

# FERDMAGASINET

02/2018 KONSERNMAGASIN UTGITT AV FERD AS

Side 4

Mye å være stolt av



**FERD**



**Aibel**  
**Bygger for Johan Sverdrup-feltet**

6

# Innhold

**Leder** **Side 3**

Pragmatiske partnerskap – offentlig & privat.

**Aibel** **Side 4**

Tidenes kontrakt: Full uttelling for tøff prosess.

**Aibel** **Side 8**

Stolt øyeblikk: Gigantplattform ferdigbygd og levert.

**Ferd** **Side 10**

Maks suksess: NMI feirer ti år – og lanserer nytt fond.

**Ferd** **Side 12**

Ungt Entreprenørskap: Ny avtale, suveren «Beste studentbedrift».

**Ferd** **Side 14**

Vertskap for Regina: Nettverk for kvinner i finans.

**Ferd** **Side 16**

Outsourcing: Ferd-eier ute til Lunch.

**Ferd Invest** **Side 18**

Porteføljen: 2017 sånn passe, god start for 2018.

**Ferd Eiendom** **Side 20**

Nytt boligprosjekt: Ser muligheter i Moss.

**Ferd Sosiale Entreprenører** **Side 22**

Minos med digitalt verktøy: Okei sikrer barn raskere hjelp.

**Ferd Sosiale Entreprenører** **Side 24**

Rapport for 2017: Setter resultater på dagsordenen.

**Elopak** **Side 24**

Elovation: Et program for kontinuerlig forbedring.

**Dette & Hint** **Side 32**

«Swix Sport» blir «Brav»; og Swix lanserer «Radiant», en ny sommerkolleksjon for stilig synlighet.



**Ferd**  
**Vil ha flere kvinner i finans**

14



**Ferd Sosiale Entreprenører**  
**Presenterer resultater**

20

**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:  
Hans Gudmund Tvedt [Side 4–9,12–21, 24–28]  
Irina Lee [Side 10–11]  
Kirsti Hovland [Side 22–23]

**Design/Layout:**

Bolt Communication AS

**Trykk:**

Aktiv Trykk | Opplag: 1 750

På forsiden: Mye å være stolt over hos Aibel. Verftsarbeidere kan kaste et siste blick på plattformdekket til Johan Sverdrup før det skipes ut [side 8]; samtlige medarbeidere kan glede seg over at tøff omstilling gjorde at Aibel vant en av de største kontraktene på norsk sokkel noen sinne [side 4].

Foto: Øyvind Sætre/Aibel

**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



# Pragmatiske partnerskap – offentlig & privat



Foto: Frederic Boudin

Den 12. juni lanserte NMI – Nordic Microfinance Initiative sitt fjerde fond. Det blir minst 850 millioner på toppen av de vel 1,6 milliardene som allerede investert. Så langt når vi syv millioner kunder, hvorav 96 prosent er kvinner.

Ferd har etablert eller bidratt til flere initiativer som har endt i fondsstrukturer. Ikke alle har vært like vellykkede, men NMI utvikler seg stadig vekk slik at virksomheten oppfyller vår visjon. Dette i likhet med Ferd Sosiale Entreprenører, hvis 2017-resultater også er beskrevet i denne utgaven av Ferdmagasinet. Utviklingen styrker vår ambisjon om at vi stadig skal utfordre oss selv på å gjøre mer positiv forskjell. Innimellom kan vi gjøre det på egenhånd, men som i tilfellet NMI er det åpenbart riktig og viktig å bruke velfungerende partnerskap. NMI er, i all ubeskjedenhet, et av de mest vellykkede offentlig-private partnerskap som finnes, i hvert fall hvis man vil ha mer enn én bunnlinje og nå millioner av mennesker. Her

“ Den tilliten vi i Norge er kjent for å ha til hverandre, og som vi gjerne nevner internasjonalt, burde gi den beste forutsetningen for slike partnerskap.

kan jeg være et snev subjektiv, men det er for en god sak.

Samtidig virker det som om det fortsatt er en utbredt skepsis til at parter fra ulike sektorer samarbeider. Noen mener visst at offentlige, humanitære og sivile aktører skal holde seg hver til sitt. Som om alle utfordringer skulle kunne løses av den ene eller den andre, men ikke i fellesskap. Dette er synd. Både fordi vi risikerer å gå glipp av viktige effekter, sosiale så vel som innenfor miljø og klima, og fordi det forpester debattklimaet og dermed viljen til å inngå nytt samarbeid. Dette gjelder både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Frem mot kommunevalget i 2019 og stortingsvalget i 2021 bør vi utfordre oss selv til å finne nye partnerskap for innovative løsninger. Partnerskap som har gode muligheter for å løse viktige problemer, uansett politisk farge, bakgrunn, partitilhørighet eller legal konstruksjon. Den tilliten vi i Norge er kjent for å ha til hverandre, og som vi gjerne nevner internasjonalt, burde gi den beste forutsetningen for slike partnerskap. Og pussig nok, politisk enighet er ikke en forutsetning, snarere det motsatte.

Jeg drister meg også til å nevne noen andre faktorer som jeg tror er viktige.

- *Felles verdier:* Dette er noe vi lett tar for gitt at vi har, og når vi fokuserer på målet kommer det ofte frem at det faktisk stemmer.
- *Felles tidsperspektiv:* Dette er mer krevende fordi private og offentlige gjerne har litt forskjellige hensyn å ta til valgperioder, aksjonærer og sånt. Men hvis vi tar taktikken ut av saken, så finner vi sammen svært ofte, også her.
- *Felles syn på eierstyring, ledelse og betingelser:* Jeg har møtt offentlig eierskap i mange sammenhenger – i Næringsdepartementet og Finansdepartementet, og når det gjelder NMI, også i Utenriksdepartementet med

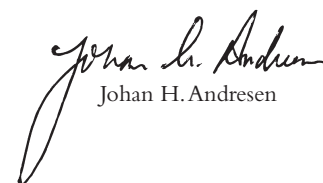
både utenriksminister og utviklingsminister. Og så lenge vi er tydelige tidlig, så enes vi rimelig raskt om hva vi skal se etter og hvordan vi skal trekke offentlige aktører til oss og beholde dem.

- *Felles sak:* Denne er blant de krevende faktorene. For når siloene er så vel etablerte, hvordan skal vi overbevise hverandre, og ikke minst andre, om at vi faktisk har en felles ambisjon? I NMI bygger vi videre på at vi har lyktes med å nå så mange mennesker i så mange land, mennesker som ikke tidligere var finansielt inkludert. Dette var en felles ambisjon som kunne realiseres fordi den var viktig i seg selv, og fordi den kunne kombineres med å gi en finansiell avkastning til pensjonister som hadde betrodde investorene sine midler.

I tillegg til Fond IV har vi også noe annet opp i ermet. Får vi til det, vil det være en helt ny måte å kombinere tre bunnlinjer på. Også det vil være et nært samarbeid med det offentlige, og denne gang med et for oss helt nytt departement. Dette rakk vi dessverre ikke å få helt på plass for sommeren, men poenget er likevel at vi forsøker å vise at dette er den nye typen partnerskap vi trenger.

Og akkurat når jeg skriver dette, den 27. mai, er det jaggu meg 28 grader kl. 18.32. Jeg tror vi kommer til å trenge mange former for samarbeid, både i varme og kalde tider.

Ha en riktig god sommer!

  
Johan H. Andresen

# Full uttelling for



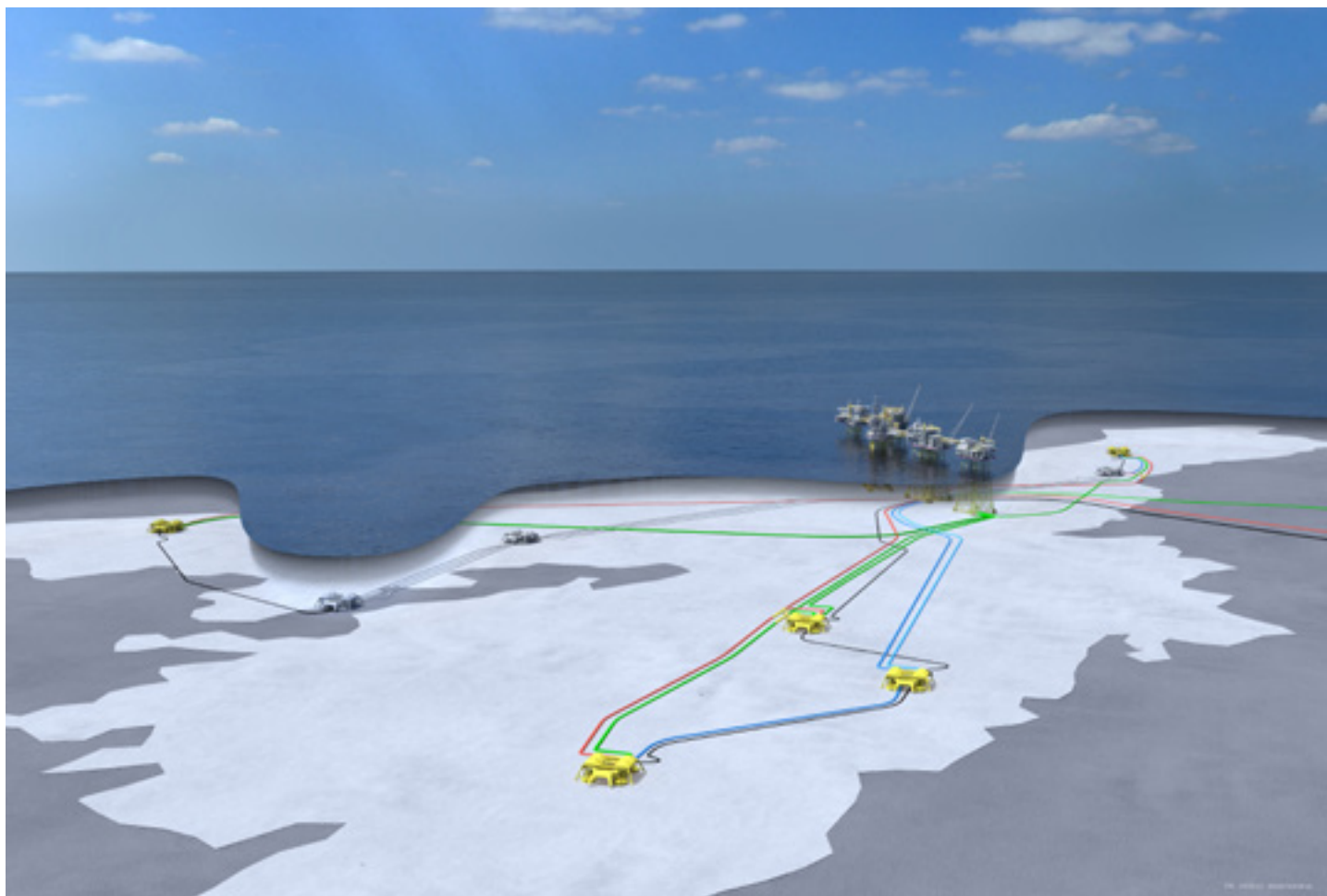
“ Den ultimate bekræftelsen på at vi har både den nødvendige kompetansen, konkurransekraften og tilliten.

# tøff prosess



**Begivenhetsrike tider for Aibel: Flere viktige kontrakter er vunnet i løpet av kort tid, med dekket til prosessplattformen for Johan Sverdrup-feltet som den i særklasse største. Samtidig er boreplattformen til samme felt ferdigstilt, og blir i disse dager koblet opp i Nordsjøen.**

*Fase 2 ferdig: Slik vil det ta seg ut på Johan Sverdrup-feltet når alle plattformene er på plass. Aibel har bygget dekket til boreplattformen, som i disse dager er under oppkobling, og er nettopp begynt arbeidet med dekket til prosessplattformen. Illustrasjon: Equinor.*



*Subsea: Johan Sverdrup omfatter en rekke undersjøiske installasjoner som drives fra plattformene, og som leverer olje og gass hit via rørledninger. Illustrasjon: Equinor.*

At det går bra for Aibel ble tydelig demonstrert i begynnelsen av april. Da ble det offentliggjort at Equinor – tidligere Statoil – hadde tildelt oljeserviceselskapet oppdraget med å prosjektere og bygge dekket til prosessplattformen (P2) i fase 2 av Johan Sverdrup-utbyggingen.

– En gledens dag i Aibel, og den ultimate bekreftelsen på at vi har både den nødvendige kompetansen, konkurransekraften og tilliten til å bli betrodd et så stort og viktig prosjekt. Slik kommenterte Mads Andersen, Aibels konsernsjef, nyheten om tildelingen da den ble offentliggjort.

#### Historisk

Med en beregnet verdi på rundt åtte milliarder kroner og en totalvekt på 23 000 tonn er dette prosjektet det største i Aibels historie.

Det er også en av de største enkeltkontrakter som er blitt tildelt på norsk sokkel noensinne.

– Siden desember i fjor har vi også vunnet modifikasjonsoppdraget for Snorre A-plattformen og oppdraget med å rehabilitere lagerskipet Njord Bravo. Her dreier det seg om kontrakter med Equinor til henholdsvis 1,6 og 1,3 milliarder kroner. Med ytterligere åtte milliarder for prosessplattformen for Johan Sverdrup har vi nå en total ordresreserve på rundt 19 milliarder kroner. Det innebærer en dobling i løpet av fire måneder – og at ordreserven er tilbake på 2015-nivå, altså før det kraftige prisleilet på olje utløste krisetilstander i store deler av offshore-næringen. Nå er våre ansatte sikret arbeid i flere år fremover, sier Andersen.

#### Oppblomstring

Aibel-sjefen legger til at det i det hele tatt har vært en kraftig oppblomstring av oppdrag for norsk sokkel de siste månedene. Bare i desember i fjor ble det inngått kontrakter verdt over 100 milliarder kroner. Til sammenligning: I samme måned ble det innlevert utbyggingsøknader, såkalte PUDer (plan for utbygging og drift), for ca. 100 milliarder kroner.

– Likevel vil det være for dristig å friskmelde oljeservicemarkedet, det er mange usikkerhetsmomenter i tiden fremover. Vi kan imidlertid fastslå er at den gjennomgripende omstillingen hos både Aibel og bransjen generelt etter det store oljeprisfallet har vært avgjørende for den positive utviklingen vi ser nå, sier Andersen. Han kan blant annet vise til en beregning foretatt av Oljedirektoratet, som

har sammenlignet utviklingen av utbyggingskostnader i et utvalg på syv feltutbyggingsprosjekter. I 2014 var operatørenes anslag over samlede investeringer for disse i underkant av 220 milliarder kroner. Tilsvarende anslag høsten 2016 var 110 milliarder.

– Denne kostnadsreduksjonen skyldes at vi i leverandørbransjen har lykket i å forenkle og standardisere løsninger, finne nye og bedre arbeidsmåter, og å effektivisere slik at jobber kan utføres med mindre bemanning. Summen av dette er altså i størrelsesorden en halvering av kostnadsnivået, sier Andersen.

#### Mer for pengene

Han understreker at dette gir seg utslag i to retninger:

– For det første betyr det at oljeselskapene får langt mer

*Halverte kostnader: – Vi har lyktes i å forenkle og standardisere løsninger, finne nye og bedre arbeidsmåter, og i å effektivisere slik at jobber kan utføres med mindre bemanning, sier Mads Andersen. Foto: Elisabeth Tønnesen /Aibel.*

for pengene når de investerer, sammenlignet med før 2015, eller at kontraktsummene på leverandørsiden blir tilsvarende redusert. For det annet betyr det at break even-punktet for utbyggingsprosjektene er blitt betydelig lavere. Dermed blir flere prosjekter lønnsomme, slik at de kan virkeliggjøres. Dermed får vi i oljeservicenæringen mer å gjøre, sier Andersen. Han understreker at dette har vært en tøff prosess for både Aibel og bransjen generelt. Prosessen har imidlertid gitt uttelling, og den har bidradd til å gi norsk offshore-næring en totalt sett sunnere økonomi.

#### Skjellsettende

Det nye oppdraget for Johan Sverdrup-utbyggingen omfatter prosjektering, innkjøp og bygging av dekket til prosessplattformen (P2). Andersen fremholder at dette er et skjellsettende prosjekt for hele Johan Sverdrup-feltet, i og med at plattformen også omfatter en integrert vekselstrømformner. Her skal likestrøm som overføres i sjokabelen fra anlegget på

Haugneset omformes til vekselstrømmen som trengs for å drive Johan Sverdrup-feltet og resten av Utsira-høyden, inklusiv feltene Gina Krog, Edvard Grieg og Ivar Aasen. Dette muliggjør full elektrifisering med strøm fra kraftnettet på land, dette til erstatning for egne gasskraftverk på plattformene. Resultatet er en betydelig reduksjon i CO<sub>2</sub>-utslippene.

– Vi i Aibel er stolte over å ha fått denne tilliten fra Equinor og deres lisenspartnere. Det er en ære å få spille en så stor og aktiv rolle i Sverdrup-utbyggingen, og samtidig bidra til mer miljøvennlig drift på norsk sokkel. Dette passer perfekt med vår visjon om å levere bærekraftige løsninger, og gir oss en unik mulighet for å bevise at vi kan leve opp til våre egne ambisjoner, sier Andersen.

#### Erfaring fra boreplattformen avgjørende

Mads Andersen mener at en avgjørende faktor for at selskapet vant kontrakten er den betydelige erfaringen organisasjonen har opparbeidet fra byggingen av Johan Sverdrup-boreplattformen.

– Her lærte vi mye om å arbeide stadig mer kostnads-effektivt. Samtidig har vi demonstrert at vi er i stand til å levere store totalprosjekter på konkurransedyktige vilkår, og at vi har en både kompetent og erfaren organisasjon på tvers av våre lokasjoner i inn- og utland. Det er viktig for tilliten man må ha for å bli tildelt et slikt oppdrag, sier han.

#### Norge og Thailand

Konsernsjefen forteller at P2-prosessplattformen skal bygges etter samme gjennomføringsmodell som Aibel benyttet for dekket til boreplattformen.

– Dette er en gjennomføringsmodell som vi vet virker. I likhet med boredekket skal også prosessdekket bygges i form av tre moduler, som til slutt settes sammen ved verftet i Haugesund, sier han.



“ Summen av dette er altså i størrelsesorden en halvering av kostnadsnivået.

Den øvre prosessmodulen skal bygges samme sted, mens Aibel-verftet i Thailand tar seg av hovedstrukturrammen. Hvor modulen som inneholder omformerenheten skal bygges er ikke endelig avklart.

Ingeniørarbeidet med den nye plattformen er forøvrig allerede i full gang. Det blir ledet fra Aibels kontor i Asker, mens selskapets ingeniørkontor i Thailand også får sentrale oppgaver. Selve byggeaktivitetene starter første kvartal 2019, mens sammenmontering av de tre modulene etter planen skal starte i Haugesund i andre kvartal 2021. Det ferdige plattformdekket skal overleveres til Equinor i første halvår 2022, og på det meste blir rundt 3 500 medarbeidere engasjert i prosjektet.

#### Aibel AS

- Et av de største norske service-selskapene i Norge innenfor ingeniørtjenester, bygging, vedlikehold og modifikasjon av installasjoner for oppstrøm olje og gass.
- Opererer innenfor forretningsområdene vedlikehold, modifikasjoner, feltutbygginger og offshore vind.
- Hovedkontor i Stavanger, ytterligere fem lokasjoner i Norge; dessuten virksomhet i Thailand, Singapore og Danmark.
- Omsetning 9,1 milliarder kroner [2017].
- Ca. 4 000 medarbeidere i Norge og internasjonalt.
- Ferd Capital eier 50 %, det svenske private equity-konglomeratet Ratos eier eller disponerer de resterende 50 %.
- Ferd Capitals engasjement følges opp av konsernsjef Morten Borge som styremedlem, og til daglig av Senior Investment Managerne Runar Kvåle og Fredrik Bjørland.



*Underveis: Dekket til boreplattformen taes ut fra Haugesund og Aibels verft. Foto: Øyvind Sætre/Aibel.*

# Stolt øyeblikk for Aibel

**I strålende sol på siste dag i mai gled Johan Sverdrup-boreplattformen majestetisk ut fra kaien ved Aibels verft i Haugesund – med stolte Aibel-medarbeidere som tilskuere, i tillegg til Equinor-ansatte, myndighetsrepresentanter og andre fremmøtte.**



*Alt klart: Utseilingsprotokollen undertegnes av (fra venstre) Aibels Stig Jessen og Nils Arne Hatleskog, og Trond Bokn og Lars Håvardsholm fra Equinor. Foto: Øyvind Sætre/Aibel.*

Tre år og tre måneder etter at statsminister Erna Solberg kastet glans over kontraktstildelingen, var Aibels til da største prosjekt klar for avreise til Johan Sverdrup-feltet i Nordsjøen.

### Avskjedsfest

– Verftet på Risøy ligger nær sentrum i Haugesund, og den 147 meter høye boreplattformen har vært et godt synlig landemerke i bybildet siden september i fjor. Nå syntes vi det var hyggelig å invitere til avskjedsfest, og sammen med Equinor arrangerte vi derfor feiring for store og små den siste lørdagen plattformen lå ved kai. Det ble forhåpentligvis en dag folk sent vil glemme, sier Mads Andersen, Aibels konsernsjef.

I underkant av 6 000 personer besøkte Aibels verft i løpet av dagen, og opp mot 3 000 benyttet muligheten til å komme om bord på selve boreplattformen. Avskjedsfesten ble avsluttet med stjernespekket konsert, hvor artister som Henny, Aria, Seeb og Madcon underholdt nesten 8 000 tilskuere.

### Seremoni på bryggekannten

Selve ferdigstillelsen og avreisen ble markert med en seremoni på bryggekannten. Her kunne inviterte gjester, pressen, og flere hundre av arbeiderne på verftet se representanter fra Aibel og Equinor signere utseilingsprotokollen, før det nye Equinor-skiltet på plattformen ble avduket. Til slutt fikk Ingvil Smines Tybring-Gjedde, statssekretær i Olje- og energidepartementet, æren av å kutte den siste trossen til plattformen med et par velplasserte øksehugg – til stor jubel blant de fremmøtte.

I løpet av dagen og neste natt ble lekteren med plattformen tauet til Bømlafjorden, og så løftet opp på det spesialbygde løftefartøyet *Pioneering Spirit* – verdens største i sitt slag, med en lengde på 382 meter og løftekapasitet på 48 000 tonn.



### Viktig i 50 år

Når dette leses er plattformdekket trygt på plass på understellet på Johan Sverdrup-feltet cirka 160 kilometer vest av Stavanger, og Aibel-medarbeidere i full gang med å oppkoblingsjobben. I 2022 vil den forøvrig få selskap av prosessplattformen som Aibel nylig begynte å arbeide med, dessuten av ytterligere tre plattformer fra andre leverandører.

Johan Sverdrup er blant de fem største oljefeltene på norsk sokkel. Med forventede ressurser på 2,1–3,1 milliarder fat olje vil feltet være et av de viktigste industriprosjektene i Norge i 50 år fremover. De estimerte kostnadene ved utbyggingen er halvert de siste årene, og break-even for første fase av prosjektet er nå under 15 amerikanske dollar per fat. I øyeblikket ligger oljeprisen rundt 75 dollar – marginen er med andre ord god. Equinor er operatør, med Lundin Norway, Petoro, Aker BP og Maersk Oil som partnere.

*Åpen dag: Det var folkefest i Haugesund og på Aibel-verftet siste helgen for avseiling – med mye moro for både små og store. Foto: Øyvind Sætre/Aibel.*



*Takker: Mads Andersen fremhever flott innsats fra Aibel-medarbeidere og godt samarbeid med Equinor under avseilingsseremonien i Haugesund. Foto: Bo Randulff / Aibel*



# Maks suksess for mikrofinans

**I 2006 tok Ferd-eier Johan H. Andresen initiativet til å etablere et privat-offentlig-samarbeid for mikrofinans. To år senere ble ideen realisert – takket være gode hjelpere. Nå feirer Nordic Microfinance Initiative (NMI) sine 10 første år med lanseringen av et nytt fond med første kapitalinnhenting på 840 millioner kroner.**

Nordic Microfinance Initiative (NMI) kan notere seg solide resultater i løpet av sitt første tiår. Gjennom egenkapitalinvesteringer og lån til institusjoner, som gir lån til fattige kvinner i Afrika, sør for Sahara, Sør-Asia og Sørøst-Asia, har selskapet hjulpet flere til å bygge seg en vei ut av fattigdommen, og dermed bidratt til økt velferd i utviklingsland.

Det som gjør selskapet spesielt, er at det er et såkalt Private Public Partnership (PPP). Det vil si at virksomheten eies av både offentlige og private selskaper.

## Skrev brev til Jens

Det var under toppmøtet i Davos i 2004 at Johan H. Andresen første gang fikk ideen. Han gikk så svanger med ideen i flere år før han han våren 2006 hoppet i det og skrev et brev til daværende statsminister Jens Stoltenberg. «Norge bør opprette verdens største fond for mikrokreditt», skrev Andresen. Samtidig lovet han at Ferd ville gå inn med 100 millioner kroner, dersom staten var villig til å investere 900 millioner kroner.

For å understreke sitt poeng, skrev Andresen til Stoltenberg: «Det er en satsning som det finnes millioner av gode grunner for å gjøre, men svært få, hvis noen, grunner for å ikke gjøre.»

Det skulle ta litt tid før Andresen fikk svar. Andresen purret først én gang. Deretter



*Fornøyde kunder: Gjennom direkte investeringer har Nordic Microfinance Initiative nådd ut til 7 millioner kunder, i Afrika sør for Sahara, Sør-Asia og Sørøst-Asia. Hele 96 prosent av disse er kvinner. Her fra et gruppemøte for lånekunder hos Satin i India. Foto: NMI*

en gang til. Sommeren kom og gikk, men det var fortsatt taust fra statsministerens kontor. Så skjedde noe ingen kunne forutse. Professor Muhammad Yunus og Grameen Bank fra Bangladesh fikk Nobels fredspris!

I forbindelse med pris-

utdelingen i desember 2006 tok Andresen kontakt med daværende debattredaktør i Aftenposten, Knut Olav Åmås.

– Jeg var litt sleip, og spurte om han kunne publisere brevet jeg hadde sendt til statsministeren, sier Andresen. 8. desember 2006

sto brevet på trykk, med tittelen «Hvorfor taus, Stoltenberg?» Det satte fart på sakene. I 2008 var Nordic Microfinance Initiative blitt en realitet.

– Det var element av flaks i oppstarten, men NMI er først og fremst et resultat av målrettet

*Fund IV: Den første kapitalinnhenting til NMIs nyeste fond har allerede resultert i 105 millioner dollar (850 millioner kroner). Avtalen ble signert i forbindelse med 10-årsmerkingen på Sentralen i Oslo, 12. juni 2018. Fra venstre: Administrerende direktør i Norfund, Kjell Roland, Executive Vice President i IFU, Torben Huss, Ferdier Johan H. Andresen, konsernsjef i KLP, Sverre Thornes og investeringsdirektør Truls Tollefsen i DNB Livsforsikring. Foto: Thor Håkon Ulstad*

arbeid og velvilje fra alle involverte parter. Selv om det var jeg som tok initiativet for mer enn 10 år siden, er resultatene vi ser i dag et produkt av mange forhandlinger, møter og samtaler, som jeg ikke har tatt del i, sier Andresen.

### Varige verdier

I dag er Ferd den største private investoren i NMI. Ferd's Head of Risk Allocation, Christian Halvorsen, leder NMIs investeringskomité, som vurderer alle selskapets investeringsforslag. I tillegg er Johan H. Andresen styremedlem i selskapet.

– Dette arbeidet viser at det er mulig å få til ting, også i Norge. Personlig er NMI noe av det jeg er mest stolt av. Samtidig er dette arbeidet fundert på samme grunnlag og visjon som Ferd styrer etter, nemlig å skape varige verdier og sette tydelige spor, sier Andresen.

Andresen legger til at hans engasjement for sosialt entreprenørskap, som startet i det små for 10 år siden, henger sammen med etableringen av NMI.

– Etter å ha fått gehør for NMI, følte jeg nærmest at jeg kunne på gå vannet. At det var mulig å få til alt! I det momentet foretok vi de første investeringene innen sosialt entreprenørskap, sier Andresen.

### Tosifret avkastning

Over tid har NMI gått fra å investere gjennom andre forvaltere og gi lån til å utøve «aktivt eierskap». Det vil si at NMIs 10 ansatte følger opp hver enkelt investering, blant annet ved å besøke de ulike virksomhetene og delta på styremøter. Dette har bidratt til å øke avkastningen.

I likhet med Ferd Sosiale Entreprenører, er også NMIs suksesskriterier knyttet opp til doble bunnlinjer, det vil si at både sosiale og finansielle resultater spiller en rolle. Så langt har NMI lyktes godt:

Gjennom sine direkte investeringer, har selskapet nådd ut til 7 millioner kunder, hvorav 96 prosent er kvinner. 73 prosent av kundene bor i rurale strøk. At disse blir inkludert i det finansielle systemet gir store ringvirkninger, ikke bare for klientene, med også for deres familier og lokalmiljøet.

Finansielt kan selskapet også vise til solide resultater. Siden oppstarten for 10 år siden har investorene fått 10 prosent avkastning per år.

– I oppstarten spøkte vi med at arbeidet kunne gi veldig gode finansielle resultater, men dårlige resultater på den sosiale biten. Eller motsatt. Når har vi faktisk lykket med begge deler. At vi skulle få et tosifret tall i årlig avkastning tror jeg likvel de færreste hadde regnet med, sier Johan H. Andresen.

### Tverrpolitisk vilje

De oppsiktsvekkende resultatene ble trukket frem av flere av eierne, som deltok på feiringen av 10-årsjubilanten på Sentralen i Oslo 12. juni 2018.

– Dette er til dags dato det mest suksessfulle partnerskapet mellom offentlige og private investorer. I løpet av disse 10 årene kan institusjonen vise til en imponerende resultatliste, selv etter internasjonale standarder, sier administrerende direktør Kjell Roland i Norfund.

Norfund eies av staten, og brukes som et av flere virkemidler i norsk utviklingspolitikk. De eier cirka en tredjedel av NMIs Fund III, og har gått inn med ytterligere 30 millioner dollar (250 millioner kroner) i Fund IV.

– NMI blitt et viktig virkemiddel for å gjøre kapital tilgjengelig for fattige. En styrke ved dette samarbeidet, er at det er bred politisk enighet om dette i Norge, på tvers av politiske skillelinjer, sier statskretær Jens Frølich Holte (H) i Utenriksdepartementet.



Han legger til at tidligere utviklingsminister Erik Solheim (SV) spilte en nøkkelrolle da NMI ble etablert for 10 år siden.

### Vil utvide samarbeidet

Norfund's danske motpart, Investeringsfondene for Utdviklingslande (IFU), kom med på laget i 2016 da de gikk inn som eiere i Fund III.

– Vi er stolte over at vi bli invitert inn i dette samarbeidet, og takknemlig for at dere var villig til å skifte navn fra Norwegian til Nordic Microfinance Initiative. Jeg er sikker på at samarbeidet vil styrke våre nordiske bånd, og samtidig promotere våre nordiske verdier til resten av verden, sier Torben Huss, Executive Vice President i danske IFU.

Både Danmark og Norge jobber nå for at de andre nordiske landene vil slutte seg til arbeidet.

– Vi håper at svenskene og finnene vil melde seg på, sier Kjell Roland i Norfund og får støtte fra sin danske kollega.

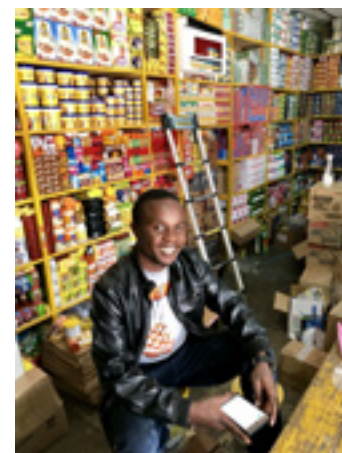
### Historisk feiring

Den første kapitalinnhenting til NMIs nyeste fond, Fund IV, har allerede resultert i 840 millioner kroner. Norfund og IFU har gått inn med 240 millioner kroner hver, mens Ferd, DNB og KLP har bidratt med 120 millioner kroner hver.

Norfund og IFU har gått inn med 30 millioner dollar hver, mens Ferd, DNB og KLP har bidratt med 15 millioner dollar (125 millioner kroner) hver.

– Dette er en fantastisk start! Vi skal sørge for å få inn mer penger, og skal passe på så vi ikke skuffer dere, sa NMIs administrerende direktør, Arthur Sletteberg, da partene signerte avtalen for Fund IV.

Nytegningen innebærer at NMI til sammen har hentet inn over 300 millioner dollar i sine fire første fond, det vil si nærmere 2,5 milliarder kroner. Etter et tiår med hardt arbeid, var det dermed god grunn til å feire jubileet sammen med inviterte gjester fra inn- og utland.



*Vekst: Innehaveren av butikken Kuri Arsenal i nordlige Rwanda har kunnet ansette folk for å ta unna veksten som lånet har muliggjort. Foto: NMI*



*Aktive bidrag: – Det er inspirerende for oss i Ferd å delta i juryer, på arrangementer, som rådgivere og i verv, sier Tom Erik Myrland.  
Foto: Olav Hegge*

# Tre nye år med Ungt Entreprenørskap

**Nylig undertegnet Ungt Entreprenørskap Norge og Ferd en samarbeidsavtale for nye tre år – i forlengelsen av at Ferd har vært støttespiller for organisasjonen helt siden den ble etablert i 1997.**

–Vi setter stor pris på at Ferd vil fortsette samarbeidet, som har vart fra vår spede begynnelse og frem til dagens nivå – med 130 000 elever og studenter i våre programmer fra barneskole til høyere utdanning, sier Grete Ingeborg Nykkelmo, administrerende direktør for Ungt Entreprenørskap Norge. Hun legger til at det har vært avgjørende at Ferd har trodd på verdien av arbeidet organisasjonen utfører, og bidradd med støtte både finansielt og i form av aktiv innsats fra en lang rekke Ferd

medarbeidere – med eier Johan H. Andresen som en av de aller ivrigste.

## **Inspirerende**

–Vi har på vår side opplevd samarbeidet som inspirerende. Det er morsomt og givende å være med i juryer, på arrangementer, som rådgivere og i verv – samtidig som det er en god følelse å bidra til at Norge får flere av de entreprenørene som næringslivet vil trenge så sterkt i årene fremover, sier Ferd's investeringsdirektør Tom

Erik Myrland. Han legger til at undersøkelser viser at andelen som blir gründere er signifikant høyere blant dem med entreprenørfaring fra skole- eller studietiden, mens de som ikke blir gründere vil ha større forståelse og interesse for entreprenørskap. Det er verdifullt, selv om de velger andre karriereveier.

## **Styremedlemskap**

Selv har Tom Erik Myrland bidradd aktivt ved en rekke anledninger, sist ved NM for

ungdomsbedrifter 2018 i april, der han var prisutdeler i kategorien Størst verdiskapingspotensial i samarbeid med Ferd. For et par år siden etterfulgte han dessuten Johan H. Andresen som styremedlem i Ungt Entreprenørskap Norge, mens Andresen fortsetter sitt mangeårig engasjement i styret for den europeiske paraplyorganisasjonen for unge entreprenører, JA Europe.

# Suveren vinner av «Beste studentbedrift i samarbeid med Ferd»

**Nær storeslem for studentbedriften EasyZeek da Ungt Entreprenørskap avviklet NM for studentbedrifter i Næringslivets Hus i Oslo 11. og 12. juni.**

EasyZeek fikk ikke bare førsteprisen *Beste Studentbedrift i samarbeid med Ferd*, som den gjeveste prisen nå heter, men vant også kategoriene *Beste innovative bedrift i samarbeid med Orkla*, *Beste næringslivsarbeid i samarbeid med NHO*, *Beste HR-bedrift i samarbeid med ManpowerGroup*, *Beste økonomistyring i samarbeid med Visma* og *Beste profilering og markedsføring*. *Beste forretningsplan i samarbeid med Nordea* var faktisk den eneste kategorien hvor EasyZeek bare fikk hederlig omtale, mens den siste kategorien, *Beste sosiale entreprenør*, ikke er relevant for bedriften.

## Imponert prisutdeler

– Jeg er imponert over hvordan teamet bak EasyZeek har løst en praktisk produktivitetstutfordring i et marked som ellers er preget av lite innovasjon. Ideen er god, det samme er gjennomføringen – med klar strategi og god evne til å knytte kontakter i bransjen. Teamet er dynamisk og fremstår som troverdig. Resultatet er at EasyZeek allerede har fått betydelig markedsaksept, sa Ferd-eier og styreleder Johan H. Andresen, som foresto utdelingen av prisen til Beste studentbedrift 2018.

I tillegg til heder og ære fikk vinnerbedriften 20 000 kroner i premie, og blir Norges kandidat i *JA Europe Enterprise Challenge*

2018, det vil si europamesterskapet for studentbedrifter, som går i Riga i Latvia senere i juni – med reise og opphold dekket.

## – og imponert jury

Studentbedriften imponerte også juryen – «ved å ta tak i et stort og komplekst samfunnsproblem, og løsningen har en høy innovasjonsgrad. Teamet redegjorde godt for hvordan de tenker å ta løsningen ut i markedet, og at markeds-potensialet er stort både i Norge og internasjonalt. Teamet fremstår troverdige og kompetente, noe som gir juryen tro på at de kan nå sine ambisiøse mål,» heter det i begrunnelsen for tildelingen.

– EasyZeek pekte seg ut gjennom et helhetlig prosjekt der alle viktige sider ved virksomheten var godt dekket. De seks bak studentbedriften utgjør et godt team, og det er interessant å se hvordan de kombinerer en betydelig teknisk og faglig innsikt med god forståelse av de andre områdene som også er avgjørende for å få en bedrift til å lykkes, sier Espen Daae, porteføljeforvalter og forretningsutvikler i Ferd Sosiale Entreprenører. Han var juryleder, og representerte sammen med markedsjef Silje Strøm fra Ferd Eiendom og Investment Manager Gustav Martinsen i Ferd Capital Ferd i en jury med hele ti medlemmer.



*Hurra for EasyZeek: Nederste rekke fra venstre, Arnt Raino Johannessen, Pål Magnus Hannisdal og Tobias Pedersen. Øverst, Henrik Smith, Jon Harald Schening, Kristian Snotun – og prisutdeler Johan H. Andresen og Ungt Entreprenørskaps Grete Ingeborg Nykkelmo. Foto: Olav Heggø*

## Bacheloroppgave

– En helt fantastisk dag for oss. Vi syntes vi satte oss hårete mål da vi satset på å vinne to kategorier. Jeg blir helt mållos når vi vant hele seks, sier Pål Magnus Hannisdal, daglig leder i EasyZeek SB – som allerede har gjort det så bra i markedet at bedriften nå blir registrert som ordinært aksjeselskap.

Teamet bak bedriften er seks ingeniørstudenter ved Høgskolen i Sorost-Norge, studiested Porsgrunn. Fem studerer elkraft, én informatikk. De startet Easy-

Zeek i femte semester, og valgte siden å videreføre virksomheten som bacheloroppgave. Alle seks har forøvrig tidligere erfaring fra elektrikeryrket – og dermed en bakgrunn som gjorde at de så en mulighet til å forenkle hverdagen for håndverkere med et system som gjør det enkelt å finne igjen nøyaktig plassering av elektriske koblingsbokser, downlight-kasser og andre elementer inne i en vegg.

Nettside: [www.easyzeek.no](http://www.easyzeek.no)

# Ferd vertskap for kvinner i finans

**Innenfor finanssektoren og bedriftsrådgivning er andelen kvinner uforholdsmessig lav, og langt lavere enn antall kvinner med relevant utdannelse skulle tilsi. Nettverket Regina er etablert for å styrke kvinneandelen, og 29. mai var Ferd vertskap for et av nettverkets faste møter.**

Regina er et nettverk for kvinner med krevende front office-stillinger innenfor bedriftsrådgivning, bank, private equity og annen virksomhet innenfor finanssektoren.

Medlemmene møtes fast to ganger i året, og arrangementsansvaret går på omgang mellom medlemmene og bedriftene de arbeider i. Denne gangen var turen kommet til Ferd. Investment Manager Maria Syse-Nybraaten og Associate Julie Wiese fra Ferd Capital hadde påtatt seg den praktiske organiseringen, dessuten funksjonen som moderatører i paneldebattene som var sentrale i programmet.

## Solid panel

De to moderatorene hadde lagt opp til debatt i to klart adskilte deler. Første del var rent faglig, med fokus på eierskap og ansvarlig eierutøvelse. Panelet besto av Ferd's styreleder Johan H. Andresen, Ferd's konsernsjef Morten Borge, Rikke Reinemo, som er medlem av Ferd Advisory Board, styreleder i Mesterguppen og Først Medisinsk Laboratorium, og som tidligere har arbeidet med private equity hos Ferd og senere Herkules; og sist men ikke minst, styremedlem i Ferd Holding Berit L. Henriksen, som har lang erfaring innenfor bank og finans. Det var med andre ord et panel med svært

solid kompetanse som kunne dele synspunkter og erfaringer på høyt faglig nivå og med ulike innfallsvinkler.

## Faglig om eierskap

I løpet av debatten ble en rekke spørsmål med tilknytning til eierskap belyst – som hvordan tilnærming til ansvarlighet, langsiktighet og compliance (regel etterlevelse) gir ulike problemstillinger hos børselskaper, private selskaper og private equity-fond. Hvordan godt eierskap og hvem som er riktig eier endrer seg i et selskaps utvikling fra gründerbedrift til stort og modent selskap, og verdien av at eier kan stille opp med nødvendige ressurser i tøffe tider var et annet tema. Styrets rolle overfor eiere og ledelse ble berørt; hvordan fremme og beholde endringsvilje og innovasjonsevne, trender innenfor eierskap som impact investments og sosialt ansvar, og behovet for av og til å legge til side regnearkene og våge å satse på mennesker med ideer var andre synspunkter som kom frem – for bare å nevne noen momenter fra en innholdsrik debatt med både frisk meningsbrytning og spennende synspunkter.

## Motivere kvinner

I andre del av arrangementet



*Panelet: Fra venstre, Julie Wiese og Maria Syse-Nybraaten var moderatører for debatten mellom Rikke Reinemo, Morten Borge, Berit L. Henriksen og Johan H. Andresen. Foto: Frederic Boudin*

fokuserte panelet på hvordan man kan jobbe systematisk for å motivere, utvikle og beholde kvinner i krevende yrker innenfor de bransjene der medlemmene av nettverket arbeider. Andelen er svært lav, særlig på ledernivå.

Men vil egentlig kvinner ha slike jobber? Hvorfor velger så mange med relevant utdannelse andre karriereveier? Og hvordan takle familie og barn med en jobb der både ledere og kolleger har store forventninger om at man alltid stiller opp?

De to kvinnelige panel-

deltakerne delte egne erfaringer rundt hva som er viktig og hva som ikke er, mens de to mannlige først og fremst hadde synspunkter fra et lederperspektiv: Blant annet ble det stilt spørsmål om hvorfor kvinnelige søkere til en stilling så ofte har langt mindre tro på seg selv enn mye dårligere kvalifiserte menn. Og hvorfor tror kvinner at de må være perfekte?

Fra salen kom det gode spørsmål og kommentarer til panelet – og vi kan ikke motstå fristelsen til å ta med et fyndord fra en av motedeltakerne:



*Mingling: Regina-nettverket er ment å være en arena for å knytte bånd mellom kvinner i beslektede arbeidsmiljøer, og for å legge til rette for å knytte kontakter på tvers av selskaper. Foto: Frederic Boudin*

– Klart vi jenter trenger kvinnelige forbilder. Men jeg vil heller ha mannlige: Hvis finansgutta tar pappaperm og henter i barnehage, så blir det vanskelig å bruke mot oss at vi gjør det samme!

#### **Inspirasjonskilde og møteplass**

Regina-nettverket ble etablert i 2015 av medarbeidere i The Boston Consulting Group. Intensjonen er at nettverket skal være en kilde til inspirasjon for fremtidige kvinnelige ledere i Norge, og en møteplass for å dele erfaringer og gi støtte til kvinner som bygger en karriere i mannsdominerte bransjer som bank, finans og bedriftsrådgivning. I

tilllegg skal nettverket være en arena for å knytte bånd mellom kvinner i beslektede arbeidsmiljøer, og for å legge til rette for å knytte kontakter på tvers av selskaper. I tråd med dette var det rikelig anledning til mingling både før, mellom og etter paneldebattene, med fingermat og godt drikke som ekstra bidrag til å skape den positive atmosfæren som preget arrangementet.



*Fingermat: Litt å spise og godt drikke var ekstra bidrag til å skape den positive atmosfæren som preget arrangementet. Foto: Frederic Boudin*

# Ferd-eier ute til Lunch

**Johan H. Andresen er en innbitt tegneserieentusiast. Så da han fikk tilbud om en ukes vikariat som tegneserieredaktør nølte han ikke med å slå til – i tråd med Pippi Langstrømpes kjente devise: «Det har jeg aldri prøvot förut, så det klarar jag säkert!»**

«Talentet var likevel med på en middag med flere tilstede, dog med en liten tordensky over hodet. Men så, midt i måltidet, reiser domroT seg og går rett forbi den forsmådde kvinnelige artisten hvorpå han slipper en heidundrende fjert. Denne fisn blir legendarisk. Om ikke før, så blir den herved loggført i annalene. For det var ikke en vanlig due. Det var en fredsdue».

Sitatet er fra en av Johan H. Andresens lederartikler. Ikke i Ferdmagasinet – det skulle tatt seg ut! Derimot i den utmerkede publikasjonen *Lunch*, et blad der tegneserien ved samme navn er gjennomgangstema og hovedattraksjon blant flere andre serier. I en uke tidlig i april var nemlig redaktørjobben i bladet outsourcet

til Ferd-eier og styreleder Andresen som vikar for Tonje Tornes, som i lystig lag hadde luftet muligheten for noe slikt for Andresen – som ikke var vond å be.

## Full jobb, lange dager

«Lederen i dette bladet ligner ikke på noen du har lest, hverken før eller senere! Og nei, det var ikke et stunt, det var noe jeg alltid har hatt lyst til å gjøre!» skrev redaktør-vikaren i en tweet da bladet utkom. For her var det snakk om å gjøre en ordentlig jobb for å få produsert innhold og gjøre bladet klart til trykk. Andresen lot Ferd-kontor på Lysaker være Ferd-kontor på Lysaker, og flyttet inn på fulltid og betydelig overtid hos Egmont i Nydalen i Oslo. Det ble dager

fylt av møter med serieskapere – Lunch-tegner Børge Lund, Malin Falch, den nye kometen bak tegneserien «Nordlys», og en rekke andre, dessuten redaksjonskolleger og øvrige som bidrar til produksjon og markedsføring av bladet.

– Mange og hyggelige møter. Bare at det ikke var lett å finne tid til å jobbe, så det ble lange dager, sier Andresen.

– Men Johan har gjort en forbillidlig jobb, skyter domroT inn – av Folkeregisteret bedre kjent som Tormod Løkling, av andre som redaktør av Pondus og sjef for tegneserieredaksjonen. Som vikarens overordnede gir han Andresen så gode skussmål at man kan mistenke at han får tilbud om

fast jobb hvis Ferd skulle begynne å skranke.

## Fascinert av tegneserier

Men så langt er Andresen godt fornøyd med å ha fått jobbe en uke med noe helt annet enn det han gjør til daglig, og som han også brenner for:

– Som de fleste andre barn ble jeg fascinert av tegneserier. Jeg bodde en periode i Frankrike, og ble nærmest flasket opp på den belgiske serien *Gaston Lagaffe* – eller «Viggo» som den heter på norsk. Men i motsetning til mange andre har jeg beholdt fascinasjonen som voksen, sier Andresen, som særlig er opptatt av franske og belgiske serier.

– Dette er land hvor tegneserier er en høyt anerkjent kunstform, en anerkjennelse jeg håper vi etterhvert vil oppleve også i Norge, sier han.

Selv bidro Andresen i 2014 til at det norske seriealbumet «Krüger og Krogh, Brennpunkt: Oslo» ble virkelighet – dels finansielt, men også med «varmende entusiasme fra uventet hold», som serieskaperne skriver i listen over bidragsytere til prosjektet.

## Kontorets indre liv

Vi må selvsagt også nevne at Johan H. Andresen for en tid siden selv ble en skikkelse i persongalleriet i Lunch-universet. Lett forkledd som «Anders H. Johansen» har han hatt en sentral rolle i flere episoder, der han opptrer som finansdirektør

*Redaktørkontoret: Litt uvante omgivelser, men Johan H. Andresen ser ut til å trives på jobben – her med en skisse til forside på bladet har redigerte. I bakgrunnen sjefen, Tormod Løkling, som leder Egmonts tegneserieredaksjon. Foto: Olav Heggo*





i det litt udefinerbare teknologiselskapet hvor serien utspiller seg. Det skjer i et miljø med en svært høy grad av gjenkjennelig satire for alle som jobber på kontor i moderne bedrifter – med delmål, powerpoint, outsourcing, møter, problematisk kommunikasjonsflyt, pågående eksterne konsulenter og et blomstrende utvalg kolleger som dagens orden. Andresens utgave av Lunch er for sikkerhets skyld markedsført som *Outsourcing Spesial*, noe som dels er gjenspeilet i en av Lunch-episodene, dels i den falske forsiden man kan brette ut for å skjule hva man egentlig leser i kontortiden: En ved første øyekast troverdig forsider på et businessaktig magasin kalt «Outsourcing & ledelse», med konsept, tekster, billedvalg og stil utformet av den outsourcete redaktøren personlig, forøvrig i likhet med bladets egentlige og ikke fullt så businessaktige forsider.

– Jeg har faktisk bidradd med noen ledere i bladet i tidligere utgaver også.

Men det var jo en helt annen opplevelse å tilbringe dagene med konkrete arbeidsoppgaver i et lite kontorlandskap med mennesker som er en anelse annerledes enn dem jeg opplever til daglig, sier Andresen. Han legger til at han som en bonus fikk nyttig innsikt i hvordan konflikter kan løses i tegneserieverdenen, og viser igjen til lederartikkelen og hvordan den tarmgassbaserte fredsduen ble løslatt med perfekt timing. Den surte tegneren gapskrattet, alle andre også, og konflikten var glemt. «Universet er igjen i balanse. Pax domrotus», som han skriver. Spørsmål om overføringsverdi til forretningsområdene Ferd Capital og Ferd Invest lar vi ligge.

#### Løp og kjøp for et par uker siden

Så da gjenstår vel bare å løpe og kjøpe Lunch hos nærmeste bladforhandler? Absolutt, men utgaven man da kommer hjem med er ikke den som Johan H.

Andresen har satt sitt preg på. Lunch har en raskere utgivelsesfrekvens enn Ferdmagasinet, og her er vi skikkelig bakpå. Salgsperioden for Andresens utgave er slutt, og gjeldende nummer når dette leses er det Tonje Tornes som har hatt ansvaret for. Sikkert bra, det også!

“ Lederen i dette bladet ligner ikke på noen du har lest, hverken før eller senere!

*Smart med finanser: Den lett forkledd jobbsøkeren «Anders H. Johansen jr.» fikk stillingen som finansdirektør i Lunch-universets obskure bedrift, fremgår det av senere striper. Tegning: Børge Lund*



# God start på 2018

**Pen vekst for Ferd Invests nordiske aksjeportefølje hittil i 2018 – etter et fjorår som ikke gikk helt på skinner.**

– De fleste selskapene vi har investert i har hatt en positiv kursutvikling, og vi har ikke opplevd noen dramatiske nedturer så langt i 2018. Dermed har vi oppnådd en avkastning på fem prosent, og det er fem prosent bedre enn markedet, sier Lars Christian Tvedt, direktør for Ferd Invest.

Størst har økningen vært for Norwegian Air Shuttle, som har steget med mer enn femti prosent. Og det bidrar godt, for Norwegian er den klart største enkeltinvesteringen i Ferd Invests portefølje – forøvrig fulgt av Novo Nordisk, ISS, Nokian Tyres og Autoliv i fallende rekkefølge.

– Det er riktignok først og fremst oppkjøpsfremstøtene fra British Airways-eier IAG – og andre beilere som har meldt seg – som har drevet kursen på flyselskapet oppover, sier Tvedt. Han har imidlertid tro på aksjens langsiktige potensial, selv om oppkjøpsforsøkene skulle strande i denne omgang – noe som fortsatt var uavklart da Ferdmagasinet gikk i trykken.

– Det er bygget opp betydelige strategiske verdier i selskapet, etter vår mening adskillig mer enn det som var gjenspeilet i aksjekursen for oppkjøpsryktene begynte å gå. Dette bør uansett gi uttelling over tid, sier han.

## 2017 svakere enn markedet

For Ferd Invest er det ekstra hyggelig at Norwegian har tatt seg opp, i og med at det var denne aksjen som kostet forretningsområdet mest i 2017, og dermed bidro sterkest til at resultatet ikke ble så bra som man skulle ønske.

– Norwegian hadde uventet store vekstkostnader, og ble dessuten rammet av fallende verdi av



*Jakter på undervurderte enkeltaksjer: Lars Christian Tvedt (til venstre) og Nicolay Mylén er mindre opptatt av generelle trender og svingninger i aksjemarkedet. Foto: Olav Heggo*

norske og svenske kroner. I tillegg kommer stigende drivstoffpriser, og en for lav grad av sikring, sammenlignet med konkurrentene, sier Tvedt.

Nå var ikke Norwegian alene årsaken til at avkastningen i Ferd's portefølje i 2017 landet på relativt beskjedne 6,2 prosent, mot 18,6 prosent for referanseindeksen forretningsområdet har som definert mål å slå.

– Året var generelt preget av bra utvikling i økonomien både i Norge og mange andre land. Sammen med fortsatt lav rente har dette bidradd til at mye penger har strømmet inn i aksjemarkedet, slik at kursene generelt er presset videre oppover. I tillegg har vi sett

at visse sektorer har hatt en såkalt *multipeleksjon*, et uttrykk for at forholdet mellom kurs og bokførte verdier har økt kraftig fordi markedet priser forventninger eller markedsutsikter i en bransje høyt, sier Tvedt.

## Strukturelle forhold

Han forteller at 2017-resultatene for Invest's del også var påvirket av kursfallet for både svenske og norske kroner – og ikke minst av en ny trend der mange investorer valgte å satse på ETFer – *Exchange-Traded Funds*, i form av passivt forvaltede sektorspesifikke aksjefond. Dermed har hele bransjer, gjerne dominert av store bedrifter på nordisk og globalt

nivå, drevet en betydelig del av den generelle oppgangen.

– Dette har bidradd sterkt til veksten i referanseindeksen, og er samtidig en utvikling som det passer dårlig for Ferd Invest å skulle henge med i. Vår strategi er å plukke undervurderte enkeltaksjer, mens bransjespesifikke og generelle markedstrender er noe vi bare unntaksvis velger å satse på, sier Tvedt. Han legger til at utviklingen i ETF-markedet også innebærer at noen av selskapene prises for høyt, andre for lavt, og at dette åpner muligheter for Invest på lengre sikt.

– Det er nettopp slike feilprisinger vi arbeider med å finne, sier han.

### Bommet

– Men med dette sagt skal jeg ikke legge skjul på at vi også bommet ganske kraftig på litt for mange av investeringene våre. Det er vi ikke særlig fornøyd med, sier sjefen for Ferd Invest.

– Ser vi utviklingen over de siste fem årene, så har porteføljen vår gitt nær 17 prosent i årlig avkastning. Dette er solid i en periode med flere år med lav økonomisk vekst og beskjeden inflasjon, selv om referanseindeksen ligger tre prosentpoeng høyere, supplerer Nicolay Mylén. Han begynte som analytiker i Ferd Invest for rundt halvannet år siden, og har nå avansert til junior porteføljeforvalter. Sammen med Tvedt utgjør han teamet som driver forretningsområdet, etter at Are Dragesund flyttet over til Ferd Capital i august i fjor.

– Ferd Invest har en konsentrert portefølje med relativt få selskaper. Vi har en aktiv andel på 80 prosent, det vil si at bare 20 prosent av porteføljen inngår i referanseindeksen. Dette innebærer at vi i perioder må regne med betydelig forskjell i vår avkastning og referanseindeksen. Men målet er selvsagt at vi klarer å gjøre gode nok enkeltinveste-

ringer til at forskjellen slår ut i vår favor, sier Mylén.

### Arbeidsdeling

Om investeringsstrategien i hovedsak ligger fast, så er det likevel et mål at porteføljen fremover skal bli mer likvid og skalerbar, og dermed lettere å tilpasse.

– Dette krever at vårt fokus på små og mellomstore bedrifter skyves i retning av selskaper som er noe større, og som har lettere omsettelige aksjer, sier Lars Christian Tvedt. Han understreker at dette passer godt inn i en arbeidsdeling med Ferd Capital, som har etablert en egen portefølje for børsnoterte selskaper i tillegg til egenkapitalinvesteringene som er forretningsområdets hovedvirksomhet.

– Capital investerer i relativt store andeler i mindre selskaper, vi satser på små andeler i store. Samtidig har Capitals børsatsing åpnet for et tettere samarbeid mellom forretningsområdene, noe begge har god nytte av, sier han.

– Og selv om vi etter så mange år med oppgang må regne med at det før eller siden kommer en kraftig smell i aksjemarkedet, så ser vi ikke mye som tilsier at det blir før. Men av erfaring vet vi at dette kan snu fort, sier Nicolay Mylén.

*Potensial: Norwegian Air Shuttle er største enkeltpost i Ferd Invests aksjeportefølje. Investeringsteamet mener det er gode muligheter for verdistigning, enten flyselskapet blir kjøpt opp eller fortsetter som selvstendig.*  
Foto: Norwegian.

“ Ferd Capital investerer i relativt store andeler i mindre selskaper, vi satser på små andeler i store.

# Muligheter i Moss

**En sentralt beliggende industrieiendom i Moss er Ferd Eiendoms ferskeste investering – i en bydel som skal bli et nytt og urbant boligområde.**

– Vi ser det slik at de langsiktige mulighetene i Moss er undervurdert i markedet. Derfor brukte vi muligheten til å kjøpe en eiendom med svært god og sentral beliggenhet til attraktiv pris, forteller investerings sjef Geir Karlsen om forretningsrådets siste ervervelse – som i motsetning til de fleste tidligere investeringer ligger utenfor det som tradisjonelt har vært definert som Stor-Oslo.

## Transformasjon

Kjøpsavtalen ble undertegnet i begynnelsen av mai, og første juni overtok Ferd Eiendom Rabekkgata 4 og 6, en industritomt på rundt 55 mål på Høyden, et populært

handelsområde som i årene fremover skal transformeres til en ny boligbydel.

– I dag er eiendomsprisene i Moss relativt lave. Vi regner imidlertid med en positiv utvikling i årene fremover. Follobanen mellom Ski og Oslo sentralstasjon skal stå ferdig i 2022, og dette vil redusere reisetiden til hovedstaden fra 43 til 33 minutter. Når Intercitytriangelet er videre utbygget til Moss i 2024, vil det være dobbeltspor på hele strekningen, og reisetiden reduseres til en halvtime. Dette gir raskere adkomst til Oslos mest sentrale område enn man har med T-bane, buss og trikk fra mange steder

innenfor byens egne grenser, sier Karlsen. Han forventer også at den sterke oppgraderte og moderniserte jernbanestrekningen vil by på både høy togfrekvens og god regularitet. I tillegg skal det bygges en helt ny stasjon nær Moss havn, noe som gir god og forenklet adkomst fra Høyden til togene.

## Alternativ for Oslo-borgere

Geir Karlsen fremhever Moss som en by med en tradisjonsrik bykjerne, flott beliggenhet ved Oslofjorden, og vakre Jeløya tilgjengelig via en kort bro fra sentrum.

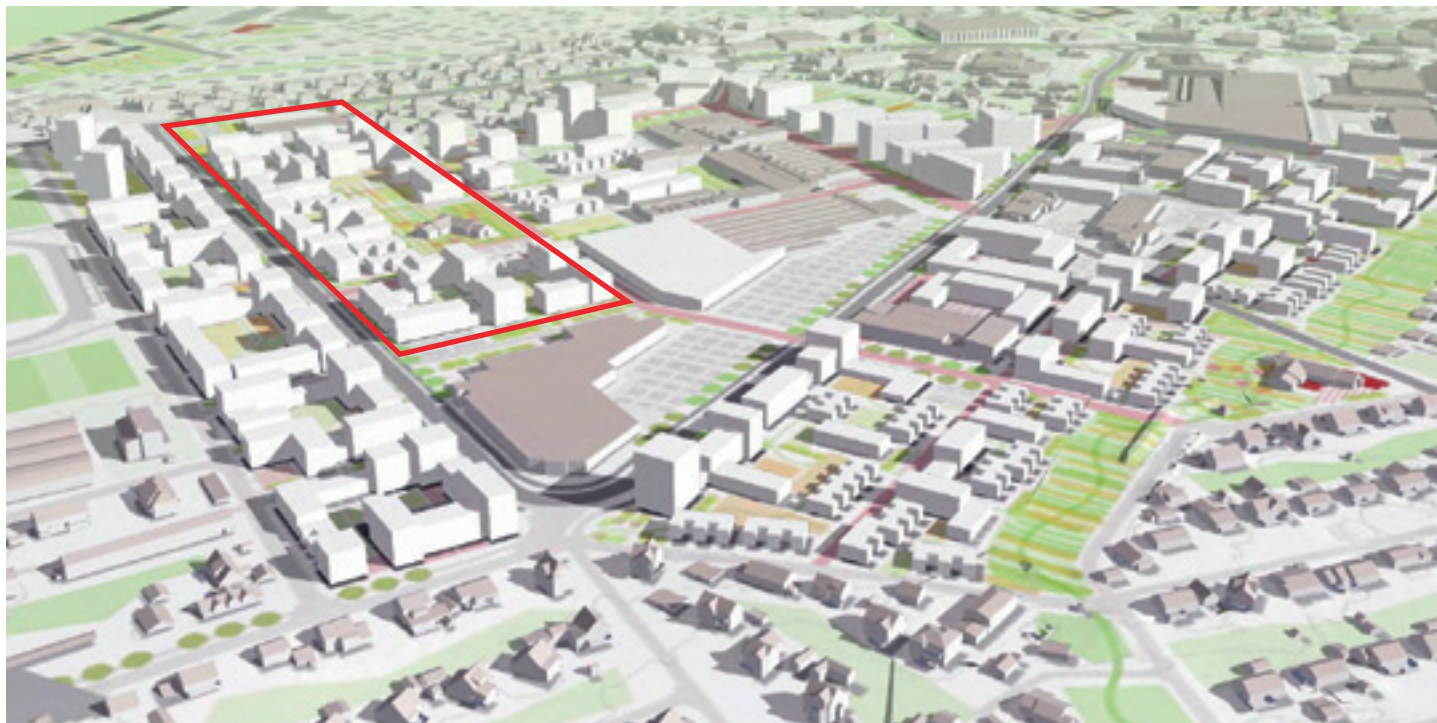
– Med nye og forbedrede kommunikasjonsløsninger

regner vi med at byen på sikt vil gjennomgå en utvikling tilsvarende den vi har sett i blant annet Drammen og på Romerike. Dette er steder som har opplevd rask vekst som alternative bosteder for mange som arbeider i Oslo og omegn, og som vil unngå svært høye boligpriser og i mange tilfeller tidkrevende vei til jobben, sier Karlsen.

## God beliggenhet

Investerings sjefen mener ellers at den nyinnkjøpte eiendommen har en særdeles god beliggenhet innenfor Moss by i et område med etablert infrastruktur, gode handlemuligheter med flere store

*Melløs-Høyden: Slik kan bydelen bli i fremtiden, ifølge en mulighetsstudie utført av Rambøll. Området Ferd Eiendom skal utvikle er markert med rød ramme. Illustrasjon: Rambøll*





## “ Dette gir raskere adkomst til Oslos mest sentrale område enn man har med T-bane, buss og trikk fra mange steder innenfor byens egne grenser.

varehus i nærheten, dessuten byens beste restaurant på nabotomten. Eiendommen ligger forøvrig rett ved Melløs stadion, velkjent for fotballfans over hele landet som hjemmebane for Moss Fotballklubb.

– Det er dessuten kort vei til både park og friluftsområder, samtidig som det bare er rundt en kilometer til jernbanestasjonen og byens sentrum, sier han.

### Urbane kvaliteter

Hele Høyden skal utvikles fra industri til boligområde, og flere

eiendomsutviklere satser i området i tillegg til Ferd Eiendom.

– Planen er å utvikle en bydel med gode urbane kvaliteter med et eget bydelssentrum, sier Geir Karlsen, som finner flere likhetstrekk med forvandlingen av Ensjø-området i Oslo fra nedslitt industribydel til den livlige boligbyen som har tatt form, med Ferd Eiendom som en sentral aktør.

Nå planlegger forretningsområdet å bygge mellom 700 og 900 boliger på den nye tomten i Moss. Og det er snakk om et langsiktig prosjekt, det kan ta opp

mot femten år til alt er utbygget, blant annet avhengig av hvordan marked og konjunkturer utvikler seg.

### Utleie i mellomtiden

– Den eksisterende industribebyggelsen på tomten skal etter hvert rives, men i mellomtiden leier vi ut noe av arealene, forteller Karlsen. Han legger til at arbeidet med reguleringsplan og arkitektonisk utforming begynner til høsten, og at man ser for seg salgsstart for første byggetrinn om en tre års tid.

*Nytt boligprosjekt: Geir Karlsen regner med at nye og forbedrede kommunikasjonsløsninger vil gi gode utviklingsmuligheter for Moss.  
Foto: Olav Heggo*

Og – om noen skulle ha betenkeligheter på grunn av den beryktede «Mosselukta»: Den er borte. Kilden var utslipp fra celluloseproduksjonen hos treforedlingsbedriften M. Peterson & Son. Fabrikken stengte dørene i 2012, og nå er anlegget revet. Også dette gamle industriområdet er forøvrig under utvikling med både næringsvirksomhet og boliger.

# Okei sikrer barn raskere hjelp

**Minos synes ikke det er okei at barn og unge som sliter i livene sine ikke får hjelp i tide. Derfor har de utviklet det digitale verktøyet Okei.**

I Norge blir rundt 100 000 barn utsatt for omsorgssvikt, og psykiske lidelser utgjør en stor trussel for livskvaliteten hos barn og unge.

– For få saker meldes inn til barnevern og politi og barn følges ikke godt nok opp. Okei-verktøyet bidrar til at voksne på en bedre måte kan sørge for at barn følges opp og får den hjelpen de trenger, sier Mona Krahl, daglig leder i Minos.

## Okei

- Okei som kan brukes av alle som jobber med barn og unge, står med sine fire bokstaver for Oppdage, Kartlegge, Etablere og Iverksette.
- Okei er et elektronisk, skybasert verktøy som gir tilgang til en profesjonell kartleggingsmetodikk.
- Utviklet i samarbeid med forskere og barnevern, og andre fagpersoner som jobber med barn og unge.
- Foreløpig to moduler som er testet ut: omsorgssvikt og mobbing.
- Spørreskjemaet analyseres elektronisk etter utfylling og hjelper den voksne å vurdere alvorlighetsgraden i en bekymring han eller hun har for et barn.
- Fargekoder etter alvorlighetsgrad, tilpassede råd for videre fremgangsmåte.
- Målet er at Okei skal kunne bidra til at graden av subjektivt skjønn i slike saker kompletteres med forskningsbasert støtte, slik at lærere, barnehageansatte og andre som jobber med barn, skal føle seg tryggere på hvordan de skal gå videre med sine bekymringer.

Det Kristiansand-baserte selskapet som jobber med å sikre riktig hjelp blant de yngste og mest sårbare blant oss, har siden i vinter vært en del av porteføljeselskapene til Ferd Sosiale Entreprenører (FSE).

I seks år har Mona Krahl (49) drevet det ideelle selskapet Minos som har utviklet verktøyet Okei som sikrer en mer systematisk håndtering av bekymringer for barn og unge ved mistanke om mobbing, psykiske lidelser eller omsorgssvikt. Monas motivasjon for selskapet var å forebygge selvmord blant barn og unge.

## Oppkalt etter søsteren

Selskapet er oppkalt etter kallenavnet til lillesøsteren hennes som tok sitt eget liv for 15 år siden. Hun var «tante Mino» for Monas barn, en høyst elsket tante. En 27 år gammel søster som hun delte alt med.

– Spørsmål som «hva kunne vi ha gjort?» og «hva skulle vi ha sett?» er spørsmål som jeg har måttet leve med siden, forteller Mona Krahl til Ferdmagasinet.

Under den nasjonale markeringen av Verdensdagen for selvmordsforebygging i kulturhuset Kilden i Kristiansand 14. september 2012 presenterte en foredragsholder en forskningsrapport fra Miami School District som gjorde et stort inntrykk på Mona Krahl.

*Miami inspirerte: Da hun hørte om tiltak som fikk ned selvmordsraten blant barn og unge i Miami, etablerte Mona Krahl Minos. Et foredrag i Kristiansand der hun fikk presentert en forskningsrapport fra Miami School District i 2012, der selvmordsraten blant barn mellom fem og 19 år var redusert fra 5,5 i 1989 til 0,3 i 2012, gjorde et sterkt inntrykk. – Jeg fikk en overveldende følelse av at det nyttet å gjøre noe, sier hun. Foto: Resvik foto*



## Selvmordstall fra Miami ble en vekker

– I Miami hadde de hatt en stor krise i 1989 med en selvmordsprosent på 5,5 prosent på barn og unge mellom 5 og 19 år. Det arbeidet og tiltakene de satte inn der hadde redusert selvmordsraten til 1,4 prosent i 2006 og videre ned til 0,3 prosent i 2012. Miamis «Suicide Prevention Program» hadde budskap som snakket til meg og resultater som talte for seg selv, forteller Krahl.

– Jeg fikk en overveldende påminnelse om at det nytter å gjøre noe. Jeg kjente at jeg var klar for å komme videre fra etterlattperspektivet og heller se på hvordan jeg kunne bruke min bakgrunn til å arbeide forebyggende, forteller Mona Krahl, som etablerte Minos åtte dager senere.

– Hvordan kom dere frem til verktøyet?

– De første månedene gikk til kartlegging av behov hos ansatte i skoler, barnevern, skolehelse-

tjenester og politi. Bakteppet var at jeg gjennom mange år så et behov for noe mer systematisk og at jeg opplevde det som sårbart å jobbe med mennesker med store hjelpebehov uten å ha noe å støtte meg til. Jeg så i praksis at det var store forskjeller i hva jeg gjorde og hva andre med annen profesjonsbakgrunn gjorde i de forskjellige situasjonene.

### Kartlegging

Behovet for et system eller et verktøy som kunne komplimentere den subjektive vurderingen, understøtte den faglige felles forståelsen og forbedre kommunikasjonen mellom ulike institusjoner slik at barn og unge i vanskelige situasjoner kunne få rask og god hjelp tegnet seg ganske klart i løpet av 2013. På bakgrunn av dette startet utviklingen av verktøyet Okei, forteller Krahl.

Forretningsutvikler Astrid Laake Paaske, sier at FSE har valgt å ta Minos inn i sin portefølje fordi Okei har evnet å identifisere barn som ikke har blitt fanget opp tidligere.

### Vil gjøre en forskjell

– Vi har stor tro på at verktøyet vil bidra til å gjøre forskjell for mange barn som har vansker av ulike art. Verktøyet gjør at lærere og andre omsorgspersoner får systemstøtte til å vurdere ulike bekymrings-situasjoner. De får kunnskap

om hva de er lovpålagt å gjøre i alvorlige tilfeller og råd om hva de kan gjøre i andre tilfeller. Lærere pålegges et stort ansvar og mange oppgaver i en travel skolehverdag. Spesielt gledelig synes vi det derfor er at Okei blir svært godt mottatt og virkelig treffer et behov hos lærerne.

– Hva innebærer det for Minos å være en del av porteføljen til Ferd?

– Det er uten tvil en sosial entreprenørs drøm å være en del av porteføljen til Ferd. Minos får tilgang på nøkkelkompetanse, et bredt nettverk og kapital. Vi får en også en arena hvor vi sammen med andre sosiale entreprenører får muligheten til å holde den sosiale effekten øverst, sier Krahl.

Ferd Sosiale Entreprenører har stor tro på at Minos kommer til å spille en stor samfunnmessig rolle i fremtiden.

### Systemendrende

– Vårt mål er at Okei skal virke systemendrende på lang sikt. I de mest alvorlige sakene i media de siste årene er det tydelige tegn på en grad av systemsvikt. Det ligger store muligheter i å utnytte Okei på en slik måte at bekymring og oppfølging følger barnet dersom foreldre velger å flytte barnet til nye skoler eller kommuner. Dette vil kunne bety en enorm forskjell for mange barn, sier Astrid Laake Paaske.

## Kommuner om Okei: – En mye bedre måte å kartlegge på

Minos har siden nyttår hatt et samarbeid med Bærum kommune. I dag har hele syv av kommunens skoler tatt i bruk Okei i sin hverdag. I Kristiansand mener barnevernet Okei er et verktøy som kartlegger bedre.

– Vi valgte å teste ut den delen av verktøyet Okei som tar for seg omsorgssvikt, forteller Jannike Smedsplass som er spesialrådgiver for trygt skolemiljø i grunnskoleadministrasjonen i Bærum til Ferdmagasinet.

Utprøvingen av Okei startet først på to barneskoler og to ungdomsskoler og ble utvidet med tre nye barneskoler i april.

– Evalueringen så langt viser at verktøyet er blitt godt mottatt i kommunen. Erfaringene med verktøyet hittil er at det har skapt gode diskusjoner blant ledere, lærere og ansatte i SFO. De ansatte i skole og SFO opplever at Okei blir et felles verktøy som gir et godt grunnlag for diskusjon, sier Smedsplass og fortsetter:

– Ved å la ansatte i SFO delta i kartleggingen blir SFO lyttet til og de opplever å få en mer delaktig rolle i samarbeidet med lærerne. Okei er et verktøy som er lett tilgjengelig i hverdagen og gir oss et felles diskusjonsgrunnlag. Vårt mål er å teste ut om Okei kan være et verktøy som hjelper oss i arbeidet rundt omsorgssvikt. Håpet er at verktøyet har en slik effekt at det vil styrke ledere, lærere og ansatte i dette arbeidet fremover.

Barnevernstjenesten i Kristiansandregionen var med da Søgne kommune som den første her i landet testet ut Okei. Anette Johnsen Anthony som er avdelingsleder for avdeling Søgne og Songdalen, var en av dem som var med i prosessen med å finne frem til riktige spørsmålssett og sjekklister for lærerne.

– Det er en mye bedre måte å kartlegge på, når alle har de samme kriteriene. På den måten trenger ikke hver enkelt å ta stilling til om man skal varsle eller ikke, det blir mindre personavhengig, sier

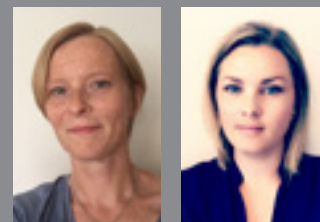
Anette Johnsen Anthony.

– Mangler på dokumentasjon på den bekymringen man har for en elev er noe vi ser endel av. Samtaler og vurderinger som gjøres rundt elever blir ikke alltid skrevet ned, men med Okei så dokumenteres bekymring rundt eleven. I tillegg dokumenteres handlingen i etterkant, påpeker hun.

Johnsen Anthony mener mange lærere har det toft med å skulle vurdere om de skal varsle barnevernet:

– Mange går med en uroen i magen over tid, uten å vite hva de skal gjøre med det. Med Okei har man et verktøy som løfter denne vurderingen ut fra den enkelte og sikrer at det ikke blir opp til hver enkelt når og hva som gjøres med uroen. Spørsmålene og svarene man gir i Okei danner grunnlag for en vurdering basert på både forskning og teori, samtidig som det setter i verk en handlingskjede som er i tråd med de rutiner som foreligger knyttet til bekymring for barn i den enkelte kommune.

– Ved at problemer blir oppdaget tidlig og det blir gjort en tidligere innsats, så kan det være at barnet unngår store vansker og at det ikke kommer til oss noen år senere. Okei er et kjempespennende verktøy som er til nytte for både elevene og lærerne, sier hun.



Fornøyde kunder: Jannike Smedsplass (t.v.) og Anette Johnsen Anthony (t.h.) har gode erfaringer med Okei – et spennende verktøy som er til nytte for både elever og lærere. Foto: Privat

**Fanger opp:** Minos er et verktøy for å fange opp barns behov og faresignaler i tide for lærere og andre fagpersoner som er rundt barna. Foto: Minos



# Resultater på dagsordenen

**Sosiale entreprenører med konkrete resultater å vise til – hvordan de bidrar til samfunns-innovasjon og nye løsninger, ofte i samarbeid med offentlige aktører: Dette var det sentrale temaet da Ferd Sosiale Entreprenører lanserte sin resultatrapport for fjoråret.**

Det var en engasjert forsamling som den 24. mai benket seg i Røverstaden, Oslos nye kulturhus, da Ferd Sosiale Entreprenører presenterte Resultatrapport 2017. Her var både sosiale entreprenører og eksisterende og potensielle kunder og samarbeidspartnere fra offentlig sektor, mange Ferd-medarbeidere – og ellers generelt interesserte og nysgjerrige. I tillegg kom en rekke deltakere i det uavhengige TED-eventet TEDxOsloSalon – Social-Entrepreneurship, som gikk av stabelen rett etter Ferd's eget arrangement. Også her var temaet sosialt entreprenørskap, men da med innfallsvinkelen Corporate Social Responsibility (CSR), som handler om å se bedriften eller organisasjonen som en integrert del av samfunnet i videre forstand.

## Fire gode grunner

Ferd har en noe annen innfallsvinkel. I denne sammenhengen ble derfor eier og styreleder Johan H. Andresens begrunnelse for at han for ti år siden engasjerte seg selv og Ferd i sosialt entreprenørskap særlig interessant:

– For det første, dette er i tråd med vår visjon om å skape varige verdier og sette tydelige spor. For det annet, fordi jeg mente vi hadde noe å tilføre entreprenørene gjennom vår forretningsmessige og finansielle kompetanse og erfaring med gründere, noe oppnådde resultater bekrefter. For det tredje, fordi medarbeiderne, meg selv inkludert, digger å engasjere seg, det gir inspirasjon og energi. Og for det fjerde, fordi det er vanskelig. Ved å måtte strekke seg for å løse vanskelige problemer gjør vi oss



*Åpnet møtet: Statssekretær Paul Chaffey var opptatt av behovet for innovasjon i offentlig sektor – og at sosiale entreprenører har en viktig rolle i prosessen med å oppnå dette. Foto: Olav Hegge*

selv bedre. Det gir positiv effekt også i det andre vi driver med, sa Andresen.

## Synliggjøre resultater

Katinka Greve Leiner, direktor for Ferd Sosiale Entreprenører, forteller at rapporten for 2017 har som hovedmål å synliggjøre hvordan porteføljebedriftene når resultater gjennom innovative løsninger på sosiale utfordringer. Derfor er selskapene viet stor plass i rapporten, noe også selve møtet bar preg av. Et godt utvalg av porteføljebedrifter ble presentert på film, eller ved at sentrale medarbeidere fortalte.

## Krevende å måle

Leiner understreker at det er krevende å måle sosiale resultater, det finnes ingen allment akseptert standard for hvordan dette skal gjøres.

– Porteføljen består av selskaper som forsøker å oppnå endringer på svært forskjellig vis. Vi er imidlertid kommet frem til at antall mennesker selskapene har jobbet med er den beste indikatoren for hva som er oppnådd, sier hun – og viser til at de 21 sosiale entreprenørene i porteføljen nådde ut til over 724 000 mennesker i fjoråret – men at dette er en indikator som må nyanseres.

– Mennesker kan nås og berøres på ulike måter. Vi har derfor valgt å skille mellom livsendrende påvirkning og livsforbedrende påvirkning. Noen av selskapene jobber tett med færre individer og spesifikke målgrupper, og har derfor potensial for å oppnå livsendrende virkning. Andre retter seg mot et stort antall mennesker og brede målgrupper med for eksempel forebyggende aktiviteter, og kan potensielt forbedre menneskers liv, sier hun.

## Dobbel bunnlinje

Ut fra dette viser den sosiale bunnlinjen i Resultatrapport 2017



*Innovasjon og innovatører:  
Katinka Greve Leiner delte  
refleksjoner rundt mennesker med  
ideer og hvordan de skal ivaretas.  
Foto: Olav Heggø*

## De 21 sosiale entreprenørene i porteføljen nådde ut til over 724 000 mennesker i fjoråret.



at selskapene i porteføljen totalt sett hadde livsendrende påvirkning på over 22 000 mennesker, og livsforbedrende påvirkning på over 700 000.

For Ferd Sosiale Entreprenører er det imidlertid også viktig at porteføljebedriftene har en bærekraftig forretningsmodell. Derfor er økonomiske bunnlinjer også en del av Resultatrapport 2017, og vises i likhet med den sosiale bunnlinjen både for hvert enkelt selskap og samlet. Det fremgår at totale driftsinntekter var 255 millioner kroner, eksklusiv eventuelle tilskudd fra Ferd Sosiale Entreprenører, og at det totalt ble utført 212 årsverk i regi av selskapene.

### Positivt fra regjeringshold

Det var ellers statssekretær Paul Chaffey i Kommunal- og moder-

niseringsdepartementet som åpnet presentasjonsmøtet, og han hadde to budskap: For det første, innovasjon i offentlig sektor er viktig. Fordi vi må – vi er underveis mot en trangere offentlig økonomi, samtidig som innbyggernes forventninger øker og det offentlige sliter med å takle utfordringer på tvers av etater og organer. Men også fordi vi vil – innovasjon kan gi en mer brukerrettet forvaltning, sikre at det offentlige får mer ut av pengene, og kan bidra til å opprettholde den høye graden av tillit som preger det norske samfunnet. For det annet: Sosiale entreprenører har en viktig rolle i den offentlige innovasjonsprosessen, blant annet fordi de kan tenke fritt og på tvers av etablerte etater, strukturer og praksiser.

Johan H. Andresen var på sin side glad for å høre fra regjerings-

hold at sosialt entreprenørskap nå er en del av løsningen – og minnet om at det ikke var slike holdninger man møtte fra det offentlige da det systematiske arbeidet med sosialt entreprenørskap ble startet i 2008.

### Refleksjoner over innovasjon

Presentasjonen ble avsluttet med at Katinka Greve Leiner delte interessante refleksjoner om innovasjon, innovatører og hvordan disse ivaretas ulikt i store organisasjoner – i noen tilfeller får de bidra til omstilling og ny blomstring, i andre møter de en kald skulder, og begynner for seg selv, mens den store organisasjonen går undergangen i møte.

Til slutt var det fingermat fra Aleppo Bahebek og Vippra, en kulinarisk sosial entreprenør i Oslo havn, før TEDx overtok scene og sal.

Resultatrapport 2017 lastes ned fra [www.ferd.no/fse/resultatrapport](http://www.ferd.no/fse/resultatrapport). Møtet der rapporten presenteres kan strømmes i sin helhet fra Ferd Sosiale Entreprenørers Facebook-side.

*Heldigalt: Resultatrapport 2017 inneholder både solid tallmateriale og interessante tekster. Kan lastes ned fra Ferd Sosiale Entreprenørers nettside, adresse i slutten av artikkelen.*



## Mitt engasjement

**Navn:** Anniken Grundt (43)  
**Stilling:** Kommunikasjonsrådgiver i Knack AS.  
**Sosialt engasjement:** Jobber med kommunikasjon for Ferd Sosiale Entreprenører.

**Hva motiverer deg i arbeidet med sosialt entreprenørskap?**  
– Sosiale entreprenører dedikerer



*Foto: Privat*

livene sine til å hjelpe dem som trenger det mest og er på en måte ekstremt over av samfunnsansvar. Det er veldig inspirerende! Det er også morsomt å jobbe i et felt med så stor spennvidde av løsninger, personlighetstyper og målgrupper.

### Hvordan ble du kjent med Ferd Sosiale Entreprenører?

– Jeg ble kjent med Ferd Sosiale Entreprenører gjennom Monsterbedriften, som er et av alumniselskapene i Ferd. Jeg gjorde et frivillig arbeid rundt kommunikasjon hos Monster-gutta fordi jeg likte det de fikk til med å få folk uten CV ut i jobb.

### Hva er din bakgrunn med dette arbeidet tidligere?

– Jeg har jobbet med sosiale entreprenører og sosial innovasjon i ca tre år. Utover det har jeg 15 års fartstid fra miljøkommunikasjon. De siste to årene har jeg også jobbet som kommunikasjonsfaglig veileder for unge i sosialt entreprenørskapsprosjektet A3.

### Hvordan ønsker du å bidra videre?

– Kommunikasjon er et kjempespennende fag, og jeg er heldig som får kombinere lidenskapen for faget med interessen for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon. Tenk at jeg får lov til å bruke tiden min på dette! Drømmen er å fortsette å jobbe med å synliggjøre samfunnsverdien av sosialt entreprenørskap, og behovet for - og effekten av sosial innovasjon.

# Videre opp med Elevation

**Elopak har de siste årene styrket sin posisjon i markedet gjennom ny teknologi og produktutvikling. Nå skal et program for kontinuerlig forbedring av alle prosesser sikre videre vekst i resultater og konkurransekraft.**

«Elevation» er navnet på Elopaks program for kontinuerlige forbedringer. Det ble startet i 2014 innenfor produksjon; i 2017 ble det igangsatt full implementering i den øvrige virksomheten.

– Hovedmålene for Elevation er tilfredse kunder, bedre økonomiske resultater og styrket konkurransekraft. Samtidig skal vi som Elopak-medarbeidere få en bedre hverdag på jobben, med optimale forhold for å gjøre en god jobb, og med en arbeidsform som belønner engasjement og gir muligheter til å virkeliggjøre ressurser og potensial, sier Chris Wilsher – og legger til at navnet Elevation er satt sammen av *Elopak* og *elevation*, å løfte eller heve. I februar i fjor ble han hentet inn til Elopak som *Senior Manager Elevation* – med ansvar for å være reiseleder, eller kanskje heller los, for ferden mot et stadig mer vellykkende Elopak.

## Fem grunnprinsipper

Wilsher forteller at Elevation har fem overordnede prinsipper som man skal arbeide etter: *Synlig lederskap* handler om at ledere er til stede og kommuniserer med sine medarbeidere, engasjerer dem gjennom stadig å stille spørsmål, utfordrer dem på mål og standarder, viser retning, gir konstruktiv feedback, og støtter dem når det trengs. *Dedikerte team* kan ha medlemmer med operative funksjoner

såvel som fra support og ledelse, og er organisert på områdebasis, slik at hvert enkelt medlem har ansvar for teamets utstyr, verktøy og arbeidsprosesser, produkter og resultater. *Veldefinert kunde-leverandør-forhold* innebærer at alle viktige roller er klart definert og synliggjort for dem som berøres, med nødvendige kontrollrutiner for å sikre at leveranser, internt og eksternt, skjer i henhold til

intensive prosjekter med definerte mål for enheten, og med dedikerte ressurser. Programmet har så langt gitt resultater i de tekniske og produksjonsrettede delene av konsernet som har startet med arbeidet. Nå er resterende fabrikker samt de kommersielle og administrative enhetene også kommet med, konsernledelsen på Skøyen i Oslo inkludert.

– Vi følger resultater og

oppgavene i detalj.

– Tvert imot skal vi dra nytte av den enorme mengden av erfaring og kompetanse hos våre mer enn 2800 ansatte. Vi skal lære av hverandre, få frem forslag, erfaringer og ideer – som vi så bruker til å definere en «beste praksis» som alle skal følge. Vi driver en virksomhet som er for kompleks til at alle kan gjøre ting på sin måte. Samtidig skal vi hele tiden utfordre og inspirere medarbeiderne til å komme opp med forslag om hvordan beste praksis kan gjøres enda bedre. Det handler om at hver enkelt tar ansvar for sine resultater, sier Wilsher.

## Tilpasset metodikk

Selv har Chris Wilsher lang erfaring fra å lede tilsvarende prosesser, både som konsulent og som ansatt i Jernbaneverket / Bane NOR. Og han er klar på at faget han utøver i stor utstrekning er basert på den svært omfattende kunnskapen om optimaliserings- og forbedringsprosesser som er bygget opp internasjonalt, dels gjennom systematisk prøving og feiling, dels ved akademisk forskning.

– Mye av dagens teori og praksis rundt forbedringsprogrammer som Elevation har utspring i bilprodusenten Toyotas arbeid med kontinuerlig forbedring. Dette førte til metodikken Lean, slank og veltrimmet

“ **Elevation er måten vi skal arbeide på, og samtidig vårt program for kontinuerlig forbedring.** ”

kundenes behov og forventninger. *Standardiserte arbeidsprosesser* betyr at alle kritiske prosesser er presist beskrevet med beste praksis, klare roller, fremgangsmåter og forventede resultater – med krav om observasjon og målinger som gir grunnlag for videre forbedringer og proaktiv håndtering av avvik. *Optimalisert flyt* forutsetter at produkter, tjenester og informasjon følger enkle og direkte veier gjennom hele verdikjeden

## Lansert etappevis

Elevation-prinsippene blir implementert i én og én enhet gjennom

måloppnåelse tett. Og selv om vi fortsatt har en lang vei å gå, er jeg imponert over hva som allerede er oppnådd de stedene hvor prosessen har pågått en stund, og over det engasjementet som vises. Dette er et prosjekt som jeg er overbevist om vil bidra til bedre resultater i konsernet, sier Wilsher.

## Lærende organisasjon

Han er ellers opptatt av å få frem at Elevation ikke handler om at ledelsen skal træ sine løsninger ned over medarbeidernes hoder, og ikke om å fortelle dem som faktisk gjør jobben hvordan de skal løse



Reiseleder: Chris Wilsher har ansvaret for å lede ferden mot et stadig mer velfungerende Elopak. Foto: Elopak



### Chris Wilsher (48)

**Stilling:** Senior Manager Elovation i Elopak.

**Tidligere erfaring:** Organisasjonsutvikling og ledelse av forbedringsprosesser i Jernbaneverket / Bane NOR, ledende partner og bedriftsrådgiver i Belief AS, der han blant annet bistod kundene med å implementere Lean-metodikk.

**Utdannelse:** Økonomiutdannelse fra University of Essex og BI.

**Sivilstatus:** Kjæreste.

**Utenom jobb:** Ski, løping, fjellklatring, bygge skalamodeller av fly.

produksjonsteknikk, som benyttes av stadig flere virksomheter. Vi la Lean-prinsipper til grunn da vi utviklet Elovation, men vi bruker bare det som fungerer hos oss, og endrer og tilpasser resten, sier han.

### Grunnpilarer

Chris Wilsher forteller at det nå arbeides med å sikre en felles plattform gjennom å innføre tre grunnpilarer i tillegg til de fem grunnprinsippene: *Synlig lederskap* inngår også her. Det forutsettes at ledere er til stede personlig og verbalt, at de etterstreber perfektion – og aldri unnlater å ta fatt i et problem eller en mulighet for å forbedre. Det forutsettes også at en leder dyrker og fremmer personlig og faglig utvikling av både medlemmene i teamet og seg selv. Andre grunnpilar er *Performance*

*management*, eller ytelsesstyring, som man kan kalle det på norsk. Det handler om å sette klare mål for hver enhet, produksjonslinje, funksjon og medarbeider. Graden av måloppnåelse registreres og synliggjøres, og legges til grunn for proaktive grep og forbedringer.

### 5S

For tredje grunnpilar bruker Elopak en velkjent metodikk: 5S ble opprinnelig utviklet for japanske produksjonsbedrifter, men har fått stor utbredelse i en lang rekke bransjer innenfor både produksjon og tjenesteyting, og da særlig virksomheter med komplekse prosesser der behovet for presisjon og forutsigbarhet er sterkt, noe som også gjelder Elopak. De fem s-ene er hentet fra første lyd i japanske ord, som

kan oversettes til s-uttrykk også på engelsk: *Sort, Set in Order, Shine, Standardize* og *Sustain*.

– Metoden innebærer i praksis at arbeidsplasser, prosesser, rutiner og adferd organiseres systematisk for å skape god flyt. Orden og forenkling er nøkkelord, enten det gjelder en produksjonslinje eller et kontor: Overflødige gjenstander og prosesser fjernes, alt skal ha sin faste plass slik at man slipper å lete, alle skal vite hvor det de trenger er, og man skal umiddelbart kunne se om noe mangler. Sammen med de to andre grunnpilarene våre får vi med 5S-metodikken et byggverk som skal sikre at Elopak fortsetter å utvikle seg til en stadig mer velfungerende virksomhet, både på kort og lang sikt, avslutter Chris Wilsher.

# Fra Swix Sport til Brav

Et nytt navn å merke seg: Brav erstatter nå Swix Sport som navn på konsernet bak de kjente merkevarene Swix, Ulvang, Toko, Lundhags, Helsport, Hardrocx, Original og Skisporet.no.

– Bakgrunnen er at Swix Sport gjennom årene utviklet seg til et merkevarerhus med milliardomsetning og et helt spekter av sportsrelaterte merkevarer. Da var det etter hvert ikke naturlig at konsernet skal ha samme navn som én av dem, vi skal jo dyrke og utvikle alle åtte. Navnet Swix i to ulike sammenhenger kunne dessuten virke forvirrende, sier Tomas Holmestad, administrerende direktør i Brav.

## Swix forblir Swix

Holmestad understreker at de kjente og kjære Swix-produktene fortsatt kommer til å hete Swix – både skismøringen, kleskolleksjo-

nene og øvrige produktlinjer.

– Swix skal bestå og dyrkes mot forbrukerne, sterkere enn noen sinne, og det samme gjelder våre øvrige merkevarer. Brav er konsernet som eier merkevarene, og dette navnet skal først og fremst være synlig i bransjesammenheng, sier han.

## Uttrykker verdier

Holmestad forteller at det nye navnet ble valgt fordi Brav er et godt uttrykk for konsernets egenart og de verdiene det står for.

– Den norske betydningen av ordet «brav» er modig eller rettskaffen. Det handler om mot, gjerne med en undertone av eventyrlyst. Den danske ordbokens beskrivelse treffer innertier på det vi skal være; «preget av handlekraft, mot, utholdenhet og hederlighet», sier han. Det norske akademis nye ordbok oppgir på sin side betyd-

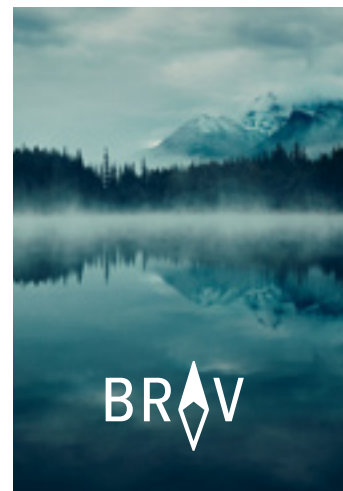
ningen som «modig; fortreffelig», og at det dreier seg om samme ord som «bra» – også dette helt i tråd med hva konsernet ønsker at navnet skal fortelle.

## Internasjonalt

– Et annet viktig moment for navnevalget er at Brav har en positiv gjenklang og tilnærmet lik betydning i ulike europeiske språkgrupper, sier Holmestad. Han forteller at opprinnelsen er franske brave, og at ordet finnes som bravo (modig, god) på italiensk, som brav (god, ærlig) på tysk, og selvfølgelig brave på engelsk.

– Dette er selvsagt et viktig poeng for et merkevarerhus som har både datterselskaper, partnere og en betydelig del av omsetningen i utlandet, sier han.

Det nye navnet ble lansert 13. juni, og er et ledd i en omfattende omstillingsprosess som skal sikre



at det Ferd-eide merkevarerhuset kan videreføre og forsterke de gode resultatene fra de siste årene. Dette er forøvrig en prosess som Ferdmagasinet kommer nærmere tilbake til i neste utgave.

# Treningstøy med utstråling

Swix Radiant er navnet på årets nye sommerserie for maksimal synlighet. Sommerkveldene er riktignok lyse og fine, men det er uansett viktig å synes godt, særlig hvis man trener eller ferdes langs trafikkerte veier. Hittil har synlighetsplagg gjerne hatt tradisjonell passform og design som bringer tankene mer i retning av veiarbeid enn sport. Det er her Radiant kommer inn i bildet: Fresh design gjør at du kan føle deg trygg i trafikken uten å se ut som om du skal stoppe den. Den trendy neon-røde fargen gjør deg lett å få øye på på dagtid, refleksene gir god synlighet etter at det er blitt mørkt. Radiant har en design som passer like godt i naturen som i urbane omgivelser eller langs veien – og til løping og sykling såvel som til rulle ski. Serien omfatter superstretch lettvekts tech-bodywear, dessuten tights og tilbehør i form av lue, pannebånd og hansker, og et belte med isolert rom for drikkeflaske.

Foto: Swix