

DO NOT  
DISTURB



JAG LÄSER AXFAST ÅRSRAPPORT 2013

HOTELL\_vi gläntar på dörren till en ny värld / BEE URBAN\_surret i stan växer / PUB\_ikon i Stockholm / KONTOR\_stil eller funktion/  
TRE KRONOR\_världsmästarföretaget / KAFFE\_ställ krav på vad du får i koppen / RESULTAT 2013\_siffror, styrelse, organisation



# SWEET SPOT

ETT KÄRT DISKUSSIONSÄMNE I DEN FINANSIELLA VÄRLDEN ÄR HUR STOR EN VERKSAMHET BEHÖVER VARA FÖR ATT VARA OPTIMALT LÖNSAM. OM MAN SKALL TRO DE FINANSIELLA MARKNADERNA ÄR STORLEK ETT PLUS.

DET LILLA LÖNSAMMA bolaget växer och breder ut sig, geografiskt och verksamhetsmässigt. Då belönas det, om det är börsnoterat, med en högre multipel, vilket betyder att samma vinst skapar större värde för aktieägarna. Detta förklarar varför tillväxt värderas så högt.

Man kan fråga sig om detta synsätt är hållbart. Det finns en hel del som talar för att riktigt stora och spretiga bolag, geografiskt och verksamhetsmässigt, tappar i effektivitet och innovationsförmåga. De har vuxit förbi den optimala värdepunkten och hamnat i vad ekonomerna kallar "diseconomies of scale".

AxFast startade sin resa för 20 år sedan med att vara både spretigt och litet, ingen bra kombination. Vi har ägnat stor kraft och energi åt att bli tillräckligt stora och tydligt fokuserade. Genom slumpens skördar har vi nu en betydande del av vårt fastighetsbestånd inom gångavstånd från vårt huvudkontor. Det skärper fokus. Jag skulle vilja påstå att vi har manövrerat oss in i den "sweet spot" där vi är tillräckligt stora för att kunna göra de intressanta affärerna och tillräckligt små för att inte tappa i effektivitet och kreativitet.

Våra liv består av nutid, dåtid och framtid i olika proportioner. Det är sant för var och en av oss, men det är i hög grad tillämpligt på affärsverksamhet och alldeles särskilt för det verksam-

hetsområde som AxFast har valt. Vi kommer inte undan det som vi har upplevt. Det styr oss – kanske mer än vi vågar erkänna – i nuet och i det vi planerar för framtiden.

Ett jubileumsår (20 år) kan det vara frestande att se tillbaka och – med rätta – yvas över vad som åstadkommit. Men "då"-mentaliteten får inte bli dominant. Visserligen finns lärdomar att hämta i det som varit. Det är dock i nuet som allting avgörs. Det är i det ögonblicket som balansen mellan dåtid, nutid och den framtida visionen måste vara så genomtänkt att den leder rätt.

I AxFast har vi förmånen att kunna lita till mycket kunniga kollegor, med vår VD Erik Lindvall i spetsen, för att säkerställa att den känsliga balansen finns där, i varje "nu". Genom många års samarbete har en gemensam syn på risk, möjligheter och vision vuxit fram. Det har lett till att AxFast nu har skapat en spännande utvecklingsposition i framförallt centrala Stockholm.

Vi har utmanande år framför oss. Jag ser fram emot dem med största tillförsikt. Å styrelsens vägnar tackar jag var och en av våra anställda för goda insatser och önskar gemensam framgång för vårt AxFast. ✨

**Göran Ennerfelt**  
ORDFÖRANDE AXFAST AB

# ÅRET I KORTHET

MARKNADSVÄRDE MKR

6509



UNDER 2013 uthyrdes 4 400 kvm till en sammanlagd årshyra om 20 MKR

8.4% TOTAL AVKASTNING

DRIFTNETTO  
295 MKR

UTHYRNINGSGRAD

94%

610

MILJONER  
SUMMAN AV VÅRA  
FASTIGHETS-  
FÖRSÄLJNINGAR  
UNDER ÅRET

Mkr  
Investeringar i  
PROJEKT  
262

NYCKELTAL	2013	2012	2011	2010	2009
<b>FASTIGHETSRELATERADE</b>					
Uthyrbar area, kvm	265 800	298 200	259 500	237 000	238 000
Marknadsvärde, mkr	6 509	6 676	5 009	4 337	4 100
Nettoinvesteringar, mkr	-348	1 570	402	138	641
Bokfört värde, mkr	4 834	5 186	3 761	3 452	3 221
Hysesintäkter, mkr	444	388	317	308	281
Driftnetto, mkr	295	272	211	198	163
Uthyrningsgrad, ekonomisk, %	94	94	96	96	97
Överskottsgrad, %	67	70	67	64	58
<b>FINANSRELATERADE</b>					
Genomsnittlig ränta, %	3,2	3,5	3,8	2,8	2,8
Räntetäckningsgrad	2,4	2,9	3,6	4,0	3,4
Soliditet, %	39	35	50	54	54
Justerad soliditet, %	52	47	59	61	61
Belåningsgrad/marknadsvärde, %	45	48	35	35	36

I ÅRETS RAPPORT har vi valt att fokusera på två vitt skilda områden: ORGANISATION OCH HOTELL. När vi bestämde oss för att bygga om vårt kontor ställdes många frågor på sin spets. HUR SKA VI BLI ETT STARKARE LAG? Vi lät intervjuva LEDARSKAPS-TRÄNAREN PÅR PETTERSSON som ger sin bild av laget och jaget. Och Maria Grudén på A Great Place to Work vet hur man RANGORDNAR SVERIGES BÄSTA ARBETSPLATSER. Stockholm växer och lockar besökande från hela världen. Vi berättar om tankarna bakom NYA SPÄNNANDE HOTELLKONCEPT. Trevlig läsning.



6 ÅRETS STORA AFFÄR  
VI FÖRVÄRVADE PUB. LÄS HISTORIEN  
OM PAUL URBANUS BERGSTRÖM

9 DET GODA KAFFET  
FAKTA OCH KURIOSA OM VÅR MEST  
ÄLSKADE BÖNA

10 PÅR PETTERSSON  
MANNEN SOM LÄRDE TRE KRONOR ATT  
TÄNKA SOM ETT VÄRLDMÄSTARFÖRETAG.

16 LISTAN SOM ALLA VILL TOPPA  
ATTRAKTIV ARBETSPLATS LOCKAR  
KOMPETENTA MEDARBETARE

18 STIL ELLER FUNKTION  
VILKEN TYP AV KONTOR SOM GER HÖGST  
AVKASTNING, TRIVSEL OCH KREATIVITET.

24 HÄNDELSER UNDER ÅRET  
FRÅN PROJEKTUTVECKLING I UPPSALA TILL  
FÖRSÄLJNING I MALMÖ

25 TEMA HOTELL  
FRÅN KONCEPTHOTELLET HTL TILL  
HERITAGE SUITES HOTEL I KAMBODJA

32 BEE URBAN  
SURRET I STAN VÄXER. NU ÄR DET  
NÄRPRODUCERAT SOM GÄLLER.

34 VD HAR ORDET  
ETT ÅR FYLLETT AV SPÄNNANDE AFFÄRER  
OCH PROJEKT.

38 RESULTAT- OCH BALANSRÄKNING

44 AXFAST BUSINESS DISTRICT  
VI GICK FRÅN 62 KOMMUNER TILL  
FOKUS PÅ CENTRALA STOCKHOLM

DESSUTOM: MÖT RIDDARNA KRING  
DET REKTANGULÄRA BORDET.



Redaktion

ANSVARIG UTGIVARE

Erik Lindvall

REDAKTIONSRÅD

Erik Lindvall, Anders Wennergren,  
Gabriel Gaal

SKRIBENTER Peter Ankréus, Britta  
Wallin, Magnus Dahlberg

FOTOGRAFER Ulf Berglund, Eric Josjö  
m. fl.

PRODUKTION Care of Haus

TRYCK Åtta45


AXFAST AxFast AB är en av fyra  
fristående, oberoende koncerner  
inom Axel Johnson Gruppen. De  
övriga är Axel Johnson Inc., Axel  
Johnson AB och Altocumulus AB.

AxFast AB  
Box 216, 101 24 Stockholm  
08-752 53 00  
info@axfast.se  
axfast.se

PAUL U. BERGSTRÖMS AB

PUB

2013 07 02

 **AXFAST HAR IDAG** träffat avtal om förvärv av fastigheten Torgvägen 7, mer känd som varuhuset PUB vid Hötorget i centrala Stockholm. Säljare är Atrium Ljungberg AB. PUB omfattar totalt 16 800 kvm uthyrbar yta varav hälften är butiks- och restaurangyta och hälften består av hotellverksamhet.

Förvärvet sker genom en bolagsaffär och köpeskillingen baseras på ett fastighetsvärde uppgående till 980 mkr, före avdrag för uppskjuten skatt. Tillträde sker efter genomförd bolagsbildning, vilken bedöms vara klar under första kvartalet 2014.

- Med förvärvet av PUB tar vi ett ytterligare steg mot att förverkliga vår långsiktiga investeringsplan. Vi gjorde två större fastighetsköp i centrala Stockholm under förra året och med PUB fortsätter vi på vår linje att förvärva enskilda, strategiskt viktiga kommersiella fastigheter i utvalda lägen, säger Erik Lindvall, vd AxFast.



# Tokfrans

**OLOF BERGSTRÖM HADE PLANER FÖR SONEN.** *Lantbrukandets kall var det nedärnda århundraden bakåt i den Bergströmska släkten.* **BONDE SKULLE HAN BLI, POJKEN HANSES.** *Låt vara att den ensamstående fadern Olof själv till professionen hade epitetet gårdsfarihandlare. Men det fanns allt något rejält och trofast i bondsonens knot bland åkerlappar och rågskörd* **SOM TÄNDE HOPPET I ETT KNAPERT HEM.**

MAGNUS DAHLBERG

**PAUL URBANUS BERGSTRÖM** från Toarps socken i Västergötland föddes 1860 och hade de fysiska förutsättningarna att göra sin far till viljes. Stark som en fradgad ox och envis som en frihetstörstande get utförde han utan andnöd de tyngsta, mest slitsamma göromålen därhemma.

Paul spände i unga tonåren plojen bakom hästen, plöjde snörräta fåror och blickade sin far. Men i lönnedom för han också iväg på äventyr som västgötaknalle och gjorde sig en liten hacka på försäljande av tyger och skinn. Det fanns något i den mörklockige pojkens sätt att göra afärer som redan då skvallrade om att ynglingen var något speciellt, en handelsman i vardande och kanske till på köpet en framgångsrik sådan.

Så kom det sig att Paul U. Bergström, en ung pojke med gott handelsgry, satte sig på tåget i Borås den 15 mars 1876 för att nästan ett dygn senare anlända till Stockholm. Han hade lockats till storstaden för att, som det hette, gå i handel. Den 16-åriga västgöten styrde stegen mot Hötorget, som myllrade av Stockholmsfruar, lantbor, hästskjutsar, kålrötter, potatis och blommor. Här skulle han till att börja med vara lagerbiträde åt lärftrahållare C J Pettersson.

Därmed är den geografiska platsen i denna historia fastslagen. Paul U. Bergström blickade ut över det livfulla torget med förväntan och ett uns oro i bröstet. Föga anade han att detta torg och hans eget namn likt ler och långhalm skulle jämföras.

Sex år senare startade han sin första egna butik på Holländaregatan 2. Sakta och med fingertoppskänsligt urval erövrades fler lokaler som till att börja med hade till syfte att ekipera män och gossar.

Konkurrenter och kollegor åsåg förvånat och skvallrade lystet om hur denne handelsman Bergström ställde det konventionella på ände. Han annonserade om sitt utbud i Dagens Nyheter och han avskaffade prutandet för att istället införa "billiga bestämda priser". Sicken tokfrans.

Paul U. Bergström brydde sig föga om vad som ansågs passande eller ej. Han vaxtvinnade sin mörka mustasch moderiktigt på knävelborrevis och nickade vänligt till alla han mötte med blicken på Hötorget. En fridens man var han i sin persona, men icke förty tvekade han inte att avstyra oförrätter med den manskraft han grundlagt på västgötaslätten.

Än idag pratas det om hur Bergström trädde in i handgemäng med en odåga till karl som gick under öknamnet "Hötorgsskräcken". Denne snickargesäll mötte sin överman när den kraftfulla handelsmannen slog och brottade honom spak, två gånger om. Därefter blev Hötorget en bråkstake mindre.



Handelshuset på Hötorget växte sig större. Utbud, kunder och likaledes omsättningen nådde nya toppnoteringar. Många var de som föll för lockelsen att med penningar på fickan utföra det dåtidens reklam uppmanade till: att ekipera sig från topp till tå.

Paul U. Bergström njöt av framgången. Men styv i korken och märkvärdig blev han aldrig. Även om han självfaller log i mjugg åt ett sådant faktum att han till viss del kunde stoltsera med att ha gett filmbranschen möjlighet att upptäcka Greta Gustavsson. Jodå, för så var det. Fröken Gustavsson förvärsarbetade på Paul Bergströms hattavdelning och var dessutom med som mannekäng i varuhusets reklamfilmer. Klart som korvspad att Paul mer än en gång berättade för alla som ville lyssna att Greta Garbos första film hette "Herrskap i Stockholm ute på inköp" och handlade om hans eget ägandes varuhus.

År 1925, den 1 december och perfekt timat inför julhandeln, slogs varuhusdörrarna upp till det som skulle kröna karriären för denne västgötaknalle med gott handelsgry; det hus som bar akronymen av hans hela namn – PUB. ✨

Utdrag ur boken *Utvalda lägen Stockholm*.

# KAFFE O GRAF

## BÖNHÖRD

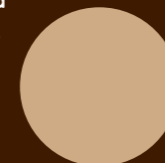
Det var september 2006. Jag vill minnas att höstlöven hade en

lite extra orange ton när min kompis och jag satte oss på nyöppnade Barista och smakade deras caffè latte. Den var lite sötare än andra jag druckit. Den var lite djupare. En aning rundare i smaken. Jag tog en klunk till, saken var klar. Den var bäst någonsin.

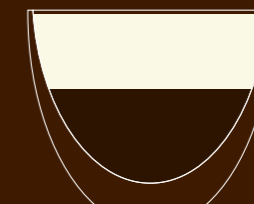
Nästan åtta år senare har Barista hunnit öppna 18 nya caféer, bland annat ett väldoftande hål i väggen vid Sergels torg. Jag får en pratstund med företagets medgrundare och vd Björn Almér. Vi pratar om företaget, om resan från 2006 och hit, om ekologiskt kontra "vanligt": Björn skulle vilja att det ekologiska vore det vanliga. Och att det goda ska vara det naturliga. Som att Barista genom åren har skänkt 800 000 skolmåltider till barn i tredje världen. Men kaffet då? Var dricker jag Stockholms bästa caffè latte?

- Vi jobbar stenhårt med att alla våra medarbetare ska göra det bästa kaffet, säger Björn. Förresten; prova på Götgatan, i Victoria-biografen. Fråga efter Ida.

Jag ger mig av direkt.

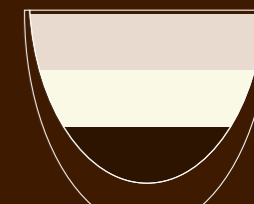


## SÅ MIXAR DU IHOP DIN FAVORIT



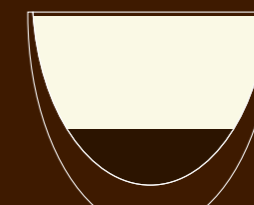
Caffè Cortado

1/2 espresso • 1/2 varm mjölk



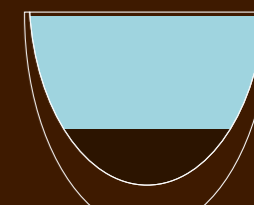
Cappuccino

1/3 espresso • 1/3 varm mjölk  
1/3 mjölkskum



Caffè Latte

1/3 espresso • 2/3 varm mjölk



Americano

1/3 espresso • 2/3 hett vatten

## KAFFEPRODUCERANDE LÄNDER (MILJONER TON)



1. Brasilien: 2,70
2. Vietnam: 1,28
3. Colombia: 0,47



Finland Norge Island



## KAFFEÄLSKANDE LÄNDER (KG KAFFE / PERSON)

1. Finland: 12,0
2. Norge: 9,9
3. Island: 9,0
4. Danmark: 8,7
5. Holland (NL): 8,4
6. Sverige: 8,2
7. Schweiz: 7,9
8. Belgien: 6,8
9. Kanada: 6,6
10. Österrike: 6,1

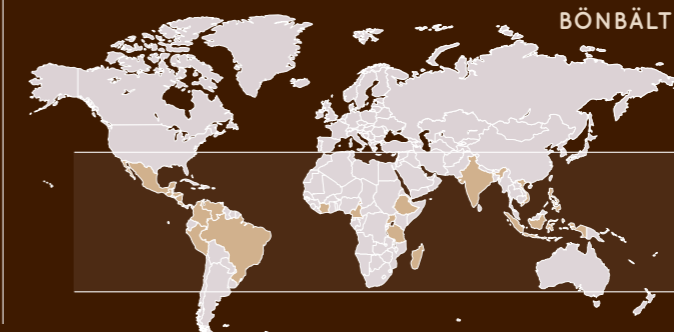
## PROVA VÅR CIMBALI Q 10

"The ultimate small foot-print, superautomatic espresso, cappuccino and gourmet drinks' machine." Kom förbi Drottninggatan 78 och prova vår kaffe-maskin. Den håller vad den lovar...



## KAFFEGALNINGAR

1. Forskare
2. Marknadsförare
3. Lärare
4. Redaktörer
5. Sjukvårdspersonal



BÖNBÄLTET

# 65%

AV DEN TOTALA KAFFEKONSUMTIONEN ÄR TILL FRUKOST



FRÅGA: HUR VINNERS MAN VM-GULD I  
ISHOCKEY PÅ HEMMAPLAN? SVAR: GENOM ATT FÅ  
LAGET ATT ANAMMA VÄRDERINGAR SOM  
GJORDE SVERIGE OCH SVENSKA FÖRETAG VÄRLDSLEDANDE  
PÅ 60- OCH 70-TALEN.

# LAGBYGGAREN

Mannen som lärde Tre Kronor att tänka  
som ett världsmästarföretag.

☰ PETER ANKREUS   📷 ERIC JOSJÓ



*Detta är LÄSNING SOM HANDLAR MINDRE OM ISHOCKEY, "GE ALLT" OCH "KILLER INSTINCT" och mer om hur man tillsammans kan nå fantastiska resultat genom personlig utveckling, bekräftelse, öppenhet och gemenskap; ATT HITTA SIN SPECIFIKA ROLL OCH PRESTATION INOM GRUPPEN. Om du är nyfiken på hur ett företag kan bli långsiktigt framgångsrikt finns goda anledningar att hitta tillbaka till några av de VÄRDRINGAR SOM RÅDDE FÖR ETT HALVT SEKEL SEDAN.*

# TRE

VÄRLDSMÄSTARFÖRETAGET

# KRONOR

JAG SKULLE ALDRIG våga skriva det jag gör nu om jag inte hade pratat med Tre kronors Pär Pettersson – och om Sverige inte tagit VM-guld i Globen förra året: "Om du vill skapa en framgångsrik organisation för framtiden, ska du plocka några förlorade guldkorn från 60- och 70-talet".

Pär är fil.dr i psykologi. Med Stockholms Universitet som utgångspunkt har han under mer än 20 år forskat på arbetsorganisationer och vad som får människor att högre prestera över tid. Då inte bara att göra det med hälsan i behåll utan också befinna sig i ständig utveckling. Sandvik och ABB är bara två i raden av stora och framgångsrika företag som Pär har arbetat med. Han är också psykologisk coach för spelarna i vårt stoltaste landslag och arbetar tillsammans med förbundskapten Pär Mårts med att skapa den personliga utveckling, kultur och de värderingar som ska råda för att göra individerna och laget framgångsrikt. Med Tre kronor som fond blir det ett samtal om vilka framgångsfaktorer som kommer att gälla för att skapa framgång i våra företag och i Sverige som nation.

Pär Pettersson tar emot i företaget Agerus lokaler, bara ett stenkast från Västerås tågstation. Snart hamnar vi i en gemensam batalj mot kontorets kaffeautomat. Vi är på väg att förlora matchen när en medarbetare kommer till undsättning och tvingar den motsträviga plåtlådan att släppa ifrån sig en kopp åt oss var.

Vi sätter oss i ett litet konferensrum. Av den lugna och gungande västmanländskan förstår jag snart vilken betydelsefull person Pär Pettersson

måste vara för Tre kronor. Hans genuina engagemang för människor och deras väl och ve lyser igenom under hela samtalet.

Det jag har snappat upp i ämnet idrottspsykologi är att bland de tävlande i världseliten är det små skillnader vad gäller skicklighet och fysiska förutsättningar. Därför, har jag fått veta, avgörs matchen ofta av psykologiska faktorer. Pär Pettersson talar om att han och Pär Mårts viktigaste uppgift är att ta hand om "Jaget och Laget". Det vill säga både spelarna individuellt och laget som helhet. Förbundskapten måste hitta spelare som inte bara har rätt inställning till sin uppgift, utan också personliga värderingar som stämmer överens med lagets. Både formella och informella. Det är laget som vinner VM, aldrig enskilda spelare.

**Pär, jag läste en undersökning för en tid sedan. Den visade att unga svenskar inte vill bli chefer utan nöjer sig med att vara skickliga medarbetare. Vad är dina tankar kring detta?**

Han nästan sjunker ihop i soffan där han sitter, och för ett ögonblick ser det ut som han ska ta sig för pannan. Uppenbarligen är detta något som berör honom.

– Ja, usch! Min uppfattning är att vi har gått vilse som nation. Det påverkar inte bara vårt näringsliv. Det får konsekvenser för hur vi bygger vårt samhälle och hur vi i vardagen möter varandra som medmänniskor. Av de förutsättningar och värderingar som gjorde lilla Sverige världsledande på så många viktiga områden finns bara spillror kvar. Missförstå mig inte. Långt ifrån allt var bra i Sverige under 60- och 70-talet. Men det vi hade var mycket mer av samhörighet, inte bara inom familjen utan som

svenska samhällsmedborgare. Vi delade en samsyn om vart vi var på väg, att vi tillsammans skulle bygga ett välfärdssamhälle där det fanns plats för alla. Kraften kom ur att samsynen delades av medborgarna, näringslivet och den politiska makten. Allt och alla strävade mot samma stora mål. För att uttrycka det i hockeytermer – det fanns utrymme för jaget och alla månade om laget. Jag säger inte att allt var frid och fröjd – redan på 50-talet myntades begreppet "Mannen i mitten" för att beskriva hur man som chef var pressad att leverera till såväl medarbetare som överordnade chefer. Men det som fanns då och som levde starkt, var de värderingar och attityder som behövdes för att vi skulle vara motiverade och tillfreds i en uppgift som krävde samarbete och ledning. Sedan fanns det en annan viktig faktor, man kunde i högre utsträckning skilja på arbetstid och fritid.

– Om man tittar på Sverige idag ser jag hur det under de här decennierna har skett en olycklig förskjutning på viktiga områden i både samhället och i näringslivet. "Jaget" har tagit plats på "Lagets" bekostnad. Man sätter egenintresset främst och låter andra klara sig själva. Samhörigheten och gruppen har fått stå tillbaka. Detta när det är just samarbete som har tagit oss människor till vad vi är idag.

**Det låter illavarslande. Nelson Mandela refererade ofta till "Ubuntu", den afrikanska, humanistiska filosofin som betonar det ömsesidiga beroendet mellan individen och gruppen: "Jag är vad jag är på grund av vilka vi alla är". Med det menas att vi inte är människor på egen hand utan vi blir det när vi är tillsammans med andra. Det du säger är att vi har tappat en del av vår svenska Ubuntu?**

Pär ser på mig intensivt, det känns nästan som en uppmaning att skynda på med att avsluta frågan.

– Det är precis vad jag menar. I ledarskapet fokuserar man enbart på medarbetarnas resultat utan att i tillräcklig utsträckning bry sig om deras prestation. Inte heller utvärderar man de förutsättningar medarbetarna behöver för att kunna genomföra den prestation som förväntas och som ska ge det önskade resultatet. Företagen går miste om stora värden med det synsättet. Istället ser vi hur människor blir utbrända och hur incitamenten och förutsättningarna för att bedriva ledarskap på mellannivå blivit omänskliga. Då är det inte konstigt att många unga istället väljer att utveckla och förverkliga sig själv utanför arbetslivet. Vi

ser nu hur det har gått. Utan att bli politisk kan man konstatera att Sverige har dalat på allhandla topplistor. Det är allt från hur vi presterar i skolan till hur vi tar hand om våra gamla.

**Det är sant att många mår dåligt på jobbet och inte får ihop sitt livspussel. Hur menar du att företagen ska förändras?**

– Vi måste vända bort från ett ledarskap som i grunden bygger på gamla industriella principer. Vill man kunna attrahera kompetens och möta framtidens krav på flexibilitet måste skapa en smartness i organisationen där vi ger bättre förutsättningar för medarbetarna att själva styra sina arbetsuppgifter. Det innebär också att ledarnas roll rationaliseras – från kontroll av resultatet till att mer fokusera på organisationens förmåga och förutsättningar att prestera. Jag förespråkar en utveckling mot uppdragsorganisationen.

– Ledningen måste definiera vilka uppdrag som krävs för att nå ett visst mål. Sedan ska man bestämma vilken kompetens som krävs för att lyckas med uppdraget. Därefter fördelas arbetsuppgifter på de människor som besitter kompetensen. Summan av alla uppdrag blir genomförandet av "Det stora uppdraget". I Tre kronors fall var det att vinna VM i Globen.



VI MÅSTE VÄNDA BORT FRÅN ETT LEDARSKAP SOM I GRUNDEN BYGGER PÅ GAMLA INDUSTRIELLA PRINCIPER. VILL MAN KUNNA ATTRAHERA KOMPETENS OCH MÖTA FRAMTIDENS KRAV PÅ FLEXIBILITET MÅSTE SKAPA EN SMARTNESS I ORGANISATIONEN DÄR VI GER BÄTTRE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MEDARBETARNA ATT SJÄLVA STYRA SINA ARBETSUPPGIFTER.

– Det viktiga för varje organisation är att Det stora uppdraget mobiliserar engagemang och handlingskraft i organisationen, något som man tillsammans kan vara stolt över. Det är genom att arbeta mot Det stora målet som företaget tjänar sina pengar.

Det låter som du beskriver Brasiliens Ricardo Semler och hans företag Semco. De tillverkar bland annat pumpar. Arbetarna organiserar själva arbetet och när de ska jobba, enda kravet är att de ska bli klara i tid.

– Det är precis vad jag talar om. I våra stenåldershjärnor är vi flockdjur och för våra stackars hjärnor handlar det fortfarande om att överleva. För att människan ska känna sig trygg måste hon känna att hon bidrar med något viktigt till gruppen. Grundläggande är också att vi har två sinestillstånd, lust och olust. Att äta är trevligt och lustfyllt men att jaga (prester) är farligt och innebär olust. Men det är också olusten som driver oss till att bli bättre, att utvecklas. Att tillsammans prestera är en överlevnadsstrategi och det är därför jag känner mig förnöjsam när jag kan bidra till gruppen. Som jag sa tidigare har den rådande individualismen gjort att våra organisationer inte presterar lika bra idag som för 40 år sedan. Om vi lämnar stenåldern så kan vi konstatera att det nu kommer att bli ledningens ansvar att skapa de förutsättningar som behövs för att kunna prestera väl. Att Semcos medarbetare är högpresterande tyder på att man har lyckats med det. Därmed inte sagt att Semcos organisationsmodell är den enda rätta.

På Semco sätter medarbetarna själva många av målen och 40 % av vinsten går till personalen. Företaget tillhör Brasiliens större och mest snabbväxande företag och är dessutom ett av de mest lönsamma. Din kommentar?

– För att vara effektiv behöver en organisation flexibilitet och närhet till såväl varandra som ledningen. Det krävs också samförstånd och ett högre syfte som är förankrat, relevant och viktigt för människorna i organisationen. Pluralism och mångfald ger den så viktiga anpassningsförmågan. Finns dessa faktorer och organisationen känner att man i sina enskilda prestationer och gemensamma uppdrag är på väg att uppfylla något storslaget, när då energin riktas åt ett gemensamt mål lösgörs en urkraft som kan skapa enorma värden. Semco kan få vara ett exempel på det.

**S**amtalet lider mot sitt slut, framträder en bild av hur framtidens arbetsorganisation ska formas och det står helt klart att svenska företagsledare har en diger uppgift framför sig. Vill du ha ett snabbfotat företag där alla vill jobba och som lätt ställer om sig efter de hot och möjligheter som dyker upp? Då kanske första steget är att inom sig hitta sin Pär Mårts eller Pär Pettersson. På en lapp i fickan har han skrivit upp fem punkter:

1. Jag ser mig som förbundskapten för ett landslag.
2. Jag ägnar det mesta av min tid och kraft åt Det stora målet (världsmästartiteln).
3. Jag engagerar mig i att förankra de värderingar som kan bidra till att målet uppfylls.
4. Jag underhåller ständigt en kultur där det ges feedback på prestationen och man månar om varje spelares personliga utveckling.
5. Svårast av allt. Jag litar på att mina spelare gör sitt bästa för att hantera situationerna på planen. Dom vill vinna VM lika mycket som jag.

### Pär Pettersson

Fil.dr i psykologi med inriktning på arbetsorganisationspsykologi samt hälsa och välbefinnande.

•••

**BOR:** Brösarp med sin fru Lena

**INTRESSEN:** samhällsutveckling, matlagning och vinprovning

**SENAST LÄSTA BOK:** Mo Yan, Det röda fältet

**PÅ SÅNGBORDET:** Ett utkast till en artikel

**RÄDD FÖR:** Att jaget tar för stor plats

**STOLT FÖR:** Min familj med barnbarn

**P**å tåget mot Stockholm sköljer tankarna genom huvudet. Plötsligt saktar tåget in och stannar. Utanför syns Karlbergs station. Lamporna slocknar, fläktmotorerna stannar och höstmörkret intar ögonblickligen vagnen. Det blir alldeles tyst. Efter 15 minuter kommer den kvinnliga konduktören och informerar om att lokföraren försöker åtgärda elfelet. Kvinnan mitt emot tar upp sin mobil och ringer dagiset. Av samtalet förstår man att frustrationen är lika stor i båda ändar eftersom någon på dagiset måste stanna kvar. Det är lätt att se hur en kedjereaktion startar när konsekvensen blir att någon medarbetare på dagiset inte kan komma hem till sin familj i tid för att klara sin del av det stora livspusslet. SJ står nu inte högt i kurs.

Vad hade hänt om vi hade åkt med Pär Petterssons SJ? Då hade tågpersonalen själva ansvar för situationen. Om Det stora uppdraget hade varit att resenärerna ska kunna lita på att SJ tar sina resenärer från A till B hade konduktören kanske stannat till hos den förtvivalde



DET INNEBÄR OCKSÅ ATT LEDARNAS ROLL RATIONALISERAS - FRÅN KONTROLL OCH RAPPORTERING AV RESULTATET TILL ATT MER FOKUSERA PÅ ORGANISATIONENS FÖRMÅGA OCH FÖRUTSÄTTNINGAR ATT PRESTERA.



mamman och sagt att man för sådana här situationer har ett samarbetsavtal och kan ordna med skolskjutstaxi. Om hon uppger den här koden i taxiväxeln så kan dottern åka till bästa kompis eller någon anhörig. Vi andra i vagnen får en kupong med en trevligt författad ursäkt och information om att man på grund av incidenten var välkommen till restaurangvagnen. Framför mig ser jag hur passagerare banar sig genom tåget och i den dunkla restaurangvagnen möts av kaffedoft, några uppkorkade vinflaskor och termosar med kaffe. LED-lyktor på borden gör sitt bästa för att sprida lite stämning. Folk börjar småprata med varandra – och se där, lite svensk Ubuntu kryper fram.

Även om vinet var lite surt så skulle det vara svårt att sitta där och vara sur på SJ.

Hur svårt kan det vara?

Egentligen? \*





## Listan som alla företag vill toppa

MAGNUS DAHLBERG OLA BILLMONT

TVÅ AMERIKANSKA JOURNALISTER fick 1981 uppdraget att skriva en bok med titeln "The 100 Best Companies to Work for in America". Robert Levering och Milton Moskowitz tvivade på att de ens skulle hitta så många bra företag i det karga arbetsklimat som då rådde.

Det blev en bok. Och det blev också starten på en internationell verksamhet med utvärdering och utveckling av arbetsplatskultur i 50 länder världen runt. Företaget Great Place to Work® har under 30 år forskat i vad som gör att en arbetsplats uppfattas som riktigt bra. Hittills har 10 miljoner medarbetare från cirka 6 000 organisationer undersökts.

Dessutom offentliggör och publicerar bolaget varje år en topplista över "Bästa Arbetsplatser", en lista som har en läsekrets på 25 miljoner personer.

På världsbästalistan för 2013 klättrade Google upp på förstaplatsen efter att året innan ha varit tvåa efter världens största leverantör av Business Intelligence, SAS Institute.

På den svenska listan har SAS Institutes svenska kontor legat i toppskiktet i många år. Kontoret ligger i Stora Frösunda och en del av verksamheten är placerad i den vackra herrgården.

– Den vackra och speciella miljön är naturligtvis viktig, konstaterar SAS Institutes HR-chef, Kerstin Wejlid. Och som en extra krydda sägs det att det spökar i den gamla herrgården...

Trots spökerierna trivs personalen bevisligen på sin arbetsplats och det är också något som ledningen för bolaget ser som en framgångsfaktor.

– Absolut, att toppa Great Place to Work är en bekräftelse på att vi är på rätt väg, konstaterar SAS Institutes HR-chef, Kerstin Wejlid. Och som vi själva säger: "happy medarbetare ger happy kunder".

– Dessutom blir vi attraktiva när vi rekryterar. De senaste två åren har vi rekryterat 70 nya medarbetare, och jag törs säga att alla vi intervjuat vet om att vi är topplacerade i Great Place to Work.

På det svenska kontoret för Great Place är Maria Grudén chef.

– Tillit bygger bra arbetsplatser och skapar stolthet och trivsel. När vi undersöker och kartlägger arbetsplatser krävs det många frågor för att få svar på de djupt liggande, allmänmänniska drivkrafterna, den minsta möjliga nämnaren.

Great Place to Work har verkat under tre decennier. Under den tiden har företagsvärlden upplevt stora konjunktursvängningar, paradigmskiften och olika trender. Maria Grudén ser krisen i början av 00-talet som ett stort skifte i modern tid.

– Det fanns för mycket luft i organisationerna. Man började titta på produktivitet och engagemang, styrde om. På så sätt gav krisen företagen ny näring, konstaterar Maria.

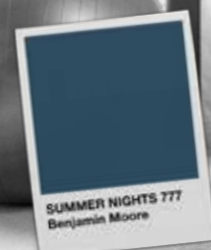
En titt in i framtiden visar kanske på ett önsketänkande, en förhoppning om hur svenska företag och anställda borde förhålla sig för att locka fram bättre produktivitet och konkurrenskraft.

– Den nya arbetsföra generationen ställer högre krav på företagets syfte; vad tar företaget för ansvar, är de en viktig samhällspelare? För organisationen blir det än viktigare att profilera sig, tror Maria Grudén. ✨

# STIL eller FUNKTION

**KONTOR.** ENLIGT WIKIPEDIA HANDLAR DET OM EN LOKAL MED PLATS FÖR SKRIVBORDSPATSER. **OSEXIGT? ABSOLUT.** ÄNDÅ ÄR DET HÄR PLATSEN DÄR MÅNGA AV OSS TILLBRINGAR DEN **STÖRSTA DELEN AV VÅR VAKNA TID.** OCH DÄR ÄR DET KANSKE INTE HELLER SÅ KONSTIGT ATT DET VÄRLDEN RUNT FORSKAS OCH GÖRS DJUPGÅENDE ANALYSER OM VILKEN TYP AV KONTOR SOM GER **HÖGST AVKASTNING, TRIVSEL OCH KREATIVITET.**

MAGNUS DAHLBERG [i] ULF BERGLUND





**KONTORETS HISTORIA** spänner över flera epoker av trender med allt från snörräta skrivbordsplatser i kontorslandskap till bås och stängda kontorsrum.

Det stora och öppna **KONTORSLANDSKAPET HAR FAKTISKT FUNNITS SOM BEGREPP I ÖVER 100 ÅR.**



UPPDRAGSGIVARE: AXFAST  
ARKITEKT: KONCEPT  
BYGGÅR: 2013

På 70-talet svängde trendpendeln tillbaka. Skärmväggarna revs och gick till soptippen. Allt för att ge plats åt det sociala, öppna och kreativa kontoret.

**K**ONTORETS HISTORIA SPÄNNER över flera epoker av trender med allt från snörräta skrivbordsplatser i kontorslandskap till bås och stängda kontorsrum. Det stora och öppna kontorslandskapet har faktiskt funnits som begrepp i över 100 år. Och det var tack vare uppfinningen av lysrör och möjligheten att med bärande stålkonstruktioner bygga stora, öppna ytor inomhus. Där kunde hundratals kontorsarbetare sitta och från chefsrummen högre upp bevakades arbetet.

På 1960-talet anammade de svenska företagen idén om jättelika kontorslandskap, ivrigt påhejade av svenska arkitekter som inspirerats av Västtysklands motsvarande "Bürolandschaft".

Det var den brittiska arkitekten Frank Duffy som fattade tycke för kontorslandskapen och såg till att öppna upp kontoren, framförallt i de engelsktalande delarna av världen. Han såg hur

kontorens utseende gick i två riktningar, beroende på vilken del av världen man befann sig. Den anglosaxiska världen, dit han även räknade Japan och Hongkong, gick mot landskap, medan de nordeuropeiska kontoren började skapa cellbaserade kontor.

I Sverige gick det öppna kontorslandskapet under öknamnet "trälhaven". I takt med att medbestämmandelagarna fick större fäste så började svenska företag bygga om sina kontor och låta medarbetarna få egna rum eller bås. Dödsstöten kom när den så kallade Kontorsmiljöutredningen presenterades 1966. I den kritiserades de ofantliga landskapen med sin anonymitet och integritetsbrist. På 1970-talet torrlades trälhaven och nya vindar började blåsa.

Istället började nu svenska företag boxa in arbetsplatserna. Gamla kontorslandskap försågs med väggar eller skärmar och avgränsande hyllor och hurtsar. Nybyggda kontor fick kontorsrum och långa korridorer och den oförglömliga ringklockan utanför rummen med "stig in, upptagen eller vänta-lampa".

Men trendpendeln svängde återigen tillbaka. Väggarna revs och skärmväggarna gick till soptippen för att ge plats åt det sociala, öppna och kreativa kontoret. Var tid har sin kontorsplats och kontoret på mångas läppar sedan snart ett decennium är för närvarande det där det så kallade aktivitetsbaserade arbetet kan utföras.



PÅ DEN AKTIVITETSBASERADE arbetsplatsen kommer du till jobbet, tar din låda med personliga prylar, sätter dig på en ledig plats och kopplar upp dig mot företagets molntjänster.

**P**å den aktivitetsbaserade arbetsplatsen är det personliga skrivbordet ett minne blott. Här är cellindelning av arbetsplatser ett fult ord och här premieras det sociala beteendet. Du kommer till jobbet, tar din låda med personliga prylar, sätter dig på en ledig plats och kopplar upp dig mot företagets molntjänster. Eller så kommer du inte till kontoret alls. Möjligheten att arbeta hemifrån eller från annan plats är stor tack vare molntjänster och annan digital kommunikation.

Den korta och kärnfulla definitionen på denna trend är: jobba där hjärnan är, inte där skrivbordet står. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt fungerar extra bra för företag där kommunikation, samarbete och kunskap förväntas flyga fritt. Det typiska företaget är det där man jobbar i projekt och team med möten och interaktivitet.

Med hänsyn tagen till den föränderliga värld vi lever i, ger den flexibla arbetsmiljön möjlighet till snabba förändringar om organisationen behöver skala upp eller ner. Kontorsytan blir inte överordnad på samma sätt som den blir på företag där kontorsplatserna är fasta.

Det finns självklart fallgropar i det trendiga sättet att kontorsjobba. Än så länge finns det väldigt lite forskning runt aktivitetsbaserat arbete, men hel del forskare har uttryckt vissa farhågor runt effekterna.

Aram Seddigh som är psykolog och kontorsforskare på stressforskningsinstitutet på Stockholms universitet driver bloggen [www.kontorslandskap.se](http://www.kontorslandskap.se). Han menar att det i praktiken kan vara svårt att få till den rotation på arbetsplatsen som eftersträvas. Många anställda hittar sin

plats och sedan blir de kvar där, trots att tanken är att platsbyten ska främja möjligheten att interagera med varandra. Även för nyanställda kan det vara lite problematiskt att hitta sin roll och ta till sig ett friare sätt att arbeta. Upplevelsen kan istället bli lätt rörig och oformlig.



**JOBBA DÄR HJÄRNAN ÄR, INTE DÄR SKRIVBORDET STÅR. ETT AKTIVITETSBASERAT ARBETSSÄTT FUNGERAR EXTRA BRA FÖR FÖRETAG DÄR KOMMUNIKATION, SAMARBETE OCH KUNSKAP FÖRVÄNTAS FLYGA FRITT. DET TYPISKA FÖRETAGET ÄR DET DÄR MAN JOBBAR I PROJEKT OCH TEAM MED MÖTEN OCH INTERAKTIVITET.**

DEN HÄR TYPEN AV KONTOR **BLIR ROLIGARE, MER SOCIALT OCH KREATIVT.** MILJÖN GÖR ATT DU RESPEKTERAR ANDRA PÅ ETT HELT ANNAT SÄTT OCH DET GÖR ATT LJUDVOLYMEN SÄNKES AUTOMATISKT. SOM ANSTÄLLD BLIR DU DELAKTIG PÅ ETT HELT ANNAT SÄTT.

## Milott Widolf

INREDNINGSARKITEKT

Milott Widolf är sedan några år tillbaka anställd som en i teamet på arkitekt- och designbyråen Konzept i Stockholm. Genom arkitektur och design kommunicerar Konzept Stockholm AB kunders varumärken i unika inredningar, hus och stadsmiljöer som genererar värde och konkurrensfördelar med hög kreativ nivå.



**D**E SENASTE ÅREN har flera svenska storföretag valt det aktivitetsbaserade kontoret. Swedbank, Försäkringskassan, Nordea, Vasakronan, Tetra Pak och Skanska är några av flera företag som valt att slå in på den moderna och öppna trenden.

Och just den trendvägen har huvudkontoret för AxFast valt. Hösten 2013 bytte kontoret på Drottninggatan 78 skepnad. Och det rejält.

Arkitekt- och designbyråen Konzept Stockholm satte tänderna i kontorets tämligen traditionella utseende. Konceptets lite speciella angreppssätt, där kundens varumärke och behov är i fokus, gjorde att projektet startade med en workshop med medarbetarna, därefter började kontorets omvandling.

– Att göra om ett kontor radikalt kräver eftertanke och kommunikation, poängterar Milott Widolf, projektansvarig för Konceptets arbete på AxFast. Innan vi satte igång ville vi ringa in kärnvärdena, den rätta AxFast-känslan.

**R**ESULTATET BLEV ETT socialt och generöst kontor där det luktar läder och trä, och känslan av att du kommer hem till AxFast. Det du som besökare möts av så snart du kommer in genom entrén är ett stort och avlångt bord där det mesta av personalens arbete sköts. Det här är kontorets hjärta och hjärna. En vandring vidare genom kontoret på två plan visar en inbjudande öppenhet. Tonerna är varma och jordnära, och plötsligt står en Bianchi-cykel där. Eller en modell av ett fraktfartyg...

– Cykeln är något som bryter av, en piece of art som samtidigt säger något om företaget och de som jobbar där och deras personlighet. I det här fallet så signalerar det en tydlig hälsoprofil som finns på AxFast. Upplevelsen på kontoret ska kännas generös och skönt rörig, inte lika uppstyrd och strikt som på exempelvis ett traditionellt advokatkontor, förklarar Milott Widolf och ger snabbt sin syn på överdriven tro på färgernas betydelse.

– Det är viktigt att AxFast upplevs som ett professionellt/seriöst företag. Det aktivitetsbaserade kontorets kreativitet och det skönt röriga balanseras därför med en sober färgskala...

Med hjälp av digital teknik blir det lätt för alla att kunna flytta med sig dokument, presentationer och bilder för att snabbt och enkelt kunna plocka upp det på någon av de många storskärmar som finns i avgrän-



**CYKELN** är något som bryter av, en piece of art som samtidigt säger något om företaget och de som jobbar där och deras personlighet.

sade utrymmen. Genom att använda molntjänsterna optimalt kan all personal på AxFasts kontor flexibelt flytta runt med kontoret på fickan eller i en låda. Just denna låda är kanske det mest banbrytande och kontroversiella. Det är lådan med personliga tillhörigheter som gör det möjligt för personalen att ha obestämda platser.

– Lådan är ett bra sorteringsställe. Och här kan man ju ha sina bilder på barn, hundar, katter eller andra personliga saker, förklarar Milott Widolf.

Det aktivitetsbaserade kontoret möts ofta av skepsis på grund av rädslan för att integriteten och den ostörda miljön går om intet. Men det är skepsis som Milott mer än gärna slår håll på.

– Den här typen av kontor blir roligare, mer socialt och kreativt. Miljön gör att du respekterar andra på ett helt annat sätt och det gör att ljudvolymen sänks automatiskt. Som anställd blir du delaktig, sedd och mer produktiv. ✨

UPPLEVELSEN PÅ KONTORET SKA KÄNNAS **GENERÖS OCH SKÖNT RÖRIG**, INTE LIKA UPPTYRD OCH STRIKT SOM PÅ EXEMPELVIS ETT TRADITIONELLT ADVOKATKONTOR.

2013

OM VI TYCKTE ATT FÖRRA ÅRET var fyllt av aktiviteter, går det inte att jämföra med 2013. Avslutningen från OKTOBER TILL DECEMBER BLEV OERHÖRT INTENSIV och ställde stora krav på vår lilla organisation. HÄR ÄR ETT AXPLOCK AV VAD VI HAR GJORT.



## MAXAD SHOPPING

...  
SERGELARKADEN ÄR EN del av det folkmunnarna kallar Plattan. Som en del i vår fastighet Sporren 16 på Sergelgatan 1 har vi skapat en helt ny butiksfasad mot torget med fyra ombyggda butiker. Samtidigt som Stockholm Stad har renoverat runt Sergels torg så har vi snyggt till butiksytor. Tre kända varumärken har flyttat in: KappAhl, Synsam och Barista. Burger King har fått nyrenoverade lokaler.

## Vi har sålt

ATT SÄLJA OCH KÖPA är fastighetsbolagens vardag. Under 2013 har vi sålt några fastigheter ur vår portfölj. I Göteborg sålde vi Centrumhuset för 166 miljoner kronor till Platzer Fastigheter. Logistikanläggningen Adaption 1 i Norrköping såldes för cirka 173 miljoner kronor till Tribona AB. På kontorssidan såldes Landbyska Verket 10 på Birger Jarlsgatan i Stockholm. Köpare var Fondex AB. Vi sålde vår lagerfastighet i Burlöv till Whilborgs för 181 mkr. Norra Älvstranden AB köpte vår lagerfastighet Bananpiren för 8 mkr.

## 2015

AVTRYCK UPPSALA

FÖR UPPSALABORNA ÄR Ählénshuset ett landmärke. Snart blir platsen ännu mer iögonfallande. Spaden sattes i den klassiska marken i början av 2014, och nu väntar en riktig total make over. När den nya fastigheten är färdig i slutet av 2015 kan Uppsalaborna njuta av arkitektur som har en tydlig identitet, gör intryck och möter Uppsalas stadsmässiga storlek.

## FÄRDIG

VÅR 20 000 KVADRATMETER STORA LOGISTIKANLÄGGNING I EXPANSIVA JORDBRO, STRAX SÖDER OM STOCKHOLM, STÅRSKINANDE BLANK OCH FÄRDIG PÅ EN ATTRAKTIV ADRESS I JORDBRO FÖRETAGSPARK.

Anläggningen är uppdelad i en stor lokal på 10 000 m<sup>2</sup> och tre mindre på cirka 3 500 m<sup>2</sup> vardera. Andra siffror av betydelse är: 11 (antal meter i takhöjd) och 5 (antal ton som golvet i anläggningen klarar).

Jordbro Företagspark är södra Stockholms största industri- och logistikområde. Tillgängligheten förbättras ständigt och utbyggnaden av Södertörnsleden gör det ännu lättare för trafik från E4:an och riksväg 73 att nå företagsparken i Jordbro.

## SNYGGARE LUND

...  
I LUND HAR VI snyggt till fastigheten Färgaren 25. Ombyggnaden av handelsytorna i huset har pågått sedan 2012 och den sista slutklämmen görs under 2014. Bland annat har vi byggt en vinterträdgård på en 300 kvadratmeter stor yta som tidigare var en tämligen outnyttjad torgyta. Förutom uppräschning av ytor där ett nytt gym har etablerat sig, har vi bytt ut fasad och skapat bättre förutsättningar för nya butiker.



## FRÅN 0 TILL 543 RUM.

2013 tog AxFast steget in i hotellvärlden via Rica Hotels i PUB-huset och det nya koncepthotellet HTL.

Följ med in och möt en hotelldirektör, en koncept- uvecklare och en analytiker.



LESS IS MORE. Det är ledordet för den NYA HOTELLKEDJAN HTL SOM I MAJ ÖPPNAR sitt allra första hotell i AxFasts lokaler på Kungsgatan 53.

# Less is more

BRITTA WALLIN ERIC JOSJÖ

”BE AND ACT LIKE A LOCAL” är tänket hos många turister som kommer till Stockholm idag. Vad vi vill göra och uppleva när vi reser följer förstås trender, men den moderna resenären utmärker sig genom att vara självständig, uppkopplad och påläst. När Scandic nu satsar på ett helt nytt hotellkoncept vill man tänka fritt och utgå från gästernas vanor och behov snarare än traditionella hotellklassificeringar som stjärnor.

– Idén bakom vår nya hotellkedja HTL är att skala bort det som gästen faktiskt inte längre prioriterar och i stället fokusera på att ge riktigt bra kvalitet på resten. Och alltid i bästa cityläge men till ett billigare pris, förklarar vd Joachim Högefjord som betonar att ”den moderna resenären” inte har någon särskild ålder. Det handlar mer om resvana än ungdomskultur.

## Joachim Högefjord

**FAMILJ:** Gift, barnen Benjamin 4 år och Olivia 2,5 år  
**GÖR/KARRIÄR:** VD för HTL Hotels AB, tidigare lång karriär på Scandic  
**FAVORITHOTELL I VÄRLDEN:** Conrad Maldives Rangali Island – fantastisk pärla långt bort från allt normalt och ett perfekt ställe att bara vara och njuta med min fru (barnen får stanna hemma).  
**GÖR HELST EN LEDIG DAG I STOCKHOLM:** Slappar och gör små utflykter med fru och barn – bara umgås är så värdefullt.

– De som reser mycket och tar in på hotell i dag är redo att skippa en del av den traditionella servicen med bemannad reception eller att hotellrumsteven erbjuder ett digert programutbud. Idag har vi ju med oss vår mobil, tablet eller laptop på resan och uppskattar snarare bra möjligheter till uppkoppling.

För att kunna pressa priset kommer alla HTL-hotell vara yteffektivt planerade. Om det genomsnittliga hotellrummet är på 20-25 kvadratmeter är rummen på HTL bara runt 12,5 kvadratmeter.

IDÉN BAKOM VÅR NYA HOTELLKEDJA HTL ÄR ATT SKALA BORT DET SOM GÄSTEN FAKTISKT INTE LÄNGRE PRIORITERAR OCH I STÄLLET FOKUSERA PÅ ATT GE RIKTIGT BRA KVALITET PÅ RESTEN. OCH ALLTID I BÄSTA CITYLÄGE MEN TILL ETT BILLIGARE PRIS.

– I praktiken innebär det att skrivbordet och fätöljen går bort. Vi lägger i stället stor möda på allt övrigt; säng, badrum, belysning och speglar ska vara genomtänkt, snyggt och bra i både funktion och design. HTL:s koncept handlar kort och gott om att renodla hotellupplevelsen utan att tumma på kvaliteten, förklarar vd Joachim Högefjord som har en lång karriär bakom sig i hotellbranschen.

Han har under de senaste fyra åren ansvarat för hotelletableringar i Scandickoncernen och som utnämnd vd för HTL har han en rad nya hotell att öppna – hela tjugo hotell i Norden ingår i affärsplanen.



Med bästa läge på Kungsgatan. Under våren 2014 öppnar HTL Hotels sitt första hotell med 274 rum för den moderna resenären.

I maj öppnar det allra första hotellet med 274 rum på adress Kungsgatan 53 och mitt uppe i färdigställandet känner Joachim Högefjord att det är ett fantastiskt projekt att jobba med. Aldrig tidigare har han varit med om en snabbare byggprocess. AxFast har som fastighetsägare och utvecklare tillsammans med entreprenören Arcona agerat proaktivt, affärsmässigt och lyhört.

– För oss är fastigheten på Kungsgatan ett suveränt läge och vi letade ju efter lokaler som kunde passa till HTL:s koncept med ytoptimerade hotellrum. Den här fastigheten består av tre huskroppar från tre olika århundraden, men när vi fick kontakt med fastighetsägaren landade vi snabbt i att det fungerar fint att anpassa lokalerna till vår hotellverksamhet.

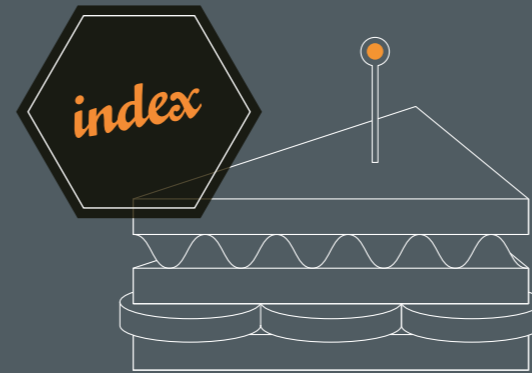
Koncept Stockholm heter firman som står för design och inredning i hotellet.

– Det handlar om att träffa rätt i trend och vi strävar efter en hög designfaktor. Vi har ett lugnt och mer sofistikerat uttryck med monokroma färgskalor – snarare än häftigt och grafiskt. Det är väldigt trevligt att vi har kunnat bevara det som är unikt i fastigheten. I samarbete med AxFast och deras antikvarie har vi jobbat med att integrera lister, friser och ett stort antal kakelugnar som finns i de äldre delarna av hotellet.

Genom hotellets huvudentré på Kungsgatan 53 kommer gästen och andra som besöker HTL in i en öppen loungemiljö med både restaurang och bar, men ingen receptionsdisk. In och utcheckning sker i stället på en *tablet* och framöver ska gästen kunna sköta allt själv på sin mobil. Som på de flesta hotell är ambitionen att utveckla loungen till en populär mötesplats även för stockholmarna.

– Jag hoppas att vi som hyresgäster skapar ett mervärde för AxFast. Den nya mötesplatsen på HTL tror jag är en viktig pusselbit i en förädling av kvarteret mellan Kungsgatan och Gamla Brogatan. Hotellet är en del av deras vision att få tillbaka nerven i kvarteret. Jag tror också att hotellets närvaro gör det lättare att attrahera nya hyresgäster i retailbranschen. ✨

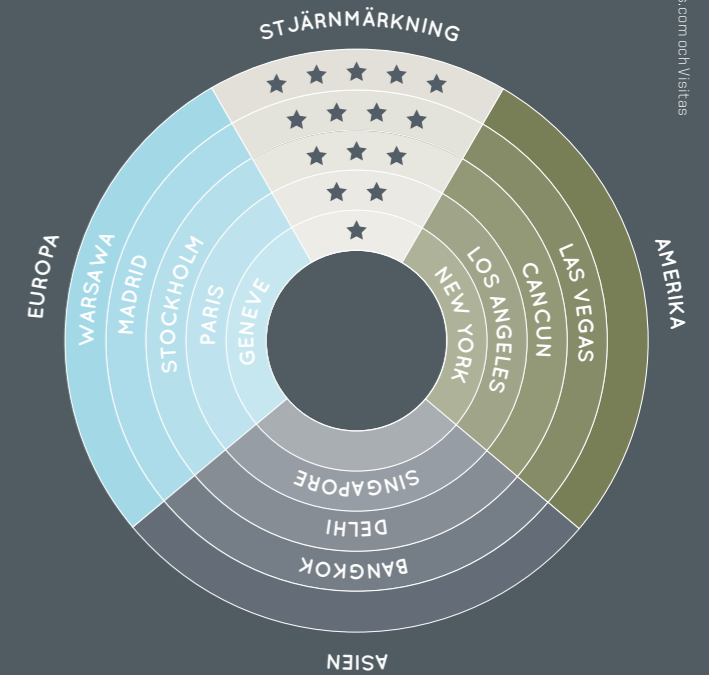
# HOTELLOGRAF



## CLUB Sandwich

1. Geneve: £19.96	6. Rom: £14.59
2. Paris: £17.99	7. Tokyo: £13.57
3. Oslo: £17.51	8. London: £13.53
4. Stockholm: £15.15	9. Sydney: £13.46
5. Köpenhamn: £14.64	10. Hong Kong: £12.98

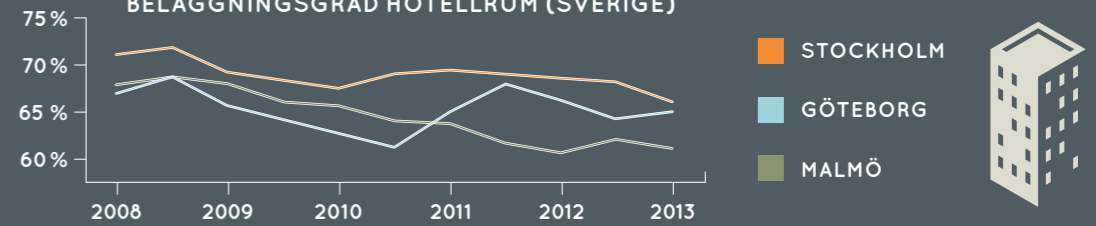
### HUR MÅNGA STJÄRNOR FÅR DU FÖR £100?



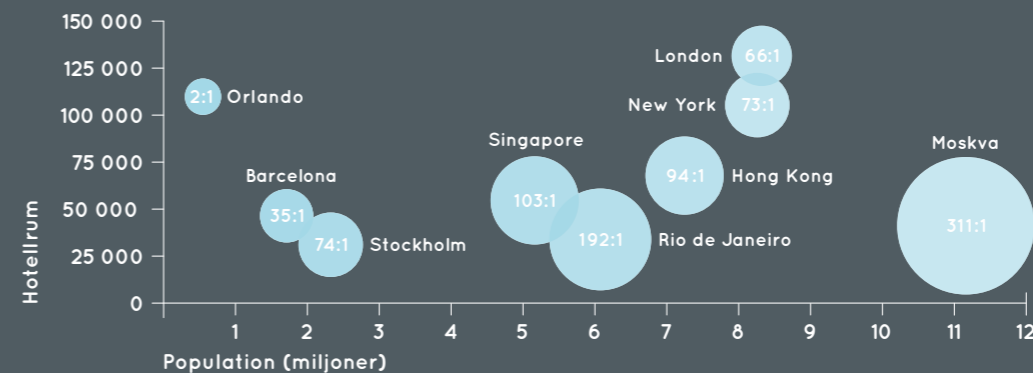
### STOCKHOLM 2013



### BELÄGGNINGSGRAD HOTELLRUM (SVERIGE)



### ANTAL INVÅNARE PER HOTELLRUM I VÄRLDENS STÄDER



### VÄRLDENS DYRASTE HOTELL

Snittpris i Pund  
**186**

- Oman £186
- Monaco £184
- Mauritius £171
- Saudiarabien £150
- Ryssland £147

Sverige £119

## SIFFROR

FRÅN VISITAS AVDELNINGSCHEF FÖR BRANSCHKONOMI BJÖRN ARNEK.

•••

### Hur ser det ut med den ekonomiska tillväxten i hotellbranschen just nu?

– 2012 och 2013 har inte varit några fantastiska år ekonomiskt för hotellnäringen, men i det långa perspektivet är det en väldigt stabil och bra tillväxt i antalet hotellnätter per år i Stockholm. Under de senaste trettio åren har antalet belagda rum ökat med 3,5 % per år. Göteborg och Malmö har motsvarande tillväxt på 2,5 %, men utanför de svenska storstäderna har däremot den här tillväxten stannat av på 2000-talet. Hotellen i de svenska småstäderna har helt klart sämre beläggning. Det beror naturligtvis på att ekonomin växer snabbare i Stockholm, och den starka urbaniseringstrenden. Siffran för beläggningsgraden är hyfsat bra – 66 %. Och det är alltså snittet, för hotellen med centralt läge i storstäder kan siffran vara högre.

3,5  
2,5

De senaste trettio åren har antalet belagda rum ökat med 3,5 % per år. Göteborg och Malmö har motsvarande tillväxt på 2,5 %.

### Ser ni några förändringar i vilka resenärer som söker sig till Sverige och Stockholm?

– De senaste undersökningarna visar att ungefär 65 % av hotellnätterna bokas av affärsresenärer och resten är turister, men det är ingen nyhet. Inte heller att det under sommarmånaderna är motsatta förhållandet, då har vi mest turister och andra privatgäster på hotellen. Men det vi kan se är att andelen svenska gäster ökar allra snabbast. Jag tror att det bland annat beror på att Stockholm och Göteborg har blivit populära mötesstäder, affärsmöten och konferenser förläggs allt oftare här.

### Vilken typ av hotell är efterfrågade?

– Det beror på vilket segment man pratar om, affärsresenären eller turisterna. Men centralt och billigt är två huvudparametrar som attraherar hotellgäster, och det är naturligtvis en utmaning för Stockholm att kunna tillgodose.

■ *Visita är besöksnäringens bransch- och arbetsgivarorganisation. Besöksnäring får en allt större samhälls-ekonomisk betydelse och Visita verkar för att skapa förutsättningar för ökad tillväxt och nya jobb.*

## VAD ÄR ETT HOTELL IDAG?

Tre frågor till Patrik Åström



ARBETSPLATS, NÖJESPLATS, AVSLAPPNING, UPPKOPPLING, ELLER BARA EN PLATS ATT SOVA? BERÖENDE PÅ VEM DU ÄR OCH I VILKET SAMMANHANG DU RESER HAR DU HELT OLIKA FÖRVÄNTNINGAR OCH ÖNSKEMÅL PÅ DITT HOTELL. HOTELLMARKNADEN ÄR I STÄNDIG UTVECKLING, NYA AKTÖRER KOMMER IN PÅ MARKNADEN, KEDJOR, FUSIONER OCH NYA TRENDER SKAPAS.

VI PEJLAR TRENDLÄGET med Patrik Åström, delägare i konsultbyrå HOPS Management som hjälper fastighetsägare och investerare att utveckla nya, eller förädla befintliga, fastigheter för hotell, restauranger eller andra möteskoncept.

### Vad är ett hotell idag egentligen?

Gränserna börjar allt mer suddas ut mellan vad som är ett hotell, en lägenhet, ett hostel och så vidare. Den service och de tjänster som är sammankopplade med hotellklassificeringar och stjärnor spelar inte längre samma roll i resenärernas val av boende, det som förut ansågs som lyx är idag standard. Vissa resenärer är ute efter en upplevelse och vi ser fler specialiserade hotell

som ishotellet och hotell i trädkojor på marknaden. I lyxsegmentet märker vi fler personliga och mindre hotell där varken miljön eller servicen utgår från det konventionella i branschen. Jag tror också att vi har en trend där de resvane, urbana storstadsresenärerna söker hotell huvudsakligen utifrån läget. De vill ha tillgänglighet till citylivet och har inget emot att checka in på egen hand och bära upp väskan på rummet själv i utbyte mot ett lägre pris.

### Vad är branschens utmaning i att hänga med i hotelltrenderna?

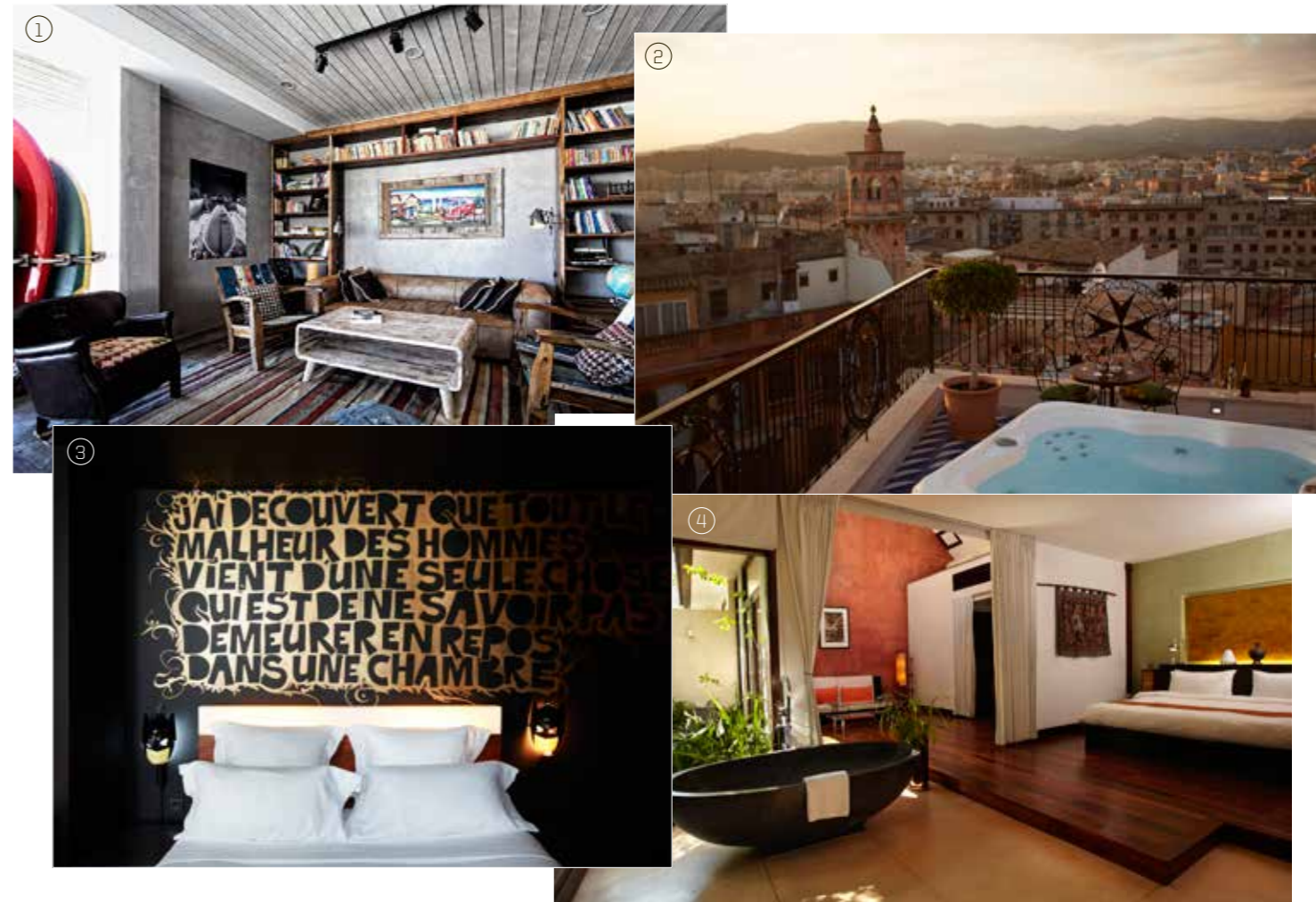
Det handlar förstås om att skapa hotellkoncept som innehåller något som både attraherar nya gäster och behåller dem. Ett hotell måste våga profilera, ta ställning och vara tydligt. Att vara kul är nog också allt viktigare. Jag tror att den sociala biten, att gästerna ska kunna träffa likasinnade resenärer på sitt eget hotell och ha tillgång till det lokala kulturlivet är något som hotellgästerna värderar högt.

### På vilket sätt påverkar hotellen staden?

Hotell av idag är i allra högsta grad en del av en stad. De flesta hotell satsar på en bra bar eller restaurang och det finns ett utbyte och en kontakt mellan hotellet och kvarteret det ligger i. Ett hotell kan vara med och helt förändra miljön på en plats i en stad. Ta till exempel Norra bantorget i Stockholm – efter Clarions hotelletablering där är torget nu verkligen en levande plats. Hotell och restauranger påverkar stämningen i ett område. Eller kan, som med Mood-gallerian i city, tillföra något till ett shoppingcenter.★

## HOTELL HOBBIES

HOTELL FÖR ALLA TYPER. Fyra spännande hotell från lika många länder. Vare sig du är surfare eller kulturmedveten – HÄR ÄR NÅGRA TIPS.



### 1. Surfers Lodge – Peniche

I surfparadiset Peniche, norr om Lissabon, har några svenskar öppnat ett nytt hotell. Med 17 personligt inredda rum och en restaurang som heter Lagom har det alla möjligheter att bli ett andra hem för alla surfare.

[SURFERSLODGEPENICHE.COM](http://SURFERSLODGEPENICHE.COM)

### 2. Hotel Cort – Palma

I Palmas gamla stad ligger restaurangen som är ett hotell. Går du upp en trappa så öppnar sig en privat värld med 16 sviter. Var och en med egen stark karaktär. Några med inbjudande takterrass.

[HOTELCORT.COM](http://HOTELCORT.COM)

### 3. Mama Shelter – Paris

Philippe Starck har gett compact living en ny dimension. Hotellet, som ligger en bit utanför centrala Paris, har en underbar atmosfär. Du hittar syskonhotell i Lyon, Marseille, Bordeaux och Istanbul.

[MAMASHELTER.COM](http://MAMASHELTER.COM)

### 4. Heritage Suites Hotel – Siem Reap

Tänker du besöka de världsberömda templen vid Angkor i Kambodja så ska du bo på Heritage Suites Hotel. Boutiquehotellet erbjuder en smakfull blandning av traditionell asiatisk formgivning med moderna inslag.

[HERITAGESUITESHOTEL.COM](http://HERITAGESUITESHOTEL.COM)



# BEE URBAN

Bee Urban är ett "MILJÖMUPPSFÖRETAG" I GRUNDEN, men det är också viktigt för oss att PRATA AFFÄRSVÄRLDENS SPRÅK FÖR ATT FÅ UT MILJÖBUDSKAPET. För det är vad det handlar om: att prata om problematiken, SKAPA FÖRÄNDRING och se till att det blir så bra som möjligt för vildbina.

LJUS HONVING

SLUNGADE  
TVEKSSAMMA

FINA  
SLUNGADE  
FINA  
SLUNGADE

MAGNUS DAHLBERG OLA BILLMONT

NÄR JOSEFINA ODDSBERG VAR 18 ÅR LÄT HON I NÅGON SORTS UNGDOMLIG ENTUSIASM TATUERA IN EN HUMLA PÅ KROPPEN. EN SÖT LITEN GULSVART POLLINERINGSMÄSTARE SOM ÄR NÄRA SLÄKT MED HONUNGSBIET.



NÄSTAN 20 ÅR senare kan det smått rebelliska tatueringsmotivet ge en underförstådd förklaring till varför Joseфина idag driver Bee Urban, ett företag som bland annat erbjuder fadderskap av bin och bikupor i städer.

– Ja, förutom min tatuering har jag ingen som helst koppling till bin över huvud taget, konstaterar Bee Urbans vd. Men så här i efterhand funderar jag ju på om humletatueringen var "någons" sätt att berätta för mig...

Per definition skulle man kunna säga att Joseфина idag har ett storföretag. Antalet anställda medarbetare uppgår till drygt 250 000 – huvudparten är bin. Med 48 utplacerade bikupor i Stockholm innebär det att runt en kvarts miljon bin flyger runt i stan och jobbar i miljöns tjänst. Och det är också kort och gott hela affärsidén: att se till att bin är ett fortsatt naturligt inslag i våra städer och att lobba för en hållbar stadsutveckling. Allt började med en promenad i Kungliga nationalstadsparken för sju år sedan. Som nyutbildad biolog med inriktning på urbanekologi fick Joseфина och biologkollegan Karolina Lisslö en guidad visning av den unika parken, världens enda reservat i stadsmiljö. Och det var med lite sorg i hjärtat de båda lämnade parken.



– Guiden berättade att det försvann växter varje år ur nationalstadsparken på grund av att det inte fanns tillräckligt med pollinatörer, och att det här var ett växande problem.

Joseфина och Karolina startade först ett ideellt nätverk för parkpollination. De fick låna fiskestugan i den Kungliga nationalstadsparken, men fick inte tillräckligt med energi och snurr på pollinationen. Att underhålla och sköta bikupor tar tid.

– Det är inte för inte som biodling är en pensionärshobby, understryker Joseфина.

Men så, för några år sedan, kom de på den briljanta idén att låta andra företag sponsra bikuporna. För en årsavgift placeras kuporna ut där företagen vill ha dem och Bee Urban tar hand om skötsel och honungsutvinning.

– Bee Urban är ett "miljömuppsföretag" i grunden, men det är också viktigt för oss att prata affärsvärldens språk för att få ut miljöbudskapet, säger Joseфина. För det är vad det handlar om: att prata om problematiken, skapa förändring och se till att det blir så bra som möjligt för vildbina.

Men det är inte bara bina som Bee Urban vurmar för i sin miljövänliga affärsmodell. Sett lite större handlar det om att låta naturen utföra tjänster gratis, för miljöns skull.

– Ja, vi anlägger koldioxidsänkor i urban miljö, vi anlägger trädgårdar för att gynna lokal fauna och flora, och vi hjälper folk att anlägga våtmarker på exempelvis industrimark för att rena vatten, säger Joseфина. Dessutom jobbar vi med sociala projekt på skolor och är ute och föreläser. \*

## ETT FASTIGHETSBOLAG.

Så mycket mer än väggar, golv och tak.

2013 ÄR ÄNNU ett intressant år i AxFast's historia. Företaget fyller 20 år och jag har varit ansvarig i 10 år. Vad gör ett företag framgångsrikt, hur viktigt är ledarskapet, hur stor betydelse har arbetsplatsen, hur blir vi ett starkare lag, vad är vi bra på, vad kan vi göra annorlunda? Vi har i årets rapport försökt svara på dessa frågor och ge er en bild av hur vår process att ta fram ett nytt aktivitetsbaserat kontor gått till, vårt interna arbetsnamn under processen var "det smarta kontoret". Vi vill ge er en bild av varför hotell är ett så intressant komplement till en utvald fastighetsportfölj i Stockholms innerstad, ge er en historisk resa i en nyförvärd fastighet och förklara varför vi satt upp flera bikupor på taken till våra fastigheter i Stockholm.

Vi på AxFast tänker innanför och utanför fastighetens väggar. Staden och fastigheten ska förtjäna varandra, dra nytta av varandras existens. Därför ser vi inte våra fastigheter som solitärer, utan tar armkrok med staden och utvecklar dem tillsammans med människorna i dess närhet.

2013 har gått enligt plan. Året har präglats av en fortsatt koncentration mot Stockholm. Vi har sålt fastigheter i Göteborg, Norrköping och Malmö. Vi har under 2013 skrivit avtal om att förvärva PUB i Stockholm och sälja en fastighet i Visby där båda affärerna genomfördes under januari 2014. Den totala transaktionssumman blir 1,7 miljarder kronor.

De närmaste tre åren blir projektintensiva på AxFast. Om alla planer kommer på plats har vi projekt på 1,6 miljarder kronor. Samtidigt är årets resultat starkt och ett kvitto på att vår affärsmodell fungerar.

Inom affärsområde kontor har vi en projektportfölj på 650 miljoner kronor. Vi bygger om en del av kvarteret Bryggmästaren till hotell, och

innan vi är klara där har vi även skapat nya och utvecklade kontors- och handelsytor. I kvarteret Orgelpipan förbereder vi ett större projekt som beräknas vara klart till Citybanans invigning 2017.

Inom affärsområde logistik äger vi idag nio fastigheter till ett värde av 1,5 miljarder kronor. Även här finns utvecklingsprojekt, framförallt i Stockholm. Vi har under året färdigställt 22 000 kvm lager i Jordbro och vi har förberett ett nytt projekt på 30 000 kvm. Vi har inom affärsområdet en projektportfölj på 400 miljoner kronor.

Inom affärsområde handel har vi framförallt två stora projekt i Uppsala och Lund. I Uppsala rör det sig om ett stort projekt med nybyggnation som är utmanande. Arkitekten Tham & Videgård har ritat ett spännande hus som vi under två år ska bygga om och till vid Stora Torget i Uppsala. I Lund pågick arbete under året med en ombyggnad som blir klar under 2014 där vi moderniserar, skapar nya butiker och lyfter butiksfasaderna. En stor del av affärsområdets tid har ägnats åt ett omfattande förberedelsearbete med PUB. Det är en utmaning, en anrik handelsfastighet, ett fantastiskt hus där vi ska försöka skapa en attraktiv miljö som smälter in i staden och bidrar till dess myller. Vi har inom affärsområdet en projektportfölj på 550 miljoner kronor.

Kom förbi och upplev vårt nya kontor, ta en kaffe med våra medarbetare, smaka på vår "Roof Top Honey" som är fantastiskt god och få ett exemplar av vår bok Utvalda Lägen Stockholm. Vi har haft en spännande resa under 20 år och 2013 var inget undantag. 2014 blir ett bra år. ✨

*Mars 2014*

*Erik Lindvall, vd på AxFast*



**Annika Wigert**  
Ansvarig kundtjänst



**Hannele Nyström**  
Ansvarig hyresredovisning



**Jan Henriksson**  
Fastighetschef



**Erik Lindvall**  
Vd



**Tomas Henningsson**  
Fastighetschef



**Maria Huss**  
Fastighetsförvaltare



**Peter Rydberg**  
Fastighetsförvaltare



**Susanne Ögren**  
Redovisningsansvarig




**Mats Arnbom**  
Fastighetsförvaltare



**Olof Erstorp**  
Fastighetsförvaltare



**Stefan Norell**  
Ekonomis chef

  
RIDDARNA RUNT DET REKTANGULÄRA BORDET. Här är de.  
Elva utvalda kvinnor och män. Det handlar om  
ETT SAMMANSVETSAT LAG som gör AxFast framgångsrikt  
och kunderna nöjda och där var och en bidrar till god  
fastighetsutveckling. Här är ANSIKTENA OCH  
PERSONERNA bakom AxFast.



## KOMMENTARER OM VERKSAMHETSÅRET

### Allmänt om verksamheten

**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 2013 tecknat avtal om förvärv av fastigheten Torgvågen 7 (P.U.B.) i Stockholm. Fastigheten kommer att tillrättas under första kvartalet 2014. Förvärvet som genomförts via bolagsförvärv stärker ytterligare bolagets position på Stockholmsmarknaden.

Bolaget har under året avyttrat fem icke prioriterad fastigheter till olika köpare. Det total fastighetsvärdet för de avyttrade fastigheterna uppgår till drygt 600 mkr. Försäljningarna har genererat en reavinst om 130 mkr.

2013 har varit ett projektintensivt år och under året har en modern logistikanläggning i Jordbro färdigställt. Dessutom påbörjades en omfattande ombyggnad av kvarteret Bryggmästaren, där 7 000 m<sup>2</sup> kontor konverteras till hotell för Scandic Hotels nya hotellkoncept HTL. Under det fjärde kvartalet påbörjades även ett större handelsprojekt i centrala Uppsala i fastigheten Dragarbrunn 23:3.

Per 2013-12-31 äger AxFast AB 27 fastigheter via dotterbolag. Marknadsvärdet har bedömts till 6 509 mkr och samtliga fastigheter har värderats externt av Forum Fastighetsekonomi och CBRE.

### Koncernens nettoomsättning, resultat och balansomslutning i mkr

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsättning	444	388	318	308	282	261
Resultat efter finansiella poster	149	66	51	231	144	76
Balansomslutning	5 215	5 411	3 897	3 694	3 463	3 256

**Investeringar** | Koncernens investeringar i befintliga materiella anläggningstillgångar i form av ny- och tillbyggnad uppgick till 262 mkr.

**Finansiell ställning** | Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till 198 mkr. Årets kassaflöde uppgick till 148 mkr. Likvida medel uppgick per den 31 december 2013 till 320 mkr. Koncernens externa räntebärande upplåning uppgick till 2 932 mkr. Koncernens nettoskuldssättningsgrad (räntebärande lån minus likvida medel i relation till eget kapital) var vid årets slut 127 %. Det synliga egna kapitalet i koncernen per den 31 december 2013 uppgick till 2 053 mkr. Soliditeten (beräknad som synligt eget kapital i relation till totalt kapital) uppgick till 39%.

**Moderföretaget** | Moderföretagets verksamhet omfattar teknisk och ekonomisk förvaltning av koncernens fastigheter. Redovisad nettoomsättning utgjorde 30 mkr (30). Moderbolaget finansieras genom förvaltningsarvoden från dotterbolag. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 117 mkr (23). Moderföretagets egna kapital per 31 december 2013 uppgick till 2 165 mkr (2 026). Antalet anställda vid årets slut var 11 (11).

### Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

**Koncernen** | AxFast koncernens fastighetsbestånd är koncentrerat till utvalda orter med stark ekonomisk tillväxt. Det långsiktiga målet är en balanserad fastighetsportfölj inom segmenten kontor, handel, hotell och logistik.

Fastighetsbeståndet ska utgöras av en stabil bas med fastigheter som ger säkra, långsiktiga kassaflöden, en del som omsätts utifrån konjunkturläget, samt en mindre del projektinriktade fastigheter. Samtliga fastigheter i portföljen ska ha ett mycket bra läge på den lokala marknaden. Fastighetsportföljen ska kännetecknas av balans mellan avkastning och risk.

**Risker** | AxFast's 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 procent per 1 januari 2014 skulle påverka 2014 års resultat med 5 mkr.

För att utveckla bolagets fastighetsportfölj har AxFast ett stort fokus på projektutveckling. Vid nyproduktion och större utvecklingsprojekt eftersträvas alltid en låg risknivå och som regel startas inte projekten förrän större delen av lokalytorna är uthyrda. Ett kontinuerligt arbete har också bedrivits för att utveckla den ekonomiska uppföljningen av de pågående projekten, allt för att tidigt i processen identifiera eventuella projektavvikelse.

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 39 procent och den justerade soliditeten (där hänsyn tagits till övervärdena på fastigheterna) uppgår till 52 %. Räntekostnaderna utgör en av de större kostnadsposterna 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 3,7 år. En förändring av marknadsräntan med +/- 1%-enhet ger en kassaflödeseffekt om +/- 8 mkr för 2014.

Bolagets fastigheter redovisas till anskaffningsvärde i balansräkningen. AxFast marknadsvärderar med hjälp av Forum Fastighetsekonomi och CBRE sitt fastighetsbestånd två gånger per år för att identifiera eventuella 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 hyrestillväxt, den lokala utbuds- och efterfrågebalansen, möjligheten till lånefinansiering samt avkastningskravens utveckling. Vid årets utgång uppgick fastigheternas redovisade värde till 4 834 mkr och fastigheterna marknadsvärderades till 6 509 mkr.

### Förslag till disposition beträffande bolagets vinst eller förlust

Styrelsen föreslår att kr 2 160 052 182 disponeras enligt följande.

Utdelning, 40 000 aktier à 100 kr per aktie	4 000 000
Balanseras i ny räkning	2 156 052 182
<b>Summa</b>	<b>2 160 052 182</b>

Koncernens fria kapital per 31 december 2013 uppgick till 2 030 565 Tkr. Någon överföring till bundna reserver kommer inte att ske.

Styrelsen anser att den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med regler i ABL 17 kap 3§. Utdelning bedöms inte hindra bolaget eller koncernföretagen från att fullgöra sina förpliktelser på kort eller lång sikt, inte heller från att göra erforderliga investeringar.

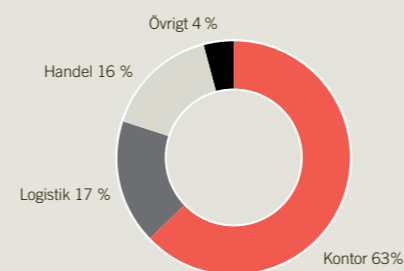
Vad beträffar företagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar.



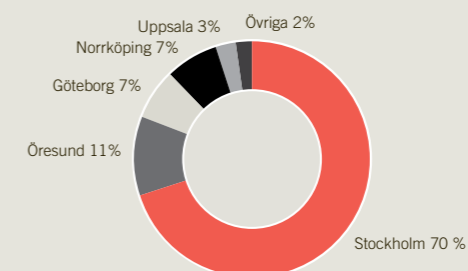
## RESULTATRÄKNING

Belopp i tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013-01-01 -2013-12-31	2012-01-01 -2012-12-31	2013-01-01 -2013-12-31	2012-01-01 -2012-12-31
Nettoomsättning	444 190	387 689	29 627	30 369
	444 190	387 689	29 627	30 369
<b>Rörelsens kostnader</b>				
Fastighetskostnader	-74 137	-53 478		
Övriga externa kostnader	-64 449	-50 805	-12 567	-10 101
Personalkostnader	-43 218	-20 238	-43 218	-20 238
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	-132 591	-119 321	-126	-63
Nedskrivningar/reverseringar	-	2 239	-	-
Rörelseresultat	129 795	146 086	-26 284	-33
<b>Resultat från finansiella poster</b>				
Resultat från andelar i koncernföretag	130 168	11 029	126 867	12 270
Ränteintäkter och liknande resultatposter	592	800	64 358	35 798
Räntekostnader och liknande resultatposter	-111 417	-91 695	-47 804	-25 446
Resultat efter finansiella poster	149 138	66 220	117 137	22 589
<b>Bokslutsdispositioner</b>				
Bokslutsdispositioner, övriga	-	-	-5 885	-
Resultat före skatt	-	-	111 252	22 589
<b>Skatt på årets resultat</b>	-8 370	-21 743	4 018	-2 634
Årets resultat	140 768	44 477	115 270	19 955

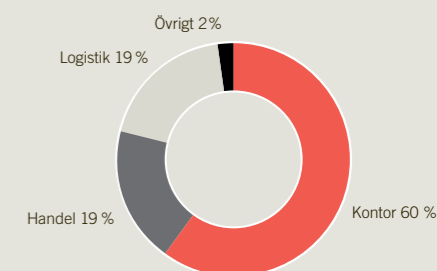
Fördelning marknadsvärde/segment



Fördelning marknadsvärde/region



Fördelning hyresintäkter/segment



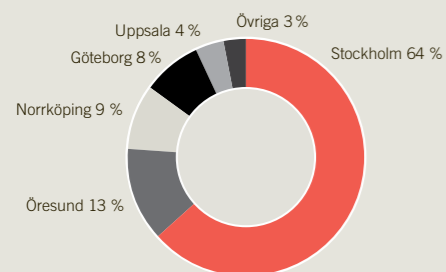


# BALANSRÄKNINGAR

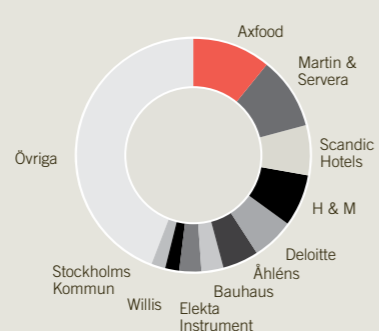
Belopp i tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
Materiella anläggningstillgångar				
Byggnader och mark	4 607 207	5 051 292	-	-
Inventarier, verktyg och installationer	82 007	49 941	1 784	221
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	144 972	84 637	-	-
	4 834 186	5 185 870	1 784	221
Finansiella anläggningstillgångar				
Andra långfristiga värdepappersinnehav	-	17	1 359 749	1 467 573
	-	17	1 359 749	1 467 573
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>4 834 186</b>	<b>5 185 887</b>	<b>1 361 533</b>	<b>1 467 794</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
Kortfristiga fordringar				
Kundfordringar	3 873	1 589	2 648	-
Fordringar hos koncernföretag	-	-	1 486 956	1 749 111
Skattefordringar	-	728	-	728
Övriga fordringar	38 281	17 223	47	148
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18 919	33 089	3 759	1 619
	61 073	52 629	1 493 410	1 751 606
Kassa och bank	320 607	172 601	280 049	-45 224
Summa omsättningstillgångar	381 680	225 230	1 773 459	1 706 382
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>5 215 866</b>	<b>5 411 117</b>	<b>3 134 992</b>	<b>3 174 176</b>

Belopp i tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
<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	18 674	800	800	800
	22 674	4 800	4 800	4 800
Fritt eget kapital				
Fria reserver	1 889 797	1 866 648	2 044 782	2 000 811
Årets resultat	140 768	44 477	115 270	19 955
	2 030 565	1 911 125	2 160 052	2 020 766
	<b>2 053 239</b>	<b>1 915 925</b>	<b>2 164 852</b>	<b>2 025 566</b>
<b>Obeskattade reserver</b>				
Periodiseringsfonder	-	-	5 885	-
	-	-	5 885	-
<b>Avsättningar</b>				
Avsättningar för uppskjuten skatt	49 433	56 731	-	-
	49 433	56 731	-	-
<b>Långfristiga skulder</b>				
Övriga skulder till kreditinstitut	2 062 950	2 717 590	-	-
	2 062 950	2 717 590	-	-
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	868 900	456 404	230 000	330 000
Leverantörsskulder	33 992	46 393	7 637	1 654
Skulder till koncernföretag	-	73 800	690 277	807 692
Skatteskuld	-	-	3 621	-
Aktuella skatteskulder	9 657	1 134	-	-
Övriga skulder	-	13	1 667	3 253
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	137 695	143 127	31 053	6 011
	1 050 244	720 871	964 255	1 148 610
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>5 215 866</b>	<b>5 411 117</b>	<b>3 134 992</b>	<b>3 174 176</b>

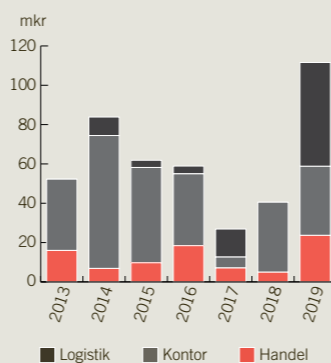
Fördelning hyresintäkter/region



Fördelning hyresintäkter/kunder %



Hyresstockens förfallostruktur



## STYRELSE AXFAST

### Göran Ennerfelt

Ordförande. Ledamot av styrelsen sedan 1993. Göran är vd i Axel Johnson Holding samt styrelseordförande i kapitalförvaltningsverksamheten AltoCumulus och i amerikanska Axel Johnson Inc. Tidigare var Göran 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

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

### Fredrik Persson

Ledamot av styrelsen sedan 2005. Fredrik är även styrelseordförande i Axfood, Mekonomen Group, Axstores och Svensk Bevakningstjänst. Vice ordförande i Martin & Servera och Svensk Handel samt ledamot av styrelsen i Axel Johnson International, Novax, Svenskt Näringsliv samt Electrolux.

### Staffan Linde

Ledamot av styrelsen sedan 2001.

### Anders G. Carlberg

Ledamot av styrelsen sedan 2008. Ledamot av styrelsen i Beijer Alma AB, Mekonomen AB, Sweco AB och Svenskt Stål AB (SSAB), Investment AB Latour, Gränges AB, Recipharm AB m.fl.

### Hans Dalborg

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

### Caroline Berg

Ledamot av styrelsen sedan 2012. Caroline är även styrelseledamot i Axel Johnson International, Axstores, Åhléns, Filippa K, Handelshögskolans Advisory Board samt SOS Barnbyar. Styrelseordförande i Erik och Göran Ennerfelts fond för svensk ungdoms internationella studier.

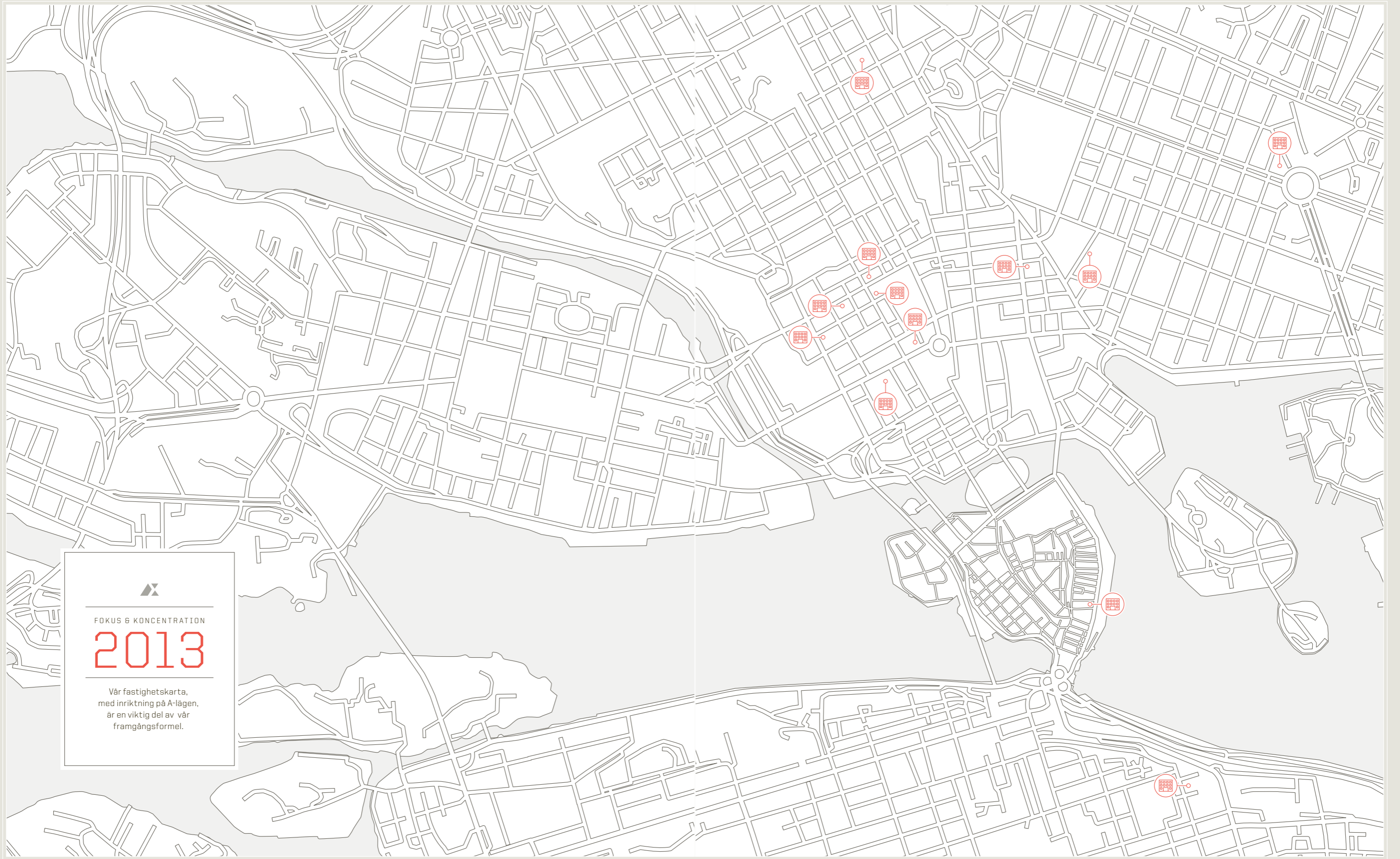
### Erik Lindvall

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 AB	AXEL JOHNSON INC.	AXFAST AB	ALTOCUMULUS AB
Bygger och utvecklar verksamheter inom handel och tjänster.	Produkter och tjänster inom energi, industri, miljö och medicinsk sektor i Nordamerika.	Ska utveckla och äga kommersiella fastigheter i utvalda orter med stark ekonomisk tillväxt.	Arbetar med kapitalförvaltning och har kontor i Stockholm och Luxemburg.
I KONCERNEN INGÅR FÖLJANDE BOLAG:	I KONCERNEN INGÅR FÖLJANDE BOLAG:		
AXEL JOHNSON INTERNATIONAL Teknikhandelskoncern med fokus på produkter, system och servicetjänster för industriella kunder i Europa.	SPRAGUE OPERATING RESOURCES LLC Distribution av energiråvaror och hantering av bulk gods 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 kommunal och industriell vattenrening.		
AXSTORES Ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med varuhus och butiker inom skönhet, hem och mode.	KINETICO INCORPORATED Produktion och försäljning av vattenreningsprodukter, både kommersiella och för bostäder.		
MARTIN & SERVERA Ledande grossist och specialist inom restaurang och storkök.	NEWTRAX NewtrAx investerar i och utvecklar tillväxtbolag.		
MEKONOMEN GROUP Norra Europas ledande koncern för ditt billiv, noterad på Stockholmsbörsen.			
NOVAX Utvecklar och investerar i små- och medelstora tillväxtföretag.			
SVENSK BEVAKNINGSTJÄNST Erbjuder kompletta säkerhetslösningar för företag och privatpersoner.			
			NORDSTJERNAN AB Nordstjernen är ett familjekontrollerat investeringsföretag, som genom aktivt ägande i nordiska företag ska skapa värdetillväxt. Investeringarna ska vara långsiktiga. Nordstjernen är huvudägare i bland annat NCC, Salcomp, Ramirent, Nobia, Rosti, Etac och Ekornes samt stor aktieägare i bland annat Active Biotech. Axel Johnson Gruppens ägarandel i Nordstjernen uppgår till sex procent.



  
FOKUS & KONCENTRATION  
**2013**  
Vår fastighetskarta,  
med inriktning på A-lågen,  
är en viktig del av vår  
framgångsformel.



# FASTIGHETSFÖRTECKNING

## UTHYRINGSBAR YTA (KVM) / LOKALTYP

Kommun	Adress	Fastighetsbeteckning	Bostäder	Handel	Kontor	Lager/ Logistik	Övrigt	Garage/P-hus	Total yta (exkl. garage)	Obebyggd tomt	Byggnadsår	Taxeringsvärde tkr
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 20 B	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
Halmstad	Fraktgatan	Vrangelsvro 5:4			3 700	45 650			49 350		2009	84 570
Haninge	Lillsjövägen	Jordbromalm 4:8				20 998			20 998		2012/2013	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	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	Nytorpgsgatan 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	Norrlandsgatan 20	Vildmannen 10		790	2 225	95			3 110		1888/1992	139 000
Stockholm	Tulegatan 15-19 mfl	Taktäckaren 1	2 207	785	17 773	886	829	2 500	22 480		1896/2001/2003	680 000
Stockholm	Kungsgatan 53 mfl	Bryggmästaren 5		486	6 069	259			6 814		1880/1912	44 800
Stockholm	Gamla Brog. 32 mfl	Bryggmästaren 6		509	914	90			1 513	1750/1880/1980/2003		253 000
Stockholm	Kungsgatan 55 mfl	Bryggmästaren 7		1 042	4 509	670			6 221		1880	161 000
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>8 513</b>	<b>72 137</b>	<b>60 208</b>	<b>120 022</b>	<b>2 377</b>	<b>9 553</b>	<b>263 257</b>	<b>64 000</b>		<b>3 524 740</b>





telefon 08-752 53 00 | [www.axfast.se](http://www.axfast.se)