

«Det er utrolig at et liv uten fremgang kan gå så fort»

Setningen er hentet fra Nils-Fredrik Nielsens bok «Det er aldri umulig å mistrives», den tredje samlingen med tristesser (Aschehoug, 1995).

Sitatet er selvironisk ment, og peker på mine mål fra 2009 om å doble Akers verdijusterte egenkapital på fem år. På tre hektiske år har vi fått til mye, men i økonomiske termer har vi et stykke til mål.

2011 var isolert sett et godt år for Aker. For meg var noe av det beste med året oppsummeringen jeg hadde med konsernsjef Øyvind Eriksen. Onsdag 21. desember i fjor brukte Øyvind og jeg god tid til å evaluere vårt samarbeid og selskapets prestasjoner.

Jeg var godt forberedt, og forsøkte å være pedagogisk i form og innhold. Klare tall ble lagt på bordet. Oppstillingen viste utvikling i aksjekurs, verdijustert egenkapital, kontanter og mine mål for Akers fremtidige verdiutvikling.

Etter noen bilder med talloppstillinger så jeg at Øyvind forandret ansiktsuttrykk. Er det noe galt, spurte jeg.

Nødvendigvis ikke noe galt, svarte Øyvind og stilte spørsmål tilbake: Men er dette faktorene som definerer Akers suksess i 2011 og for årene som kommer? Hvorfor snakker du om hva jeg skal levere til deg? Er ikke temaet hva vi skal skape i fellesskap?

Dette var inngangen til en ny, nyttig og inspirerende diskusjon. Igjen opplevde jeg at vi to, med forskjellige vinklinger på viktige temaer, finner felles svar og sammen ser nye løsninger og muligheter. Nok en gang ble jeg påminnet om at når partnerskapet fungerer kan én pluss én bli til mer enn to.

Øyvind har selvsagt rett. I vår samtale satte han 2011 og fremtiden i et annet perspektiv enn mine talloppstillinger.

Øyvind starter med menneskene, rollemønstrene, teamene og organisasjonenes evner og vilje. Han trekker frem de mange dyktige medarbeiderne som arbeider i Aker og Aker-eide selskaper, og nevner stolt de mange som er kommet om bord det siste året. Øyvind peker på de viktige grepene som er gjennomført i 2011.

Aker Drilling er solgt, og kontantbeholdningen er økt til fire milliarder kroner. Aker Solutions' fremgang har vært god, og Kværner står på egne ben. Det norske var med på et av tidenes største oljefunn på norsk kontinentalsokkel. Optimismen for fremtiden til norsk sokkel er større enn på mange, mange år. Samtidig fortsetter de Aker-eide selskapene innenfor olje- og gasssektoren å rekruttere og videreutvikle kompetanse, og organiserer virksomheten for å møte fremtidens krav og forventinger.

I mine øyne er Akers konsernsjef en leder som raskt ser årsak og konsekvenser. Ordene til filosofen Ralph Waldo Emerson beskriver godt mennesketypen:

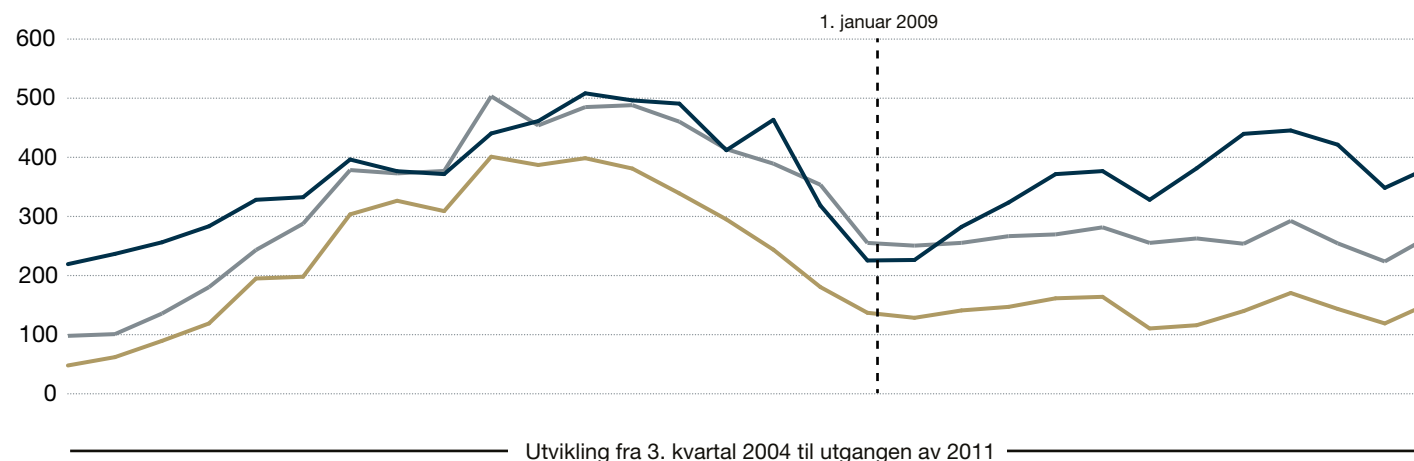
«Små menn tror på lykken og omstendighetene. Sterke menn tror på årsak og virkning.»

*Ralph Waldo Emerson (1803-1882),
amerikansk filosof og forfatter*



Verdijustert egenkapital (VEK), børskurs (Aker) og Oslo Børs hovedindeks (OSEBX)

■ OSEBX ■ Aker ■ VEK



Målet er å doble Akers verdijusterte egenkapital fra 1. januar 2009 til utgangen av 2013.

Øyvind er opptatt av å bygge transparente organisasjoner som foster de riktige holdningene. Suksess belønnes, og negative avvik får konsekvenser. Øyvind er analytisk og pedagogisk, og snakker om tillit, adferd og rollemodeller. Øyvind lever som han snakker. Det er en viktig grunn til at Aker i dag fremstår som et ryddig og åpent selskap. Vi er ett lag med Øyvind og meg som lagledere og partnere.

Sannheten er todelt: Vi har lagt et godt grunnlag, men passerer etter mitt skjema fra 2008.

De som leste fjorårets aksjonærbrev vil huske at jeg skrev at målet fra desember 2008 er å doble Akers verdijustert egenkapital på fem år. Startpunktet 1. januar 2009 var ca. 250 kroner per aksje. Målet er at kombinasjonen av verdiskaping og utbetalt utbytte i sum skal være minst 500 kroner

per aksje 31. desember 2013.

Ved utgangen av 2011 var verdijustert egenkapital 268 kroner per aksje. I tillegg er det i 2009-2011 utbetalt et samlet utbytte på 23 kroner per aksje.

Etter tre år har verdiene bak hver Aker-aksje, inkludert utbetalingen til aksjonærene, dermed økt fra 250 kroner til 291 kroner. Dersom vi legger en rett linje fra startpunktet til målet, burde «mellomtiden» vært 400 kroner per aksje ved utgangen av 2011. Akers verdijusterte egenkapital er nærmere 8 milliarder kroner bak mitt skjema.

Er spørsmålet om jeg føler presset for å levere aksjonærverdier fremover, er svaret ja. Om jeg angreir på at jeg delte målsettingen med mine medaksjonærer? Nei, målet ligger fast, og jeg mener fortsatt at det er realistisk.

Grafen over er markedets dom i urolige tider. Kurvene viser Akers utvikling fra selskapet ble børsnotert i september 2004 og

frem til årsslutt 2011. For aksjonærer som har vært med siden start, har det vært en hyggelig og lønnsom reise – men også en tur med store oppturer og nedturer.

Startkursen på Oslo Børs var 61 kroner for Aker-aksjen, og aksjekursen var 155 kroner ved årsslutt 2011. I tillegg har selskapet i perioden 2005-2011 utbetalt 81 kroner i utbytte per aksje, og styret foreslår at ytterligere 11 kroner per aksje utbetales i april 2012. Siden børsnoteringen i 2004 har Aker gitt aksjonærene en gjennomsnittlig årlig avkastning på 29 prosent. De som kjøpte aksjer på stigende kurser i 2006 og i 2007, har derimot vært med på en stor nedtur frem til utgangen av 2008.

Perioden fra 2009-2011 har heller ikke vært mye å skryte av, sett med Aker-aksjonærenes øyne. Børskursen har i de tre årene steget med 13 prosent, mens hovedindeksen på Oslo Børs (OSEBX) steg 70 prosent. Takket være utbytte har Aker-ak-

sjens avkastningen vært 15 prosent per år i denne treårsperioden.

Sannheten er at Aker-aksjen har hatt en svakere utvikling enn OSEBX i de tre årene jeg har vært styreleder etter «comeback» i desember 2008. I denne perioden hadde det vært bedre å putte pengene i et indeksfond enn å investere i Aker-aksjer. Dette inspirerer til å levere bedre.

I fjorårets aksjonærbrev la jeg vekt på at det i 2010 skjedde en fundamental verdiskaping i Aker, men at den ennå ikke var kommet til uttrykk i aksjekursen. I 2011 reflekteres noe av den fundamentale verdiskapingen i aksjekursen. Aker-aksjens avkastning, inkludert utbytte, var 18 prosent i 2011, mens OSEBX falt 12 prosent i verdi.

Mine kjølige taloppstillinger bekrefter at Aker har prestert for dårlig de siste tre årene. Av de mange investeringsmulighetene i aksjer på Oslo Børs, ligger Aker etter. For å si det på en annen måte: Jeg håper

Aker er som Petter Northug når han ligger bak i feltet under fellesstarten, og må stole på sine spurtegenskaper for å lykkes. Aker har forhåpentligvis styrken og tempoet inne.

Årsakene til kursutviklingen i de senere år er flere. Jeg er også en del av årsaksbildet. Med to-tredeler av aksjene blir tilliten til meg et viktig premiss for tilliten til Aker. Jeg er ydmyk for dette. En ting er jeg sikker på: Jeg har gjort mer rett enn feil de siste årene, men den største feilen jeg ville ha gjort, er ikke å lære av feilene. Partnerskapet med Øyvind er bygget på denne lærdommen – på godt og ondt.

Det er lagt et godt fundament for å synliggjøre verdier fremover. Strukturelle grep er gjennomført. Organisasjoner er styrket. Det er lagt ambisiøse mål og gode planer for Aker og i Aker-eide selskaper. Det arbeides med driftsforbedringer i de operative selskapene.

Foreløpig er ikke dette priset i aksjemarkedet, verken i Aker eller i de operative børsnoterte selskapene. Prinsipielt har markedet rett, men i dette tilfellet mener jeg at Aker-aksjen er for lavt priset.

Å kjøpe Aker-aksjen er som å kjøpe en bil med 268 hestekrefter til prisen for en med 155 hestekrefter. Med på kjøpet får du mye drivstoff og ekstrautstyr.

Jeg forsøker ikke å være bruktbilselger, men forklare at Akers aksjekurs er lav i for-

hold til underliggende verdier: Børskurs på 155 kroner mot verdijustert egenkapital på 268 kroner per aksje. Utbytte på 11 kroner per aksje. Dette tilsvarer en direkte avkastning på 7 prosent i 2011. I tillegg har Aker en sterk balanse og tilgjengelig cash.

Analytikere og investorer på børsen gjør sine vurderinger fra utsiden. Jeg gjør mine fra innsiden. Fra mitt ståsted ser jeg høyere verdier enn det som rapporteres som verdijustert egenkapital, og substansielt mer enn det som uttrykkes i Akers børskurs.

Rabatten er stor. Børskursen var drøye 40 prosent lavere enn verdijustert egenkapital ved utgangen av 2011. På papiret er det ca. 8 milliarder kroner. Hva ville skjedd hvis aksjonærene i Aker ønsket å oppløse selskapet og la et private equity-fond overta forvaltningen? Ville jeg og medaksjonærene blitt fundamentalt sett rikere av det?

Svaret er både ja og nei. Ja, verdiene ville bli justert opp til verdijustert egenkapital, men inntjeningskraften i de underliggende eiendelene ville vært den samme som tidligere, og kostnadene ville økt – og derfor ville vi blitt mindre rike. I tillegg låser investorene i private equity-fondet inn investeringen i en periode på 5-10 år – med begrenset fleksibilitet og normalt ingen løpende avkastning før fondet oppløses og verdiene deles ut til investorene.

Aksjerabatten i Aker bør settes i et perspektiv.

I private equity-fondet betaler investorene et årlig forvaltningshonorar på 1,5 prosent av investert beløp. På toppen kommer et saftig suksesshonorar utover en avkastning på for eksempel 8 prosent per år.

Akers årlige driftskostnader utgjør mindre enn én prosent av kapitalen som vi forvalter. Dette til tross for at beløpet inkluderer både fly og sponsing av langrenn og fotball. I Aker har verdijustert egenkapital i gjennomsnitt økt 24 prosent per år siden selskapets børsnotering for syv og et halvt år siden. I denne perioden har Aker-aksjens gjennomsnittlige avkastning, inkludert utbytte, vært 29 prosent per år. Vi deler ut et forutsigbart utbytte til aksjonærene, og opererer ikke med suksesshonorarer.

Sagt med et smil: Enten er vi dårlige til å selge vår «track record», eller så tar vi oss for dårlig betalt for jobben vi gjør. Hvorfor er det slik at investorer, som klager på stor aksjerabatt i Aker, gjerne betaler 1,5 prosent i årlig forvaltning pluss suksesshonorar til forvalteren av private equity-fond? Det er ikke til å bli klok på.

I Aker deles ut et utbytte som utgjør 2-4 prosent av verdijustert egenkapital. Ansatte i Aker ASA er med i et incentivprogram som gir belønning ut fra selskapets verdijusterte egenkapital, utbytte og personlig innsats. Våre ansatte og aksjonærene har de samme interessene. Vi arbeider videre for alle aksjonærene i Aker, med ambisjoner om at markedet vil vise oss tillit til den innsatsen som gjøres hver dag.

Verdiene er der, og de skal synliggjøres og utvikles videre. Et siktemål er å oppnå en børskurs som reflekterer Akers verdier.

Forskjellen på børskurs og virkelige verdier er stor, og enkelte investorer stiller spørsmål om hvorfor Aker ikke kjøper tilbake egne aksjer. Kortsiktig kan tilbakekjøp være en god løsning for aksjonærene, men det reduserer likviditeten i aksjeomsetningen på børsen. Aker vil ha «tørt krutt» og gripe muligheter. Vi trenger pengene til industriell satsing. Hvis kontantbeholdningen vokser raskere enn de industrielle behovene, vil vi vurdere kjøp av egne aksjer i en større skala.

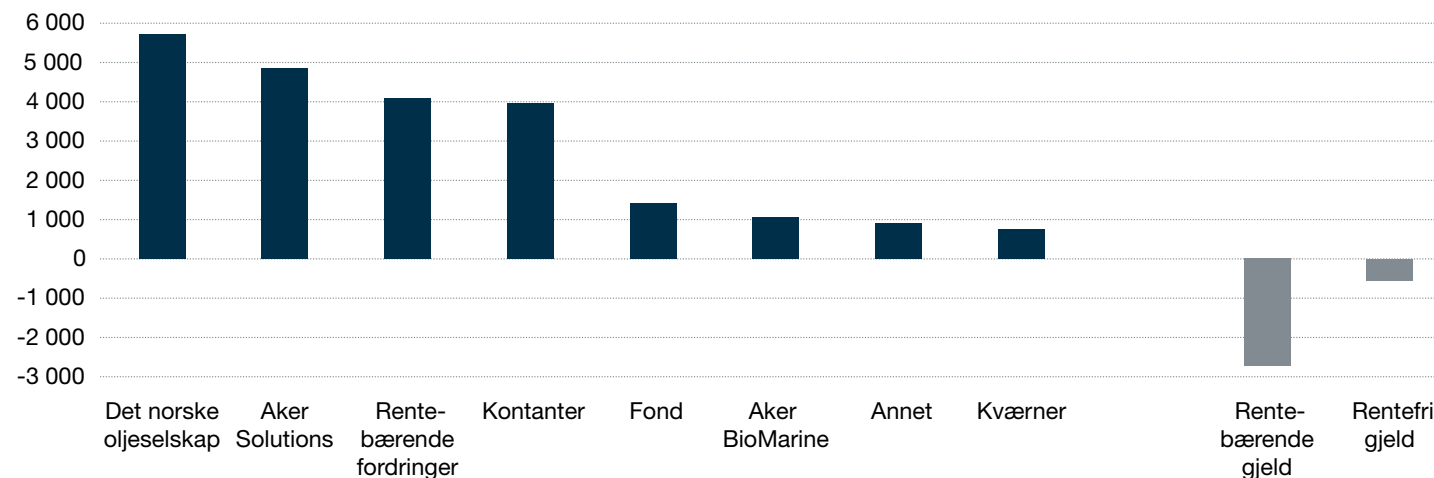
Jeg ser gjerne at Aker-aksjen blir en valuta – et oppgjørsmiddel – for vekst. Vi er ikke der i dag, langt ifra.

I dag er det for stor forskjell på Akers virkelige verdier og aksjekursen på Oslo Børs. Derfor er aksjen uegnet som vederlag ved oppkjøp eller fusjoner. Det er viktig å arbeide hardt for å styrke tilliten i kapitalmarkedet og synliggjøre verdier for aksjonærene.

Mulighetene for vekst blir flere med en sterkere Aker-valuta i aksjemarkedet. Min familie behøver ikke å eie 67,8 prosent av Aker til evig tid. Vi kan gjerne eie mindre prosentvis i et selskap som vokser gjennom sunne oppkjøp og de riktige fusjonene.

Vekst er viktig. Når du slutter å vokse, krymper du i forhold til omgivelsene. Natu-

Akers eiendeler rangert etter verdi (millioner kroner)



ren gir oss en indikasjon på det. Det er kun de artene som tilpasser seg omgivelsene og miljøet som blomstrer og overlever over tid. Da jeg ble født i 1958, var klodens befolkning 4,5 milliarder. Nå har vi passert 7 milliarder mennesker. Siden 1958 er verdens energiforbruk tredoblet, og frem til 2050 er prognosen at energibehovet øker med ytterligere 50 prosent. Om knappe 40 år, er det ventet at vi er 9 milliarder – en vekst på 30 prosent. Bare i min levetid vil jeg oppleve at verdens befolkning doubles.

Veksten i etterspørselen etter naturens ressurser, energi og mat fortsetter bare å øke.

Aker har vært en ansvarlig, industriell maskin gjennom 171 år. Vi vil fortsette å vokse. Lønnsom utvikling og vekst står øverst på agendaen til Aker og selskapene som vi eier.

Over 60 prosent av Akers verdier er knyttet til olje og gass. Landets nasjonalformue er nesten 100 prosent avhengig av kunnskap om hydrokarboner. Olje- og

gassproduksjonen de neste tiårene blir vesentlig mer enn det som allerede er hentet ut fra norsk sokkel, og prisene fremover er betydelig høyere enn det som historisk er oppnådd. Det definerer den videre velstandsutviklingen, og lover godt for Akerselskapenes fremtid.

Fem år frem i tid er kort tid i oljenæringen. Selger du moteklær, er det en evighet.

Som aktiv eier setter Aker langsiktige mål. For de neste årene ser jeg flere muligheter enn på lenge i Aker Solutions, Det norske oljeselskap og Kværner. I tillegg har vi selskaper som kan tilføre betydelige merverdier til Akers aksjonærer, spesielt bioteknologiselskapet Aker BioMarine.

Grafen ovenfor viser rangeringen av Akers eiendeler. Den er verdt å reflektere over. Aksjeinvesteringen i Det norske oljeselskap var vår mest verdifulle eiendel ved

Børskurseffekt på Akers verdjusterte egenkapital (VEK):

Antall Aker-aksjer utstedt	72 374 728		
	Antall aksjer eid av Aker	Aksjekurs (kroner)	Aker VEK (kroner)
Aker Solutions	77 233 531	0,94	1,00
Kværner	77 233 531	0,94	1,00
Det norske oljeselskap	64 992 467	1,11	1,00
Aker BioMarine	822 888 408	0,09	1,00

inngangen til 2012. Hvem hadde trodd det for ett år siden? Deretter følger Aker Solutions, rentebærende fordringer og en solid kontantbeholdning.

Sensitiviteten står i tabellen: Små utslag i aksjekursen til de børsnoterte selskapene i vår industriportefølje, gir stor effekt for verdjustert egenkapital. 94 øre opp i aksjekursen til Aker Solutions, slår med en krone per Aker-aksje. Det samme gjelder for

Kværner. Endring på 1,11 kroner i Det norske-aksjen har også en Aker-effekt på en krone. Ni øre på Aker BioMarine-kursen betyr en krone, eller sagt på en annen måte: En krone opp på Aker BioMarine, øker verdjustert egenkapital per aksje med 11 kroner i Aker.

I mine vurderinger av verdier i de operative selskapene ser jeg store utslag for verdiene i Aker. Det gjør meg i godt humør.

I fjor skrev jeg at Det norske-sjefen Erik Haugane nok følte at tversoversløyfen pres-set litt på i 2010. Etter å ha vært med på et av verdens største oljefunn i 2011, Johan Sverdrup, er det flere enn Erik som er blitt propell i iveren etter å ta selskapet videre i elitedivisjonen på norsk sokkel.

Kvæerner har varslet at selskapets resultat i 2012 blir lavere enn i 2011, men veksten fortsetter med full styrke fra 2013. Ut-skillelsen av EPC-selskapet var en milepæl i 2011, og igjen en påminnelse til meg om hvor viktig fagforeningene er som en kompetanseorganisasjon for utvikling av industrien. Der noen tvilte, var tillitsvalgte klar-synte og pådrivere for å skape et rendyrket selskap for gjennomføring av de store og komplekse feltutbyggingene i Norge og internasjonalt. Dette er sterke vekstmarkeder.

Ideen om å samle våre skipseiende selskaper i Ocean Yield ble sådd i 2011. Etableringen skaper ikke merverdier alene, men dette er et instrument for en mer strukturert vekst og forutsigbar kontantstrøm fremover. Fra dag én har selskapet fått om bord et styre og en ledelse med lang erfaring og riktig kompetanse.

I Akers portefølje av selskaper under restrukturering, har Converto Capital Management tatt grep og reddet store verdier for aksjonærene i Aker. Det er i hovedsak ryddet opp. Aker Seafoods er blitt en del av vår industrielle portefølje, og det er igangsatt et investeringsprogram for å fornye flåten.

Aker BioMarine er et «wildcard». Bioteknologiselskapet har en fantastisk oppside, og begrenset nedside med dagens aksjekurs.

Aker BioMarine i ferd med å skyte fart ut av venturefasen, og dokumenterer god drift. Selskapet vokser og kommer med nye produkter og applikasjoner på hvert av sine områder innen kosttilskudd, functional food, farmasøytiske produkter og ingredienser til forindustrien.

I tillegg til biomarine produkter fra krill, eier selskapet 50 prosent av Epax og Trygg Pharma. Epax er verdensledende innen høykonsentrats omega-3. Trygg Pharma kjører et spennende utviklingsløp innen farmasøytiske ingredienser. Lykkes vi innenfor farmasi, kan det åpne seg en ny økonomisk verden.

Krill fra Sørishavet er en spennende skapning, og lipidsammensetningen gjør den spesiell. Dette forteller dyktige fagfolk i Aker BioMarine med kunnskap og entusiasme, og de sier videre: Lipider i krill består i stor grad av fosfolipider som har et høyt innhold av omega-3. Fosfolipidene er selve byggestenene til cellene i kroppen vår. Når omega-3-fettsyrene sitter på fosfolipider er de mer biotilgjengelige. Dette øker opptaket i kroppen i forhold til omega-3 som sitter på triglyserider. I tillegg inneholder krill mye astaxanthiner. Dette er en kraftig antioksidant som beskytter omega-3 fettsyrer mot oksidasjon. Du får dermed et sunnere

og mer stabilt fett, og krillens egenskaper kan løse mysterier, forebygge og fremme bedre helse.

I sum kan selskapet være en «game changer» for Aker!

Som eier behøver jeg ikke forstå og vite alt, men jeg ser og hører at det «swiper» i Aker BioMarine. Her kjenner jeg meg igjen i ett av sitatene til Elvis Presley:

«I don't know anything about music. In my line you don't have to.»

Elvis Presley (1935-1977)

Aker Solutions er en juvel.

Aker Solutions har ved årets inngang en arbeidsstyrke på 23 545 mennesker, og det er en økning på 2 648 personer i 2011.

Hver dag ansettes 10-15 personer med riktig kompetanse. I jakten på å ansette, utvikle og beholde talentene er det viktig med tydelig lederskap, dyktige ledere og topp motiverte medarbeidere. Med Akers konsernsjef Øyvind Eriksen som arbeidende styreleder i Aker Solutions, er det lagt ned en formidabel innsats for å løfte oljeserviceselskapet til nye høyder.

Avisen Dagens Næringsliv skrev i en børskommentar etter kapitalmarkedsdagen i desember 2011: «Aker Solutions har i årevis slitt med kursfall, endeløs rekke av skuffelser, tap av tillit og nå sist Brasil-skandalen. Men det hjelper voldsomt at toppsjef

Øyvind Eriksen er brutalt ærlig om tingenes tilstand. Aker Solutions er ikke til å kjenne igjen etter at Øyvind Eriksen tok over styringen av selskapet».

DN og jeg har som regel forskjellige perspektiver på saker og ulikt syn på virkeligheten, men denne gangen er jeg 100 prosent enig med avisens børskommentar med overskriften «Øyvind den ærlige». Brutal ærlighet og åpenhet er riktig lederstil, og viktig for å skape varige effekter. Det er ingen slogan, men uten filter skapes ønskede holdninger og handlinger. Problemer skal ikke skjules eller sminkes. Fortsatt er kostnader knyttet til forsinkelser og kvalitetsutfordringer i milliardklassen, men Aker Solutions er på rett vei.

Øyvind er en rollemodell som gjør det enklere for en ny konsernsjef i Aker Solutions å overta stafettspinnen i fart. Øyvind venter ikke på sjefsløsning i oljeserviceselskapet, men gjennomfører endringer og driftsforbedringer på løpende bånd.

Aker Solutions er avhengig av å tiltrekke seg den beste realfagskunnskapen og oljekompetansen. Det er en utfordring jeg tenker mye på, men hvordan vi kan medvirke til en løsning vil jeg komme tilbake til når jeg har konkrete svar.

Forandringskrefter trigger meg. Jeg lærte av en amerikansk fiskeriindustri i endring på 1980-tallet. Timing er viktig.

Oljenæringen trenger alt den kan tiltrekke seg av kompetanse fremover. Hele energi-sektoren er i endring. Skru klokka noen få år tilbake: Hvor mange var det som så for seg et paradigmeskift i gassmarkedet, og tok innover seg hva skifergass kunne bety? Den ukonvensjonelle skifergassen har nå blitt den konvensjonelle gassen. I USA ble det planlagt mange importanlegg for LNG. Skifergass har ført til et overskudd av billig skiferenergi i USA, og elektrisitetsprisene er lavere enn på mange år.

Energimarkedet – både regionalt og internasjonalt – står foran forandringer som vi ennå ikke ser eller forstår helt rekkevidden av. Uansett vil det skape muligheter og utfordringer.

Etterspørselen etter energi øker raskere enn noen gang. De fornybare energikildene vil ta mange tiår å utvikle og kommersialisere. Miljøutfordringer må løses. Mesteparten av den lettere tilgjengelige oljen er funnet, og det letes på stadig dypere havområder rundt ekvator og i arktiske strøk. Vi trenger de gode, kloke og smarte hodene.

Slik jeg ser det vil det være et stort og økende behov for Aker Solutions` produkter, systemer og tjenester til olje- og gassindustrien i mange tiår fremover. Mennesker med fagkunnskap og ingeniørkompetanse er begrensningen. Mer olje venter på å bli funnet. Nye felt skal bygges ut med teknologi, produkter og løsninger. Eksisterende felt skal vedlikeholdes og oppgraderes, og levetiden forlenges.

Aker er en langsiktig, men utålmodig eier. Vi ønsker å være en god eier, men vi utfører ikke jobben til de operative selskapene. Vi stiller opp i gode og dårlige dager, men krever at resultater oppnås på en ansvarlig måte. Vi gir bedrifter og ansatte muligheter, men vi er tydelige og ærlige i vår tilbakemelding om holdninger og handlinger.

Som hovedeier i Aker har jeg indirekte ansvar for bedrifter og ansatte i utallige lokalsamfunn i en rekke land.

Aker som eier setter ambisiøse mål, og vi ønsker å fremstå som en ansvarlig eier. Konsekvensen er at Aker og Aker-eide selskaper vokser og skaper verdier for aksjonærene, ansatte, kunder, partnere og samfunnet som vi er en del av.

Grunnlaget er lagt for verdivekst fremover – takket være tusenvis av ansatte i hele verden. I Aker ASA rendyrkes den profesjonelle eierrollen. I de Aker-eide industri-selselskapene imponeres jeg av innsatsen til ledere, ingeniører, fagarbeidere og funksjonærer.

Hvis noen skulle være i tvil: Jeg er fornøyd med situasjonen og utsiktene.

«En mann som er pessimist før han er blitt 48, vet for mye. Hvis han er optimist etter 48, vet han for lite.»

Mark Twain (1835-1910), amerikansk forfatter

Hvorfor og hvordan kan jeg være en optimist? Mark Twain har sin definisjon av optimist. Jeg erkjenner selv at jeg kan noe og vet litt, men uten tvil forstår for lite. Jeg lærte mye som fisker i Seattle. Det ligger i fiskerens natur å lytte til værmeldinger. Varsler om orkan, storm, flau bris og sol oppfattes om bord på en tråler som noe konkret et mannskap må forholde seg til. I kapitalmarkedet spriker ekspertenes varsler og spådommer i alle retninger. Adferden til aktørene i dette markedet preges av det.

Jeg tar ikke stilling til hvem som har rett. Uavhengig av værforhold, er Aker i stand til å navigere trygt. Tankene er fylt opp med kontanter. Balansen er sterk, og lagoppstillingen er god. Aker er rigget for både å stå gjennom en storm, og gripe mulighetene på ferden fremover. I dette perspektivet står mitt optimistiske syn.



*Kjell Inge Røkke
På vegne av familien*

PS: Jeg vil gjerne takke min kone og medaksjonær Anne Grete for hjelp til skriving av årets aksjonærbrev – både i form, innhold og staving. 😊

Aker Brygge, 27. mars 2012

”Når fremtiden skal defineres for Aker ligger mye av forskjellen i menneskene – som individer og som organisasjoner.”

Dette skrives i erkjennelse av at Aker de siste årene heller ikke har investert nok i lagbygging. I enkelte tilfeller bygde vi ned kapasitet og kompetanse når vi burde bygde opp.

Når fremtiden skal defineres for Aker ligger mye av forskjellen i menneskene – som individer og som organisasjoner. Hvordan rekruttere, ta imot, beholde, utvikle og inspirere de største talentene i våre industrier? Hvordan bygge kapasitet og kompetanse til å rekke over oppgavene gjennom ulike sykluser? Hvordan bli våre bransjers Apple? Dette er temaer som Aker vil vie mye eierengasjement til i årene fremover.

Vi skal ha sterke lag som gir spillerom for enerne. For daglig minnes vi om hvilken forskjell enkeltindividet kan utgjøre – hvis det får muligheten.

Kultur som definerer prestasjonene

Rekruttering av dyktige kolleger er en enkeltstående oppgave. Å få laget til å prestere krever helhetlig lederskap og kulturbygging.

I årene fremover skal kulturen styrkes og tydeliggjøres med visjon om at Aker skal dyrke «stolt eierskap» og med «mulighetsorientert», «resultatorientert», «løsningsorientert» og «samarbeidsorientert» som våre kjerneverdier.

For å lykkes i Aker må kompetanse kombineres med kulturell tilhørighet. Det betyr at ikke alle passer inn i Aker.

- Den som ikke ser skogen for bare trær» hører hjemme hos andre
- Den som holder kortene tett til brystet snarere enn å dele relevante fakta med kolleger bør starte enmannsforetak. Den som vet best selv bør også prøve seg alene
- De enerne som derimot er velkommen til oss er de som forstår nyansen mellom «vi» og «jeg»
- De som har forstått at det å bygge Aker er den beste måten å bygge egen karriere
- De som forholder seg ærlig til fakta snarere enn å «sminke» eller holde tilbake informasjon
- De som finner det naturlig å dele fremfor å kreve
- De som forholder seg til andre med respekt som en partner
- De som evner å dyrke fellesskap basert på forskjeller snarere enn kloninger av seg selv

Kultur skal forene og inspirere. Riktig forvaltet bygger det opp felles intuisjon og ambisjoner fremfor hierarki og unødvendige kontrollregimer. Det betinger tillit, kvalitet og disiplin. Når det fungerer skapes bedrifter som utgjør en forskjell.

Som hovedeier er Aker rollemodell og premissgiver for kulturbygging i hele gruppen. Det forplikter både i forhold til vår egen atferd og til handling når avvik gjør det påkrevet.

Aker som investering

Akers mandat er å skape verdier for alle aksjonærer – i Aker så vel som i våre operative selskaper. For å skape trygghet om interessellesskapet har familien Røkke som hovedaksjonær samlet alle sine forretningsmessige interesser i Aker.

Aker var en god investering for våre aksjonærer i 2011. I løpet av året steg aksjekursen med 18 prosent hensyntatt utbytte og vår markedsverdijusterte egenkapital økte med 10 prosent hensyntatt utbytte. Styret har foreslått å utbetale 11 kroner per aksje i utbytte til våre aksjonærer som er det maksimale beløpet innenfor Akers utbyttepolitikk (2–4 % av verdijustert egenkapital).

De siste årene har Akers aksjekurs gjennomgående ligget 40–50 prosent lavere enn vår verdijusterte egenkapital. Forklaringen er sammensatt, men noe av årsaken skyldes ganske sikkert historiske resultater, manglende transparens, oppfatninger om eierstyring og tillit. Det er en målsetting for Aker å redusere «rabatten». Det betinger langsiktig, transparent, verdiskapende og tillitsskapende arbeid slik Aker i dag driver.

Aker som investering bør vurderes av de som:

- Deler vår tro på de langsiktige veksttrendene i olje og gass, teknologi, fiskeri, marin bioteknologi og kapitalforvaltning,
- Deler vårt syn på potensialet til de operative selskapene i porteføljen,
- Har tillit til at vi tar på alvor oppgaven med å redusere differansen mellom børskurs og verdijustert egenkapital,
- Har tro på at vi vil evne å skape sterke lag og bedriftskulturer,
- Har tiltro til at Akers hovedeier, styre og ledelse kan skape aksjonærverdier ved å kombinere langsiktig industrielt eierskap med kompetanse til å gjennomføre snarrådige transaksjoner, og
- Støtter vår utbyttepolitikk.

Interessen for Aker-aksjen er økende. Vi inspireres av tilliten og vil fortsatt gjøre vårt ytterste for å leve opp til forventningene.

Beste aksjonærhilsen fra



Øyvind Eriksen
Konsernsjef