FERDMAGASINET

01/2019 KONSERNMAGASIN UTGITT AV FERD AS

Side 4

Snøhetta og Ferd i tett samarbeid om NRK-tomten

Innhold

Leder **Side 3**
Norsk skole: Frafall og feilslåtte reformer

Ferd Eiendom **Side 4**
Lagspill med Snøhetta: Rom for eventyrlyst på NRK-tomten

Ferd Eiendom **Side 10**
Finansiering: Grønt lån for Asker Tek

Ferd **Side 12**
Ytringsfrihet: Inn i nytt fond for Norsk PEN

Elopak **Side 14**
Gjenvinning: Sirkulær økonomi for karbonnøytral kartong

Aibel **Side 16**
Byggestart og nye oppdrag: I god driv for Johan Sverdrup

Servi Group **Side 18**
2018 et vendepunkt: Ny toppsjef, ny organisering, ny vekst

Brav **Side 22**
Med smøring i blodet: Full fart i bakke og business

Ferd **Side 25**
2018: Lite tilbakeslag i lang oppgang

Ferd Ekstern Forvaltning **Side 26**
Satser globalt: Motstrøms investeringer ga pluss i 2018

Ferd Sosiale Entreprenører **Side 28**
Møteplasser: Offentlig sektor, næringsliv, sosiale entreprenører

Ferd Sosiale Entreprenører **Side 29**
Investerer i Danmark: Inn i Den Sociale Kapitalfond Invest

Ferd Sosiale Entreprenører **Side 30**
«Social Startup»: Akselerator for selskaper med flere bunnlinjer

Dette & Hint **Side 32**
Bra påske med Brav – til fjells såvel som i lavlandet. Nytt om navn

Ferd

Ferd er et familieeid norsk investeringsselskap som satser på verdiskapende eierskap i virksomheter og finansielle investeringer. I tillegg til den kommersielle virksomheten har konsernet et omfattende engasjement innenfor sosialt entreprenørskap.

Forretningsområder

Ferd Capital
Ferd Special Investments
Ferd Invest
Ferd Ekstern Forvaltning
Ferd Eiendom
Ferd Sosiale Entreprenører

Redaksjonen

Redaktør:
Bolt Communication AS

Tekst:
Ferd ved:
Signe Marie Sørensen (side 4–9, 16–17, 22–24), Hans Gudmund Tvedt (side 12–15, 18–21, 25–27, 32), Anniken Grundt (side 28–31)

Design/Layout:
Bolt Communication AS

Trykk:
Bodoni Oslo AS | **Opplag:** 1 750

På forsiden: Sammen for å skape fremtidens Marienlyst – foran fra venstre: Marius Haugland Næss, Carl Brynjulfsen, Knut Bjørgum. Bak fra venstre: Amaury Vaillant, Ingebjørg Skaare, Stian Levi Andresen, Tom Erik Myrland, Silje Strøm, Sigurd Ødegård, Sigmund Olav Lie, Geir Karlsen
Foto: Olav Heggø. (Side 4–9)

Ferdmagasinet er utgitt av:

Ferd AS
Strandveien 50
Postboks 34
1324 Lysaker

Telefon: 67 10 80 00
Faks: 67 10 80 01
E-post: post@ferd.no

www.ferd.no

Frafall og feilslåtte reformer

Foto: Frederic Boudin

> **Heldigvis er det nå en gryende forståelse på tvers av politiske skillelinjer for at mye må endres i norsk skole.**

For over ti år siden, i 2008, viste NHOs daværende administrerende direktør Finn Bergesen meg en oversikt over frafallet i videregående skole. Den viste nøyaktig det samme som tilsvarende oversikter viser i dag: Tre av ti gutter og to av ti jenter faller fra på dette skoletrinnet. I disse ti årene, antagelig i noen år før dette også, har vi visst om et stort problem uten at vi, det vil si Norge, har klart å endre statistikken. Dette til tross for at vi jo er et land der vi lovpriser oss selv for en vitenskapelig tilnærming til samfunnsforhold, og for en pragmatisk holdning til gode løsninger som vi iverksetter uten å sløse med tid eller liv.

Jeg skal ikke begi meg inn på hvorfor vi ikke har klart å gjøre noe med problemet. I etterkant av Camilla Stoltenberg-utvalget har vi fått en viss debatt om dette, men den står i fare å bli nokså grunn, siden det er mange i systemet som har mye å tape, og derfor mye å forsvare. Forhåpentligvis strander debatten likevel ikke, men holdes flytende med fokus på hva vi bør gjøre nå. Selv vil jeg heller forsøke å si noe om det vi som ikke er politikere, byråkrater, eller akademikere, kan gjøre.

For antageligvis ville problemet vært langt verre, hadde det ikke vært for det som mange utenfor det tradisjonelle skoleløpet har gjort. La meg nevne noen jeg kjenner godt: Ungt Entreprenørskap tilbyr entreprenørskapsopplevelser på flere utdannelsestrinn. Effekten av dette er ikke bare at elever som har hatt ungdoms- eller studentbedrift har dobbelt så stor sannsynlighet for å bli gründer som andre, men også at det å lære ved å gjøre gir selvinnsikt, og gjør at elevene tar bedre valg for seg selv. Jeg er villig til å vedde på at frafallet blant disse elevene også er lavere enn for gjennomsnittet. Andre sosiale entreprenører som Pøbelprosjektet, Lyk-z, og Kjør for livet har fått ungdom tilbake på et spor, nytt eller gammelt. Forskerfabrikken har inspirert gryende forskere og barn som kjedet seg i naturfagstimene fordi de var understimulert. Intempo har gjennom tidlig innsats og Bravo-leken selskapet har utviklet stimulert til bokstav- og ordforståelse som gjør små barn bedre forberedt på skolen.

Men egentlig skammer jeg meg over å ikke ha gjort noe for å løse selve systemfeilen. Det vi har gjort gjennom våre sosiale entreprenører, er å legge noen klopper over en frådende elv når vi skulle bygget en bro for alle. Mange sosiale entreprenører har ambisjoner om systemendring, men det er langt fra alle som får det til, og skolen er blant de vanskeligste å endre. Faktisk har det vist seg «lettere» å drive systemendring i barnevernet, slik Forandringsfabrikken har bevist.

Kanskje mest systemendrende, eller i hvert fall med potensial for å bli det, er UngInvest AIB. Dette er et foretak eid av Buskerud fylkeskommune, og et praktisk alternativ for ungdommer som trenger andre tilbud enn den ordinære videregående opplæringen. UngInvest har 31 års erfaring med å jobbe sammen med ungdom – antagelig like lenge som vi har kjent frafall som problem. Det må være et mål å gjøre dette alternative skoleløpet tilgjengelig i hele Norge, ikke bare i Buskerud. Dette er dog hovedsakelig en oppgave for det offentlige. Likevel, private bedrifters vilje til å stille opp med praksis- og lærlingeplasser er en svært kritisk del av dette tilbudet, slik det er for mange andre løsninger. Vi må senke terskelen for at ungdom får nye muligheter, slik Tormod Haugen, driftssjef hos Brav på Lillehammer, har gjort i samarbeid med Lipro Kompetanse og NAV. Dette er et eksempel til etterfølgelse. En feelgood-reportasje kommer i sommernummeret av Ferdmagasinet!

Heldigvis er det nå en gryende forståelse på tvers av politiske skillelinjer for at mye må endres i norsk skole. Den teoretisk baserte skolen passer ikke for alle. Når skoletrøtt ungdom skal lære engelsk, så er det bedre at de forsøker å reparere en firhjuling med en engelsk bruksanvisning enn at de blir tvunget til å tolke Shakespeare. Det kommer nå stadig nye initiativ fra politisk hold som er langt mer tilrettelagt for ungdom som trenger alternative skoleløp. Disse må vi heie frem. Samtidig må vi imøtegå argumentene fra de som tviholder på feilslåtte reformer der all ungdom skal hoppe gjennom samme ring samtidig.

Finn Bergesen var en person jeg satte svært høyt, men som døde så altfor tidlig. Hver gang jeg hører om frafallsproblematikken tenker jeg på ham, og har dårlig samvittighet. Vel, Finn, jeg lover å ha mer hastverk nå.

Johan H. Andresen

Vil skape rom for på NRK-tomten

Ved hjelp av godt lagspill over lengre tid, er Snøhetta og Ferd nå ett steg nærmere drømmen om å åpne Marienlyst opp for Osloboerne. En bærekraftig, skapende og inkluderende bydel er målet. Velkommen til Lyst!

eventyrlyst

Illustrasjon: Snøhetta/Plomp

For alle: *Lysthuset og det koselige torget skal være åpent og tilgjengelig. Her møtes lek, coworking, cafeer og hotell under ett glasstak. Illustrasjon: Snøhetta/Plomp*

Morgenlyset og fjordutsikten når tvers gjennom Snøhettas luftige lokaler i Skur 39, og inn til møterommet der Lyst-teamet er samlet for en gjennomgang av planene.

– I dag har vi en overraskelse til dere, sier Knut Bjørgum, prosjektleder for Lyst i Snøhetta. Arkitektene Snøhetta og eiendomsutviklerne fra Ferd tar straks plass rundt det massive trebordet og faller til ro. Bjørgum trekker duken av med en lett håndbevegelse og avslører to vakre modeller som illustrerer hvordan Marienlyst kan bli om Ferd når frem i konkurransen.

– Jeg tror vi har klart å skape et sted der man virkelig vil høre til, smiler Marius Næss, en av arkitektene bak de spektakulære planene. Silje Strøm, markedsdirektør i Ferd Eiendom, er konseptansvarlig for prosjektet og har ledet arbeidet med Snøhetta. Hun er overbevist om at prosjektet har fått formen de drømte om da det startet for et år siden.

– Det er så nyskapende og flott! Vi har stor tro på at prosjektet vil skape varige verdier for byen og menneskene her, sier hun.

Foran oss ligger de to modellene som i løpet av de neste årene kan bli til mer enn 1200 moderne boliger, eller Lystgårder som de kaller det, med rom for veksthus og hageparseller på takene. Rundt dem ligger grønne Lystparken med Majorstuabekken sildrende som en livgivende åre gjennom området, og et stort vannspeil foran Store studio, like ved den sjarmerende paviljongen, Lillelyst. Og så til slutt – den store finalen, slik bare Snøhetta kan: Kringkastingshuset i ny lekker utgave, «Lysthuset».

Diamanten i prosjektet

Plassert mellom de fredede bygningsfløyene, åpnes Kringkastingshuset for allmenheten. Her er overgangene mellom ute og inne, hardt og mykt, glidende. Lysthuset er uten tvil bydelens møteplass og store identitetsmerke der innovasjon- og gründervirksomhet skal møte lekende barn, coworking spaces, sosiale entreprenører, koselige cafeer og spennende hotellkonsept – alt under ett glasstak. I atriet vil det være mulig å holde alt fra mindre arrangementer, til store nasjonale begivenheter som konserter, konferanser og premieutdelinger. Omgitt av myke linjer i tre, hentes referanser fra Kringkastingshusets interiør og gir det enorme rommet et varmt og fleksibelt uttrykk. I fasaden mot den nye Lystplassen er det planlagt for en innendørs lekevegg med klatremuligheter over flere etasjer.

– Det skal ikke koste å ha det gøy her. Det skal være rom for barn, lek og fysisk utfoldelse. Vi har tro på å forene det lokale tilbudet som allerede finnes i området med nye tilbud som flerbrukshall, barnehager og kulturtilbud. Vi ønsker oss et skapende og fleksibelt sted med mangfold, men vil samtidig ta vare på alt det Kringkastingshuset byr på av

Nyt lyset: I atriet kan du lene deg tilbake med en kopp kaffe, mens barna leker i det som kan bli Norges største lekevegg. Illustrasjon: Snøhetta/Plomp

historie, kvaliteter og formspråk. Her kan Ferd få til begge deler, forteller Strøm.

Arkitekt Næss er overbevist om at Lysthuset vil invitere nærmiljøet, byens beboere og turister til oppdagelsesferd gang på gang.

– Det handler om kvalitet og følelsen av tilhørighet. Det handler om å skape merverdi for folk, sier han oppriktig.

Wow-faktoren

Snøhetta er kjent for sine skulpturelle bygg med muligheter til å bevege seg fritt der lyset og utsikten er på sitt vakreste. Lysthuset er intet unntak. Over Kringkastingshuset er det planlagt for et solcelletak som vipper seg elegant opp som en slak skibakke mot marka og Holmenkollen. Taket er dekket av solceller som skal gjøre hele bygningen selvforsynt med energi. På takene rundt vil det være lagt opp for takhager og uteservering, og ytterst på tuppen: en fabelaktig utsiktspost over Oslo by.

– Taket blir en severdighet, enten det vil eller ei, ler Næss før han kommer med en liten digresjon om Operataket.

– Jeg var ute og jogget her om dagen, og tok turen opp til toppen av Operaen. Da slo det meg hvor fantastisk flott dette virkelig er. Toppen på Lyshuset vil antakelig være enda mer spektakulær, for den ligger så høyt oppe at vi vil kunne se over byen og helt ned til fjorden, sier han. Kollega og prosessleder for prosjektet hos Snøhetta, Ingebjørg Skaare, nikker og legger til at stedet vil ha alle fasiliteter, enten man leter etter bolig, lokaler å jobbe i eller bare et godt sted å være en søndags formiddag.

– Jeg kunne tenkt meg å bo her selv. Personlig er jeg veldig glad i natur, og det vil jeg få her, sier hun før hun drar til seg den ene modellen for å vise hvor hun kunne tenkt seg å bo. Skaare peker på drømmeleiligheten med sikt ut mot torget og vannspeilet.

– Akkurat her, slår hun fast.

At prosjektet de har jobbet med det siste halvåret nå har blitt til en tydelig visjon om en attraktiv bydel, skyldes et nært og tett samarbeid med åpen tilnærming til hverandres metoder.

Det beste fra to leirer

– Det har vært en utelukkende positiv opplevelse å jobbe med Ferd og få innblikk i deres tenkemåte. De er veldig bevisste sine verdier om langsiktighet, soliditet og tydelige spor, sier prosjektleder Knut Bjørgum.

– Eventyrlyst er også en viktig verdi for oss i Ferd, og en av årsakene til at vi valgte å gi oppdraget til nettopp Snøhetta, sier Silje Strøm om arkitektkontoret som står bak noen av verdens mest spennende bygg, plasser og merkevarer. Snøhetta har mottatt en rekke priser i inn- og utland og er kanskje spesielt kjent for sin fintfølelse og ivaretakelse av omgivelser, identitet og mennesker. Samtidig har byggene deres en nærmest magnetisk virkning på mange. Man vil bevege seg rundt på dem, se hvor utsikten er best

Flerbruksbygg: *Lysthuset vil være godt egnet for alt fra små lokale arrangementer, til store TV-produksjoner og konserter. Illustrasjon: Snøhetta/Plomp*

eller hvilke hemmelige oppdagelser man kan gjøre.

– Vi har jobbet sammen med dem i workshops, og startet bredt med bilder og assosiasjoner. Vi besøkte verkstedet og bygde våre egne modeller i samarbeid, noe Snøhetta tok videre i et mulighetsstudie. Deretter inviterte vi hele Ferd til vaffelmøte og en internpresentasjon som vekket stor begeistring. Her viste Snøhetta 20 ulike former å løse Lysthuset på. Det er ikke så ofte vi jobber så bredt med mulige investeringer i tidlig fase, fortsetter Strøm entusiastisk.

Snøhetta har riktignok mye erfaring med å jobbe verdibasert, men den systematiske fremgangsmåten til Ferd var derimot litt mer uvant for dem.

– Det har vært veldig interessant å jobbe med en profesjonell eiendomsutvikler som Ferd. De er mer analytiske og gjør ting i riktig rekkefølge ved hjelp av en god fremdriftsplan og tydelig kommunikasjon, forteller Skaare.

Lærelyst og innovasjon

Direktør i Ferd eiendom, Carl Brynjulfsen, er en av dem som har vært med gjennom hele prosessen og har latt seg begeistre av arkitektene på Vippetangen gang på gang.

– Snøhetta har en metodikk og tilnærming som vi ikke hadde kommet på selv. I denne ligger det store muligheter som gjør prosjektet så utrolig bra til slutt. Jeg har en genuin tro på at vi løser oppgaven, forteller han, noe også Ferds investeringsdirektør Tom Erik Myrland stiller seg bak.

– Vi har gode forutsetninger for å fylle Lysthuset med yrende skapekraft. I tillegg vil vi skape et kunnskapssenter og en møteplass for innovasjon og næringsliv. Det vil settes krav til aktørene som kommer inn her for å skape en helhetlig og fin totalitet, sier han.

Lyst er mer enn et eiendoms-prosjekt for Ferd. I tillegg til å innebære omfattende bydelsutvikling, inkluderer det også et samfunnsmessig perspektiv.

– Det er sjeldent vi ser muligheter som dette; et prosjekt som i så stor grad bidrar til å realisere vår visjon, nemlig å skape varige verdier og sette tydelige spor, legger Myrland til.

Innovasjonsdistriktet Oslo Science City, i området rundt Gaustad, Bindern, Marienlyst og Majorstuen, er foreslått som innsatsområde i Oslo kommunes kunnskapssatsing for å drive vekst og nyskapning. Ferdteamet ønsker derfor å se Marienlyst i sammenheng med Oslo Science City og bidra til en sømløs overgang fra campus til by.

– Oslo Science City er en god idé, og vi ønsker å bidra til at dette blir realisert, sier Brynjulfsen.

Det er lett å se at prosjektet har fått en form og en mening som både Ferd og Snøhetta brenner for. Kanskje kommer det av forholdet de har til Marienlyst og NRK fra før?

TV-metoden

– Jeg som alle andre har alltid hatt et forhold til Kringkastingshuset, men ikke visst så mye om hva som befinner seg på innsiden, forteller prosessleder Skaare.

Hun forteller at det har vært viktig å åpne opp og invitere folket inn til Marienlystområdet og Kringkastingshuset. For å kunne gjøre dette på en måte som både er tro mot byggets historie og samtidig gi folk lyst til å oppholde seg der, har arkitektene latt seg inspirere av film- og tv-industriens manuskripter og «storyboards».

– Vi startet med det karakteristiske prøvebildet for TV-signal, og tenkte at dette området også skal ha alt. Farger, nyanser, tredimensjonalitet, formene, lyden og så videre. Deretter begynte vi å tenke i episoder. Hvordan skal bydelen vokse frem over tid. Hvor skal byggene stå, hvem skal bo her, farger, aktiviteter, attraksjoner. Denne tankegangen ble et prosessverktøy og et felles begrepsapparat, forteller hun.

Like etter at Snøhetta og Ferd hadde gått sammen om Marienlystprosjektet, kom råmanuset til SKAM av Julie Andem ut i bokform.

– Vi brukte dette som inspirasjon, og spurte hva suksessen til SKAM er, sier Næss.

Manus-tankegangen ble en metode for organisering og formidling av tomtens fremtidige utvikling. Gjennom en serie «sesonger» er ønsket å utvikle Marienlyst etappevis, med en robust fleksibilitet fra begynnelse til slutt. Målet er å skape liv, aktivitet og innfri forventninger underveis.

– Ambisjonen er å utforme et «urbant råmanus» for de fremtidige utbyggingstrinnene, der konseptet

knytter referanser til områdets historie, landskapskvaliteter og fremtidig potensiale som attraktivt byområde, sier Bjørgum.

Til forskjell fra tradisjonelle byggetrinn, vil episodene på Marienlyst gi området innhold og aktivitet fra dag én.

– Vi vil at folk skal bli kjent med området piksel for piksel, bilde for bilde, sier Skaare.

– Hvis man bare tenker hvordan sluttresultatet skal bli, har man allerede tapt, legger Næss til.

Selv om teamet hele tiden har vært tro mot områdets identitet, legger de ikke skjul på at det grønne skiftet og Oslos miljøprofil har vært minst like viktig for å gjøre bydelen levedyktig langt inn i fremtiden.

Overraskelsen: *Knut Bjørgum fra Snøhetta viste frem modellen av Lyst for første gang i mars. Silje Strøm (i midten) og Carl Brynjulfsen (t.h) fra Ferd. Foto: Olav Heggø*

Bærekraft og mobilitet i fokus

– Skillet mellom jobb og fritid blir mindre og mindre. For å være en attraktiv tilbyder av næringseiendom, må man også være tilbyder av god livskvalitet, forteller prosjektleder Bjørgum. I årene fremover, vil grønn mobilitet og grønne valg være en viktig del av definisjonen på nettopp det.

Marienlyst vil selvsagt være bilfritt med tilrettelagt parkering under området. Det planlegges blant annet for en ambisiøs satsing på miljøvennlige transportløsninger og deleordninger.

– Når man bor sentralt som dette, vil det ikke være behov for at alle eier egne kjøretøy. Vi ønsker i stedet å legge til rette for en pool med ulike kjøretøy som elbiler, el-sykler og el-lastesykler, som man kan booke ut i fra behov, sier Skaare.

I tillegg til gjennomtenkte løsninger for mobilitet, vil lokal energiproduksjon og variert utnyttelse av takflatene i bydelen stå sentralt. Her vil det være gode muligheter for alt fra grønnsaksdyrking og birøkt til rekreasjon og hageselskap.

– I Kringkastingshuset og Lysthuset er ambisjonen at dette skal bli et energipositivt bygg, et powerhouse som avgir mer energi enn det bruker. I bydelen som helhet vil vi kunne jobbe mot en nullutslippsambisjon innenfor transport. Vi skal jobbe mye med grønne mobilitetsløsninger og bærekraftsambisjonene i prosjektet, forteller Bjørgum.

Et sted for alle

Arkitektene og Ferd er tydelige på at bydelen skal tilhøre folket og være et sted man enten vil bo, jobbe, dra på oppdagelsesferd eller oppleve store begivenheter i. For å skape mangfold i området må det åpnes opp for befolkningen. Teamet vil jobbe for at Lyst skal bli et sted man ønsker å besøke.

– Lysthuset er en gest for å senke terskelen for å komme hit. Når man er mange nok i et rom, og åpner opp nok steder, blir terskelen lav for folk. Jeg er ganske trygg på at dette er et sted folk vil ønske å dra hit på oppdagelsesferd, smiler Næss.

Vi forlater Snøhetta og åpner dørene mot Oslofjorden som ligger glitrende foran oss. Solen har begynt å gi litt varme igjen og minner om at våren er på trappene med alt hva det innebærer av nye eventyr, og kanskje til og med litt ekstra lyst.

Tom Erik Myrland, Silje Strøm og Carl Brynjulfsen er stolte over hva de har fått til sammen med Snøhetta og er spente på salgsprosessen NRK nå står overfor.

– Konkurransen om å få utvikle området vil være hard, men vi har sterk tro på at vi svarer godt på de kriteriene som er lagt både fra NRK og kommunens side. Om vi blir den neste eieren av Marienlyst, blir dette vår måte å gi noe tilbake til byen på, sier Myrland før de runder hjørnet på Skur 39.

Lyst på NRK-tomten

- Ferd har Lyst til å utvikle NRK-tomten til et område med bolyst, kunnskapslyst og skapelyst.
- Lyst er Ferd og Snøhettas helhetlige konsept for utvikling av NRK-tomten og Marienlyst.
- Et konsept med høye ambisjoner for bærekraftig, helhetlig byutvikling og en ambisiøs og respektfull etterbruk av Kringkastingshuset.
- Konseptet tar navnet *Lyst* fra Marienlyst som gjenkjennes i navn på en rekke historiske lystgårder omkring våre største byer.
- Lyst-begrepet speiler blant annet tomtens gode solforhold og verdien av dagslys som viktig parametre for bokvalitet.
- Lyst gir også positive assosiasjoner til innhold og aktiviteter i bydelen; matlyst, leselyst, opplyst og så videre.
- Begrepet tas også videre til navnene i områdets ulike deler, som *Lystgårdene*, *Lysthagene*, *Lystparken* og *Lysthuset* (Kringkastingshuset).

Grønt lån for Asker Tek

Ferd Eiendom inngår første låneavtale om grønt lån for Asker Tek

– Vi i Ferd Eiendom har skarpt fokus på bærekraft i våre prosjekter, og Asker Tek er et fremtidsrettet kontorbygg som understreker dette. Siden vi har hatt et godt samarbeid med Handelsbanken om byggelånsfinansiering gjennom hele byggeprosessen, var det naturlig å gå i dialog om muligheten for å etablere en grønn langsiktig finansiering for Asker Tek. Vi er godt fornøyd med at Asker Tek tilfredsstiller de miljøkriteriene som kreves for å etablere en grønn finansiering, uttaler Sigmund Olav Lie, økonomi- og finanssjef i Ferd Eiendom.

– Eiendom står for en stor andel av det globale energibehovet, og bidrar direkte og indirekte til utslipp av klimagasser. Som en av Nordens største banker på eiendomsfinansiering, er det derfor viktig for oss å bidra til en mer bærekraftig utvikling også i denne sektoren. Med grønn finansiering bruker vi vår rolle til å støtte sektorens jobb mot mer energieffektive bygg og mer klimavennlige byggeprosesser. Vårt utgangspunkt er enkelt: Vi er langsiktige i alt vi gjør, og ønsker derfor å jobbe med de mest fremtidsrettede og solide eiendomsselskapene i bransjen. Det betyr at selskapene må ta bærekraft på alvor og ha tydelige miljøambisjoner, sier administrerende direktør Dag Tjernsmo i Handelsbanken Norge.

Grønt bygg: *Asker Tek har flere miljøkvaliteter, blant annet arealeffektiviteten i bygget og sambruken av kantine, felles møterom, treningsrom, resepsjon, takterrasse og café. Foto: Olav Heggø*

Miljø for teknologiselskapet

Ferd Eiendom har som mål å utvikle gode miljøvennlige prosjekter som, med sin tilpasning til omgivelsene, skal bidra til å etterleve Ferds visjon om å skape varige verdier og sette tydelige spor. Asker Tek er Ferd Eiendoms nyoppførte kontorbygg rett ved Asker stasjon. Bygget stod ferdig i 2018, og har i dag flere teknologiselskaper som leietakere. Disse sambruker kantine, felles møterom, treningsrom, resepsjon, takterrasse og café.

Kontorbygget har flere miljøkvaliteter der særlig arealeffektiviteten i bygget og sambruken av arealene er noen av de viktigste miljøfaktorene bygget byr på. Fleksibiliteten i bygget er en viktig faktor for at bygget kan fungere godt over tid ved vekst og endring hos de ulike leietakerne. Midt i bygget har Evolve laget fleksible coworking-lokaler som fungerer som en buffer for endrede arealbehov i byggets levetid.

Administreres via app

Asker Tek justerer driften og energifordelingen i bygget etter hvordan det brukes. Lysene slukkes når det ikke er noen til stede, og strømmen til elbilene fordeles optimalt avhengig av hvor mange som lader samtidig. Det er laget en egen app som besørger administrasjon av de ulike fasilitetene i bygget på en enkel måte. Appen låser opp sykkelen ved utlån, leietakere kan bestille både mat og felles møterom. Ved å behovstilpasse bygget vil det bli mindre matsvinn, og syklene vil benyttes ved kort transport i Asker og leietakerne blir mer fornøyd.

Fokus på bærekraft i hele konsernet

– Ferd arbeider med å integrere bærekraftperspektiver i alle deler av vår virksomhet på en mer helhetlig og systematisk måte, og Ferd Eiendom har flere gode eksempler på at det å velge løsninger som bidrar til bærekraft samtidig er kommersielt riktige. Det er gledelig at finansieringsmarkedet også utvikler seg i samme retning, og at Handelsbanken anerkjenner at Asker Tek med sin miljøprofil representerer en attraktiv kreditt for dem, uttaler Tom Erik Myrland, Investeringsdirektør i Ferd.

Grønn finansiering:

- Grønn finansiering er knyttet opp mot utvalgte miljøkriterier med sikte på å redusere miljøpåvirkning for eiendelen eller aktiviteten som finansieres.
- For grønn finansiering stilles det tydelige krav til anvendelse av midlene, evaluering av den faktiske eiendelen/aktiviteten (miljø-sertifisering) som finansieres og rapportering for å kvalitetssikre at eiendelen/aktiviteten tilfreds-stiller kravene for en grønn eiendel/aktivitet.
- En grønn eiendel/aktivitet anses å ha lavere iboende risiko gjennom en redusert miljøpåvirkning, og er derav en mer attraktiv eiendel/aktivitet for kredittforetakene.

Kvalifisert: *Energieffektivt bygg og mer klimavennlige byggeprosesser har bidradd til at det ble mulig å etablere grønn langsiktig finansiering for Asker Tek. Foto: Olav Heggø*

Asker Tek

- Energiklasse A.
- Passivhus-fasade.
- Jordvarme/kjøling.
- Klimatisering kun med ventilasjonsluft.
- BREEAM NOR Very Good.
- Flerbrukerbygg på 16 300 kvm BTA, tilrettelagt for 800 arbeidsplasser.
- 62 av 148 p-plasser har ladestasjon.
- Tre elsykler for grønn mobilitet for byggets brukere.
- Særlig stedshensyn er tatt for å bevare Askerelvas naturlige mangfold.

Inn i nytt fond for ytringsfrihet

Ferd er en av tolv initiativtakere til et fond som skal sikre stabil finansiering av virksomheten i Norsk PEN, den norske avdelingen av ytringsfrihetsorganisasjonen PEN International.

– Jeg er opptatt av frie debatter og åpen meningsutveksling, selv om jeg av og til er dørgende uenig i mange utsagn. Retten til fritt å ytre sin mening er en helt sentral rettighet, og en forutsetning for mange andre menneskerettigheter som vi i Norge tar for gitt.

Slik kommenterer Ferd-eier og styreleder Johan H. Andresen at han gjennom Ferd er en av initiativtakerne til et nyetablert fond som skal sikre en stabil finansiering av Norsk PENs arbeid for ytringsfriheten.

Det frie ord

Andresen understreker at det er viktigere enn noen gang å stå opp for ytringsfriheten og å forsvare det frie ord. Tilliten til redaksjonelle medier svekkes, og retten til å si sin mening innskrenkes en rekke steder i verden av illiberale krefter. I tillegg kommer ekkokammereffekter og algoritmer som påvirker informasjonsstrømmene på internett.

– Det er jo dessuten slik at sannheten ikke nødvendigvis er en klikkvinner. Det er derfor en rekke gode grunner til at vi vil støtte det frie ord gjennom Norsk PEN, sier han.

Solid familietradisjon

Ved å engasjere seg i fondet, og i tillegg forplikte seg til å bidra med årlige driftstilskudd, følger Johan H. Andresen en familietradisjon for å investere i ytringsfrihet og frie medier.

– Min farfar var aktiv i finansieringen av Hjemmefronten under annen verdenskrig, og sentral da tidligere hjemmefrontmedlemmer etablerte Verdens Gang (i dag VG) sommeren 1945. Og min far var den første investoren i TV 2 da kanalen ble etablert i 1992 som et viktig alternativ til det mangeårige statlige NRK-monopolet, sier Andresen. Selv var han blant grunnleggerne av den liberale tankesmien Civita i 2003.

– Felles for disse investeringene er familiens tro på at åpne samfunn basert på godt ivaretatte menneskerettigheter skaper størst mulighet for utvikling av alle menneskers potensial. Ferds støtte til Norsk PENs fond for ytringsfrihet er et naturlig utrykk for denne troen, legger han til.

Mer robust fremtid

Stifterne er, i tillegg til Ferd, en rekke kjente forlag og mediehus, og personer og virksomheter med tilknytning til publisistisk virksomhet: Amedia, Aschehoug, Forlagsfinans, Cappelen Damm, Dagbladets Stiftelse, Erik Must, Gyldendal, Jostein Gaarder, Norges Handels- og Sjøfartstidende, Polaris Media og Schibsted / Stiftelsen Tinius. Hver av stifterne har investert én million kroner, i tillegg har tre støttespillere bidratt ved Gunnar Sønstebys Minnefonds pris, Jan og Harald Møller, og en giver som ønsker å være anonym.

Samlet kapital ved stiftelsestidspunktet er 12,45 millioner kroner. Intensjonen er imidlertid at kapitalen skal vokse gjennom innsamling, gaver og forrentning. Fondet skal forvaltes av Fondsfinans, som ledes av investor og hovedeier i Gyldendal, Erik Must.

– Finansieringen av vårt arbeid er sårbart og i stor grad avhengig av kortsiktig prosjektfinansiering. Vi håper at fondet over tid kan gjøre fremtiden mer robust for Norsk PEN og vårt arbeid for ytringsfrihet i bred forstand, sier Hege Newth, generalsekretær i Norsk PEN. Styreleder og tidligere Aschehoug-direktør William Nygaard uttrykker på sin side takknemlighet for engasjementet og viljen til å stå opp for ytringsfrihet hos deltakerne i fondsetableringen.

– Vi er stolte av fondsstifterne, som ser at ytringsfriheten er en forutsetning for våre demokratiske friheter, men også ser utfordringene disse frihetene står overfor, både hjemme og ute, uttaler han.

Politisk uavhengig

Fondet er enestående i sitt slag blant de 150 PEN-sentrene tilknyttet PEN International, verdens største skribent- og ytringsfrihetsorganisasjon. Den norske avdelingen er politisk uavhengig, og drives etter prinsipper fastlagt i PENs Charter: Organisasjonen skal fremme forståelse og gjensidig respekt mellom nasjoner, blant annet gjennom spredning av litteratur mellom nasjoner, fremme uhindret utveksling av tanker innenfor enhver nasjon og mellom alle nasjoner, og støtte en fri presse og motarbeide vilkårlig sensur i fredstid.

Norsk PEN arbeider blant annet for å bevisstgjøre unge om hvorfor det er viktig å kjempe for retten til ytringsfrihet, for å ivareta et mangfold av stemmer, og å protestere mot overgrep, trakassering, fengsling og i verste fall drap på forfattere, journalister og andre som ytrer seg. Driften finansieres gjennom støtte fra flere fond og organisasjoner, samt fra Utenriksdepartementet.

Historie fra 1921

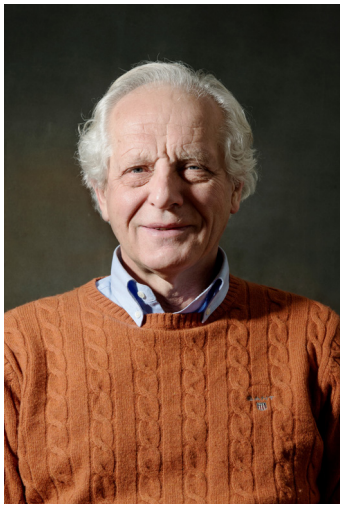
Den opprinnelige PEN Club ble etablert i London i 1921 av poet og forfatter Cathrine Amy Dawson-Scott, med forfatter og dramatiker John Galsworthy – mest kjent for Forsyte-sagaen – som president, og med størrelser som Joseph Conrad, George Bernard Shaw og H.G. Wells blant de første medlemmene. Den den norske avdelingen ble stiftet allerede året

***Støtter PEN:** – Retten til fritt å ytre sin mening er en helt sentral rettighet, og en forutsetning for mange andre menneskerettigheter, sier Johan H. Andresen. Foto: Olav Heggø*

etter av forfatteren Johan Bojer.

PEN ble stiftet som en internasjonal litterær klubb som også skulle være et kamporgan for forfatteres og andre skribenters rett til ytringsfrihet. Hva akronymet PEN opprinnelig sto for er omdiskutert, det kan ha vært «Poets, Essayists and Novelists» eller «Poets, Editors and Novelists» – senere ble det i hvert fall utvidet til «Poets, Playwrights, Editors, Essayists, Novelists». I dag heter organisasjonen kort og godt PEN, og kjemper også for skribenter og forfattere av andre former for ytringer, som journalister og historikere.

***Stabil finansiering:** – Vårt arbeid er sårbart og i stor grad avhengig av kortsiktig prosjektfinansiering. Vi håper at fondet over tid kan gjøre virksomheten vår mer robust, sier generalsekretær Hege Newth. Foto: Norsk PEN/Kine Jensen*



***Stolt av fondsstifterne:** Styreleder William Nygaard uttrykker takknemlighet for engasjementet og viljen til å stå opp for ytringsfriheten hos deltakerne i fondsetableringen. Foto: Norsk PEN/Kine Jensen*

EU: Mer drikkekartong inn i sirkulær økonomi

Elopak kan i dag levere hundre prosent klimanøytral drikkekartong. Neste miljøutfordring gjelder den brukte kartongens videre skjebne: EU har revidert sine avfallsdirektiver, og setter nå strenge krav til økt resirkulering og redusert deponi.

EU er stadig på hugget når det gjelder miljøpolitikk. I mai i fjor ble det vedtatt et revidert direktiv om avfallsbehandling som vil berøre unionens 500 millioner innbyggere. Det vil også ha store konsekvenser for både myndigheter og næringsliv – og ikke minst, for emballasjeprodusenter av alle kategorier.

Sirkulær økonomi

Det reviderte direktivet er et ledd i EUs strategi for sirkulær økonomi. Det vil si en økonomi der det er et mål at ressurser forblir i sirkulasjon lengst mulig gjennom materialgjenvinning, gjenbruk og ombruk, samtidig som nye råvarer, energi, utslipp og deponi av avfall minimeres.

– I tråd med disse prinsippene setter direktivet ambisiøse mål for materialgjenvinning av husholdningsavfall, forteller Marianne Groven, konstituert miljødirektør i Elopak siden juni i fjor. Nå er hun i full gang med å videreutvikle Elopaks bærekraftstrategi, som er viktig for konkurransekraften når EUs nye krav blir en premiss: Innen 2030 skal 55 prosent av all plast og 85 prosent av papir og papp resirkuleres, og 70 prosent av husholdningsavfallet totalt.

Bærekraftig produkt

– Et av Elopaks viktigste konkurransefortrinn i dag er miljøegenskapene ved både selve produktet, produksjonsprosessen og konsernets daglige drift, egenskaper vi har utviklet systematisk gjennom en årrekke. I 2016 passerte vi en viktig milepæl da selskapet ble Carbon Neutral-sertifisert – som betyr at Elopak er dokumentert klimanøytral i alle operasjoner, og kan tilby kundene hundre prosent klimanøytral kartong, sier Marianne Groven. Hun legger til at all trefiber, hovedråstoffet for kartongen, kommer fra bærekraftig skogbruk, og at Elopak tilbyr kartong der plastsjiktene som gir emballasjen nødvendige egenskaper er laget av fornybare polymerer.

– Det betyr at kartongen kan lages av hundre prosent fornybare materialer. I tillegg er all strøm konsernet bruker fra fornybare kilder. Vi leverer med andre ord svært godt på bærekraft i hele prosessen frem til ferdig produkt er på plass i butikken, sier Marianne Groven.

Forsterket fokus på resirkulering

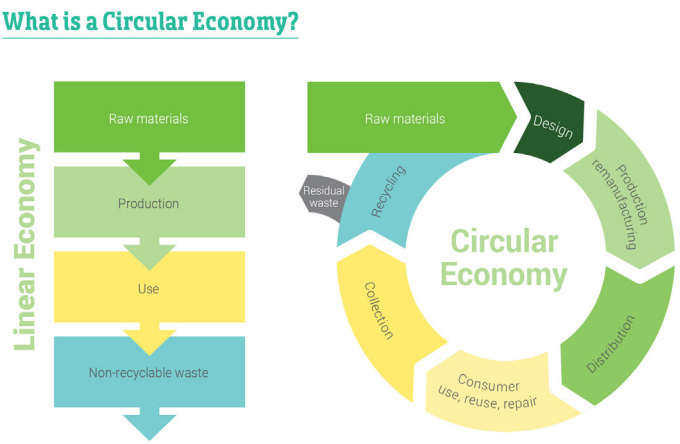
Men produsentene har også et ansvar for produktene etter endt bruk. Elopak har lenge hatt fokus på at materialene i kartongen skal være resirkulerbare, og jobbet for å sikre at brukt kartong samles inn og gjenvinnes. EU-direktivene gir likevel noen utfordringer. I Norge er vi riktignok vant til velfungerende innsamlingsordninger, og at juice- og melkekartongene våre faktisk gjenvinnes. Elopak har imidlertid 97 prosent av omsetningen utenfor Norge, fordelt på over åtti land, med en stor andel av totalt volum innenfor EU-området.

– Her gjenvinnes nå 48 prosent av drikkekartongen totalt sett. Men det varierer sterkt fra land til land om, og i hvilken grad, brukt drikkekartong samles inn og resirkuleres. Med det reviderte direktivet må nå hele EU- og EØS-området få effektive innsamlings- og gjenvinningsordninger, sier Marianne Groven.

Forene kreftene

Det er åpenbart en formidabel oppgave å få en halv milliard europeere til å skylle, tørke og brette brukt kartong, og samtidig få lokalsamfunn, myndigheter og industri til å gjøre sitt for å legge til rette for innsamling og gjenvinning.

– Kartongprodusentene spiller en viktig rolle i forhold til å påvirke myndigheter til å etablere funksjonelle innsamlings- og resirkuleringssystemet. Som bransje er vi innstilt på å gå i bresjen. Da må vi forene kreftene, sier Elopaks miljødirektør – og viser til den nye industriplattformen EXTR:ACT som ble etablert i Frankfurt i desember i fjor av medlemmene



Gjenvinning: Elopak følger opp EUs arbeid for å erstatte tradisjonell lineær praksis med sirkulær økonomi. Illustrasjon: Elopak

Marianne Groven (39)

- Stilling: Director Corporate Environment (konstituert) i Elopak.
- Tidligere erfaring: Arbeidet 13 år med miljørelaterte oppgaver og næringsmiddelteknologi hos Elopak.
- Utdannelse: Mastergrad i matvitenskap fra Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås, videre studier i ledelse og administrasjon ved NTNU.
- Bor: Oslo.
- Sivilstatus: Bor sammen med datter på syv år.
- Utenom jobb: Trening, yoga, sosial sammen med venner.

Verdifullt råstoff: – Drikkekartong er en emballasjeform som egner seg godt for gjenvinning, forteller Marianne Groven. Foto: Olav Heggø

i Alliance for Beverage Cartons and the Environment. Det vil si verdens tre største drikkekartongprodusenter, Tetra Pak, SIG Combibloc og Elopak, og papp- og papirprodusentene Stora Enso og BillerudKorsnäs.

– Dette er en plattform som er ment å virke som en drivende kraft for å fremme engasjementet for kartonggjenvinning i hele EU-området, sier Marianne Groven, som også kan fortelle om et annet felles initiativ er tatt av Elopak, SIG Combibloc og Tetra Pak, som leverer til sammen 90 prosent av drikkekartongen som selges i Tyskland: For å styrke gjenvinningskapasiteten har de gjennom sitt tyske samarbeidsorgan Fachverband für Getränkekartonverpackung satt i gang byggingen av et nytt gjenvinningsanlegg utenfor Köln. Anlegget får en årlig kapasitet på rundt 18 000 tonn, og skal etter planen stå ferdig i løpet av 2019.

Verdifulle råstoffer

Drikkekartong er forøvrig en emballasjeform som egner seg godt for gjenvinning. Med effektive anlegg er det fullt mulig å skille ut de enkelte materialene i separate partisjoner. Rundt 75 prosent av vekten er papirfiber, som kan gjenbrukes opptil syv ganger som råmateriale for alt fra skrivepapir, pappesker og bølgepapp til tørkeruller og eggekartonger. Resten av vekten utgjøres av tynne plastsjikt som trengs for å beskytte innholdet, eventuelt korker og vinduer i plast, og i noen kartongtyper et aluminiumsbelegg.

– Etter at papirfiberne er løst opp, skilles de øvrige lagene ut. I noen gjenvinningsanlegg lager man et blandet aluminium- og polymergranulat som kan brukes som råmateriale for en rekke produkter, for eksempel hagemøbler, takstein og fasadepaneler. I mer avanserte anlegg skilles også polymer og aluminium ut som egne partisjoner, som blir fullverdige råvarer for gjenbruk i ulike produkter av aluminium eller plast, sier Marianne Groven.

Engasjert

Selv har hun en jobb hos Elopak som passer godt inn i et personlig miljøengasjement.

– I de 13 årene jeg har vært i selskapet – nesten hele mitt yrkesaktive liv – har jeg det meste av tiden arbeidet med miljørelaterte spørsmål, blant annet med implementering av konsernets miljøstrategi både internasjonalt og lokalt, med miljøsertifisering, og med beregninger av miljøeffekt av forskjellige tiltak og løsninger, forteller hun.

For Marianne Groven begynte tilknytningen til Elopak på en konferanse der hun holdt innlegg om mastergradsoppgaven sin, med tema matkultur og ernæring i Afrika. Blant tilhørerne var Helge Castberg, gjennom en årrekke en sentral Elopak-leder innenfor teknologi og kvalitetssikring.

– Helge var interessert i det jeg skrev. Vi ble bedre kjent, og han vekket interessen for drikkekartong, og fikk meg til å forstå at Elopak er et spennende sted å jobbe. Så jeg søkte et vikariat. Siden har jeg vært her, bortsett fra fire måneder som matsikkerhetsansvarlig for en restaurantkjede, sier Marianne Groven.

Aibel i god driv

I tillegg til å dra i land omfattende kontrakter og prosjekter, publiserte Aibel i høst sin første rapport om bærekraft og samfunnsansvar. Den neste er rett rundt hjørnet.

Hellig start for P2-prosjektet
Fredag 8. mars nådde Aibel en stor milepæl i sitt største prosjekt noensinne, nemlig byggestarten av P2-prosessplattformen de skal levere til Johan Sverdrup-feltet. Det ble markert på høytidelig vis, i tråd med thailandske tradisjoner.

Både ledelse, ansatte, kunder og leverandører overvar den høytidelige seremonien som markerte byggestarten. Fra klokken 7 om morgenen var den i gang med velsignelse av buddhistiske munker, røkelse, messesang og ofring av mat.

– Jeg tror vi har mye å lære av hverandre med tanke på meditasjon og tid for ettertanke versus utålmodighet, hurtige avgjørelser og stor fart. Jeg ser frem til fortsettelsen, sier Ståle Nordal, Equinors prosjektdirektør for P2-prosjektet.

Det omfattende prosjektet har en verdi på 10 milliarder kroner, og vil følge samme gjennomføringsmodell som Aibel har benyttet for boreplattformen. Den vil bestå av tre moduler, der den siste modulen utgjør hovedstrukturrammen. Det er denne som vil produseres på Aibel-verftet i Thailand over en periode på to år. Den ferdige modulen vil veie rundt 14 500 tonn og skal fraktes sjøveien til Norge i februar 2021.

Høyverdig: *Konsernsjef Mads Andersen (t.v) åpnet feiringen av P2-prosjektet på Aibels verft i Thailand. Foto: Aibel*

Johan Sverdrup bro-opsjon sikret
Enda en viktig kontrakt på Johan Sverdrup-feltet for Aibel er i havn, nemlig den 100 meter lange broen som skal forbinde P2-prosessplattformen med stigerørsplattformen på feltet. Opsjonen har en estimert verdi på rundt 200 millioner kroner og var inkludert som en opsjon i den opprinnelige kontrakten for Johan Sverdrup P2-dekket.

Arbeidet med broen vil pågå som en del av P2-prosjektet, under ledelse av prosjektdirektør Stig Jessen.

– Designarbeidet i Asker er allerede godt i gang, mens fabrikasjonsfasen ved Aibels verft i Thailand vil starte i midten av 2020, forteller han.

Vinner Gudrun-kontrakt
I høst ble Aibel også tildelt FEED-kontrakten for Gudrun Phase 2 Water Injection, som tilsvarer en verdi på cirka 60 millioner kroner. FEED står for Front End Engineering Design, et prosjekt som vil involvere opp mot 60 personer fram til levering i juni 2019. Kontrakten er en tillitserklæring fra Equinor og omfatter i tillegg en opsjon på selve gjennomføringsdelen. Her vil Aibels solide kompetanse og konkurransekraft komme til sin rett.

– Vi har lang erfaring med denne type FEED-studier og store modifikasjonsoppdrag på norsk sokkel. Samtidig kjenner vi jo Gudrun-plattformen svært godt, så jeg er overbevist om at vi vil levere på alle parametere, bekrefter konsernsjef i Aibel, Mads Andersen.

En eventuell gjennomførings-fase vil starte opp rett etter FEED-avslutningen sommeren 2019. I denne fasen vil prosjektet i så fall engasjere rundt 160 personer, både på land og offshore.

Bærekraftig rapport
Samfunnsansvar og bærekraft blir stadig viktigere for å være relevant i anbud- og kvalifiseringsprosesser. Det krever målrettet arbeid og gode rutiner.

Aibel har de siste årene hatt sterkt fokus på etikk, arbeidsfor-

Seremoni: *I tråd med Thailandsk tradisjon, ble byggestarten feiret med god mat, munker og velsignelse av prosjektet. Foto: Aibel*

hold, menneskerettigheter og HMS. I 2017 sluttet Aibel seg til FNs ti prinsipper for ansvarlig forretningsadferd, og tok steget videre da de valgte å integrere temaene i årsrapporten som en del av selskapets retningslinjer, prosedyrer og prosesser.

– Det er et naturlig steg i Aibels kontinuerlige forbedringsarbeid og målrettede satsing på bærekraft. Gjennom systematisk rapportering samt synliggjøring og kommunikasjon om vårt viktige arbeid med samfunnsansvar, er jeg overbevist om at vi legger et godt grunnlag for nye muligheter og fortsatt forbedring, sier konsernsjef i Aibel, Mads Andersen.

Kutter det første stålet til P2-prosjektet. Foto: Aibel

Velsignet stål. Foto: Aibel

FN Global Compacts 10 prinsipper

MENNESKERETTIGHETER

Prinsipp nr. 1
Bedrifter skal støtte og respektere vern om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, og

Prinsipp nr. 2
påse at de ikke medvirker til brudd på menneskerettighetene.

STANDARDER FOR ARBEIDSLIVET

Prinsipp nr. 3
Bedrifter skal holde organisasjonsfriheten i hevd og sikre at retten til å føre kollektive forhandlinger anerkjennes i praksis,

Prinsipp nr. 4
sikre at alle former for tvangsarbeid avskaffes,

Prinsipp nr. 5
sikre at barnearbeid reelt avskaffes, og

Prinsipp nr. 6
sikre at diskriminering i arbeidslivet avskaffes.

MILJØ

Prinsipp nr. 7
Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer,

Prinsipp nr. 8
ta initiativ til fremme av økt miljøansvar, og

Prinsipp nr. 9
oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi.

BEKJEMPELSE AV KORRUPSJON

Prinsipp nr. 10
Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, herunder utpressing og bestikkelser.

Ny toppsjef, ny orga

Presisjon: *Servi Group produserer et bredt spekter av komponenter selv, men forhandler også komponenter fra andre leverandører. Foto: Servi Group*

nisering, ny vekst

2018 markerte et vendepunkt for Servi Group, som kan notere seg for klar vekst og betydelig bedre resultater – etter at konsernet har vært igjennom en massiv omstilling.

Foto: Servi Group

Tom-Arne Solhaug (50)

- Stilling: CEO for Servi Group.
- Tidligere erfaring: Leder for forretningsutvikling i oppstartsselskapet N2 Applied, forskjellige lederstillinger i Aker Solutions, grunnlegger og administrerende direktør for hjelpemiddelleverandøren Krabat, Executive Vice President i Simrad Optronics.
- Utdannelse: Sivilingeniør maskin fra NTH (nå NTNU).
- Bor: Asker.
- Sivilstatus: Gift, to barn. Og hund!
- Utenom jobb: Ute i skog og fjell, jakt og fiske. Og musikk – spiller fiolin i amatørorkester.

Dimensjoner: *En viktig del av Servi Groups virksomhet består av utvikling og vedlikehold av større hydraulikk- og pneumatikksystemer. Foto: Servi Group*

Teknologiselskapet Servi Group ble hardt rammet av krisen etter det kraftige fallet i oljeprisene høsten 2014. Offshore-næringen og maritim sektor er blant de største kundegruppene, og total omsetning falt fra 892 millioner kroner i 2014 til 537 millioner i 2017.

– Siden har jo oljeprisene tatt seg opp og markedet bedret seg. Det har hjulpet godt, men en imponerende innsats fra medarbeiderne og den nye ledelsen har også vært avgjørende for å snu utviklingen i selskapet, sier Fredrik Bjørland, Investment Professional i Ferd Capital, og den som sammen med kollega Julie Wiese ivaretar forretningsområdets oppfølgning av Servi Group.

Omorganisering

Tom-Arne Solhaug har hatt hendene fulle siden han overtok som konsernsjef i august i fjor. I løpet av de åtte månedene han har ledet Servi Group har han gjennomført en omfattende omorganisering av konsernet. Det gjelder både struktur, ansvarsforhold og arbeidsmåte.

– Servi Group var preget av at selskapet er resultat av en rekke fusjoner av ganske ulike selskaper, de fleste små, og at dette hadde gitt et selskap bygget opp rundt lokasjoner. Nå har vi isteden fått en struktur basert på rendyrking av funksjoner, organisert i divisjoner på tvers av arbeidssteder, og ledet sentralt av en konsernledelse som forøvrig er slanket fra tretten til seks medlemmer, forteller han.

Denne organiseringen har lagt til rette for et sterkere og mer rasjonelt samarbeid mellom enhetene, og større muligheter for medarbeiderne til å konsentrere seg om det de er best til.

– Men rendyrking skal ikke være til hinder for at vi får mest mulig ut av den enkeltes innsikt og muligheter. Derfor er for eksempel salg og service lagt i samme divisjon. Her er dedikerte selgere innenfor en key account-struktur, men også medarbeiderne på service, de som faktisk bruker fastnøkkel og skrutrekker på kundenes maskiner. De kan nemlig gjøre en solid innsats for å styrke ettermarkedet vårt. I praksis ert det jo de som kjenner kundene best, og som er nærmest til å se deres behov og hva de kan ha nytte av, sier Solhaug.

Speed date

Omorganiseringen innebar en betydelig omflytting av medarbeidere og personalansvar. Noe av det første Solhaug gjorde etter at han begynte i jobben var å gjennomføre en «speed date» med de ansatte for å lære mest mulig om den enkeltes kompetanse og erfaringer, og å få synspunkter på godt og dårlig i selskapet.

– Dette var et bidrag til at vi kunne gjennomføre omorganiseringen på en positiv måte – uten oppsigelser, og slik at vi har kunnet øke omsetningen uten å ansette flere medarbeidere, sier han.

Storindustri og gründer

Selv har Tom-Arne Solhaug mangeårig ledererfaring fra store selskaper innenfor våpenteknologi, offshore og subsea – men også bakgrunn som gründer. Han startet selskapet Krabat etter at han fikk et funksjonshemmet barn, og dermed førstehånds erfaring med behovet for flere og bedre hjelpemidler.

Da han solgte selskapet var det blitt en økonomisk suksess, i tillegg til at det hadde gitt mange barn et bedre liv. Og da han ble hentet inn til Servi jobbet han i et oppstartsselskap som utvikler en miljøvennlig teknologi som setter bønder i stand å tilføre nitrogen i naturgjødsel fra egen gård, basert på en lysbue-prosess i beste tradisjon etter Norsk Hydros Kristian Birkeland.

«Smart Monitoring»: Servi Group har utviklet en blokk med sensorer som overvåker tilstanden i hydraulikksystemer – og sikrer optimal drift gjennom samspill med egenutviklede IT-systemer. Foto: Servi Group

Godt volum, lønnsomhet må bedres

Nå kan den fortsatt ferske Servi-sjefen konstatere at salgsvirksomheten i konsernet går bra, den ligger godt foran budsjett, og markedsandelen øker innenfor viktige sektorer.

– Ved inngangen til 2019 hadde vi en ordrereserve på hundre millioner mer enn året før. Dette har sammenheng med god salgsinnstas, vi har blant annet har fått god vekst innenfor oppdrettsnæringen, sier han – men understreker at generelt bedre tider, særlig i offshore og maritim sektor, også er av avgjørende betydning.

– Nå settes nye prosjekter i gang, samtidig som det er blitt både nødvendig og mulig for kundene å ta igjen et stort vedlikeholdsetterslep som bygget seg opp i årene etter oljekrisen. Så volum er ikke lenger den største utfordringen, nå gjelder det å styrke lønnsomheten, sier Solhaug.

Servi Group produserer et bredt spekter av komponenter innenfor hydraulikk og pneumatikk, og forhandler også komponenter fra flere andre leverandører. I tillegg har selskapet en omfattende virksomhet innenfor utvikling og vedlikehold av større systemer.

– For tiden jobber vi med å gjennomgå produktutvalg og prosesser for å få bedre oversikt over hvor vi tjener penger og hva som er tapsprosjekter. Dette er viktig for å få bedre tilbudsprosesser, og for å vite hvilke prosjekter vi bør si nei takk til, sier han.

Avanserte produkter

Tom-Arne Solhaug er også opptatt av at produktutviklingen i Servi Group er avgjørende for å styrke selskapets lønnsomhet og konkurransekraft.

– Vi har flere nye og avanserte produkter under produksjon eller utvikling. Som for eksempel såkalte hybridsylindre der den elektrisk drevne enheten som produserer oljetrykket og selve sylinderen er integrert i én hermetisk lukket enhet – som dermed ikke trenger eksterne pumper, rør og styringsenheter, bare en elektrisk ledning. Slik forsvinner risikoen for lekkasje av hydraulikkolje – svært viktig i miljøer som er sensitive for forurensning, som oppdrettsanlegg for fisk, sier Solhaug.

Han forteller også at han leder et selskap som i stadig større grad leverer produkter basert på egenutviklet IT-teknologi, og hvor dataingeniører utgjør en økende del av et kompetansemiljø som tidligere var dominert av mekanikere.

– Blant annet har vi utviklet en monitoreringsblokk med sensorer som overvåker tilstanden i hydraulikksystemer – og som digitalt optimaliserer drift, vedlikehold og driftssikkerhet. Dette innebærer at vi kan la kunden betale for faktisk oppetid istedenfor service og vedlikehold basert på fastlagte planer og rutiner, sier han.

Miljø som mulighet

Solhaug kan også fortelle at Servi er kommet frem til nye tekniske løsninger som gir en dramatisk reduksjon av energiforbruket i hydraulikksystemer som bare aktiviseres i korte perioder, men som må være i kontinuerlig standby med fullt oljetrykk for øyeblikkelig bruk.

– Dette er løsninger som blant annet har gitt oss leveranser til nye batteridrevne ferger som er under utvikling, og hvor energieffektivitet er ekstra viktig. Og bare ett av mange eksempler på at kravene om bærekraft og grønne løsninger først og fremst betyr nye muligheter. Dette er muligheter vi posisjonerer oss for å få maksimalt ut av, sier Tom-Arne Solhaug.

Servi Group AS

- Norsk teknologiselskap som leverer systemer og komponenter innenfor hydraulikk, glidelager, elektromekanikk og pneumatikk, dessuten spesialprodukter til oljeservicebransjen, maritim virksomhet, fiskeoppdrett og landbasert industri.
- Består i dag av selskapene Servi AS med hovedsete i Ski og produksjonsavdelinger i Kongsberg, på Rissa og i Trondheim, samt Servi Ulsteinvik AS i Ulsteinvik og Servi Hydraulik AB i Göteborg. Selskapet har også serviceavdelinger i Kristiansand, Bergen og Stavanger.
- Inngår i Ferd Capitals portefølje siden 2013, 99 prosent eierandel.
- Etablert av danske interesser i Kristiania i1912 under navnet Ingeniørforretningen Atlas, har siden gjennomgått en rekke funksjoner og vært del av konstellasjoner med utenlandske eiere, sist svenske PMC Group.
- Omsetning 556 millioner kroner (2018), ca. 300 ansatte.
- Fredrik Bjørland og Julie Wiese fra Ferd Capital er henholdsvis styremedlem og varamedlem.
- Hjemmeside www.servi.no

Sørger for full fart, både i bakken og businessen

Paul Aunaas, Key Account Manager i Swix, har de siste tredve årene levd av stålkanter og smøring, og gjort seg globalt kjent i alpin- og snowboardmiljøet. – Det handler om å balansere fag og forretning, i tillegg til å misjonere fra grasrot til toppnivå, sier han.

Mens andre trykker på slumre-knappen eller hiver innpå dagens første espressoshot, står Paul Aunaas iført signalrød Swix-jakke og ser forbausende opplagt ut før dagens testing i alpinbakkene på Kvitfjell. Han møter oss på Gudbrandsgard hotell, som ligger en snau time unna hjemstedet på Lillehammer. Høyfjellshotellet har direkte tilknytning til alpinanlegget, der World Cup i alpint ble arrangert i mars. Uken før konkurransen huser hotellet verdens beste alpinister og deres team – i tillegg til Swix Racing Service, som Paul bistår.

Fra alpinist til fagmann

Det er i alpinbakken, bak smørebordet og i businessen Paul har gjort seg viden kjent. Men Swix-mannen har mange talenter, noen litt mer skjult enn andre.

– Jeg er DJ og mixer musikk på fritida. Jeg kaller meg «DJ pa», sier han og bryter ut i latter.

Paul er riktignok en 59-åring av de sjeldne, men en slik morgenfriskhet kommer ikke av seg selv. Kanskje det skyldes årevis med fjelluft i lungene. Han har nemlig vokst opp med slalåmstøvlene på beina, og har levd hele livet i alpinmiljøet.

– Ved Kjeller i Lillestrøm, hvor jeg vokste opp, var det store sletter og et bra skimiljø. Jeg startet med alpint i 6-7-årsalderen, og var i samme klubb som faren til Aksel Lund Svindal blant annet, forteller han. Aksel er i dag en av Swix sine viktigste profiler, sammen med Kjetil Jansrud. Paul kjenner begge fra de var små.

– Jeg er umåtelig stolt av å ha dem på laget i dag, sier han.

Kort tid etter at Pauls alpininteresse meldte seg, flyttet en østerriker inn på nabogården for å bli gartner. Han viste seg å ha alpinbakgrunn og skulle bli en viktig del av Pauls liv.

– Han ble treneren min og fulgte meg til jeg var 14. Han var en typisk tilrettelegger og et godt eksempel på hva gode trenere betyr for barn og unge, sier Paul som endte opp blant de cirka topp 20 beste alpinistene i landet før han til slutt ga seg som 22-åring for å gå Befalsskolen.

Etter noen år i Forsvaret, ble Paul i 1988 introdusert for alpinsporten på nytt – denne gangen gjennom Swix. Lidenskapen fra barndommen meldte seg igjen, noe som skulle komme han til gode videre i karrieren.

***Swix i blodet:** Paul Aunaas har åndet for alpinsporten så lenge han kan huske. Foto: Olav Heggø*

Med smøring i blodet

Som den eneste med alpin-bakgrunn, begynte han som frilans konsulent i teamet som reiste rundt og hadde smørekurs, demoer og rennservice.

– Alle våre produkter kommer med et opplæringsbehov. Derfor er denne delen av virksomheten veldig viktig, sier han.

Herfra gikk det slag i slag, og nå har den erfarne Swix-mannen jobbet her fast i tjue år.

– Jeg har levd med faget og Swix i så mange år, at det nærmest bobler i blodet og har blitt genetisk for meg, sier Paul. De siste årene har han blitt en verdensmann folk i bransjen skriver til for råd og tips.

– ... døgnet rundt, legger han til lattermildt.

I tillegg til salg- og markeds-aktiviteter i større skala, har han deltatt som servicemann for Olympiatoppen og har fire OL bak seg. Kursingen er fortsatt en viktig del av virksomheten, fra grasrot- til toppnivå. Et par timers kurs kan generere bestillinger på flere hundre tusen.

– Det spiller ingen rolle hvilket nivå jeg jobber på. Jeg brenner for å bringe Swix ut i markedet og skape vekst. Det kan ikke gjøres fra kontoret.

Snøscootersjåfør Trond Løken ankommer hotellobbyen og tar oss med til testtraseen. Paul spenner selvsagt på seg slalåmskia i stedet og suser ned på egenhånd.

Hardt arbeid bak hver hundredel

Klokken har blitt 0730. Trenerne og service-teamene er allerede godt i gang med å tilrettelegge for dagens trening. Bakkene de fleste forbinder med feriemoro, er nå en arbeidsplass. Ifølge Paul har alle utøvere minst to gjennomkjøringer før hver konkurranse, i tillegg til treninger i forkant.

– Hver deltaker har hver sin servicemann som gjør klar alt og tar med skiene til start, så deltakerne bare kan trå inn i bindingene. Det er viktig for at de skal kunne fokusere på rennet, sier han.

I bunnen av bakken ligger en rekke nypreppede alpinski linet opp for dagens test. Tidligere toppalpinist, Jernej Rebersak fra Slovenia, er en viktig del av Swix Racing Service. Sammen med

En vitenskap: *Smøring, prepping og testing er avgjørende for at landslagsutøverne skal nå pallplassering. Foto: Olav Heggø*

Gregor Sparovec, også fra Slovenia, lever han av å testkjøre produktene fra Swix. Etter hver testdag besøker de utøvernes servicemenn for å gi dem dagens testresultat og voksanbefaling.

Jernej spenner på seg dagens første testski og er straks på vei opp skrenten med t-heisen.

– Gutta jobber utrolig effektivt, forteller Paul. Etter noen knappe ord med Jernej, forstår vi at effektiviteten i stor grad handler om at bakkeforholdene kan endre seg på kort tid. For at testingen skal bli så riktig som mulig, må det gå fort mellom turene.

Jernej suser ned bakken, bråbremser så snøspruten står og spenner av seg skia før han legger dem pent på rekke med de andre testparene.

Hvordan føltes det?

– It's only about the time, not the feeling, sier Jernej mens han spenner på seg neste par. Han ber scootersjåfør Trond om å trekke ham opp bakken. Trond er klar på et blunk.

– The scooter only takes one minute, while the lift takes five, sier Jernej før han farter opp den bratte bakken på slep etter snøscooteren.

Verdens beste

Trond tar oss med til toppen av traseen der Jernej har satt startpunktet for tidtakeren. Like ved står det norske landslagsteamet og forbereder treningsløypa for landslagsutøverne. Kort tid etter ankommer Kjetil Jansrud med t-heisen. Paul gir han en god klem på toppen og gratulerer med VM-gullet han fikk i Åre for få dager siden.

– For oss som driver i hundredelsbusinessen, er jobben Paul og teamet gjør utrolig viktig. Swix har et eget forskningsmiljø som går i dybden for å utvikle de beste produktene. At de er verdens beste på det de gjør, gjør at vi kan være verdens beste på det vi gjør, sier Jansrud.

Paul legger til at Swix og Toko, som også eies av Brav, er de eneste i bransjen som driver så omfattende testing.

– Av cirka førti voksprodusenter i verden, er det ingen som har det forskningsapparatet som vi har, sier han. De to ser ut til å være enige om at det grundige forarbeidet kan gjøre veien til pallen kortere.

– Kjører Jansrud til gull, da vet vi at vi har gjort en god jobb, smiler Paul.

Swix Alpine Racing Service:

- Et internasjonalt mannskap med bred erfaring innen testing av ulik type overflatebehandling av alpinski.
- Bistår alle skifabrikker, nasjoner og deltakere med service på staver, samt tips og rådgivning knyttet til valg av smøring for alpinski på nesten alle typer renn.
- Rådene er basert på grundig testing og analyser.
- Testingen utføres av en erfaren alpinist fra testteamet som kjører testtraseen på ski med ulike typer voks.
- Automatisk tidtaking, måling av overflatefuktighet og temperatur i snøen, måling av luftfuktighet og temperatur, samt analyser av værprognoser danner grunnlaget for produktanbefalingene.
- Målet er alltid best mulig glid med høyest mulig fart.

– Kaffe? Spør han før han rutinert drar opp en termos fra den romslige Swix-sekken sin. Han skjenker rykende varm kaffe før han viser hvordan måleutstyret til Jernej fungerer.

– Det er automatiske tidtakere i toppen og bunnen av bakken som registrerer tiden når han passerer, forklarer han.

– Man må elske det!

Livet som servicemann byr på storslåtte opplevelser i omgivelser de fleste bare kan drømme om, men lidenskapen kommer med en pris. Tilbake i hotellobbyen forteller Paul at han på det meste har hatt mellom 120 og 150 overnattinger fra september til april, og har ikke alltid kunnet følge opp døtrene Henriette og Martine. Kona Heidi har måttet dra en stor del av lasset. Heldigvis har hun selv skibakgrunn og viser stor forståelse for Pauls yrke.

– Jeg fant meg en gardsjente med god takhøyde, for å si det sånn, smiler han.

At Paul er en mann som gir alt for drømmen, har kona fått erfare fra første stund. Da Paul falt for henne for godt over 30 år siden, startet han like gjerne en tennisklubb for å imponere henne. Ettersom hun spilte litt tennis, antok han at det var det som skulle til. Heldigvis gikk det rette veien, jenta ble hans og tennisklubben ble lagt ned i etterkant.

– Jeg var til og med tennistrener på et tidspunkt, sier han og ler så han blir fuktig i øynene.

Jernej på sin side vil helst ikke tenke på hvor mye han er borte fra kona Spela og de to døtrene Hana og Zala.

– If you are going to work like this, you have to love it, sier han. Heldigvis ser familien ut til å akseptere livsstilen. Av og til blir de også med ham på reiser. Faktisk er dette første gang de er med til Norge. De skal overvære World Cupen sammen med ham i helgen. Paul har ordnet heiskort til hele gjengen og insisterer på at Jernej skal få mest mulig tid med familien før neste arbeidsøkt.

Sterk posisjon i alpinløypa

Pauls døtre har blitt voksne, og kona er tidvis med ham rundt på konkurranser, demoer og innsalgsmesser. Lidenskapen for sporten har i stor grad utviklet seg til å bli lidenskap for businessen.

– Jeg blir bare mer og mer fascinert av hvor sterk Swix-merkevaren er, både nasjonalt og internasjonalt. Swix har den sterkeste posisjonen på racing-voks og tilbehør i det globale alpinmarkedet, noe som representerer en betydelig omsetning, sier Paul. Han mener at en klar målsetning for fremtiden bør være å utvide organisasjonen med sterk kompetanse og økt fokus innenfor alpinkategoriene.

De siste årene har han vært opptatt av vekstpotensialet for produkter og løsninger rettet mot massemarkedet, altså turalpinistene.

– Under utforkonkurransen i Kvitfjell, foran 6 000 tilskuere, fikk jeg ett minutt på storskjermen i målområdet. Hovedbudskapet var brukervennlige produkter og lettfattelig metoder for sliping av stålkanter. Nettopp for å skape en bedre skiopplevelse og økt trygghet mot harde isete kunstsnøunderlag, forteller han strålende fornøyd.

Lagarbeid: Tester Jernej Rebersak (t.v), Paul Aunaas og landslagsutøver Kjetil Jansrud (t.h) møtes i toppen av testtraseen i forkant av World Cupen på Kvitfjell. Foto: Olav Heggø

Tenker stort

Foreløpig har de fleste nordmenn et forhold til Swix på langrennsskiene, mens de nødig vil ta fatt på behandlingen av slalåmskiene eller snowboardet selv.

– For å løfte oss i volum-markedet har vi blant annet jobbet frem et Easy-glidekonsept, som er en serie lette produkter du enkelt kan legge på skiene selv på parkeringsplassen før du spenner dem på deg.

Internasjonalt er alpinmarkedet mye større enn markedet for langrenn. Ifølge Paul finnes det 50 millioner skibrukere internasjonal. Om lag 80 prosent av disse er alpin- og snowboardbrukere. Mot OL i Beijing 2022 satser Kina på å bli den ledende skinasjonen i verden, som blant annet innebærer målsetningen om å få 50 millioner innbyggere på ski. Altor, eier av skifabrikken Rossignol, uttaler at dette markedet primært omfatter alpin og snowboard.

– Det sier litt om utviklings-potensialet vårt, sier Paul engasjert.

Årene som selger og service-mann har gjort ham til en velrenommert businessmann med god teft. Han har en bra følelse på at merkevaren vil nå bredere ut med Brav som eiere.

– Det skjer mye spennende nå. Mange flinke folk har kommet til og jeg har en god følelse på at vi er i ferd med å rigge oss mer riktig nå enn tidligere, både med tanke på bærekraft og for å skape vekst i fremtiden, sier Paul fornøyd.

For å puste ut mellom intensiv jobbing og spennings-ladede konkurranser, lager han avslappende house- og loungemusikk hjemme på Lillehammer.

– Jeg gjør det mest for min egen del. Spiller jeg ute, gir jeg meg alltid før festen tar av.

– Bortsett fra på julebordet da, ler han.

2018: Lite tilbakeslag i lang positiv utvikling

De fleste privateide selskapene i Ferd Capitals portefølje fikk en resultatforbedring i 2018, og Ferd Eiendom leverte gode resultater. Nedgang i kapitalmarkedene ga likevel konsernet som helhet en negativ avkastning på 2,2 prosent.

Det var stor variasjon i forretningsområdenes avkastning i fjor – fra 12,2 prosent pluss hos Ferd Eiendom til minus 10,8 prosent for Ferd Invest.

– Alle de store børsmarkedene hadde nedgang, særlig mot slutten av 2018. Ferd Invests og Ferd Capitals porteføljer av børsnoterte aksjer ble også påvirket negativt, sier Erik Rosness, finansdirektør og medlem av Ferds konsernledelse.

Mye positivt

Deler av nedgangen i disse forretningsområdene ble imidlertid oppveid av positive tall fra Ferd Eiendom, og fra Ferd Ekstern Forvaltning, som leverte en samlet avkastning på 2,4 prosent (i USD) etter å ha oppnådd hele 9,9 prosents verdistigning på sitt Macro-mandat (se egen sak på side 26) Så Rosness ser liten grunn til bekymring, selv om Ferd for året som helhet for første gang siden 2011 fikk negativ avkastning og nedgang i verdijustert egenkapital

– Og som et selskap med en visjon om å skape varige verdier og sette tydelige spor er vi uansett mest opptatt av de lange linjene: Fra Ferd ble etablert i 2001 til utgangen av fjoråret har verdijustert egenkapital hatt en sterk vekst, fra 6,5 til 31,4 milliarder. Og 2019 tegner bra så langt, blant annet har børsene i stor utstrekning mer enn tatt igjen fjorårets fall, sier Rosness.

Klar for nye investeringer

Regnskapene viser at likviditeten er meget god og ytterligere styrket fra 2017. Ved siste årsskifte hadde Ferd 2,4 milliarder kroner tilgjengelig i form av bankinnskudd og pengemarkedsfond, dessuten børsnoterte aksjer, aksjefond og likvide hedgefond verdt 9,7 milliarder kroner.

– Det gir oss en tilgjengelig likviditet på 12,1 milliarder kroner. I tillegg kommer ubenyttede lånemuligheter på til sammen 7 milliarder. Vi er med andre ord godt posisjonert for å foreta nye oppkjøp og investeringer, og jobber for fullt med å finne de mest attraktive mulighetene. I dette arbeidet registrerer vi at Ferds langsiktighet og soliditet bidrar til å gjøre oss til en foretrukket eier og partner for mange interessante selskaper, sier Erik Rosness.

Regnskapene for 2018 ikke er avsluttet. Alle tall for året er derfor foreløpige, men de endelige vil neppe avvike betydelig.

Lange linjer: Erik Rosness kan konstatere en liten nedgang i 2018, men legger mer vekt på at verdijustert egenkapital har vokst fra 6,5 til 31,4 milliarder siden 2001.
Foto: Olav Heggø.

Verdijustert egenkapital og avkastning per 31.12.18, foreløpige tall

	Ferd konsern	Ferd Capital	Ferd Invest	Ferd Ekstern Forvaltning	Ferd Eiendom	Ferd øvrig virksomhet
Egenkap mrd NOK	31,4	16,9	3,6	4,3	2,6	4,0
Avkastning %	-2,2	-2,9	-10,8	2,4	12,2	

Ferd øvrig virksomhet omfatter Ferd Sosiale Entreprenører, der sosiale resultater teller mer enn økonomiske, dessuten investeringer i fond kjøpt i annenhåndsmarkedet og eksternt forvaltede private equity-fond.

Utvikling av egenkapital, avkastning og likviditet 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Verdijustert egenkapital, mrd NOK	24,9	26,6	28,8	32,3	31,4
Avkastning på verdijustert egenkapital	3 %	8 %	9 %	13 %	-2 %
Likviditet, mrd NOK	10,4	11,9	11,9	11,5	12,1

Likviditet omfatter innestående konsernkontoordning, pengemarkedsfond, børsnoterte aksjer og likvide hedgefond. Tall for 2018 er foreløpige.

Motstrøms investeringer ga pluss

Ferds mest internasjonale forretningsområde bidro til å oppveie noe av nedgangen i børs- og finansmarkedene i 2018, i tråd med målet for virksomheten.

– Hovedformålet med Ferd Ekstern Forvaltning er å gjøre investeringer som er komplementerende til de direkte investeringene som gjøres i Ferds øvrige forretningsområder. Via eksterne forvaltere går vi inn i andre aktivaklasser og regioner, og med andre strategier, slik at vi får en portefølje med liten samvariasjon med Ferds totale portefølje. På den måten konsumerer vi en relativt mindre andel av Ferds risikokapasitet for hver ny krone investert, sier Kristina Jacobsen, porteføljeforvalter og leder for forretningsområdet.

Som forutsatt

Og 2018 ble et år der viktigheten av diversifisering kom tydelig frem. Med en positiv avkastning på 2,4 prosent målt i amerikanske dollar – som på grunn av utviklingen i valutakurs utgjør eller 8,6 prosent regnet i norske kroner – var Ferd Ekstern Forvaltning sammen med Ferd Eiendom de to av Ferds forretningsområder som kom ut på plussiden (se egen sak på side 25).

– 2018 begynte nærmest euforisk, først og fremst på grunn av relativt god utvikling i Europa og i de underliggende fundamentale økonomiske forholdene i USA, men også som følge av de enorme skattelettelsene i den amerikanske skattereformen som ble vedtatt mot slutten av 2017. Men sentimentet snudde brått allerede i februar, og optimismen gled over i pessimisme, forteller Investment Manager Aleksander Wisem Sahnoun.

Handelskrig, brexit, populister

Han trekker frem handelskrigen som USA iverksatte mot Kina, og i noen grad også mot Mexico, Canada og Europa, som en hoveddriver for den kraftige nedgangen i markedet. Overraskende aggressive renteøkninger fra den amerikanske sentralbanken bidro også til å legge en demper på børsene mot slutten av året. I tillegg var markedet bekymret for den politiske usikkerheten i Europa, med brexit-prosessen, og med valg i et gjeldstynget Italia der populistiske politikere med en foruroligende økonomisk politikk kom til makten.

– Resultatet av rekken av usikkerhetsmomenter ble en generell nedgang i de fleste aktivaklasser, særlig mot slutten av 2018. Året endte med at verdensindeksen for utviklede land falt med 8,7 prosent, mens Oslo Børs var ned 1,8 prosent, sier han.

Globalt perspektiv: Finansdistriktet i Hongkong er en viktig arena for Ferd Ekstern Forvaltning. Foto: Francisco Anzola/Wikimedia Commons

Ulike mandater

Forretningsområdets investeringer er strukturert gjennom fire mandater med ulik avkastnings- og risikoprofil. Relative Value investerer i hedgefond med lav markedssensitivitet, Global Macro i hedgefond som utnytter feilprising av aktiva-klasser forårsaket av større globale politiske og økonomiske begivenheter og endringer. Global Fund Opportunities bruker Ferds fleksibilitet og forutsigbarhet til å gjøre attraktive investeringer i lommer av kapitalmarkedene med begrenset konkurranse, mens Global Equities har som mål å oppnå meravkastning over tid i kombinasjon med en markedseksponering som utfyller Ferds øvrige eksponering.

Global Macro på topp

–Av mandatene var det Global Macro som hadde det beste resultatet med en avkastning på 9,9 prosent (16,3 prosent i norske kroner). Renteeksponering i Brasil, enkelte stressede statsobligasjoner samt eksponering mot amerikanske dollar var sentrale faktorer bak den gode avkastningen, sier Kristina Jacobsen.

Relative Value endte opp 0,4 prosent (6,3 prosent), Global Fund Opportunities 4,7 prosent (11,7 prosent), mens Global Equity fikk et tap på 3,6 prosent (men pluss 2,1 i norsk valuta). Dette ga forretningsområdet en samlet avkastning på 2,4 prosent (8,6 prosent) for året som helhet. Ved utgangen av 2018 var den samlede forvaltningskapitalen i forretningsområdet på 4,3 milliarder kroner, plassert hos 17 forskjellige forvaltere.

Vel begynt

Etter den kraftige nedgangen mot slutten av 2018 har 2019 begynt bra, og mange av verdens børser har allerede mer enn tatt igjen fjorårets fall.

– Det er egentlig ikke så overraskende, særlig desember var preget av bekymringer som i stor uttrekning virket nokså overdrevne. Erfaringene fra de siste årene tyder på at markedet har en tendens til å undervurdere politikernes handlingsrom og muligheter til

Regelmessige søk: *En viktig del av jobben for Kristina Jacobsen og Aleksander Wisem Sahnoun består av å finne og velge ut fond og forvaltere som oppfyller Ferds kriterier. Foto: Olav Heggø*

å unngå de verste scenarioene, som likevel ofte blir priset inn når sentimentet er negativt, sier Aleksander Wisem Sahnoun. Han legger til at det er lett å miste det lange perspektivet av syne. De relativt gode underliggende forholdene i USA ser ut til å kunne fortsette, sentralbanken har avlyst nye renteøkninger en tid fremover, og den raskt økende statsgjelden blir neppe noe stort problem for landets økonomi så lenge dollaren ikke mister posisjonen som ledende internasjonal reservevaluta til kinesiske yuan eller euro. Og i Europa er det fortsatt mye ledig kapasitet og et lavt rentenivå som gir potensial for videre vekst.

Skjær i sjøen

– Men selvfølgelig, det er nok av skjær i sjøen. Situasjonen rundt handelsavtaler og handelskriger gir fortsatt grunn til uro, selv om det for Kinas vedkommende er vel så viktig at myndighetene gjør noe aktivt for å vri veksten over til å bli konsumentdrevet istedenfor kredittdrevet. Det er også verdt å merke seg at lange renter nå ligger lavere enn korte i både USA og Europa – det blir ofte fortolket som et tegn på at markedet venter nedgang, sier han.

Og ellers er brexit i det Ferdmagasinet går i trykken stadig uavklart, Tyskland opptrer overraskende konservativt tatt i betraktning landets sterke økonomi, Italia er fortsatt et uromoment, og ingen vet hva Frankrikes «gule vester» kan forårsake med spredning til andre land.

– Likevel, eurosonen er ganske vellykket i det lange bildet, selv om det er humper i veien og skjær i sjøen, sier Aleksander Wisem Sahnoun.

Fleksibilitet og handlefrihet

For Ferd Ekstern Forvaltning er det imidlertid ikke den generelle utviklingen i markedene som avgjør. Når mange investorer sliter med å finne trygge gjemmesteder kan det åpne seg muligheter for forretningsområdet – som har fordelen av fleksibilitet og evne til langsiktighet, kombinert med muligheten til å reagere raskt når man øyner en god handel.

– I mange tilfeller kan vi derfor oppnå avkastning der investorer med flere bindinger og mindre handlefrihet ikke kan operere, for eksempel pensjonsfond som er underlagt strenge regelverk, sier Kristina Jacobsen.

Stort investeringsunivers

Hun understreker imidlertid at forutsetningen for å finne investeringsmuligheter med stort potensial er et tett samarbeid med dyktige samarbeidspartnere.

– En viktig del av jobben vår består derfor av å finne frem til fond og forvaltere som oppfyller våre spesifikke kriterier. Vi gjør regelmessige søk i finanssentra i USA, Europa og Asia, og lovende kandidater sjekkes grundig, samtidig som vi kartlegger i hvilken grad gode historiske resultater skyldes dyktighet og ikke generelle markedssvingninger, sier hun.

Det er også viktig at forvalterne har solid innsikt i regionen og de regionale markedene der de opererer, derfor investerer Ferd Ekstern Forvaltning gjennom forvaltere i en rekke land.

– Selv bruker vi mye tid på å følge med i hva som skjer rundt om i verden. Det er nødvendig for å forstå hva som driver utviklingen, for å kunne stille forvalterne de riktige spørsmålene, og for å kunne ha en informert oppfatning av hva de foreslår og leverer, sier Kristina Jacobsen.

– Vi opererer i et stort investeringsunivers, både i aktivaklasser og regioner. Så det blir en del reisevirksomhet – og et utall telefonmøter, legger hun til.

Skal samskape nye løsninger

Den første av fem regionale møteplasser for offentlig sektor, næringsliv, sosiale entreprenører og ideelle aktører ble arrangert i Oslo før jul. Målet er økt dialog og samskaping av nye løsninger.

– Sosiale entreprenører må bli bedre til å forstå offentlig sektor både som kunde og samarbeidspartner. Det er avgjørende for å nå ut til målgruppen og for å få gjennomslag for sine tjenester, sier Henriette Skretteberg, prosjektleder i Ferd Sosiale Entreprenører.

Ferd Sosiale Entreprenører er en av initiativtakerne bak prosjektet, i samarbeid med Kommunesektorens organisasjon (KS), Innovasjon Norge og SoCentral.

Felles innsikt i utfordringer

De regionale møteplassene skal styrke dialogen og samarbeidet mellom privat, ideell og offentlig sektor. Partene skal bli kjent, forstå hverandre bedre og tenke sammen om hva som må til for å løse utfordringer i samfunnet på en ny måte.

– Vi erfarer stadig at sosiale entreprenører med innovative sektorovergripende tjenester strever med å få fotfeste og økonomisk bærekraft. Vi tror det er nyttig at de ulike aktørene får felles innsikt i hvilke utfordringer som skal løses, uavhengig av om du er innen- eller utenfor offentlige sektor, sier Skretteberg.

Samarbeid på tvers

Hanne-Cecilie Bjørka var en av deltakerne fra offentlig sektor på møteplassen i Oslo før jul. Hun jobber i Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og er prosjektleder for regjeringens stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor. Bjørka er sikker i én sak – at offentlig sektor ikke kan kan fornye seg alene.

– Offentlig sektor kan bli tydeligere på hva det er vi ønsker å løse og invitere til samarbeid. Vi er vant til å jobbe med å forvalte systemer og kan av og til glemme å tenke utenfor boksen. De sosiale entreprenørene har en annen lettbeinthet og tenker nytt og kreativt. Men, det er viktig at de på sin side gjør seg kjent med offentlig sektor. Da tror jeg vi kan få til mye sammen, sier Bjørka.

Det skal gjennomføres regionale møteplasser i Vest, Øst, Nord og Innlandet i 2019. I tillegg vil KS og Innovasjon Norge invitere til lokale møteplasser gjennom sine landsdekkende nettverk.

Felles prosjekt: *Regionale møteplasser er et samarbeidsprosjekt i regi av KS, Innovasjon Norge, Ferd Sosiale Entreprenører og SoCentral. Foto: Susanne Ringdal*

Første møtet: *Den første regionale møteplassen gikk av stabelen i Oslo i desember 2018. Hensikten er økt dialog og samskaping av nye løsninger. Foto: Anniken Grundt*

Investerer i fond med dobbel bunnlinje

Ferd Sosiale Entreprenører har gjort sin første investering i et utenlandsk fond som skal gi både økonomisk og sosial avkastning. Fondet, Den Sociale Kapitalfond Invest, skal bidra til å skape arbeidsplasser for utsatte grupper i Danmark.

– Fondet er etablert av Den Sociale Kapitalfond, en dansk sosial investor som har investert i selskaper for å få utsatte grupper i arbeid i Danmark siden oppstart i 2011. Fondet er et ledd i deres skalering for å kunne støtte flere bedrifter, og de har fått med seg både stiftelser, offentlige og private investorer på laget. Dette er det mest spennende fondet i Norden med dobbel bunnlinje, sier Katinka Greve Leiner, direktør i Ferd Sosiale Entreprenører.

Sosiale effekt: Investeringen i Den Sociale Kapitalfond Invest skal bidra til å skape arbeidsplasser for utsatte grupper. Foto: Hitsa A/S av Jeppe Bøje Nielsen

Første investering i utenlandsk fond

Ferd Sosiale Entreprenører investerte 11 millioner danske kroner i fondet i 2018. Som aktiv investor var det viktig å kunne ha innflytelse på fondets investeringer. Ferd Sosiale Entreprenører har sikret seg en plass i fondets Advisory Board, en rolle som også gir verdifull læring.

– Vi ønsker å teste ut om man kan kombinere sosial effekt og økonomisk avkastning og sette dette i system. Ikke bare gjennom enkeltselskaper, men også i større strukturer. Vi vil se om dette er en modell vi kan gjøre nytte av i Norge. Det er derfor viktig for oss å komme tett nok på til å kunne utforske muligheten og metodikken, forteller Leiner.

Investeringsmiljø for sosial effekt

Katinka Greve Leiner har sittet i styret i Den Sociale Kapitalfond siden 2011, og synes det er positivt at den danske investoren rendyrker sin fondsforvaltningskompetanse.

Den Sociale Kaptialfond er i ferd med å bygge et viktig og toneangivende investeringsmiljø i Danmark, og Leiner mener at fondsstrukturen de har valgt kan bli retningsgivende for hvordan flere kan gjøre tilsvarende fremover.

– Fondet er bygget slik at honoraret til fondsforvalteren avhenger av resultater på både den finansielle og sosiale bunnlinjen. Dette er et nytt grep. Det finnes etterhvert flere impact-fond i Europa og verden, men vi har ikke sett andre med så sterke strukturelle insentiver for sosial avkastning, sier Leiner.

Den Sociale Kapitalfond Invest

Den Sociale Kapitalfond Invest I K/S ble etablert av Den Sociale Kapitalfond i 2017. Fondet har hentet inn totalt 289 millioner danske kroner i investeringskapital. Investorer: European Investment Fund (EU), Ferd Sosiale Entreprenører, Vækstfonden, Tryghedsgruppen, Novo Nordisk Fonden, Sparekassen Sjælland-Fyn, Hempel Fonden, Færchfonden, Østifterne, Færch og Døtre og Den Sociale Kapitalfond mfl.

Mitt engasjement

Navn: Kristian Eikre
Alder: 41
Stilling: Investment professional, Co-head Ferd Capital
Sosialt engasjement: Avtroppende styremedlem i Unicus

Foto: Herman Dreyer

Hva motiverer deg i arbeidet med sosialt entreprenørskap?
Det mest motiverende med sosialt entreprenørskap er å se de sosiale og kommersielle målene gå hånd i hånd. Kommersielle resultater skaper sosiale resultater, og motsatt. Når det i tillegg er et enormt potensiale for ekspansjon og vekst blir kombinasjonen ekstra kraftfull.

Hvordan ble du kjent med Ferd Sosiale Entreprenører?
Jeg ble kjent med Ferd Sosiale Entreprenører som arbeidstaker i Ferd Private Equity og Ferd.

Hva er din bakgrunn med dette arbeidet tidligere?
Jeg har erfaring fra styrearbeid i flere selskaper der vi har jobbet for å oppnå sterke kommersielle resultater. Jeg hadde imidlertid ikke erfaring med dette i kombinasjon med å jobbe for sosiale målsetninger før jeg gikk inn i styret til Unicus.

Hvordan ønsker du å bidra videre?
Unicus har utviklet seg fantastisk de siste årene og det fremtidige potensialet fremstår større enn noen gang. Det har vært både givende og utviklende å ha spilt en liten rolle i reisen til Unicus. Men etter tre år gir jeg nå stafettpinnen videre til en kollega som kan komme med nye innspill og bidrag. Sammen med teamet i Ferd og Ferd Sosiale Entreprenører vil jeg fortsette å bidra der jeg kan, til det beste for de sosiale entreprenørene og for Ferd. Denne innsatsen har gitt meg mange nye perspektiver.

Etablerer nordisk akselerator

Et vellykket akseleratorprogram for sosiale entreprenører skal rulles ut i Norden. Målet er raskere sosiale resultater og økonomisk bærekraft for flere tidligfase-selskaper.

Social Startup er et seks måneders akseleratorprogram for selskaper med flere bunnlinjer.

Programmet er allerede i gang med sitt andre kull i Norge og nå står Norden for tur.

– Sosiale entreprenører utfordrer ofte eksisterende forretningsmodeller. Social Startup skal bidra til økonomisk bærekraft for disse selskapene på lik linje med ordinære akseleratorprogrammer. Forskjellen er at vi i Social Startup gir selskapene styringsverktøy for å ta balanserte beslutninger på flere bunnlinjer enn kun den finansielle, forteller Henriette Skretteberg, prosjektansvarlig i Ferd Sosiale Entreprenører.

En skreddersydd akselerator

Mange tenker at sosiale entreprenører kan ha like stor nytte av en «vanlig» akselerator, da behovene for å rigge seg for vekst er de samme. I følge Skretteberg er det gode grunner til å spesialbehandle selskapene.

– Mange sosiale entreprenører leverer innovative tjenester til umodne markeder med sårbare målgrupper. Derfor kan sosiale entreprenører ikke vurderes ut fra tradisjonell markedslogikk alene, sier Skretteberg.

Hun understreker at det å levere verdi på flere bunnlinjer gjør forretningsmodellene mer komplekse. Dette stiller også andre krav til de som vil hjelpe selskapene med å lykkes.

–Vi bruker verktøy og metoder fra startup- og finansverden, men gjør justeringer slik at de kan anvendes til å også skape sosiale resultater, sier Skretteberg.

Nordisk satsning

Akseleratorprogrammet er initiert av Ferd Sosiale Entreprenører og bygger på en velprøvd modell med gode resultater fra Den Sociale Kapitalfond i Danmark. Danskene følger det norske programmet tett og er en av programmets samarbeidspartnere. De to sosiale investorene satser nå på å utvikle en nordisk akselerator, basert på den danske og norske suksessoppskriften.

–Vi er så fornøyd med resultatene og ringvirkningene av Social Startup at vi sammen med Den Sociale Kapitalfond har inngått samarbeid svenske og finske partnere om skalering av programmet. I starten av 2020 skal vi gjøre et felles nordisk program med mål om å løse felles nordiske utfordringer knyttet til arbeidsinkludering, forteller Skretteberg.

Økosystem for sosiale entreprenører

Det finnes i dag veletablerte økosystemer for ordinære startups med investorer, akseleratorprogrammer og coworking spaces som MESH og StartupLab. Det har imidlertid tatt tid tid å få etablert tilsvarende tilbud til selskaper med flere bunnlinjer. Skretteberg mener tilfanget av nye impact-orienterte miljøer som Nordic Impact med Katapult Akselerator, SoCentral, Charge Incubator og Social Startup er starten på en positiv trend.

Langsiktig kapital: *– Sosiale investorer må ha lang tidshorisont for å lykkes med disse selskapene, sier Henriette Skretteberg i Ferd Sosiale Entreprenører. Foto: Alex Asensi*

– Ferd Sosiale Entreprenører har investert i sosiale entreprenører siden 2009. Det er veldig positivt at flere aktører ser mulighetene for å bidra til vekst og bærekraft for selskaper med tydelige ambisjoner om samfunnseffekt, sier Skretteberg.

Å bygge et økosystem for sosiale entreprenører innebærer blant annet å gjøre det enklere å skaffe kapital fra private investorer, stiftelser og fond.

– Et slikt økosystem vil stimulere til økt tilfang av sosiale entreprenører og styrke kompetansen på dette feltet. Social Startup er en måte å støtte og forsterke et økosystem for sosiale entreprenører i Norge, også utenfor en begrenset egen portefølje, sier Henriette Skretteberg.

Skretteberg er også opptatt av at nye impact-miljøer kobles til eksisterende startup-miljøer for å vise hvordan det går an å drive forretningsutvikling med flere bunnlinjer.

Rigger for vekst: *Social Startup bruker verktøy og metoder fra startup- og finansverden som er justert slik at de også kan anvendes til å skape sosiale resultater. Foto: Alex Asensi*

Tålmodig kapital

Mye har skjedd siden Ferd Sosiale Entreprenører startet å investere i sosiale entreprenører i 2009, og det er i dag større tilfang av ulike selskaper, aktører og støttespillere. Det er likevel behov for en arena hvor flere investorer kan oppdage mulighetene ved å investere i samfunnseffekt.

– Social Startup er en god arena for sosiale investorer som ser etter nye prospekter. Vi har imidlertid erfart hvor viktig det er med en god match mellom selskaper og investorer, både når det gjelder kjemi og kompetanse. Og når målet er mer enn å tjene penger, er også match på verdisyn og sosiale ambisjoner spesielt viktig. Vi vil derfor jobbe videre med å koble selskapene til rett type investor, sier Skretteberg.

Ferd Sosiale Entreprenører har gjort seg mange nyttige erfaringer som kommer godt med i rollen som investor og drifter av Social Startup. Skretteberg understreker at en sosial investor må ha lang tidshorisont for å lykkes med disse selskapene.

– De som er mest innovative er ofte de med størst sosialt potensiale. De kommer ofte inn i umodne markeder og endrer systemer. Dette tar tid. Samtidig må vi løpende vurdere hvilken risiko vi er villige til å ta, sier Skretteberg.

Skulder-ved-skulder: *Selskapene i akseleratorprogrammet jobber tett med dedikerte forretningsutviklere i seks måneder. Foto: Alex Asensi*

Bra påskeferie med Brav

Innover viddene på velsmurte ski. Suse nedover slalåmbakken. Eller en doven dag i solveggen med glitrende snø, appelsin, Kvikk Lunsj.

Men kanskje du har fått mer enn nok av snø og kulde. Andre får stresse oppover i høyden på jakt etter mer vinter – mens det våres i lavlandet, blomster stikker hodet opp, og sykkelføret melder seg for fullt. Vel, vi har ulike ønsker og behov. Men uansett – det finnes Brav-produkter som kan gjøre påskeferien bedre.

Swix Blizzard Anorak er for eksempel en nyutviklet, teknisk versjon av den den klassiske Swix-anorakken. Oxford-stoffet sender assosiasjoner til klassikeren, mens det lette stretchmaterialet, de rene, laminerte detaljene og de tapede sømmene skiller den fra originalen. Den moderne versjonen er vanntett og puster godt. Super til turen på ski. Eller uten. Og i solveggen, for den saks skyld.

Men det frister kanskje mer med en sykkeltur i skog og mark? ***Hard Rocx Chubster*** er en fulldempet elsykkel med kraftig motor. Perfekt for deg som vil ha en mest mulig behagelig reise oppover før moroa starter nedover. Dette er det nærmeste du kommer pedaldrevet motorcross, sier de som jobber hos Hard Rocx.

Og tro nå ikke at elsykkel er for latsabber. Du kan tråkke så hardt du bare vil, og få trening så det holder. Forskjellen er at elmotoren gir masse kraft i tillegg til din egen. Du føler deg litt om Supergirl. Eller Supermann. Eller noe annet supert.

Pedaldrevet motorcross: *Hard Rocx Chubster er for deg som heller vil ha hårete påskeopplevelser i lavlandet enn i alpinløypa. Foto: Brav/Hard Rocx*

Modernisert: *Swix Blizzard Anorak sender assosiasjoner til klassiske Swix-anorakker, men har fått egenskaper basert på moderne teknologi. Foto: Brav/Sverre Hjørnevik*

Nytt om navn

Joakim Gjersøe (40) er ny Leder av forretningsområdet Ferd Invest. Han kommer fra Folketrygdfondet, der han var leder for investeringene i nordiske aksjer i åtte år. Før dette har han jobbet som forvalter i Statens pensjonsfond utland (Oljefondet) i London, med corporate finance i Carnegie i Oslo, og med aksjeforvaltning i Nordea i København. Gjersøe er utdannet ved Handelshøyskolen BI (2004), og har to barn på fire og syv år. På fritiden liker han å trene og å være sammen med venner og familie. Fotball og tennis er de to største hobbyene.

Foto: Herman Dreyer

Manuel Arbiol Pascual (36) er ny Investment Professional i Ferd Capital. Han kommer fra en konsulentstilling i bedriftsrådgivningsselskapet Bain & Company, hvor han hovedsakelig arbeidet med strategi og kommersiell due diligence for store selskaper og finansielle investorer. Før dette var han fem år i London, der han arbeidet med mergers and acquisitions i finansselskapet Nomura International og tok en MBA på London Business School. Han begynte sin karrière i finans i Barcelona, hvor han studerte økonomi på ESADE Business School. Han er gift og har en datter på to år. På fritiden liker han å kjøre alpint og å reise, han spiller også padel og litt golf.

Foto: Herman Dreyer