

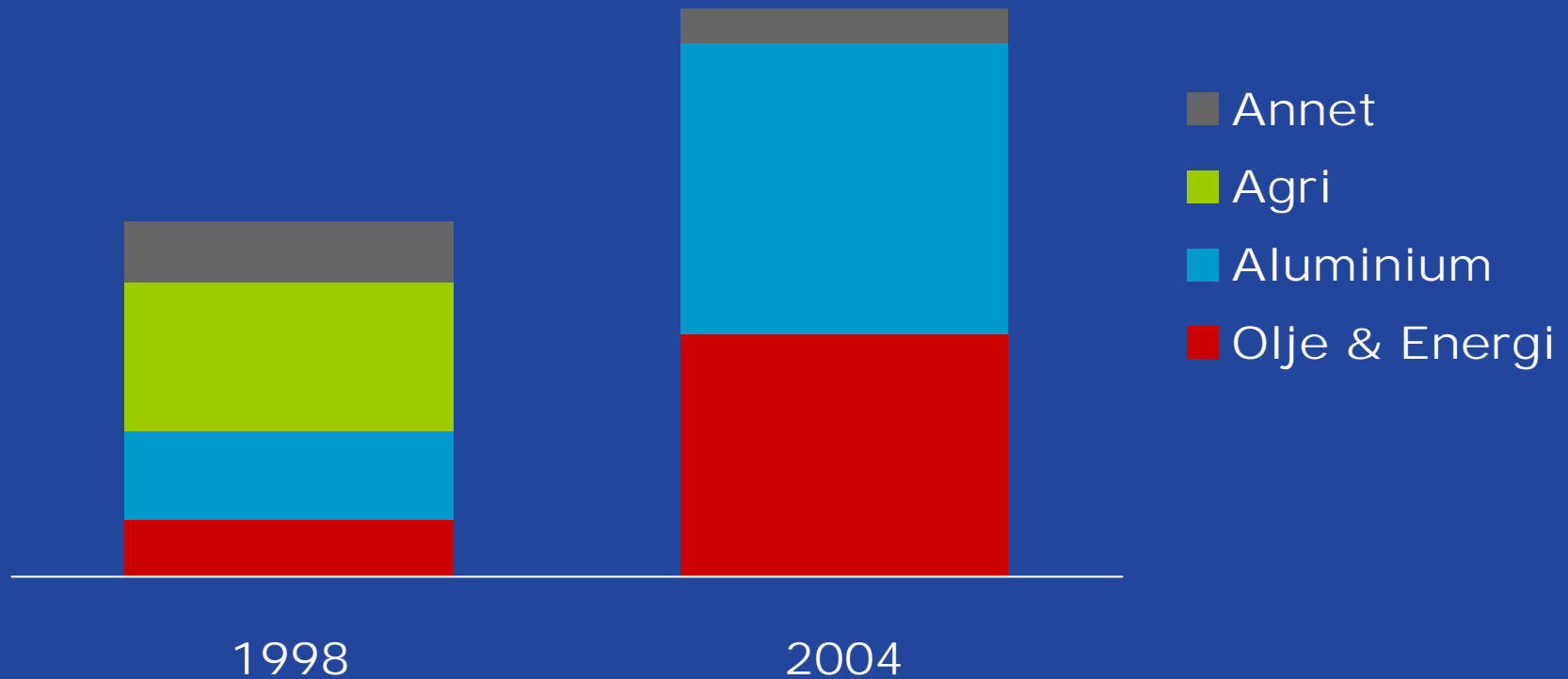
Eierskapskonferansen 2005  
Nærings- og handelsdepartementet 17. mars 2005  
Generaldirektør Eivind Reiten



Tradisjonell virksomhet i endring og fornyelse.  
Erfaringer fra Hydro.

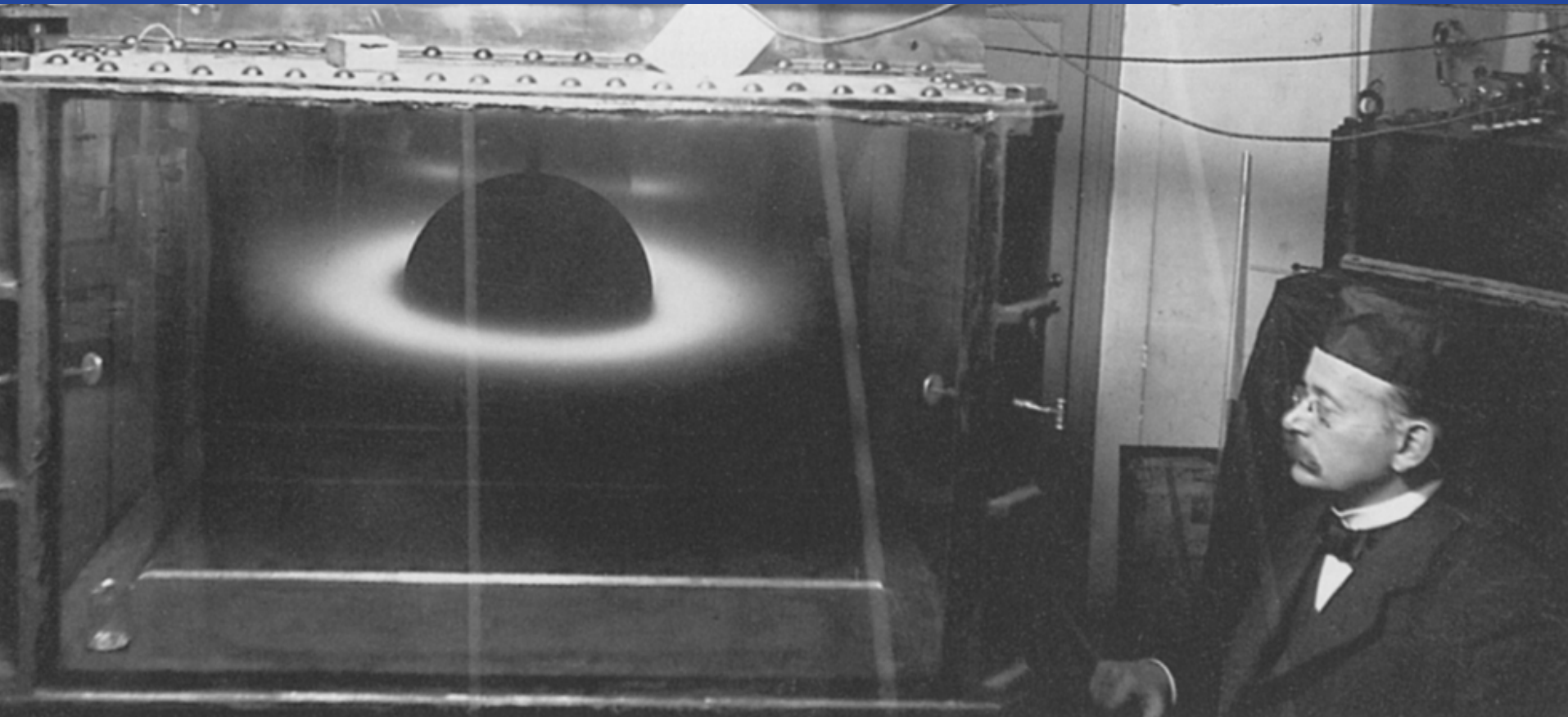
# Hydro – et selskap i endring

## Fordeling av inntekter mellom forretningsområdene



# Kristian Birkeland – den uunnværlige forskeren

Skafter Sam Eyde teknologien som gjør det mulig å produsere nitrogengjødsel

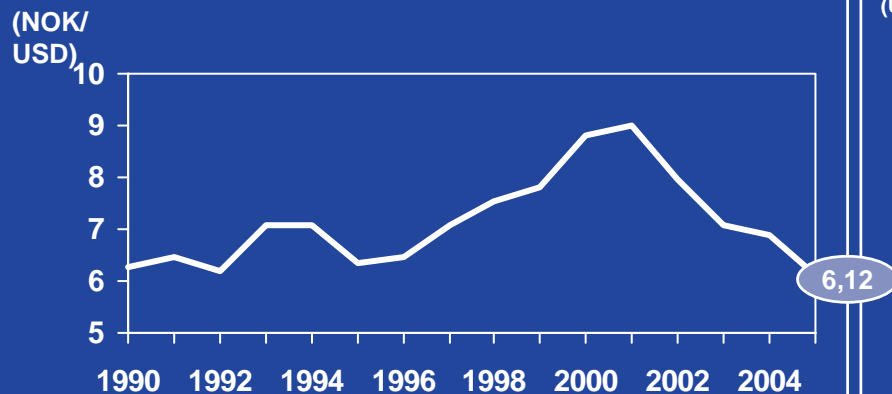


# Fra vannkraft til livskraft – dagens Hydro blir til

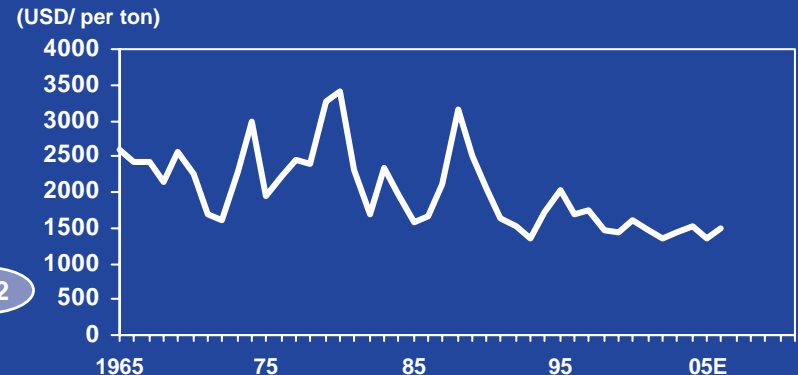


# Tøff konkurransesituasjon for norsk industri

## Store kurssvingninger<sup>(1)</sup> (NOK/ USD)

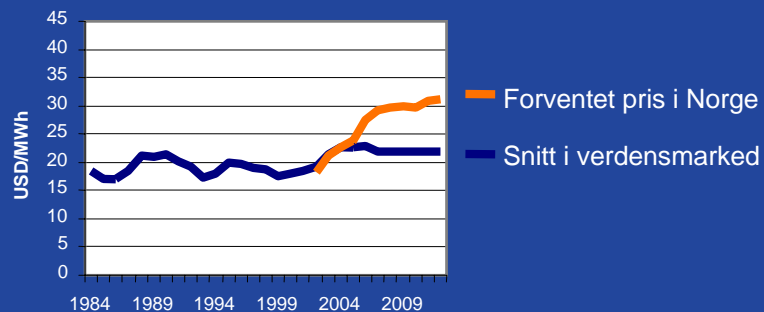


## Aluminiumpriser forventes å gå ned i snitt 0,8% i året

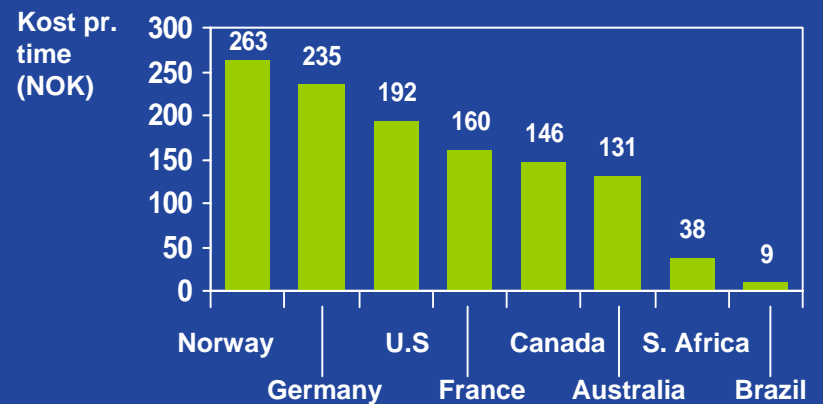


## Kraftprisene er mindre konkurransedyktige

Snitt pris til aluminium smeltere  
Nominelle verdier



## Norsk lønnsnivå er høyt<sup>(2)</sup>



(1) NOK/ USD gjennomsnitt over året, oppdatert per 15. Mars 2005

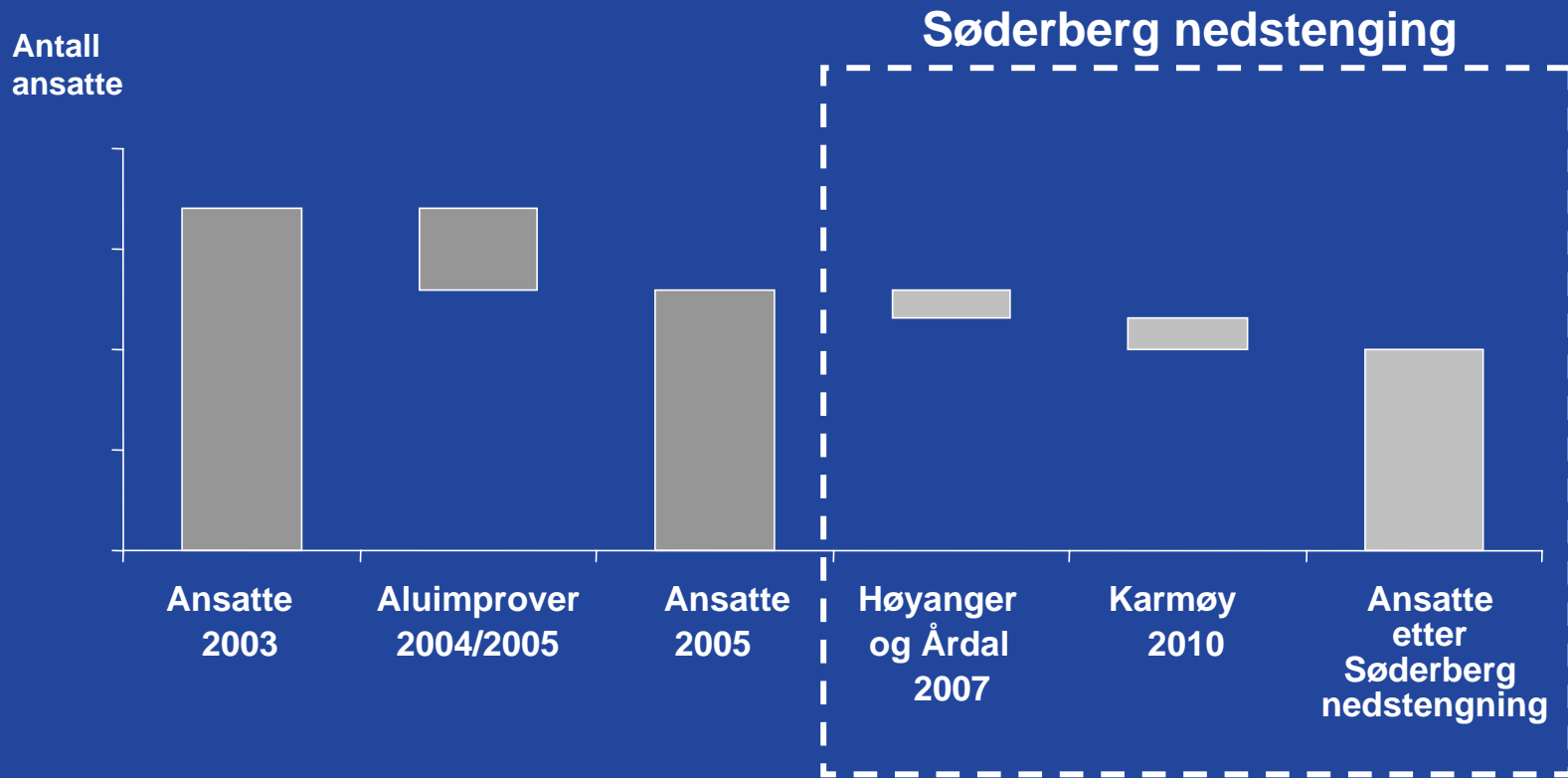
(2) Update: April 2003 data from Svenskt Näringsliv, 100 NOK = 93,91 SEK

Note: Valuta- og krafpr spotpriser for 2003 oppdatert pr. 13.05.2003

Kilde: CRU, NHO, SSB, Norges Bank, NordPool, EIU Dataservices



# Nedbemanning for å forbedre produktiviteten – Hydro Aluminium i Norge



# På Sunndal ..... og i Qatar



# Erfaringer med omstillinger I

- Erkjenn de ubehagelige sannhetene tidlig.
- Ikke utsett vanskelige beslutninger ved å "love å se på saken en gang til". Det gjelder å handle før kassen er tom.
- Vær åpen og inkluderende med de ansatte fra første dag.
- Politisk engasjement for å få omgjort ubehagelige beslutninger er regelen. Bedriftens langsiktige utvikling er det bare du som tar ansvar for.
- Det er nesten alltid større endringsbehov enn ansatte og omgivelser hevder er nødvendig

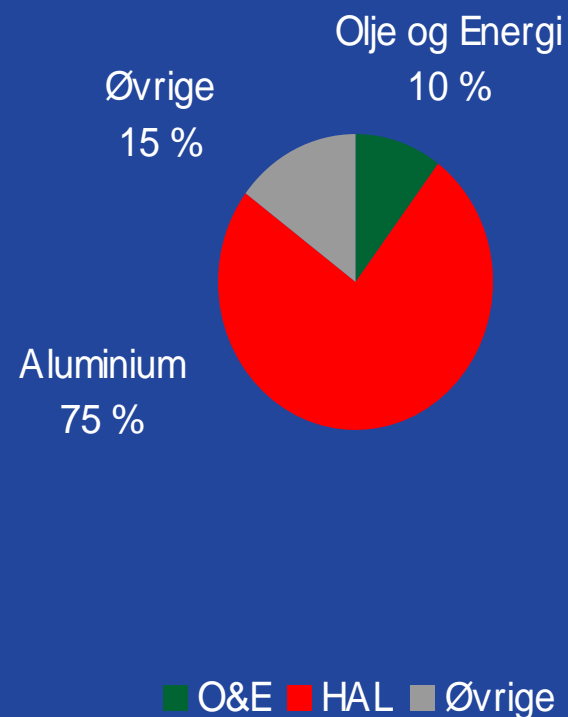


## Erfaringer med omstillinger II

- Forhold utenfor Norge bestemmer langt mer av våre muligheter enn vi liker å innrømme.
- I et rikt oljeland, som ofte betaler seg ut av vanskelige valg, er det ofte tungt å få forståelse for omstillingsbehov.
- Vårt tettvevde sosiale sikkerhetsnett kan både være en hjelp og en sovepute.
- Bedrifter med stort statlig eierskap, - omverdenens forventninger tar ikke alltid høyde for virkeligheten for børsnoterte selskaper.

# Hydros 35 000 ansatte i 35 land

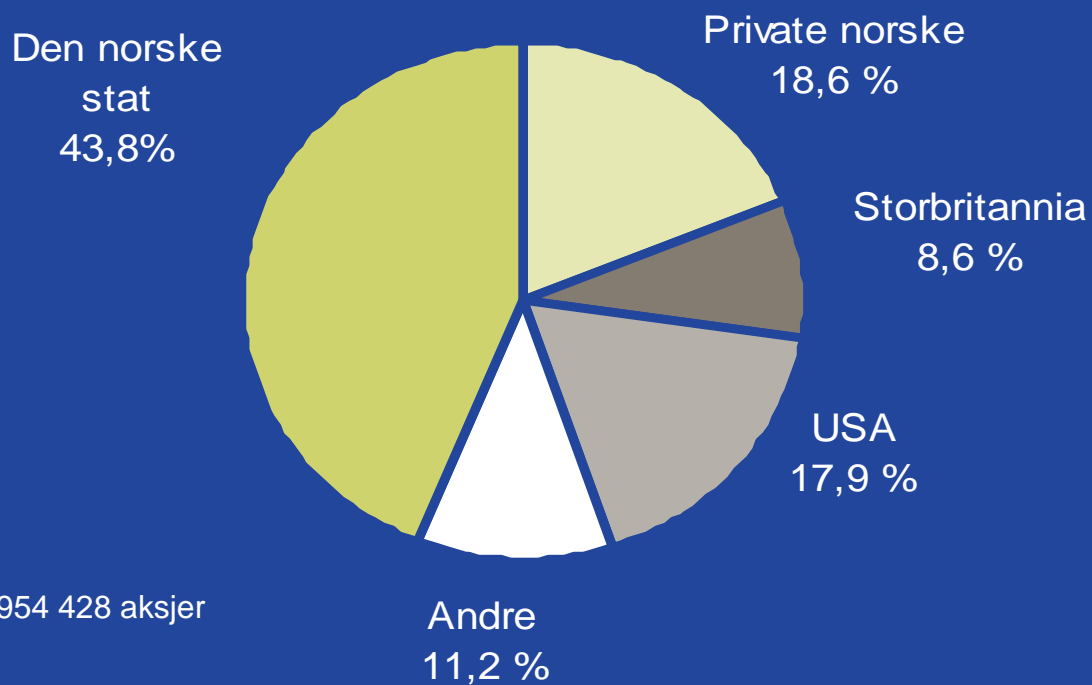
Norge	12 000
Tyskland	5 600
USA	3 800
Frankrike	2 000
Storbritannia	1 500
Italia	1 300
Sverige	1 200
Danmark	970
Østerrike	830
Spania	680



Avrundede tall pr. 31. desember 2004  
(mot 43 000 året før)

# Hydros 40.000 aksjonærer

Fordeling av aksjene:



Totalt: 258 954 428 aksjer

1. Mars 2005 - IR