

ÅRSRAPPORT 2011



**FASTIGHETER**  
SOM FINANSIELLA INSTRUMENT  
**BILBAOISM**  
ARKITEKTUR SOM PÅVERKAT  
TRE FASTIGHETSKONSULTER  
OM DRIVKRAFTER  
FREDRIK WIRDENIUS REFLEKTERAR  
TRE MILJÖESS OCH EN JOKER  
**RESULTAT 2011**

*Det har gått 20 år sedan ÅrFast föddes. Nu är det dags för ett bokslut över den perioden och en rapport för 2011. Vilka stora och små händelser har påverkat oss? Vad har framtiden i sitt sköte? Hur ska vi planera och agera för att skapa hållbar tillväxt? Följ med oss på en resa bland fastigheter och personligheter. Välkommen.*



DET FINNS OLIKA SKOLOR SOM FÖRSÖKER BE-SVARA DEN FRÅGAN. I DEN ENA HÖRNAN SITTE-  
R DE SOM TROR ATT INGENTING NYTT EGENTLIGEN  
HÄNDER UTAN ATT DE STORA TRENDERNA UPP-  
REPAR SIG, MEN SER PÅ VTAN LITET ANNORLUNDA  
UT. I DEN ANDRA HÖRNAN STÅR ETT GÅNG, SOM  
ANSER ATT INGENTING UPPREPAR SIG, ATT VI  
JUST NU UPPLIVER PARADIGMSKIFTEN SOM GÖR  
ATT HISTORIENS LÄRDOMAR LEDER TANKEN FEL.  
OCH SÅ HAR VI ALLA DEM SOM BEFINNER SIG  
MELLAN DESSA TVÅ YTTERLIGHETER.

# KAN VI LÄRA AV HISTORIEN?

FOTO: ERIC JOSJO

AXFAST FIRAR SITT tjugonde år. Det har givit oss anledning att fundera över vår historia och över våra framtida utmaningar. Ett fastighetsbolag har särskild anledning att fundera över gången tid och över framtid. Kanske kan man uttrycka det så att fastigheterna i bolagets ägo är bärare och exponenter, var och en för sin tid och dess syn på historia och framtid. De synliggör historien på ett helt annat sätt än annan lättroblig affärsverksamhet.

Den äldre fastigheten "minns". Den bär i sig sin ursprungliga tidsanda och de förändringar som sedan skett. Det nybyggda huset står undrande på sin plats och funderar över om det skall duga, och hur anpassningsbart det skall vara för nya trender och ny teknik. Kanske är det så att utmaningen i att bygga ett framgångsrikt fastighetsbolag ligger i att komponera ett fastighetsbestånd, som både

bär på en historia och som rustar sig för framtiden i nya projekt och nya fastigheter. Och de äldre fastigheterna, som minns och som varit med om historien, är naturligtvis anpassningsbara till det nya och flexibla.

Man skulle kunna tolka AxFast's utveckling på detta sätt. Vi försöker tänka ett steg längre kring fastighetsägande och utveckling av ett fastighetsbestånd. Vi försöker smälta samman det "hårda"; avkastning, kommersialitet, finansierbarhet etc. med det "mjuka"; husets karaktär, dess möjlighet att inverka positivt på våra hyresgäster och deras verksamhet samt dess inverkan på miljö och omgivning. Vi tror att symbiosen mellan dessa två synsätt på lång sikt skall leda till både en god avkastning och ett fastighetsbolag att känna stolthet över.

En nyckelfaktor i vårt tänkande kring framtiden är våra medarbetare. Det är deras uppgift att i praktiken försöka omsätta den filosofi som vi vill skall prägla AxFast. I denna viktiga roll är samspelet med styrelse och ägare centralt. Den gemensamma visionen ger kraft och styrka mot målet – ett AxFast som sticker ut.



Göran Ennerfelt  
ORDFÖRANDE AXFAST AB





# MARKNADSVÄRDE

# 5009

# MKR

UNDER 2011 UTHYRDES  
5 900 KVM TILL EN  
ÅRSHYRA OM 11 MKR

# 11.3% TOTAL

# AVKASTNING

# DRIFTNETTO

# 202 MKR

# UTHYRNINGSGRAD

# 96%

# 389

MILJONER VAR SUMMAN AV  
VÅRA FASTIGHETSFÖRVARV  
UNDER ÅRET

# AXFAST KLARADE EN SVENSK KLASSIKER

 VASALOPPET  
 VÄTTERNRUNDAN  
 VANSBROSIMMET  
 LIDINGÖLOPPET

NYCKELTAL	2011	2010	2009	2008	2007
<b>FASTIGHETSRELATERADE UPPGIFTER</b>					
Uthyrbar area, kvm	259 000	234 000	238 000	237 000	231 000
Marknadsvärde, Mkr	5 009	4 337	4 100	4 290	3 299
Nettoinvesteringar, Mkr	402	138	64	1 039	-265
Bokfört värde, Mkr	3 758	3 452	3 221	3 125	2 192
Hysesintäkter, Mkr	318	308	282	261	248
Driftnetto, Mkr	211	198	163	149	113
Uthyrningsgrad, ekonomisk, %	96	96	97	96	93
Överskottsmarginal, %	66	64	58	57	46
<b>FINANSRELATERADE UPPGIFTER</b>					
Genomsnittlig ränta, %	3,8	2,8	2,8	4,5	4,1
Räntetäckningsgrad	3,6	4,0	3,5	3,1	2,6
Genomsnittligt eget kapital, Mkr	1 965	1 919	1 805	1 753	1 646
Avkastning eget kapital, %	2,4	12,1	8,0	4,4	12,4
Soliditet, %	50	54	53	54	63
Justerad soliditet, %	59	61	61	64	71
Belåningsgrad/marknadsvärde, %	35	35	36	31	28



2011. DAGS FÖR EN NY ÅRSRAPPORT. DEN HÄR GÅNGEN PASSAR VI PÅ ATT BESKRIVA VAD SOM HAR HÄNT UNDER VÅR 20-ÅRIGA HISTORIA. DET BLIR ALLT FRÅN 90-TALET FASTIGHETSKRASCH TILL STILBILDANDE ARKITEKTUR OCH FRAMTIDENS MILJÖUTMANINGAR. VILL DU GÅ DIREKT TILL SIDORNA SOM VISAR HUR DET GICK FÖR AXFAST I EKONOMISKA TERMER SKA DU BLÄDDRA TILL SIDAN 48. TREVLIG LÄSNING!



AXFAST  
VD Erik Lindvall

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING



- 6 **TEGELHÖG ELLER FINANSIELLT INSTRUMENT**  
HUR PÅVERKADE 90-TALET FASTIGHETSKRASCH OSS EGENLIGEN?
- 11 **KOMMER DU IHÅG? DEL 1**  
NÅGRA NEDSLAG I HISTORIEN UNDER ÅREN 1991 TILL 2011.
- 12 **SVEN-OLOF JOHANSSONS PERSPEKTIV**  
EN ENTREPRENÖRS RESA I FASTIGHETSBRANSCHEN.
- 18 **ARKITEKTUR SOM PÅVERKAT**  
LÄS OM ARKITEKTUR SOM FÖRÄNDRAT STÄDER I SVERIGE OCH VÄRLDEN.
- 27 **FREDRIK WIRDENIUS PERSPEKTIV**  
VASAKRONANS VD REFLEKTERAR ÖVER BRANSCHENS UTVECKLING.
- 28 **KOMMER DU IHÅG? DEL 2**  
NÅGRA NEDSLAG I HISTORIEN UNDER ÅREN 1991 TILL 2011.
- 29 **FRAMÅT, UPPÅT, VIDARE**  
TRE FASTIGHETSKONSULTER BERÄTTAR OM SINA DRIVKRAFTER.
- 36 **FRÅN POLITIK TILL NÄRINGSLIV**  
ÅSA DOMEIJ OM MILJÖPROJEKT SOM GÖR KOSTNADER TILL RENA INTÄKTER.
- 37 **KOMMER DU IHÅG? DEL 3**  
NÅGRA NEDSLAG I HISTORIEN UNDER ÅREN 1991 TILL 2011.
- 38 **TRE MILJÖESS OCH EN JOKER**  
VÅR SKRIBENT MÖTER TRE TUNGVIKTARE INOM ENERGI, KLIMAT OCH CSR.
- 44 **ERIK LINDVALL, VD AXFAST**  
BLICKAR TILLBAKA OCH SIKTAR FRAMÅT. VILKA UTMANINGAR STÅR VI INFÖR?

**DESSUTOM:** KONTORSKLASSISKER SOM STÅR SIG / MILJÖSÄTSNING PÅ AXFAST / ÅRSRAPPORT 2011

# RED

### REDAKTION & KONTAKTER

**ANSVARIG UTGIVARE**  
Erik Lindvall

**REDAKTIONSRÅD**  
Erik Lindvall, Anders Wennergren, Gabriel Gaal

**SKRIBENTER** Peter Ankréus, Britta Wallin, Kerstin Englund, Ingrid Sommar

**FOTOGRAFER** Mikael Dahl, Eric Josjö

**PRODUKTION** NPP Reklambyrå

**TRYCK** Åtta45

**AXFAST** AxFast AB är en av tre fristående, oberoende koncerner inom Axel Johnson Gruppen. De andra två är amerikanska Axel Johnson Inc. och Axel Johnson AB.

AxFast AB  
Box 216  
101 24 Stockholm  
Telefon: 08-752 53 00  
Fax: 08-751 67 10  
E-post: kundtjanst@axfast.se  
www.axfast.se



**AXFAST**  
UTVALDA LÄGEN



# FRÅN TEGELHÖG TILL FINANSIELLT INSTRUMENT

FASTIGHETSMARKNADEN HAR PRÄGLATS AV KRISER DET SENASTE KVARTSSEKLET, MEN OCKSÅ AV STOR UPPGÅNG. FRAMFÖR ALLT HAR BRANSCHEN GEMOĞÅTT EN TOTAL FÖRÄNDRING TILL ATT BLI MER TRANSPARENT OCH INTERNATIONELL. FÖR 20 ÅR SEDAN ÅGDE MAN ETT HUS UNDER LÅNG TID, IDAG ÅR FASTIGHETER OFTA EN HANDELSVARA.

TEXT KERSTIN ENGLUND / FOTO MIKAEL DAHL



# DEN 25 SEPTEMBER

**1990** **STOPPADES ALL HANDEL** i finansbolaget Nyckeln. Fastighetsbolaget Allhus hade lånat 700 miljoner kronor av Nyckeln för att bygga kontorsfastigheter i London. När Allhus ställde in betalningarna till Nyckeln fick Nyckeln i sin tur ställa in betalningarna till Gotabanken. Förlusterna uppgick till tre miljarder kronor.

Även andra bolag fick problem med avbetalningarna och en av de största fastighetskriserna någonsin i Sverige var ett faktum. Den kom att förändra fastighetsbranschen radikalt till att idag se helt annorlunda ut än för 20 år sedan. Genom dramatiska kriser och häpnadsväckande toppar har fastigheter gått från att vara en samling tegelhögar som ska förvaltas till att bli ett finansiellt instrument som kan skapa vinst hos några och stora förluster hos andra.

Den offentliga sektorn utvecklades under 1970- och 80-talen och skapade många arbetstillfällen samtidigt som industrin kämpade med upprepade kostnadskriser. Genom devalveringar minskade den svenska kronan i värde med cirka fem procent i förhållande till D-marken. Räntorna låg på en hög nivå liksom inflationen och priserna på fastigheter och aktier steg. Det var skattemässigt gynnsamt att låna pengar under 70- och 80-talen. Kommersiella fastigheter ökade i värde eftersom ägarna kunde ta betalt vad de ville så länge hyresgästen inte var en privatperson. Detta medförde en blomstrande marknad för fastighetsspekulation.

Den socialdemokratiska regeringen fattade ett drastiskt beslut 1985 att ta bort utlåningstaket för banker, bostadsinstitut och finansbolag, vilket gav ytterligare fart på fastighetsmarknaden. Utlåningen expanderade ytterligare, bankerna gav frikostiga lån på upp till 130 procent och priserna på fastigheter steg med 20-25 procent mot svindlande höjder. Kommersiella fastigheter i Stockholms

innerstad värderades 1989 till cirka 70 000 kronor per kvadratmeter! Denna prisbubbla fick många experter att varna för en förestående kraschlandning. Och de skulle visa sig ha rätt i sina farhågor. När 1991 närmade sig sitt slut hade kvadratmeterpriset sjunkit till 30 000 kronor per kvadratmeter.

I början på 1990-talet sjönk räntorna och inflationen i Sverige började stabiliseras på en lägre nivå. Sverige stod inför en stor omställning från höginflations- till låginflations-ekonomi och det blev tuffa tag.

När så skattesystemet reformerades 1990 med följd att avdragsrätten för realräntor minskade, försvann de viktigaste incitamenten för värdestegring på fastigheter och luften gick ur marknaden.

**D**ET VAR EN KRIS som fick stora konsekvenser för hela ekonomin. Statens underskott växte snabbt och marknaden befarade en ny devalvering. Men i stället lästes växelkursen mot EU:s dåvarande valuta; ecu. Riksbanken lånade stora summor utomlands och höjde marknadsräntan till 500 procent under en kort period för att försvara den fasta växelkursen. Många människor förlorade sina jobb. Bankerna led alla av stora kreditförluster under en rad år. Under perioden 1990-1993

» VÄRST DRABBADES KONTORSLOKALER, DÄR TIDIGARE KRAFTIGA HYRESHÖJNINGAR I KOMBINATION MED LÅGKONJUNKTUREN FÅTT MÅNGA HYRESGÄSTER PÅ FALL. RESULTATET BLEV ÖKANDE ANTAL TOMMA LOKALER OCH PRESSADE HYRESNIVÅER.

uppgick kreditförlusterna till 180 miljarder kronor, vilket motsvarade 20 procent av utlåningen. Under samma period minskade Sveriges BNP med fem procent.

Värst drabbades kontorslokaler, där tidigare kraftiga hyreshöjningar i kombination med lågkonjunkturen fått många hyresgäster på fall. Resultatet blev ökande antal tomma lokaler och pressade hyresnivåer. För butikslokaler var utvecklingen mer stabil.

De flesta aktörer som gick i konkurs under krisen var privata fastighetsägare, många av dem byggmästarfamiljer som byggt upp sitt fastighetsbestånd under efterkrigstiden. Men även börsbolag stupade. Totalt räknar man med att över 1 000 fastighetsägare gick omkull under krisåren.

Det dramatiska antalet konkurser kom av att många hade lånat stora summor i kombination med höga räntor, vilket snabbt gav negativa kassaflöden när intäkterna minskade och fastigheter inte gick att sälja.

**U**NDER DE FÖRSTA fem åren in på 1990-talet ägnades stora ansträngningar åt att få den svenska ekonomin, och fastighetssektorn, på fötter igen. En speciell myndighet, Bankstödsnämnden, bildades. Staten hade tagit över en rad banker och nu skapades pantbolag för att sälja ut fastighetsbestånd. Flera av de stora fastighetsbolag som finns idag har bildats som en del av denna omstrukturering, till exempel Kungsleden, Castellum, Diligentia och Norrporten.

Bankbolagen inledde en omfattande omstrukturering av fastighetsbestånden och

priserna fortsatte nedåt under en period. För att skapa balans mellan värderingar och prisnivå skapade Bankstöds-nämnden en så kallad Valuation Board bestående av en rad fastighetsexperter. De arbetade fram instruktioner för värderingsmännen att i stället för att använda det omedelbara värdet vid en försäljning, fokusera på det framtida kassaflödet i respektive fastighet.

Långsamt tog sig Sverige ur krisen, och det gick ändå snabbare än vad man först befarat. I slutet av 1992 avskaffades valutaregleringen och den svenska kronan släpptes fri. För exportbolagen betydde det mycket stora exportinkomster under de närmast följande åren, sam-



tidigt som statsfinanserna sanerades. Medlemskapet i EU 1995 blev ytterligare en stabiliserande faktor för Sveriges ekonomiska politik. Detta medförde att förtroendet ökade hos marknaden och räntnivåerna sjönk. På fastighetsmarknaden kom transaktionerna i gång igen så sakteliga. En del av industrin led fortfarande av nedgången, men tjänstenäringsområden som IT expanderade och anställde människor. Efterfrågan på lokaler ökade gradvis.

De stora pantbolagen som bildats, introducerades så småningom på börsen, vilket kan sägas

vara inledningen till att man började handla med fastigheter i allt större utsträckning.

Utvecklingen gick nu åt ett mer institutionellt fastighetsägande. Motiven till att äga fastigheter gick från att företag ägde huset där de bedrev sin kärnverksamhet, till ett ökat krav på avkastning. De så kallade egenanvändarna sålde sina hus för att satsa på sin kärnverksamhet. Detta gällde både privata näringsidkare som statliga och kommunala myndigheter. Investerare som börsbolag, försäkringsbolag, statliga fastighetsbolag och utländska investerare köpte och fick en allt större inverkan på fastighetsmarknaden. Borta var nu många av de fastighetsbolag som funnits innan krisen. Husen stod kvar, men bytte ägare oftare och ingick i fastighetspaket och portföljer. Fonder som placerade i fastigheter skapade ett speciellt sug efter attraktiva fastigheter för att nå samma värdeutveckling som med till exempel aktier. Fastigheter i A-lägen med långa hyreskontrakt



» 1999 ÄGDE UTLÄNDSKA INVESTERARE SEX PROCENT AV HELA INVESTERARMARKNADEN, SJU ÅR SENARE HADE DEN SIFFRAN MER ÄN TIODUBBLATS! FRÅN ATT HA VARIT EN INHEMSK HISTORIA BLEV FASTIGHETSMARKNADEN NU EN DEL AV DEN INTERNATIONELLA MARKNADEN.

och stabila hyresgäster som värderades högt och var lätta att avyttra. Detta gjorde att fastighetskapitalet flyttades till storstadsregionerna, där marknaden finns. De genomsnittliga ägarcyklerna förkortades till att vara cirka sju år.

Nya finansiella instrument i samband med fastighetstransaktioner började användas, såsom konvertibler, optioner och teckningsrätter.

I samband med att fastighetsmarknaden reste sig och blev något mer internationell kom det nya aktörer in på arenan. Tidigare var den typiske fastighetsägaren i Sverige ofta en byggmästare som byggde och ägde hus. Balansräkningen hade han i fastigheter och rörelsekapitalet i byggandet av hus åt andra. Nu kom ekonomer och tekniker med akademisk utbildning in på scenen. Det blev även vanligare med outsourcing. Utomlands fanns redan en tradition av olika konsulter inom fastighetsbranschen. Det förekom ofta en liten tight ägarorganisation som skötte asset management för att ha koll på intäkterna, och som sedan lade ut förvaltning och försäljning på konsulter. Nu växte den konsultmarknaden fram på bred front i Sverige. Speciella förvaltningsbolag dök upp, som skötte teknisk förvaltning av hus åt många olika ägare medan andra konsulter ägnade sig åt att hjälpa till vid försäljningar.

För hyresgästerna har det blivit mer osäkert när fastigheten är en handelsvara. Ett hus hinner få många ägare under en normal hyrestid och det kan göra att underhåll och service faller mellan stolarna.

**N**ÄR IT-KRASCHEN inträffade runt sekelskiftet blev det ånyo en nedgång i fastighetsbranschen. Arbetslösheten ökade och vakanserna inom kontorslokaler likaså. Denna gång blev dock inte fallet så hårt. Både banker och investerare hade lärt sig av misstagen och agerade mer försiktigt i fråga om belåning.

Utländska investerare hade börjat etablera sig i Sverige efter fastighetskrisen, men i skeendet efter "nineelevn" i New York 2001 ökade närvaron av internationella köpare markant och skulle komma att förändra karaktären på fastighetsbranschen i Sverige totalt. 1999 ägde utländska investerare sex procent av hela investerarmarknaden, sju år senare hade den siffran mer än tiodubblats! Från att ha varit en inhemsk historia blev fastighetsmarknaden nu en del av den internationella marknaden. Det betydde att likviditeten ökade, inte minst genom att de utländska investerarna köpte på delmarknader där likviditeten traditionellt varit mycket låg. En fastighetsboom, liknande

den under 80-talet inleddes. Under 2005 till 2007 omsattes svenska fastigheter för cirka 500 miljarder kronor, vilket gjorde Sverige till en av de största investeringsmarknaderna i Europa. Anledningen kan sägas vara att Sverige har en tradition av ordning och reda med lagar och offentliga register. Marknaden är transparent. Många tittade nog också på de lysande vinster som en del investerare gjort under 1990-talet.

**2008** var det dags igen. Denna gång var det skuldkrisen, som först och främst slog mot Europa och resten av världen. Fastighetsbranschen klarade sig relativt bra. Den nya finanskrisen gjorde slut på prisuppgångar inom fastighetsbranschen. Många av de djärva investerarna fick se sig på obestånd. Man räknar med att rör det sig om fastigheter för närmare 60 miljarder som försatts i konkurs. Men denna kris har ändå inte varit lika allvarlig som den förra. Anledningen är att de svenska bankerna har varit relativt restriktiva med utlåning och stöttat sina låntagare. Då ser det värre ut i omvärlden, där bankerna har agerat på ett mycket tuffare vis. Den låga räntan i Sverige efter krisen har också förhindrat att kassaflödena har blivit negativa och därmed upprepat scenariot från förra krisen.

Men det finns anledning att tro att denna härdsmläta kommer att hålla på längre, och få större konsekvenser för Europa. Börserna skakar och EU brottas med stora problem. ★



**MÖT TVÅ SOM VAR MED:  
SVEN-OLOF JOHANSSON  
& FREDRIK WIRDENIUS  
SIDAN 12 OCH 27**

AXFAST Retrospektivt  
Kommer du ihåg?



**1994.  
Vilken sommar!**

**KAN NÅGON GLÖMMA?** Brolin, Dahlin, Henke, Ravelli, Kenneth Andersson, Ingesson, Roland Nilsson – alla i bragd-laget gjorde en fantastisk sommar ännu mer fantastisk.

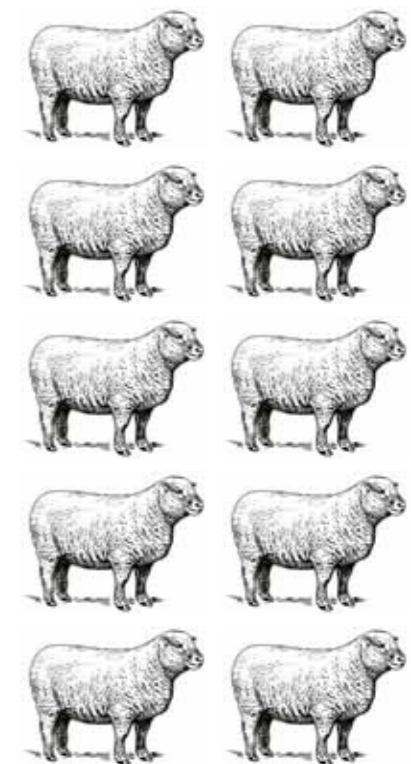
**1993.  
12,9  
miljarder**

**SÅ STOR FÖRLUST** redovisade Gota Bank under fastighetskrisen, nästan fyra miljarder mer än Föreningssparbanken, Svenska Handelsbanken och SE-bankens sammanlagda förluster.

**1999.  
SEX  
MILJARDER.** SÅ MÅNGA MÄNNISKOR FINNS NU I VÄRLDEN.

**1997.  
Många Dolly blev det**

Dolly, världens första klonade får, visas upp av skotska forskare.



**1991.  
Internets födelse**

**DEN 6 AUGUSTI** 1991 räknas som internets födelsedag. Då skickade forskaren Tim Berners-Lee ut sitt nu berömda mejl från sitt bås på CERN i Geneve till en diskussionsgrupp och introducerade den nya datorkoden som börjar med http://.

## KOMMER DU IHÅG?



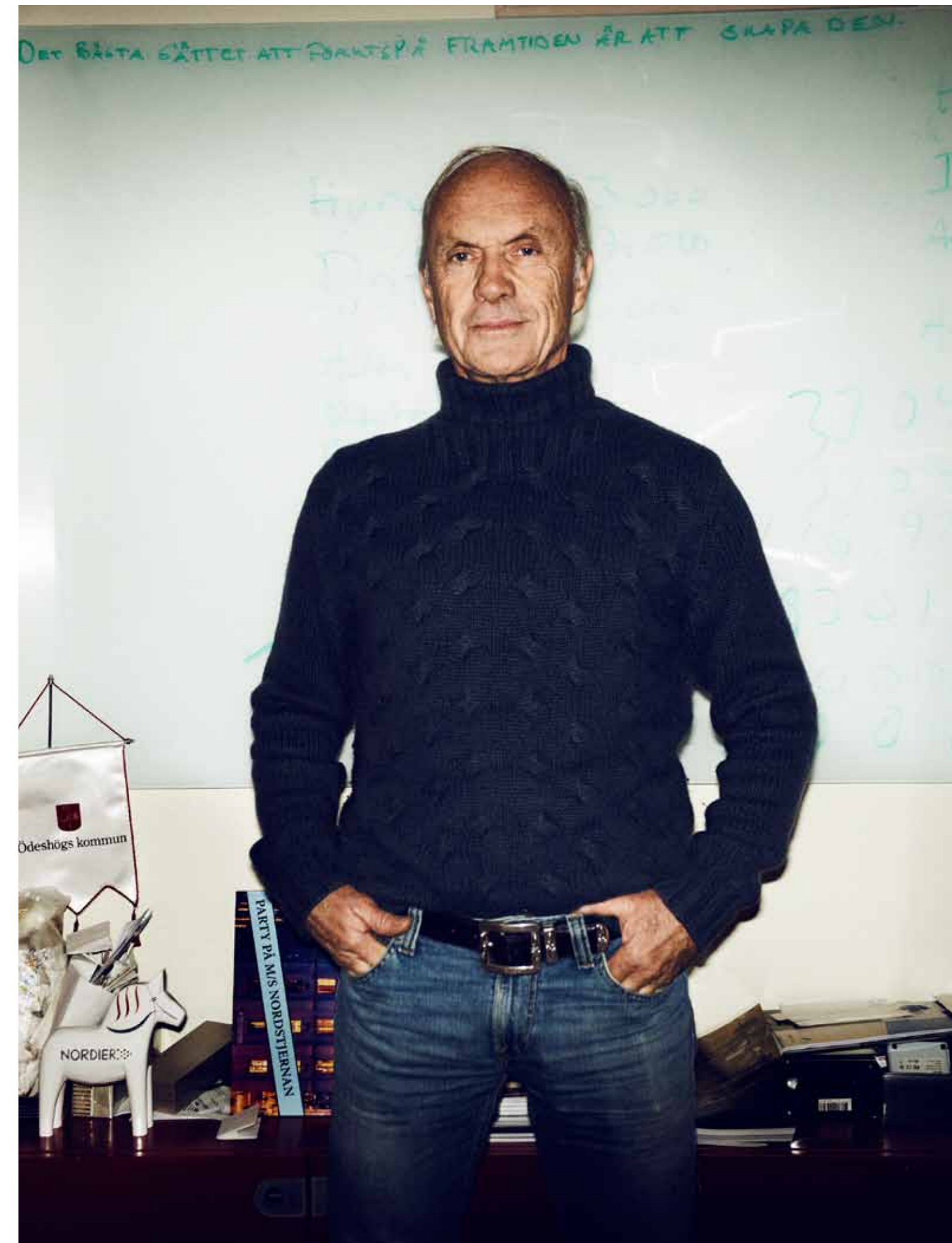
**2000. Öresundsbron står klar**

**EFTER 5 ÅR** står äntligen den 15,9 km långa förbindelsen med Europa klar. Antalet bilar per dygn är idag cirka 20 000 och mängden tågresenärer cirka 30 000.



**1992.**

**I JANUARI 1992** faller Socialistiska rådsrepublikernas union, USSR. Ungefär en månad innan detta historiska datum undertecknar Rysslands president Boris Jeltsin och hans ukrainiska och vitryska kollegor avtalet som konstaterar att Sovjetunionen inte längre existerar. 25 december samma år avgår Michail Gorbatsjov som sovjetisk president och den sovjetiska flaggan halas för sista gången från Kremlmuren.



AFFÄRSMAN

## Sven-Olof Johansson

Perspektiv

TEXT: KERSTIN ENGLUND / FOTO: ERIC JOSJÖ

**NÄR FASTIGHETSKRISEN** tornade upp sig som ett isberg ur havet i början på 1990-talet, kom Sven-Olof Johansson och hans dåvarande fastighetsföretag Barkman & Co farande med fulla segel.

Vi hamnade i ett risigt läge, säger han lakoniskt när vi träffas på FastPartners kontor. Vi ägde många fastigheter men var inte noterade på börsen. Tiderna hade varit lysande för fastighetsaffärer under 80-talets senare del. Fastighetsmarknaden hade avreglerats och det fanns god tillgång till finansiering. Bankerna ringde till och med för att erbjuda oss lån! Sedan kom smällen och ganska snart hade vi en negativ kassa på 250 miljoner kronor. Vi fick dra på i stort sett alla betalningar tills vi var i kapp. Först vid millennieskiftet hade vi landat på en normal nivå.

Men det läget var inget som skrämde Sven-Olof. Det verkar vara den typen av utmaningar som triggat honom. Att vända skutan till rätt köl tog honom större delen av 90-talet. Han tycker att han har lärt sig mycket, inte så mycket av misstagen, men av att reda upp problemsituationer.

– Jag gillar när det går lite upp och ner, säger han. När det går dåligt är fallhöjden låg, det kan bara bli bättre. Vi fick sätta några bolag i konkurs, men vi klarade oss ur krisen. Jag hade full borgen på alla våra fastighetsåtaganden och lån i alla stora svenska banker och lyckades till slut betala tillbaka allt utom ett års räntor. Och återvinna bankernas förtroende. Jag kunde vara kvar i bolaget och lyckades korrigera mina misstag, men det var slitigt. Under de tre följande åren hade jag ingen semester. All tid gick åt till att parera de fordringsägare som ringde och hotade med konkurser. En del gick till och med in med konkursansökningar och då funkade det ju inte att jag var borta!

En del av misstagen var de många utländska projekten. Han hade fastighetsprojekt i München, London, New York, Tampa i Florida och Bandol i södra Frankrike.

– Där tjänade vi inte en krona, men förlorade massor av pengar, konstaterar han. Den svenska rörelsen hade vi hyfsad koll på. Fastigheter är en lokal business, det gäller att vara på plats.

Sven-Olof Johansson är ensamvargen, entreprenören inom den svenska finansvärlden. Ända sedan ungdomen har han gjort affärer, och tycker fortfarande att det är det roligaste som finns. Att det blev mycket fastigheter förklarar han med att han från början tipsade andra om bra fastighetsaffärer och som provision fick en andel av affärer.

**IDAG ÄR HAN VD** och majoritetsägare på FastPartner. 1997 noterades det på börsen men basen av fastighetsbeståndet fanns redan under krisen 1992.

– Idag är utmaningen att göra bolaget lite bättre hela tiden, säger Sven-Olof. Jag är huvudägare, men 24 procent är andra ägare som jag jobbar för. Vi ska öka substansvärdet i aktien och förbättra vårt cashflow.

FastPartner har sina fastigheter till 90 procent i Stockholm, samt några i Gävle och Göteborg.

– Stockholm är en tillräckligt stor marknad för ett bolag som inte är större än vårt, säger han. Hit flyttar varje år 25 000 människor. I Stockholm byggs väldigt lite på spekulation, som till exempel i Öresundsregionen. Här finns alltid ett underskott på både lokaler och bostäder. Vi har en del mark med byggrätter, men vi bygger ingenting förrän vi har hittat en hyresgäst. Och vi har alltid egen



» DET ENDA KOMMERSIELLA MÅLET UNDER HELA MIN KARRIÄR HAR VARIT ATT NÅGON GÅNG ÄGA EN FERRARI, SÄGER HAN. ANNARS STRUNTAR JAG I MATERIELLA SAKER.

förvaltning på plats. Efter att ha rensat i beståndet är tanken inte att sälja utan att förädla fastigheterna. Och att behålla hyresgästerna under längre perioder.

– En fastighet har ju lite karaktären av ett finansiellt instrument, säger han. Intäktsströmmen kommer från att du kan serva kunden med de ytor som kunden behöver. Att ha rätt typ av fastigheter i rätt område. Vi har alla typer av fastigheter; hotell, logistik, produktion, kontor och lite bostäder inom både privata och offentliga sektorn. Trenden är nu att kontoren ska vara yteffektiva. Man tänker mer och mer på öppna kontorsytor med dockningsstationer där de anställda tar den plats som är ledig när de kommer på morgonen. Färre kvadratmeter alltså, och zoner för möten och sammanträden.

– De kommersiella kontrakten löper ofta på tre år, fortsätter Sven-Olof. Vill man behålla sina hyresgäster så måste man vara flexibel och möta deras behov.

**E**N ANNAN TREND som Sven-Olof Johansson har hängt på, är den tredimensionella fastighetsdelningen. Den nybyggda, hypermoderna fastigheten på Östermalms-torg, som han äger, är en sådan. De tre nedersta planen hyser varuhuset Åhléns, ovanför är det kontor och på taket har man skapat lyxiga bostadsrätter som utgör en egen fastighet.

– Det här kommer mer och mer, säger Sven-Olof. Det går att göra i befintliga fastigheter men är såklart lättare att genomföra när man bygger nytt.

Drivkraften för Sven-Olof Johansson har alltid varit att det är kul att göra affärer.

– Det enda materiella målet under hela min karriär har varit att någon gång äga en Ferrari, säger han. Annars struntar jag i saker.

En Ferrari har det blivit, bland annat. Det blev också en lägenhet i New York där Sven-Olof tidvis bor och hämtar inspiration.

– Jag gillar energin som finns i den stan och lär mig mycket som är viktigt för min business, säger han. Om man är i New York länge och kommer in i vardagen så får man insikter i vart den finansiella marknaden är på väg och kan avläsa konjunkturen.

Men det blir inte några fler affärer utomlands. Sven-Olof vill jobba och verka i Sverige.

– Här är jag hyggligt etablerad nu och då rullar allt på, säger han. Dessutom tycker jag att företagsklimatet är jättebra. Sverige är en

transparent marknad och vi är förskonade från korruption som är jättevänligt i många andra länder. Jag tycker också att det politiska läget är stabilt. Statsfinanserna är starka och med en ny partiledare för Socialdemokraterna spelar det egentligen ingen större roll vem som sitter vid makten.

Att fler och fler utländska spelare kommer in på den svenska fastighetsmarknaden ser Sven-Olof som både positivt och negativt.

– Det utländska fondkapitalet är ju alltid väldigt kortsiktigt, säger han. Det utarmar det svenska fastighetskapitalet lite. Ta exemplet med Boulton som vi har köpt ett antal fastigheter av. Under hela deras ägandetid har det inte investerats en krona, vilket är rätt betecknande för många av fonderna. Alla pengar plockas ut till ägarna. Det är ju jättesvårt att sitta i London och äga fastigheter i Stockholm. Då har man förvaltningen på konsultbasis och ägarna blir nöjda om det kostar så lite som möjligt. De behöver aldrig möta missnöjda hyresgäster och förvaltaren har inget mandat att ändra på något. Det är ju inte bra. Det sliter ner det svenska fastighetskapitalet. Å andra sidan kan vi utnyttja det när vi köper. När affären med Boulton var klar åkte vi ut och mötte hyresgästerna som blev jätteförvånade. De hade ju inte varit närmare än ägare än ett par hundra mil!

**S**VEN-OLOF JOHANSSON tror att konjunkturen kommer att präglas av relativt låg tillväxt de närmaste åren. Nu bör man inte ta ut svängarna för hårt.

– Det är minskad byggaktivitet nu, vilket i och för sig betyder att det kommer att bli billigare att bygga. Framför allt lär ju inte finansieringskostnaderna rusa i väg!

Han tar det lugnare nu, är till åldern sett färdig att gå i pension. Men det finns det inga planer på.

– Jag tar mindre risker nu än när jag var ung, säger han. I början av karriären måste man våga lite mer, annars kommer man ingenstans. Men jag kommer alltid hålla på och göra affärer så länge jag lever för det är det roligaste jag vet! ★

På sidan 27 träffar du Fredrik Wirdenius, vd på Vasakronan.

AXFAST  
Måsten på jobbet  
Utväld klassiker



## Ordning med K2

SVENSKA RAPID i den lilla orten Hestra i Småland har försett oss med ett stycke designhistoria. Vad få känner till är att företaget även har fått en mängd prestigefyllda designpriser för sina produkter och representerats på anrika Museum of Modern Art i New York. Rapid K2 började utformas 1944.

CA.PRIS: 160,-

400 000

exemplar av K2 tillverkas varje år.

## Linjerad succé

WHITE LINES kom från ingenstans och tog marknaden med storm. Den svenska designern Olof Hansson tog fram linjerade block utan störande linjer som dessutom är lätta att skriva på. Att inte linjerna syns när du kopierar är en bonus.



## TROTJÄNARE

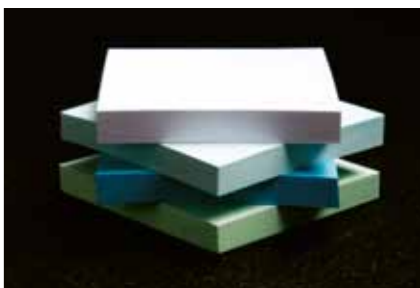


DE FLESTA HAR säkert sin egen favorit; dyr, billig, rolig, skön att hålla i, schysst linjetjocklek – skälen kan vara många. Ett är i alla fall säkert; en trevlig penna förgyller livet, som den här klassiska modellen från Dunhill.

# AXFAST KLASSIKER



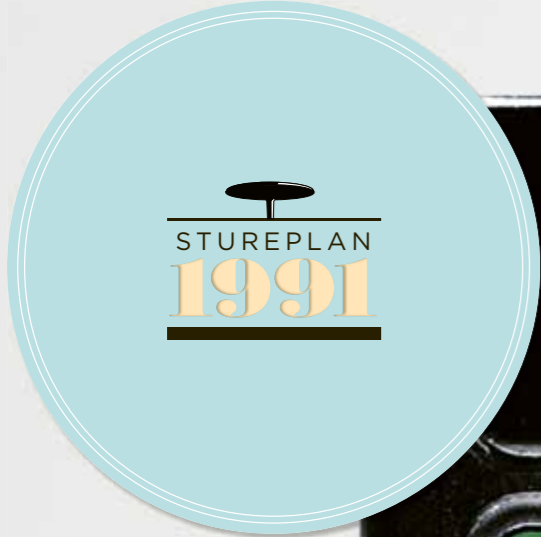
ALL HEDER åt mail men frimärken är alltid bra att ha till hands när du vill vara lite mer personlig.



## KONTORSMÄNNISKANS BÄSTA VÄN

UPPSTOD TACK VARE ett misslyckat experiment med att ta fram ett nytt lim som visade sig vara för svagt. Post-it lappen var född. Oumbärlig för den moderna kontorsmänniskan.



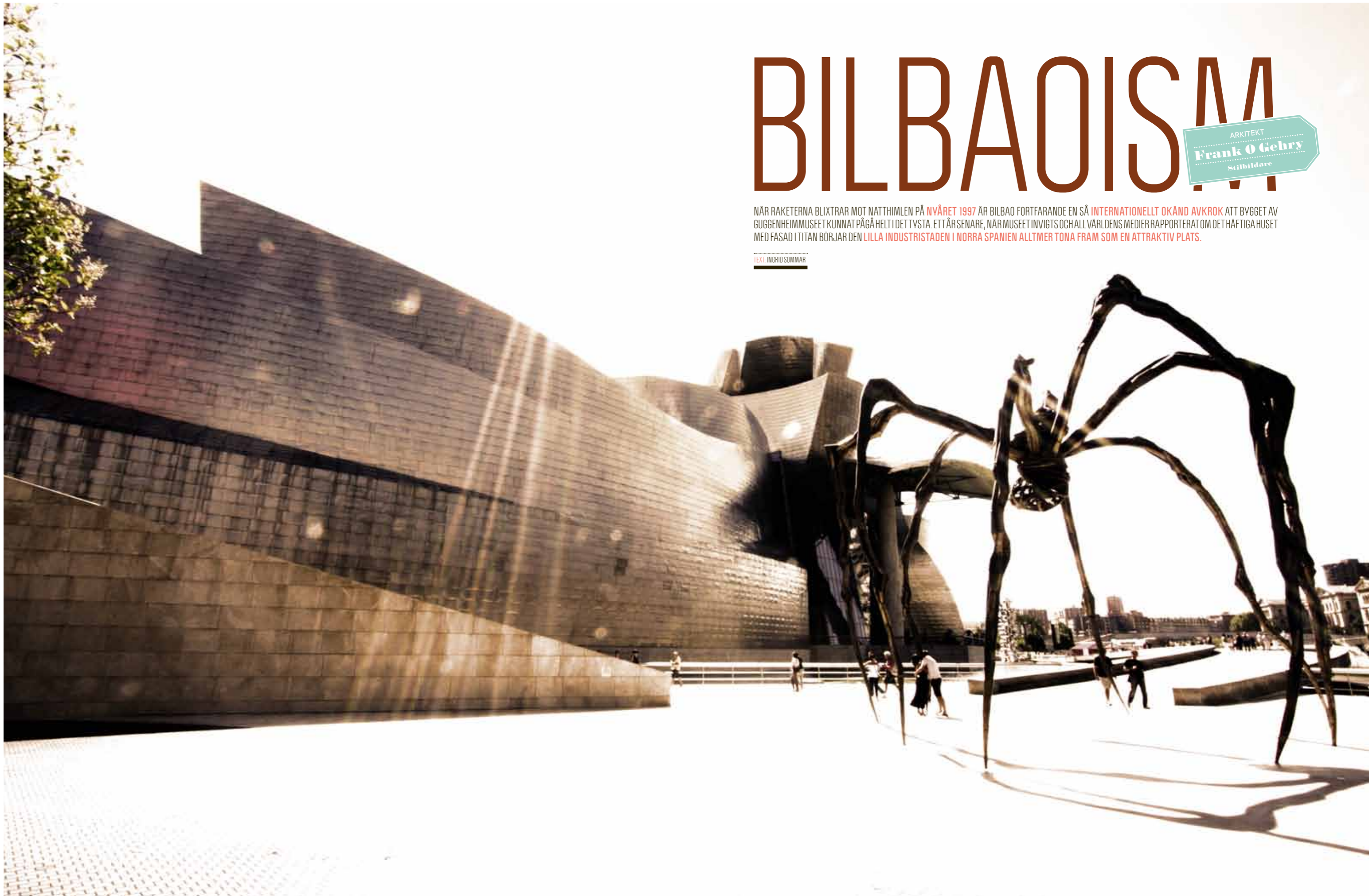


# BILBAOISM

ARKITEKT  
**Frank O Gehry**  
Själbildare

NÄR RAKETERNA Blixtrar mot Natthimlen på **nyåret 1997** är Bilbao fortfarande en så **internationellt okänd avkrok** att bygget av Guggenheimmuseet kunnat pågå helt i det tvista. Ett år senare, när museet invigts och all världens medier rapporterat om det häftiga huset med fasad i titan börjar den **lilla industristaden i norra Spanien alltmer tona fram som en attraktiv plats.**

TEXT: INGRID SOMMAR





» FRANK O GEHRYS MUSEIHUS I BILBAO, VARS UPPBRUTNA FORMER BRUKAR ANSES SOM TYPISKA FÖR DEKONSTRUKTIVISMEN, FUNGERAR I SJÄLVA VERKET SOM EN SORTS SAMMANFATTNING I HALVTID AV DET MESTA SOM HÄNT INOM ARKITEKTUREN UNDER SENASTE KVARTSSEKLET. IDÉMÄSSIGT, TEKNISKT OCH KULTURELLT.



UPPDRAGSGIVARE: SOLOMON R. GUGGENHEIM FOUNDATION  
ARKITEKT: FRANK O GEHRY  
BYGGÅR: 1997

Bilbaomuseet har blivit en gigantisk turistattraktion, där en evig rad av busslaster kör för att se den unika byggnaden, vars arkitektur har kraften att träffa såväl de breda massorna som teoretiker och avantgarde som ett knytövslag i magen.

**BILBAO HAR NUMERA** en etablerad ställning som ledande turistmål och hotspot. Fenomenet, att via spektakulär arkitektur sätta en plats på kartan, kallas Bilbao-effekten.

Frank O Gehrys museihus i Bilbao, vars uppbrutna former brukar anses som typiska för dekonstruktivismen, fungerar i själva verket som en sorts sammanfattning i halvtid av det mesta som hänt inom arkitekturen under senaste kvartsseklet. Idémässigt, tekniskt och kulturellt.

Amerikanska Vanity Fair genomförde 2010 en enkät med drygt ett femtiotal internationellt kända arkitekter, akademiker och kritiker, där resultatet pekar på just detta. Inget annat arkitektoniskt verk kommer ens i närheten när det gäller att platsa som världens viktigaste efter 1980. Mer än hälften av alla tillfrågade lyfte fram Gehrys hus som absolut nummer ett. Samtidigt är det inte bara experterna som berörs. Bilbaomuseet har blivit en gigantisk turistattraktion, där en evig rad av busslaster kör för att se den unika byggnaden, vars arkitektur har kraften att träffa såväl de breda massorna som teoretiker och avantgarde som ett knytövslag i magen.

Det skimrande huset – som egentligen mest liknar ett fång krängande fiskar – väcker känslor. Det markerar också att det sena 1900-talets strider mellan strikt rätlinjig



modernism och ytligt dekorerande postmodernism faktiskt har en fortsättning.

Bilbaomuseets berömmelse visar också på något annat, typiskt för de senaste decennierna. För om det tidiga 1900-talet i hög grad handlade om avantgardistisk modernism som senare decennier högljutt revolterat mot – så har tiden strax före millennieskiftet präglats av motsatsen. Inte av konkurrerande idéer, utan av konkurrerande människor. Av starchitects. Som Frank O Gehry. Av världsberömda stjärnarkitekter, vars spektakulära verk kan dyka upp var som helst från London och New York till Peking och Dubai.

**A**rkitektens personligheter har hamnat i förgrunden, liksom de enskilda byggnadernas häftiga karaktärer. Antingen de sen signerats av en Rem Koolhaas, Zaha Hadid, Jean Nouvel, Jaques Herzog, Pierre de Meuron, Sir Norman Foster, Santiago Calatrava, Renzo Piano, IM Pei, John Pawson, Tadao Ando eller Steven Holl – för att nämna några av de mest världskända toppnamnen.

I Sverige har vi varit mer återhållsamma, vilket då och då påpekats av missnöjda arkitekturkritiker. Inga lokala starchitects på den högsta världsnivån. Men en Gert Wingårdh i den svenska toppen, som klarat sig väl även i internationella sammanhang, som den rosade svenska ambassaden i Washington, House of Sweden visat. Norska Snøhetta och danska Bjarke Ingels, BIG, har klättrat högre upp i stjärnsfärerna. Med i Snøhettas fall Alexandriabiblioteket, Oslooperan och det nya museet vid 9/11-monumentet i New York som främsta bedrifter, medan BIG excellerat i vilda tävlingsprojekt från albanska Tirana till kanadensiska Quebec.

Men visst har idédebatter förts, åtmins-

tone internationellt. Om minimalism, dekonstruktivism, strukturalism, metamodernism och den digitaliserade varianten av blob-, fold- eller flow-arkitektur. I Sverige har vi varit mer återhållsamma även här. Ännu det sena 1980-talet präglades hos oss fortfarande av tillbakablickande postmodernism. Även fortsättningsvis har de teoretiska striderna här gärna rört sig mellan de väl upptrampade polerna post- och nymodernism. Utan att på allvar komma vidare mot 2000-talets mer futuristiska utmaningar.

Snarare är det typen av byggnader som har förändrats. Sen yuppies glansdagar på 1980-talet har kommersiella miljöer som krogar, shopping och hotell tagit allt större plats på arkitektur- och designscenen. Också i Sverige lever vi nu mer kontinentalt, utnyttjar stan för uteliv. Åter på restaurang, shoppar och reser till världens metropoler – vilket har gjort stans mötesplatser viktigare. De har blivit scenerna där livet utspelar sig.

**1989** är något av ett brytningsår i Sverige. Många nya ställen får folk att spärra upp ögonen. Som den häftiga nattklubben Tunneln i Malmö, vars glasbroar över grusgolv, egyptiska sfinxer och imponerande pelare glittrar i designmagasinen världen över. Eller den lyxiga och detaljrika ombyggnaden av Stockholms klassiska nöjestempel Berns med ett exklusivt hotell under takåsarna. Eller ombyggnaden av kvarteret runt anrika Sturebadet i samma stad till butiks- och kroggalleria med nya upphottade miljöer. Inte minst restaurangerna liknar ofta komfortabla vardagsrum med bokhyllor, mjuka fåtöljer och brokiga soffkuddar.



ROLFS KÖK, ritat av Jonas Bohlin och Thomas Sandell, gifte ihop traditionsrik svensk modernism med en råare, inte alls tillbakablickande färg- och materialkänsla.

Arkitekterna – Abelardo Gonzalez i Malmö, Olle Rex och Rupert Gardner i Stockholm – är alla postmodernister. ”Arkitektur ska berätta något”, säger Olle Rex betecknande i en intervju, ”inte bara uppfylla en funktion.”

Men samtidigt krockar olika strömningar. En annan sorts krogmiljö debuterar när Rolfs kök slår upp portarna på Tegnégatan i Stockholm samma år. Ett väl så avspänt ställe, men stramare interiört, mer sökande efter 1990-talets nya attityd. Arkitekterna Jonas Bohlin och Thomas Sandell finner den genom att gifte ihop traditionsrik svensk modernism med en råare, inte alls tillbakablickande färg- och materialkänsla. Och med humor. Extra kul toadesign blir snart en ofrånkomlig gimmick på alla nya krogar, dubbeltoan på Rolfs kök inget undantag. Originellt grepp också att arkitekten John



1991

Ombyggnaden av nergångna hamnområden till nya bostadskvarter fortsätter, Hammarby Sjöstad påbörjas i Stockholm.

Sky City med utblick mot start- och landningsbanor knyter samman Arlandas terminaler till en flygplats av internationellt snitt. Arkitekter: Van Vierop & Belaieff.

1992



1996

Astra Hässles forskningsanläggning i Mölndal ger Gert Wingårdh för andra gången svensk arkitekturs ”nobelpris”, Kasper Salinpriset.

**HOTEL NOBIS** i Stockholm inrett av Sveriges internationellt mest uppmärksammade designers Claesson Koivisto Rune.



Kandells odödliga stolar i trä och flätad sadelgjord hängs upp på spikar i de råa betongväggarna.

Rent formmässigt startar en utveckling som dominerar i decennier framöver. En uppdaterad nymodernism blir 1990-talets svenska signatur. Hos Rolfs kök med ett personligt tonfall som visar sig hållbart. I en omröstning i designmagasinet Forum vid millennieskiftet om det gångna seklets 10 bästa inredningar är två från åren efter 1980. Bägge har utförts av Jonas Bohlin. Rolfs kök är den ena. Den andra är Sturehof, nyöppnad 1999 efter en lång och kärleksfull process för att återuppliva och nytända det traditionsrika ställets speciella atmosfär.

**2011** har både Rolfs kök och Sturehof klassikerstatus. Också interiörerna finns kvar i stort sett intakta. Ett fint betyg. Detsamma gäller för övrigt ytterligare en av 1990-talets mest uppmärksammade kroginteriörer, arkitekten Jonas Lindvalls minimalistiska inredning av japanska krogen Koi i Malmö, invigd 1993. Ordet designhotell har åttiotalsklang. Förmedlar minnet av de kosmopolitiska pionjärställen där "I hate design"-designern Philippe Starck och hotellmagnaten Ian Schrager först frestar yuppiernas jetset med en ny sorts stilfulla övernattningslokal. Emellanåt utmanade av eleganta damer som Andrée Putman och Anouska Hempel. Morgan's och Royalton i New York, Blakes i London medverkar alla till ett raffinerat uppror mot de tidigare finhotellens allt svulstigare löpande-band-estetik.

Också i Sverige avsätter den nya hotelltenden spår, inte minst i trakten runt Stureplan. Som konst- och modevärldens Lydmar och hotell Birger Jarl, där namnkunniga designers får friare händer att forma starka lobby- och rumsinteriörer. Under 2000-talet växer hotelldesign till en egen tung genre, där också de stora kedjorna ställer allt högre krav på byggnadernas arkitektur och inre utformning. Clarion vid Skanstull i Stockholm banar väg för den nya storskaligt ambitiösa attityden. Som följs i allt snabbare takt på ställen som Rica vid Älvsjömassan, ritat av Rosenberg arkitekter, massiva Clarion Sign vid Norra Bantorget, ritat av Wingårdhs och 2010 softa Nobis med optimalt piazzaläge vid Norrmalmstorg, sobert inrett av Sveriges internationellt mest uppmärksammade designers, trion Claesson Koivisto Rune.

UNDER 2000-TALET VÄXER HOTELLDISIGN TILL EN EGEN TUNG GENRE, DÄR OCKSÅ DE STORA KEDJORNA STÄLLER ALLT HÖGRE KRAV PÅ BYGGNADERNAS ARKITEKTUR OCH INRE UTFORMNING.

**R**entav definierar designhotellen en ny sorts femstjärnighet. Inte bara priset räknas. Heller inte de historiskt storslagna vingslag som är vanliga på den gamla sortens lyxösa praktetablissemang. Kräsa resenärer på 2000-talet vill snarare ha bra komfort och läge i kombination med livsstilsbonusar som hälsosam frukost, gym och spa – allt i stark och uddig inramning. Tillsammans den moderna varianten av lyx. Tänk NK, Pub eller Åhléns. De slitstarkaste svenska varuhusen, som under sin vanligen sekellånga existens gått skiftande öden till mötes, förknippas alla med intressant arkitektur. Samtidens bästa kompetens – från det tidiga 1900-talets Ferdinand Boberg till 1960-talets stjärnor Backström & Reinius – anlätades för att förse de kommersiella köptemplen med ett prestigefyllt yttre. NK fick dessutom redan från början en grafisk symbol, som kunnat leva vidare i mer än hundra år på allt från påsar och kartonger till neoklockan på varhusets tak. Konsekvent brandad shopping är alltså knappast någon nyhet. Men från 1980-talet får de gamla idéerna nytt liv, både internationellt och i Sverige. En revival som inleds

med avantgardistiska samarbeten i världens metropoler mellan mode och arkitektur. Som inredningen av Comme des Garçons första råa, skarpa butik i SoHo på 1980-talet, följd av John Pawsons helvita minimalism för Calvin Klein på 1990-talet och Rem Koolhaas förtätade shopping- och kulturtempel för Prada på 2000-talet.

I Sverige är underklädernas Björn Borg tidigt ute 1994 med ett genomdesignat Kalsongpalats på Götgatan i Stockholm. Butiks- och varuhusdesignen blir sen alltmer estetiserat svartvit även här, samtidigt allt bredare, spridd till vardagens gallerior. Så att nu "till och med Åhléns hakat på trenden" som arkitekten Love Arben konstaterar i en recension 2010 av modemärket Fifth Avenue Shoe Repairs nya butik i Stockholms gyllene triangel, inredd av Guise arkitekter. En minimalistisk pärla, utan trötta klichéer. Men också en motsatt trend har satt sig, markerad vid ombyggnaden av Pub 2007. Vintage blandat med nytt och något av loppisens tillfälligt mixade estetik är märkbar också i butikernas interiörer.

När Guise arkitekter som nämndes ovan, presenterar sig på den egna webbsiten år 2012 förklarar de att "vi producerar byggnader,

**PRADA FLAGSHIP STORE** i New York av arkitekt Rem Koolhaas.



Moderna Museet i Stockholm, ritat av **Rafael Moneo**, designat för att osynligt smälta in i Skeppsholmens bergknallar. Omtvistat, drabbat av ljus- och mögelproblem. Mot arkitektens vilja putsat fälorött.

1997



Nordiska ambassaderna i Berlin, uppskattad sevärdhet. Ambassadkvarterets svenska byggnad ritad av **Gert Wingårdh**.

1999



2001

Flygledartorn på Arlanda, ännu en uppstickare av **Wingårdh**. Liksom samma år Kårhuset vid Chalmers i Göteborg, som ger arkitekten ett tredje Kasper Salinpris. Totalt har han fått fem, fler än någon annan.



2004

Världskulturmuseet i Göteborg, "The Ice Cube", ritat av Londonarkitekterna **Brisac Gonzalez**, starkt skulptural i formen.

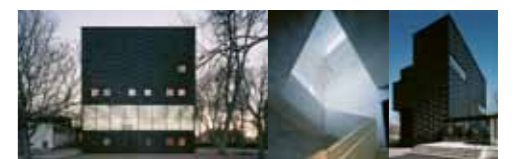
Turning Torso invigs. Den vridna bostadsskrapan, inspirerad av en skulptur, blir Sveriges mest berömda nya byggnad. Arkitekt **Santiago Calatrava**.

2005



2006

House of Sweden, svenska ambassaden i Washington, ritad av **Gert Wingårdh**. Svensk känsla, svenska material. Förutom Kasper Salinpris även belönad med American Architecture Award.



2008

Konstmuseet i Kalmar, ritat av **Tham Videgård**. För första gången på decennier en ny generation svenska topparkitekter.



SVENSKA VD:AR OCH STYRELSER FÅR KLART FÖR SIG ATT BYGGNADER OCH MILJÖER INTE BARA HAR FUNKTIONELL UTAN OCKSÅ SYMBOLISK BETYDELSE. CORPORATE ARCHITECTURE BLIR ETT BEGREPP, BÅDE UTÅT RIKTAT MOT OMVÄRLDEN OCH KUNDERNA, OCH INÅT RIKTAT MOT MEDARBETARNA, DÄR RUMMENS OCH ARBETSPLATSERNAS PLANERING BLIR EN METOD ATT MANIFESTERA FÖRETAGENS KULTUR.

interiörer och identiteter”. Tanken att arkitektur ska stärka företagets varumärke och image är en idé som tar fart i Sverige från 1980-talet och numera är stabilt etablerad. Från startpunkten – Volvos huvudkontor i Göteborg 1985, signerat internationella arkitekterna Mitchell & Giurgola och i göteborgsk folkmun kallat ”Pehrsborg” efter big boss Gyllenhammar – till det senaste exemplet i samma landsända, Gert Wingårdhs rosade huvudkontor 2010 för Gina Tricot utanför Borås.

Svenska vd:ar och styrelser får klart för sig att byggnader och miljöer inte bara har funktionell utan också symbolisk betydelse. Corporate Architecture blir ett begrepp, både utåt riktat mot omvärlden och kunderna, och inåt riktat mot medarbetarna, där rummens och arbetsplatsernas planering blir en metod att manifestera företagets kultur.

Nästa steg på vägen efter Volvos startsignal – som också utgör en postmodernistisk peak i Sverige – tas 1987 med SAS-högkvarteret i Frösundavik, ritat av norske arkitekten Niels Torp. SAS-chefen Janne Carlzons idéer om platta organisationer och att riva företagets beslutspyramider översätts här tydligt till rumsligt tänkande. Det skandinaviska flygbolagets kontor är ljusa och öppna, ligger nära naturen. Arbetsplatserna är informellt grupperade så att kontaktvägarna mellan medarbetarna kortas och statuskillnaderna inte framhävs.

Två världar förs samman som tidigare inte haft så mycket med varann att göra. Arkitekternas och reklamens. De förstnämnda tidigare främst kulturellt förankrade medan den sistnämnda av tradition haft nära samröre med finansvärld och management-teorier. Två av förgrundsarkitekterna i den yngre generationen, Thomas Sandell och Thomas Ericsson, bidrar till utvecklingen genom att redan när de först etablerar sig vid slutet av 1980-talet väljer arbetssätt nära reklamens. Bägge lierar de sig direkt med grafiska designers och omger sig med inte bara esteter utan också strateger.

För Thomas Ericsson blir fortsatt formmedvetna SAS en viktig uppdragsgivare, där arkitektkontorets partnerskap med grafiska designern Björn Kusoffsky spelar en avgörande roll. Gemensamt utformar de på 1990-talet SAS nya identitet, starkt visualiserad både i det grafiska program som fortfarande används och i flygbolagets prisade, informellt nyenkla lobbymiljöer.

Het debatt förs under hela kvartssekklet om traditionella cellkontor kontra öppna kontorslandskap. Men frågan är inte rätt ställd, enligt experterna. ”De är inte motpoler”, konstaterar exempelvis Wivian Eidsaunet, Murman Arkitekter, intervjuad 2006 om inredningen i Pfizers nya hus för 450 medarbetare i Sollentuna. ”Båda behövs. Vilken variant som fungerar bäst varierar mellan olika företag och olika medarbetare.”

Företagsledning har ofta en idé om att alla ska sitta i öppna kontorslandskap, kon-



MALMÖ  
VÄSTRA HAMNEN  
Stadsutveckling

staterar hon och många av hennes arkitektkolleger. Men utvecklingen går inte entydigt i en viss riktning. Snarare blir lösningarna alltmer flexibla. Vad både företag och arkitekter lärt är att många olika typer av arbets- och mötesplatser helst ska rymmas inom ett och samma kontor. Det handlar då inte bara om sammanträdesrum i olika storlekar, utan också om helt avskilda platser där medarbetarna kan tala ostört eller ha det tyst omkring sig. Kraven på rumslig mångfald ökar i de stora, öppna kontoren.

Att bygga om gamla nergångna hamnområden till nya fräcka bostadskvarter och flanörstråk för shopping, kultur och kontor är en genomgående tendens i världens städer runt millennieskiftet. Från Docklands i London och Köpenhamns kanalliknande hamn till Hammarby sjöstad i Stockholm och Eriksbergs gamla varvsmiljöer längs Norra Älvstranden i Göteborg förvandlas ruffa kajer till tät, nyväckt stad.

Överallt har färje- och containertrafiken flyttat längre bort från stadskärnorna, vilket frigjort högattraktiv mark på bästa havsläge mitt i city. Till skillnad mot efterkrigstidens

brutala rivningar är filosofin i de nygamla hamnområdena vanligen att de ursprungliga industribyggnaderna ska bevaras, åtminstone exteriört. Medan däremot husens inre kan byggas om radikalt till toppmoderna, smart loftlika lägenheter. Inte sällan sprängs ny bebyggelse in mellan de gamla magasinerna och terminalerna - allt för att skapa den nya sortens täta och levande stadsrum.

Mest uppmärksammade bland de nya svenska hamnstadsdelarna är kanske Malmös Västra hamnen och Dockan, som betytt att den på sistone expansiva skånska stadens centrum flyttats ett rejält stycke närmare havet. Första tecknet är den skandalomsusade bomässan Bo01 2001, där också Sveriges tveklöst mest kända nya hus på senare år, Turning Torso, presenteras för världen. En 25-våningars bostadsskrapa ritad av spanjoren Santiago Calatrava, invigd fyra år senare. Det vridna tornet hör till Europas högsta bostadshus, dessutom numera med en kopia i New York.

VÄSTRA HAMNEN i Malmö med Turning Torso i fokus är internationellt uppmärksammat som ett av de tidigaste exemplen på hållbar stadsbyggnad. I stadsdelen förenades modern arkitektur med ekologisk hållbarhet. Stadsdelen blev också först i Sverige med ett klimatneutralt energisystem. Området försörjs till 100 % med lokalt producerad energi från förnybara källor: sol, vind och vatten samt energi från stadsdelens avfall. Att minimera, återanvända och återvinna så långt det är möjligt är den bärande tanken.



2009 Moderna Museet i Malmö. Samma team, **Bolle Tham och Martin Videgård**, står bakom den knallorange tillbyggnaden av ett elverk från förra sekelskiftet till ny slagkraftig museifilial.



2010 Hotel Nobis vid Norrmalmstorg, inrett av **Claesson Koivisto Rune**. Lyxhotell på 00-talet är inte längre siden, sammet och tjocka mattor utan personlighet i tidlös tappning.



2011 Lunds domkyrka, romansk klenod från 1100-talet, får djärvt gestaltat "forum" som knyter samman byggnaderna runt domkyrkan. Arkitekt **Carmen Izquierdo**.



» TURNING TORSO HAR BIDRAGIT TILL ATT BILBAO-EFFEKTEN HAR NÅTT ÄVEN SVERIGE.

”Grönt” är en konstant strävan, inom arkitekturen som på de flesta andra områden. Miljö- och energismart byggande i svensk tappning – exempelvis uttryckt för House of Sweden i Washington – betyder att minimera energi- och resursförbrukningen, att effektivt hantera byggnadens produktion och konsumtion av avfall, att via ekologiskt ansvarsfull inköspolicy stödja gröna råvaror genom hela processen. Plus att alltid inför utomstående argumentera för eko-medvetande.

Också Hammarby sjöstad och Västra hamnen i Malmö uppmärksammas flitigt internationellt för goda ambitioner när det gäller hållbart byggande. Bland målen i den stockholmska stadsdelen ingår att kretslopp ska slutas lokalt, att förbrukningen av energi och naturresurser ska minimeras och helst bygga på förnyelsebara energikällor, att byggmaterial ska ha lågt innehåll av miljö- och hälsostörande ämnen och att de boendes behov att köra egen bil ska minimeras. Delegationer från världens alla hörn dyker upp titt som tätt både i Hammarby sjöstad och i Västra hamnen för att se hur målsättningarna har omsatts i praktiken.

**D** en globala dimensionen är allestädes närvarande år 2012. Santiago Calatrava, som ritade Turning Torso, är långt ifrån enda exemplet på hur utländska yrkesmän och -kvinnor ofta stått för den mest omsusade nya svenska arkitekturen. Inte minst gäller det kulturens byggnader, där de offentliga uppdragsgivarna redan från start velat ha fram arkitektur som sticker ut och märks. Bilbao-effekten har nått även Sverige. Inte minst gäller det Malmö, brukar det påpekas, vars profil som före detta arbetarstad, nu dynamisk uppstickare har klara likheter med den numera berömda hemstaden för Frank O Gehrys Guggenheimmuseum.

Prestigefylld svensk arkitektur har exempelvis ritats av dansken Henning Larsen (stadsbibliotek i Malmö och konserthus i Uppsala), spanjoren Rafael Moneo (kontroversiella nya huset för Moderna Museet på Skeppsholmen), Londonbaserade kontoret Brizac Gonzelez (”The Ice Cube” för Världskulturmuseet i Göteborg) liksom senast spanjorskan Carmen Izquierdo (besökscentrum för Lunds domkyrka, invigt i december 2011). Till våra mest uppmärksammade insatser åt andra hållet hör den svenska byggnaden i Nordiska ambassadkomplexet i Berlin, invigt 1999 och numera en lokal sevärdhet med egen busshållplats. Arkitekt för det vackra huset med fasader i starka svenska material som småländsk diabas och gotländsk kalksten är – förstås – Gert Wingårdh. ★



**JONAS BOHLIN** – designer och inredare av legendariska, älskade krogar.

**SANTIAGO CALATRAVA** – spansk arkitekt, ritat Sveriges mest kända hus, Turning Torso.

**MÄRTEN CLAESSON, EERO KOIVISTO OCH OLA RUNE** – Sveriges internationellt mest framgångsrika designers och inredare.

**THOMAS ERIKSSON** – strategiskt tänkande föregångare inom Corporate Architecture.

**RALPH ERSKINE (1914-2005)** – radikal brittiskfödd arkitekt, inflytelserikt verksam i Sverige.

**FRANK O GEHRV** – kalifornisk arkitekt och inspiratör, mannen bakom senaste kvartssklets mest haussade hus, Guggenheim i Bilbao.

**ZAHA HADID** – irakiskfödd arkitekt verksam i London, vars dekonstruktivism inspirerat världen över.

**REM KOOLHAAS** – internationellt inflytelserik tungviktare och teoretiker.

**HENNING LARSEN** – dansk arkitekt, globalt verksam, även ritat kända hus i Sverige.

**RAFAEL MONEO** – spansk arkitekt, ritat Moderna Museets kontroversiella hus på Skeppsholmen.

**THOMAS SANDELL** – arkitekt och designer, med ambition att sticka ut.

**GERT WINGÅRDH** – mesta svenska arkitekten, syns och bygger överallt.



VD VASAKRONAN

## Fredrik Wirdenius

Perspektiv

TEXT KERSTIN ENGLUND / FOTO ERIC JOSJO

**VASAKRONAN UPPSTOD** i sin nuvarande form 2008 då AP Fastigheter köpte Vasakronan från svenska staten. Ett ungt bolag kan tyckas, men Fredrik Wirdenius har varit länge i fastighetsbranschen. Att ha arbetat i många olika marknader och också varit med under krisåren i Sverige i början av 1990-talet har påverkat hans syn på risk.

– Jag tänker annorlunda idag, säger han. Att göra känslighetsanalyser för vad som händer om marknaden går upp eller ner några procent är inte rationellt. Det är viktigare att skapa beredskap för om det går riktigt illa, att marknaden kanske tappar totalt. Fastighetsverksamhet handlar i stor utsträckning om riskhantering.

– I början av 90-talet fanns ingen information, ingen statistik, fortsätter Fredrik. Ryktesspridningen blev fatal och det blev panik bland aktörerna. Tio år efter krisen blev den svenska fastighetsbranschen mer internationell, mycket därför att vi kunde visa på större öppenhet kring marknaden och hade begripliga legala processer.

Fastighetsbranschen har gått igenom en omfattande förändring under de senaste 20 åren. I slutet på 80-talet pratade alla om att det var läget på fastigheten som var helt avgörande för att bli framgångsrik. Efter krisen i mitten på 90-talet svängde det till att bli kundservice som var det viktigaste. Man uppgraderade fastighetsskötsel, fastighetssköterna var hjältarna och en väl utbyggd kundmottagning vägen till nöjda kunder.

– Nu inleds den tredje fasen i utvecklingen för fastighetsbolagen, menar Fredrik. Det räcker inte att vara en hygglig hyresvärd som fixar dålig ventilation eller trasiga rör. Vi fortsätter på den inslagna vägen med ett gediget miljöarbete och med kraft av vår storlek och kompetens kan vi vara en strategisk partner till våra hyresgäster. Fredrik fortsätter:

– I dag tänker företagen mer på yteffektivitet och strukturer. Hur stärker man kommunikationen mellan arbetsgrupper och hur skapas dynamik? Har chefen distanserat sig i ett rum med stängd dörr? Det händer saker i företaget när man flyttar och man kan använda flytten till att förändra kulturen och låta den fysiska miljön stödja det man vill uppnå – där vill vi vara med och påverka.

Fredrik tycker att framtiden ser bra ut för branschen.

– Avgörande blir förstås hur den svenska ekonomin kommer att utvecklas, menar han. För kommersiella lokaler är sysselsättning och privatkonsumtion viktiga parametrar. ★





## 2001 09 11.

**DET OTÄNKBARA INTRÄFFAR** när en samordnad terroraktion tisdagen den 11 september 2001 raserar World Trade Center i New York och delvis demolerar det amerikanska försvarshögkvarteret Pentagon i Washington D.C. Attacken dödar 2 986 civila och anses vara en av de mest betydelsefulla händelserna i modern tid. 11 september är dagen som brutalt skakar om hela det amerikanska systemet och attackerna får betydande ekonomiska, sociala, politiska, kulturella och militära effekter även globalt. När världen vaknar morgonen den 12 september är ingenting sig likt.



## 2002. OS I SALT LAKE CITY

**DE OLYMPISKA VINTERSPELEN** 2002 hölls mellan den 8 och 24 februari i amerikanska Salt Lake City. Den karakteristiska elden tändes av medlemmar ur USA:s ishockeylandslag från 1980, med lagkapten Micke Eruzione i spetsen. Med lågan flammande invigs vinter-OS 2002 och det nittonde i ordningen av olympiska vinterspel kunde starta.



## 2007. EN REVOLTÖR GÖR ENTRÉ

DEN 29 JUNI 2007 presenterar Apples vd Steve Jobs för första gången iPhone; telefonen som kommit att revolutionera hela branschen. Dagen innan iPhone ser offentlighetens ljus för första gången höll Steve Jobs ett tal till Apples personal, i vilket han meddelade att alla anställda skulle få en egen iPhone. I runda slängar handlar den gåvan om 17 000 telefoner...



## 2003. Anna Lindh rycks ifrån oss

**UTRIKESMINISTER ANNA LINDH** knivhuggs den 10 september 2003 på varuhuset NK i centrala Stockholm. Cirka tolv timmar senare avlider hon i sviterna av sina skador och Sverige chockas än en gång av ett ministermord på öppen gata.

# KOMMER DU IHÅG?



## 1996. En galen infektion

**VÄRLDEN DRABBADES PÅ** 1990-talet av Galna ko-sjukan och värst utsatt var Storbritannien, där mer än 190 000 djur insjuknade. 1996 konstaterade forskare att sjukdomen kan överföras till människor och Sverige stoppade därför all import av brittiskt nötkött.

## 1995. SVERIGE GÅR MED I EU

DEN 1 JANUARI 1995 ansluter sig Sverige till Europeiska unionen - som efter det svenska inträdet består av 15 medlemsländer.



## 1998. PENSIONSREFORMEN

**I SVERIGE HADE** vi mellan 1960 och 1998 ett pensionssystem som bestod av dels folkpension, dels ATP. Men det ansågs vara för kostsamt med ett förmånsbaserat system. I juni 1998 godkände den svenska riksdagen det nya systemet.

# FRAMÅT UPPÅT VIDARE

TEXT: BRITTA WALLIN / FOTO: MIKAEL DAHL

DET ÄR MYCKET SOM HAR FÖRÄNDRATS I FASTIGHETSBRANSCHEN DE SENASTE ÅREN. MER KOMPLEXA TRANSAKTIONER, MER FOKUS PÅ KVALITETSFASTIGHETER, INVESTERARE SOM STÄLLER HÖGRE KRAV PÅ FRAMGÅNGSRIKA AFFÄRER, FLER VERKSAMMA KONSULTER OCH ÖKAT ANTAL GLOBALA AFFÄRER. Dessutom möter vi fler **KVINNOR PÅ CHEFSPOSTER** OCH NY SPÄNNANDE KOMPETENS BLAND NYUTEXAMINERADE OCH KARRIÄRSSUGNA. FASTIGHETS RÅDGIVARNA STÅR REDO ATT MÖTA UPP DEN ÖKADE EFTERFRÅGAN PÅ HANDFAST HJÄLP. MÖT ANNA KULLENDORFF, KARIN WITALIS OCH LOUISE RICHNAU SOM BERÄTTAR OM SINA EGNA ERFARENHETER OCH DRIVKRAFTER I ARBETET. OCH KAN MAN TRENDSPANA FRAMÅT I TIDEN, VILKA NYA UTMANINGAR VÄNTAR RUNT KNUTEN?



**ANNA KULLENDORFF**, TRANSAKTIONSRÅDGIIVARE OCH NYBLIVEN PARTNER PÅ NEWSEC, BRINNER FÖR SIN UPPGIFT ATT **SKAPA MERVÄRDE VIA KREATIVA AFFÄRER**. DET HANDLAR OM ATT NÄTVERKA OCH FÖRSTÅ KUNDERNAS BEHOV.

FOTO: ERIC JOSJO

DIRECTOR/TEAMLEADER

**Anna Kullendorff**  
NEWSEC

**A**LLT DETTA HAR Anna Kullendorff också skaffat sig rejält med praktisk erfarenhet av. Sedan tidig ungdom har hon hållit sin kalender fylld till bredden, först med elitsatsning på hästsport och senare genom ett brinnande engagemang i politiken med förtroendeuppdrag inom Moderata ungdomsförbundet och Moderaterata samlingspartiet. Livserfarenheter som nu är mycket användbara i rollen som konsult i fastighetsbranschen.

– Ja absolut, det finns framför allt paralleller till politiken i mitt arbete. I en fastighetsaffär har alla har olika synvinkel och hjärtefrågor. Som rådgivare gäller det att kunna läsa av sina kunder och möta behoven. Jag känner också igen kombinationen av det kortsiktiga och långsiktiga. Att arbeta snabbt och effektivt men samtidigt ha perspektiv framåt i tiden är viktigt för att skapa kvalitet i affären.

Fyra år har Anna jobbat som transaktionsrådgivare på Newsec som nu huserar i lokaler i Nordstiernanhuset på Stureplan, den pampigt höga strykjärnsformade byggnaden mellan Biblioteksgatan och Birger Jarlsgatan i centrala Stockholm. Men nätverkande är konsultens främsta verktyg och mycket tid spenderas på möten; hos kund, ute på stan och i objekt. När sen ett säljprojekt väl är i rullning blir det inte heller mycket tid ensam vid det egna skrivbordet. Tillsammans med sitt projektteam arbetar Anna med att sätta upp rätt strategi och tidsplan, planera marknadsföring, attrahera potentiella köpare och sälja in.

– Den största utmaningen i en affär är att hålla momentum, smida medan järnet är varmt. Helt säkert stöter man på patrull under ett projekt, det uppstår alltid oväntade situationer. Då gäller det att hitta lösningar och sträva mot bästa möjliga villkor.

Utöver att Anna har med sig bra nätverksknep och kunskap om kommunernas organisation och arbete från politiken, tycker hon att det också är en stor fördel att tidigare varit affärsutvecklare på fastighetsbolagsidan. Direkt i anslutning till ekonomistudierna i Lund fick hon nämligen sitt första jobb på Akelius fonder. Året var 2004 och hon fick i uppdrag att åka land och rike runt för att sälja de helt nymodiga fastighetsobligationerna. Det gick över förväntan och lockade henne till att jobba vidare i fastighetsbranschen med affärsutveckling och sparprodukter i flera år.

– Men så var det en kompis till mig sa – med ditt driv att göra tio saker på en gång borde du vara konsult. Tanken slog rot och när jag blev sammankopplad med Newsec så bestämde jag mig efter viss vända att testa något nytt. Och jag har inte ångrat det, säger Anna som trivs med rådgivarens omväxlande arbete.

– Det fantastiska är att man får möjligheten att arbeta med så många fina bolag och vara delaktig i helt unika affärer. Men ibland kliar det lite i fingrarna på mig, jag blir sugen på att följa med och förverkliga projektet hela vägen fram till målbilden, den färdigställda byggnaden.

Politiken har hon för närvarande lagt på hyllan för att kunna lägga all energi på karriären i fastighetsbranschen. Men hon håller alla dörrar öppna för framtiden.

– Begränsningar är det man sätter upp själv. ”Det här går inte”, är den värsta meningen jag vet. Man kan inte sitta vid skrivbordet och vänta, man måste våga och vilja. ★

NAMN: ANNA KULLENDORFF  
TITEL: PARTNER, DIRECTOR OCH TEAMLEADER  
BOR: STOCKHOLM

GILLAR: MAT OCH NÄTVERKANDE. STARTADE 2008 NÄTVERKET UNGA AFFÄRSKVINNOR I SAMARBETE MED STOCKHOLMS HANDELSKAMMARE OCH BLOGGAR, NUMERA SPORADISKT, PÅ UUUU ANNAISM.BLOGSPOT.COM SAMT UUUU ANNAMATTIPS.BLOG.SE

FAVORITFASTIGHET: ”VÅRT FRITIDSHUS VID VÄNERNS STRAND, SOM JAG HAR RITAT SJÄLV I EXCEL”.





NAMN: KARIN WITALIS  
TITEL: HEAD OF RESEARCH SWEDEN  
BOR: STOCKHOLM  
GILLAR: RIDA, GÅ I SKOGEN MED HUNDEN, HUGGA TRAD OCH UMGÅS MED FAMILJEN.  
FAVORITFASTIGHET: "HOLMSTUGAN I DUNKER, VÅRT STÄLLE I SÖRMLAND DÄR VI SPENDERAR SÅ MYCKET TID VI KAN!"



KARIN WITALIS ÄR RESEARCHCHEF PÅ DTZ OCH VILL VERKA FÖR BÄTTRE ANALYS AV FASTIGHETSMARKNADEN. MEN UTMANINGEN I JOBBET ÄR ATT FÅ TIDEN ATT RÄCKA TILL.

FOTO: ERIC JOSJO

HEAD OF RESEARCH  
**Karin Witalis**  
DTZ

**H**ENNES BÄSTA BESLUT i karriären kan ha varit att ta jobbet som fastighetsanalytiker i London 2002. Där är fastighetsmarknaden mer global och mogen, och det finns ett högt tryck från investerarna på att få bra analyser. Förutom några års spännande inblick i den brittiska näringslivskulturen tycker Karin Witalis att hon fick en ovärderlig erfarenhet av att göra analyser på hög nivå. I sin nuvarande roll – som researchchef på DTZ i Stockholm – önskar hon sig ett bättre klimat för fastighetsmarknadsanalysen i Sverige.

– Ja, jag skulle säga att vi fortfarande är i bakvattnet när det gäller tillgången på marknadsdata. Vi går åt rätt håll. Men det går för långsamt tycker jag.

Helst skulle hon se att alla svenska fastighetsbolag, institutioner med flera fastighetsägare, gick med i IPD, Investment Property Databank.

– IPD har jättebra täckning i Storbritannien och har alla data för att analysera marknaden. Vi har en svenskt IPD men vårt index har inte lika bra täckning som i UK. Därför vore det bra om flera fastighetsägare kunde gå med och bidra till att informationen blir fullständig. Då blir marknaden mera lättanalyserad, och vi researchers behöver inte heller ägna så mycket tid åt att samla data som vi gör nu.

Researcharbetet beskriver hon som en pyramid med olika nivåer, där botten är just att få tillgång till marknadsdata om ekonomin och om fastighetsmarknaden. Nivån ovanför handlar om marknadsbeskrivningar – att i rapportform presentera läget här och nu. Nästa nivå är prognoser om framtiden på tre till fem års sikt. Själva toppen

av pyramiden förklarar Karin är strategiarbetet. Att sätta samman alla nivåerna till strategiska beslut om investeringar, uthyrning, nybyggnation med mera.

– Jag har verkligen omväxlande arbetsuppgifter, det gör det kul att gå till jobbet varje dag. Jag gillar det här med att se både det stora och det lilla perspektivet. Men den stora utmaningen är helt enkelt att få tiden att räcka till, säger Karin som också är ordförande i organisationen the Swedish Property Research Forum, ett nätverk som startades 2006 för alla som jobbar med fastighetsanalys i Sverige. Här diskuteras metoder och principer för analys, och varje kvartal produceras en konsensusprognos för branschen med hjälp av ett enkätförfarande.

Fastighetsbranschen kommer förmodligen att röra sig mer mot prognoser och strategi i framtiden. Inte minst i osäkra tider som idag är det viktiga frågor. Och när svensk ekonomi och fastighetsmarknad blir allt mer global räcker det inte med att man kan varanda byggnad i Stockholms innerstad för att kunna göra bra investeringar. Man måste även ha koll på sin omvärld. ★



LÅNGSIKTIGHET ÄR EN VIKTIG NYCKEL TILL FRAMGÅNG NÄR MAN JOBBAR MED FASTIGHETSINVESTERINGAR. LOUISE RICHNAU, SENIOR PARTNER PÅ RÅDGVAREN LEIMDÖRFER, SER EN TREND ATT VÄRDERA SAMHÄLLS- OCH MILJÖANSVARET HÖGRE ÄN TIDIGARE.

FOTO: ERIC JOSJO

SENIOR PARTNER  
**Louise Richnau**  
LEIMDÖRFER

**D**ET VAR EN kompis i basketklubben Central i Stockholm som för snart 25 år sedan rekommenderade henne att söka till Tekniska Högskolan. Louise Richnau erkänner att hon var måttligt intresserad av studierna först, men att hon sen fastnade för fastighetsekonomi, juridiken och det breda arbetsfält som låg framför henne som civilingenjör med fastighetsprofil. Karriären började med affärsutveckling på Första, Andra och Tredje AP-fonderna, fortsatte på Drott och har nu landat i rollen som senior partner på rådgivarfirman Leimdorfer.

När intervjun görs har hon nyligen varit på World Economic Real Estate Forum i Kuwait och fått bekräftat att många tycker att "The Nordic countries" är ett attraktivt hörn av världen när det gäller fastigheter. Trots lågkonjunkturen finns det relativt gott om både utländska och svenska investerare där ute enligt Louise Richnau. Fastigheter är ett bra investeringsalternativ när börsen svajar.

– Ja, jag tycker att viljan att göra affärer är god, säger hon lugnt. Men jag kan ju samtidigt konstatera att marknaden i en rapport nyligen förväntade sig en nedgång i omsättningen på 20 % under 2012. Som företagare skulle det vara väldigt fel att säga att man inte känner oro. Men jag känner inte av den dramatiska oro som till exempel rådde 2008. Då förstod vi tidigt att det var på väg att hända saker som inte var bra. Vi agerade snabbt, förberedde oss genom att skära ner verksamheten. Det var tufft, men vi klarade oss ganska helskinnade ur krisen.

Stabilitet och långsiktig lönsamhet är viktiga fundament i Leimdorfers verksamhet. Louise Richnau är noga med att lyfta fram den värdegrund som företaget jobbar utifrån både internt och mot sina kunder. Den bygger på ett ansvar för samhälle och miljö.

– Vi sätter ett värde på hur vi genomför en affär. Jag tror att fler än vi delar åsikten att man kan tillföra värde till ett uppdrag utöver det rent ekonomiska. På Leimdorfer sätter vi alltid av en del av intäkterna till välgörande ändamål, vi var med och startade företag för Malawi och dessutom är alla som jobbar här världsföräldrar i UNICEF.

Hon säger att det är lätt att gå vilse i sin roll som rådgivare. Värdegrunden är kompassen som håller rätt kurs i genomförandet av affären. Det handlar om att inte stirra sig blind på den korta vägen utan att våga satsa på långsiktigt hållbara lösningar. Den snabbaste lösningen är kanske inte alltid den bästa.

– Jag ser absolut en trend just nu i fastighetsbranschen där man vill jobba mer för att spara miljön och ta ansvar för samhällsutvecklingen.

En annan tendens som Louise Richnau anar är att investeringar i den sektor som kan sammanfattas som infrastruktur kommer att växa.

– Det finns ett behov i den offentliga sektorn att ta in privat finansiering i kommande projekt. Det kan gälla transport, sjukvård, skola. Kommunerna har ett stort ansvar att utveckla det allmänna, men det finns inte riktigt pengar till det.

Också Sale and leaseback är ett koncept som hon tror kommer växa sig större. Leimdorfer har varit med flera gånger och hjälpt fastighetsägare att teckna hyresavtal med sig själva och sedan sälja fastighetsbeståndet för att frigöra kapital till kärnverksamheten.

Förändringar i branschen, upp och nedgångar – Louise Richnau har varit med ett tag och tycks ta det mesta med ro.

– Det är en utmaning att anpassa sig förstås. I tuffare tider krävs det mer noggranna konsulter. Vi måste jobba hårdare och mer aktivt i vårt arbete mot kunder, banker och finansiärer. Och visst kommer branschen att förändras på sikt. Den kommer bli mer genomlyst tror jag bland annat. Det känns spännande att vara med på det tåget. Jag tycker att det är jättekul att gå till jobbet varje dag. Jag tror att jag ska veta vad som står på agendan, men det händer ofta något helt oförutsett som gör att jag får omprioritera, skrattar Louise.

– Men riktigt nöjd känner jag mig nog aldrig någonsin, för jag letar ju ständigt efter nya uppdrag och utmaningar. Det är alltid det senaste uppdraget som är det viktigaste.

Typisk rådgivarinställning, eller hur? ★

NAMN: LOUISE RICHNAU  
TITEL: SENIOR PARTNER  
BOR: TABY KVRKBY  
GILLAR: ATT UMGÅS MED FAMILJEN, BASKET OCH SKIDÅKNING.  
FAVORITFASTIGHET: "OJ, DET TROR JAG INTE ATT JAG HAR NÅGON..."





# HEJ DOMEIJ

PÅ AXFOOD FINNS KVINNAN SOM FÅTT SIN VD ATT SÄTTA TÄNDERNA I TVÅ KONCERN-ÖVERGRIPANDE MILJÖPROJEKT. TILLSAMMANS MED ENGAGERADE MEDARBETARE HAR DE LYCKATS FÖRVANDLA KOSTNADER TILL RENA INTÄKTER.  
- HEJ ÅSA! HUR GÅR MILJÖARBETET INOM KONCERNEN?

TEXT: PETER ANKREUS / FOTO: ERIC JOSJÖ

- Tackar som frågar. Folk är entusiastiska när de ser hur minskad miljöbelastning kan öka lönsamheten. Våra två miljöprojekt börjar nu bära frukt, säger Åsa Domeij som efter sin politiska karriär nu är miljöchef på Axfood.

I projektet Energiutmaningen har man i koncernens företag kopplat upp allt från frysdiskar till uppvärmningssystem i ett enda stort övervakningssystem som dessutom kartlägger service och underhåll. Resultatet är 30 % lägre energikostnader.

Det andra projektet handlar om återvinning som inte bara minskar materialförbrukningen. Genom att bland annat centralisera avtalen för återvinningshanteringen i koncernens bolag, får Axfood nu också betalt för bland annat använd wellpapp och packplast. Från att vara en liten del av kostnaderna ger återvunnet material idag ett direkt bidrag till vinsten med flera miljoner. Det verkar vara lönsamt att hålla sig väl med Moder Jord?

- Det kan du skriva upp, säger Åsa och hastar vidare.

AXFAST  
Retrospektivt

Kommer du ihåg?

## 2009. King of Pop har dansat vidare

EN AV ARTISTHIMLENS starkast lysande stjärnor slocknar när Michael Jackson, vid 50 års ålder avlider. Men med sin särpräglade musikaliska stil och unika Moonwalk förblir The King of Pop odödlig.



## 2008. Lehman Brothers skapar kursfall

VÄRLDENS BÖRSER RASAR kraftigt sedan den amerikanska invest- mentbanken Lehman Brothers begärt konkursskydd som en följd av bolånekrisen i landet.



2004.



NASA: S RYMDSOND Opportunity landar på Mars den 25 januari 2004 – efter att under ett halvårs tid ha färdats i 19 000 kilometer i timmen genom rymden. Syftet med Opportunity var att undersöka stenar och yta för att fastställa planetens vattenhistoria.

# KOMMER DU IHÅG?



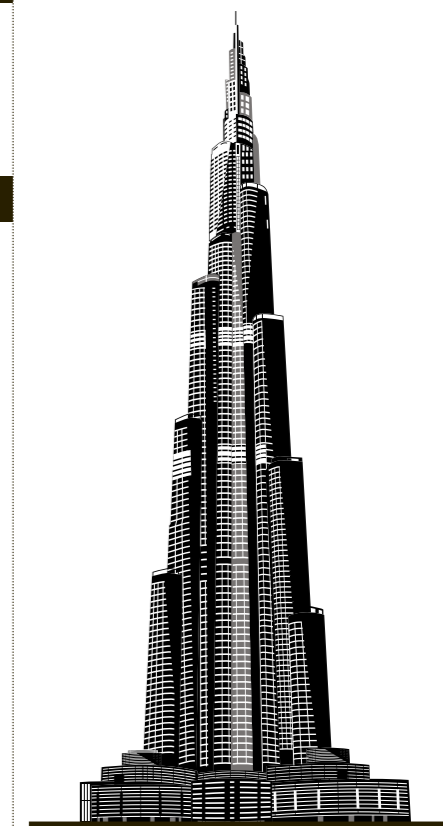
## 2006. Äntligen

EFTER LÅNG VÄNTAN kommer han äntligen iväg. Christer Fuglesang blir förste svensk i rymden när han åker med USA:s rymdfärja Discovery.



## 2005. SVERIGE DRABBAS AV NATURKATASTROF

STORMEN GUDRUN, internationellt känd som Orkanen Erwin, var en kraftig orkan i form av ett djupt lågtryck som den 8 till 9 januari 2005 drog in från Atlanten och drabbade norra Europa. Södra Sverige drabbas hårt; minst 18 personer mister livet, 300 000 hushåll blir strömlösa och 75 miljoner kubikmeter skog fälls. Gudrun är enligt många bedömare den värsta naturkatastrofen i Sveriges historia.



## 2010. Burj Khalifa 828 m

DEN 4 JANUARI 2010 invigs Burj Khalifa, världens högsta byggnad. Skyskrapan, som fått sitt namn efter Förenade Arabemiratens president Khalifa bin Zayid Al Nahyan, mäter imponerande 828 meter – drygt 300 meter högre än den tidigare rekordinnehavaren i Taiwan och mer än dubbelt så hög som anrika Empire State Building i New York. Amerikanen Bill Baker är arkitekten bakom rekordskrapan som rymmer totalt 200 våningar, 1044 lägenheter och 49 våningar kontorslokaler.



♣ NAMN: TOMAS KÅBERGER

TITEL: PROFESSOR PÅ CHALMERS OCH ORDFÖRANDE I JAPAN RENEWABLE ENERGY FOUNDATION  
GÖR JUST NU: ARBETAR FÖR ATT SÄNKA JAPANS ELKOSTNADER GENOM ATT ORDNA LAGAR SOM TILLÅTER VIND, SOL- OCH BIODKRAFT ATT KONKURRERA MED FOSSIL- OCH KÄRNKRAFT.  
STÖRSTA MÖJLIGHETEN FÖR FÖRETAGEN? ATT TJÄNA PENGAR PÅ ATT SNABBT FÖRSTÅ HUR NY ENERGITEKNIK ÄNDRAR ENERGISYSTEMET.  
STÖRSTA UTMANINGEN FÖR STADSMAKTERNA? ATT BEGRÄNSA FRAMTIDA SKATTEBETALARES KOSTNADER FÖR KÄRNKRAFTHAVERIER OCH AVFALL

♥ NAMN: SVEN HUNHAMMAR

TITEL: KLIMATCHEF PÅ NATURSKYDDSFÖRENINGEN  
GÖR JUST NU: SLIPAR PÅ NVA STYRMEDELSFÖRSLAG FÖR ATT ENERGIEFFEKTIVISERA BOSTADSEKTORN.  
STÖRSTA MÖJLIGHETEN FÖR FÖRETAGEN? ATT VERKLIGEN LYCKAS MED ATT SÄLJA TJÄNSTER OCH INTE BARA FLER OCH FLER VAROR.  
STÖRSTA UTMANINGEN FÖR STADSMAKTERNA? VISA DET STORA POLITISKA MOD SOM KRÄVS OCH HÅLLA FAST VID DET LÅNGSIKTIGT MANDATPERIOD EFTER MANDATPERIOD.

♦ NAMN: PER GRANKVIST

TITEL: FÖRFATTARE OCH HÅLLBARHETSREDAKTÖR PÅ VECKANS AFFÄRER  
GÖR JUST NU: FÄRDIGSTÄLLT NÄRINGS- OCH ENERGI- OCH VECKANS AFFÄRER  
GÖR JUST NU: FÄRDIGSTÄLLT NÄRINGS- OCH ENERGI- OCH VECKANS AFFÄRER  
BESKRIVER HUR SVERIGES 500 STÖRSTA FÖRETAG ARBETAR MED ENERGIFRÅGAN.  
STÖRSTA MÖJLIGHETEN FÖR FÖRETAGEN? SPARA PENGAR GENOM MINSKAD RESURS- ANVÄNDNING. TJÄNA PENGAR GENOM ATT TA TILLVARA PÅ NVA MÖJLIGHETER.  
STÖRSTA UTMANINGEN FÖR STADSMAKTERNA? ÅBERA FÖREGÅNGARE GENOM DE VERKSAMHETER DE STYR.

👑 NAMN: PETER ANKRÉUS

TITEL: SKRIBENT  
GÖR JUST NU: SKRIVER ETT BLOGGINLÄGG OM DE KOOPERATIVA FÖRETAGEN SOM FÖREDDOMME INOM ANSVARSFULLT OCH LÖNSAMT FÖRETAGANDE.  
STÖRSTA MÖJLIGHETEN FÖR FÖRETAGEN? ATT BLI TRANSPARENTA OCH GÖRA KUNDERNA DELAKTIGA I VERKSAMHETEN.  
STÖRSTA UTMANINGEN FÖR STADSMAKTERNA? ATT TILLSAMMANS SÄTTA GLOBALE SPELREGLER SOM GÖR FÖRETAGENS VERKSAMHET HÅLLBAR.



TOMAS KÅBERGER



SVEN HUNHAMMAR



PER GRANKVIST

TÄNK DIG SJÄLV. DU ÄR MER ÄN LOVLIGT INTRESSERAD AV MILJÖFRÅGOR- OCH FÅR UPPDRAGET ATT BE NÅGRA AV SVERIGES MEST RESPEKTERADE AUKTORITETER PÅ OMRÅDET ATT SAMMANFATTA 20 ÅRS UTVECKLING INOM MILJÖOMRÅDET. DITT MÅL ÄR ATT LIKT EN JOKER INFÖR KUNGEN LEVERERA SANNINGAR SOM HAN KANSKE INTE VILL HÖRA. I MITT FALL ÄR DET ATT FÅ DIREKTÖRER OCH ANDRA ATT FÖRSTÅ VILKA HÄNDELSER SOM HAR GJORT ATT VI IDAG STÅR DÄR VI GÖR. VAD HAR VI ATT TÄNKA PÅ INFÖR EN FRAMTID DÄR MYCKET STÄLLS PÅ SIN SPETS? HUR SKAPAR VI ETT MER HÅLLBART SAMHÄLLE? VAD HAR SVENSKA FÖRETAG ATT TA SIG AN FÖR ATT HÅLLA SIG KONKURRENSKRAFTIGA, HÄR HEMMA OCH UTE I VÄRLDEN? INGET VANLIGT SKRIVJOBBS SÅLEDES.

TEXT: PETER ANKRÉUS / FOTO: ERIC JOSJÖ

## TRE MILJÖESS OCH EN JOKER

**I**NTE UNDER PÅ att det pirrade i magen när jag klev in från Nybrogatan. Efter en kort brottningsmatch med hissens gallergrind satte jag fingret på knappen för våning tre. Med ett ryck och knirrande protester tog den gamla hissen mig upp i fastigheten. ”Om du nu är en sån trädskrämmare borde du väl ha tagit trapporna”, var tanken som följde med på vägen...

Att få träffa dem alla samtidigt var inte att tänka på. På min lista hade jag: den forne generaldirektören för Energimyndigheten, Tomas Kåberger. Sven Hunhammar, avdelningschef Klimat, Naturskyddsföreningen samt Per Grankvist, författare och hållbarhetsredaktör på Veckans Affärer. Långsamt växte bilden av Sveriges miljöfrågor under 20 år fram.

1868, ÅRET SOM GAV RÄTTIGHETER TILL SLAVAR OCH FÖRETAG

Det visade sig ganska snart att man inte kunde ge de 20 åren av händelser relevans om man inte ger en bakgrund till deras uppkomst. Därför måste vi börja redan den 9 juli 1868, det är dagen då det 14:e tilläget skrevs in i USA:s konstitution. Syftet var att efter inbördeskriget ge de före detta slaverna samma rättigheter som vita – ingen skulle kunna ta en persons liv, frihet eller tillgångar utan rättslig prövning. Bolagsjuristerna, för de då redan stora företagen, lyckades i högsta domstolen få igenom att även bolag skulle betraktas som en juridisk person. Vid denna tidpunkt var nämligen företagen personligen ansvariga för den verksamhet som bedrevs. Från denna dag var inte längre de som äger företagen ansvariga för de handlingar som utförs i bolagets verksamhet.

Så blev det att lagen som skulle ge de före detta slaverna lika rättigheter också kom att gälla stora järnvägsbolag, tillverkningsindustrier och banker. Man kan inte hålla sig från frågan hur stora miljöproblemen hade varit idag, om de som ägde företagen också var personligen ansvariga för verksamheten.

VI GÖR ETT SJUMILA KLIV IN I 1970-TALET OCH NYLIBERALISMEN

Här hemma startar debatten om hur vi ska värma våra hus, två läger etablerar sig snabbt. Å ena sidan kraftvärme-falangen med de kom-

munala bolagen i spetsen. De ser lösningen med kraftvärmeverk som producerar el och dessutom värme vilken distribueras via fjärrvärmennät. Å andra sidan kärnkraftsanhängarna, representerade av elbolagen. Vi vet alla hur det gick i folkröstningen. Så istället för att värma bostäder och byggnader med avfall och restprodukter från skogs- och jordbruk installeras el-värme i hem, kontor och fabriker. Ett stort el-överskott bildas och Socialdemokraternas löften om att hålla uppe elpriserna uteblir. De låga energipriserna gör att alternativa energilösningar inte kan konkurrera.

SHEJKERNA SKRUVAR ÅT KRANARNA

Oktoberkriget, det mellan Syrien och Egypten på ena sidan, och Israel på den andra, gör att oljekartellen OPEC bestämmer sig för att strypa leveranser av olja till de länder som står på Israels sida. Väst, som var beroende av oljan och hade varit i en närmast obruten högkonjunktur sedan andra världskrigets slut, togs på sängen. Konjunkturen gjorde en tvärdyknung och i Sverige och andra länder lovade man dyrt och heligt att göra sig oberoende av oljan.

"THE BUSINESS OF BUSINESS IS BUSINESS"

Under 70-talets nyliberala ideal reformerades den amerikanska aktiebolagslagen med skrivningar som nära nog förbjuder företag att spendera pengar på sådant som inte direkt går att koppla till verksamheten. Företagen blev juridiskt bundna att sätta vinsten fram-



» PRISÖKNINGARNA PÅ OLJA OCH EL HAR GJORT ATT ENERGIÖSNINGAR SOM VAR OPTIMALA FÖR 10 ÅR SEDAN ÄR PÅ TOK FÖR SLÖSAKTIGA IDAG. **TOMAS KÅBERGER**

för allt. Detta gjorde att företag som ville ta ett miljömässigt eller socialt ansvar riskerade att bli stämde av sina aktieägare. Kanske är det just här som de destruktiva sidorna av kvartalsekonomin tar sin början på allvar. Många företag börjar på allvar externalisera sina kostnader.

I en artikel i New York Times söndagsbilaga den 13 september 1970 slår ekonomen Milton Friedman fast sin ståndpunkt redan i rubriken: "The social responsibility of business is to increase its profits". Det vill säga företagets enda ansvar är att öka sina vinster, betala skatt och skapa arbetstillfällen. I artikeln läggs grunden till de argument som under de kommande decennierna blir anledningen till varför företag inte ska ta ytterligare ansvar i samhället. Friedman menar att initiativ som att göra samhället tjänster, minska utsläpp eller att anställa långtidsarbetslösa bara skulle ses som ett spel för gallerierna och, om detta dessutom resulterar i lägre vinster, som förskingring av bolagets medel.

Att företagen inte skulle ta ansvar passade paradoxalt nog både de industrialister som motsatte sig alla krav som skulle leda till höjda kostnader, men också de politiker som vill låta den offentliga sektorn fortsätta ta ensamt ansvar men finansiera den med höjda bolagsskatter. Friedmans uppfattning "the business of business is business" blev evangeliet vilket spreds som en löpeld.

#### 80- OCH 90-TALET, KLIMATFRÅGAN ÅTERUPPVÄCKS

På 90-talet gick Sverige igenom en fastighetskris. Man såg den svenska kronan under några dagar gå från fast till rörlig växelkurs och svenskarna höll andan när riksbankschefen Bengt Dennis höjde marginalräntan till 500 %. Svenskarna hade fått lära sig att kärnkraft visade sig vara både dyrt och farligt men senare satsningar på förnybara energislag och energieffektivitet hade gjort Sverige världsledande inom området.

70-talets oljekris och tilltagande miljöproblem hade fått fart på miljöintressena. De två begreppen Hållbarhet och CSR (Corporate Social Responsibility) kommer till världen och 1987 avlägger Bruntlandkommissionen sin rapport för FN. Den norska före detta statsministerns rapport sammanfattas med att "En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". Rapporten konstaterar att hållbarhet innebär inte bara ett ansvar för miljön, utan också ett ansvar ekonomiskt och socialt.

FN:s klimatpanel (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) hade bildats 1988 för att adressera de uppkomna klimathoten. Samma år ljuder uppsluppna sambarytmer i plenisalen när Miljöpartiet dansar in i den svenska riksdagen.

#### HÄNDELSER

## Miljöfrågan under 20 år

#### Perspektiv

**KOLDIOXIDSKATTEN, 1990:** Svenskarna blev bland de första i världen att få stifta bekantskap med den koldioxidskatt som infördes på bensin, olja, gasol, naturgas, kol och koks. Beslutet fick ett politiskt mandat hos miljöintressenterna eftersom kraftbolagen ville bli av med sitt el-överskott. Vinnaren blev bioenergin som idag utgör den största källan till vår inhemska energianvändning. Bränslet består av biprodukter och avfall från skogs- och jordbruket.

**RIKONFERENSEN, 1992:** Detta var en FN-konferens som hölls i Rio de Janeiro. Syftet var att lägga fast riktlinjer för miljöarbetet och hållbar utveckling. Klimatkonventionen är ett av resultaten. Dess syfte är att "stabilisera halterna av växthusgaser i atmosfären på en nivå som förhindrar att mänsklig verksamhet påverkar klimatsystemet på ett farligt sätt". Agenda 21 utgörs av ett program som beskriver "hur arbetet för att motverka natur- och miljöförstöring, fattigdom och bristande demokrati skall utvecklas för att våra samhällen skall få en hållbar utveckling".

**THE TRIPLE BOTTOM LINE, 1997:** Begreppet myntas av den brittiske hållbarhetsexperten John Elkington i boken Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. TBL blir standarden för att beskriva synsättet att företag utöver det finansiella resultatet

också bör redovisa det sociala och miljömässiga resultatet verksamheten fått under året. Resultatet sammanfattas i People, Planet, Profit.

**UPPLOPPEN I SEATTLE, 1999:** Den 30 november utbröt våldsamma kravaller under WTO:s toppmöte. 50 000 demonstranter och nära 10 000 deltagare var med i upploppen. Invigningen ställdes in och FN:s Kofi Annan och USA:s utrikesminister Madeleine Albright kan inte ens ta sig från sitt hotell på grund av kravallerna.

Snabbt vidtogs exceptionella åtgärder som införde undantagstillstånd och utgångsförbud. Nyheten och demonstranternas budskap kablades ut över hela världen: WTO sätter profit före planeten och dess invånare.

Kravallerna i Seattle blev en nystart på diskussionen om hur företagen agerar, deras hänsynslöshet och brist på ansvarstagande. Protesterna gällde maktlösheten och hur det demokratiska systemet var satt ur spel: beslut som påverkar miljoner människors liv fattas i stängda styrelserum och utan hänsyn till annat än hög vinst. De som protesterade i Seattle var en salig blandning av miljöaktivister, fackföreningsrörelser och konsumentorganisationer.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2000:** År 2000 bildades Global Reporting Initiative (GRI), en nätverksbaserad organisation som har utvecklat ett av världens mest använda ramverk för hållbarhetsrapportering. Kärnan i verksamheten är riktlinjerna för hållbarhetsrapportering, de så kallade Sustainability Reporting Guidelines. Sin höga trovärdighet och tekniska kvalitet kan tillskrivas det nära samarbetet mellan näringsliv, civilsamhället och fackföreningar.

Rapporteringen till GRI är frivillig, men samtliga statligt ägda företag måste rapportera i enlighet med GRI:s indikatorer.

**KVOTOPROTOKOLLET, 2005:** Avtalet, som trädde i kraft den 16 februari 2005, har som mål att de årliga globala utsläppen av växthusgaser ska minska med minst 5,2 % från året 1990 till perioden 2008-2012.

Det gäller främst sex växthusgaser som ska begränsas av Kyoto-protokollet. Alla dessa skulle sänkas till 5,2 % under 1990 års utsläpp, Sverige är ett av de länder som har lyckats med detta mål. Avtalet tillåter dessutom en handel med utsläppsrätter. USA och Kina tillhör de länder som inte har ratificerat avtalet.

**HÅLLBARHET LÖNSAMT ANSER HARVARD, 2005:** Några namnkunniga ekonomer vid Harvard satte nådastöten i de liberala idealen som hade förfäktats av Milton Friedman på 70-talet. Oberoende av varandra börjar de analysera kopplingen mellan samhällsansvar och lönsamhet.

I sina studier och artiklar visar dom inte bara hur samhällsansvar

kan bidra till ökad lönsamhet utan också är en absolut nödvändighet för att tjäna pengar. Man går till och med så långt som att antyda att företagets samhällsansvar är det som kan rädda det kapitalistiska systemet som anses ha orsakat stora samhällsproblem på grund av kortsiktig själviskhet. Artikeln blev ett av de stora samtalsämnen under det världsekonomiska toppmötet i Davos.

**BP'S DEEP WATER HORIZON, 2010:** Världens mest omfattande miljökatastrof inträffar när oljeplattformen exploderade och sjönk i mexikanska golfen. BP tvingades upprätta en skadeståndsfond på 20 miljarder dollar och stå för saneringskostnaden för 80 mil kust.

**EN RAPPORT OCH EN OBEKVÄM SANNING, 2006:** Sternrapporten skrevs av den brittiske ekonomen Nicholas Stern och beskriver ett scenario där följderna av den globala uppvärmningen mäts i pengar. Rapporten visar övertygande hur mycket billigare (1 % av den globala BNP:n) det skulle bli om vi åtgärdar klimatförändringar före 2050 istället för att vänta till 2100 (5-20 % av BNP).

Al Gore's dokumentärfilm An Inconvenient Truth visar att klimatförändringarna nu nått en sådan omfattning att mänskligheten står inför en katastrof. Filmen får genomslag över hela världen och resulterar i att Gore får Nobels fredspris 2007. "Han är antagligen den individ som gjort mest för att skapa en global förståelse för nödvändiga åtgärder", anser juryn.

» KONSUMENTEN KOMMER ATT BLI MER MEDVETEN. PRODUKTER SOM ÄR MILJÖMÄSSIGT ELLER FUNKTIONELLT INEFFEKTIVA KOMMER ATT VÄLJAS BORT. **SVEN HUNHAMMAR**



DET INNEBÄR ATT SYSTEMEN PÅ EN PLANET, INKLUSIVE FÖRETAGEN, AGERAR PÅ EN ARENA FÖR DET GEMENSAMMA GODA. DET MODERNA FÖRETAGET ENGAGERAR SIG INTE MED SAMHÄLLET BARA FÖR ATT GÖRA GOTT, MEN FÖR ATT DESS LEDARE INSER ATT DET ÄR SÅ VÄRLDEN FUNGERAR IDAG.

PER GRANKVIST

**OCCUPY WALL STREET, 2011:** Rörelsen har sitt ursprung i protesterna mot den sociala och ekonomiska ojämlikheten, företagets girighet och företagets ekonomiska påverkan på lobbyister i regeringen. Under parollen "We are the 99 %" tillströmmade allt fler människor och grupper från många olika politiska och religiösa åskådningar. Occupy-rörelsen blev en internationell protestväg med initiativ bland annat i Paris, London, Tokyo, Toronto, Berlin och Stockholm.

**ANONYMOUS.** Gruppen utgörs av ett löst sammansatt nätverk av hackers och nätaktivister som ser sina fiender i alla som kränker människors rättigheter, däribland yttrandefriheten. Projekt och operationer organiseras genom att någon anser att någonting bör rättas till eller uppmärksammas, och frågar efter medhjälpare. Allteftersom får fler och fler höra talas om händelsen, och ansluter sig.

Kännetecknande för Anonymous är att anhängarna ofta bär masker som föreställer den historiska gestalten Guy Fawkes, en engelsk rebell som försökte spränga det brittiska parlamentet. Maskerna förekom i filmen V för Vendetta.

Anonymous-anhängare anslöt sig till Occupy-protesterna och bidrog med sina kunskaper om internet och sociala medier till att ge Occupy Wall Street uppmärksamhet på webben.

**VÄLKOMMEN TILL HÅLLBARHETEN.** Så vad har företag att vänta fram till 2020? Svaret är en hel del; kraven på socialt och miljömässigt ansvarstagande kommer från marknaden i form av välinformerade, välorganiserade och engagerade kunder och konsumenter. Ett engagemang som kommer att öka i takt med klimatförändringarna och de tilltagande sociala orättvisorna. Detta kommer att ställa nya krav på hur företagen organiserar sig och tjänar sina pengar. Lägg därtill krav från myndigheter vad gäller utsläpp, energieffektivisering och annan miljöanpassning.

En global dragkamp om vilket land som kommer att få producera produkterna till konsumenterna och företag kommer att utspela sig. Maktens män i Kina tycker att man ska fortsätta att vara världens fabrik, och strategin är klar: den ekonomiska tillväxten på 5-15 % skall fortsätta fram till 2020. Import av olja, kol och gas kommer mångdubblas – vilket påverkar energipriserna. I det scenariot kommer bara världens effektivaste processindustri att överleva. Denna besitter man redan eftersom merparten av Kinas tillverkningsindustri har byggts under de senaste 15 åren.

Men i Kina är man grundlig. Därför bygger man också 1 gigawatt kolkraft per vecka (och stänger 1 gigawatt smutsig och ineffektiv kolkraft per månad). Kina har redan idag, i medelvärde, världens effektivaste kolkraftverk. Ingen satsar mer på förnybar energi och energieffektivisering än den stora draken. Varje timma, dygnet runt, året om reser sig 1,5 vindkraftverk mot skyn (i Sverige är det ett per dag), och har därtill mest solfångaryta per capita för vattenuppvärmning.

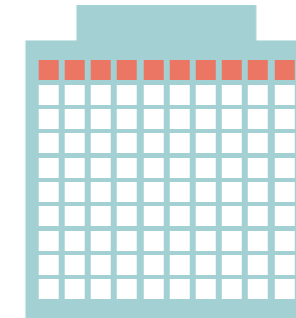
Det är inte utan att man blir lite andfädd. Associationerna går till scenen ur Rocky IV när vår betydligt äldre hjälte ändrar ringen för att möta den två meter långa mördarmaskinen Ivan Drago (spelas av allas vår Dolph Lundgren). Väst står inför de största utmaningarna någonsin. Det kommer att krävas en uppräckning av oss alla och en var.

Det blir till att ta trapporna nästa gång. ★

## AXFASTS TVÅ ÖVERGRIPANDE MÅL 2012

CO2

VI SKA MELLAN 2010 OCH 2012 MINSKA DEN TOTALA KOLDIOXIDBELASTNINGEN MED 25 %.



VI SKA MINSKA ENERGI FÖRBRUKNINGEN MED 10 % UNDER 2012.

# AXFAST HÅLLBART



## Miljöpolicy

**AXFAST ARBETAR** för att långsiktigt äga, förvalta, nyproducera och förädla fastigheter så att det sker på ett effektivt och miljöanpassat sätt. Vi vill genom ett aktivt miljöarbete, ständiga förbättringar och förebyggande åtgärder verka för att våra hyresgäster erbjuds en tilltalande och sund boende- eller lokalmiljö. Det vi gör ska vara bra, både för våra kunder och miljön, idag och i framtiden.

### DETTA UPPFYLLES VI GENOM ATT:

- Sträva efter att långsiktiga miljöänkande skall styra våra vardagliga beslut där resurssparande och energieffektiva lösningar eftersträvas.
- I nära samarbete med våra kunder och andra intressenter arbeta för en minskad miljöbelastning och en ökad kundnytta.
- Alltid göra aktiva miljöval.
- Arbeta aktivt med att öka miljömedvetandet i verksamheten.

## GÖR SOM AXFAST



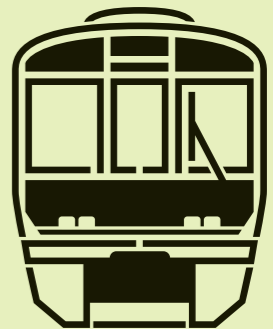
### PROMENERA.

Stockholm är mycket mindre än man tror. Ett bra sätt att upptäcka stan och samtidigt spara på miljön är att promenera.



### CYKLA.

Cykeln är ett allt populärare kommunikationsmedel. Vi har hakat på trenden, gör det du också!



### TA TÅGET.

Utskällt, javisst, men när allt funkar är tåget oöverträffat – avslappnat, miljövänligt och trevligt.



VD AXFAST

## Erik Lindvall

Igår. Idag. Imorgon.

2011 – ÄNNU ETT SPÄNNANDE ÅR I AXFAST 20-ÅRIGA HISTORIA. VÅR HISTORIA TOG SITT FÖRSTA AVSTAMP 1991, I EN TID SOM VAR TURBULENT, INTE MINST I FASTIGHETSBRANSCHEN. 20 ÅR SENARE ÄR TURBULENSEN TILLBAKA. OCH VÅR TILLBAKABLICK HAR HJÄLPT OSS HANTERA DE UTMANINGAR VI STÅTT INFÖR. MEN VI NÖJER OSS INTE MED ATT BLICKA BAKÅT. HISTORIEPERSPEKTIVET HAR OCKSÅ GETT OSS EN GOD HJÄLP ATT TITTA FRAMÅT – MOT 2020. I VÅR AFFÄRSPLANEPROCESS VILL VI KLARGÖRA VILKA OMVÄRLDSUTMANINGAR AXFAST STÅR INFÖR.

FOTO: ERIC JÖRSJÖ







HUR SKA VI BLI EN BÄTTRE SAMARBETSPARTNER TILL VÅRA KUNDER? FRÅGAN ÄR RELEVANT OCH I VÅR BRANSCH BÖR VI IFRÅGASÄTTA HUR VI SKALL AGERA. VI KAN INTE BEGÅRA ATT KUNDEN LÄGGER FÖR MYCKET TID PÅ UNDERSÖKNINGAR, SAMTAL OCH MÖTEN SOM INTE HAR ETT DJUPARE SYFTE.

**V**I MÅSTE VARA förberedda på att agera och manövrera i kaos. Med blicken riktad både i backspegel och med kikaren mot framtiden har vi identifierat hållbarhetsperspektivet som oerhört viktigt. Vi applicerar hållbarhet i allt vi gör och kommer att göra, från kunder, personal och ekonomi till miljö, arkitektur och stadsutveckling. AxFast ska alltid vila på en solid och hållbar grund.

#### KUNDER

Hur ska vi bli en bättre samarbetspartner till våra kunder? Frågan är relevant och i vår bransch bör vi ifrågasätta hur vi skall agera. Vi kan inte begära att kunden lägger för mycket tid på undersökningar, samtal och möten som inte har ett djupare syfte.

Vi är övertygade om att vi måste sätta oss in i kundens behov och verksamhet och vara proaktiva med lösningar och förbättringar. I en fastighet med många kunder är det en balansgång och det blir i många fall ett pusslande för att skapa bra lösningar. Genom att våga agera och kommunicera tror jag att vi som bolag kan särskilja oss från mängden.

#### FÖRVÄRV

Under året har vi förvärvat två grönklassade logistikfastigheter av Skanska, en i Burlöv och i en Göteborg. Malmöregionen är ett strategiskt viktigt område där vi planerar att genomföra fler projekt. Vi har även förvärvat en handelsfastighet i Göteborg, Backaplan. Fastigheten ligger i ett handelsområde med stor förbättringspotential.

#### PROJEKT

Vi har en beslutad projektportfölj på närmare 700 Mkr där merparten kommer att starta under året. Inom affärsområde handel har vi tre projekt där vi har arbetat med kommuner, kringliggande fastighetsägare, hyresgäster och omgivande intressenter för att göra dessa projekt möjliga.

I Uppsala har vi under året arbetat med Åhlénsfastigheten mitt i city. Det är ett stort ansvar att genomföra ett omfattande handelsprojekt mitt i en myllrande stadsmiljö. Utformningen av fasaden är utmanande och ställer stora krav på utförandet vilket har gett oss byggnadstekniska frågeställningar. Under projekttiden på två år ska Åhléns driva sin verksamhet, stadslivet ska fungera samtidigt som bygget pågår.

I centrala Lund har vi påbörjat ombyggnaden av Åhlénshuset, ett projekt med liknade utmaningar som det i Uppsala.

I Göteborg arbetar vi på att få fram en detaljplan för vårt handelsprojekt i Bäckebo. Det är ett samarbete med staden och omgivande fastighetsägare som krävs för att vi ska få en attraktiv och fungerande handelsplats. Och inom affärsområde logistik är vi startklara med ett logistikprojekt i Jordbro där vi för diskussioner med ett flertal intressenter.

I Stockholm city pågår flera stora projekt vilka påverkar våra fastigheter under de närmaste åren. Stockholms Stad har ett tätskiktsprojekt längs Klarabergsgatan vilket kommer att pågå fram till 2015. Våra hyresgäster vid Sergels Torg berörs och förhandlingar med alla berörda intressenter pågår. Vi försöker parallellt med stadens projekt utveckla kv. Orgelpipan på Klarabergsgatan. Det kommer att bli en kommunikationsknutpunkt med Citybanans uppgång precis vid vår fastighet.

Med många intressanta projekt i portföljen blir arbetet utmanande. Vi ska i slutänden skapa attraktiva rum i samverkan med kunder, städer, fastighetsägare och invånare.

#### ÅRET SOM GÅTT

En tillbakablick på resultatet 2011 är tillfredsställande. Under året har vi genom förvärv och utveckling av vår fastighetsportfölj passerat fem miljarder i fastighetsvärde. Vi lyckades även bra med vårt driftnettomål där vi hamnade på 202 Mkr. För helåret blev totalavkastningen 11,3 % vilket överstiger vår långsiktiga målsättning på 8-11 %.

#### FRAMTID

Vi ser med tillförsikt fram emot 2012. Året har börjat bra och marknaden är optimistisk trots oron i omvärlden. En spännande utveck-

ling kan följa och agera efter. En utmaning är alltid att göra det svåra enkelt. Genom att bryta ner ett 300-miljoners byggprojekt i mindre delar kan vi skapa förståelse och förutsättningar för ett genomförande. På samma sätt kan vi uppnå vår Vision 2020 genom att ta tegelsten för tegelsten och bygga vidare. AxFast har varit ett framgångsrikt företag i 20 år och vi kommer att göra vårt bästa för att fortsätta denna resa.

#### FRÅGOR INFÖR FRAMTIDEN

Miljö- och hållbarhetsfrågorna blir allt viktigare. Hur påverkar det oss idag och hur kommer det att påverka våra kunder och oss i framtiden? Hur agerar morgondagens konsument och hur ska vi skapa handelsmiljöer som attraherar och inspirerar? Hälsomedvetenheten ökar. Hur agerar vi och vad kan vi



EN UTMANING ÄR ALLTID ATT GÖRA DET SVÅRA ENKELT. GENOM ATT BRYTA NER ETT 300-MILJONERS BYGGPROJEKT I MINDRE DELAR KAN VI SKAPA FÖRSTÅELSE OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT GENOMFÖRANDE.

ling att följa är refinansieringen av en stor mängd fastighetsportföljer. Hur kommer dyrare upplåning och bristen på likviditet påverka fastighetsbolagens agerande? Här sitter vi i ett mycket gynnsamt läge med en kompetent styrelse, långsiktig ägare, låg belåning och hållbar affärsmodell. I årsrapporten har vi uppmärksammat flera omvärldstrender som vi tror kommer att få stor betydelse fram till 2020. Genom att koppla ihop och sammanlänka arbetet med årsrapporten, vår strategiska plan och aktiviteter med vårt dagliga arbete försöker vi skapa en röd tråd som

göra för att hjälpa våra kunder? Hur påverkar arkitektur och design våra möjligheter att skapa bättre rum att vistas i? Var är fastighetsbranschen på väg? Hur kommer institutionaliseringen av branschen att påverka oss i framtiden? När kommer lika många kvinnor som män inneha de tunga positionerna i vår bransch?

Några av dessa frågor har vi berört. Vi har inte alla svar ännu utan vi måste ständigt vara öppna inför förändringar i omvärlden.

*På återbörande – Erik. ★*



**1991** Starten till det som idag är AxFast uppstår i samband med en rentingaffär med Svensk Fastighetsrenting. Fastighetsbeståndet på 4 315 Mkr består av handels- och logistikfastigheter och affären finansieras av Axel Johnson AB med hjälp av Skandinaviska Enskilda Banken.

**1996** AxFast äger 90 kommersiella fastigheter i vilka främst Axel Johnson Gruppen driver sin handelsrörelse. Den dominerande hyresgästen vid sidan av Axel Johnson är KF-ägda B&W Stormarknader. Den totala faktureringen uppgår till 446 Mkr med ett nettoresultat på -95 Mkr. Det bokförda fastighetsvärdet uppgår till 4 426 Mkr.

**2001** AxFast bildar en egen koncern inom Axel Johnson Gruppen. Med ett fastighetsbestånd på 79 fastigheter omsätter bolaget 323 Mkr. Marknadsvärdet på fastigheterna uppgår till 2 900 Mkr och soliditeten är 39 %.

**2006** Omsättningen ligger på 331 Mkr och investeringar på 681 Mkr genomförs varav hälften är förvärv av tre fastigheter från Nordea Liv. Försäljningar av 13 fastigheter ger i en reavinst 344 Mkr. Resultatet landar 298 Mkr och bolagets soliditet är 56 %. Fastighetsbeståndet består av 32 fastigheter med ett marknadsvärde på 3 152 Mkr.

**2011** Endast en liten del av de ursprungliga fastigheterna är kvar i beståndet. Tre fastigheter förvärvas för 389 Mkr och AxFast äger nu 30 fastigheter med ett marknadsvärde om 5 009 Mkr. Soliditeten ligger på 50 %, omsättning uppgår till 318 Mkr och resultatet landar på 47 Mkr.





## KOMMENTARER OM VERKSAMHETSÅRET

**Koncernen** | Samtliga fastighetsbolag inom AxFast koncernen ägs av AxFast AB. Förvaltningen sker i AxFast AB där all personal är anställd.

**Viktiga händelser** | AxFast AB har under 2011 förvärvat tre fastigheter via bolagsförvärv till ett totalt underliggande fastighetsvärde om 389 Mkr. Bolaget har fortsatt projekteringsarbetet för de två kommande större handelsprojekten i Uppsala och Lund. Projektstart för de båda om- och tillbyggnadsprojekten är bedömd till hösten 2012. Per 2011-12-31 äger AxFast AB 30 fastigheter via dotterbolag. Marknadsvärdet har bedömts till 5 009 Mkr och samtliga fastigheter utom en har värderats externt av Forum Fastighetsekonomi. Värderingen resulterade i att bolaget har återlagt tidigare gjorda nedskrivningar av fastigheterna med 3 Mkr.

### Koncernens nettoomsättning, resultat och balansomslutning i Mkr

	2011	2010	2009	2008	2007
Nettoomsättning	318	308	282	261	248
Resultat efter finansiella poster	51	231	144	76	203
Balansomslutning	3 897	3 694	3 463	3 256	2 774

**Investeringar** | Koncernens investeringar i befintliga materiella anläggningstillgångar i form av ny- och tillbyggnad uppgick till 13 Mkr.

**Finansiell ställning** Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till 89 Mkr. Årets kassaflöde uppgick till -102 Mkr. Likvida medel uppgick per den 31 december 2011 till 128 Mkr. Koncernens externa räntebärande upplåning uppgick till 1 744 Mkr. Koncernens nettoskuldssättningsgrad (räntebärande lån minus likvida medel i relation till eget kapital) var vid årets slut 83 %. Det synliga egna kapitalet i koncernen per den 31 december 2011 uppgick till 1 941 Mkr. Soliditeten (beräknad som synligt eget kapital i relation till totalt kapital) uppgick till 50 %.

**Moderbolaget** | Moderföretagets verksamhet omfattar teknisk och ekonomisk förvaltning av koncernens fastigheter. Redovisad nettoomsättning utgjorde 28 Mkr (31). Moderbolaget finansieras genom förvaltningsarvoden från dotterbolag. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 27 Mkr (218). Moderföretagets egna kapital per 31 december 2011 uppgick till 2 065 Mkr (1 884). Antalet anställda vid årets slut var 12 (12).

### Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

**Koncernen** | AxFast koncernens fastighetsbestånd är koncentrerat till fem expansiva regioner. Stockholm, Norrköping, Göteborg, Uppsala samt Öresundsregionen. Det långsiktiga målet är tre värdemässigt balanserade fastighetsportföljer inom handel och logistik i Sverige samt kommersiella fastigheter i Stockholm. Fastighetsbeståndet ska utgöras av en stabil bas med fastigheter som ger säkra, långsiktiga kassaflöden, en del som omsätts utifrån konjunkturen, samt en mindre del projekterade fastigheter. Samtliga fastigheter i portföljen ska ha ett mycket bra läge på den lokala marknaden. Fastighetsportföljen ska kännetecknas av balans mellan avkastning och risk.

Konjunkturuppgången i världsekonomin avstannade under 2011. Under sommaren skapades en växande oro för ett antal länders statsfinanser vilket resulterade i en turbulens på de finansiella marknaderna med fallande börskurser som följd. Den internationella svackan påverkar tydligt den svenska ekonomin som en följd av vårt exportberoende, samtidigt som börsfallet slår mot både hushåll och företag. Exporten avtar betydligt under 2012 och bidrar därmed till en snabb inbromsning i BNP-tillväxten. Dessutom bedöms de reala disponibla inkomsterna under 2012 och 2013 stiga med måttliga 1 % per år som en följd av en svagare arbetsmarknad och uteblivna skattesänkningar. Sammantaget görs bedömningen att BNP kommer att växa med cirka 1 % för 2012 och 2,5 % för 2013.

**Risker** | AxFasts risker kan i huvudsak delas upp i två kategorier, affärsmässiga och finansiella risker. De affärsmässiga riskerna är en naturlig del av bolagets verksamhet och utgörs av risker för förlorade hyresintäkter, uppstående av vakanser samt värdeförändringar i fastighetsbeståndet. För att reducera affärsrisken har bolaget valt att koncentrera fastighetsbeståndet till regioner med stabil tillväxt. Fastigheterna ligger i utvalda lägen och har en stabil och differentierad hyresgäststruktur och en väl fördelad förfallostruktur avseende hyresstocken. En förändring av hyresintäkterna med 1 % per 1 januari 2012 skulle påverka 2012 års resultat med 3 Mkr. Finansiella risker är de risker som bolaget är exponerat mot genom skuldportföljen. Bolaget strävar efter en låg finansiell risk och belåningen är i jämförelse med branschen i övrigt låg. Soliditeten uppgår vid årsskiftet till 50 % och den justerade soliditeten (där hänsyn tagits till övervärdena på fastigheterna) uppgår till 59 %. Räntekostnaderna utgör den enskilt största kostnadsposten för AxFast och förutsättningarna på räntemarknaden kan förändras snabbt. Vid hantering av ränterisken tas alltid hänsyn till hur känslig bolagets balans- och resultaträkning är för ränteförändringar. Finansieringen läggs i första hand upp med kort bindningstid och ränterisken hanteras sedan med hjälp av derivat. Bolagets genomsnittliga räntebindningstid uppgick vid årsskiftet till 4,1 år. En förändring av marknadsräntan med +/- 1 %-enhet ger en kassaflödeseffekt om +/- 17 Mkr för 2012. Bolagets fastigheter redovisas till anskaffningsvärde i balansräkningen.

AxFast marknadsvärderar med hjälp av Forum Fastighetsekonomi sitt fastighetsbestånd två gånger per år för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivning görs om marknadsvärdet till väsentlig del understiger redovisat värde. Värdeförändringar i fastighetsbeståndet påverkas i hög grad av hur AxFast lyckas utveckla och förädla fastighetsbeståndet samt kund- och avtalsstrukturen. Fastighetsvärdenas utveckling påverkas av förändringar i ränteläget, den allmänna konjunkturutvecklingen, förväntningar på hyres-tillväxt, den lokala utbuds- och efterfrågebalansen, möjligheten till lånefinansiering samt avkastningskravens utveckling. Vid årets utgång uppgick fastigheternas redovisade värde till 3 758 Mkr och fastigheterna marknadsvärderades till 5 009 Mkr.

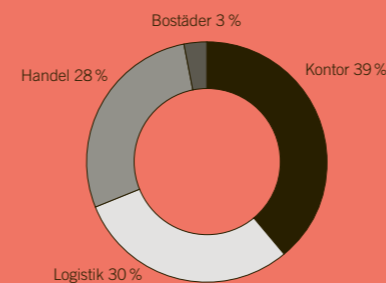


## RESULTATRÄKNING

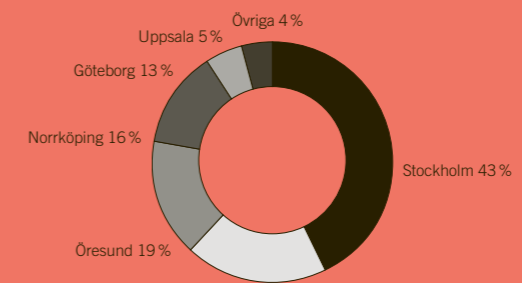
Belopp i Tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2011	2010	2011	2010
Nettoomsättning	317 947	308 110	27 588	30 688
Övriga rörelseintäkter	0	0	0	94
	317 947	308 110	27 588	30 782
<b>Rörelsens kostnader</b>				
Fastighetskostnader	-54 431	-58 965	-	-
Övriga externa kostnader	-42 537	-39 134	-9 081	-9 054
Personalkostnader	-18 440	-21 564	-18 440	-21 564
Avskrivningar- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	-99 476	-93 137	-67	-165
Nedskrivningar/reverseringar	2 630	98 690	-	-
<b>Rörelseresultat</b>	<b>105 693</b>	<b>194 000</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>				
Resultat från andelar i koncernbolag	-56	83 784	-1 631	193 301
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	1 717	438	35 367	54 883
Räntekostnader och liknande resultatposter	-56 482	-46 841	-10 462	-30 236
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>50 872</b>	<b>231 381</b>	<b>23 274</b>	<b>217 947</b>
Skatt på årets resultat	-13 798	-21 582	-6 370	-7 017
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>37 074</b>	<b>209 799</b>	<b>16 904</b>	<b>210 930</b>

AXFAST  
Balansräkning  
2011.12.31

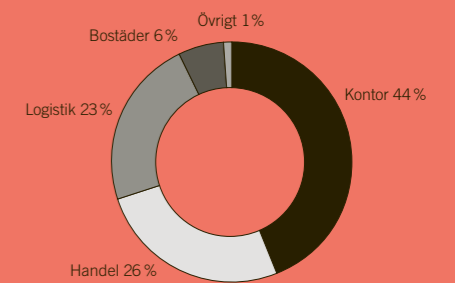
Fördelning hyresintäkter/segment



Fördelning hyresintäkter/region



Fördelning marknadsvärde/segment





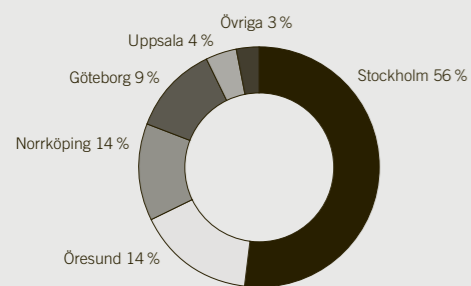


# BALANSRÄKNINGAR

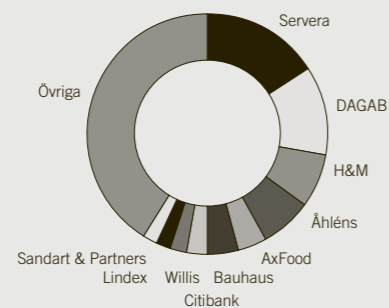
## KONCERNEN MODERBOLAGET

Belopp i Tkr	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
Materiella anläggningstillgångar				
Byggnader och mark	3 724 521	3 415 601	–	–
Inventarier, verktyg och installationer	27 917	32 679	267	270
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	8 884	4 000	–	–
	<b>3 761 322</b>	<b>3 452 280</b>	<b>267</b>	<b>270</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>				
Andelar i koncernföretag	–	–	841 535	780 865
Andra långfristiga värdepapperinnehav	14	–	–	–
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>3 761 336</b>	<b>3 452 280</b>	<b>841 802</b>	<b>781 135</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
<b>Kortfristiga fordringar</b>				
Kundfordringar	460	706	–	232
Fordringar hos koncernföretag	–	–	1 304 435	1 197 415
Övriga fordringar	1 346	3 129	480	2 167
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	6 490	8 420	1 292	1 368
	<b>8 296</b>	<b>12 255</b>	<b>1 306 207</b>	<b>1 201 182</b>
<b>Kassa och bank</b>	<b>127 750</b>	<b>229 375</b>	<b>546 689</b>	<b>756 428</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>136 046</b>	<b>241 630</b>	<b>1 852 896</b>	<b>1 957 610</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>3 897 382</b>	<b>3 693 910</b>	<b>2 694 698</b>	<b>2 738 745</b>

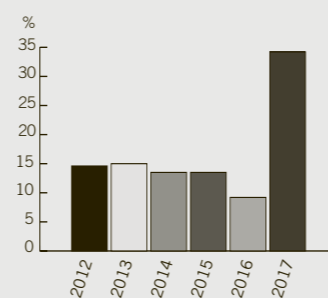
Fördelning marknadsvärde/region



Fördelning hyresintäkter/kunder %



Hysesstockens förfallostruktur



## KONCERNEN MODERBOLAGET

Belopp i Tkr	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital (40 000 aktier)	4 000	4 000	4 000	4 000
Bundna reserver	842	843	800	800
	<b>4 842</b>	<b>4 843</b>	<b>4 800</b>	<b>4 800</b>
<b>Fritt eget kapital</b>				
Fria reserver/balanserad vinst	1 898 713	1 777 901	1 991 705	1 848 986
Årets resultat	37 074	209 799	16 904	210 930
	<b>1 935 787</b>	<b>1 987 700</b>	<b>2 008 609</b>	<b>2 059 916</b>
	<b>1 940 629</b>	<b>1 992 543</b>	<b>2 013 409</b>	<b>2 064 716</b>
Minoritetsintresse	–	–	–	–
<b>Avsättningar</b>				
Avsättning för uppskjuten skatt	14 946	2 877	–	–
Övriga avsättningar	–	–	–	–
	<b>14 946</b>	<b>8 055</b>		
<b>Långfristiga skulder</b>				
Övriga skulder till kreditinstitut	1 044 080	1 193 724	–	–
	<b>1 044 080</b>	<b>1 193 724</b>		
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	699 834	330 530	–	–
Leverantörsskulder	10 191	12 838	1 991	1 581
Skulder till moderföretag	–	–	50 000	67 500
Skulder till koncernföretag	–	–	568 561	595 688
Aktuella skatteskulder	2 673	6 249	–	184
Övriga skulder	89 198	65 838	56 043	2 908
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	95 831	89 311	4 694	6 168
	<b>897 727</b>	<b>504 766</b>	<b>681 289</b>	<b>674 029</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>3 897 382</b>	<b>3 693 910</b>	<b>2 694 698</b>	<b>2 738 745</b>

## STYRELSE AXFAST

### Göran Ennerfelt | 1940

Ordförande. Ledamot av styrelsen sedan 1993. Göran är även vd i Axel Johnson Holding samt styrelseordförande i amerikanska Axel Johnson Inc. Göran var tidigare vd och koncernchef i Axel Johnson (1979–2007) och bland annat ordförande i Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS), Utrikeshandelsföreningen (Sveriges Allmänna Exportförening) samt i Svensk Handel.

### Antonia Ax:son Johnson | 1943

Ledamot av styrelsen sedan 2005. Antonia är även styrelseordförande i Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse samt vice ordförande i Nordstjärnan. Hon är också ledamot av styrelsen i Axel Johnson Inc, Axfood, Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse för Allmännyttiga Ändamål, Mekonomen samt NCC med flera. Antonia är första vice ordförande i kommunstyrelsen i Upplands Väsby.

### Fredrik Persson | 1968

Ledamot av styrelsen sedan 2005. Fredrik har arbetat inom koncernen sedan år 2000 och var tidigare vice verkställande direktör och CFO för Axel Johnson. Styrelseordförande i Svensk BevakningsTjänst, Axstores, Mekonomen och Axfood. Vice ordförande i Svensk Handel och Martin & Servera, ledamot av styrelsen i Axel Johnson International, Novax, Svenskt Näringsliv, Svenska Handelsbanken Regionbanken Stockholm samt Lancelot Asset Management.

### Axel Mörner | 1976

Ledamot av styrelsen sedan 2001.

### Staffan Linde | 1945

Ledamot av styrelsen sedan 2001.

### Anders G. Carlberg | 1943

Ledamot av styrelsen sedan 2008. Anders är styrelseordförande i Höganäs AB. Ledamot av styrelsen i Beijer Alma AB, Mekonomen AB, Sweco AB och Svenskt Stål AB (SSAB) m. fl. Tidigare var Anders G. Carlberg bland annat vd och koncernchef för Axel Johnson International AB.

### Hans Dalborg | 1941

Ledamot av styrelsen sedan 2010. Hedersordförande i Nordea Bank AB, ordförande i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och Uppsala universitet samt ledamot av styrelsen i Stockholm Institute of Transition Economics (SITE) och Stockholm Institute for Financial Research (SIFR). Tidigare preses i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och styrelseordförande i Kungl. Operan.

### Erik Lindvall | 1964

Verkställande direktör och koncernchef. Ledamot av styrelsen sedan 2003.

## AXEL JOHNSON GRUPPEN

AxFast AB är en av fyra fristående, oberoende koncerner inom Axel Johnson Gruppen.

De andra tre är amerikanska Axel Johnson Inc., Axel Johnson AB och AltoCumulus AB.

Axel Johnson Inc. har sitt huvudkontor i New York och sin huvudsakliga verksamhet i Nordamerika, med produkter och tjänster inom områdena energi och miljö. Sprague Energy är den största fristående distributören av petroleumbaserade bränslen och alternativa energiråvaror i nordöstra USA. Distributionen sker genom egna terminaler. Parkson och Kinetico tillverkar och marknadsför system och produkter för rening av industriellt och kommunalt vatten. NewtrAx investerar i och utvecklar tillväxtbolag. För närvarande är NewtrAx delägare i bland annat Mountain Lumber, ett träåtervinningsföretag, och Cadence, tillverkare av skär- och håltagningsinstrument.

Axel Johnson AB är ett familjeföretag i fjärde och femte generationen som bygger och utvecklar verksamheter inom handel och tjänster på den europeiska marknaden, med tyngdpunkt på Norden. Koncernbolagen består idag av Axel Johnson International, Axstores, Martin & Servera, Novax, Svensk BevakningsTjänst samt delägda börsnoterade Axfood (ca 50 %) och Mekonomen (29 %).

Förutom de fyra helägda koncernerna har Axel Johnson Gruppen ägarintressen i investeringsföretaget Nordstjärnan.

AXEL JOHNSON AB	AXEL JOHNSON INC.	AXFAST AB	ALTOCUMULUS AB
Bygger och utvecklar verksamheter inom handel och tjänster.	Produkter och tjänster inom energi och miljö i Nordamerika.	Äger och utvecklar kommersiella fastigheter i Stockholm och fastigheter för handel och logistik i Sverige.	Arbetar med kapitalförvaltning och har kontor i Stockholm och Luxemburg.
AXEL JOHNSON INTERNATIONAL Teknikhandelskoncern med fokus på industriprodukter i Europa.	SPRAGUE ENERGY CORPORATION Distribution av energiråvaror och hantering av andra produkter via egna terminaler i nordöstra USA.		
AXFOOD Ett av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandel.	PARKSON CORPORATION Produktion och distribution av system och produkter för vattenrening.		
AXSTORES Ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med varuhus och butiker inom skönhet, hem och mode.	KINETICO INCORPORATED Produktion och försäljning av vattenreningsprodukter.		
MARTIN & SERVERA Ledande grossist och specialist inom restaurang och storkök.	NEWTRAX Investering i och utveckling av tillväxtbolag.		
MEKONOMEN Skandinavien ledande bildelskedja, noterad på Stockholmsbörsen.			
NOVAX Utvecklar och investerar i tillväxtföretag.			
SVENSK BEVAKNINGSTJÄNST Erbjuder kompletta säkerhetslösningar för företag och privatpersoner.			
			NORDSTJERNAN AB Nordstjärnan är ett investeringsföretag som bland annat är huvudägare i NCC, Ramirent, KMT Waterjet, Salcomp, Ekomes, Rosti, Etac och Exel Composites samt stor aktieägare i Active Biotech och Nobia. Axel Johnson Gruppens ägarandel är sex procent.





## FASTIGHETSFÖRTECKNING

### UTHYRINGSBAR YTA (KVM) / LOKALTYP

Kommun	Adress	Fastighetsbeteckning	Bostäder	Butik	Kontor	Lager/ Logistik	Övrigt	Garage/P-hus	Total yta (exkl garage)	Obebyggd tomt	Byggnadsår	Taxeringsvärde Tkr
Burlöv	Mor Marnas väg 6-10	Sunnanå 12:27			2 050	12 475			14 525		2008	28 016
Göteborg	Exportgatan 53	Backa 22:8			2 551	33 809			36 360		1974/1999	147 000
Göteborg	Exportgatan 51 A	Backa 22:3			1 320	3 666			4 986		1972/1997	20 460
Göteborg	Exportgatan 20B	Backa 23:9				1 871			1 871		2009	9 251
Göteborg	Transportgatan 23	Backa 107:13			2 000	8 956			10 956		1980	43 400
Göteborg	Krokegårdsgatan 5	Tingstadsvassen 3:8		4 808					4 808		1940/1980/1991	104 000
Göteborg	Frihamnen	Tingstadsvassen 739:137				3 118			3 118		1971	7 904
Halmstad	Fraktgatan	Vrangelsvro 5:4			3 700	45 650			49 350		2009	84 570
Haninge	Lillsjövägen	Jordbromalm 4:8							0	40 000		10 800
Haninge	Dåntorpsvägen	Jordbromalm 3:3							0	64 000		17 400
Lund	Stora Södergatan 6	Färgaren 25		6 154	2 350	28	1 439	387	9 971		1955/1963/1983	117 600
Norrköping	Blygatan 25	Adaptern 1				28 429			28 429		1964/1980/1992/2000	71 520
Norrköping	Kromgatan 1	Adaptern 2		11 039					11 039		2006	105 000
Norrköping	Kromgatan 2	Reläet 18		25 600					25 600		2006	202 000
Stockholm	Klarabergsgatan 33-35	Orgelpipan 4		1 768	2 132	676		1 311	4 576		1957	179 000
Stockholm	Sergelgatan 1	Sporren 16		4 988	5 780	1 426		1 307	12 194		1961/2007	488 000
Stockholm	Drottninggatan 78	Vinkelhaken 9		1 147	1 722				2 869		1913-1915/2005	122 000
Stockholm	Karlavägen 85	Vedbäraren 18	3 552						3 552		1912	105 000
Stockholm	Nytorpgatan 11 A-B	Mäster Mikael 21	1 891	25	74		109	72	2 099		1839/1883/1928/1993	46 420
Stockholm	Grev Turegatan 18	Riddaren 16	535	744	1 371	121			2 771		1869/2006	83 920
Stockholm	Skeppsbron 34-36	Phoebus 10	328		2 041	115			2 484		1676/1700/2002	71 719
Stockholm	Vasagatan 40	Pilen 18		422	2 314	69			2 805		1889/1936/2006	120 000
Stockholm	Norrländsgatan 20	Vildmannen 10		790	2 225	95			3 110		1888/1992	139 000
Stockholm	Regeringsgatan 91	Torkan 1	597	32	63				692		1889	16 335
Stockholm	Torsgatan 62-64	Verdandi 9	1 401						1 401		1929/1930	27 400
Stockholm	Birger Jarlsgatan 22	Landbyska Verket 10		265	870	112			1 247		1900/1929/1987	48 200
Upplands Väsby	Finnvids väg 1	Nedra Runby 1:57		2 215					2 215		2002	18 200
Uppsala	Stora Torget 5	Dragarbrunn 23:3		6 647				2 356	6 647		1961/1974	134 000
Uppsala	Vaksalagatan 3	Dragarbrunn 23:1		1 074	804	615			2 493		1965	30 800
Visby	Östervägen 6	Dovhjorten 6		6 702	559	22		1 620	7 283		1970/2007	90 400
<b>Totalt</b>			<b>8 304</b>	<b>74 420</b>	<b>31 876</b>	<b>128 778</b>	<b>1 548</b>	<b>7 053</b>	<b>259 451</b>	<b>104 000</b>		<b>2 568 115</b>



TELEFON 08-752 53 00 FAX 08-751 67 10  
[www.axfast.se](http://www.axfast.se)