

NORSKE  
SKOG  
1962 - 2012

50



Norske Skog



**Idé, bilder og tekst:**

Carsten Dybevig, Jarle Langfjæran, Norske Skogs bildearkiv

**Design og ombrekk:**

Gevir Kommunikasjon Tønsberg AS

**Trykkeri:**

07 Aurskog

# En vital femtiåring

Nordenfjelske Treforedling, forløperen til Norske Skog, ble stiftet 1. mars 1962. Nå, femti år senere, har konsernet 5 100 ansatte og selger papir i over 80 land.

Femti år er en anseelig alder, men egentlig er Norske Skog eldre. Flere av fabrikkene som i årenes løp er blitt innlemmet i konsernet, har lange tradisjoner.

For eksempel ble virksomheten ved det som i dag er Norske Skog Saugbrugs i Halden, grunnlagt i 1859. På den andre siden av kloden var det som i dag er Norske Skog Boyer, Australias første avispapirfabrikk da den startet virksomheten i 1941.



Det er altså historisk sus over Norske Skog. Men vi lever ikke i fortiden. Norske Skog har de siste årene gjennomført store omlegginger for å være en betydelig aktør også i fremtidens papirmarked.

Publikasjonspapir har absolutt en fremtid. Det vil i lang tid fremover være behov for avis- og magasinpapir – ved siden av digitale medier. Effekten av annonsering på papir overgår i følge anerkjente markedsundersøkelser fortsatt radio, TV og digitale medier. Samtidig kommer papir rent miljømessig godt ut i forhold til digitale medier. En svensk undersøkelse viser at CO<sub>2</sub>-utslippet fra en avis tilsvarer utslippet ved å lese den samme avisen elektronisk.

Det er samtidig betydelige geografiske ulikheter når det gjelder utviklingen i markedet for publikasjonspapir. Mens avisopplaget har falt i vestlige land, er det vekst i Asia.

Alt i alt er det likevel klart at vi ikke kan forvente hjelp av noen vesentlig vekst i markedet. Derfor må vi sørge for å være den beste og mest effektive produsenten. Slik kan vi leve godt i papirmarkedet også i fremtiden.

I en verden i endring må også bedrifter endre seg. Til det trenger vi motiverte og endringsvillige ansatte. Det har vi i Norske Skog. Jeg vil benytte denne anledningen til å rette en takk til våre ansatte, både til dem som i den tidlige fasen var med på å bygge opp Norske Skog til en verdensaktør innen papirbransjen, og til dem som de siste årene har stått på i en turbulent periode for bransjen og for Norske Skog.

Denne innsatsviljen lover godt for våre neste femti år!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sven Ombudstvedt'.

Sven Ombudstvedt  
Konsernsjef, Norske Skog

# Norske Skog 50 år

## Bakgrunn

Mange papirfabrikker er etablert på grunn av at det har vært en tilgjengelig råvareressurs, og ikke fordi det har vært et åpenbart marked for produktene. Slik var det også i tilfellet Norske Skog: Det var betydelige mengder tømmer i Midt-Norge som ble dårlig utnyttet i den forstand at det var liten lokal foredlingskapasitet for den øverste, tynne delen av tømmerstokken som ikke kunne utnyttes til trelast. Skogeierne i regionen hadde derfor i lang tid diskutert ulike alternativer for foredlingsindustri.

Forløperen til selskapet Norske Skog het Nordenfjelske Treforedling og ble stiftet 1. mars 1962. Bak selskapet sto først og fremst skogeierne organisasjoner i Norge, støttet av andre landbruksorganisasjoner.

Den etablerte skogindustrien i Sør-Norge var negativ til nyetableringen, og det gjaldt også i stor grad norske finansinstitusjoner. Firmaet Nordenfjelske Treforedling ble av mange spådd en kort levetid, men det viste seg å være feil.


## Ekspansjon i Norge, fram til 1990

Den korte versjonen er at Norske Skog i denne perioden ble trukket i to ulike retninger.

I den ene retningen trakk eierne, hvor skogeierorganisasjonene var helt dominerende i styrende organer på grunn av at de eide om lag 60 prosent av aksjene (opp mot 70 prosent når andre landbruksorganisasjoner medregnes). De ville slå sammen annen industri som de eide med Norske Skog. Dette skjedde også i stor grad, først og fremst for sponplateindustri og sagbruk.



I den andre retningen trakk ledelsen, som hadde et mer papiorientert syn og arbeidet for samarbeid og senere sammenslåing med andre norske selskaper innenfor dette produktområdet. Allerede i 1973 ble det etablert et felles salgssapparat med daværende Follum Fabrikker, etterfulgt av krysseierskap mellom de to selskapene. I 1989 slo Norske Skog seg sammen med Follum og Tofte, og kjøpte Saugbrugsforeningen senere samme år. Dermed var, for praktiske formål, norsk industri innenfor avis- og magasinpapir samlet i ett selskap. Riktignok var avis- og magasinpapir produsent Union i Skien et eget selskap, men foretok både salg av papir og kjøp av tømmer gjennom Norske Skog. Union ble innfusjonert i Norske Skog i 1999.

Norske Skogs logo, en stilisert grankvist formet som en N , kom i 1976. Ved utgangen av 1989 hadde Norske Skog i alt 24 produksjonsbedrifter, herav 23 i Norge, med denne fordelingen:

- De tre nåværende papirfabrikkene Skogn, Follum og Saugbrugs.
- Fire andre papirfabrikker innenfor finpapir, spesialpapir og emballasje.
- Tre fabrikker for produksjon av papirmasse.
- Syv sagbruk.
- Syv fabrikker for bygningsplater, parkett, laminatgolv og innredninger.
- I tillegg var det flere salgsselskap.

Utenfor Norge besto Norske Skogs virksomhet i alt vesentlig av en lang rekke salgskontorer både for trykkpapir og for andre eksportprodukter. De to eneste produksjonsbedriftene utenfor Norge var en finpapirfabrikk i England og en avispapirfabrikk under bygging i Frankrike, den nåværende Norske Skog Golbey, som i en tidlig fase var eid 49 prosent av Norske Skog.

Med unntak av fabrikkene innenfor trykkpapir, ble all virksomhet nevnt ovenfor solgt og i noen grad nedlagt i perioden fram til 2002, etter at strategien for Norske Skog ble omdefinert i andre halvdel av 90-tallet.

På mange måter startet Norske Skogs moderne historie i 1989, da norsk produksjon innenfor avis- og magasinpapir for praktiske formål var samlet i ett selskap, og det første skritt var tatt i retning av internasjonalisering.

## Norske Skog gjennom 90-tallet

Et likhetstrekk mellom Golbey og Skogn var at Golbey ble bygd fordi det var tilgjengelig tømmer i Les Vosges-området i Øst-Frankrike. De opprinnelige planene var bygging i Strasbourg, men dette ble forpurret av et finsk selskap som lanserte en ny papirmaskin der. Så dukket lokalisering i Golbey opp som et alternativ, og hovedspørsmålet var om det ville være nok råstoff til begge maskinene. Svaret var ja, bygging ble iverksatt og oppstart skjedde i 1992.

Generelt tenkte alle skogindustrielskap i de samme banene, og i treårsperioden 1989 – 1991 ble det startet produksjon ved 18 nye avispapirmaskiner i Europa og i Nord-Amerika. Dette ga selvsagt stor overkapasitet og tilhørende lave priser, men sterk etterspørselsøkning gjorde at markedsbalansen bedret seg raskt, og papirpriser og resultater ble mye bedre i løpet av kort tid. I tillegg til Golbey, bygde Norske Skog også den nåværende papirmaskinen PM 6 ved Saugbrugs tidlig på 90-tallet.

## MYTE

Skog raseres som følge av papirproduksjon.

### Fakta:

FEIL. I 2009 var det nesten dobbelt så mange trær i norske skoger som i siste halvdel av 1960-årene. I samme periode har den årlige tilveksten økt fra 13 til 25 millioner kubikkmeter (Statistisk sentralbyrå 2009). I Europa har skogsområdene vokst med over 30 prosent siden 1950. Den årlige veksten tilsvarer 1,5 millioner fotballbaner (CEPI, 2008).

En langvarig høykonjunktur startet i 1995 og ga svært gode resultater for Norske Skog helt fram til 2002. Selskapets strategi ble omdefinert slik at internasjonalisering var hovedprioritet. Men kjerneområdet skulle fortsatt være trykkpapir (i tillegg til papirmasse og trebaserte byggevarer, som senere ble solgt). Bak internasjonaliseringen lå i hovedsak erkjennelsen av at det var få muligheter til vekst i Norge, på grunn av begrensede råstoff- og energiresurser. Dessuten var det en høyst reell risiko for stadig økte kostnader generelt og for sterk norsk krone, som ville svekke konkurransekraften til norske anlegg.



## Eldste og yngste maskin i konsernet

Eldste: Boyer PM2 fra 1952  
Yngste: Golbey PM2 fra 1999



Med bakgrunn i den omdefinerte strategien kjøpte Norske Skog fabrikk Bruck i Østerrike i 1995, det første utenlandske oppkjøpet selskapet gjorde. Bruck produserte bestrøket magasinpapir (LWC), et produkt som hørte naturlig sammen med avispapir og superkalandrert ubestrøket magasinpapir (SC).

I 1997 ble avispapirfabrikken Steti i Tsjekia kjøpt. Dette ga en markedsposisjon i Øst-Europa, der veksten i forbruket ble forventet å være mye større enn i Vest-Europa. Steti var en stor fabrikk etter kommunistisk modell, der mange forskjellige papirtyper ble produsert og der organisasjonen var sentralstyrt på en forhistorisk måte. En rekke personer fra Norge arbeidet i Steti i de årene Norske Skog eide fabrikk, inntil den ble nedlagt i 2008.

Det ble også bygd en papirmaskin nummer to ved Norske Skog Golbey, med oppstart i 1999. Dermed kom denne fabrikk i en svært gunstig posisjon med hensyn til stordriftsfordeler og tilhørende lave faste kostnader per tonn.

Så langt hadde Norske Skog ekspandert i Europa fra sin opprinnelige norske base. I 1998 og 1999 fikk selskapet også fotfeste i Sør-Amerika og Asia. Det skjedde gjennom en avtale om salg av papir i Brasil og gjennom kjøp av en tredjedel av selskapet PanAsia Paper, som hadde avispapirfabrikker i Korea, Thailand og Kina.

Ekspansjonen ble i stor grad finansiert gjennom egne midler. Netto overskudd i årene 1995 – 1999 var nesten 6 milliarder kroner, og kontantstrøm fra driften i samme periode var nesten 12 milliarder kroner. Til tross for oppkjøpene var gjelden fortsatt moderat ved utgangen av 1999. Arbeid var igangsatt for overdragelse av virksomheten innenfor byggevarer og spesialpapir til nye eiere.

## MYTE

Papir er ødeleggende for miljøet.

### Fakta:

FEIL. Tvert i mot er papir et naturlig, fornybart produkt som produseres av trær fra bærekraftig skog. Trær absorberer CO<sub>2</sub> fra atmosfæren og papiret lagrer denne CO<sub>2</sub>en i hele sin levetid. Papiret kan resirkuleres - mange ganger.

## Årene 2000 – 2005

I motsetning til mange andre bransjer var papirindustrien sent ute med globalisering. Selskap i USA og Canada holdt seg hovedsakelig i Nord-Amerika, og i Europa ble industrien på kontinentet i stor grad overtatt av nordiske selskap. Det vil si at det var en utvikling mot større konserner på regionalt nivå, men ikke globalt. En årsak til dette kan være at det generelt er lite handel med papirprodukter mellom kontinentene, og det er heller ikke veldig store globale samordningsgevinster.

Norske Skog ble det første globale selskapet innenfor papirindustrien da Fletcher Challenge Paper på New Zealand ble kjøpt våren 2000. Med en totalverdi på om lag 21 milliarder kroner var det den gangen det største utenlandsoppkjøpet noe norsk selskap hadde gjort. Fletcher hadde meget interessante markedsposisjoner gjennom å være eneste produsent i Australia og New Zealand, og ved å være største produsent i Sør-Amerika. Fletcher eide også 50,8 prosent av et selskap i Canada. Denne eierandelen ble først utvannet til 35 prosent og senere solgt i 2006.

NORDENFJELSK  
TREFOREDNING A/S

Selskapets første dørskilt fra 1962.



Nå begynte Norske Skogs gjeld for alvor å vokse. Finansieringen av Fletcher-kjøpet besto bare i liten grad av ny egenkapital. Selskapets netto rentebærende gjeld økte med 13 milliarder kroner gjennom 2000, men både på grunn av at gjelden var lav fra før og at kontantstrømmen var så god, anså ledelsen ikke gjeldsøkningen som noe problem den gangen.

Året etter ble de to fabrikkene Walsum i Tyskland og Parenco i Nederland kjøpt fra det tyske firmaet Haindl, og Norske Skogs eierandel i PanAsia Paper økte fra 33 til 50 prosent. De store oppkjøpene gjorde at omsetningen ble doblet fra 1998 til 2001, fra 15 til 30 milliarder. Kjøpet av Walsum ble gjort for å bli større innenfor LWC magasinpapir. Finansieringen av oppkjøpet skjedde delvis gjennom ny aksjekapital.

Norske Skog var tidlig på 2000-tallet regnet som et suksessrikt selskap på mange måter. Dette viste seg blant

annet ved at konsernsjef Jan Reinås ble tildelt prisen som Årets leder for 2000. I flere presentasjoner både til finansmarkedet og media ble det laget sammendrag av hva som hadde skjedd gjennom 90-tallet og til og med 2001:

Slik var det i 1990	Slik var det i 2001
Virksomhet bare i Norge	Globalt selskap – produksjon i 15 land på fem kontinenter
Tredje største avisprodukt i Europa	Nest største avisprodukt og tredje største magasinprodukt globalt
Produksjon av mange forskjellige trebaserte varer – trykkpapir var 48 % av driftsinntektene	Fokusert på trykkpapir, som er rundt 95 prosent av driftsinntektene
1,3 mill. tonn trykkpapkapasitet	7,9 mill. tonn trykkpapkapasitet*)
Børsverdi 3 mrd. kroner	Børsverdi 20 mrd. kroner

\*) Omfattet 100 % av daværende Norske Skog Canada.



I årsrapporten for 2001 ble Norske Skogs visjon, mål og strategi oppsummert slik:

FAKTA

Visjon

Norske Skog skal være et ledende internasjonalt selskap innen treforedlingsindustrien.

Mål

Norske Skog skal skape økonomiske verdier for eierne på høyde med de beste selskapene i bransjen.

Strategi

Konsentrasjon om kjerneområdet trykkpapir (avis- og magasinpapir), lønnsom vekst i viktige markeder, kostnadseffektiv produksjon.

Internt i selskapet ble det lagt ned store ressurser i å utvikle lagånd og systemer for overføring av kompetanse og utveksling av nøkkelpersonell mellom de forskjellige enhetene. Det ble også etablert globale samarbeidsorganer for ansatte, samtidig som det var vurdert som viktig å beholde lokale kulturer i stor grad.

Parallelt med ekspansjonen i form av oppkjøp i høyt tempo, ble det gjennomført salg av virksomheter som var definert til å være utenfor kjernevirksomheten. Dette gjaldt først og fremst en rekke fabrikker som produserte trebaserte byggevarer i Norge, fabrikker som produserte papirmasse og Norske Skogs skogeiendommer og kraftverk. I alt ble det solgt om lag 40 virksomheter i årene 1999 – 2002.

Formålet med salg av virksomheter var i stor grad å konsentrere all oppmerksomhet rundt produktene avis- og magasinpapir. Delfinansiering av oppkjøpene

var også en viktig årsak, spesielt når det gjaldt salg av skogeiendommer og kraftverk. Produktivt skogsareal var i alt 1,3 millioner dekar (130.000 hektar), hvorav 45 prosent var i Brasil og resten i Norge og i Sverige. De solgte kraftverkene lå i Norge og hadde en årlig normalproduksjon på 700 GWh.

Også etter kjøpet av Walsum og Parenco var det ønske om fortsatt ekspansjon, og i årsrapporten for 2004 er daværende konsernsjef sitert på at selskapet hadde ambisjoner om å vokse for å øke lønnsomheten. Det kunne være innenfor eksisterende virksomhet, men det kunne også være aktuelt med nye oppkjøp.

I 2005 skjedde den foreløpig siste ekspansjonen i Norske Skog: En nybygd avispapirmaskin i Kina ble startet opp, og Norske Skogs eierandel i PanAsia Paper økte fra 50 til 100 prosent.

Med sterkt synkende resultat etter 2001 var det ikke lenger mulig med stor andel egenfinansiering, og kjøpesummen for halvparten av PanAsia – som av mange ble vurdert til å være høy – ble finansiert ved en stor aksjeemisjon.

Bakgrunnen for den store interessen for Asia var ønsket om å være til stede i verdens viktigste vekstregion. Dette hadde vært en målsetting i ti år, etter at strategien ble omdefinert i andre halvdel av 90-tallet og spissformulert noen år senere. Dessverre for Norske Skog skjedde det som ofte skjer i vekstmarkeder: Produksjonskapasiteten





økte langt mer enn etterspørselen, og overkapasiteten medførte lave priser og dårlige resultater.

Allerede midt på 90-tallet var elektroniske medier omtalt som en mulig trussel mot de papirbaserte mediene. Det var imidlertid få som så for seg at dette foreløpig ville ha noen særlig effekt utenfor USA. Det rådende markedssynet tidlig på 2000-tallet var kort fortalt:

- Europa: Modent for avisepapir i Vest-Europa, men liten risiko for stort etterspørselsfall slik man hadde sett i USA. Forventning om etterspørselsvekst i Øst-Europa.
- Australasia: Modent marked, men liten risiko for stort fall.
- Sør-Amerika: Forventning om fortsatt etterspørselsvekst. Asia: Forventning om fortsatt vekst, spesielt i Kina og India.
- Magasinpapir: Forventning om generell vekst i etterspørselen.

Ved utløpet av 2005 hadde Norske Skog virksomhet i disse regionene:

Region	Majoritetside fabrikker	Produksjonskapasitet, mill. tonn	Omtalt som
Europa	4 i Norge, 5 på kontinentet	3,8	Viktig «hjemmemarked». Tre av fabrikkene var utpreget lavkost.
Australasia	2 i Australia, 1 på New Zealand	0,9	Eneste produsent. God kostnadsposisjon.
Sør-Amerika	1 i Brasil, 1 i Chile	0,3	Største produsent. God kostnadsposisjon.
Asia	2 i Sør-Korea, 2 i Kina, 1 i Thailand	1,8	Største produsent i verdens viktigste vekstregion.
Totalt	19 fabrikker i 13 land	6,8	



Papirproduksjon krever høyt energiforbruk.

**Fakta:**

FEIL. Årlig gjennomsnittlig papirforbruk er 200 kilo pr. person, og for å produsere dette brukes ikke mer enn 500 kwh som tilsvarer ett års normal bruk av oppvaskmaskin. Samtidig er papirindustrien blant de største forbrukerne av fornybar energi. Faktisk kommer mer enn halvparten av energien til papirproduksjon i Europa fra fornybare kilder.

## Årene etter 2005

Enkelte faresignaler hadde vist seg allerede før Norske Skog kjøpte seg opp til å bli eiere av PanAsia Paper, først og fremst en rekke nye konkurrenter i Kina. Men det ble også tydeligere og tydeligere at etterspørselen i Europa og Australasia flatet ut og kanskje ville gå nedover. Samtidig økte prisene på de viktige innsatsfaktorene tømmer, returpapir og energi.

I ettertid kan det se ut som at Norske Skog betalte en for høy pris for de selskapene og fabrikkene som ble kjøpt under ekspansjonen i 2000 og 2001, og kanskje enda mer når det gjaldt kjøpet av den resterende del av PanAsia i 2005. Dette ble veldig synlig gjennom regnskapene, der store nedskrivninger måtte tas.

Hovedtall fra regnskapet i årene 2000 – 2011:

Årstall	Driftsinntekter Mrd. kr	Brutto drifts- margin, %	Nettoreultat Mrd. kr	Kontantstrøm Mrd. kr
00 - 03	104,5	23,8	6,4	18,6
04 - 07	107,0	15,8	- 3,9	10,9
08 - 11	84,7	9,3	-9,2	4,5

I fireårsperioden fra 2000 til og med 2003 hadde Norske Skog en gjennomsnittlig brutto driftsmargin (driftsresultat før av- og nedskrivninger som andel av driftsinntektene) på 24 prosent (28 prosent i toppåret 2001), mens tilsvarende margin i årene 2004 - 2007 var 16 prosent. For perioden 2008 til 2011 har marginen falt videre til 9 prosent.

Som følge av resultatutviklingen har det også vært et dramatisk fall i aksjekursen.

Finansieringen, som hadde sett solid ut, ble i større og større grad en utfordring. Men Norske Skog har unngått å hente ny aksjekapital fra markedet etter emisjonen i 2005.

For å motvirke de negative forholdene nevnt ovenfor, har en rekke tiltak blitt iverksatt de siste årene. Det gjelder omfattende kostnadsreduksjoner, stengning av kapasitet for å skape bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel, salg av virksomheter for å skaffe midler, reduksjon i investeringer og vurdering av andre forretningsmuligheter med tømmer som råstoff. I kronologisk orden har det vært slik:

### Stengning av kapasitet:

- Mars 2006: Union i Norge. Prosessen ble igangsatt høsten 2005, og skapte stor støy. PM 7 fra Union var planlagt flyttet til Pisa i Brasil, men prosjektet ble stoppet da det viste seg å bli mye dyrere enn opprinnelig beregnet.
- Juli 2006: PM 1 ved Tasman på New Zealand. Dette var et ledd i rasjonalisering av virksomheten i Australasia.
- Juni 2008: Steti i Tsjekkia og PM 2 ved Follum i Norge.
- Juni 2009: PM 2 ved Parenco i Nederland.
- Desember 2011: Beslutning om nedlegging av de to gjenværende papirmaskinene (PM 1 og PM 7) ved Follum. Det skal skje 31. mars 2012.

### MYTE

Papirbasert reklame står for en stor andel av husholdningenes CO<sub>2</sub>-utslipp.

#### Fakta:

FEIL. Reklametrykksaker står for kun 0,1 prosent av husholdningenes totale CO<sub>2</sub>-utslipp. I praksis tilsvarer dette utslippet en biltur på 7 mil.



## Videre fremover

Både som nyhets- og annonsemedium er det Norske Skogs oppfatning at papir vil ha en stor plass også på lang sikt. Avis- og magasinpapir er ikke døende produkter, selv om det er grunn til å tro at etterspørselen i modne markeder som Europa og Australasia vil fortsette å gå nedover. Pris på råstoff og andre innsatsfaktorer vil mest sannsynlig ligge høyt.

Er det da mulig å gjenskepe en akseptabel lønnsomhet? Svaret er ja. Det er ingen grunn til at papirprisene skal bli liggende på historiske nivåer når kostnadene er mye høyere enn før, såfremt det er balanse i markedene. Markedsbalansen har alltid vært viktig for papirindustrien, og hvis det fortsatt blir tatt ut kapasitet i takt med etterspørselen kan papirprisene stige til nye nivåer og kan gi industrien bedre resultater. Det er også viktig at papirindustrien blir mer konsolidert, et forhold som Norske Skog har hatt på sin agenda i lang tid.

### Salg av virksomheter:

- Juni 2008: De to fabrikkene i Jeonju og Cheongwon i Sør-Korea.
- 2009: De to fabrikkene i Shanghai og Hebei i Kina.
- 2010: Salg av deler av langsiktig kraftkontrakt i Norge.
- 2011: Salg av skogeiendommer og langsiktig kraftkontrakt i Brasil
- 2011: Prosess igangsatt for salg av Parenco i Nederland.

I tillegg til dette har det også vært solgt en rekke eiendommer.

### Andre forretningsmuligheter:

I årene 2006 – 2010 ble det arbeidet for å utvikle syntetisk biodrivstoff basert på trevirke, med målsetting om et pilotanlegg på Follum og mulig fullskalaanlegg på et senere tidspunkt. Prosjektet ble skrinlagt i oktober 2010 som følge av endrede rammebetingelser fra myndighetene. Det var heller ingen interesse fra andre investorer for prosjektet.



Elektronisk kommunikasjon er mindre skadelig for miljøet enn papirbasert reklame.

#### Fakta:

FEIL. I Europa produseres årlig 10,3 millioner tonn elektronisk avfall. Reklametrykksaker utgjør 3,4 millioner tonn, hvorav en vesentlig andel resirkuleres. En PC står for 2 prosent av det totale CO<sub>2</sub>-utslippet i en husholdning, mens papirbasert reklame står for kun 0,1 prosent. I tillegg viser en svensk undersøkelse at CO<sub>2</sub>-utslippet fra en papiravis er av samme størrelsesorden som å lese den samme på nettet.



## Miljø, samfunnsansvar og HMS

Går man tilbake til 80-tallet, var det betydelig forurensning fra papirindustrien, først og fremst fordi prosessvannet ikke ble rensset. Det brakte med seg oppløst organisk materiale som påvirket vannkvaliteten i elva eller sjøen der det ble sluppet ut, og det var også utslipp av kjemikalier i forbindelse med visse typer papirmasse og papir. Etter hvert kom det miljøkrav som gjorde at papirindustrien i løpet av forholdsvis kort tid ble en ren industri.

Etter at de store utslippene til vann var historie, har oppmerksomheten blitt knyttet til den enkelte bedrifts samfunnsansvar, bærekraftig ressursbruk og i de senere årene til utslipp av klimagasser.

Norske Skog har i lang tid hatt høy fokus på helse og sikkerhet i fabrikkene. Målsettingen er å ha null skader med fravær. H-tallet (skader med fravær pr. million arbeidstimer) var 1,99 i 2011. Sett i et lengre tidsperspektiv har H-tallet i Norske Skog utviklet seg meget positivt, og er svært lavt sammenlignet med annen papirindustri.

### MYTE

Det meste av papiret som kommer i postkassen går i søpla.

#### Fakta:

FEIL. I Europa blir to tredjedeler av papiret resirkulert. I dag utgjør gjenvunnet papir halvparten av råmaterialet i nytt papir, og papirindustrien jobber hele tiden systematisk for å øke denne andelen.

Norske Skog publiserte som et av de første norske selskapene en egen miljørapport allerede i 1992. Den er senere omdøpt til bærekraftrapport, og Norske Skog har vunnet en rekke priser både nasjonalt og internasjonalt for sin rapportering innenfor miljø, bærekraft og klima.

## Konsernsjefer og styreledere i Norske Skog

Norske Skog har hatt følgende konsernsjefene:

Navn	Periode
Rolv Lindseth	01.03.1962 – 31.12.1981
Arnfinn Hofstad	01.01.1982 – 17.04.1994
Jan Reinås	18.04.1994 – 31.12.2003
Jan Oksum	01.01.2004 - 20.03.2006
Christian Rynning-Tønnesen	06.06.2006 – 31.12.2009
Sven Ombudstvedt	Fra 01.01.2010

Og har hatt følgende styreledere:

Navn	Periode
Reidar Due	01.03.1962 – 20.05.1983
Torkel Wetterhus	20.05.1983 – 16.05.1984
Jan Jenssen	16.05.1984 – 22.03.1989
Lage Westerbø	22.03.1989 – 29.04.2002
Lars W. Grøholt	29.04.2002 – 12.04.2007
Kim Wahl	12.04.2007 – 23.04.2009
Eivind Reiten	Fra 23.04.2009



# De enkelte fabrikkene

Sortert etter når de ble en del av konsernet.



## Skogn

Fabrikken var Norske Skogs vugge og startet produksjon på PM 1 1966. PM 2 kom året etter og PM 3 i 1981. Fabrikken har hatt flere omfattende tekniske oppgraderinger. I 1999 ble det bygd returpapiranlegg, slik at fabrikken i dag kjører på ca. 25 prosent returpapir og ca. 75 prosent tømmer. Den var i mange år en svært viktig bidragsyter til Norske Skogs konsernresultat. Bak de gode resultatene har vært flere faktorer, og de viktigste er stordriftsfordeler (560 000 tonn avispapir på tre maskiner), lave strømpriser fram til de siste årene, og gode havnefasiliteter.

De siste årene har Skogns lønnsomhet blitt svakere, på grunn av generell kostnadsøkning og en stadig sterkere norsk krone. Skogn blir likevel vurdert å være en fabrikk for fremtiden grunnet størrelsen og gode investeringer.



## Follum

På Follum ved Hønefoss har det vært drevet treforedling siden 1873. Fabrikken var Norges største produsent av avispapir før Skogn bygde PM 3 på 1980-tallet, og eide også betydelige kraftressurser. Tidlig på 90-tallet ble det gjort omfattende utredninger som konkluderte med at en eventuell ny avispapirmaskin i Sør-Norge burde bli lagt til Follum, men prosjektet ble aldri realisert.

Follum ble etter hvert konvertert fra standard avispapir til bokpapir og magasinpapir. PM 2 ved fabrikken ble stengt i juni 2008, slik at produksjonskapasiteten er 290 000 tonn. I desember 2011 ble det besluttet å legge ned virksomheten også ved de to gjenværende papirmaskinene. Dette vil skje i slutten av mars 2012.

## FAKTA Raskeste maskin

Raskeste: Golbey PM2 1800 + m/min



## Saugbrugs

Fabrikken, eller rettere produksjons-stedet, har røtter tilbake til 1859. En rekke forskjellige trebaserte produkter er laget ved fabrikken, som finpapir, avispapir, emballasje og silkecellulose. Magasinpapir startet i 1937. Dette ble etter hvert hovedproduktet, og fabrikken har i dag tre maskiner som lager superkalandert (SC) magasinpapir. Den nyeste papirmaskinen (PM 6) startet i 1993, og er fortsatt en av verdens mest kostnadseffektive enheter for SC-papir. Saugbrugs har produksjonskapasitet på 545 000 tonn, og i likhet med Skogn er lønnsomheten på Saugbrugs blitt svakere de siste årene.

Saugbrugs har utslipp av prosessvann til det innelukkede vannsystemet i Iddefjorden, hvor den indre delen var mer eller mindre død fram til produksjonen av silkecellulose ble lagt ned tidlig på 90-tallet og det ble bygd moderne renseanlegg. Siden da er vannkvaliteten i Iddefjorden blitt veldig mye bedre, og produksjonen ved Saugbrugs har i dag knapt noen påvirkning på miljøet, i likhet med det meste av annen papirindustri.



## Golbey

Denne fabrikken var Norske Skogs første etablering utenfor Norge. PM 1 startet produksjonen i 1993, og PM 2 i 1998. Råstoffet er i hovedsak returpapir, men om lag en fjerdedel er tømmer. Golbey har en produksjonskapasitet på 620 000 tonn standard avispapir, og regnes som en av verdens mest effektive enheter for denne papirtypen.

Golbey låner vann fra elven Moselle til bruk i produksjonen. Elven har relativt liten vannføring, men fabrikken har meget gode renseanlegg slik at det aldri har vært noen miljøproblemer.

### MYTE

Elektroniske medier overtar for papir i formidling av kunnskap.

#### **Fakta:**

Nyere forskning i flere land viser at det er lettere å ta til seg og forstå en tekst på papir fremfor en dataskjerm. Det leses raskere og oppleves mindre stressende å lese på papir fremfor skjerm viser flere studier.



## Bruck

Fabrikken, som ligger i Steiermark i Østerrike, ble kjøpt av Norske Skog i 1995. Det er produsert papir i Bruck siden 1881. Fabrikken har i dag to papirmaskiner som produserer henholdsvis avisepapir og LWC magasinpapir. Avisepapirmaskinen er fra 1953, var i sin tid verdens største i sitt slag og ble i 1973 en av de første til å bruke returpapir som råstoff til avisepapir. LWC-maskinen er fra 1988, og Bruck var den aller første papirfabrikken som produserte denne papirtypen med en viss innblanding av returpapir. Samlet produksjonskapasitet i Bruck er 405 000 tonn.

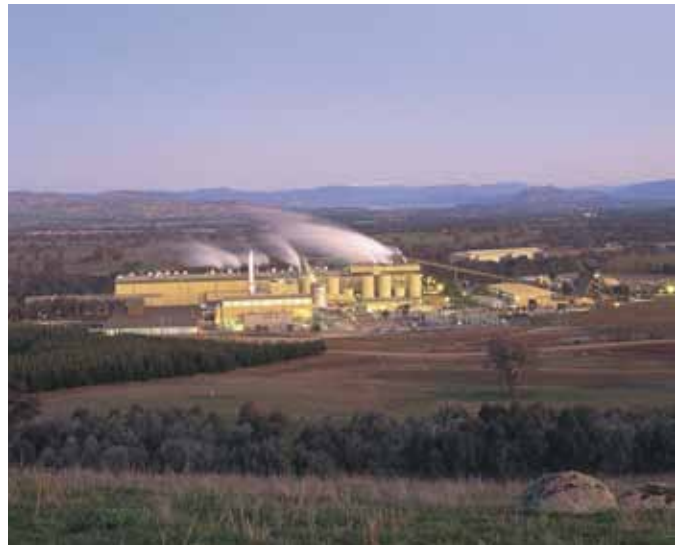
De neste 6 fabrikkene ble kjøpt av Fletcher Challenge i 2000. På det tidspunktet var det den største norske utenlandske investeringen gjort av et norsk selskap – på 21 milliarder kroner.

## Tasman

Fabrikken ligger i Kawerau på nordøya på New Zealand og ble kjøpt av Norske Skog i 2000. I likhet med Skogn og flere andre fabrikker var det en tilgjengelig tømmerressurs som var det opprinnelige grunnlaget, idet verdens største menneskeskapte skogområde på over en million dekar ligger i nærheten. Den første papirmaskinen kom i drift i 1955. Etter hvert ble det bygd to papirmaskiner i tillegg, men en av dem ble stengt i 2006 i forbindelse med restrukturering av virksomheten i Australasia. Tasman har en produksjonskapasitet på 315 000 tonn.



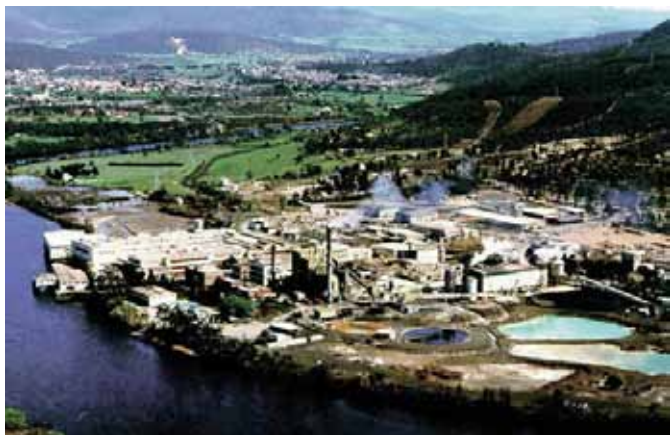
Tasman-fabrikken ligger i et vulkanområde og har lenge brukt jordvarme som delvis energikilde til tørking av papiret. De siste årene er det også bygd kraftstasjon som utnytter jordvarmen til produksjon av elektrisk kraft.



## Albury

Fabrikken ligger i delstaten New South Wales og er en av to avisepapirfabrikker i Australia. Den har en papirmaskin som ble bygd i 1981 og som har en produksjonskapasitet på 280 000 tonn. Fabrikken bruker i betydelig grad lokalt returpapir som råstoff og har vært gjennom flere omfattende oppgraderinger.





## Boyer

Boyer var den første avispapirfabrikken i Australia, beliggende på øya Tasmania, og startet virksomheten i 1941. På grunn av råstoffsituasjonen ble det i mange år brukt noe eukalyptus som råstoff, og dette gjorde at fabrikken måtte ha en såkalt halvkjemisk prosess med tilhørende høye utslipp. Boyer var så vidt vites den eneste avispapirfabrikken i verden som brukte løvskog som råstoff. Fabrikken er senere ombygd og bruker i dag furu og i en viss grad returpapir som råstoff. Produksjonskapasiteten er 270 000 tonn.

Boyer er verdens sørligste avispapirfabrikk. Også de to neste i rekken av sørligste fabrikker, Tasman og BioBio, tilhører Norske Skog.

### MYTE

Andre produkter gjenvinnes i større grad enn papir.

#### Fakta:

Emballasjepapir utgjør mer enn halvparten av alt emballasjemateriell som gjenvinnes, mer enn glass, plastikk og metall til sammen. (Kilde Eurostat).



## Singburi

Fabrikken er eneste produsent av avispapir i Thailand, og er fullstendig basert på returpapir som råstoff. Den ble kjøpt i 1998 og markerte starten på Norske Skogs ekspansjon i Asia. Nå er det bare Singburi igjen av de asiatiske fabrikkene. Fabrikken har en papirmaskin med produksjonskapasitet 130 000 tonn og som ble startet i 1994.



## Pisa

Fabrikken ligger i Parana-provinsen sør i Brasil, og bruker rasktvoksende plantasjefuru som råstoff. I likhet med Skogn og Tasman var det i stor grad lett tilgjengelig tømmer som lå bak lokaliseringen. Fabrikken er eneste produsent av avispapir i Brasil, og har en papirmaskin med produksjonskapasitet 185 000 tonn som startet i 1984. Pisa kom inn i Norske Skogs fabrikkportefølje gjennom Fletcher-oppkjøpet i 2000, idet Fletcher eide 49 prosent. Norske Skog kjøpte ut de andre eierne kort tid etter.





## BioBio

Fabrikken ligger i byen Concepcion i Chile og har fått navn etter Chiles nest lengste elv som renner ut nær ved. Fabrikken startet sin virksomhet allerede i 1957, og kom i Norske Skogs eie gjennom Fletcher-transaksjonen. Den har en mindre avispapirmaskin med produksjonskapasitet 130 000 tonn.

BioBio ble rammet av et stort jordskjelv vinteren 2010, med en langvarig produksjonsstopp etterpå. Ingen av de ansatte ble fysisk skadet i skjelvet.



## Walsum

Fabrikken ble kjøpt fra det tyske Haindl-konsernet i 2001 og produserer høykvalitets LWC magasinpapir på

to maskiner, med separat bestrykning. Fabrikken ligger i Ruhr-området og startet produksjon i 1962. De to nåværende maskinene er fra 1985 og 1991 og har i alt en produksjonskapasitet på 435 000 tonn.



## Parengo

Parengo ble kjøpt fra Haindl samtidig med Walsum og ligger nær Arnhem i Nederland. Lønnsomheten ved fabrikken har gjennomgående vært svak, og den ene av de to papirmaskinene ble stengt i 2009. Det arbeides nå med salg av gjenværende virksomhet.

Parengos produksjonskapasitet er 265 000 tonn.

## MYTE

Papirindustrien er den største forbruker av skog.

### Fakta:

Papirindustrien bruker kun 11 prosent av alt uttak av skog i verden. Resten går til brensel (50%+) og annen trebasert industri.

Trevirke til papirproduksjon:

- 50 % kommer fra gjenvunnet papir
- 50 % er ferskt trevirke hvorav:
  - 13 % fra overflødig kapp, spon, treetopper
  - 25 % fra nødvendig tynning av skogen.

## Bredeste maskin

Bredeste: Golbey PM2 970 cm



## Anekdote

På 70- og 80-tallet var strømprisene i Norge svært lave, og det var god økonomi for Skogn å importere tømmer fra Russland og foredle det til papir med eksport til for eksempel Taiwan. Tømmeret kom med russiske båter, og kapteinen på en av disse båtene ble invitert til kontoret til daværende administrerende direktør Rolv Lindseth.

Kapteinen så ut på parkeringsplassen og kommenterte at det måtte være veldig mange direktører på fabrikken. – Slett ikke, sa Lindseth. – Det er bare en direktør og det er meg. – Jaså? sa russeren. – Hvem er det som har alle disse bilene da?

# Resultater Norske Skog

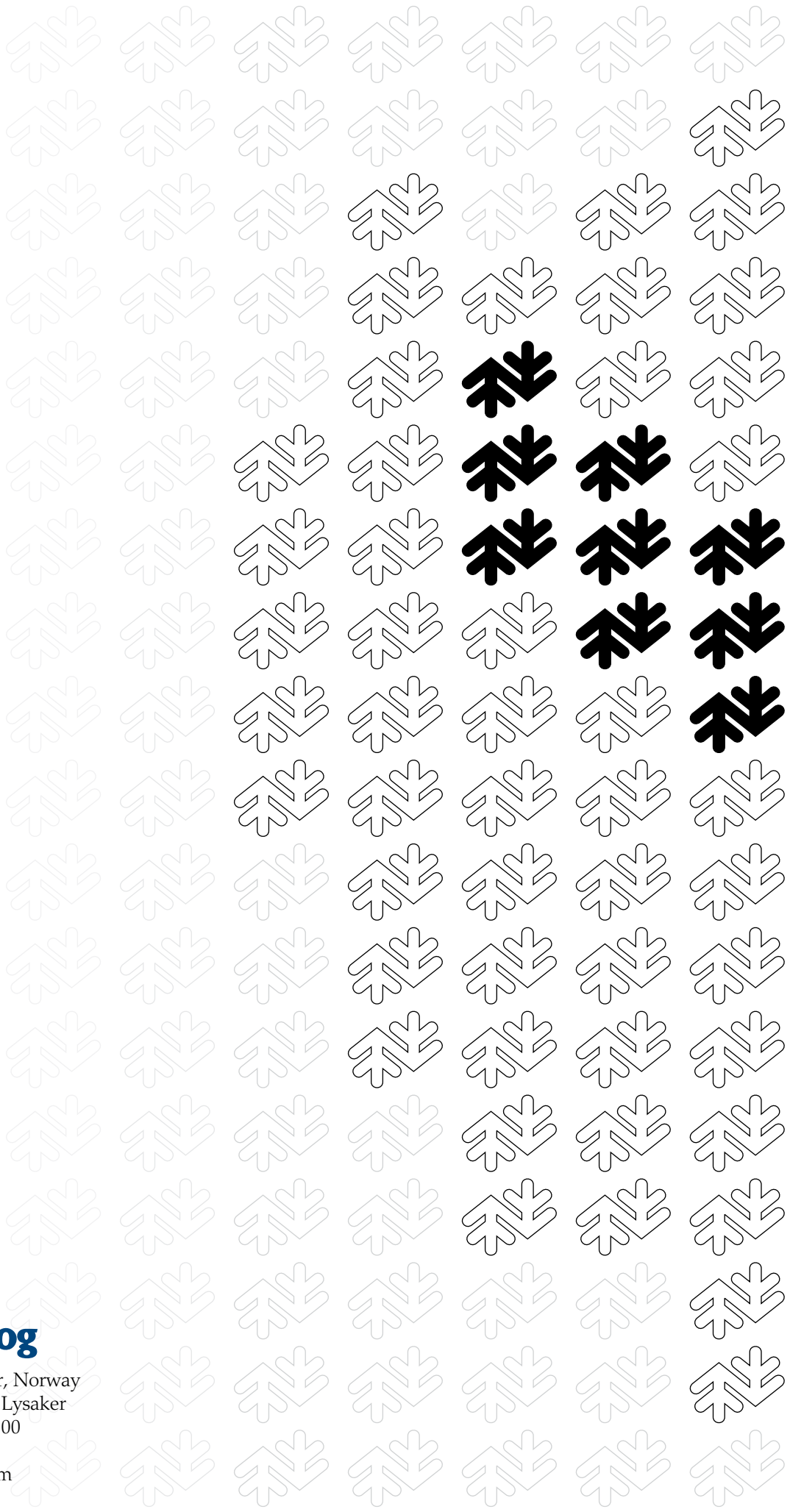
Regnskapsregler og -prinsipper er endret ved flere anledninger, så tallene er ikke direkte sammenlignbare.

År	Driftsinnt. mill. kr	Brutto DR mill. kr	Brutto DM %	Nettores. mill. kr	Kontantstrøm mill. kr	ROCE %	ROA %	Driftsinnt./ Gj.sn. balanse
1970	227	47	20,7					
1971	358	59	16,5					
1972	592	85	14,4					
1973	725	134	18,5					
1974	851	168	19,7					
1975	904	68	7,5					
1976	983	101	10,3					
1977	996	115	11,5					
1978	1 145	142	12,4					
1979	1 450	202	13,9					
1980	1 726	227	13,2	7	172		9,3	1,29
1981	1 862	242	13,0	3	180		7,1	1,11
1982	2 006	309	15,4	-1	213		9,3	1,11
1983	2 007	353	17,6	19	240		14,4	1,13
1984	2 229	404	18,1	45	365		18,3	1,10
1985	2 863	449	15,7	61	390		17,5	1,22
1986	3 018	450	14,9	77	407		15,4	1,08
1987	3 465	429	12,4	76	462		14,6	1,03
1988	3 480	481	13,8	92	522		14,9	0,85
1989	9 455	1 678	17,7	802	918		17,0	1,09
1990	9 879	1 676	17,0	773	1 001		15,0	0,99
1991	8 640	1 183	13,7	246	1 405	7,2	8,0	0,79
1992	7 557	728	9,6	-516	256	-0,6	0,4	0,64
1993	7 338	851	11,6	-47	492	3,4	5,0	0,62
1994	9 170	1 348	14,7	206	866	8,3	7,1	0,78
1995	12 548	3 332	26,6	1 699	2 555	25,4	21,4	0,94
1996	13 265	3 136	23,6	1 317	2 616	15,9	13,2	0,84
1997	13 312	2 223	16,7	590	1 615	8,4	7,0	0,78
1998	14 908	3 103	20,8	1 020	2 859	11,7	9,4	0,72
1999	18 054	3 818	21,1	1 300	2 162	11,0	9,2	0,73
2000	26 635	6 599	24,8	2 184	4 922	13,1	10,6	0,62
2001	30 354	8 419	27,7	2 660	7 052	13,7	9,5	0,52
2002	23 471	5 198	22,1	1 168	3 687	3,2	2,3	0,46
2003	24 068	4 686	19,5	406	2 973	3,6	3,0	0,53
2004	25 302	4 303	17,0	629	2 948	2,5	1,9	0,56
2005	25 726	3 957	15,4	-848	3 061	2,8	-0,1	0,53
2006	28 812	4 704	16,3	-3 017	2 763	3,6	-4,7	0,59
2007	27 118	3 932	14,5	-683	2 166	3,0	1,8	0,61
2008	26 468	2 725	10,3	-2 765	1 977	0,3	-2,8	0,60
2009	20 362	2 185	10,7	-1 400	1 697	-1,2	-3,1	0,52
2010	18 986	1 413	7,4	-2 469	397	-3,1	-7,5	0,61
2011	18 904	1 515	8,0	-2 545	455	-0,9	-8,7	0,74

**Brutto DR:** Brutto driftsresultat  
**Brutto DM:** Brutto driftsmargin

**ROCE:** Avkastning på sysselsatt kapital  
**ROA:** Avkastning på totale eiendeler

**Driftsinnt./Gj.sn. balanse:** Totale driftsinntekter i forhold til gjennomsnittlig totale eiendeler 1.1 og 31.12 i gjeldende år



**Norske Skog**

PB 329, 1326 Lysaker, Norway  
Oksenøyvn 80, 1366 Lysaker  
Phone: +47 67 59 90 00  
Fax: +47 67 59 91 81  
[www.norskeskog.com](http://www.norskeskog.com)