

# KVÆRNER™

## Det var en gang ...

### Akers og Kværners felles historie

#### Starten på midten av 1800-tallet

I 1841 ble Aker grunnlagt i Christiania, som senere fikk navnet Oslo. Selskapet ble etablert nær utløpet av Akerselven, som renner gjennom Oslo. Aker var også navnet på distriktet rundt sentrum av Oslo.

I første halvdel av 1800-tallet reiste unge menn til England for å utdanne seg som ingeniører. Peter Steenstrup var én av dem, og han lærte om den internasjonale industrielle revolusjonens tekniske underverk: dampmaskinen. Tilbake i Norge ble Steenstrup Akers første administrerende direktør, da selskapet begynte å produsere og installere dampmaskiner i skip som opprinnelig var bygget som seilskuter.

I 1853 ble Kværner grunnlagt i Christiania av Oluf A. Onsum. Selskapet ble etablert i Lodalen, en dal der en elv i flere hundre år hadde blitt brukt til å drive en rekke møller – eller «kværner» som møllene også ble kalt.

I likhet med Steenstrup hadde Onsum utdannet seg til ingeniør og lært om den industrielle revolusjonens muligheter. Den unge gründeren startet produksjon av en rekke jernprodukter, som pløger for jordbruket, verk-tøy, fyringsovner og industrielle ovner, husholdningsprodukter osv.

#### Siste halvdel av 1800-tallet

Aker ekspanderte gradvis virksomheten fra å levere dampmaskiner som ekstra drivkraft i seilskuter til å levere hele dampskip. Det mekaniske verkstedets beliggenhet ved bredden av en liten elv var ikke egnet for skipsbygging, og selskapet utviklet et anlegg for skipsbygging ved havnen i Oslo, fortsatt nær Akerselven. Etter hvert som årene gikk vokste både skipene og arbeidsstokken.

### Kværner ekspanderte virksomheten mer og mer til å bli en hovedleverandør av jern- og stålverktøy og deler til mekanisk utstyr til det voksende antallet industriprosjekter i Norge, spesielt til sagbruk, senere også til cellulose- og papirindustrien.

Kværner erkjente verdien av å opptre som en ansvarlig arbeidsgiver. I en tid da mange arbeidere strevde med å ha råd til et sted å bo, bygget selskapet en rekke små leiligheter nær produksjonsanlegget og leide dem ut til ansatte til en beskjeden husleie.

#### Første del av 1900-tallet

I 1814 ble Norge og Sverige en politisk union. Fra 1884 hadde de to landene imidlertid hvert sitt parlament, men med felles konge. I 1905 var det en sterk bevegelse i Norge for å løsrive landet fra Sverige, og de norske stortingsrepresentantene fryktet at det kunne bli krig.

I tilfelle av krig ønsket de norske politikerne å sikre at Norges marine hadde adgang til å reparere skip ved et skipsverft i en beskyttet havn. Aker ble tilbudt en større eiendom for kommersiell skipsbygging på gode betingelser, forutsatt at Aker også ville etablere et anlegg som kunne imøtekomme marinens behov.

Det nye Aker skipsverft ble etablert på Tjuvholmen, som befant seg i utkanten av hovedstaden. Gradvis vokste Akers Mekaniske Verksted til å bli et av landets største skipsverft.

Heldigvis ble endte det med at unionen ble oppløst fredelig, noe som la grunnlaget for et nært vennskap mellom Norge og Sverige.

I første del av 1900-tallet ekspanderte Kværner videre innen mekanisk produksjon av jern- og stålprodukter. Med mange nye produkter for jernbanen ble Kværner en ledende leverandør av utstyr, inkludert stålbroer, og etter hvert også en leverandør til produksjon av tog. Byene og infrastrukturen i Norge var i sterk utvik-

ling, og Kværner leverte strukturer til bygninger og store konstruksjoner. I økende grad produserte selskapet også maskiner og systemer. Starten av 1900-tallet innledet også en periode med bygging av mange store vannkraftverk i Norge. Vannkraftverkene leverte i sin tur kraft til nye industrianlegg, f.eks. for produksjon av aluminium. Kværner ble hovedleverandør av avanserte turbiner for vannkraftverk. Selskapet utviklet en rekke tekniske nyvinninger og patenter, og antall produksjonsanlegg økte.

Gradvis vokste Kværner til å bli et av Norges største industriforetak – med en rekke forskjellige produktserier innen pumper, turbiner, kraner, sammensatte strukturer osv.

#### Andre verdenskrig

Under andre verdenskrig ble dokkene på Akers skipsverft i Oslo delvis beslaglagt av nazi-troppene og benyttet til lagring, lasting og lossing av transportskip. Dette gjorde Oslo havn til et av hovedmålene for de alliertes planer om å bombe og sabotere produksjonsanlegg i Norge. Flere sabotasjeaksjoner mot dokkene og skipene ved kaia ble gjennomført av motstandsbevegelsen – også med støtte av Aker-ansatte.

For Kværner som for andre norske selskaper medførte andre verdenskrig utfordringer når det gjaldt å videreføre virksomheten og arbeidsstokken. Kværner var under krigen i stand til å opprettholde et visst aktivitetsnivå, især gjennom vedlikehold og oppgradering av eksisterende norske vannkraftverk.

#### De første tiårene etter andre verdenskrig

Etter andre verdenskrig trengte skipsredere over hele kloden nye skip. En stor del av verdens handelsskip gikk tapt under krigen.

Skipsbyggingsaktiviteten ved Aker Mekaniske Verksted akselererte, med et stort antall skip under bygging nesten til enhver tid. Én råvare pekte seg ut i verdenshandelen: olje.

Aker så markedsmulighetene for en skipsbygger som var i stand til å levere tankskip som kunne frakte mer råolje enn noe tankskip som hittil var sett på de syv hav. Man trengte et sted å etablere et skipsverft for større skip enn anleggene i Oslo kunne håndtere.

Aker fant stedet for et nytt, stort skipsverft på Stord. Kursen var satt for bygging av supertankere.

På 1950- og 1960-tallet gikk Kværner inn i forretningsområdet for bygging og installering av dampmotorer i handelsskip bygget ved skipsverft i Oslo-området. Gradvis ekspanderte man til å produsere utstyr for skipsmotorer og kjølesystemer for skip som fraktet forskjellige matvarer.

Aker hadde gått fra å bygge skipsmotorer til å bygge hele skip, og Kværner gjorde nå det samme. Selskapet kjøpte skipsverftet i Moss og ble skipsbygger, noe som utvidet Kværners brede industrielle portefølje ytterligere.

Dette var starten på en voldsom konkurranse mellom to sterke foretak med en kultur for å overvinne enhver utfordring og vinne: Det var starten på flere tiår med konkurranse mellom Kværner og Aker.

#### Høykonjunkturen i 1960-årene

Gjennom 1960-årene bygget og leverte Aker stadig større og teknisk mer avanserte skip, både fra skipsverftet i Oslo og fra skipsverftet på Stord.

Aker hadde en stor fordel av Fred Olsen – en av verdens ledende skipsredere. Han var største aksjonær og investor i Aker og ga engasjert støtte til selskapets ekspansjonsplaner.

Mens byggingen av de store skipene fant sted på Stord, ble design og engineering utført ved det samme engineering-kontoret i Oslo som hadde støttet skipsbyggingen i hovedstaden gjennom mange år. Med bygging av større og mer komplekse skip på flere steder begynte engineering-enheten å fremstå som en egen, spesialisert avdeling. Dette var starten på det som senere ble daterselskapet Aker Engineering.

### Med den voksende petrokjemiske industrien innså Kværner betydningen av nisjemarkedet for transport av flytende naturgass (LNG).

Kværner utviklet og patenterte en design som gradvis ble verdensledende for LNG-tankskip. Konseptet med kuleformete lasterom for gass, typisk med den øvre delen av kuppelen synlig over dekk, er lett gjenkjennelig på skip som fortsatt er i bruk.

LNG-designen ble en internasjonal suksess. Skipene ble bygget både av Kværners egne skipsverft og av skipsverft over hele kloden på lisens fra Kværner. Kværners engasjement i hele verdikjeden medførte etter hvert at selskapet også tok skrittet over til å bli engasjert på eiersiden for skip.

Suksessen med LNG-skipene fikk Kværner til å beslutte å satse ytterligere på engineering av slike løsninger i det internasjonale markedet. I 1966 flyttet åtte ingeniører til Lysaker vest for Oslo, der de etablerte kontor i en tidligere villa. Dette lille teamet var de første ansatte i Kværner Engineering.

Skipsverftet i Moss ble gradvis for lite til å håndtere den ekspanderende forretningsvirksomheten. Kværner kjøpte i 1970 Rosenberg skipsverft i Stavanger.

#### Fra velstand til nedgangstid: Den globale oljekrisen

Ved inngangen til 1970-årene fortonet fremtiden seg lys for verdens skipsbyggingsindustri. Akers ordrebøker inneholdt mange nye skip, inkludert syv supertankere. Det var arbeid for mange år fremover.

Så kom den globale oljekrisen i 1973. Flere faktorer i internasjonal politikk førte til at olje ble en mangelvare.

Med lite olje tilgjengelig ble tankskipene uten fraktoppdrag. Skipsrederne kansellerte bestilte skip. Akers ordreserverve på syv supertankere ble i løpet av noen uker redusert til null supertankere. Fremtiden så dystert ut.

Oljekrisen rammet også Kværner. Den negative trenden berørte først og fremst selskapets shipping-relaterte virksomhet, men den globale krisen førte også til redusert salg innen de fleste andre produktområder. Kværners forretningsområde turbiner opprettholdt imidlertid et relativt stabilt nivå gjennom kriseårene på midten av 1970-tallet.

#### Fra oljekrise til oljeeventyr

I 1950-årene og tidlig på 1960-tallet ble det oppdaget olje i den sørlige delen av Nordsjøen utenfor Nederland og Storbritannia. Flere oljeselskaper ønsket nå å undersøke mulighetene for å finne olje og gass også i den norske delen av Nordsjøen.

I 1966 utførte Akers verft i Oslo en ordre som var noe forskjellig fra verftets vanlige virksomhet. Verftet inngikk kontrakt om å bygge en delvis nedsenkbar oljerigg, Ocean Viking, på grunnlag av en design kunden presenterte. På dette tidspunktet var ordren først og fremst eksotisk. Det var få i Norge som trodde at det ville bli funnet olje og gass på landets kontinentalsokkel.

I løpet av siste del av 1960-tallet var det flere rigger som boret på forskjellige blokker utenfor norskekysten uten at det ble gjort noen interessante funn. Men så, rett før jul i 1969, oppdaget Ocean Viking Ekofiskfeltet for Phillips Petroleum. Det skulle vise seg å være et av verdens største oljefelter til havs.

En ny næring var født. Kort tid senere ble det gjort flere funn. På grunn av oljekrisen ble flere byggekонтakter for skip kansellert, men Aker snudde seg raskt rundt og satte fokus på olje- og gassmarkedet..

Etter de første oljefunnene på den norske kontinentalsokkelen oppfordret norske politikere sterkt norske selskaper til å kvalifisere seg som leverandører til oljeselskapene. På samme måte som Aker bestemte Kværner seg for å gå inn i denne nye næringen med full styrke. Gradvis oppnådde selskapet kontrakter som underleverandør til internasjonale hovedentreprenører, både når det gjaldt engineering- og fabrikkasjonsprosjekter samt fremstilling av spesialkomponenter som ble produsert på flere av Kværners anlegg.

På samme måte som tidligere i skipsbyggingsindustrien konkurrerte Aker og Kværner nå skarpt om leveranser til olje- og gassindustrien.

Man kan si at i de første 10–15 årene hadde Aker og Kværner og andre norske selskaper en rolle som lærlinger. De lærte fra internasjonale ingeniørselskaper

innenfor olje- og gasssektoren, fra produsenter, fabrikanter av spesialprodukter og fra oljeselskapene selv.

Den erfaringen Aker og Kværner vant gjennom å utvikle den nødvendige ekspertise og leveringsevne for en vellykket nasjonal industri, er i dag ett av Kværners og Akers konkurransefortrinn. På mange fremvoksende områder for olje og gass er det en sterk nasjonal interesse for å utvikle den innenlandske leverandørindustrien. Kværner og Aker har bidratt aktivt til å utvikle disse bransjene innenfor geografiske områder som Canada, Russland, Brasil, Den kaspiske regionen, Vietnam, Nigeria osv.

### Fra lærlinger til mestere på det norske markedet

På slutten av 1970-tallet og på 1980-tallet bestod Akers første tilnærming til den nye næringen i å bli engasjert i underleveranser av engineering og produksjon til olje- og gassplattformer, lastebøyer osv. Selv om formatet for kontraktene og det detaljerte omfanget var forskjellig, var det også mange likheter med skipsbygging som man kunne dra nytte av.

Skipsbyggingsvirksomheten var nå oppgitt. Et lite team fra Aker Engineering ved det tidligere skipsverftet i Oslo gikk gjennom designen for og erfaringene fra Ocean Viking og andre borerigger som var designet av andre ingeniørfirmaer, og fant flere muligheter for å tilby en forbedret løsning: Designene Aker H-3 og senere Aker H-4 ble født. Med et totalt antall på 37 bygde enheter ble dette den mest brukte flytende boreriggen i verden.

**De første Aker H-3-plattformene ble bygd ved Akers verft i Oslo. For å øke kapasiteten til å bygge flere Aker H-3-plattformer ble Aker Verdal i Midt-Norge etablert. Dette var et spesialbygd produksjonsverft for offshore-installasjoner. Senere ble verftet i Verdal enda mer anerkjent som Europas ledende produsent av jacket stålunderstell for faste plattformer.**

I 1986 fusjonerte Aker med Norcem som var en av verdens ledende leverandører av betong og sement. Fusjonen førte også til en utvidelse av Akers portefølje med ikke-maritime virksomheter, som for eksempel modulbaserte kjøkkenmøbler, prefabrikkerte sementblokker fra Leca og Jøtul-ovner. Norcem og de virksomhetene som ikke var relatert til olje og gass, ble solgt sent på 1990-tallet.

På 1980-tallet ble Norwegian Contractors etablert som et nytt uavhengig selskap med det formål å tilby betongunderstell for plattformer til havs. Norcem var en av eierne, og etter fusjonen mellom Aker og Norcem ble Norwegian Contractors kjøpt opp av Aker. Selskapet ble verdensledende når det gjaldt bygging av betongunderstell for plattformer til havs.

I løpet av 1970- og 1980-årene utviklet Aker gradvis sin kompetanse som leverandør til olje- og gassindustrien og ble litt etter litt engasjert i større og mer komplekse arbeidsoppgaver. Etter hvert var det ikke de internasjonale leverandørene som var de viktigste konkurrentene, men i stedet den innenlandske hovedkonkurrenten Kværner.

Fra 1970-tallet og utover ble Kværner gradvis involvert som underleverandør til hovedentreprenører når det gjaldt design og produksjon av plattformer som skulle brukes til havs. Verftene i bl.a. Moss og Rosenberg spilte en viktig rolle når det gjaldt fabrikkasjon av moduler for topsides, og Rosenberg ble senere i stand til å påta seg fabrikkasjon av store, komplette plattformdekk. Andre anlegg ble lagt til senere, med verftet i Egersund på sørlandskysten som det mest fremtredende.

Siden verken oljeselskapene eller forsyningsbransjen var fullt utviklet ennå, var EPC-kontrakter, som omfatter ansvar for engineering, innkjøp og fabrikkasjon, ikke vanlige på denne tiden. I noen tilfeller sikret Aker Engineering seg kontrakten for detaljert engineering mens et av Kværners verft sikret seg fabrikkasjonskontrakten for det samme prosjektet. Neste gang kunne det være omvendt. Listen over de viktigste utbyggingsprosjektene på norsk sokkel viser at denne utrolige industriutviklingen er et resultat av felles innsats.

Selv om Kværners landbaserte virksomheter fortsatt utgjorde en viktig del av selskapets aktiviteter, vokste olje- og gassvirksomheten og ble stadig mer domi-

nerende. Etter hvert som selskapet fikk mer erfaring, kom også større prosjekter og mer ansvar. Gjennom 1980-årene vant Kværner Engineering, Kværner-verftene og Kværners produksjonsanlegg større og mer komplekse kontrakter.

### Verdensrekorder skaper grunnlag for planer om videre ekspansjon

Sammenlignet med mange andre områder for oljeutvinning hadde den norske kontinentalsokkelen ikke bare uvanlig stor felt, men reservoarene var også svært produktive. Kombinasjonen av svært store felt og at hver brønn er svært produktiv gjorde at den typiske norske plattformen fra denne perioden var svært stor i internasjonal målestokk.

**På 1980- og 1990-tallet syntes det som om hvert nye prosjekt var verdens «første» eller verdens «største». Veslefrikk var en av verdens første flytende produksjonsplattformer. Da Troll A ble slept ut til feltet ble plattformen den største gjenstand som mennesker noen gang har flyttet.**

Selv om Aker til å begynne med fokuserte på engineering og produksjon, utvidet selskapet senere virksomheten til også å tilby spesialutstyr og spesialtjenester. Gjennom 1980- og 1990-årene omfattet Akers tilbud enheter som Aker Drilling – som var operatør av borerigger, Aker Base – som var en ledende operatør av forsyningsbaser og logistiktjenester, Aker Subsea – som tilbød undervannsløsninger, enheter som var ansvarlig for driften av skip som foretok seismiske undersøkelser, enheter som produserte boreslam, enheter for undersøkelser og FEED-arbeid, osv.

I 1980-årene begynte Aker å etablere brohoder i Storbritannia, og tidlig på 1990-tallet kjøpte selskapet opp et ingeniørfirma i Houston. Samtidig ble Aker involvert i utviklingen av Hibernia-plattformen utenfor kysten av Canada.

I løpet av 1980- og 1990-årene utvidet Kværner sin olje- og gassrelaterte virksomhet med flere spesialiserte produkter og tjenester. Kværner utviklet også sitt eget forretningsområde for betongstrukturer. Mens Aker hadde anlegg i Hinna og Vats i nærheten av Stavanger for bygging av betongplattformer, etablerte Kværner sin bygging på Hanøytangen i nærheten av Bergen. Selskapet bygde betongskroget for den delvis nedsenkbare produksjonsplattformen Troll B og fundamentene for ankersystemet på strekkstagplattformen Heidrun på midten av 1990-tallet. Anlegget på Hanøytangen ble senere nedlagt.

### Store endringer ved slutten av et århundre og begynnelsen på et nytt årtusen

I 1990-årene leverte Aker en rekke vellykkede prosjekter, men to prosjekter endte opp med økonomisk tap, og dette begrenset selskapets fleksibilitet i en viss tid.

Den 23. august 1991 sank det store betongunderstellet for Sleipner A-plattformen under testing i Gandsfjorden i nærheten av Stavanger før det skulle slepes ut til feltet. Tapet skyldtes en feil i strukturen, og i mange år hersket det usikkerhet om hvor stor erstatning Aker ville måtte betale.

På midten av 1990-tallet leverte Aker den delvis nedsenkbare Njård-plattformen, og i lang tid hersket det usikkerhet om hvorvidt Aker ville få kompensasjon for de ekstrakostnadene som hadde påløpt i løpet av prosjektet. Begge disse sakene ble senere avklart, men på den tiden skapte tvilen betydelig usikkerhet blant aksjonærer og potensielle investorer.

Samtidig hadde industriselskapet Resource Group International (RGI) som var kontrollert av Kjell Inge Røkke og partnere, fått interesse for både Aker og Kværner. I 1996 ervervet RGI et tilstrekkelig antall aksjer i Aker til å bli selskapets største aksjonær. Mot slutten av 1996 kjøpte Aker det norske konsernet Maritime Group med datterselskaper som for eksempel Maritime Hydraulics, Maritime Well Services and Maritime Pusnes.

Alle Akers olje- og gassaktiviteter ble plassert i et eget børsnotert selskap, Aker Maritime, med Aker RGI

som hovedaksjonær. I løpet av de neste årene lyktes Aker Maritime med å utvide virksomheten på de internasjonale markedene. En betydelig virksomhet rettet mot dypvannsaktiviteter ble utviklet med Houston som hovedsenter og solgt til Technip i 2001.

På samme måte som andre leverandører opplevde Kværner både positive prosjekter og prosjekter som endte opp med økonomisk tap. Men generelt sett gjorde selskapet det godt på 1990-tallet og så seg om etter muligheter for ekspansjon internasjonalt.

I det som på den tiden var den største oppkjøpsinvesteringen som noe norsk selskap noensinne hadde gjennomført, kjøpte Kværner opp det britiske internasjonale selskapet Trafalgar House. Dette selskapet hadde mer enn 50 000 ansatte og var et konglomerat som var involvert i et stort antall svært forskjellige bransjer over hele verden i tillegg til at det var leverandør til olje- og gassindustrien.

### Konkurrenter blir partnere

Opp gjennom årene har både Aker og Kværner flere ganger vurdert å fusjonere de to selskapene, men dette hadde ikke ført til noe konkret.

Men så, i løpet av sommeren 2000, kjøpte Aker Maritime seg opp til å bli Kværners største aksjonær. Dette var starten på en intens diskusjon mellom Kværner og Aker. Mediene spekulerte i at klimaet mellom partene var så dårlig at en eventuell fusjon ville være dømt til å mislykkes.

Samtidig var Kværners økonomiske stilling presset. En nødvendig snuoperasjon for å gjøre den tidligere Trafalgar House-organisasjonen mer lønnsom tok lenger tid enn planlagt. Etter en intens prosess ble begge partene i desember 2001 enige om å fusjonere Kværner og Aker Maritime, med Aker som hovedaksjonær i det nye selskapet.

Fusjonen omfattet flere hundre juridiske enheter og overføring av ansettelsesforhold for tusensvis av ansatte. Man måtte etablere tillit til det nye selskapet, og kundene og bankene måtte gi sitt samtykke.

**Etter det som er blitt beskrevet som en av verdens største og mest komplekse transaksjoner i 2002, ble fusjonen fullført i mars 2002, ca. 3 måneder etter at avtalen ble undertegnet. Det viste seg at klimaet mellom de ansatte fra begge sider var vennlig fra dag én. Igjen viste menneskene i begge organisasjonene at de var i stand til løse nær sagt enhver utfordring.**

Etter fusjonen mellom Aker og Kværner i 2002 startet prosessen med å utvikle en mer logisk struktur. Denne omstruktureringen startet i 2004. Skipsbyggingsaktivitetene etablert som et eget skipsbyggingskonsern under navnet Aker Yards. Dette konsernet ble senere kjøpt opp av det sørkoreanske industriselskapet STX.

En del engasjement utenom kjernevirksomheten ble overført til et eget selskap, og Aker overtok noen aktiviteter i Kværners portefølje som bl.a. var relatert til et tidligere engasjement fra Kværners side i flytende oppskytingsplattformer for romraketter. Hoveddelen av virksomheten ble videreført i én enhet som tok det nye navnet Aker Kværner.

I 2006 kom den norske stat inn som indirekte aksjonær gjennom Aker Holding som er et felles eierselskap mellom staten og Aker. I 2008 endret Aker Kværner navn til Aker Solutions.

### Starten på et nytt kapittel

Historien viser at Aker og Kværner har lyktes fordi de ansatte og ledelsen alltid har evnet å håndtere endringer i markedet. I dag etterspør kundene mer spesialiserte EPC-leverandører.

Den 6. mai 2011 godkjente generalforsamlingen at EPC-virksomheten for plattformer til havs og landanlegg plasseres i et eget børsnotert selskap under navnet Kværner.

I dag er Kværner-organisasjon anerkjent av kundene som en av verdens ledende leverandører av EPC-prosjekter. Vi har en stolt historie bak oss, og vi skal skrive nye og spennende kapitler i denne historien i tiden fremover.