

FORMANDENS BERETNING VED BESTYRELSESFORMAND MOGENS HUGO, NORDENS ORDINÆRE GENERALFORSAMLING, 23. APRIL 2014

Da vi mødtes for et år siden, sagde jeg, at når vi mødes igen, vil NORDEN være endnu stærkere. Det blev sagt i et halvår, der skulle vise sig at være det værste inden for tørlast siden 1986. Og det blev sagt velvidende, at 2013 ville blive et indtjeningsmæssigt vanskeligt år. Alligevel står jeg ved mine ord, for NORDEN står i dag stærkere end for et år siden.

For vi har ikke ladet stå til. Vi har aktivt udnyttet de muligheder, der altid er i en cyklisk branche som shipping. Og vi gjorde 2013 til det største netto-investeringsår i Rederiets historie.

HOVEDTAL

Hvis vi ser på hovedtallene for 2013, bliver vi bekræftet i, at vi befinder os i en cyklisk branche. Resultatet før afskrivninger mv. – det vi kalder EBITDA – endte på USD 24 mio. eller omkring DKK 135 mio. Det er ikke prangende, og da slet ikke hvis vi kigger nogle år tilbage. I 2007 og 2008 – altså før finanskrisen – lå vi med nettoresultater på over USD 700 mio. Så vi må desværre sige, det går op, og det går ned. Og på nuværende tidspunkt er vi altså dybt nede i bølgedalen.

Det kan vi også se på årets resultat, der endte på skuffende USD -48 mio. – altså omkring 270 mio. tabte DKK, og det var især resultatet i Tørlast, der trak ned. Resultatet er selvfølgelig ikke tilfredsstillende! 2013 var kort sagt et skidt år, men der er bedre tider på vej. For trods årets resultat er der flere gode ting at hæfte sig ved i et 2013, der på en række områder markerede en ændring til det bedre.

NORDEN investerede i 18,5 skibe i løbet af året. Hertil kommer 7,5 skibe bestilt her i starten af 2014, hvilket bringer vores samlede ordrebog op på i alt 37 skibe. Dermed har vi udnyttet de attraktive nybygningspriser til at fortsætte vores modernisering af flåden med brændstoffeffektive eco-skibe.

En anden positiv udvikling i 2013 var resultatet i Tank. Med godt håndværk, god positionering og en generel bedring af markederne leverede Tankafdelingen det bedste driftsresultat i 5 år. Derudover er der også grund til at glæde sig over udviklingen i skibsværdierne. Efter flere års fald markerede 2013 også en vending her. Værdien af vores skibe steg – faktisk ganske markant. Og det udtrykker ikke blot, at prisen på nybygninger er på vej op. Det er også et udtryk for, at markedet generelt forventer, at det bliver en bedre forretning at have skibe fremover. Og det er jo positivt.

AKTIONÆRERNES AFKAST

Den positive udvikling afspejler sig også i NORDENs aktiekurs. Ved starten af 2013 lå aktien i kurs 163 – ved nytår var den steget til 285. En stigning på 75%. Siden årsskiftet har den sat sig noget og handles nu omkring kurs 220.

Omsætningen af aktien steg også i 2013. I gennemsnit er der i løbet af året blevet omsat godt 110.000 aktier pr. dag på NASDAQ OMX – en stigning på 68% i forhold til året forinden.

En af målsætningerne i strategiplanen, der strakte sig fra 2011-13 var, at NORDEN skulle sikre aktionærerne et afkast, der er højere end det man kunne få hos sammenlignelige rederier – såkaldte peers. NORDENs peer-gruppe består af 4 tørlastrederier og 3 produkttankrederier, hvis gennemsnitlige afkast er vægtet 60/40, så det ligesom ved NORDENs forretning er tørlast, der vejer tungest. Det giver os et fint indblik i, hvordan vi klarer os i forhold til vore konkurrenter i markedet.

Afkastet måles ved at kigge på den samlede værdi af udbyttebetalinger og kursstigninger. I strategiperioden 2011-13 har afkastet beløbet sig til 56%, hvilket ligger over de knap 13% peer-gruppen har kastet af sig. Og

hertil skal endda siges, at vi har fundet, det var nødvendigt at justere i peer-gruppen undervejs for at få et retvisende billede. Vi vurderer løbende, hvordan pengestrømmene bedst anvendes til gavn for aktionærerne. I den vurdering indgår faktisk og forventet indtjening, likvide beholdninger, markedsudsigter, risici, investeringsmuligheder og vores forpligtelser. Sidste år vedtog generalforsamlingen et udbytte på DKK 3 pr. aktie eksklusive egne aktier svarende til USD 22 mio., og herudover blev et aktietilbagekøbsprogram på op til USD 30 mio. eller ca. DKK 170 mio. igangsat.

I år foreslår bestyrelsen et udbytte på DKK 5 pr. aktie, i alt DKK 204 mio., hvorved vi sikrer aktionærerne et afkast, samtidig med at NORDEN bevarer muligheden for at investere yderligere. For det er vigtigt for os, at vi fortsat har en betydelig finansiell styrke. Og det har vi. I alt rådede NORDEN ved årets udgang over likvider og værdipapirer for USD 486 mio. og dertil kommer uudnyttede kreditfaciliteter på USD 211 mio., hvilket giver et samlet råderum på USD 700 mio. – eller mere end DKK 3,8 mia.

STRATEGI

Jeg har allerede kort nævnt vores tidligere strategi, der dækkede årene 2011-13. Den hed "Long-term Growth in Challenging Times" og overskriften var dækkende. Vi gik efter at skabe en langsigtet vækst i udfordrende tider. Og det er det, vi har gjort i strategiperioden.

Hvis jeg kort her skal gøre status over, hvordan det gik med de enkelte delmål, kan vi konstatere, at vi i det store hele nåede vores mål.

Vi havde et mål om, at mængden af transporteret last skulle stige med 15% pr. år – målet blev ikke bare nået, men overgået, idet vi opnåede en gennemsnitlig stigning på over 20% om året.

Vi havde en målsætning om, at vi skulle skabe merværdi som operatør i Tørlast. Det lykkedes. Takket være omhyggelig planlægning er der i årene 2011-13 blev skabt USD 61 mio. – eller over DKK 330 mio. – i operatørprofit.

Vi har også nået målet om at slå markedsraterne i Tank. Hen over perioden har indsejlingen i gennemsnit været 7% bedre end de 1-årige T/C-rater.

Samtidig har vi øget egenflåden, så vi nu har 24 moderne, brændstoffeffektive produkttankskibe. Det er lige én under målet om 25, men det kan vi jo fortsat råde bod på, hvis det rigtige tilbud kommer. Og det er en pointe. Vi handler ikke dogmatisk i blinde. Vi sætter nogle mål og forfølger disse, men det sker hele tiden med fornuften i behold. Vi vil ikke købe skibe for enhver pris – vi vil købe dem til den rigtige pris. Og det føler vi os sikre på, at vi har gjort. Samlet set har investeringerne i de nye brændstoffeffektive produkttankskibe en positiv merværdi i forhold til dagens markedsniveau. Vi har med andre ord købt, mens priserne var meget attraktive, og nu vil skibene generere værdi.

Vi havde også et mål om at øge mængden af kontraktligt sikrede laster via COA'er med 15%. Det var sådan set et udmærket mål, men markedet var ikke til at indgå mange, langvarige kontrakter. Dertil var raterne simpelthen for lave, og så risikerer man at indgå kontrakter, som har for ringe indtjening, når markederne vender. Derfor fraveg vi kort inde i strategiperioden dette mål, og øgede blot mængden med i gennemsnit 2% pr. år i perioden.

Til gengæld vil jeg gerne fremhæve indsatsen for at styre omkostningerne, hvilket er helt afgørende i tider med begrænset eller ingen indtjening. Administrationsomkostningerne pr. skibsdag på egne og opererede skibe er faldet med mere end 20% i perioden. Det betyder, at vi i dag er betydeligt mere effektive, end vi var for bare 3 år siden.

Det gælder også brændstoffektivitet. Brændstoffet – altså det vi kalder bunker – udgør den største enkeltomkostning i forbindelse med skibenes rejser. I alt brugte vi USD 671 mio. på bunker i 2013, og derfor er det et område, vi har stort fokus på. Der er blevet oprettet et decideret Fuel Efficiency Team, bemanded med dygtige skibsingeniører, som i samarbejde med øvrige afdelinger overvåger de enkelte skibes forbrug og undersøger årsagerne, hvis et skib bruger mere brændstof end forventet.

FORRETNINGSMODEL

Og netop denne in-house ekspertise er en integreret del af NORDENs forretningsmodel. I forbindelse med udviklingen af en opdateret strategi har bestyrelsen sammen med ledelsen gennemført en omfangsrig og grundig proces, hvor vi også har haft lejlighed til at gennemgå forretningsmodellen.

Det er jo ikke givet, at vi både skal eje og operere skibe. Der er jo nogle aktører i markedet, der udelukkende beskæftiger sig med ejerskab af skibe og lader andre stå for operationen af disse, mens andre igen ikke ejer nogen skibe, men lever af at operere andres. Vi gør som bekendt begge dele. Vi både køber og sælger skibe og opererer egne og andres for at skabe et afkast. Og det gør vi, fordi det skaber synergi.

Vi kan netop kigge specifikt på eksempelvis at optimere skibenes brændstofforbrug. Vi kan på baggrund af konkrete erfaringer optimere design og specifikationer, når vi bestiller nye skibe. Og vi kan med omhyggelig planlægning og dygtig operatørvirksomhed sikre, at vi hele tiden har fleksibilitet og finder det bedst egnede skib til de enkelte rejser.

NORDEN genererer dermed ikke blot værdi ved at købe og sælge skibe på de rigtige tidspunkter. Vi genererer også værdi, uanset om konjunkturerne går op eller ned ved at være lidt bedre i udførelsen af rejserne end vores konkurrenter. Det ligger helt i tråd med NORDENs vision om at være "Number One". Hvis vi hele tiden stræber efter og evner at være de bedste inden for hvert enkelt af de områder, som vores erhverv omfatter, vil NORDEN fortsat være i stand til at levere et afkast, der er højere end vores konkurrenter.

NY STRATEGI

Og til at hjælpe os med at nå dette mål har vi opdateret strategien. Vi har kaldt den ny strategi "Capture value in improving markets", og som ved den tidligere strategi dækker overskriften indholdet rigtig godt. NORDEN vil skabe og generere værdi i forbedrede markeder.

Forudsætningerne for at nå målet synes at være gode. Vi har nemlig forberedt os godt og grundigt på, at markederne inden længe forventes at vende til det bedre. Vi har takket være et stærkt finansielt beredskab været i stand til at bruge tiden med de lave rater og derfor lave skibspriser konstruktivt. Vi har investeret omhyggeligt på både den korte og den lange bane. Og vi har faktisk tyvstartet lidt på den ny strategi.

På den korte bane har vi indbefragtet ekstra skibe og nok så vigtigt: Vi har holdt mange af skibsdagene åbne, så vi er klar til at udnytte det forventede opsving i markedet og raterne. I alt gik vi ind i 2014 med over 28.000 åbne skibsdage. Det skal ses i forhold til de knap 18.000 åbne skibsdage, vi rådede over ved indgangen til 2013. I Tørlast er der ligefrem tale om en fordobling af antallet af åbne skibsdage, hvilket også har sænket Tørlastafdelingens afdækning for det kommende år fra 76% ved indgangen til 2013 til 59% ved indgangen til 2014.

Investeringen i den ekstra kapacitet sker på baggrund af grundige analyser og fremskrivninger.

De forløbne år har budt på rekordleveringer af nye skibe, men nu aftager leveringerne. Det betyder, at balancen mellem udbud og efterspørgsel forbedres, og det vil alt andet lige også smitte af på raterne. Vi så eksempelvis meget markante udsving i raterne på de store tørlastskibe i 4. kvartal sidste år. Når raten inden

for få uger kan svinge USD 10, 15 – ja, 20.000 om dagen for et Capesize-skib, er det udtryk for, at markedet bevæger sig på et hårfint balancepunkt, og at efterspørgslen efter skibskapacitet derfor pludselig kan tage fart. Hvis det sker, vil NORDEN med 28.000 åbne skibsdage stå til en væsentlig gevinst. En ændring i raterne på i gennemsnit USD 1.000 vil således betyde en forskel på USD 28 mio. i resultatet.

Men – for der er et men: Vi har lænet os ud med den mindre afdækning for det kommende år. Vi har investeret i kapacitet i forventningen om bedre rater især i tørlast. Vi har regnet på tallene, analyseret markedet og handlet derefter. Og vi tror på fremtiden. Men vi skal se en forbedring af rateniveauet for at komme i mål. For uanset hvor dygtige vi er til at operere de enkelte skibe, at skaffe de bedst mulige laster, at gennemføre perfekte rejser – ja, så er vi naturligvis afhængige af, at det generelle rateniveau kommer op. Og det er ikke sket endnu. 1. kvartal af 2014 har budt på meget lave rater, som foreløbig er fortsat ind i 2. kvartal. Så det opsving, der ventes, giver sig god tid.

Men NORDEN har også investeret på den lange bane. Det er sket i form af nybygninger. Når raterne er lave, er skibspriserne også under pres. Det så vi kun alt for tydeligt selv, da vi i 2012 valgte at nedskrive værdien af vores egen flåde med USD 300 mio. for at få den regnskabsmæssige værdi til at flugte bedre med markedsværdien. Men som jeg også påpegede på sidste års generalforsamling, er lave skibspriser ikke kun en ulempe. Det kan også udnyttes. Og det er det, vi har gjort.

Som nævnt blev 2013 et stort investeringsår i NORDENs historie. Allerede i slutningen af 2012 ændrede vi investeringsmæssigt fokus fra Tank til Tørlast, og det har givet travlhed. Af de 18,5 skibe, vi bestilte sidste år, er de 14,5 tørlastskibe. Måske skulle jeg her lige forklare, at når vi opgør det på halve skibe, er det altså ikke sådan, at vi kun køber forenden af det ene af skibene. De halve skibe udtrykker, at vi ind imellem indgår joint ventures med eksterne parter og eksempelvis er 2 om at investere i et skib. Derfor opgørelsen med halve skibe.

Skiftet i investeringsfokusset fra Tank til Tørlast bygger på vores forventninger om, hvor der er størst forbedringspotentiale på markederne. Helt overordnet kan vi i dag konstatere, at vi fik investeret i nye produkttankskibe på et godt tidspunkt, og der er noget, der tyder på, at vi kan gentage kunststykket på tørlast. Køb skibe, mens markedet er nede, få dem leveret i opadgående markeder. Sådan udnytter man udsvingene i en cyklisk branche. Man opbygger flåden i nedgangstider og kapitalen i opgangstider.

Vi har nu i alt 37 skibe i ordrebogen – en investering på over USD 1 mia.

Disse store investeringer øger vores gearing – altså vores nettoforpligtelser i forhold til den bogførte egenkapital. I den tidligere strategiperiode havde vi en forholdsvis lav gearing. Nu, i takt med at markedsudsigterne forbedres, kan vi øge gearingen – og det er allerede sket. Vi er gået fra laveste niveau i 2010, hvor gearingen var beskedne 0,13 til 0,84 medio februar. Vi sender med andre ord pengene ud at arbejde.

FLÅDENS UDVIKLING

Som jeg nævnte tidligere, er værdien af vores skibe steget. Det gælder også de nybygninger, som vi skrev kontrakt på i 2013. Hvis vi skulle ud og bestille de selvsamme skibe i dagens marked, så skulle vi i snit have haft USD 6 mio. mere op af lommen pr. skib. Og da 9 af de 18,5 skibe, vi bestilte sidste år, er vores helt egne betyder det faktisk en merværdi på USD 56 mio. Det er godt at kunne konstatere, at det ser ud til, at vi har timet indkøbene godt.

De nye skibe er alle brændstofeffektive eco-skibe. Der er altså tale om skibe med lavere driftsomkostninger, som vi vil være glade for, uanset om markederne retter sig som forventet eller fortsætter på et lavt niveau.

Dermed adskiller de nye skibe sig fra mange af dem, vi bestilte ikke mindst i årene 2006-2008. De skibe var betydeligt dyrere i drift og derfor velegnede i markeder, hvor brændstofeffektivitet betød relativt mindre. Der er intet, der tyder på, at brændstofpriserne falder foreløbigt, så skibenes brændstofforbrug vil også i årene, der kommer, spille en afgørende faktor – uanset hvordan markederne så ellers udvikler sig.

Ved årsskiftet var markedsværdien af NORDENs 44 egne skibe og daværende 12 nybygningsordrer ifølge 3 uafhængige mæglere USD 1.540 mio. Altså lidt over DKK 8,5 mia. Værdierne steg primært i 2. halvår, og den samlede stigning på USD 228 mio. i løbet af 2013 betyder, at værdien af vores flåde faktisk ligger USD 92 mio. over de regnskabsmæssige værdier.

TØRLAST 2013/2014

Nu vender jeg så blikket lidt mod de markeder, som vores mange skibe sejler i. Tørlast er fortsat vores primære forretningsområde, og det vil det vedblive at være.

Som jeg antydede i min indledning endte 1. halvår af 2013 med markedsmæssigt at blive det værste i 27 år. Ikke siden 1986 har Baltic Dry Index, der er en udmærket temperaturmåling på tingenes tilstand i tørlast, haft et så lavt gennemsnit.

NORDEN kom dog relativt nådigt igennem, blandt andet fordi vi var gået ind i året med en forholdsvis høj afdækning på 76%. Afdækning beskytter os mod spotmarkedets luner, og det er godt, hvis raterne går i knæ. Til gengæld låser afdækning også én til tidligere indgåede kontrakter. Og det kan blive dyrt, hvilket 2. halvår af 2013 viste.

For dér viste markedet tænder. På få uger strøg raterne op og ned. Det kan man nyde godt af, hvis man er på det rigtige sted, med det rigtige skib og den rigtige last. Men det er dyrt, hvis det modsatte er tilfældet. Og det var det for Tørlast med en række af kontrakterne.

Tørlast blev ramt af at have indgået kontrakter, der på tiden for indgåelse var udmærkede, men som på grund af de store udsving og regional ubalance viste sig dyre at opfylde. Og det benyttede modparterne sig – naturligt nok – af. Vi skulle ud og indbefragte dyre skibe for at løfte lavt værdisatte kontrakter. Samtidig blev vi pålagt at sejle laster hen til områder, hvor det var mere end vanskeligt at finde fornuftig beskæftigelse til skibene.

Sammenlagt blev 4. kvartal derfor meget dyr for Tørlastafdelingen, hvilket også fik indflydelse på årsresultatet. 4 kvartal endte med et underskud på USD 14 mio., og årets EBITDA i Tørlast endte på USD -5 mio.

Samtidig løb flere af de gode kontrakter, vi havde indgået før 2008, ud. Indrømmet: Jeg ville da meget gerne have fortsat disse kontrakter, der har givet os en indtjening, der har ligget 3, 4, 5 gange over dagens markedsniveauer. Men på den anden side er jeg også glad for at slippe for at betale for nogle af de knapt så gode kontrakter, vi indgik dengang. Det drejer sig om skibe, vi indbefragtede dyrt, og som i årevis har belastet os med deres høje udgifter. De få dyre skibskontrakter, der resterer, udløber inden for kort tid.

Og når alt er sagt og gjort, og regnskabet er gjort op, er det også værd at bemærke, at NORDENs indsejling i Tørlast trods alt lå 17% over markedet. Det siger lidt om, hvor udfordrende tørlastmarkedet var i 2013.

Men der er håb forude. Efterspørgslen stiger. USA er ved at få gang i hjulene, Europa kravler ud af recessionen og Kina fortsætter væksten selvom det er på et lidt lavere niveau, end vi har været vant til. Det ændrer dog ikke på, at Kina også i årene, der kommer, vil være den vigtigste faktor inden for efterspørgslen i tørlast. Alene kullasterne ind til Kina steg med 13,4% i 2013, så der i alt blev importeret 267 mio. tons.

På udbudssiden forventes en nettoflådetilvækst i 2014 at ende på 4-6%, mens efterspørgslen forventes at ligge på 7-9%. Dermed vil der blive gnavet godt af på den overkapacitet, vi i de seneste år har måttet døje med i tørlastmarkedet. Tørlast gik ind i 2014 med over 16.500 åbne skibsdage og den tidligere nævnte afdækning på 59%.

2014 er ganske vist begyndt med svage rater, for udfordringen fra 4. kvartal med regional ubalance, er fortsat ind i 1. og 2. kvartal af 2014. Det har blandt andet ramt Panamax-skibene hårdt. Atlanterhavet, der som udgangspunkt er et godt sted at ligge med sine skibe, har siden nytår taget et gevaldigt dyk og ligger nu på et så lavt niveau, at vi kun har set det en gang før i de seneste 10 år. Det er naturligvis en udfordring, hvis man som NORDEN har meget kapacitet bundet op i Atlanterhavet.

Periodemarkedet og forwardraterne er dog stadig præget af stærke forventninger, mens spotmarkedet ligger underdrejet. Der er altså et misforhold mellem, hvad vi kan få for at sejle, og hvad det koster at leje et skib. Det forventer vi vil udjævne sig hen over året, og det kommer til at passe med, at stadig mere af vores afdækning udløber, og at vi dermed vil være i stand til at udnytte et marked i bedring bedst muligt.

TANK 2013/2014

Det har vi også gjort i vores andet store forretningsområde, Tank. Her fortsatte den gradvise bedring af markedet i 2013, og resultatet blev, at vores folk i Tank sikrede os det bedste driftsresultat i 5 år. Det var faktisk også en del af den gamle strategi, at vi i Tank skulle opnå stadig bedre resultater af den primære drift, så også på det område, kom vi i mål. EBITDA endte på USD 39 mio., hvilket var i den høje ende af forventningerne til Tank.

Timing har også her været afgørende. Vi bestilte de fleste af vores nybygninger, da priserne var lave, og nu bliver de leveret i et marked i bedring. Opgaven er derfor nu at få Tank til at udnytte de nye skibe bedst muligt og sejle gode resultater hjem.

Forudsætningerne er til stede. Markedet blev i 2013 styrket af, at flådetilvæksten var på beskedne 3%. Det var markant lavere end de seneste 10 års gennemsnit, som har ligget på 9%.

En anden afgørende faktor i bedringen af tankmarkedet har været den amerikanske eksport af skiferolie. Den udvindes ved hjælp af en ny teknik, der kan frigøre olie og gas i den amerikanske skiferundergrund. Vi skal ikke mange år tilbage, før USA var blandt verdens største nettoimportører af raffinerede olieprodukter. Det vendte skiferolien op og ned på. I oktober slog eksporten ud af USA nye rekorder, da der blev eksporteret 3,9 mio. tønder om dagen, hvilket er 26% mere end året i forvejen. Der er altså tale om en betydelig vækst, der på mange måder præger markedet. For eksempel har vi i 2013 set, hvordan rejserne over Atlanterhavet er vendt om. Hvor vi i årtier har betragtet rejsen fra Europa til USA med benzin som den primære rute, oplevede vi i 2013, at ruten fungerede som returrejse.

Samtidig er andre ruter for raffinerede produkter også ved at ændre sig. Det sker i takt med, at især Mellemøsten får bygget nye effektive raffinaderier. De vil gøre det muligt for de olieproducerende lande i Mellemøsten at eksportere færdigraffinerede olieprodukter til eksempelvis Europa. Her er raffinaderierne ældre, og det forventes, at de vil få stadig sværere ved at konkurrere med importen fra Mellemøsten.

Sammen med en fortsat bedring af verdensøkonomien vil den øgede eksport fra USA og Mellemøsten føre til en øget efterspørgsel efter produkttankskibe. Det er der også flere andre aktører, der har opdaget, men NORDEN har et forspring, for vi kunne handle og købe skibe, mens andre havde svært ved at skaffe finansiering. Samtidig har også Tankafdelingen øget antallet af åbne skibsdage for at kunne udnytte den fortsatte bedring af markedet, som vi forventer. I alt gik NORDENs Tankafdeling ind i 2014 med en afdækning på 24% af sine godt 15.000 skibsdage, hvilket giver godt 11.500 åbne skibsdage klar til markedet i 2014.

BESTYRELSENS ARBEJDE

Generalforsamlingen er også en god anledning for mig til at redegøre for bestyrelsens arbejde lidt mere i detaljer. Jeg har allerede nævnt en af de større opgaver, vi har beskæftiget os med – nemlig opdateringen af strategien – men derudover er der en række opgaver, som vi løbende tager hånd om.

Vi arbejder ud fra et årshjul, der sikrer, at vi kommer godt omkring. Årshjulet er afbildet i årsrapporten på side 36 og viser, hvordan vi løbende følger op på strategien og i samarbejde med Executive Management fastlægger politikker, mål og budgetter.

Bestyrelsen har i 2013 holdt 11 bestyrelsesmøder og i løbet af året, har vi sagt både goddag og farvel til flere bestyrelsesmedlemmer. Det drejer sig om udskiftninger i de medarbejdervalgte repræsentanter, idet 2 medlemmer har valgt at finde beskæftigelse andre steder. I stedet er indtrådt suppleanterne i form af Crew Rotation Manager Anne-Katrine Nedergaard, der allerede var indtrådt ved sidste års generalforsamling og Kaptajn Lars Enkegaard Biilmann, der er kommet til siden. Sidstnævnte fik dermed kun 1 års pause fra bestyrelsesgerningen, idet han også repræsenterede medarbejderne fra 2008-2012.

Bestyrelsens samlede honorar fremgår af årsrapporten side 37 og vil blive godkendt, når beretning og årsrapport godkendes af forsamlingen. Jeg kan i øvrigt oplyse, at honoraret fortsat er uændret på USD 1,1 mio., og vi har heller ikke ændret i vores målsætning om, at 16% af bestyrelsen skal udgøres af aktionærvalgte kvinder, og at vi gerne vil øge dette tal til 33% inden 2017. I år er det dog 2 herrer, der står på valg, idet Erling Højsgaard og Arvid Grundekjøs valgperiode udløber. Bestyrelsen foreslår genvalg til begge.

ORGANISATION

Hvis vi vender blikket mod organisationen, så vokser denne i takt med forretningen. Og det er jo positivt, men ikke altid nemt. Vi mærker for eksempel ligesom den øvrige del af rederierne en øget konkurrence om de erfarne søfolk med de rigtige kompetencer. NORDENs forretningsmodel bygger på, at vi også selv driver nogle af vores egne skibe. Det giver os et glimrende dagligt og håndgribeligt indblik i udfordringerne og gør os i stand til hurtigt at dele best practices eller om nødvendigt at rette procedurer og fremgangsmåder.

Men i takt med at eksempelvis offshore-sektoren vokser, har mange ikke mindst danske søfolk søgt den vej. Det skærper konkurrencen, og vi er fuldt ud bevidste om, at man skal kunne tilbyde noget særligt for at være en attraktiv arbejdsplads. Det mener jeg nu også, at vi kan her i NORDEN. Vi er, som jeg allerede har været inde på, et stærkt rederi i vækst og bygger vores forretning på sunde værdier som Empati, Pålidelighed, Flexibilitet og Ambition.

Heldigvis deler de fleste af medarbejderne min opfattelse. I en medarbejdertilfredshedsundersøgelse vil over 90% af de ansatte på hovedkontoret således varmt anbefale NORDEN som arbejdsplads. Det synes jeg faktisk er ganske flot ikke mindst i en udfordrende tid, hvor ingenting kommer af sig selv, og der skal kæmpes for hver en god last og rejse.

Det mærker de også i vores Tekniske Afdeling, der varetager et væld af opgaver i forbindelse med driften og vedligeholdelsen af vores mange skibe. Opgaverne er ikke blot blevet flere, men i en lang række tilfælde også mere komplekse. Derfor har vi sammen med eksterne konsulenter gennemgået arbejdsgangene og analyseret, hvor vi f.eks. kan høste stordriftsfordele, effektivisere og sikre, at afdelingen også fremadrettet tilbyder et udviklende arbejdsmiljø for de mange dygtige medarbejdere. Afdelingen får ny ledelse, idet Lars Lundegaard efter 12 år på kontoret har sagt ja til nye udfordringer. Det bliver heldigvis også hos NORDEN.

Som ny chef for afdelingen tiltræder Asger Lauritsen, der har mere end 20 års erfaring fra branchen. Asger tiltræder 5. maj.

Det er et meget godt eksempel på, hvordan vi løbende rekrutterer nye kompetente medarbejdere. Det sker dels i forbindelse med vækst og udviklingen af forretningen dels som en integreret del af vores ønske om at uddanne nye unge talenter. Her har vi gennem flere år haft et ønske om, at flere kvinder skulle finde det attraktivt at træde ind i shippingverdenen. Først og fremmest fordi, der ikke er nogen grund til, at kvinder ikke skulle kunne begå sig mindst ligeså godt som mænd, og dernæst fordi det giver et bredere rekrutteringsgrundlag – både her og nu, men nok så vigtigt også på sigt til lederstillinger.

Vi skeler ikke til køn, men til kvalifikationer og det ville da være fjollet at gå glip af halvdelen af en årgangs talentmasse, fordi der er en forkert opfattelse af, at shipping kun skulle være for mænd. På vores kontorer i Singapore og Shanghai vil flertallet af de op til 5 trainee-stillinger i år således blive besat med kvinder.

CSR

Dette er også en god anledning til at sige et par ord om vores samfundsansvar – Corporate Social Responsibility. Som bekendt er NORDEN optaget af at drive forretning på et grundlag, der er solidt funderet i værdier. Vi har igennem årene altid forsøgt at agere på en måde, der beskytter og udbygger NORDENs ry som et ordentligt og redeligt foretagende, og der står heldigvis også respekt om denne indsats og vores navn.

Det er en central del af NORDENs arbejde med samfundsansvar, at vores mange leverandører ligesom NORDEN selv lever op til FNs bestemmelser om menneskerettigheder, arbejdsvilkår, miljø og anti-korruption. Det kaldes ansvarlig leverandørstyring og bliver stadig mere udbredt. Det lægger naturligvis et vist pres på leverandørerne, hvis de skal udfylde og dokumentere deres indsats på området i et virvar af forskellige formularer alt afhængigt af, hvem de leverer til. Derfor er NORDEN sammen med rederiet J. Lauritzen og International Marine Purchasing Association (IMPA) gået foran og har udarbejdet en skabelon, der kan bruges på tværs af industrien.

Systemet kaldes IMPA ACT og er et system, som andre virksomheder i shippingsektoren nu kan købe. Ved at købe systemet får virksomhederne adgang til en fælles database med navne på leverandører, der allerede har været igennem godkendelsesprocessen og som derfor lever op til en Supplier Code of Conduct, der dækker FN-bestemmelserne.

Det er første gang, at der indføres en sådan industriel standard for leverandørstyring, og på den måde afspejler også dette initiativ meget fint, hvordan NORDEN er med til at sætte kursen.

Også inden for vores klimarapportering forsøger vi at være fremme i front, og for 4. år i træk forbedrede NORDEN sin placering på listen udarbejdet af den internationalt anerkendte organisation Carbon Disclosure Project – CDP. NORDEN indtager nu en 5. plads på listen over 260 nordiske firmaer og er det højst rangerede rederi.

VEDERLAG

Jeg plejer også at bruge beretningen her til at fortælle om udmøntningen af vederlagspolitikken. De udfordrende markeder har også i 2013 krævet løntilbageholdenhed i organisationen.

For at fremme interesserne mellem aktionærer og medarbejdere uddeler vi aktieoptioner til udvalgte medarbejder og ledere. I sidste måned uddelte vi således 400.000 optioner til 60 ansatte. Optionsprogrammerne er udførligt beskrevet i årsrapporten på siderne 39, 40 og 85. Fælles for alle programmerne er, at aktionærene skal have et afkast på mindst 10%, før optionsmodtagerne kan få en gevinst.

Derudover giver vederlagspolitikken også mulighed for at tildele bonus, såfremt visse mål nås. Den samlede bonus til de 5 medlemmer af Executive Management beløb sig i 2013 til USD 600.000. Den administrerende direktør Carsten Mortensens andel heraf var nul. Han har til gengæld indgået en ny aftale, der kan udløse en bonus til ham, såfremt 4 konkrete målsætninger for 2014 nås. Aftalen er betinget af, at vederlagspolitikken opdateres, og bestyrelsen fremlægger derfor et forslag, som generalforsamlingen senere skal behandle og forhåbentlig godkende.

FORVENTNINGER

Men inden vi når så vidt, vil jeg runde af med at kigge ind i 2014. For det bliver et spændende år. Et år, der forventes at blive et brydnings-år. Hvor balancen mellem udbud og efterspørgsel bliver forbedret, og ratene kommer opad. Hvor NORDEN med en opdateret strategi, mange åbne skibsdage og en trimmet organisation skal arbejde for at sikre aktionærerne et godt afkast. Vi har gjort meget for at forberede os. Og på den baggrund har vi investeret og indleder nu en kontrolleret offensiv, men ligesom i fodbold, er vi altså afhængige af, at banen er god, for at resultatet for alvor skal blive smukt.

Vi har startet året på det, der vel nærmest kan sidestilles med en pløjemark. Der er mange bump og buler, men vores færdigheder skal såmænd nok få bolden i mål. Om det så bliver et af de mål, der kan skrives skønsange om, er en helt anden sag – det kræver nemlig det helt rette underlag.

Det tror vi også kommer. Analyserne, forwardraterne og periodemarkederne ser alle fornuftige ud. Nu skal vi så også se markederne forbedres markant i virkeligheden. Men som sagt: Vi starter året vanskeligt. Atlanterhavet er ekstremt udfordrende, rateopsvinget lader vente på sig, så det er et forventet bedre marked i 2. halvår, der skal give os mulighederne.

Men netop fordi vi har mange åbne skibsdage, går vi ind i året med et noget større interval i vores forventninger end normalt. Vi forventer, at vi ender på et EBITDA-resultat for koncernen på mellem USD 20 og 120 mio. Indrømmet: Et spænd på USD 100 mio. lyder af meget. Men vi opererer med en omsætning på over USD 2 mia. og husk, at en ændring i dagsraterne på USD 1.000 medfører en ændring på USD 28 mio. i resultatet. Så bliver det måske lidt mere forståeligt, at vi operer med en relativt stor spændvidde.

Resultatet indeholder en forventet operatørprofit på USD 20 mio., og inklusive denne forventes vores Tørlastafdeling at kunne generere et EBITDA på USD 0-50 mio. Tankafdelingen forventes at fortsætte de gode takter fra 2013 og med endnu flere eco-skibe i flåden at kunne levere et EBITDA på mellem USD 30 og 80 mio.

AFSLUTNING

Som nogle af jer måske har bemærket, har der nederst til venstre på flere af de slides, jeg har brugt i dag været skibe. I alt har der været 37. Det er antallet af de skibe, vi i dag har i ordrebogen. Sådan ser 37 skibe ud i samlet flok. Med en investeringsværdi på over 1 mia. dollar fortæller dette billede noget om, hvor meget NORDEN tror på fremtiden. Og det fortæller også noget om, hvordan NORDEN har brugt tiden, så vi i dag står godt rustet til fremtidens udfordringer. Stærkere end for et år siden.

Tak for opmærksomheden.