

Halvveis i løpet

Inspirasjonen til årets aksjonærbrev er hentet fra mine løpeturer med Anne Grete – min kone og Aker ASAs nest største private aksjonær. Hun liker å løpe. Jeg trives noen skritt bak – i flytsonen med god utsikt. Det får tankene til å fly.

Bakkene blir brattere. Hjertet hamrer hardere. Pusten presser på. Svetten sildrer stridt. Musklene merker melkesyra.

For meg er dette opptakten til en periode som føles tung og vond, men som lenge frem fører til noe godt. Det handler om å holde ut. La viljen beholde overtaket, og bruke den innebygde drivkraften til å løpe mot målet.

De fleste organismer og kropper er skapt for å tåle intensitet. En forutsetning for utholdenhet er organismens evne til å skaffe seg nok energi til det arbeidet som skal utføres. Jeg kan oppleves som eksplosiv. Jeg vil heller kalle det engasjert.

Etter en periode med hard og intens trening kommer overskuddet tilbake, og gir en behagelig følelse av oppstemthet. Godfølelsen venter over kneika når endorfiner skilles ut i kroppen. På idrettsspråket heter det "Runners high". Denne treningsrusen kommer ikke av seg selv etter en rolig spasertur eller lett løping, men oppleves på en lang løpetur.

Jeg løper ikke nødvendigvis fordi jeg vil selv, men fordi det er til mitt eget beste.

Anne Grete får meg ut. Hun viser vei. Som løper er jeg egentlig bedagelig anlagt, og ser etter de flatere partiene. Anne Grete er som regel noen raskere skritt foran, gjerne

på nye stier og med blikket rettet mot høydedrag. Jeg biter meg fast. Høy puls og tunge ben utfordres, og det er lett å tenke på bekvemmeligheter og unnskyldninger for å dra ned tempoet.

Tanken om å stoppe opp, knytte skolisene en ekstra gang og sette seg ned på en stein for å puste ut – ja, den dukker jevnlig opp. Men nei: Det er andre som inspirerer til innsats og bestemmer farten. Når vi beveger oss i motbakke og nærmer oss en topp, har Anne Grete en tilbøyelighet til å oppdage en ny høyde og ukjent terreng i et kjent område. Skal du opp på en fjelltopp, kan du ikke gi deg halvveis. Det er noen som finner stiene som andre ikke ser.

Slik er det også i Aker. Det er noen enere som viser vei. De har styrke og kondis til å slå om takten og øke farten – selv når bakkene er bratte og utfordringene mange.

I 2010 har det vært arbeidet hardt og intenst. Hver dag legger flere tusen mennesker over hele verden – i selskaper som er eid av Aker – ned en fantastisk innsats. De gjør et godt og ærlig stykke arbeid. Selvsagt er det viktig å få jobben gjort til riktig tid og avtalte forutsetninger. Forskjellen på de beste og middels gode selskapene er frontløpere som viser tydelig retning og målrettet handling. Dette er vinnertyper som preger



en positiv utvikling i flere av våre selskaper. De fortjener en ekstra oppmerksomhet.

Aker-selskapenes frontløpere tenker og handler ofte utenfor allfarvei. De jager i retning av ambisiøse mål om verdiskaping. De leter frem gjengrodde stier, og søker veier til lønnsom vekst. Ingen av dem er av A4-format. Noen sier minst, og gjør mest. Mange har stå-på-vilje, og griper ideene og mulighetene når de dukker opp. Felles for våre enere er at de jakter på gode og smarte løsninger – til beste for selskapenes aksjonærer, ansatte, kunder og samfunnet.

Hun eller han som går løs på arbeidsoppgavene med energi og pågangsmot gjør at mennesker sammen leverer banebrytende arbeid. Vi trenger tilretteleggerne, men vi må tiltrekke oss enerne som får oss til å løfte blikket og opptre profesjonelt og annerledes i krevende markeder. Jeg liker det jeg ser, føler og erfarer.

Det siste året har det skjedd en fundamental verdiskaping i Aker. Den er ennå ikke kommet til uttrykk i aksjekursen.

Aker ASA har funnet formen som egenkapitalinvestor og et rendyrket, industrielt investeringselskap. Vi setter tydelig mål for de selskapene som vi eier, og vi bidrar aktivt i utviklingen av selskapene. Aker ASA er blitt enda tydeligere, mer krevende og dermed en bedre eier. Vi utfordres gjerne av medaksjonærer, styret, operativ ledelse og andre interessenter, og vi utfordrer friskt tilbake med ambisjoner om å sette fart på utviklingen i industriselskapene. Der det er rom for åpen meningsutveksling, skjer det forbedringer.

I Aker Solutions er det gjennomført et mesterstykke. Selskapet har vært spredt på mange fronter, og virksomheten blir nå

både dypere og spissere. Aker Solutions strømlinjeformes som et teknologi-, service- og engineeringsselskap, og det skilles ut et spesialisert, børsnotert offshore EPC-selskap. Det er gjennomført salg av virksomheter utenfor fremtidens kjerne – oppstrøms olje- og gassindustri – for over syv milliarder kroner. Selskapets rentebærende gjeld er det siste året redusert fra 7,5 milliarder kroner til null. Dette gir finansiell frihet og industriell handlekraft for lønnsom vekst.

Historisk har Aker Solutions gitt aksjonærene en gjennomsnittlig årlig avkastning på 33 prosent, inkludert utbytte, siden selskapet ble børsnotert i april 2004. Det er vi fornøyd med, og framover er det lagt et godt fundament for fortsatt god avkastning.

Aker Drilling har tatt et sprang framover. For et drøyt år siden var det enkelte som forsøkte å dømme selskapet nord og ned. Aker Drilling slo tilbake, og leverer meget god drift.

På fem år er det bygget en førsteklasses driftsorganisasjon av kompetente og erfarne medarbeidere. Selskapet hadde over 20 000 jobbsøknader å velge mellom. Nå står selskapet på egne ben, og er børsnotert med Aker som en betydelig minoritetsaksjonær. Selskapet er godt posisjonert for videre satsing i interessante vekstmarkeder på dypt vann og i værharde områder. I forkant av børsnoteringen opplevde vi at industrielle aktører var interessert i å overta Aker Drilling og kjøpe selskapets to rigger, men vi valgte å kjøre vårt eget løp. Bransjen for boreoperatører er i konsolidering, og dette åpner muligheter for Aker Drilling.

Boreselskapet gjorde i februar 2011 "comeback" på Oslo Børs etter at vi tok selskapet av børs i april 2008. Aker tok ansvar for de to riggene gjennom en krevende

byggefase, og videre inn i en driftsperiode. Beklageligvis har det kostet Aker mye penger, men nå gleder jeg meg over god drift, solid inntjening og et betydelig potensial framover. Aker Drilling-sjefen Geir Sjøberg og de øvrige ansatte gjør en fantastisk jobb.

Aker BioMarine beveger seg lynraskt i omega-3 markedet. Positive begivenheter følger på løpende bånd. Hver dag konsumeres 1,3 millioner porsjoner av kosttilskuddet Superba™ Krill. Antall kunder øker med 2200 hver eneste dag. Krillvirksomheten oppnådde for første gang driftsoverskudd (EBITDA). Selskapet er først i verden med miljøsertifisering (MSC) av krillfangst i Sørishavet. Bærekraftig høsting av krill gir selskapet konkurransefordeler. Aker BioMarine-sjefen Hallvard Muri imponerer.

I 2010 klarte vi å synliggjøre verdier i bioteknologiselskapet Natural, som Aker BioMarine kjøpte i 2006. Fra i utgangspunktet ikke å være et av våre beste oppkjøp, har vi sammen med ledelsen og de ansatte utviklet ny teknologi, og fått inn Lindsay Goldberg som ny partner. Vi tror nå at dette vil bli en god investering. Kjøpet av Epax, en verdensledende produsent av høykonsentrerte fiskeoljer, gir ekstra vekstkraft. Sammen med partneren Lindsay Goldberg har vi lagt et utviklingsløp for farmasøytiske ingredienser.

Nok en gang er jeg blitt minnet om at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom regnearkets tall og den underliggende fundamentale verdiskapingen.

Alle muskler som utfordres blir større og sterkere. Aker Solutions, Aker Drilling og Aker BioMarine viser stigende formkurve. Selskapene er på vei mot nye høyder.

Aker Clean Carbon ligger i forkant av det internasjonale markedet for fangst av drivhusgassen karbondioksid (CO₂). Karbonfangst er en avgjørende del av løsningen på klimautfordringene. Aker har respondert på klare politiske visjoner. Vi har investert i karbonfangst og tatt i bruk vår kompetanse fra petroleumsindustrien.

I Norge er fullskalaprojektet på Mongstad utsatt igjen, og prosjektets endelig skjebne er usikker. Utsettelsen svekker den norske industrielle ambisjon for karbonfangst. Dette er synd for Norge. Utsettelsesargumentet er kreftfare, men Aker vil aldri levere et anlegg med helseserisiko. Punktum finale.

Aker har valgt å satse på CO₂-rensing. Det står vi ved og vi har fortsatt stor tro på prosjektet. Akers erfaring er at vi finner løsninger i partnerskap på konkrete prosjekter uten å vente på andre. Aker Clean Carbons leder, Liv Monica Stubholt, har energien, pågangsmotet og kompetente medarbeidere som skal til for å løfte selskapet. For å lykkes langsiktig internasjonalt vil vi søke å finne en eller flere partnere.

Av våre industrielle investeringer opplevde Det norske oljeselskap en nedtur i 2010. Der er jeg styreleder. Svake leteresultater førte til at Det norske tapte terreng i aksjemarkedet. Selskapet satser ufortrødent videre med en mer målrettet letestrategi, med tro på ordtaket: Den som leter den finner.

Det letes for lite på norsk sokkel. Sammenlignet med for eksempel britisk side må leteaktiviteten langs Norges kyst økes dramatisk.

Olje- og gassindustrien er avhengig av lokomotivet Statoil, men vi trenger flere miljøer for leting og produksjon. Mangfoldet i kom-

petanse representerer ulike letemodeller for tolkning av geologi. Boring som påviser drivverdige funn eller tørre brønner som plugges, gir på hver sin måte viktig kunnskap for å øke funnsannsynligheten i fremtiden.

Når enkelte røster mener det er urimelig at oljeselskapene får en statlig refusjon på 78 prosent av letekostnadene, er det grunn til å minne om at staten får tilbake 78 prosent av verdiskapingen når oljen produseres. Denne fordelingsnøkkelen mellom staten og oljeselskapet gir en fornuftig deling av sikre inntekter fra produksjon og investeringer i leting med usikkert utfall.

Uansett: Den største profitøren på norsk sokkel er fellesskapet. Om lag 90 prosent av verdiskapingen fra olje og gass går tilbake til staten og videreutvikling av det norske samfunnet. Likevel er det nok incitamenter for letemiljøer og oljeselskaper til å fortsette aktiviteten. Jeg er overbevist om at den kunnskapsbaserte leverandør- og oljeindustrien går mange spennende og lønnsomme tiår i møte.

Det norske-sjefen Erik Haugane har nok følt at tversoversløyfen har presset litt på. Kjenner jeg Erik og hans medarbeidere rett, lar de seg motivere til å levere resultater framover. Det tror jeg de klarer. Utfordringer, muligheter og millioner av fat med olje venter på å bli funnet på norsk sokkel de neste årene.

Det Aker-kontrollerte forvaltningsselskapet Convento ble opprettet i 2009 for å redde verdier i mer risikoutsatte selskaper. Frank O. Reite og gjengen hans i Convento tar tak og er i gang med å snu rundt på Aker Seafoods, Aker Philadelphia Shipyard, Aker Floating Production og Bjørge. Sammen med vår gode partner, Hitec-Vision, er Bjørge blitt delt i tre spisse selskaper.

Jeg ansatte Reite i Seattle som en ung

gutt på midten av 1990-tallet. Jeg tror fortsatt at han er en ung sunnmøring, men Frank har passert 40 år og viser god form og lovende resultater.

I sum er jeg 100 prosent sikker på at 2010 var året det ble lagt et godt grunnlag for å skape større verdier i Aker.

De som leste fjorårets aksjebrev vil huske at jeg skrev at Aker hver dag må skape 10 millioner kroner i økte verdier for å oppnå en tilfredsstillende avkastning. Slik ble det ikke i 2010. På papiret ble verdien redusert med nærmere fire millioner kroner per dag. I forhold til hva jeg forespeilet Akers medaksjonærer for ett år siden, er aksjens kursutvikling elendig.

Likevel er jeg fornøyd. Hvordan i huleste kan jeg være det? Jo, selskaper i Akers portefølje er restrukturert og det er skapt en sterkere inntjeningsmuskel. Som langsiktig industrieier legger jeg til grunn at Akers investeringer i selskaper over tid skal gi en årlig verdiskaping på 12 prosent før skatt. Det er målet. Ordene fra aksjonærbrevet i 2010 er derfor like gyldige i dag.

Historisk har vi ingenting å skamme oss over. Fra Aker ble børsnotert i september 2004 og frem til utgangen av 2010 har aksjens gjennomsnittlige årlige avkastning vært 30 prosent, inkludert utbytte. Dette er en avkastning som i perioden er mer enn dobbel så høy som gjennomsnittsaktsjen på Oslo Børs (OSEBX).

2010 var et svakt børsår for Aker-aksjen. Aksjekursen startet året på 161,50 kroner, og endte på 140 kroner etter et utbetalt utbytte på 8 kroner per aksje. Aker-aksjen ga en negativ avkastning på 13,3 prosent, mens hovedindeksen på Oslo Børs økte med 18,3 prosent.

Min påstand om at det likevel har funnet sted en fundamental verdiskaping det siste året i Aker, står i skarp kontrast til aksjens kursutvikling. Jeg mener vi må tilbake til tre-delingen i 2004 av daværende Aker Kværner (Aker Solutions) og rendyrkingen av Aker for å finne et år hvor det reelt sett er skapt større verdier. Den gangen tok det litt tid før Aker-aksjen løftet seg på Oslo Børs. 2004 markerte et tidsskille i Akers historie etter en nær-døden-opplevelse og en tredeling som synliggjorde store verdier.

2010 vil bli stående som et viktig år i Akers nyere historie.

Jeg mener at Aker det siste året har skapt et betydelig verdistigningspotensial. Dette gjenspeiles ikke i aksjekursen ved inngangen til 2011.

Enhver fornuftig blå russ bør forsøke å latterliggjøre mine resonnement og vise til at investorer og analytikere gjør sine egne beregninger og analyser. Aksjemarkedet har rett, smiler finansanalytikeren, og peker på at det er tilbud og etterspørsel som fastsetter prisen på en aksje. Ingenting motiverer meg mer enn å bli flirtet av. Jeg er ikke redd for å bli latterliggjort og blir ikke i dårlig humør av det.

Aksjemarkedet kan få rett, sier jeg – og hører med det samme en kritiker påstå at jeg bare prøver å lure eller forføre investorer. Kynikere vil helt sikkert hevde at jeg benytter anledningen til å “skrive opp verdier” fordi jeg sitter støkk med Aker-aksjer. Det er tull. Jeg forsøker ikke å skjønne situasjonen, men jeg vil dele noen vurderinger og refleksjoner.

Bare for å ha sagt det: Jeg og min familie kommer aldri til å selge en eneste aksje i Aker.

Jeg vil ikke utelukke at Aker en gang i fremtiden vil fusjonere med noen eller at selskapet henter egenkapital i markedet. Dersom Aker-aksjen stiger i verdi på Oslo Børs, øker min formue og formueskatt. Sett fra den vinkelen burde jeg være klok nok til å holde kjøft eller sutre over norsk industriklime – i håp om å holde aksjekursen lav. Jeg ser ingen grunn til å klage, men mange grunner til å skryte av de mange tusen som gjør en innsats for Aker og selskapene som vi eier.

Jeg mener at Akers verdijusterte egenkapital er substansielt mye høyere enn 18,4 milliarder kroner som selskapet rapporterer om for 2010. Dette tilsvarer 254 kroner per aksje. De som velger å beholde sine Aker-aksjer og tror på mitt syn på verdistigningspotensial framover, skal vite at jeg gjør alt jeg kan for å unngå å skuffe dem. For sikkerhets skyld minner jeg om hva jeg tidligere har skrevet til aksjonærene: Jeg gir ingen garantier. Dersom du vil ha en garanti, er det bedre å kjøpe en brødrister.

Jeg har stått på markedene for olje- og gassinvesteringer og omega-3. Dette er markeder i vekst, og Aker-eide selskaper er godt posisjonert. Makrobildet ser lyst ut, men jeg sier ikke at vi leverer verdier over natten eller på kort sikt.

Det som for meg begynte som en visjon om å gjenvinne og skape verdier, er nå plutselig blitt til synlige og oppnåelige mål. Bakgrunnen for ferden skal jeg røpe nå: Tidlig i 2008 startet jeg dialogen med Øyvind Eriksen for å overbevise ham om at vi to sammen kunne finne retningen og tilrettelegge for verdiskaping. Vi la en plan for to og et halvt år siden – Øyvind som konsernsjef og jeg som aktiv styreleder.

Våren 2011 er vi omtrent halveis i løpet. Følelsen i dag er den samme som når Anne Grete og jeg vender kursen hjemover på en av våre løpeturer. Vi vet nøyaktig hvor vi skal, men er forberedt på noen ekstra kilometer. Omveier kan være de mest interessante. De kan gi overraskelser og opplevelser som er verdt turen.

Planen fra desember 2008 var å doble Akers verdjustert egenkapital fra 250 til 500 kroner per aksje ved utgangen av 2013. Sagt med andre ord: Vi skal i denne perioden gjenvinne verdier og minst komme tilbake til den foreløpige verditoppen fra første kvartal 2007. På mitt kart er vi på god vei. Visjonen er blitt til et mål innenfor rekkevidde. Det vekker konkurranseinstinktet. Aktiviteten i Aker er høy, og det gjør meg til optimist og i godt humør. Det sies at det er den positive følelsen i seg selv – og ikke anstrengelsen, som utløser endorfiner. Slik oppleves det i hvert fall.

Framover styrer Aker etter noen finansielle handlingsregler: Investeringselskapets egenkapitalandel skal være minimum 85 prosent. Vår kontantbeholdning skal minimum utgjøre 15 prosent og maksimum 25 prosent av Akers samlede eiendeler.

Skarpskodde analytikere og investorer vil kunne hevde at dette er en lite optimal balanse. De vil mene at mer av kapitalen bør settes i arbeid og investeres i jakten på profitt. Siden jeg startet egen virksomhet og kjøpte en 69-fots tråler i 1982, har jeg smertelig erfart og lært at det aldri er feil å ha kapital tilgjengelig.

Storviltjakt i Norge har sine faste jakttider. Aksjemarkedet har sine jaktperioder uavhengig av kalenderen. Når kursene raser og prisingen på børsen er imperfekt, dukker plutselig de gode kjøpsmulighetene

opp. Jeg drømmer om storvilt som passer i Akers portefølje. I Aker har vi rifler med kikertsikte og skarp ammunisjon. Vi har kapitalen og ressursene, og er forberedt på å fyre av når andre er mer forsiktige og prisen er riktig for oss.

Akers rentebærende gjeld, inkludert garantier for gjeld, skal derfor normalt være mindre enn halvparten av selskapets kontantbeholdning. Samtidig vet vi at det vil dukke opp situasjoner som gjør at vi velger å gjøre kortsiktige avvik fra dette.

Med meg på ferden har jeg med Akers "fjellvettregler" – eller de "10 bud":

1. Vi skal utøve en aktiv eierrolle.
2. Vi har evighetens investeringshorisont.
3. Vi er villige til å ta betydelig risiko i enkelte engasjementer eller prosjekter.
4. Vi investerer kun der vi tilfører mer enn kapital.
5. Vi risikerer aldri soliditeten til Aker.
6. Vi investerer kun i våre egenkapitalinstrumenter i våre engasjementer.
7. Fagforeninger har vært – og skal være – en viktig samarbeidspartner.
8. Vi utvikler langsiktige relasjoner og partnerskap.
9. Vi diskuterer i åpen og ærlig dialog i forkant av enhver beslutning.
10. Vi sier aldri "hva var det jeg sa?" etter at en beslutning er tatt (dette er en spesiell påminnelse til hovedeier).

I Aker retter vi blikket fremover, og fortsetter å videreutvikle den aktive eierrollen. Humøret stiger når jeg vet at Aker har skapt verdier som ennå ikke gjenspeiles i aksjekursen. Dette kan gi en opptur. Motsetningen er selskaper som tjener penger uten at ledelsen forstår hvorfor. Det kan være starten på en nedtur.



På vei tilbake føles terrenget og løpeturen lettere. I flytsonen, noen skritt bak Anne Grete, løper tankene.

Sterke og meningsfylte strofer fra musikktekster, som har brent seg fast i hjernebarken, løsner og treffer meg i hjertet. Tekstene til Bjørn Eidsvåg og Odd Børretzen er ofte tankevekkende. De kan få meg til å trekke pusten og se framover.

Jeg begynte å arbeide mindre fra 2004. Jeg trappet helt ned fra april 2005, og trådte ut av Akers styre og ledelse. Mitt eget økonomisk liv er inndelt i tre faser: Yte, nyte og dele. Jeg beveger meg til høyre på den skalaen, og befinner meg for tiden i den behagelige sonen mellom det å nyte og dele.

Aker fyller 170 år i 2011, og jeg planlegger for Aker i evighetens perspektiv. Aker lever videre, og realistisk sett har jeg passert halvveien i mitt yrkesaktive livsløp.

Mitt engasjement vil alltid brenne for Aker. Samtidig er Anne Grete og jeg opptatt av å ha et liv adskilt og uavhengig av Aker. Høsten 2008 spurte jeg Anne Grete til råds om det var ok for meg å gå inn i en intens periode i Aker på to-tre år. Etter at Leif-Arne Langøy ble syk, tok jeg igjen fra desember 2008 en aktiv rolle som styreleder. Øyvind har tatt grep som konsernsjef. Det er kommet inn et nytt team av ledere og nøkkelpersoner. Vi er i gang med å finne en langsiktig incentivordning som går helt i takt med aksjonærenes interesser.

Aker består av kompetente mennesker som motiverer hverandre. Systemet fungerer. Det gjør det mulig for Øyvind i en periode å kombinere rollen som konsernsjef i Aker med å være arbeidende styrele-

der i Aker Solutions. Noen har stilt spørsmål om dette er god eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance). Det er et fair spørsmål, og jeg mener svaret er innlysende: Selvsagt skal en stor eier ta ansvar, men det er ikke "good family governance". Familien Eriksen strekker seg enormt langt for at Øyvind kan gjøre en kjempeinnsats for både Aker og Aker Solutions. Investorer, ansatte og tillitsvalgte som har sett og innsett hva Øyvind og Aker legger ned av innsats for Aker Solutions, liker det de ser.

Øyvinds innsats fortjener en stor takk fra aksjonærene i Aker og Aker Solutions. Sammen med sine kolleger vil han sørge for at restruktureringen av Aker Solutions blir loset trygt i havn. Deretter er tiden inne til å overlate rorkulten til en ny skipper.

Selv bruker jeg mye tid på mange prosjekter, prosesser og mulige transaksjoner i Akers univers av investeringer og selskaper.

Jeg kommer til å fortsette som styreleder i Aker i mange, mange år – lenge etter 2013. Jeg lover fortsatt stort engasjement, men større fleksibilitet. Med et mer robust Aker skapes også større tidsmessig frihet for meg og min familie.

Jeg vil fortsette å være tett på selskapet, men i perioder med større geografisk avstand fra Aker Brygge. Aker fremstår som oversiktlig og transparent. På et A3-ark er det nå mulig å forstå selskapet. Evnen til å skape verdier er større enn på flere år.

Når jeg kort skal oppsummere hva jeg vil uttrykke etter de siste årene, er det to av Bjørn Eidsvågs melodier og tekster som gnager i hodet: *Kyrie* og *Landet lenger bak*. Strofene er sterke. Tekstene handler om mennesker og livsvalg, og dreiningen i livet.

Forhåpentligvis får jeg litt mer tid til å nyte livet som fisker om bord på tråleren *Trygg*. Fotograf Tom Sandberg har tatt bildene til dette aksjonærbrevet. De er tatt på *Trygg* for anledningen.

Anne Grete og jeg ser frem til jordomseiling med vår nye båt. Når jeg lytter til fjerde vers i Odd Børretzens *Sjømannsvals*, med melodi av Lars Martin Myhre, er jeg sikker på at det vil skje:

*Det æ'kke lett å begynne, men dette er første vers
Av en vals om en seiler som seiler med vinden på tvers
Ikke hvilken som helst seiler, det her er en vals om meg selv
Som seiler med skjøtene slakke på livets elv*

Det er sikkert noen som vil kritisere meg for å seile min egen sjø med en stor seilbåt. Anne Grete har helt rett når hun sier at jeg lider av en uheldredelig sykdom: Gigantmani. Hun har prøvd å helbrede meg, men har gitt opp. Vi var enige om å bygge en seilbåt på 66. Anne Grete mente fot, og jeg tenkte selvsagt i meter. Det ble 66 meter.

Overfor meg selv startet det med at det var mulig å få en båt på 66 meter til prisen for en på 66 fot. Jeg forklarte Anne Grete om salget i 1998 av aksjer i det danske finansselskapet Gefion til Kurt Thorsen hvor fullt oppgjør ikke kom som avtalt. Negative beskyldninger haglet mot meg fra den vanlige "heiagjengen" på den tiden. Rettsaken i Danmark viste at jeg hadde rett, og hadde opptrådt riktig. Jeg fikk utbetalt nærmere 150 millioner kroner, og dette var god startkapital for en våt båttdrøm. Det var verdt å vente i 12 år.

Jeg trives i flytsonen. Friheten føles stor, og motstanden er mindre.

Det kreves vanvittig mye mer å være først og vise vei. I bakgrunnen kan jeg lukke meg inne og åpne for Odd Børretzens stemme i mitt eget hode: *Vintersang*, *Aforismer* og *Kelner!* (*Kjell Adamtzens siste sang*). De dukker opp med jevne mellomrom.

Noen ganger er det all right.

Jeg er en stolt far til fire flotte barn. Eldstesønnen min, Kristian, har vist interesse for Akers virksomheter. Han har utdannelse fra England, Norge og USA, og i tillegg bakgrunn som fagarbeider, trainee og erfaring fra ulike lederroller. Den siste tiden har han gått en god skole i Aker Philadelphia Shipyard. Styret i det børsnoterte verftselskapet har ansatt Kristian som ny toppsjef. Kristian erstatter Jim Miller som har gjort en fremragende jobb som leder i en krevende tid, og han var sentral i arbeidet med å finne en løsning som sikrer verftet drift til minimum første halvår 2013. Jim overtar som styreleder i verftsselskapet, og går inn i en lederposisjon i EPC-selskapet som skal skilles ut fra Aker Solutions.

Styret i Aker Philadelphia Shipyard ga Kristian en mulighet. Jeg rådet ham til å gripe utfordringen, og sa: Du går til en utfordrende jobb, men får muligheten til å lære. Det koster å være i front. Markedet for nye, moderne skip i det amerikanske Jones Act-markedet er begrenset, og skipsbygging er en krevende industri – spesielt i USA. *If you can make it there, I'm sure you can make it anywhere.*

Jeg håper ansatte, markedet og omgivelsene vil vurdere Kristian for det han gjør, og ikke på bakgrunn av navnet. I Aker gir etternavnet ingen rettigheter. Tvert i mot. Det stiller ekstra krav til personlige kvalifikasjoner. I Aker og selskaper eid av Aker, er vi fortsatt avhengig av å tiltrekke oss dyktige fagarbeidere, funksjonærer og ledere. I Aker gjør medarbeidere karriere

på bakgrunn av prestasjoner og hvordan de presterer gjennom handlinger og holdninger.

Mitt engasjement kan nok til tider irritere og frustrere enkelte, men forhåpentligvis inspirere andre.

Jeg kommer heller ikke i fremtiden til å investere i selskaper og prosjekter utenom Aker. Unntaket er noen eiendomsinvesteringer på Oppdal som skyldes lokalt engasjement, og for øvrig enkelte finansielle plasseringer. Aksjeutbytte fra Aker går inn i familieselskapet TRG. Alt vesentlig av tilgjengelig kapital plasseres i bankinnskudd. Min drivkraft er fortsatt å skape verdier for alle aksjonærene i Aker, men med de føringer og begrensninger jeg har lagt for mitt eget liv. Aksjonærene skal tjene penger på Aker.

Jeg høres kanskje optimistisk og tilfreds ut. Ja, det er det jeg er. I er fornøyd.



*Kjell Inge Røkke,
Styrets leder og fisker*

Aker Brygge, 23. mars 2011

PS: Som dere skjønner har jeg mye på hjertet til aksjonærene, ansatte og andre interessenter. Aker ASAs årsrapport er min kanal for å formidle synspunkter og refleksjoner som jeg mener er viktige, interessante og relevante.

