de respektive kundegruppene. Videre må virksomheten koordineres med INTSOKs aktiviteter. Det må også være et mål at virksomheten skal settes i stand til å utvide og tilpasse sitt

tilbud/produktspekter til utviklingen i etterspørselen etter kompetanseoverføring, slik at den ikke blir en statisk organisasjon.

Oljedirektoratets behov

OD mener at det er et begrenset behov for PETRADs spesialtilpassede seminarer i de institusjonelle bistandsfinansierte samarbeidsprogrammer som de er engasjert i. I de fleste tilfeller er det mer rasjonelt og effektivt å benytte workshops som arrangeres av samarbeidende institusjon og hvor OD personell, eller andre fra det statlige forvaltningssystemet deltar aktivt.

OD mener at det i bistandssammenheng kan være hensiktsmessig at PETRAD:

- leverer seminarer i en tidlig fase før det institusjonelle samarbeid er etablert.
- leverer større regionale seminarer hvor PETRADs nettverk og administrative kapasitet kan utnyttes, når den lokale institusjon ikke kan gjøre dette selv
- arrangerer spesifikke seminarer i land hvor den aktuelle institusjon ikke har kapasitet/kompetanse til denne type arrangementer.
- PETRAD kan også i visse tilfeller levere seminarer hvor kompetansen som benyttes ligger utenfor ODs eller andre myndigheters kompetanseområde.

Generelt mener OD at det er en forutsetning at PETRAD leverer kvalitetsprodukter som de institusjonelle samarbeidspartnerne i bistandslandene er villig til å kjøpe, og at prisen er konkurransedyktig.

5.1.2 Næringslivets ønsker og behov for PETRAD

Næringslivet har vært en aktiv og viktig bidragsyter til PETRAD gjennom å stille fagpersoner til rådighet som forelesere både på 8-ukers kurs og på seminarene.

Statoils behov

Statoils internasjonalisering øker, og selskapet har klare ambisjoner om å bli operatør internasjonalt. Statoils internasjonaliseringsstrategi baserer seg på utvikling av nære relasjoner til andre nasjonale oljeselskaper. Den norske modellen oppleves av disse selskapene som en suksess, og de fleste ønsker å trekke på de norske erfaringene.

Statoil har vært en betydelig bidragsyter til PETRAD ved å stille medarbeidere til disposisjon, og dekke kostnadene både for forelesere på 8-ukers kurs i Stavanger, og for seminarene som holdes utenlands. Denne deltakelsen har gitt Statoil en god profilering. Statoil er i hovedsak tilfreds med de produktene som PETRAD har levert. Innvendingene mot PETRAD er hovedsakelig at PETRAD har engasjert seg i for mange land, og i områder som ikke er særlig forretningsmessig interessante for Statoil. Statoil ser seg ikke lenger i stand til å påta seg kostnadene ved å fristille og sende medarbeidere som forelesere på seminarer i land der de ikke har forretningsinteresser.

Statoils nåværende satsningsområder er Aserbajdsjan, Angola, Nigeria, Venezuela og Brasil. Det pågår forretningsutvikling i Iran, Mexico, Russland og Saudi Arabia. Statoil opplever i økende grad at det i flere av disse landene er et stort behov for å medvirke til opplæringstiltak. I fremtiden ønsker Statoil å finansiere deltakere fra disse landene på PETRADs 8-ukers kurs, og vil også være interessert i å bestille spesialtilpassede PETRAD kurs/seminarer i forbindelse med

deres forretningsutvikling i disse landene.

I land der Statoil oppnår operatørstatus vil behovet for opplæring bli mer omfattende enn i dag. Statoil har allerede et nært samarbeid med norske universiteter og utdanningsinstitusjoner og vil bygge videre på det. Statoil ser PETRAD som ett av flere virkemidler i overføringen av kompetanse til de landene hvor selskapet arbeider.

Norsk Hydros behov

Hydro mener generelt at PETRADs virksomhet er for ensidig fokusert mot bistand, og de ser begrenset verdi i bruk av PETRAD for sine næringsinteresser. PETRADs aktivitet mot bistandsland har et så langsiktig perspektiv at det blir lite interessant i næringslivssammenheng. Hydro har derfor ikke benyttet PETRADs tjenester. Samtidig er de land PETRAD primært har rettet sin virksomhet mot ikke har vært aktuelle for Hydros næringsvirksomhet. Hydro har virksomhet i Iran, Libya, Angola, Trinidad, Canada, Russland og USA. Når det gjelder Angola, har Hydro ordnet sitt opplæringsbehov i egen regi. For Iran har de temaer som PETRAD har behandlet i sine kurs vært lite relevante.

Hydro ser det ikke som sin oppgave å drive opplæring innen overordnet regelverk/rammeverk og institusjonsbygging. Deres behov er direkte faglig opplæring på alle nivå. Høyere opplæring fås ved å sende aktuelle kandidater til forskjellige utenlandske engelskspråklige universiteter, noe Hydro eksempelvis har gjort med kandidater fra Angola. Hydro ønsker gjerne å nyttiggjøre seg tilsvarende utdanning ved norske høyskoler eller universitet.

Hydro mener at ansvaret for faglig utdanning bør overlates til høyskoler og universiteter direkte. Hydro ønsker å ha et kundeforhold til de aktuelle læreinstitusjoner, og kan ikke se at PETRAD har noe rolle å spille her. En slik deltakelse vil sannsynligvis kun være fordyrende.

Hydro uttrykker også at bedrifter som; Aker Kværner, FMC Kongsberg Subsea, Veritas og ABB Offshore bør forespørres om sine behov for opplæring. Dersom norske læresteder kan tilby skreddersydde kurs på engelsk, kan også utenlandske oljeselskaper og leverandørindustri være potensielle kunder.

Når Hydro har hatt behov for å beskrive den norske modellen for land som ønsker å bevege seg i "norsk" retning, har Hydro laget kurser/seminarer på dette i egen regi. Slik opplæring kunne i prinsippet vært et produkt som Hydro kunne kjøpe hos PETRAD, men da må PETRAD være fleksible nok til å kunne tilpasse opplæringen til Hydros behov.

Hydro ser på INTSOK som en nyttig støttespiller for sitt internasjonale engasjement da deres engasjement er målrettet mot de land hvor den norske oljeindustrien engasjerer seg.

Leverandørindustrien/INTSOKs behov

Leverandørindustrien har i stor grad bidratt til gjennomføringen av PETRADs seminarer, men har i mindre grad benyttet 8-ukers kursene. Industrien mener de har hatt klare fordeler av sitt engasjement i PETRAD aktiviteter ved at de har fått nyttig informasjon og en stor kontaktflate, noe som har resultert i konkrete handelsmessige resultater. Leverandørindustrien innser imidlertid at de ikke har vært flink nok til å utnytte PETRADs nettverk. Leverandørindustrien vil i

fremtiden være villig til å støtte PETRAD med gratis forelesere så lenge de føler at PETRADs virksomhet ivaretar næringens interesser

Norske leverandørbedrifter er aktive innen olje og gass virksomhet i svært mange land, og dette er stort sett de samme landene som INTSOK og de største oljeselskapene fokuserer på. De markedsseminarene som INTSOK gjennomfører i land som er spesielt interessante for norske leverandører er innholdsmessig ikke så veldig forskjellig fra de seminarer PETRAD gjennomfører, men "innpakningen" er noe forskjellig, ved at PETRAD seminarer er mer "leverandørnøytrale". Den spesielle profilen PETRAD har som en nøytral institusjon, har vist seg å være viktig i mange sammenhenger. Industrien ser på PETRAD seminarer som nyttige, men det er vanskelig å få enkeltbedrifter å til delta i den direkte finansieringen av virksomheten.

Leverandørindustrien mener at kombinasjonen PETRAD og INTSOK dekker et viktig behov innen relasjonsbygging, kompetanseoverføring og profilering, og deres aktiviteter på dette området er mer hensiktsmessige enn at slike arrangementer gjennomføres av enkeltbedrifter. Spesielt er dette viktig i en tidlig fase i nye markeder. I stor grad får en gjennom seminarer og andre arrangementer bygget relasjoner mot lokale myndigheter, statsoljeselskaper og private selskaper, som er en forutsetning for utbyggingsoppgaver og leveranser på senere tidspunkt. Leverandørindustrien mener at "den norske modellen" som forsøkes implementert i mange land med norsk bistandsstøtte og av oljeselskaper, ikke alltid er riktig for det stadium landene befinner seg i. "Den norske modellen" bygger på et velutviklet samfunn med en rekke velfungerende aktører, noe som ikke er tilfelle i mange av disse landene. Leverandørindustrien mener at en i større grad må se alle norske aktørene i sammenheng, både offentlige institusjoner og privat næringsliv, for å kunne bygge opp en petroleumssektor som fungerer. Det er nødvendig å etablere et samarbeidsforum for de forskjellige norske aktørene i ett og samme land, slik at de kjenner til hverandres prosjekter, målsetninger og strategier. PETRAD kan være en aktør som etablerer og vedlikeholder et nødvendig nettverk, hvor man kan dele informasjon og erfaringer og diskutere saker av felles interesse.

Den direkte kontakten med potensielle oppdragsgivere med hensyn på kommersielle forhold dekker de fleste leverandørselskapene helt og holdent på egen hånd.

5.2 Omgjøring av PETRAD 8-ukers kurs til å inngå i et masterstudium

Arbeidsgruppens mandat legger til grunn at det er behov for en oppgradering av den akademiske standard og status for PETRADs undervisnings-/kursvirksomhet, og at mulighetene for å etablere et samarbeid mellom PETRAD og en akademisk institusjon i videreføringen av PETRAD undersøkes og vurderes.

Arbeidsgruppen har forespurt Høgskolen i Stavanger (HiS), BI, NTNU og det nystartede BedriftsUniversitetet om interessen og muligheter for et samarbeid med PETRAD. Alle disse har uttrykt interesse. Følgende opplysninger kan gis om de 4 utdanningsinstitusjonenes aktivitet innen petroleumsopplæring.

5.2.1 NTNU, Trondheim

NTNUs Institutt for petroleumsteknologi og anvendt geofysikk, har i dag en omfattende opplæringsvirksomhet rettet mot utviklingsland, oljeproduiserende land, og Øst-Europa. Sentralt i

dette er deres M.Sc.-program innen Petroleum Engineering og Petroleum Geoscience, hvor det hvert år tar opp 30-35 studenter fra disse landene. Av disse, er 10-12 finansiert av NORAD, 12-15 finansiert over Lånkassens kvoteprogram, og resten er finansiert over direkte avtaler med nasjonale oljeselskap. Studieprogrammene er 2-årige, og bygger på en B.Sc.-grad innen petroleumsfagene, eller tilsvarende. Opplæringen er integrert med den norske sivilingeniørutdanningen, og undervises på engelsk, slik at virksomheten er ressursmessig veldig effektiv. I tillegg har Instituttet et stort antall dr.ing.studenter ved instituttet fra disse landene, finansiert delvis av norske stipend, norske selskaper, eller utenlandske selskaper.

NTNU har også utdanningsvirksomhet utenfor Norge, særlig i Russland, hvor de i en periode på 6 år har omskolert russiske ingeniører til petroleumssingeniører. Videre har de under planlegging et utdanningsprogram i Angola. NTNU har også pågående dialog med INTSOK om utdanning rettet mot oljeproduserende land, og mener at det kan ligge gevinster for PETRAD i det som er etablert gjennom slike utdanningsaktiviteter. Det må i denne sammenheng også nevnes at en av NTNUs professorer har hatt en stor undervisningsrolle i PETRADs 8-ukers kurs helt siden starten.

5.2.2 Høgskolen i Stavanger

Høgskolen i Stavanger (HiS) ble etablert i 1994 som en sammenslåing av 6 høgskoler og er nå inne i en omorganiseringsprosess som forventes å resultere i at institusjonen får universitetsstatus i løpet av 2003. HiS har fått godkjent planene for en engelskspråklig masterutdanning i petroleum technology og har doktorgradsrettigheter både innen petroleum- og offshore relaterte fag. I tillegg har de nå søkt om doktorgradsrettighet innen risikostyring og samfunnssikkerhet, et område som har klar relevans for mange av PETRAD kursdeltagere. Det betyr at HiS har mulighet og kompetanse til å vurdere PETRAD kursenes relevans til å inngå som del av et masterstudium.

Høgskolen i Stavanger har tidligere i 2002 drøftet mulighetene for et utvidet samarbeid mellom PETRAD og HiS i forbindelse med en forespørsel om opplæring fra det kinesiske oljeselskap (CNOOC) rettet direkte til HiS. Sentralt i disse drøftingene stod spørsmålet om mulig sertifisering/ gradstildeling i tilknytning til PETRAD-kursene. HiSs foreløpige vurdering er at det bør være mulig å etablere et nødvendig supplement til PETRADs 8-ukers kurs slik at det kan inngå i et masterstudium.

Det nye senteret for økt oljeutvinning som nå etableres i Stavanger (Ekofiskgruppen – RF- HiS) vil også representere en kompetanse som er interessant for fremtidige deltakere i PETRADs aktiviteter.

5.2.3 BI

BI besitter en betydelig kompetanse innenfor store deler av PETRADs fagområder og tilstøtende fag. BI har tidligere integrert Shippingakademiet i BI systemet, men beholdt navet. BI ser for seg muligheten av at PETRAD kan integreres etter samme modell. BI vil imidlertid trenge mer tid på å utrede alternative tilknytnings- og samarbeidsformer, og kan ikke uttale seg om dette nå.

PETRAD tok i 1997 initiativet til en diskusjon med BI om et mulig samarbeid. I denne forbindelse foretok BI en enkel evaluering av akademiske krav, omfang og pedagogiske oppbygging av PETRADs 8-ukers moduler. Hovedkonklusjonen var at modulene langt på vei

tilfredsstillende krav som stilles til management programmer - hver på 10 vekttall, og at de burde kunne godkjennes med visse justeringer.

5.2.4 BedriftsUniversitetet

Bedriftsuniversitetet er et aksjeselskap dannet i desember 2001 med SINTEF, NTNU, BI og Universitetet i Oslo, som eiere. BedriftsUniversitetet er plassert i Oslo, og startet sin virksomhet 14. mai 2002. Deres målsetting er å tilby bedrifter og offentlig forvaltning tilpasset etter-/videreutdanning og kompetanseutvikling på avanserte nivåer. De opptrer således som megler som kommuniserer med de enkelte utdanningsinstitusjonene, som selv vil stå for selve gjennomføringen av opplæringsvirksomheten.

BedriftsUniversitetets eiere og styret har pekt ut energisektoren (petroleumsvirksomhet og elektrisitet) som et sentralt satsningsområde. Det arbeides nå med ideen om å profilere fagområdet under et eget navn – Energiuniversitetet, og man ser for seg en oppstarte av dette i 2003. BedriftsUniversitetet har allerede i januar 2002 foretatt en intern vurdering av muligheten for videreføring av PETRADs virksomhet som en del av denne satsingen, og konkluderte der med at det er interessant å overta denne virksomheten.

6. ORGANISERING

Arbeidsgruppen mandat ber om at det fremlegges et forslag til hvordan produksjonen av PETRADs tjenester best kan organiseres ut fra de interessene norsk utviklingssamarbeid har med andre land i energi-/petroleumssektoren. Dette gjelder samarbeid både på myndighetssiden og i næringslivet.

6.1 Samarbeidsmodell

Arbeidsgruppen har diskutert forskjellige samarbeidsmodeller for PETRAD, og har konkludert med at det er ønskelig å beholde PETRAD som en egen frittstående enhet. Fordelen med dette vurderes til å være:

Det spesielle med PETRAD konseptet er kombinasjonen av kursvirksomhet og seminarer som skal utfylle og supplere hverandre. For å få til denne synergieffekten, er det en stor fordel å koordinere disse tjenestene i samme institusjon. Seminar delen er et fremmedelement for en typisk utdanningsinstitusjon, og Arbeidsgruppen mener at en slik ikke vil kunne ivareta seminar delen på en tilfredsstillende måte.

Stiftelsesformen bidrar til å skape avstand til bevilgende myndigheter og en organisasjons- og beslutningsmessig uavhengighet.

Det er regnskapsmessig oversiktlig at øremerkede statlige bevilgninger overføres til en stiftelse som myndighetene har opprettet.

Opprettholdelsen av PETRAD som en uavhengig stiftelse vil gi stiftelsen bedre muligheter til å markedsføre sin virksomhet og utvikle produkter som kan styrke inntektsgrunnlaget. Stiftelsesformen øker mulighetene for å inngå samarbeidsformer med andre interessentgrupper, og gir god fleksibilitet ved ansettelse av medarbeidere. I praksis betyr det at den operative

virksomheten både når det gjelder utvikling av nye type tjenester og leveringsformen av tjenestene vil være mer fleksibel når stiftelsen opprettholdes.

Verken NORAD eller OED, som bevilgende myndigheter til tjenestene, eller undervisningsinstitusjonene, hefter for de økonomiske forpliktelser stiftelsen påtar seg, og vil i tilfelle konkurs ikke kunne trekkes til ansvar. NORAD som bruker av opplærings tjenester vil heller ikke pådra seg økonomiske forpliktelser overfor verken PETRAD eller de opplæringsorgan som engasjeres av PETRAD.

Ut fra de ovennevnte forutsetningene har Arbeidsgruppen kommet frem til følgende samarbeidsmodell for PETRAD:

- Stiftelsen opprettholdes. Det velges et nytt styre der medlemmene har et godt nettverk innen petroleumssektoren.
- Stiftelsen har bestillingsansvaret for både 8-ukers kurs og seminarer og eventuelle nye produkter, men skal ikke gjennomføre dette i egen regi. PETRAD får i utgangspunktet en begrenset administrasjon (ansatte) med en som sekretariatleder, som har som hovedoppgave å være styresekretariat og sørge for at styrets beslutninger blir gjennomført og fulgt opp. PETRAD skal også kunne gjennomføre egne fagoppgaver på områder hvor styret ser at dette er hensiktsmessig. Aktuelle oppgaver kan være
 - å ivareta den sosiale oppfølging av studentene på 8 ukers kursene,
 - evaluering av opplæringsbehov og tilrettelegging av opplæring i myndighetsinstitusjoner og statsoljeselskaper i de land som norsk bistand og norske industriinteresser retter seg mot.
- PETRADs produkter organiseres som enheter, og disse enhetene styres faglige av programkomiteer, der også både stifterne, brukernes og utdanningsinstitusjonenes interesser ivaretas gjennom personvalg. Eksempelvis blir 8 ukers kursene et eget produkt, som får sin programkomité og sin egen operatør. Operatøren blir en utdanningsinstitusjon, som bør kunne trekke inn tilleggsressurser fra andre universiteter, høyskoler, myndighetsorganer, oljeselskaper, industrien etc. i den grad det er nødvendig. Seminardelen kan organiseres på samme måte, med en programkomité og en ekstern operatør. Alternativt kan PETRAD selv være operatør for en del seminarer, hvor styret finner dette mest hensiktsmessig. PETRADs styre utpeker medlemmer i programkomiteene og følger opp arbeidet gjennom rapporter og via sekretariatet. PETRADs ledelse deltar i programkomiteene som sekretær. PETRADs styre sørger for at programkomiteene legger listen på riktig nivå både faglig og økonomisk, og at de løpende arbeider med å forbedre og tilpasse oppleggene etter markedets behov.
- Produktene selges gjennom PETRAD selv om de gjennomføres av ekstern operatør.

6.2 Undervisningsinstitusjonenes vurdering av samarbeidsmodell

Arbeidsgruppen har forespurt de tidligere nevnte utdanningsinstitusjonene om deres syn og ønsker når det gjelder mulig samarbeidsmodell med PETRAD. De har alle uttrykt at de trenger

tid til å vurdere dette, og ønsker at de først foretar sine endelige vurderinger etter at saken har vært nærmere drøftet i møter, hvor premissen for å gå inn i et slikt samarbeid klarlegges. Undervisningsinstitusjonene har imidlertid på grunnlag av Arbeidsgruppens henvendelse uttrykt følgende:

- HiS mener at en innpassing av PETRAD i deres nye struktur vil kunne gjennomføres med relativ stor valgfrihet i forhold til organisatoriske løsninger, og er åpen for å finne frem til en organisatorisk løsning som gir PETRAD de beste muligheter for samspill med flere aktuelle fagmiljø.
- NTNU mener at det er viktig at det gode arbeidet som er lagt ned i PETRAD videreføres, og de er åpne for finne frem til en samarbeidsmodell mellom PETRAD og NTNU som er hensiktsmessig med dette for øye. NTNU derimot mener at samarbeidet bør utvikles direkte med NTNU, da de i dag ikke har et konkret samarbeidsforhold til BedriftsUniversitetet om petroleumsutdanning. De kan derfor ikke se at det vil være hensiktsmessig å trekke inn en ny organisasjon
- BI har uttrykt at de trenger mer tid og nærmere diskusjoner med Styret for å komme frem til en samarbeidsmodell. BI de vil foretrekker at et samarbeid med PETRAD skjer gjennom BedriftsUniversitetet
- BedriftsUniversitetet sier at de allerede i dag har virksomheten fordelt mellom Oslo og Trondheim, og at de gjennom nye samarbeidsformer og samarbeidsteknologi vil legge vekt på å kunne samarbeide over distanse. Det er derfor ikke noe krav at PETRADs virksomhet må flyttes til Oslo.

Styringsmodell

Mandatet pålegger Arbeidsgruppen å foreslå hvordan PETRADs virksomhet skal styres, inkludert hvordan styret skal oppnevnes og sammensettes. Det skal legges til grunn at styringen best mulig skal reflektere brukernes interesser.

Som sagt under pkt. 6.1 ovenfor anbefaler Arbeidsgruppens at PETRAD fortsetter som en uavhengig stiftelse, og at det igangsettes umiddelbare tiltak for at hensynet til uavhengighet ivaretas. Det første strakstiltaket vil være å erstatte det nåværende styret med et styre som ikke har så stor nærhet til PETRADs finansieringsinstitusjoner og kjøperne av tjenestene, som tilfellet har vært til nå. Det nye styret må utpekes så snart som mulig, og får som sin første oppgave å lede prosessen med å etablere samarbeidet med utdanningsinstitusjonen, og tilpassing av 8-ukers kurs for at de skal kunne inngå i et masterstudium. For å bistå det nye styret med kapasitet og kontinuitet når det gjelder kunnskap om de problemstillinger PETRAD står overfor, foreslås at deler av den nåværende arbeidsgruppen opprettholdes, og at denne sammen med det nye styret og PETRADs administrasjon, starter arbeidet med å avklare de gjenstående spørsmål angående samarbeid med relevant utdanningsinstitusjon. Arbeidsgruppen bistår styret så lenge styret mener det er behov for det.

Arbeidsgruppen ser viktigheten av at brukergruppene av PETRADs tjenester er godt representert i styret. Styret bør bestå av 5 medlemmer som i dag, og det foreslås at det nye styret får en sammensetning med representanter for: Oljeselskapene, leverandørindustrien, universitetene/høyskolene, NORAD og OD. Styreleder utpekes fra en av de tre førstnevnte institusjonene. Rutinene for utpeking av styret gjøres slik dette nedfelt i stiftelsens vedtekter. Det må settes som krav til styremedlemmene at de er kjent med både bistandsmessige og kommersielle forhold relatert til PETRADs aktivitet, samtidig som de må ha gode kunnskap om den institusjon de representerer. INTSOK bør utpeke en styrerepresentant fra en av sine medlemsbedrifter, mens NORAD og OD bør velge nøytrale personer som kjenner disse institusjonene og deres aktivitetsområde godt, men som ikke er ansatt der. Dette for å oppnå tilstrekkelig uavhengige i forhold til funksjonen som tjenestekjøper. Det vises i denne sammenheng til dokumentet: "Gjennomgang av Olje- og energidepartementets forhold til stiftelser."

7. INNTEKTSGRUNNLAG

Arbeidsgruppens mandat spesifiserer at NORAD og Olje- og energidepartementet hver vil bidra med en grunnfinansiering av virksomheten. Ut over dette skal virksomheten finansieres ved salg av tjenester. Arbeidsgruppens mandat setter ikke selv bærende økonomisk drift som en forutsetning for fortsatt virksomhet av PETRAD.

Spesielt 8-ukers kursene, men også i stor utstrekning spesialseminarene, har vist seg å være god anvendelse av bistandsmidler. PETRADs virksomhet er omfattet av betydelig interesse fra norsk næringsliv, som mener at PETRAD har vært en døråpner og ført til konkrete leveranser. Arbeidsgruppen mener at det er viktig at man tar vare på PETRADs virksomhet, og utvikler denne videre både når det gjelder bistandsmessige forhold og som kommersiell døråpner. Industrien har i begrenset grad bidratt til direkte finansiering av seminarne, men har stilt forelesere gratis til disposisjon. Ut fra de utsagn som er gitt både av Statoil og INTSOK må man forvente at industrien i fremtiden vil stille større krav for å delta med forelesere på kurs og seminarer. Industrien må forventes å bli en relativ ustabil kunde. Det er således helt nødvendig at myndighetene ved NORAD og OED bidrar med grunnfinansiering for sikre stabilitet og forutsigbarhet i PETRADs drift. I tillegg til grunnfinansiering må PETRAD generere inntekter gjennom salg av sine tjenester.

Arbeidsgruppen mener at PETRAD ikke i tilstrekkelig har grad prøvd ut det inntektsbringende markedet for sine tjenester. Det ligger ikke i Arbeidsgruppens mandat å foreta en konkret markedsundersøkelse/vurdering, og dette er heller gjort. Arbeidsgruppen mener likevel at det ligger et inntektspotensial for PETRAD gjennom levering av spesialtilpassede seminarer og andre tjenester, men finner det tvilsomt om PETRAD kan bli selvfinansierende. Det største inntektspotensialet synes å ligge i et økt samarbeid med NORAD og OD for salg av tjenester inn mot bistandsfinansierte prosjektet, men oljeselskapene og leverandørindustrien vil også være aktuelle kjøpere av tjenester. Arbeidsgruppen mener at størst mulig grad av selv bærende økonomisk drift må være målsetningen for PETRAD på lang sikt, og at styret må ha klar fokus på dette.

Det vil kreve ressurser å få på plass en ny samarbeidsmodell for PETRAD, og til å utvikle nye tjenester. Bidraget fra industrien med gratis forelesere og finansiell støtte vil kunne

videreutvikles dersom PETRADs aktiviteter i enda sterkere grad rettes inn mot de land som industrien prioriterer. Arbeidsgruppen er av den oppfatning at NORAD og industrien er villig til å betale for PETRADs opplæringstjenester, forutsatt at opplæringen er faglig relevant og holder et høyt kvalitetsnivå.

Arbeidsgruppen har ikke foretatt en kostnadsberegning på hva en omlegging av 8-ukers kursene til å inngå i et masterstudium vil beløpe seg til, og hva driften av et slike delkurs vil koste. Dette kan først gjøres etter at den opplæringsinstitusjonen som velges har hatt anledning til i detalj å studere de nåværende kursene, og utarbeidet sitt forslag til omlegging, og videre analysert og kostnadsberegnet samarbeidsmodellen. Det er rimelig å tro at dette kan ta bortimot ½ år. Det vil således gå langt inn i 2003 før den nye modellen er operativ. Året 2003 som vil således bli en mellomfase, og for denne interimperioden bør NORAD og OED tilføre PETRAD overføringer i samme størrelsesorden som i 2002, og det må tillates at deler av midlene benyttes til å få på plass den nye samarbeidsmodellen. Så langt som mulig bør 8-ukers kursene kjøres også i interimperioden, mens seminarvirksomheten nedprioriteres.

8. KONKLUSJON

Følgende konklusjoner kan trekkes:

- Omgjøring av 8-ukers kursene til delkurs i en masterutdanning krever at kursene tilpasset til et slikt nivå og faglig sett legges under et universitet/høyskole. De foreløpige undersøkelsene som er foretatt, tyder på at 8-ukers kursene kan uten altfor stor inngripen omgjøres til slike delkurs. Utdanningsinstitusjonene må imidlertid få anledning til å se nærmere på dette før det kan trekkes en klar konklusjon om omfanget av den faglige tilpassingen.
- 4 forskjellige utdanningsinstitusjoner, Høgskolen i Stavanger (HiS), NTNU, BI, og *BedriftsUniversitetet* har alle uttrykt interesse i et samarbeid med PETRAD. Samarbeid med alle disse vil muliggjøre at PETRAD opprettholdes som stiftelse, og at virksomheten kan fortsette i Stavanger. Alle disse institusjonene vil ha behov for nærmere å studere 8-ukers kursene og strukturen i en samarbeidsmodell før de kan trekke en klar konklusjon med hensyn på samarbeidsform og investeringsbehov for en ny modell for PETRAD. Først når dette er gjort kan det treffes et valg av operatør for 8 ukers kursene.
- Større grad av økonomisk selvberenhhet for PETRAD krever at stiftelsen etablerer flere ben å stå på og legger dette som grunnlag for vekst. Det synes som at det kan være et potensial for vekst på følgende områder:
 - Tettere samarbeid med NORAD/Oljedirektoratet for å gjøre PETRAD til en sentral leverandør av kurs og seminarer til bistandsaktiviteter.
 - Utvikling av nye aktiviteter og produkter.
 - Samarbeid med Statoil som har indikert at de ser PETRAD som et av flere virkemidler i overføringen av kompetanse til samarbeidende statsoljeselskaper og andre partnere.

- OED og NORAD må skaffe grunnfinansieringen for PETRAD. NORAD har også en viktig rolle som kjøper av studieplasser. Størrelsen på grunnfinansieringen vil først kunne avklares ved fastsettelsen av PETRADs årlige budsjetter. I de første par årene forventes behovet for grunnfinansiering å være i størrelsesorden kr. 6 mill. En langsiktig rammeavtale med NORAD for kjøp av tjenester bør være i størrelsesorden kr. 4 mill pr. år. PETRAD må stå fritt til å benytte grunnfinansiering på en optimal måte med hensyn på utvikling av aktiviteter som på sikt vil gi inntjening og bidra til økt grad av selvfinansiering. Industribidraget i form av gratis forelesere eller annet økonomisk bidrag bør kvantifiseres av PETRAD og synliggjøres i de årlige budsjetter og regnskapstall.

9. FREMTIDIG PROSJEKTGJENNOMGANG

Det er naturlig nok forbundet med en del usikkerheter å forutsi hvordan den foreslåtte organisasjonsmodellen for PETRAD vil fungere og hvilke resultater som kan oppnås med denne. Arbeidsgruppen anbefaler at det foretas en gjennomgang av PETRAD etter 2 - 3 års drift med den nye modellen.

10. ANBEFALING

Det anbefales å:

- Det utpekes et nytt styre for PETRAD. Det eksisterende styret fortsetter inntil nytt styre er på plass. Det anbefales at de nye styremedlemmene utpekes fra oljeselskapene, leverandørindustrien, utdanningsinstitusjonen, Oljedirektoratet og NORAD og Styreleder utpekes fra en av de tre førstnevnte institusjonene.

Arbeidsgruppen foreslår at paragraf 5 i vedtektene endres slik at denne lyder;

"Stiftelsen ledes av et styre på 5 medlemmer. Styret skal bestå av ett medlem som representerer oljeselskapene, ett som representerer utdanningsinstitusjonens, ett som representerer Intsok, ett som representerer NORAD og ett som representerer OD. Styreleder skal være en av de tre førstnevnte. Ingen av styremedlemmene skal være ansatt i OD eller NORAD. Stifterne (OD og NORAD) oppnevner de fem styremedlemmene og utpeker en av disse som styrets formann. Oppnevning av styremedlemmer og utnevning av styrets formann skal skje i samråd med OED og UD.

Videre må alle vedtektene gjennomgås på nytt med hensyn på å tilpasse dem til den nye organisasjonsmodellen.

- Starte samtaler med HiS, NTNU, BI og Bedriftsuniversitetet med målsetning om at en av disse velges til å bli operatør for 8 ukes kursene. Deler av den nåværende Arbeidsgruppen opprettholdes og bistår det nye styret med utredningen av samarbeidsmodell med utdanningsinstitusjonene etter den modell som er skissert i dette dokumentet. Sentralt punkt i disse utredningene må være at PETRAD opprettholdes som en egen stiftelse, og at hoveddelen av 8 ukes kursene fortsatt skal ligge i Stavanger. Et endelig valg av samarbeidende utdanningsinstitusjon for 8 ukes kurs gjøres av styret på grunnlag av de utredninger og anbefalinger fremlegges. Arbeidsgruppen bistår det nye styret så lenge styret finner at de har behov for slik bistand. Det vil være PETRAD som inngår kontrakt med den aktuelle utdanningsinstitusjonen.

- Både undervisningsinstitusjonen og PETRAD vil ha behov for en forutsigbarhet i sine budsjetter, og dette må reflekteres i grunnfinansieringen av PETRAD. Arbeidsgruppen anbefaler at NORAD og OED bidrar med 3 mill NOK hver til grunnfinansiering. I tillegg kommer rammeavtale med NORAD for kjøp av opplæringsplasser. Rammeavtalen bør ha en tidshorisont på 5 år. Det endelige avtalebeløpet kan først endelig fastsettes etter at forhandlingene med den aktuelle høyskolen/universitetet er gjennomført, men det må de første par årene forventes at de årlige tjenestekjøp fra NORAD vil være i størrelsesorden kr. 4 mill. I interimperioden, inntil en ny organisasjonsmodell er etablert, stiller OED og NORAD midler til disposisjon på samme nivå som for år 2002.