

2012 var på mange måter et godt år for Aker

I Aker arbeider vi hardt og målrettet, og høster av systematisk arbeid over mange år. Vi har gjort mye riktig og det er skapt aksjonærverdier i 2012:

- Aksjekursen steg 37 prosent fra 155 kroner til 212 kroner.
- Utbetalt utbytte økte fra 10 kroner til 11 kroner per aksje.
- Samlet avkastning på børs til aksjonærene ble dermed 44 prosent.
- Verdijustert egenkapital økte fra 269 til 321 kroner per aksje, hensyntatt utbetalt utbytte ga det en verdiøkning på 25 prosent.
- Rabatten – forskjellen mellom verdijustert egenkapital og aksjekursen – ble redusert fra 42 prosent ved årsslutt 2011 til 34 prosent ved utgangen av 2012.

Jeg tenker klarest med tall i blikket. Min partner, Aker konsernsjef Øyvind Eriksen, ser tvers gjennom mine mange tall, og rister lett oppgitt på hodet.

Han er analytisk. Øyvind ser menneskene i Aker og Aker-eide selskaper, markeder i forandring, konkurrentenes bevegelser, farene som truer og mulighetene. Kort sagt: Hvordan fellesskapet skal lykkes gjennom rollemodeller og motiverte medarbeidere med de riktige holdningene.

Øyvind omsetter egne ord til handling. Det er 100 prosent sammenheng mellom det han sier og gjør. Han er rett og slett en god partner.

Tallene forteller om bred fremgang, selv om det fortsatt er fritt frem for forbedringer.

Fremgangen skyldes litt flaks, dyktighet og fremfor alt: Gode planer for handling i vekstmarkeder i olje- og gassindustrien, godt lederskap i de fleste av bedriftene og imponerende innsats av ansatte i hele verden. I sum er det nærmere 40 000 ansatte – egne og innleide – i Aker-eide selskaper i over 30 land på alle kontinent. Dette krever aktivt eierskap og lederskap.

Aker Solutions er og blir det største og mest komplekse selskapet i vår eierportefølje.

Med Øyvind som arbeidende styreleder i Aker Solutions, har Aker tatt et enda sterkere grep og fått god innsikt i selskapet. Det måtte en jurist som Øyvind til. I kronjuvelen Aker Solutions er det hundrevis av ledere og tusenvis av ingeniører som får selskapet til å skinne.

Øyvind har satt en kraftfull retning. Det skjedde fra han overtok som arbeidende styreleder i juni 2010. Øyvind og hans team i Aker Solutions har klart å gjøre noe med Newtons første lov, den såkalte treghetsloven. Den sier at en gjenstand blir i ro eller beveger seg med konstant fart hvis ingen kraft virker på gjenstanden eller hvis summen av kreftene er null. Et selskap som ledes etter Newtons første lov vil motsette seg enhver endring av bevegelse og fornyelse.

Samarbeidet mellom Aker Solutions og Aker som aktiv eier er sømløst og tillitsfullt. Fraværet av internpolitikk og ulike agendaer gir gjennomføringskraft og klar retning mot felles mål. Vi deler gledene over fremgang og lærdommene fra motgang på en måte som inspirerer og bygger organisasjonen videre.



Aker Solutions setter kunden i sentrum. Kundetilfredshet vektlegges på linje med økonomiske resultater. Tonen settes fra toppen som forventning til hver enkelt medarbeider i selskapet. Kundefokuset preger Aker Solutions både i tilbudsarbeid og i håndteringen av situasjoner som dukker opp i gjennomføringen av prosjektene. Når Aker Solutions presterer på sitt beste er det alltid nært integret med kunden.

Statoil er den enkeltkunden som har betydd mest for utviklingen av Aker Solutions. De to bedriftene kan sammen løse oppgaver til havs som de færreste andre evner. Det siste eksempelet i rekken er Åsgard «subsea compression» som følges med argusøyne av hele olje- og gassindustrien. Prosjektet har allerede vunnet prestisjetunge innovasjonspriser. Statoil fortjener honnør for sin ledende teknologirole og de ringvirkningene som på denne måten skapes for leverandørindustrien. Betydningen av å være en del av det kan ikke overvurderes for Aker Solutions.

For å rendyrke Aker Solutions ble Kværner spunnet av til aksjonærene, og virksomheter som faller utenfor fremtidens kjerneområder har blitt solgt. Selskapet utvikles som en global leverandør av produkter, systemer og tjenester til olje- og gassindustrien. I 2012 var Aker Solutions en global vinneraksje innenfor oljeservice.

Fremgangen blir lagt merke til, og applauderes i aksjemarkedet. Selskapets egne planer er å doble driftsinntektene fra 2012 til 2017: 90 milliarder kroner i omsetning med dagens forretningsområder om fem år, EBITDA-margin på 15 prosent og EBIT-margin på 12 prosent.

Veksten er for det meste organisk. Ifølge Aker Solutions' fem-årsplan ligger bare mindre komplementære oppkjøp i kortene, og Aker Oilfield Services planlegges solgt eller fisjonert ut til aksjonærene. Hvis planen følges og markedet holder seg sterkt, vil Aker Solutions fremstå bunnsolid med null i netto rentebærende gjeld i 2018.

Planen er ambisiøs, men den er gjennomførbar. Den er forankret nedenfra og opp, og kontrollert og gjennomgått ovenfra og ned. Det er felles eierskap til planen gjennom organisasjonen.

En sånn plan følger ikke en rett, stigende linjalstrek fra måned til måned. Det vil sikkert være virksomheter og forretningsområder som kvartalsvis vil både overraske positivt og skuffe når det gjelder omsetning og resultater. For å følge utviklingen er det viktig ikke å nullstille hvert kvartal, men å se trenden over tid.

Enkelte analytikere mente at Aker Solutions skuffet noe i tredje kvartal 2012 og enda mer i fjerde kvartal, men jeg ser året som en helhet og hvordan trendlinjen peker for konsernet generelt og for vekstmotoren subsea spesielt. Jeg synes det er mange i Aker Solutions som fortjener honnør for den jobben som er gjort og gjøres. Dette lover godt for aksjonærene.

Den greske filosofen og naturforskeren Aristoteles skal en gang treffende ha sagt: *Vi er det vi gjør ofte nok. Å være god er ikke en handling, det er en vane.*

Aker Solutions er på god vei.

Kværners ordreinnfang i 2012 var god, men noen viktige EPC-kontrakter glapp.

Norsk sokkel er verdens største offshoremarked, og kommer til å være det i mange år fremover. Konkurransen handler om pris, kvalitet, kapasitet og prosjektgjennomføring.

Endringer tvinger seg frem. Kværner ser med nye øyne på hva selskapet skal arbeide med og hvordan selskapet skal arbeide på sikt.

Shell har tildelt Kværner en utvidet langsiktig rammekontrakt for modifikasjons- og oppgraderingsarbeider på Ormen Lange/Nyhamna landanlegg. Lundin tildelte Kværner EPC-kontrakten på Edvard Grieg, selv om verftet var dyrere enn asiatiske konkurrenter. Svenskeide Lundin valgte en helhetlig norsk gjennomføringsmodell, og begrunnelsen var den beste løsningen med forutsigbarhet på tid og kostnad. Innenfor betongløsninger har Kværner befestet posisjonen som den ledende leverandøren i verden med en ny kontrakt fra ExxonMobil på Hebron-feltet utenfor Canada. I Kina har Kværner etablert et partnerskap med verftet COOEC for å samarbeide om fremtidige prosjekter.

Likevel er det noen varselamper som blinker: Kværner tapte syv EPC-kontrakter i hjemmemarkedet fra desember 2012 til februar 2013. Kværner Stord vant ingen av tilbudene på fire toppdekk. Kværner Verdal nådde ikke opp i konkurransen om bygging av noen av de tre stålunderstellene som var ute på anbud.

Tilbakemeldingene fra kundene viser at den største prisforskjellen var på fabrikkasjonsdelen av prosjektet. For andre innsatsfaktorer var Kværner mer konkurransedyktig.

Kværner taper hovedsakelig for asiatiske verft som for tiden har overkapasitet

på grunn av lav skipsbyggingsaktivitet. Det er et tankekors etter at Kværner og Aker i 40 år har samarbeidet tett med selskapets kunder, og levert topp kvalitet. Vi har vært involvert i nærmere 90 prosent av feltutbyggingene på norsk sokkel.

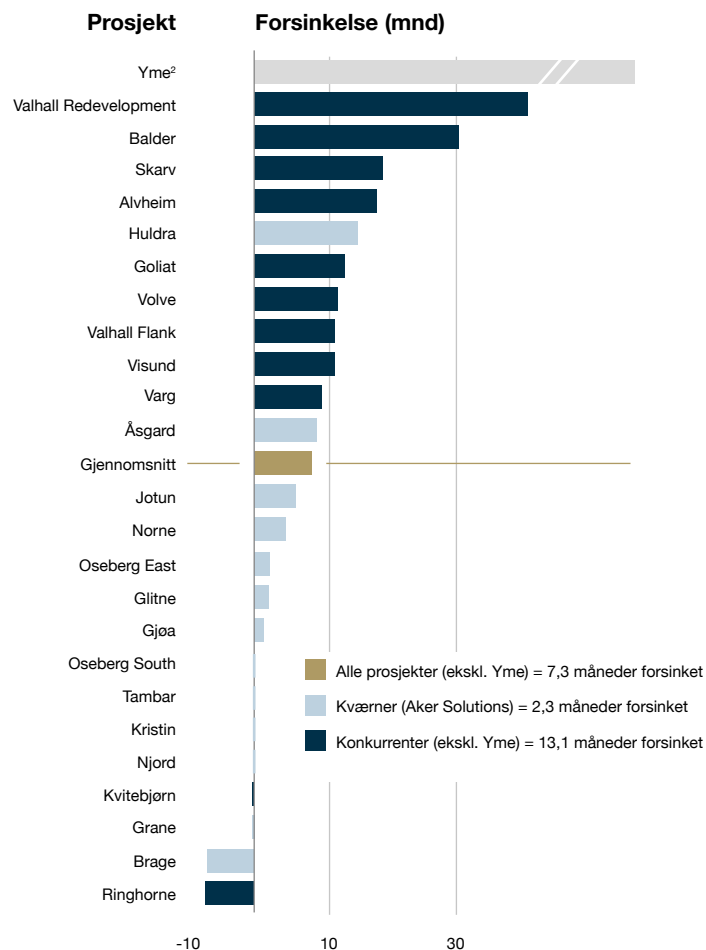
En annen refleksjon er at norske fabrikkasjonsverft i sum ikke har tjent penger på norsk sokkel i perioden over fire tiår. Offshoreverft har tjent litt på mange prosjekter, men har gått på flere tapsprosjekter. Eksemplene er mange, og spiraleffekten har lenge vært nedadgående. Svak lønnsomhet gir begrenset evne til investeringer og omstilling for økt kapasitet og effektivitet.

Jeg lærte dette første gang rett etter at jeg ble største aksjonær i Aker i 1996. Den gangen fikk jeg høre at byggingen av Njord for Norsk Hydro var et «pluss minus null-prosjekt». Sluttregningen for dette prestisjeprosjektet den gangen var et tap for Akers aksjonærer på en milliard kroner.

Den avdøde danske forretningsmannen Simon Spies har sagt det som også er dekkende for norske offshoreverft: *Det vanskelige ved å gjøre gode forretninger, er å avstå fra de dårlige.*

Statistikk fra Rystad Energy gir et krysstallklart bilde av utbyggingsprosjekter på norsk sokkel (se Figur 1 neste side). Bildet fra 1990 og frem til i dag viser at den gjennomsnittlige utbyggingen var 7,3 måneder forsinket i forhold til produksjonsstart i Plan for utbygging og drift (PUD). Prosjektene Kværner/Aker Solutions var ansvarlig for i denne perioden, var i snitt 2,3 måneder etter PUD. Øvrige prosjekter ble levert 13,1 måneder forsinket.

Figur 1: Prosjektforsinkelser¹ på norsk sokkel siden 1990-tallet



¹⁾ Forsinkelser er beregnet ut i fra hva som ble kommunisert i Plan for utbygging og drift (PUD)

²⁾ Yme-plattformen ble besluttet skrotet i mars 2013

Nyere tid – felt med produksjonsstart etter 2010 – viser enda tydeligere kontrastenes verden: Norske verft har så langt levert to prosjekter i henhold til planen for produksjonsstart og 6 prosent dyrere enn det som var anslaget i PUD. Utenlandske verft har i gjennomsnitt levert 2,2 år etter planen for produksjonsstart, og så langt er kostnadsoverskridelsene på 39 prosent.

Dette er fakta til ettertanke for flere enn norsk leverandørindustri.

Kværnens kunder er profesjonelle og krevende kontraktspartnere.

Oljeselskapene har store og komplekse oppgaver som må løses. Ingen oljefelt er identiske. Hver enkelt utbygging krever spesialtilpasninger, og som regel arbeides det under press i forhold til fremdriftsplaner og budsjetter. Gjennomføring av utbyggingsprosjekter er krevende for både kontraktør og kontrahent.

Figur 2 på neste side over viser noen av de fundamentale utfordringene som gjelder for fabrikasjon av toppdekk til plattformer og feltutbygginger på norsk sokkel. En hovedregel er at et utbyggingsprosjekt har en gjennomføringstid på cirka tre år fra Plan for utbygging og drift blir godkjent i Stortinget til oppstart av produksjonen, og installasjonen på feltet skjer i en begrenset periode i løpet av året. Det åpnes et værvindu rundt 1. mai, og det lukkes normalt i september. Dette er værvinduet hvor olje- og gassinstallasjonene kan installeres offshore på grunn av værforholdene.

Illustrasjonen viser at kontraktstildelingen skjer før design er endelig frosset og

før kritisk informasjon fra underleveranser av utstyr er endelig. Spesifikasjoner fra kunden er utgangspunktet for prising av et tilbud for en plattform, toppdekk, stålunderstell, teknologier og utstyr. Kontraktstildeling er basert på en tidlig ingeniørstudie, såkalt Front End Engineering and Design (FEED). På dette tidspunktet er konseptet valgt, men detaljert engineering gjenstår.

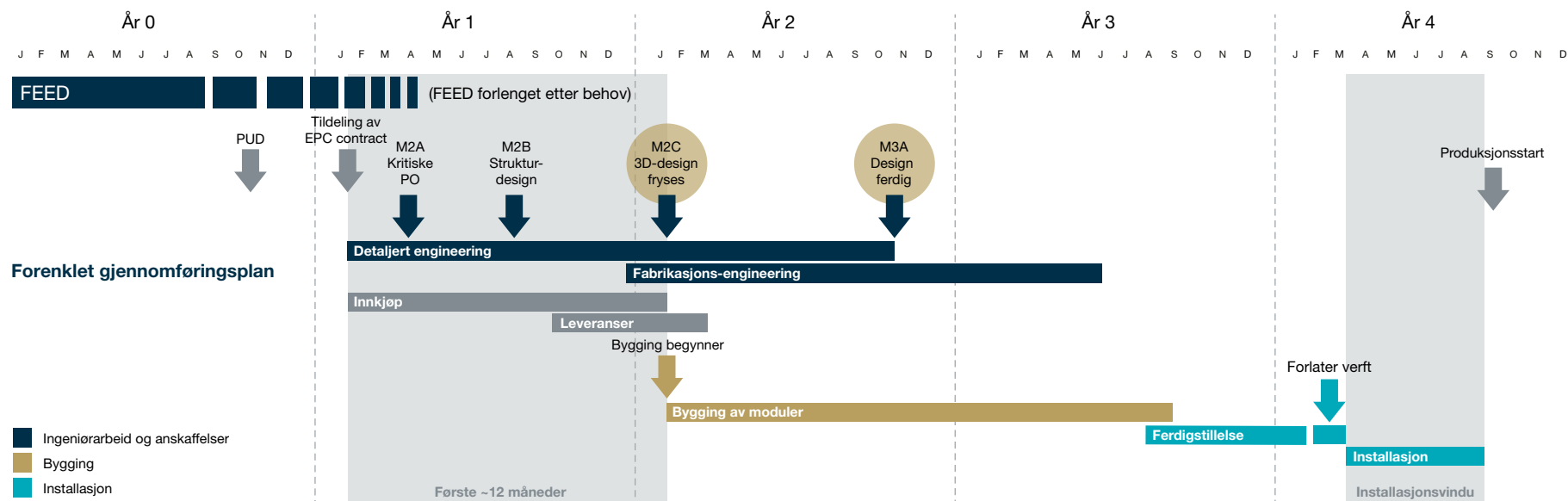
I denne fasen kreves god forståelse mellom kunden og leverandører. Det er først etter nesten to år fra kontraktstildeling at endelig design er komplett – det vil si milepæl M3A på illustrasjonen.

Den viktigste milepælen for å se om prosjektet vil bli levert i henhold til riktig tid og avtalt pris, er når M2C er ferdig. Normalt er det 12–13 måneder etter kontraktsinngåelse. Kunden har rett til å komme med endringer gjennom hele modningen av prosjektet. Verftet har plikt til å gjennomføre arbeidet som kunden vil ha endret og utført, og diskusjonen om pris kommer normalt i etterkant.

Kontraktene innebærer at leverandører må forhandle med kunden om eventuelle ekstraregninger på tilleggsarbeider og endringsordre. Det er derfor ikke uvanlig at den endelige prisen for prosjektet først er klar etter at installasjonen produserer den første oljen.

Bildet kan settes inn i en mindre ramme som mange har opplevd: Det er som å bygge et hus eller en hytte. Når arkitekten er ferdig, design er bestemt og byggetegningen er på plass, reduseres sjansen for kostnadsoverskridelser og forsinkelser. Det enkleste og billigste er å velge ferdighus eller en standard hytte med nøkkelen i døren.

Figur 2: De første månedene er avgjørende for å lykkes med et EPC-prosjekt



For å levere de komplekse feltutbyggingene har Kværner samarbeidet med sine kunder i utviklingen av den best mulige leveringsmodellen. Historisk har oljeselskapene de siste årene relativt sett fått leveranser innenfor avtalt pris og tidsakse, men norske offshoreverft har ikke tjent penger.

Noen vil hevde at det er selvforskyldt. Byggingen av to H6-rigger var en økonomisk katastrofe for Aker, og påførte kundene, herunder Statoil, store forsinkelser. Både vi og kunden har smertelig fått erfare at omstillinger er krevende og kompliserte. Verftet på Stord er spesialister på toppdekk og integrerte plattformen, og H6-riggene var verftets første forsøk på å bygge rigger

på mange år. Det kostet mange milliarder ekstra. Uavhengig av H6-prosjektet har norske offshoreverft i sum tapt penger.

Jeg tillater meg å tenke høyt, og kaster inn en brannfakkel: Utenlandske verft står for den største kostnadsøkningen i feltutbygginger på norsk sokkel.

Utbyggingssprosjektene Skarv, Goliat, Yme og Valhall har foreløpig rapportert om en kostnadsoverskridelse på 48 milliarder kroner, ifølge PUD-tall i statsbudsjettet. Opp fra en opprinnelig kontraktsverdi på 97 milliarder kroner til et kostnadsanslag på 145

milliarder kroner. I tillegg kommer enorme tap av produksjonsinntekter som følge av forsinkelsene.

En fellesnevner for disse prosjektene er at de bruker utenlandske verft og leverandører. De fire siste utbyggingssprosjektene ved utenlandske verft er i gjennomsnitt forsinket med 26 måneder i forhold til planlagt produksjonsstart.

Verft i Sør-Korea, Abu Dhabi og Nederland opplever i tur og orden utfordringer med å bygge etter den norske standarden – den såkalte Norsok-standard. I mars 2013 ble det klart at Yme-plattformen må skrotes, og fiaskoen forsegles.

Til ettertanke: Den norske stat betaler i

realiteten 93 prosent av regningen for overskridelsene på de fire nevnte prosjektene, og det skyldes skattesystemet for slike utbygginger offshore. Sagt med rene ord for pengene: Norske skattebetalere finansierer internasjonal leverandørindustri med over 40 milliarder kroner for oppdrag på norsk sokkel.

Jeg undres over at kostnadssprekken – ledet av utenlandske verft – ikke har kommet høyere på den politiske dagsorden. 40 milliarder kroner tilsvarer det statskassen tar inn i formueskatt i løpet av tre år. Det er tydeligvis lettere å diskutere ideologi enn reelle industrielle utfordringer. Som industri- og kompetansenasjon er vi avhengig av at

det også bygges noe her i landet. Dette henger sammen, og skaper verdier.

Med disse fakta: Hva blir til slutt fasit?

Jeg skjønner at oljeselskap går til de verftene som de mener gir den beste og billigste løsningen. Jeg takker for alle oppdragene som Kværner har fått gjennom årene, og vi tar utfordringen om at vi må forbedre oss.

De siste 40 årene er det ingen som har investert mer enn Aker og Aker-eide selskaper i verft – skipsbygging og offshore – langs norskysten. Våre konkurrenter i Østen har likevel større og bedre byggefaser og kapasiteter enn norske offshoreverft. Kværner har investert i bedre kapasitet og effektivitet. På Stord er det blant annet nylig investert 350 millioner kroner i en større kran for å oppnå en mer strømlinjeformet produksjonslinje. Jeg har fortsatt tro på at norske offshoreverft vil være viktige samarbeidspartnere for oljeselskapene på norsk sokkel fremover, men vi må alle lære av tapene.

Våre offshoreverft har mye å lære av norske skipsverft langs kysten. De tjener penger på både å bygge enkle båter til oljeselskapene og avanserte offshorefartøy. Det skjer i skarp konkurranse med skipsverft i Asia. Norske offshoreverft må utvikle konkurransedyktige leveringsmodeller i samarbeid med fabrikkverft i lavkostland. Alternativet er en fallitterklæring. Norske skipsverft har bevist at konkurransevne handler om mye mer enn lave lønninger. Det dreier seg også om et godt og forutsigbart samspill mellom kunde og leverandører.

Uansett: Kværner tapte de siste EPC kontraktstildelingene, og som styreleder i selskapet har jeg et stort og selvstendig ansvar. Kanskje ble vi for ivrige og feilvurderte markeds- og konkurransesituasjonen. Vi greide i alle fall ikke å kommunisere at det er tidsplanen og kostnadene frem til «first oil» som vi skal måles opp mot.

Gjennomføring av Edvard Grieg-prosjektet vil være et referanseprosjekt – ikke bare for Kværner, men for alle de siste EPC-kontraktene på norsk sokkel i forhold til fremdrift og kostnader. Alt er i rute på Edvard Grieg. Høsten 2015 skal plattformen starte oljeproduksjonen, og da får vi svaret – og om det stemmer med det som treffende sies i Rema-reklamen: Det er summen på kassalappen som teller.

Aksjonærene i Det norske kan også i 2012 takke elefanten Johan Sverdrup for at oljeselskapet går en spennende tid i møte. Det er mer spenning rundt Ivar Aasen.

Avtroppende konsernsjef Erik Haugane i Det norske stiftet selskapet (daværende Pertra) i 2001. Som selskapets frontfigur har han skapt store verdier for alle aksjonærene. Erik har stått for en betydelig del av Akers aksjonærverdier siden 2009. Erik har fylt 60 år, og går av i henhold til ansettelsesavtalen. På vegne av alle aksjonærene takker jeg Erik for innsatsen og alt han har gjort for Det norske.

Nå venter en ny epoke. Johan Sverdrup er et stykke oljeeventyr. Feltet kommer til å generere store verdier til den norske stat og milliardbeløp til partnerne over flere tiår.

Analytikere og eksperter har ulike meninger om utviklingen i verdensøkonomien, skiferfassens betydning, skiferoljens konsekvenser og oljeprisens utvikling. Jeg tror oljeprisen langsiktig vil holde seg rundt dagens nivåer. Kortsiktig vil vi kunne oppleve svingninger både opp og ned. Jeg mener at det å eie olje direkte fremover er en god investering, og en god fremtidig «hedge».

Uavhengig av hva man tror, står Johan Sverdrup robust mot svingninger i oljeprisen. Capex-investeringene er nominelt store i feltet, men relativt lave per fat olje. Opex-kostnadene over feltets levetid vil relativt sett være rimelige. Johan Sverdrup er en «company maker» for Det norske.

Det norskes første operatørskap er Jette-utbyggingen, en undervannsinstallasjon med to satellittbrønner knyttet til Jotun B. Boreoperasjonene viste seg å være mer komplekse enn antatt. Det norske tok en nedskrivning på 1,9 milliarder kroner i Jette-feltet i året som gikk. Ingen god start for Det norske som operatør i feltutbyggingsfasen.

Neste utbygging med Det norske som operatør er Ivar Aasen. Plan for utbygging og drift ble levert i desember 2012. Opprinnelig skulle kontrakter tildeles i 2012, men avgjørelsen ble først tatt i 2013. Det norske plasserte byggingen av toppdekket til Ivar Aasen-plattformen i Asia.

Det norske og partnerne i Ivar Aasen-lisensen, Statoil og Bayerngas, valgte verftet SMOE i Singapore og engineeringpartneren Mustang, og ikke Kværner med Aker Solutions som partner for ingeniørtjenester. Oppdraget gikk til en debutant for bygging av toppdekk til norsk sokkel fremfor bedrif-

ter med over 40 års erfaring fra feltutbygginger på norsk sokkel.

Ivar Aasen er en totalutbygging i dag anslått til nærmere 25 milliarder kroner, og før «first oil» en investering på 18 milliarder kroner. Det norske eier 35 prosent.

Jeg føler meg sikker på at utbyggingen av Ivar Aasen blir dyrere enn budsjett, og at produksjonen av den første oljen skjer senere enn planlagt. Egentlig burde jeg holde munn, men jeg gjør det ikke.

Min påstand er tuftet på lang erfaring fra industrien, og spesielt norsk sokkel. Det er ikke ofte jeg ønsker at jeg tar feil, men denne gangen håper jeg å gjøre det.

Påstanden om en mulig kostnadsoverskridelse er en rasjonell analyse av fakta. Ingen kjenner norsk sokkel bedre enn Kværner og Aker Solutions, og jeg har vært hovedeier de siste 17 årene.

Jeg argumenterer ikke for å forsvare Kværner, men jeg er opptatt av at Det norske begrenser risikoen og øker aksjonærenes verdier. Tidligere har Det norske tildelt subsea-kontrakter (Jette-utbyggingen) til en konkurrent av Aker Solutions, og stålunderstellet til Ivar Aasen gikk til Italia.

Det var Det norske som kvalifiserte en konkurrent av Aker Solutions, den tredje subsealeverandør til norsk sokkel. Det var riktig for Det norske, og dermed riktig for oss. Det norske plasserte kontrakten for bygging av stålunderstellet til Ivar Aasen ved et italiensk verft som aldri tidligere har bygget en jacket til norsk sokkel – fremfor Kværner Verdal. Den tildelingen kan jeg

akseptere, selv om den ligger i komfortsonens grenseland. Verftet ligger på Sardinia, en av mine favorittøyer å seile rundt. Jeg hadde aldri trodd at et selskap som Aker eier 50 prosent av skulle bygge en jacket på et verft som i en periode har ligget brakk.

Min hovedbekymring er at toppdekket til Ivar Aasen-plattformen skal bygges i Østen. Det er godt utenfor min komfortsone.

Verdien av Akers aksjer i Det norske er syv-åtte ganger så mye som våre aksjer i Kværner. Børsverdien av Akers aksjer i Kværner er om lag 800 millioner kroner, mens verdien av vårt eierskap i Det norske cirka 6 milliarder kroner i dag. I min verden er Det norske en stor verdibygger og en potensiell utbyttemaskin til Aker i fremtiden, men oljeselskapet må unngå å rote seg bort på veien.

Aker ga før tilbudsprosessen startet tydelige råd til Det norske om å velge et kjent utbyggingskonsept og leverandører med erfaring fra sammenlignbare prosjekter på norsk sokkel. Det gjorde vi fordi vi mener det ville være til det beste for aksjonærene i Det norske og Ivar Aasen-partnerne; å velge løsningen med lavest risiko for overskridelser og forsinkelser.

Blant de tre verftene som Det norske selv valgte å sluttforhandle med var det bare Kværner som oppfylte disse kriteriene. Det norske-styret pekte ut styremedlemmer til et utvalg som sammen med administrasjonen vurderte tilbudene på Ivar Aasen. Styreutvalget anbefalte Kværner, og støttet administrasjonen i å tildele kontrakten til Kværner. Ivar Aasen-lisensen valgte likevel til slutt å reise til Østen for bygging av toppdekket.

Ja, det var en prisforskjell. Vi i Aker mener forskjellen ikke var stor nok til å ta risikoen på å bygge ved et verft i Singapore. Vi har ingen problemer med å forstå at Statoil drar til Asia for å få bygget sine toppdekk. Statoil har en topp kvalifisert og kompetent organisasjon, og nok ressurser til selv å gjøre en grundig oppfølging.

Det norske har mange dyktige mennesker, men for å følge opp Ivar Aasen-prosjektet må det unge oljeselskapet sette sammen et nytt team. Alt er nytt. En ny lagoppstilling – med til sammen 150-200 innleide konsulenter og nyansettelser – skal følge opp prosjektet. Laget spiller på bortebane. Arenaen er et verft i Østen som aldri tidligere har levert et toppdekk med prosessanlegg til norsk sokkel. Oppgaven er kompleks, kommunikasjonen vil bli vanskelig og de man har valgt å samarbeide med skal benytte Ivar Aasen-utbyggingen til å lære seg oppgaven.

Jeg stiller spørsmålet: Klarer vi i Det norske å levere bedre enn gjennomsnittet på norsk sokkel når det gjelder kostnadsoverskridelser og forsinkelser?

Kostnadsoverskridelser vil være tunge å bære, og forsinkelser vil slå enda hardere økonomisk for Det norske enn overskridelser alene. Senere oppstart av oljeproduksjon på Ivar Aasen vil ha betydelige konsekvenser for selskapets finansiering av Johan Sverdup-utbyggingen.

Regnereglene i algebra sier at faktorenes rekkefølge er likegyldig, men det er ikke tilfelle her. Hvis Johan Sverdup lå

foran Ivar Aasen i løypen vil jeg vært lite bekymret. Det er det særnorske skattesystemet som slår ugunstig ut for Det norske. Selskapet har ikke stor nok oljeproduksjon som Det norske kan avsette kostnadsoverskridelser mot.

Min skepsis skyldes ikke manglende tillit til personer som jobber med Ivar Aasen-utbyggingen. Enkelte i Det norske vil nok bli frustrerte og irriterte over at jeg åpent kommuniserer mine meninger. Samtidig håper jeg at de som skal gjennomføre prosjektet vil bli motivert til å bevise at jeg tar grundig feil i mine bekymringer. Teamet er sterkt motivert for å gjøre en god jobb.

Den amerikanske forfatteren Minna Antrim skrev i *Naked Truth and Veiled Illusions: Erfaring er en god lærer, men den sender noen fryktelige regninger.*

Tar jeg feil, så fortjener jeg ettertrykkelig å bli minnet om det.

Ocean Yield genererer overskudd fra dag én. Allerede i år får Aker 40 millioner dollar i utbytte fra denne nyskapingen.

Aker etablerte Ocean Yield som et heleid datterselskap i 2012. Vi fikk Lars Solbakken om bord, få i verden kjenner markedet for utleie av skip i oljeservicesektoren og industriell shipping bedre enn ham.

Jeg har kjent Lars siden han var en ung, lovende og krevende bankmann i Seattle på 1990-tallet. Den gangen var jeg fisker som trengte finansiering. Lars har nå sammen med to medarbeidere bygget opp en supereffektiv organisasjon som forvalter marine eiendeler for 9,5 milliarder kroner.

Ekstremt lave driftskostnader bygger en utbyttemaskin. Alle skip i porteføljen er på langsiktige kontrakter – typisk bareboat-avtaler på 5-12 år. Kundene får en attraktiv finansiering, og avkastningen på egenkapitalen til Ocean Yield er rimelig forutsigbar og møter Akers avkastningskrav.

Risikoen vi tar er motpartens evne til å betale sin charterleie fremover, hva residualverdien av skipet er når leieperioden løper ut og hvordan markedet er for denne skipstypen på det tidspunktet. Dette er temaer som Ocean Yield-teamet er ekstremt opp-tatt av.

Ocean Yield har ved inngangen til 2013 en ordreserve som vil gi en samlet EBITDA på over 10 milliarder kroner. Gjennomsnittlig gjenværende kontraktstid for skipene i porteføljen er 7,2 år. Aker vil bruke kapitalmarkedet aktivt for å videreutvikle Ocean Yield.

Aker BioMarine ble tatt av børs i januar 2013.

Jeg likte det ikke, men vi hadde ikke noe valg. Aker BioMarines nest største aksjonær gjennom flere år henvendte seg til Aker og ønsket å selge sin aksjepost i bioteknologiselskapet.

Resultatet av samtalen ble en fusjon mellom Aker BioMarine og Aker. Ingen av aksjonærene i Aker BioMarine stemte imot sammenslåingen.

Aker BioMarine har tapt penger hvert år siden etableringen i 2006. Underskuddet reduseres for hvert år. Det er for meg greit å tape penger når jeg virkelig forstår hvorfor det skjer. Dette gjør det mulig å ta gode

beslutninger som legger grunnlaget for å utvikle lønnsomme og sunne bedrifter.

I Aker er det forskjellige meninger om Aker BioMarine: Det er de som tror at selskapet vil lykkes, og i den andre enden av skalaen finnes de som er mer skeptiske. Selv om det har tatt lengre tid å utvikle Aker BioMarine enn det vi planla for, har jeg fortsatt sterk tro på at selskapet vil skape store aksjonærverdier, og at Aker BioMarine til slutt kan bli en «game changer» i Aker.

Jeg har sikret meg retten til å bryte ett av de «10 budene» i Aker, og dette er unn-taket fra det jeg skrev i aksjonærbrevet for to år siden. I bud nummer 10 står det: Vi sier aldri «hva var det jeg sa?».

Jeg har gått ut av styret i Aker BioMarine fordi det i dag er et heleid og unotert dat-terselskap, men jeg kommer til å bruke enda mer tid på virksomheten.

Aker BioMarine gjør meg i godt humør. Utfordringene er mange, men det er pågangsmot og stolthet i selskapet. I administrasjonen er det 39 meget kompetente medarbeidere fra ni nasjoner. På de to krill-fartøyene arbeider det til sammen 330 hardbarka fiskere og sjøfolk.

Fartøyene Saga Sea og Antarctic Sea konkurrerer daglig om å være best på fangst. De opererer på en bærekraftig og miljøvennlig måte i værharde og natur-skjønne Sørishavet.

Hver dag tar 3,5 millioner forbrukere av Superba Krill™ sine doser, og jeg tror at salget kan mangedobles. Daglig får jeg tilgang til fangstvolum og salgsutvikling. Vekstmulighetene for krillbaserte produkter og applikasjoner er store.

Aker BioMarines største kunde er amerikanske Schiff Nutrition International. Selskapets viktigste produkt er MegaRed, og merkevarens innhold er Superba Krill™. Dette er USAs mest kjøpte kosttilskudd. Merkevaregiganten Reckitt Benckiser Group Plc kjøpte i 2012 Schiff for USD 1,4 milliarder, og både prisen og uttalelser fra den nye eieren forteller om stor tro på Aker BioMarines hovedprodukt. Reckitt Benckiser Group har store vekstambisjoner, og kan gi Aker BioMarine og Superba-salget ny drahjelp.

Det er motiverende å se at vi etter mange år med målrettet arbeid kan begynne å få avkastning på pengene. Mulighetene for at vi en gang kan lykkes med ingredienser, produkter og løsninger innenfor farmasi og legemidler, er inspirerende. Jeg vil ikke utelukke at dette kan skje raskere enn mange tror.

Akers investering i Aker Seafoods og Norway Seafoods burde gitt meg rødt kort.

Jeg har hatt tro på at norsk hvitfiskindustri kunne struktureres på en fornuftig måte, men det har vist seg umulig. Torsk, sei og hyse har vært en ulykke for aksjonærene i Aker og Aker Seafoods.

Ambisjonen i 1996 var å investere i modernisering av filetindustrien og trålerflåten. Det har vi gjort. Aker har investert nærmere to milliarder kroner i fangstselskapet Aker Seafoods og foredlingselskapet Norway Seafoods. I sum har vi tapt store beløp.

Mange av våre konkurrenter har stengt fabrikkene. Tre av fire arbeidsplasser er

borte i filetindustrien, mens Aker har fortsatt å investere.

Jeg har ivret for det. Siden jeg var med på torskefiske for første gang i juni 1977, har 90 av 100 filetfabrikkert stengt portene. Aker Seafoods – som nå tar tilbake vårt tradisjonsrike navn Havfisk – eier i dag 7 av de gjenværende fabrikkene, og selskapet har ikke lagt ned et eneste filetanlegg. Norsk filetindustri har tapt penger i mange år.

Jeg har satset langsiktig. Noen forsøker å gjøre meg til et symbol på en bransje som sliter, og enkelte påstår at Aker er selve problemet.

Aker Seafoods og Norway Seafoods har brukt mye tid på å møte folkevalgte, og reist land og strand rundt for å lytte, lære og dele kunnskap om hva som skal til for å skape lønnsomhet i alle ledd. Agendaen er å skape en livskraftig hvitfisknæring. Fraværet av forslag for å bedre lønnsomheten i industrien har vært påfallende stort fra røstere i kystkommunene.

Isteden har det kommet store overskrifter i lokale medier om mulige nedleggelse av fabrikkert i Hammerfest og Melbu. Meningene er mange. Jeg setter pris på engasjement og lokal tilhørighet, men det er viktig å ta inn over seg at realiteten er at fabrikkene på land taper penger. I sum er resultatet til flåten og landanleggene langt dårligere enn det som er nødvendig for å modernisere flåten, oppgradere anleggene, investere i ny teknologi og satse på markedsføring.

Det er mange som ikke vil forstå, og den russiske forfatteren Fjodor M. Dostojevskij har et godt sitat for situasjonen: *Jeg har for*

lengst bestemt meg til ikke å forstå. Hvis jeg ønsker å forstå noe, begynner jeg straks å fordreie fakta, og jeg har bestemt meg for å bli stående ved fakta.

I den offentlige debatten tillot jeg meg å gi noen innspill til Regjeringens arbeid med sjømatmeldingen om hvordan Norge kan bli verdens fremste sjømatnasjon.

Jeg pekte på noen muligheter for å skape lønnsomme og trygge arbeidsplasser i hele verdikjeden.

Vi har ubevisst gjort feil med leveringsplikten. Dette har påført Mehamn i Finnmark utfordringer, og det beklager jeg. Det skal ikke skje, men ingen kan ta fra oss at vi har investert og satset for å skape verdier av fellesskapets ressurser. Vi har betalt for kvoter og investert på sjø og land, men opplever at det er umulig å oppnå en avkastning til å forsvare en satsing fremover.

Atle Kigen oppmuntret meg til å svare på spørsmål fra NRK Brennpunkt om hvitfisknæringens situasjon og fremtid. Etter 17 år med tap og mye kritikk, plasserte han en ladet, løs kanon på dekk for å gi tilsvar til påstander og mistenkeliggjøring. Jeg fremsto som faren til «Sinnataggen» i Vigelandsparken.

De rasjonelle argumentene er at hvitfiskindustrien må tilpasses utviklingen på samme måte som andre næringer og i samfunnet ellers. Tilgang på nok fisk er i seg selv ikke utfordringen, men det handler om hvordan vi kan bearbeide kvalitetsprodukter på en markedsmessig måte til kon-

kurransedyktige priser. Dagens regulering virker konserverende på en industristruktur som ikke er konkurransekraftig.

Selv om våre syv fabrikker står for over 70 prosent av norsk fileteksport, utnyttes kapasiteten bare om lag 40 prosent. Hvis løsningen var så enkel som å kjøpe og bearbeide mer fisk, ville det skjedd. Våre virksomheter må forholde seg til det markedet etterspør.

Historisk har vi tapt penger på hvitfisk, og fremover er muligheten for fornuftig avkastning liten. Jeg burde innsett tidligere at det er umulig å oppnå lønnsomhet på hvitfisk under det rådende politiske klimaet.

NRK Brennpunkt stilte meg i fjor høst spørsmålet om Aker frem i tid ville være en større eller mindre aktør i hvitfisknæringen. Jeg svarte større. Det var feil. Vi vil redusere vårt engasjement i virksomheten som utgjør en prosent av våre verdier og tidvis 95 prosent av medieomtalen.

Investeringer i den finansielle porteføljen vil bli solgt. Converto-teamet leverer.

Converto Capital Fund samler flere av Akers finansielle investeringer. Siden oppstarten i juli 2009 har fondet realisert gevinster for til sammen en halv milliard kroner.

Aker Philadelphia Shipyard er en investering i Converto Capital Fund. Verftet har solgt to skip bygget for egen regning med fortjeneste, tilbakebetalt lånet på USD 30 millioner til Aker, garantibåndene til Aker er kuttet, to tankskip er under bygging for ExxonMobil og Aker Philadelphia Shipyard er i posisjon til å kunne utbetale utbytte til

aksjonærene. ExxonMobil-skipene skal leveres i henhold til tidsplan og budsjett, og nye kontrakter må vinnes. Det ser bra ut nå, og jeg er forsiktig optimist. Jeg er foreløpig fornøyd med hva min sønn Kristian, hans team og førsteklasses fagarbeidere får til i Philadelphia.

Frank O. Reite og hans Converto-team gjør en makaløs jobb for å rydde opp i mye gammel moro. Vi har gjennom årene gjort noen investeringer med «hue under armen og armen i bind», som Lillebjørn Nilsen syn-ger. Her skal ingen føle seg truffet, sånn er det bare.

Vi har iverksatt en plan for å frigjøre minst tre milliarder kroner i finansielle investeringer. Den største kapitalfrigjøringen vil etter hvert skje i eiendom, men porteføljen omfatter også investeringer i oljefelt i Gabon, skipet Navigator, fondsandeler og teknologiselskaper.

Vårt krav til avkastning på industrielle investeringer er minimum 12 prosent per år.

Øverst på min dagsorden står det å skape aksjonærverdier. Jeg ser fremover. Langt frem, lenge etter 2013. Dersom vi ikke klarer å oppnå 12 prosent avkastning i overskuelig fremtid, er utfallet exit eller strukturelle grep.

Aker er en samling av bedrifter. Det viktige er summen av verdiskaping. Dette handler om at vi til enhver tid har de beste personene. Først kommer menneskene, så kapitalallokeringen. Aker allokerer kapital til de riktige menneskene i de riktige selskaper.

Akers utbyttepolitikk ligger fast, og intensjonen er å øke Akers aksjeutbytte i nominelle kroner fremover.

De neste generasjoner i vår familie vil over tid sannsynligvis utvikle et avhengighetsforhold til utbytte fra Aker. God drift i Akers porteføljeselskaper legger grunnlaget for verdivekst, og et stabilt økende utbytte i årene som kommer.

Våre barn vil arve aksjer i TRG som eier to-tredeler av Aker. Barna vil arve en mindre andel av aksjene i TRG. Når barna har fylt 30 år får de sine første aksjer. Kristian har nylig rundet den alderen. Den resterende hoveddelen av aksjene i TRG vil over tid gå inn i en stiftelse for allmenntilgite formål.

Familien har felles interesser med alle aksjonærene: I Aker arbeider vi systematisk og målrettet for å ha stabil og forutsigbar inngang av kontanter. Det er et industrielt investeringsselskap avhengig av for å forsvare utbytte over tid.

Økt utbytte til Aker fra de operative selskapene kommer godt med. Fra 2009 til 2013 er utbytte fra de Aker-eide selskapene femdoblet.

Fremover vil sammensetningen av motatt utbytte fra våre heleide og deleide selskaper øke våre inntekter, og bidra til at Aker kan fortsette å gi et forutsigbart utbytte. Akers samlede utbytte fra de operative selskapene dekker vesentlig mer enn våre driftskostnader, men ikke nok til å dekke utbetaling av utbytte fra Aker. Vi arbeider for at oppstrøms cash til Aker fra heleide datterselskaper, utbytte fra deleide

selskaper og renteinntekter skal overstige våre driftskostnader og utbytte til aksjonærene.

Dersom Akers kapitalinngang er lavere enn kapitalutgangen i 2019, så vil vi gjennomføre endringer i sammensetningen av våre eiendeler. En bærekraftig og forutsigbar utbyttedmodell er heller for Aker.

Fra Aker ble børsnotert i september 2004 og frem til mai 2013, har aksjonærene fått utbetalt 104 kroner i utbytte per Aker-aksje – totalt 7,5 milliarder kroner. Fremover er intensjonen at det skal være en nominell vekst i utbyttet, og at dette skal ligge innenfor 2-4 prosent av verdijustert egenkapital.

Når det kommer til privatfly, er det noe jeg mer enn gjerne forsvare. Nå blir flyet enda større.

Aker har eid jettfly siden 2007, og vi vet hvor effektivt og nyttig det er å disponere et eget fly. Når vår Falcon 900EX byttes ut i fjerde kvartal 2015, er flyet åtte år gammelt. Vi har landet på å bestille en Gulfstream G650.

Flyet er et arbeidssted, og reisen er en transportetappe for å følge opp Aker-eide selskaper med virksomheter i 30 land på alle kontinent. Flyet benyttes av Øyvind og meg, og ofte har vi med flere når saker skal behandles og diskuteres.

Som styreleder i Aker vil jeg lære, se og forstå våre virksomheter. Det betyr mange reisedøgn, og jeg vil fly og reise effektivt.

Jeg forsøker å være en sparringspartner for Øyvind, og en engasjert styreleder. Jeg mottar verken lønn eller honorar for den jobben jeg gjør for Aker og Aker-eide sel-



Kjell Inge Røkke sammen med barndomsvennen og samarbeidspartneren Bjørn Rune Gjelsten.

skaper utover ordinære styrehonorarer, men jeg reiser dyrt. Sånn er det bare.

Akers driftskostnader utgjør 0,9 prosent av kapitalen som vi forvalter. Sammenlignet med kapitalforvaltere og fond – enten det er passive aksjefond, hedgefond eller aktive private equity-fond – er våre kostnader lave.

Enkelte mener vi kan spare mye på å kutte ut privatfly, droppe sponing og flytte inn i billigere lokaler. Kostnadene kunne vært halvert. Det er ikke et tema, og det

kommer heller ikke til å være noe tema for meg. Aker er en stolt hovedsponsor av norsk langrenn. Fra januar i år er derimot Aker ute av Molde Fotball, og den økonomiske støtten videreføres av meg og min tidligere partner Bjørn Rune Gjelsten.

Driftskostnadene i Aker vil øke i absolutte tall, men reduseres i prosent av verdiene som vi forvalter. Vi driver kostnadsbevisst og effektivt, og betaler våre medarbeidere bra.

Jeg har lært, jeg høster av egne erfaringer og henter også inspirasjon hos investoren Warren Buffett i investeringselskapet Berkshire Hathaway.

Boken *Tap Dancing to Work*, Warren Buffett on *Practically Everything, 1966-2012: a Fortune magazine book*, er en levende samling av kunnskap, anekdoter og historier fra verdens beste på å skape langsiktige aksjonærverdier. Noen av hans gullkorn har jeg lånt i aksjonærbrevet.

Buffett er en levende legende, 82 år gammel fra Omaha, Nebraska i USA, og en aktiv investor med sterke meninger. Kjentetegnet er langsiktige investeringer i førsteklasses selskaper. Kortversjonen er at det er to viktige regler for investeringer, ifølge Buffett: Første regel er å unngå å tape penger. Den andre regelen er ikke å glemme den første.

Jeg må innse at jeg dessverre ikke har etterlevd den første regelen. Da blir det umulig å ta lærdom av regel nummer to. Kort sagt: Jeg har verken vært disiplinert eller smart nok, men det er aldri for sent å lære. De siste årene har vi unngått de store blemmene.

Det er sjelden jeg vil si i mot Buffett, men min erfaring er at regel nummer én er å velge de riktige menneskene. Regel to: Ikke glem at business bare handler om mennesker.

Gjennom årene har Aker hatt mange dyktige ledere. Gode ledere i næringslivet er ikke nødvendigvis dyktige ledere i Aker-eide selskaper. Jeg leter etter personer hvor det er en direkte sammenheng mellom hva de sier og gjør. De setter integritet og

fellesskapets interesser foran eget ego, og egen karrieresuksess kommer gjennom fellesskapets suksess. På fotballspråket heter det å blø for drakten.

Enkeltmennesker gjør den store forskjellen – på godt og vondt. Rollemodeller får laget til å løfte seg for å oppnå felles mål. Eller sagt på en annen måte: En dråpe eddik i en bøtte vann setter smaken på godt og vondt. Også det siste året er jeg blitt minnet på at veien til de gode investeringene starter med de riktige menneskene med de rette holdningene.

Min lærdom er at når vi først har gjort en feil, så bruker vi mye tid på å rette opp feil. Den tiden går på bekostning av det å skape verdier. Derfor blir det enda viktigere å arbeide enda mer systematisk for å unngå feil.

Jeg er heldig som gjennom flere år har fått arbeide sammen med dyktige og lojale mennesker. De har ved et par anledninger reddet meg fra å gå utenfor det økonomiske stupet, og de er viktige premissgivere og pådrivere for Akers utvikling.

Tiden løper. Jeg er allerede inne i det femte året i planen for å doble aksjonærenes verdier fra januar 2009 til utgangen av 2013.

Målet var å skape 18 milliarder kroner i verdier på fem år. Startpunktet 1. januar 2009 var ca. 250 kroner i verdijustert egenkapital per aksje i Aker. Siktemålet er å øke aksjonærenes verdier – inkludert utbetalt utbytte i perioden – til minst 500 kroner per aksje 31. desember 2013.

Vi har vært der før, våren 2007 passerte

aksjonærverdiene 500 kroner per aksje. Jeg visste det ville ta tid å komme tilbake, og jeg var sikker på at det skulle skje før nyttårsaftnen 2013.

Enkelte investeringer har gjort det veldig godt i perioden. Summen av verdiskaping til aksjonærene har ikke vært god nok i forhold til ambisjonene.

Ved utgangen av 2012 er verdijustert egenkapital og utbetalt utbytte 355 kroner per aksje.

I år utbetaler Aker nye 12 kroner i utbytte per aksje, og ifølge min plan skal det skapes verdier for ytterligere 145 kroner per aksje – totalt over 10 milliarder kroner – i løpet av 2013.

Jeg må bite det i meg: Aker ligger litt bak mitt eget skjema for å skape verdier selv om vi har levert resultater over vårt avkastningsmål.

70 prosent av våre eiendeler er børsnoterte aksjer. Er det mulig for Aker å selge noen av aksjepostene til høyere priser enn børskurs? Ja, kanskje – men de store investeringene som ville gjort en forskjell, er ikke til salgs.

Akers langsiktighet har historisk skapt aksjonærverdier: Siden børsnoteringen i september 2004 har aksjonærene fått en gjennomsnittlig årlig avkastning på 30 prosent, inkludert utbytte.

Fra 1. januar 2009 til 31. desember 2012 er avkastningen i gjennomsnitt 17 prosent per år. Aksjekursen har i perioden steget fra 137 kroner til 212 kroner, og det er betalt 34 kroner i utbytte. Dette er på samme nivå som hovedindeksen på Oslo Børs (OSEBX)

i perioden. Det er bedre enn å ha pengene i banken, men ikke bedre enn passivt å plassere pengene i et indeksfond i det norske aksjemarkedet.

Den enkleste måten å nå målene på, er å sette dem lave og hyppige – nært frem i tid.

Dette øker sannsynligheten for å oppnå mest mulig treffsikkerhet.

Jeg valgte fra lang avstand å lade armbrøsten og skyte, og fortalte hvor pilen skulle treffe. Jeg malte blinken på veggen før pilen ble skutt.

Slik det ser ut i dag blir det nok ikke treff i Bull's eye. Det er nok av eksempler på ledere som velger den enkleste måten: Å skyte pilen mot en blank vegg, og deretter male blinken rundt pilen i veggen. Dermed står scoren i stil med lederens ønskede selvbilde.

Som hovedeier og styreleder i Aker – og i samspill med Øyvind som konsernsjef – har jeg innvilget meg selv et privilegium.

Jeg snakker med hvem jeg vil i organisasjonene når jeg vil. Enkelte opplever det som frustrerende, andre ser på det som stimulerende i arbeidet for at fellesskapet skal bli bedre.

Privilegiet mitt er at jeg får anledning til å arbeide så tett på dyktige medarbeidere og mange bedrifter. Jeg er evig takknemlig for den innsatsen tusenvis av ansatte legger ned hver eneste dag i de mange Aker-eide selskapene, og en spesiell takk til de jeg

arbeider nært med hver dag. De utfordres – og de utfordrer heldigvis tilbake.

Jeg vil sende en stor takk til styret i Aker. Diskusjonene er mange og direkte. I vårt styrerom er det stor takhøyde, og det leker ikke. Beslutningene tas i fellesskap og med åpenhet. Vi forholder oss til det vi er enige om. Det er en fryd å samarbeide med tillitsvalgte og aksjonærvalgte representanter i Akers styre. Stor takk til styret for hvor-dan kollegiet bidrar til Akers utvikling.

Atle Tranøy er konserntillitsvalgt i Aker og styremedlem i selskapet. Han er en inspirasjonskilde og en klok mann med balanse som heltids tillitsvalgt i Aker-bedrifter siden 1983. Vi er enig om at det er viktig at norske naturressurser – enten det er olje, gass eller fisk – bør skape ringvirkninger i Norge. Dette har stått sentralt i utviklingen av Aker siden etableringen i 1841.

I Aker vil vi fortsatt arbeide for vekst, og hvordan vi kan utvide våre virksomheter. Din reaksjon på dette skal ikke nødvendigvis være uhemmet glede. Noen av våre tiltak og anstrengelser for vekst – ofte med meg som drivkraft – har vist seg å være triste, og andre har vært kostbare fiaskoer. Det er også eksempler på det motsatte. Med Øyvind ved min side, dyktige ledere og gode lagoppstillinger, så øker sannsynligheten for å nå våre langsiktige mål.

I fjorårets aksjonærbrev innså jeg at jeg lå langt bak i feltet for å nå 2013-målet, men øynet håp om at Aker hadde Petter Northugs spurtegenskaper. Under årets VM ble løpsutviklingen på fem-mila annerledes enn det Northug la opp til, og han var ikke med i medaljekampen – langt bak verdensmester Johan Olsson.

Slik har jeg det nå. Jeg føler det som om jeg har lagt ut på den siste runden i fem-milsløypen. Jeg ville løyet hvis jeg ikke sa at jeg gruet meg til å ta fatt på motbakken som venter, men jeg får lære av Northug. Han oppførte seg ordentlig etter å kommet i mål uten å nå gullmålet på 50 kilometer i Val di Fiemme. Etter VM har Petter gjort det bra, og det tenner et håp for meg etter 2013-sesongen.

Om jeg har lært noe? Ja, jeg vil fortsette å sette mål for å bygge sterke industriselskaper og skape aksjonærverdier. Jeg vil hele tiden ha noe å strekke meg mot.

Vi står på, og holder ut.



Kjell Inge Røkke
På vegne av familien

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

Aker Brygge, 20. mars 2013