

Sannhetens speilbilde

Et speilbilde er det vanskelig å komme seg unna. I speilet står Aker frem som et solid industrielt investeringsselskap. Menneskers integritet, kompetanse og kreativitet skaper Aker. Slik har det vært siden 1841.

Jeg henter inspirasjon fra situasjoner og mennesker i hverdagen, men også fra kultur, poesi og idrett. Det får tankene til å sette ord til handling, og det stimulerer konkurranseinstinktet.

I medgang og motgang, er det to dikt som gir meg ekstra krefter og assosiasjoner. Det ene er Rudyard Kiplings berømte dikt "IF.....". Forfatteren uttrykker i diktet hva hans sønn skulle strebe etter for at han skulle kunne kalle seg en Mann.

Diktet "IF....." var inspirasjonskilden i mitt brev til medaksjonærene i mars 2005. Det skjedde etter et stormfullt år i selskapet.

Den gangen var mine refleksjoner kort oppsummert:

Behold roen når det stormer, og alle skylder på deg. Stol på deg selv, men ha rom for andres tvil. Ha drømmer, men ikke drøm deg bort. Tenk store tanker, men ikke glem å handle. Tåle å se andre rive ned det vi har bygget opp, og gyve løs igjen med friskt mot. Våge å satse, tåle å tape, begynne på nytt uten å klage. Det handler om mennesker og kompetanse.

For meg er dette sterke ord. De er gode å ha med seg på ferden.

Aker kom styrket ut av mye motgang. Vi har ikke taklet medgangen like godt.

Du kan bedra hele verden på din vei, men du kan ikke bedra personen som stirrer tilbake på deg i speilet

Diktet "The Guy in the Glass", er det verdt å reflektere over. Ordene gir meg inspirasjon både privat og profesjonelt. Forfatteren av det fantastiske diktet er Dale Wimbrow, skrevet i 1934 (se "The Guy in the Glass" på side 9).

For meg har diktet et innhold med sunne holdninger og klare meninger. Det er ikke speilet det er noe galt med når speilbildet er lite tiltalende, men det slår tilbake på din integritet og ærlighet overfor deg selv.

Budskapet til Wimbrow kan oppsummeres i en setning: Du kan bedra hele verden på din vei, men du kan ikke bedra personen som stirrer tilbake på deg i speilet.

Gå til speilet, se på deg selv og se hva personen har å si

Mine refleksjoner handler ikke om meg. I mine øyne er Aker hovedpersonen i diktet. Det er et sammensatt bilde av selskapets ledere, tillitsvalgte og ansatte som enten har lagt ned stor arbeidsinnsats eller fortsatt står på og gjør sitt beste hver dag. Dette preger selskapet og andre bedrifter som har Aker som en aktiv eier.

Aker er et system som har levd i snart 170 år. Dette gjenspeiler styrke. Det gir selvtillit og en selvfølelse av at vi møter utfordringer med pågangsmot og løsnings.

Systemet speiler individer og lagspillere som gjennom generasjoner har arbeidet hardt. Dette er menneskene som har trosset vær og vind langs vår ressursrike kyst. De har skapt enorme verdier for aksjonærene, ansatte, kunder og samfunnet. Fiskeri, sjøtransport, energiresurser, dyktige fagarbeidere og maritim kompetanse, har gjort Norge til en rik nasjon og et godt land å leve i.

Akers historie fra etableringen i 1841 er historien om et tett samspill mellom bedrift og samfunn. Det lærte jeg å kjenne da jeg kjøpte mine første aksjer i Aker i februar 1996. Min respekt for den sterke samarbeidsmodellen har bare økt med årene.

Blikket som stirrer på deg, er fra personen som kjenner deg best

Aker består av dyktige medarbeidere, sterke fagforeninger, ledere med ambisjoner på egne og selskapets vegne, og over 15 000 aksjeeiere. Våre interesser møtes. Vi vil skape fremtidsrettede jobber. Vi gir våre ansatte og deres familier en anstendig

inntekt, og aksjeeierne forventer stabilt utbytte og god avkastning.

Vår felles agenda er å videreutvikle og forsterke bedrifter, og på den måten ta et samfunnsansvar med lønnsomme og gode arbeidsplasser.

I dette bildet spiller det ingen rolle om Aker blir urettferdig kritisert eller ufortjent hyllet. Vi må stole på oss selv. Vi må tørre å stå for det vi gjør, gi uttrykk for våre meninger, og ta krevende valg som tjener de langsiktige interessene.

Når vi mener at vi har gjort rett, tror vi har rett og det viser seg at vi har rett – ja, da gir vi oss aldri. Dette handler om selskapets integritet, ærlighet og vårt kollektive DNA.

Summen av våre hjerner, hjerter og stemmer gir Aker en sjel. Dette kommer til uttrykk i våre holdninger – skapt av mange oppturer, dype nedture og flere ahaopplevelser.

Du har bestått din vanskeligste test hvis personen i speilet fortsatt er din venn

Vi kimser ikke av konstruktiv kritikk. Vi lytter, lærer og handler. Vi forsøker å ha et selvkritisk blikk på oss selv for å oppnå forbedringer.

Aker er opptatt av å skape verdier som vokser og varer. Dette er vår industrielle arv og fremtid. I sum gir vi rette mennesker de riktige oppgavene, men det hender dessverre at rett menneske får feil mulighet. Dette må vi til enhver tid kalkulere inn. En av våre viktigste oppgaver framover er å kalibrere mennesker til oppgaver.

Det er lov å feile, men det er ikke lov å gi opp. Det verste man kan gjøre er å prøve å skjule sine feil. Det er det som fører til de store utfordringene. Folk får sjanser og anledninger til å prøve seg. Normalt blir jeg glad over det jeg ser av resultater, noen ganger blir jeg skuffet og fortvilet, og av og til må det store omveltninger til.

Det er illevarslende når en bedrift tjener penger uten å forstå hvorfor. Det er for meg bedre å tape penger og virkelig forstå hvorfor det skjer. Dette gjør det mulig å ta gode beslutninger som legger grunnlaget for å utvikle lønnsomme og sunne bedrifter.

Som hovedeier er min rolle å gi Aker inspirasjon og et stabilt eierskap. Jeg kan sette en retning, men det er andre som gjør jobben. Dersom jeg skulle drifte Aker alene, ville systemet raskt komme i ubalanse og lide av én manns beslutninger. Ingen person bør ta alle beslutninger. I så fall ville dyktige medarbeidere ikke tatt eierskap til beslutninger, og mistet tilhørighet til selskapet og kolleger.

Du kan mene at du er en fantastisk person, men speilet forteller når du er en boms

Heldigvis består Aker av mennesker med integritet, kompetanse og kreativitet. Mine personlige feilvurderinger tar jeg ansvaret for alene. Det håper jeg inderlig å ha lært av, men det er viktigere å ta én beslutning for mye enn én for lite. Det er viktig å unngå feil, men vi må ikke endre opp med beslutningsvegring. Når målene er høye og kravene er store, vil vi fortsatt gjøre feil.

Jeg er langsiktig, men utålmodig. I 2009 fortsatte vi vår evolusjon. Verden og omgivelsene er hele tiden i endring, og vi gjennomfører tilpasninger. Fornyelse er det normale. Aker ASA rendyrkes som et industrielt investeringsselskap som setter tydelige mål for de selskapene som vi eier, og vi bidrar aktivt i utviklingen av virksomhetene.

Vi sa farvel til strategien om å bygge opp et industrikonglomerat. Aker skapte formidable verdier fra 2004 og frem til den foreløpige toppen for aksjekursen våren 2007. Siden slo bildet noen sprekker. Systemet var ikke dyktig nok til å håndtere operasjonelle og finansielle utfordringer i mange, nye selskaper med Aker som initiativtager.

Sannheten er at Aker som system ikke har lyktes med knoppskyting. De mange selskapene som ble etablert på løpende bånd og børsnotert i årene 2005 til 2007, blomstrer ikke ennå og noen har visnet hen. Aksjeeierne i Aker og våre medinvestorer i nye selskaper har tapt betydelig beløp på oppstartsselskaper i ventureperioden. Dette plager meg.

Vi traff riktig, men bommet på noe vik-

tig. Finanskrisen måtte komme. Det kreves ikke egenskaper som spåmann for å forutse at aksjemarkedet på et tidspunkt ville få et kraftig kursfall. I 2007 solgte vi aksjer og virksomheter, og frigjorde 15 milliarder kroner.

Bommerten var at vi ikke forsto hvor mye ressurser som var nødvendig for å løfte nyetableringer, fullføre prosjekter og oppnå god drift. Kapitalen som vi tjente på betydelig aksjesalg, ble med på nedturen. En del av fallet er hentet tilbake som følge av stigende markedsverdier i 2009. Tidligere har jeg indikert det virkelige tapet til å være 6-7 milliarder kroner på Akers hånd alene. Tallet er nok dessverre langt høyere. Det er verdier som ikke kommer tilbake med en børsoppgang. Verdier forsvant som en konsekvens av feil beslutninger og dårlig drift.

Vi ble for selvgode. Vi leverte ikke som planlagt og forventet. Vi vil selvfølgelig arbeide for å gjenvinne og synliggjøre verdier i de operative selskapene i årene som kommer.

Frem til våren 2009 var transaksjoner og forretningsutvikling mellom selskaper, som eies av Aker, en naturlig del av vår virksomhet. Det er det slutt på. Vi vil unngå at det stilles spørsmålsteget ved den kollektive integriteten til selskapets styre og styrende organer.

Din endelige belønning er hjertesorg og tårer hvis du bedrar personen i speilet

Aker ASA retter blikket framover og rendyrker eierrollen. Vi er ydmyke overfor vår rolle, og ser det både som en rett og en plikt å utvikle det enkelte selskap til beste for alle – ikke bare det som gjelder strategi, men også valg av lederkabal. Som industrielt investeringsselskap blir Aker en enda tydeligere, mer krevende og dermed bedre eier.

Et tilbakeblikk viser at Aker har skapt de største verdiene for sine aksjeeiere gjennom oppkjøp, fusjoner, salg og rendyrking av virksomheter – kombinert med riktige ledere og god drift. Det viser historien siden Aker og Norcem fusjonerte for snart 25 år siden. Store og komplekse transaksjoner er kjernekompetansen i vårt system.

Framover kommer Aker til å være en pådriver i strukturelle prosesser og gjennomføring av industrielle transaksjoner, oppkjøp og fusjoner. Dette er aktivt eierskap. Vi kommer fortsatt til å sette sterkt preg på norsk industriutvikling. Aker har et

stort og brennende engasjement som største eier i Aker Solutions, Aker Drilling, Det norske oljeselskap, Aker Clean Carbon og Aker BioMarine.

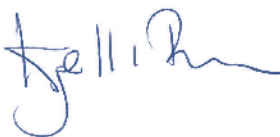
Etter at Leif-Arne Langøy ble syk, valgte jeg igjen å ta en aktiv rolle som Akers styreleder og Øyvind Eriksen kom inn som konsernsjef. Leif-Arne er fortsatt sentral for meg som medeier og styremedlem i TRG.

Øyvind har i sitt første år som konsernsjef tatt viktige grep, satt kursen og gjort en formidabel innsats for å dreie kompetansen, motivere til forandring og iverksette aksjoner. Med nærmere 20 milliarder kroner i verdijustert egenkapital, speiles finansiell styrke og nye industrielle muligheter.

Fortsatt hardt arbeid venter oss. For å oppnå en tilfredsstillende avkastning på våre verdier, må Aker hver arbeidsdag generere 10 millioner kroner i økte verdier de neste årene. For å lykkes med det må vi gjøre noen større grep framover. Vi må sørge for at de rette menneskene får de riktige verktøyene. Det hjelper ikke å gi en rørlegger en liten skiftenøkkel når rørdimensjonen krever en skikkelig rørtang eller spesialtilpasset utstyr. Vi konsentrerer oss om det som er viktig for å skape verdier i vår portefølje av investeringer, og sørger for at vi tilpasser verktøyene til oppgavene som skal gjennomføres.

Speilbildet forteller meg at Aker har kommet styrket ut av det siste året. Jeg liker det jeg ser, føler og erfarer, og jeg har mange å takke. Hver dag legger flere tusen mennesker over hele verden – i selskaper som er eid av Aker – ned en fantastisk innsats. Det er imponerende, og jeg ser frem til å gi medaksjonærer og andre interessenter tilbakemelding om ett år på hva vi har løst av utfordringer og høstet av erfaringer.

Aker er en robust plattform for verdiskaping framover. Systemet er sterkere enn noe individ, men ikke sterkere enn at ethvert individ kan klare å forandre det. Det er vår historie og framtid.



Kjell Inge Røkke
Hovedeier og styrets leder