



**NORSK OLJEMUSEUM**  
**ÅRBOK 2001**





# Petoro – fra energi til verdi

*Ole Berrefjord*



Ole Berrefjord var med i etableringsteamet for Petoro fra 18. mai 2001. Han er siviløkonom fra Handelshøyskolen i Bergen. Sekretariatsleder for Maktutredningen under Gudmund Hærnes. Statssekretær under statsminister Gro Harlem Brundtland 1990-95. Utredninger og artikler om petroleum og samfunnet. Har eget firma med spesialfelt foretaksstrategi og organisasjonsutvikling.

Som del av reformen våren 2001 for å delprivatisere Statoil, besluttet Stortinget å etablere et nytt selskap for å ivareta Statens direkte eierinteresser på sokkelen. I dette korte tilbakeblikket beskrives dannelsen av Petoro AS, og hvordan selskapet tok fatt på oppgaven å etablere og innarbeide seg i rollen som rettighetshaver og partner i den norske petroleumsvirksomheten. Utgangspunktet er mai 2001. Beskrivelsen føres frem til status ved utgangen av februar 2002.

## **Petoro unnfanges**

Midt på 1980-tallet ble statens eierinteresser på norsk sokkel delt mellom Statoil og Statens direkte økonomiske engasjement. SDØE, som det ble forkortet, har aldri blitt annet enn et kjennetegn for de mest interesserte og involverte i norsk oljepolitikk. Like fullt skjuler det seg en økonomisk formue av enorme dimensjoner bak bokstavene. Det var denne formuen som med Stortingets vedtak 26.april 2001 ble løftet ut av Statoils forretningsførerskap, og lagt over i hendene på en ny forretningsmessig forvalterordning.



«På mange måter representerer Petoro en videreføring av norsk oljepolitikk slik den er utviklet over de siste 30 årene. Samtidig er Petoro en nyskaping innen forretningsmessig forvaltning av statlige naturressurser,» sier Tore I. Sandvold, selskapets første styreformann. Fram til våren 2001 var han ekspedisjonssjef i Olje- og energidepartementets olje- og gassavdeling, og i den egenskap også leder for arbeidet med privatisering av Statoil samt salg av deler av statens direkte økonomiske eierandeler. Sandvold presiserer at staten er *eier*, men at forvaltningen ivaretas av det nye statlige aksjeselskapet Petoro AS. Petoro er med basis i petroleumsløven *rettighetshaveren* til statens direkte eierandeler på norsk sokkel.

Det er en betydelig verdistrøm det er tale om. I løpet av 2000 var netto kontantstrøm fra SDØE-porteføljen 99 milliarder kroner. Høy oljeproduksjon og høy oljepris gjorde 2000 til et godt økonomisk år for Staten. Nettotallet tilsvarer rundt regnet 10 mill kroner i timen, slik blant andre journalistene raskt regnet seg frem til da Petoro AS ikke lenge etter stortingsvedtaket ble presentert for publikum.

Hendelsen var del av en viktig reform innenfor norsk oljepolitikk. Stortingets vedtak kom etter drøyt to år med debatt i kjølvannet av et utspill fra daværende konsernsjef i Statoil, Harald Norvik. I januar 1999 sa han at det er ikke spørsmål *om*, men *når* Statoil vil få inn private eiere. Utspillet vakte både gjenklang og motforestillinger. Motforestillingene kom ikke minst som følge av Statoil-styrets ønske om at SDØE-porteføljen skulle slås sammen med Statoils og bli del av børsprospektet. Men det var også betydelig motstand, blant annet fra en opposisjon innad i Arbeiderpartiet, mot selve tanken om delprivatisering av Statoil og mot salg av deler av den statlige porteføljen som lå i SDØE.

Opplegget Stortinget kom frem til, nær sagt som vanlig i norsk oljepoli-

Felt/funn	Petoros andel (%)	Felt/funn	Petoros andel (%)	Felt/funn	Petoros andel (%)
Borg	30	Kristin	18.9	Tor	3.68744
Brage	34.2567	Kvitebjørn	30	Tordis	30
Byggve	30	Lavrans	27	Tordis Øst	30
Draugen	57.88	Njord	30	Troll	56
Ekofisk	5	Norne	54	Tune	50
Eldfisk	5	Ormen Lange	36	Varg	30
Embla	5	Oseberg	50.78379	Veslefrikk	37
Fram	30	Oseberg Sør	38.36	Vigdis	30
Gjøa	30	Oseberg Vest	50.78379	Visund	30
Grane	43.6	Oseberg Øst	45.4	Åsgard	35.5
Gullfaks	30	Skirne	30		
Gullfaks Sør	30	Snorre	30		
Gyda	30	Snøhvit	30		
Gyda sør	30	Statfjord Nord	30		
Heidrun	64.15547	Statfjord Øst	30		
Heimdal	20	Svale	24.545455		
Huldra	31.95534	Sygna	30		
Jotun	3	Tambar	30		

*Petoros SDØE-andeler i viktige funn/felt.*

tikk var et kompromiss. Statoil fikk kjøpe 15 prosent av SDØE-porteføljen som tilvekst til sin egen, med den klare industrielle begrunnelse at dette ville gi mulighet for økt verdiskaping på sokkelen, samtidig som Statoil ville få større tyngde med tanke på å hevde seg utenfor landets grenser.

I tillegg til de 15 prosentene som gikk til Statoil, la staten ut 6,5 prosent av SDØE-porteføljen for salg til øvrige selskap. De resterende 78,5 prosent skulle fortsatt være på statens hånd. Dermed var det også behov for en ny ordning for å skjytte det forretningsførerskapet som Statoil inntil da hadde tatt seg av.

### **Tilblivelsen – tre raske trinn**

Tre datoer peker seg ut i etableringen av Petoro: 26. april, 9. mai og 17. juni 2001.

Den første var den avgjørende dagen, da Stortinget i lovs form la premissene for den nye ordningen. Da ble det bestemt at de forretningsmessige forholdene som knytter seg til de direkte andelene staten har på sokkelen, skal ivaretas av et aksjeselskap som staten eier alene. Selskapet skal være rettighetshaver for disse andelene som det forvalter på vegne av staten. Det skal ha rettigheter og plikter som deltaker i de enkelte interentskapene.

Oppgaven er ut fra dette, og kort gjengitt fra §11-6 i Petroleumsloven, at selskapet ved «styret skal sørge for at deltakerandelene blir undergitt forsvarlig forvaltning i samsvar med forretningsmessige prinsipper...» Innledningen til Odelstingsproposisjon 48 (2000-2001) er også en påminnelse om de store verdiene av statens direkte deltakelse i petroleumsvirksomheten og at «Det er derfor av stor betydning at statens andeler forvaltes på en måte som sikrer best mulig forvaltning av ressursene og høyest mulig verdiskapning for staten.»

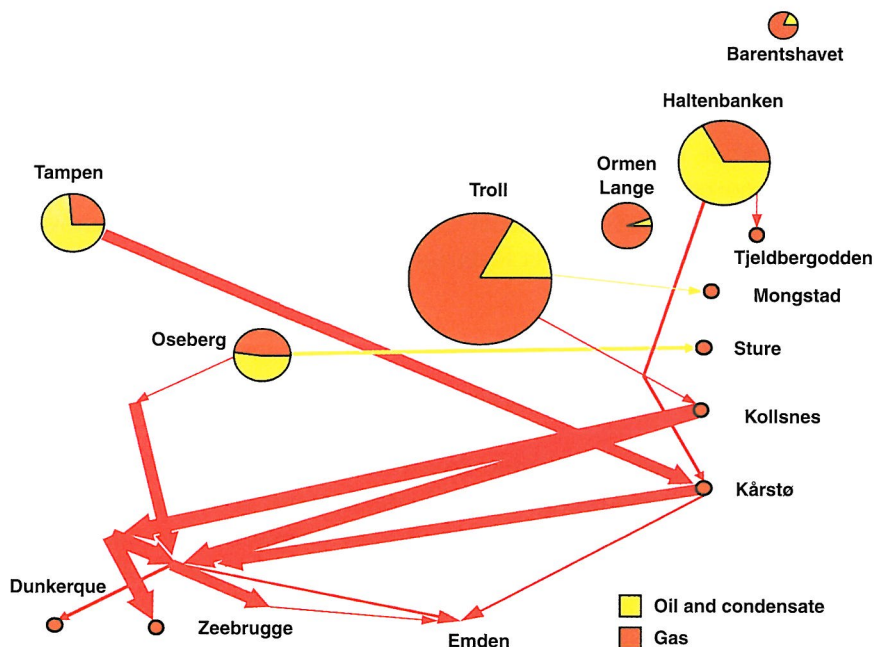
Det neste trinn i prosessen var oppnevningen av styret og stiftelsen av selskapet den 9. mai. Da ble vedtektene vedtatt og stiftelsespapirene sendt Brønnøysund-registeret. Eierne valgte et styre på fem medlemmer; Tore I. Sandvold (arbeidende styreformann), Ingelise Arntsen, Ola Mestad, Bente Rathe og Svein Rennemo.

Samtidig gikk nå Statoils løp mot børsen for full fart. Olje- og energidepartementet og ledelsen i Statoil fulgte en ambisiøs plan om å komme på børs før sommerferien, og de så seg ut 18.juni som selve dagen. Fra da av måtte med andre ord SDØE-porteføljen (minus de 15% som ble solgt til Statoil) være ute av Statoils ansvarsområde og over i Petoros hender. Og slik ble det. Natt til 18. juni ble ansvaret for SDØE-porteføljen lagt over på styret i Petoro AS. Det var en meget stor portefølje, selv i en internasjonal sammenheng, og understreket behovet for intensivt styrearbeid fra dag én.

### **Petoros oppgave – rettighetshaver og partner**

Fundamentet for selskapet, virksomhetens karakter og oppgavene som skal utføres, følger av to forhold. Det første er lovtekstene og motivasjo-





*Fremstilling av de relative økonomiske verdiene i SDØE-porteføljen – fordelt på de enkelte aktiva (felt, transportledninger, anlegg. Verdiene representert ved størrelse på sirkler og tykkelse på rørledninger).*

nen bak disse. Det andre er størrelsen og potensialet som ligger i SDØE-porteføljen og hvordan denne ressursbeholdningen er sammensatt på ulike funn, felt og anlegg.

Ser vi disse forholdene under ett, er det særlig fem egenskaper som peker seg ut og beskriver Petoros særtrekk:

- Selskapet skal være fokusert på norsk sokkel.
- Porteføljens størrelse, bredde og verdi gjør at Petoro er en svært betydningsfull aktør.
- Sterk posisjon i gassfelt og gass infrastruktur.
- Profesjonell partner – ikke operatør.
- Eierskap og ressurser gir basis for langsiktig forretningsmessige engasjement.

I tillegg bestemte staten at Statoil skal stå for salg og markedsføring av statens olje og gass. Stortinget vedtok at selskapet skulle ligge i Stavanger.

Så der var man, ved utgangen av mai 2001; med et selskap uten ansatte og et stort ansvar nært forestående. Petoro skulle overta en stafettpinne innenfor en vekslingsfase der den forrige forretningsføreren måtte ha et praktisk grep om pinnen sammen med den nye løperen for en tid fremover.

I løpet av de fjorten dagene som fulgte etter stiftelsen, ble det engasjert

et tverrfaglig etableringsteam på fem personer med bred og dyp kompetanse innen norsk petroleumsvirksomhet. Deretter gikk det slag i slag utover sommeren og høsten i tett samspill mellom styret, styrets arbeidende formann, etableringsteamet og den forrige forretningsføreren.

### **Et tilbakeblikk – ståsted mai 2001**

Her var det bare å gå løs på utfordringen. Det første var å få på plass startmotoren, i form av etableringsteamet. Dette var den ene av to forutsetninger for å komme raskt i gang. Den andre var å inngå en samarbeidsavtale med Statoil for å sikre kontinuiteten i driften og berede overføringen av de faktiske oppgavene til Petoro. Avtalen som sikret dette, ble undertegnet av de to partnerne dagen før Statoil ble introdusert på børs hjemme og utenlands.

Hvordan kan vi ellers betrakte situasjonen i mai 2001, sett fra Styrets og Etableringsteamets ståsted? I et raskt tilbakeblikk vil vi særlig få øye på disse forholdene.

Selskapet var en nyskaping. Vel var det en videreføring av reformen og SDØE-ordningen som kom i stand midt på 80-tallet. Men det var, som i 1972 da Statoil ble etablert «fra scratch», også å betrakte som et etableringsprosjekt. Rett nok er dette et prosjekt i megaklassen, i og med den umiddelbare overtakelsen av ansvaret for en ressurs-portefølje verdsatt til mange hundretalls milliarder kroner. Men i grunntrekkene måtte etableringsteamet ha mye av «gründeren» i seg; med alt hva det kan innebære i spennvidden mellom grunnleggende strategiske vurderinger på den ene siden, innkjøp og installering av kontorutstyr på den annen.

For å ta det første i denne spennvidden med en gang: Selskapet hadde fått et mandat og en oppgave. Denne bakgrunnen – i form av lovtekst og intensjonene fra eieren – måtte gjennomgås og konverteres til retningsgivende holdepunkter for det arbeidet som skulle følge.

Selskapet var ikke blitt utstyrt med en fiks ferdig organisasjonsmodell eller et organisasjonskart. Det måtte skisseres et første grunnriss, som i sin tur kunne snekres videre på for å starte rekrutteringen av faste medarbeidere. Her ble det tidlig klart at det ikke bare måtte på plass en oversikt over kompetansebehovet og organisasjonsmønsteret. Man måtte også formulere klare synsmåter om arbeidsform og samhandlingskultur. Stikkordene ble tverrfaglighet og nettverk.

Selskapet fikk ingen ventetid. I lisensene og ute på anleggene går virksomhetene sin gang, og selskapet ble straks eksponert for en stor og uensartet saks- og beslutningsmengde. Her gjaldt det å kunne identifisere de viktigste fra de mindre viktige sakene, og sette inn oppmerksomhet og ressurser ut fra det. Prosjektutviklingen for Snøhvit og arbeidet i rettighets-havergruppen for dette feltet sommeren 2001, ble for eksempel en viktig enkeltsak i startfasen.

For de mer praktiske – men også helt fundamentale – sidene som knytter seg til drifts- og økonomifunksjonene, lå det heller ikke fiks ferdige sys-

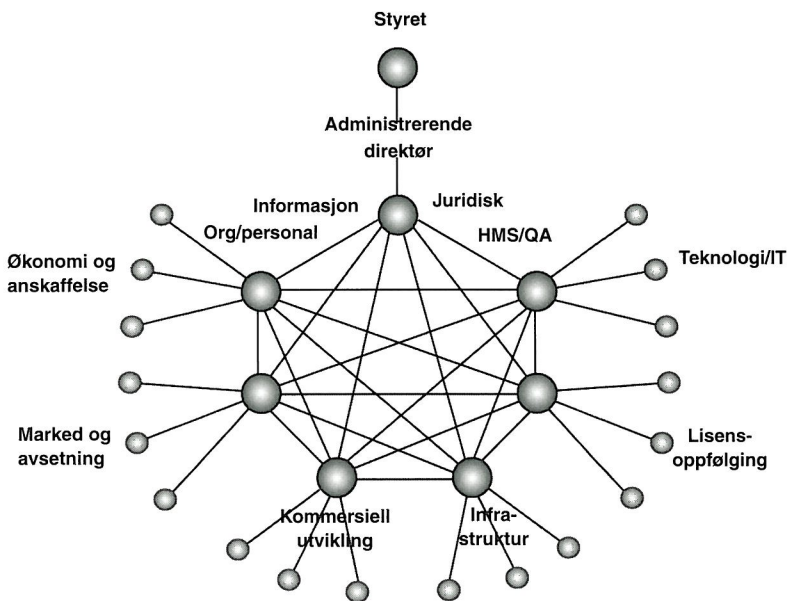


temer, manualer og rutiner klare til å bli iverksatt. Samarbeidsavtalen med Statoil var en grunnplanke for lisensdokumentasjonen og SDØE-regnskapene. Når det gjaldt oppgaver som å føre driftsregnskap, gjennomføre kontorrutiner og innarbeide personal- og lønssystemer, ble det innhentet tilbud og inngått avtaler med eksterne tjenesteleverandører. Samtidig startet prosessen med å utvikle det som etter hvert skal bli de permanente oppleggene.

Stortinget ga selskapet et driftstilskudd på 50 mill. kroner frem til utgangen av 2001. Allerede innen første halvdel av august 2001 måtte Petoro ha utarbeidet og begrunnet et budsjettforslag for driftsåret 2002. Det betydde i praksis at styret og etableringsteamet raskt måtte utvikle et hoveddriss mht. kompetansebehov, kapasitet og dimensjonering, og legge opp retningslinjer mht. å sette ut oppgaver og aktiviteter til eksterne leverandører.

Per mai 2001 var det naturlig nok ingen fast ansatte i selskapet. Styret satte straks i gang søk etter en administrerende direktør, og Kjell Pedersen ble ansatt i begynnelsen av juli, med tiltredelse to måneder senere. Med ham på plass i sjefsstolen fra 1. september, startet arbeidet med den øvrige rekrutteringen for fullt. En ny og mer permanent organisasjonsmodell ble raskt lagt til grunn for det videre arbeidet i etableringsteamet, noe som i den tidlige fasen innebar at enkelte av medlemmene i teamet måtte bekle flere stillinger.

Av mer prosaiske, men langt fra så enkle oppgaver som man kanskje kunne tro, kan nevnes det å skaffe seg kontorer. Man fant midlertidige løsninger i Oslo og Stavanger, og etter hvert også de lokalene som fra 1.1.02



Figur 3. Arbeidsform og -kultur: Tverrfaglighet og nettverk.





Det ble raskt opprettet en spesiell gruppe for å følge opp arbeidet med SDØE-porteføljen, kontakten mot lisensene og med medarbeiderne i Statoil. Enkelt sakene ble håndtert i samspill mellom Petoro-teamet og styret. Eksempler på slike saker kan være investeringsprosjekt på feltene Snøhvit og Kristin, arbeidet med å utvikle prinsippene for bruk av forretningsførere, prosessen for endring av stemmerettsreglene, eller det kan være deltakelse i de eksterne prosessene denne vinteren for å utvikle nye modeller knyttet til gassvirksomheten på norsk sokkel.

### Ledelsesteamet overtar

Med bakgrunn i disse raske snittene bakover i tid; hva er i korte trekk situasjonen i skrivende stund, nå ved utgangen av februar 2002?

Rekrutteringen er på det meste fullført. De fleste stillingene er besatt.



Foran fra venstre: John Vemmestad (lisensofffølging), Ellinor Grude (personal og organisasjon), Olav Boye Sivertsen (juridisk). I midten fra venstre: Dag Omre (kommersiell), Tor Skjærpe (teknologi), Nina Lie (økonomi og anskaffelser), Kjell Pedersen (administrerende direktør). Bakerst fra venstre: Sveinung Sletten (informasjon og samfunnskontakt), Frank Sivertsen (markeder og auasetning), Anne Grethe Jacobsen (infrastruktur), Kjell Ravndal (helse, miljø og sikkerhet).

Noen få medarbeidere var på plass allerede før årsskiftet. De fleste vil være i full virksomhet innen midten av april 2002.

Styret har i midten av februar – og etter en inngående prosess gjennom flere måneder – formulert selskapets strategiske plattform. Her tas det utgangspunkt i eierens mandat, selskapets sætrekk og i visjonen om «Petoro – den beste partner!». Herfra gis formuleringer og retningslinjer om selskapets hovedmål, dets verdigrunnlag, strategisk fokus, prestasjonskriterier, organisasjonsmodell og det nærmere innholdet i partnerrollen.

Ledelsesteamet er i ferd med å komme i full gjenge med basis i denne strategiske plattformen. Den samme dualismen gjelder som forut, mellom løpende enkeltsaker og arbeidet med å forme selskapets karakter og identitet. Dels blir ledelsesteamet kastet rett inn i store og små enkeltsaker; dels må det fokusere på å utvikle den rette samarbeidsånd og tverrfaglige kultur som må til for å realisere styrets og selskapets intensjoner. Dette matches mot utviklingen innenfor kompetansegruppene, som nå også er i ferd med å finne sine oppgaver og roller i helheten.

### **Petoro – den beste partner!**

Det er naturlig å stoppe beretningen akkurat her; med denne poolen av kompetansepersoner hvor mennesker står på terskelen til å finne sammen og gå løs på de muligheter og utfordringer som knytter seg til SDØE-porteføljen. Etableringsperioden er så langt fra ved veis ende. Det er mye som fortsatt skal på plass og som skal gås til i tiden som kommer. Også 2002 vil i sterk grad være et overgangsår og en pregingsperiode.

Men de viktigste forutsetningene er på plass; i form av menneskene, kompetansegruppene, ledelsesteamet, arbeidsformen, grunnstrategien og intensjonene som kan bidra til å skape det selskapet Stortinget ønsket seg. Et selskap som på statens vegne ivaretar ansvaret som rettighetshaver til SDØE-porteføljen ut fra sunne forretningsmessige prinsipper. Et Petoro som på en profesjonell måte evner å løse denne oppgaven og leve opp til visjonen om å være den beste partner og bidra konstruktivt til den økonomiske verdiskapingen på norsk sokkel.





*Petoros informasjonsdirektør, Sveinung Sletten, har intervjuet sentrale personer i selskapets første leveår: styreformann Tore I. Sandvold, fungerende daglig leder Arild N. Nystad og Kjell Pedersen, administrerende direktør fra september 2001.*



## FRA PETROLEUM TIL VARIGE VERDIER

Middag på restaurant Oro i Oslo: Olje- og energidepartementets daværende ekspedisjons-sjef Tore I. Sandvold hadde en tid arbeidet sammen med sine medarbeidere for å finne selskapets navn. «Gevion» var diskutert – etter den norrønne gudinnen Gefion hvis fremste bragd var å pløye hele Skjælland ut av Skåne. Men ikke bare var hun dansk i utgangspunktet, hun hadde også gitt navn til et dansk forsikringsselskap som var i søke-

lyset på grunn av anklager om bedrageri av blant andre den norske industrimannen Kjell Inge Røkke. Sandvold og hans folk i departementet diskuterte ulike alternativ, men tiden var knapp. Restaurantbesøket sammen med fru Turid og venneparet Nils B. Gulnes og Marit Ødegård skulle vise seg å hjelpe.

«Vi hadde søkt både her og der etter hjelp og kreative innspill. Det skulle være noe som symboliserte verdiskapning i form av transformasjon fra det litt uappetittlige svarte nede i jorda til varige verdier, velferd, goder,» sier Sandvold. «Besøket på den spanske restauranten Oro ble en katalysator – fra svart petroleum til gull eller oro. «Petoro» ble lansert.»

Styreformannen sier etableringen av navn er typisk for den første fasen: «Vi hadde et mandat fra Stortinget, men stod ellers på bar bakke, intet navn, ingen kontorpult, ingen PC, ingen stab. Og straks vi fikk en pult og telefon, så strømmet henvendelsene på. Et nytt selskap som skulle forvalte flere hundre milliarder i verdier, men som manglet det meste, var et åpenbart objekt for tilbydere av alle tenkelige og utenkelige varer og tjenester, og ellers av stor interesse for mange andre. Et stort antall henvendelser og praktiske problemstillinger gjorde at vi i styret raskt skjønnte at vi ikke kunne vente på en permanent administrasjon med egne ansatte. Vi måtte sette sammen et midlertidig etableringsteam.»

Sandvold ringte Arild N. Nystad som han kjente godt fra Nystads tid som ressursdirektør i Oljedirektoratet og som han visste nå drev sitt eget firma. I en samtale på Sola Strandhotell utenfor Stavanger om morgenen fredag 11. mai, diskuterte de to utfordringene fremover. Det ble innkalt til konstituerende møte påfølgende fredag, den 18. mai 2001 i 2. etasje i Paleet, Karl Johansgate 39.

Foruten Arild N. Nystad, møtte Dag Omre, en sentral embedsmann i OED som hadde arbeidet med Statoil-privatiseringen og salg av SDØE, Ole Berrefjord, tidligere statssekretær for Gro Harlem Brundtland og som



nå drev eget firma med selskapsdannelse og -strategier som spesialfelt, Kaare Finbak i Tieto Enator som fra sin tid i Statoil hadde solid bakgrunn fra og oversikt over drift og styring av lisensandeler på norsk sokkel, og endelig juristen Christian Fredrik Michelet – en av de fremste på juss innen petroleum og energi, og som også hadde vært rådgiver i forbindelse med privatiseringen av Statoil.

Sandvold er stolt over den jobben som ble gjort gjennom hektiske sommermånedene 2001 og videre frem til i dag. I denne perioden ble fundamentet lagt for det han fortsatt ser som tre bærebjelker i det å utvikle Petoro i retningen visjonen, den beste partner. «Vi må ha en strategi som fundament for det videre arbeid, vi trenger å utvikle en organisasjon til å iverksette strategien og vi må utvikle et system for måling og vurdering av resultatene selskapet oppnår. Det er avgjørende at disse tre forholdene ses på som et logisk hele og at organisasjonen fokuserer på å gjennomføre strategien og på suksesskriterier som er knyttet til de mål selskapet har satt seg.»



### **Arild Nystad: NYSKAPNING SPENNVIDDE**

«Spennvidden og den store porteføljen av olje- og gassfelt», svarer Arild Nystad på spørsmål om hva som var mest fascinerende med etableringstiden for Petoro. «I det ene ytterpunktet arbeidet vi med å omsette Stortingets vedtak til oppbyggingen av et selskaps identitet, verdier og strategi. I den andre ytterenden skulle vi skaffe kontorlokaler, telefonnummer, møbler og kopimaskiner. Og mellom disse

ytterpunktene fikk vi bryne oss på tunge faglige arbeidsoppgaver i form av investeringsbeslutninger og strategiske valg for selskapets andeler i fire store lisenser som vi overtok helt i starten: Snøhvit, Kristin, Troll og Ormen Lange. Totaliteten i dette bød på fantastiske utfordringer og hektiske, men interessante arbeidsøkter.»

Nystad ble bedt om å ta jobben som fungerende daglig leder inntil man fikk på plass en permanent administrerende direktør.

«Jeg var selv involvert i stort og smått – fra milliardinvesteringer på Snøhvit til det å skaffe oss postboksnummer.» Nystad smiler ved tanken på postboksen. «Vi ønsket et så rundt tall som mulig og var veldig fornøyd med «Postboks 300, Sentrum». Men det var først etter å ha mottatt feilsendt post at vi oppdaget sammentreffet: Dette viste seg å være det gamle nummeret til Statoil – til Arve Johnsen's sigarboks, om man vil. Jeg var også godt fornøyd med telefonnummeret: 51502000, også det viste seg å komme fra et oljeselskap – BP.»

Selv ikke et entusiastisk etableringslag kunne gjøre alt selv. Avtaler ble



inngått med tunge petroleumsfaglige miljøer som Gaffney Cline&Associates i London for hjelp til å evaluere Snøhvit-utbyggingen, Accenture i Stavanger for å ta seg av administrasjon, personalsystemer, IT-løsninger osv., og Sagatex – et selskap med mange tidligere ansatte fra Saga Petroleum – til hjelp med lisensadministrasjon.

«Den tidlige perioden ga erfaringer som er veldig få forunt. For egen del fikk jeg være med på tilrettelegging for kommersiell håndtering av den mest sjarmerende porteføljen av olje og gassfelt jeg noen gang kommer til å ha befatning med. Og jeg lærte meg helt nye måter å arbeide på, med kontoret i en sekk på ryggen og utstyr for påkopling til enhver tid og fra hvor som helst. Jeg deltok i behandlingen av plan for utbygging og drift for Snøhvit fra den lille landsbyen Alfas del Pi på Spanias solkyst, med Christian Fredrik Michelet i Nice i Frankrike og Kaare Finbak i Nord-Norge – alt mens familien min nøt strandlivets gleder.»

«Midt oppi de løpende praktiske og strategiske oppgavene la vi grunnlaget for en helt ny type selskap, med potensial til å sette standard for forretningsmessig forvaltning av statlige eierinteresser. Mye av suksessen fremover ligger i å si ja eller nei til de riktige tingene. Kanskje viktigst av alt å si nei til de riktige tingene – med det for øye å skape størst mulige verdier for eieren, den norske stat.»



### FRA BUSINESS TIL FORRETNING

Under åpningen av Åsgard-feltet i juni 2001, i en korridor i Nordens største trebygning, Stiftsgården i Trondheim, støtte Kjell Pedersen på Petoros nye styreformann, Tore Sandvold. De var gamle kjente og det var naturlig for Pedersen å spørre hvordan det gikk med det nye selskapet. Det Pedersen ikke visste, var at det akkurat da lå en beskjed og ventet på pulsten i Stavanger om å ringe en person som skulle vise seg å være en hodejeger på jakt

etter en administrerende direktør for Petoro.

«Min første reaksjon var at dette ikke var aktuelt – og det var ikke første gangen hodejegere hadde ringt. Men når man får en slik telefon, så har man i det minste et grunnlag for å tenke gjennom saken. Og ganske raskt kom jeg til å se at det å være med på å utvikle et helt nytt selskap og å definere og etablere en rolle i den norske petroleumsklyngen, var en veldig attraktiv mulighet. Med den betydelige porteføljen av olje- og gassfelt det her var snakk om, ville det også by seg muligheter for å påvirke verdiskapningen på norsk sokkel i betydelig grad. Vi hadde en dialog som strakk seg over to-tre uker, og i styremøtet 3. juli ble jeg ansatt som administrerende direktør.»

«Hvorfor tror du styret valgte deg?»



«Styret selv må jo svare på hvorfor det valgte meg, men hva jeg selv *tror* er blant annet at styret var opptatt av å ta Stortinget på alvor og legge til rette for en *forretningsmessig* forvaltning av statens eierandeler på sokkelen. Å hente en administrerende direktør fra verdens største – og veldig forretningsorienterte – oljeselskap, var kanskje et signal i så måte. Men jeg håper og tror jo at styret også mente jeg hadde en erfaring og personlige egenskaper som skal til for å lede selskapet.»

Kjell Pedersen har tilbragt hele sin yrkeskarriere i Esso, nå Exxon-Mobil, og har hatt sentrale stillinger både i Norge og i utlandet. Blant annet kjenner han det europeiske gassmarkedet godt fra en lederposisjon i det tyske gasselskapet BEB, som eies 50/50 av ExxonMobil og Shell. Formelt sett gikk han inn i lederjobben i Petoro 3. september.

«Etableringsteamet hadde allerede gjort et godt arbeid med selskapets identitet og strategi, og også tilrettelagt mye av det praktiske. Jeg kunne legge mye av min tid og energi i det å utvikle en organisasjonsmodell og systemer for fremtiden, og ikke minst i den rekrutteringsprosessen som måtte til for å bemanne organisasjonen. I den sammenheng var det også viktig å ha avklart hvor organisasjonen skulle holde hus. Jeg fikk gleden av å finne en løsning sammen med Smedvig Eiendom, hvor vi midlertidig leier i Smedvig-bygget på Løkkeveien i Stavanger og i løpet av 2003 flytter inn i nybygg som Smedvig bygger for oss like i nabolaget.»

«Vi lyste ut stillingene i oktober. Jeg hadde nok forventninger om en brukbar respons, men at vi skulle få over tusen søkere av meget høy kvalitet til 50-60 stillinger, det var en positiv overraskelse. Etter at søknadene var kommet inn, fulgte en periode med meget interessante – og svært så hemmelige – samtaler med godt kvalifiserte folk på en rekke områder. At samtalene foregikk i skjul er også en refleksjon av at det var mange sentrale personer i det norske oljemiljøet som fant Petoro interessant og utfordrende, men som ikke var særlig lystne på at dette ble kjent før ansettelse var avklart.»

«Den store oppgaven både jeg selv og lederlaget nå har foran oss, er å sørge for at de dyktige enkeltspillerne som Petoro har valgt – og som selv har valgt Petoro – kan utvikle seg til lagspillere i et selskap som har alle muligheter til å hevde seg blant de beste i verden. For å få til det, må vi utvikle en samhandlingskultur både innad og utad og vi må fokusere på felles innsats for forretningsmessige resultater. Og så skal vi ha det skikkelig gøy!» sier Pedersen med et lurt smil.