

HANDELSINVEST

FEBRUAR
2020



**TEATERCHEF
KASPER HOLTEN**

DU KAN IKKE SÆTTE TIDEN I BANKEN

Kasper Holten har altid haft travlt og nået meget på kort tid. Men med rollen som far er kommet en ny bevidsthed om, at det levede liv ligger i alle de små banale øjeblikke.

TEMA SPANIEN

Politiske knuder, frygt for Catalexit og underbetalt arbejdskraft

TENDENS 4-DAGES ARBEJDSUGE

Mød en virksomhed, hvis ansatte arbejder mindre og bedre nu

HØJSKOLER EN DANSK GRUNDPILLE

I 175 år har højskolerne dannet folket – det gør de stadig



Handelsinvest er en publikation for investorer i Investeringsforeningen Handelsinvest. Magasinet udkommer to gange årligt i forbindelse med hel- og halvårsrapporter.

Distribution Magasinet sendes til alle navnenoterede investorer. Er der flere investorer i samme husstand, tilstræber vi at sende ét eksemplar af magasinet Handelsinvest til husstanden. Ved spørgsmål vedrørende distribution er du velkommen til at kontakte Handelsinvest, tlf. 97 12 33 55.

Redaktion Henrik Kragh (ansv. redaktør)
Lone Skiffard
Ulla Hinge Thomsen (redaktør)
Benjamin Holst
Elisabeth Hamerik Schwarz

Redaktionen er afsluttet
10.01.2020

Art direction og produktion
OTW

Forsidefoto Carsten Snebjerg

Tryk Reklametryk

Oplag 12.000

Ansvarsfraskrivelse

Oplysninger i dette materiale kan ikke betragtes som rådgivning vedrørende investeringer. Magasinet er ikke og må ikke opfattes som et tilbud eller opfordring til køb af investeringsbeviser i afdelinger af Investeringsforeningen Handelsinvest. Bladet kan ikke erstatte en individuel rådgivning af investor. Handelsinvest påtager sig ikke noget ansvar i forhold til dispositioner, der er foretaget i tillid til bladets indhold, og investor opfordres til at søge rådgivning forud for enhver værdipapirinvestering. Oplysninger om de enkelte afdelingers gældende prospekter samt senest offentliggjorte årsrapport eller halvårsrapport kan findes på handelsinvest.dk

Handelsinvest
Østergade 2, 7400 Herning
Tlf. 97 12 35 55
Info@handelsinvest.dk
Handelsinvest.dk



10

FOKUS

SPANIENS VÆKST HAR SKABT NY UNDERKLASSE

Spanien er forsigtigt på vej ud af krisen, men meget af væksten er bygget på lav løn, og politiske knaster driller stadig.

14

ARBEJDSSTID

VIL DU ARBEJDE FIRE DAGE OM UGEN?

Datavirksomheden IIH Nordic har vendt organisationen på hovedet og indført fire dages arbejdsuge. Med gladere og mere produktive medarbejdere til følge.



3 LEDER

Farvel til 2019, et investeringsår med mange udsving, men med høje afkast.

4 NOTER

Hvem ringer? Den gode leder. Stor vækst i E-handel.

17 HØJSKOLERNE GIVER OS TILLID TIL HINANDEN

I 2019 blev Danmarks ældste højskole 175 år. Højskolerne har dannet folket, skabt tillid og er i dag populære igen. Vi har mødt to, der har været af sted.

20 TEMA: BÆREDYGTIG BUSINESS

Før i tiden var bæredygtighed en passus på en hjemmeside, i dag er det en del af bundlinjen. Mød en ny og en gammel virksomhed, der har bæredygtighed som strategi.

6

INTERVIEW

"TIDEN ER DEN VIGTIGSTE INVESTERING"

Teaterchef Kasper Holten har altid kæmpet med sin monstrøse kalender og værner i dag mere end nogensinde om de dyrebare timer, han har som far og kunstner.



24 TENDENS: KEDSOMHED ER DET NYE SORT

Er du god til at kede dig? Så er du måske en af fremtidens vindere. For store problemer kræver vedholdenhed, og det er tit - kedeligt.

26 MARKEDSUDVIKLING

Ingen tegn på bragende opsving i 2020.

30 AFKAST

Sådan har medlemmernes afkast været i den forløbne periode.

31 DIN FORMUEFORDELING

Handelsinvests bedste råd til dine valg af investeringer.

32 VERDEN I TAL

Sjove tal, du ikke vidste, du havde brug for at kende.



KÆRE INVESTOR

Det kan være svært at sige farvel til 2019, for det har været et godt år at være investor i Handelsinvest.

AFKASTET I DE SEKS AKTIEAFDELINGER efter omkostninger har ligget på mellem 18% og 34%, fra 0,3% til 13% i obligationsafdelingerne og fra 0,4% til knap 22% i de blandede afdelinger. Ingen afdelinger med negative afkast, selv om stort set alle danske pengeinstitutter, til sammenligning, har indført negative renter for kontante indeståender.

Selv om afkastene har været høje, har det ikke været noget nemt investerings-år. Det skyldes de mange udsving. 1. kvartal viste sig fra sin allerbedste side, hvorefter det gik noget op og ned, afsluttende med en god december måned. Brexit, Trump, handelskrig og mere spøger forsat, og i skrivende stund er USA og Iran i noget, der kan ende i en krig. Herhjemme fik vi ny regering, og statsminister og Lars Løkke stoppede som formand for Venstre efter interne uenigheder.

Både i Danmark og udlandet er en af de nye helt store dagsordener bæredygtighed. Vores lille jordklode slås blandt andet med CO2 og en fortsat voksende befolkning. For førstnævntes vedkommende hjælper det ikke ligefrem, at Australien nærmest er ved at gå op i røg, og befolkningsvæksten kræver store ressourcer på alle fronter. Det kan være svært at vurdere, om klimaforandringer skyldes CO2/befolkningstilvækst, eller der blot er tale om jordklodens almindelige udvikling over tid. Men fra min stol ser det ud til, at vi er nødt til at gøre noget, og det noget kan være alt fra at bekæmpe madspild, øge andelen af vedvarende energi, opfinde alternative emballeringer,

begrænse anvendelsen af fossile brændstoffer, genbruge råstoffer, tænke over, hvordan vi forbruger energi, gøre op med "køb og smid væk"-kulturen med mere.

I Handelsinvest har vi investeret bæredygtigt i en årrække og er lykkedes med at levere flotte afkast. Vi tror på, at bæredygtige investeringer og gode afkast godt kan gå hånd i hånd. Du kan læse meget mere om bæredygtige investeringer i temaet inde i bladet.

Vi har i 2019 afholdt tre investorarrangementer, hvor blandt andet Samuel Rachlin fortalte om den stigende populisme. I 2020 øger vi antallet af investormøder, som er planlagt til afholdelse i Herning, Aarhus, Fredericia og Allerød. Datoer vil blive offentliggjort i magasinet her til august.

I det magasin, du sidder med i hånden, kan du læse mange forskellige artikler, blandt andet om teaterchef Kasper Holten, Spanien, korte arbejdsuger og bæredygtighed som strategi.

Jeg håber, du vil finde inspiration i magasinet og glæder mig til, at vi måske ses til efterårets investorarrangementer.

God læselyst og på gensyn.

Henrik Kragh

aktiemarkedet

2020 BLIVER ET ÅR MED UDSVING

✦ AF AKTIESTRATEG MICHELLE NØRGAARD

HANDELSFORHANDLINGER MELLEM KINA OG USA, Brexit-forhandlinger og Mellemøsten kan blive bestemmende for det kommende års aktiemarkeder.

Til trods for at det ledende verdensindeks, MSCI World Index, endte med +24,75% (målt i lokal valuta) for aktieåret 2019, var udviklingen på aktiemarkederne i 2. halvdel af 2019 ikke lige så prangende som første. 2. halvår var mere turbulent på grund af begrænset fremdrift i handelsforhandlingerne mellem USA og Kina, Brexit-usikkerhed og en øget frygt for en snarlig større recession i verdensøkonomien som følge af skuffende makroøkonomiske nøgletal. Specielt det sidste skabte bekymring i sensommeren, da flere tal indikerede, at udviklingen i den globale økonomi ikke var så solid som ventet. Hvor flere af de makroøkonomiske opgørelser fra USA fortsat pegede på en solid økonomi, gav nøgletallene fra Eurozonen, især Tyskland bekymring blandt investorerne for, hvorvidt Tysklands økonomi og Europa var på vej ned i en hård økonomisk afmatning.

I de seneste måneder af 2019 begyndte flere af de makroøkonomiske nøgletal dog igen at vise stabiliseringstegn, godt understøttet af en mere lempelig pengepolitik fra flere ledende centralbanker i form af rentenedsættelser. Dermed blev recessionsbekymringerne sparket til hjørne. Samtidig faldt renterne på statsobligationer til nye rekordlave niveauer i 2019, hvilket var understøttende for risikofyldte aktiver som aktier. En afklaring i handelskrigen mellem USA og Kina var blandt de primære drivkræfter på aktiemarkederne i december, idet parterne nåede til enighed om indholdet af en fase-1 delaftale. Trods aftrapningen af handelskrigen er forhandlingerne om en fase-2 delaftale gået i gang. Denne kan vise sig langt vanskeligere at nå til enighed om, da større knaster som Kinas industripolitik, skal diskuteres. Dermed vil forhandlingerne mellem USA og Kina igen blive et tema i år.

For 2020 er vi forholdsvis fortrøstningsfulde, om end vi ikke venter solid økonomisk fremgang. Især USA, Euro-området og Kina vil formentlig være præget af en svag vækst i den kommende tid. Vi venter samtidig, at renterne vil forblive på et lavt niveau, hvilket bør understøtte aktiemarkedet. Vi venter, at den amerikanske centralbank vil sænke renten i 2020, mens den europæiske centralbank vil fastholde renten uændret. Vi forventer, at afkastet for 2020 vil være moderat, samtidig med, at 2020 vil være præget af en række udsving. De svære Brexit-forhandlinger skal først til at gå i gang nu, mens handelskrigen kan byde på overraskelser. Endelig har vi set, at situationen i Mellemøsten har medført periodevis uro. På regionsniveau har vi en mindre overvægt i USA, en neutralvægt i Danmark, mens vi har en undervægt i Fjernøsten, Europa, Japan og Latinamerika.

guide

HVEM ER DET, DER RINGER?

Mobilen ringer, og et nummer, du ikke kender, viser sig på displayet. Straks tænker du nok: Er det mon en telefonsælger? Afløst af: Hvad nu, hvis det noget vigtigt? Tiderne, hvor alle kunne findes i telefonbogen, er forbi, men heldigvis findes der et par andre tricks, der muligvis kan hjælpe dig til at finde ud af, hvem ringer.



Old school

Godt nok får vi ikke længere murstenstunge telefonbøger med posten, men De Gule Sider og Krak findes online. Søg på nummeret, og find også ud af, om andre har rapporteret nummeret som 'marketing' eller 'useriøs virksomhed' – så er det nok ikke tante Oda, der har fået nyt nummer.

Facebook

Oftest kan du finde nummeret via Facebook, hvis personen altså har indtastet deres telefonnummer på et tidspunkt. Er det svindlere eller sælgere, kan du også være så heldig, at nummeret optræder på en side, hvor Facebook-brugere advarer imod nummeret.

Google

Gode gamle Google. Hvis nummeret er et virksomhedsnummer, kan du ofte finde det ved en Google-søgning – og igen: finde ud af, om nummeret er suspækt eller ok ved hjælp af folk, der har advaret.

MobilePay

Over tre millioner danskere har MobilePay, og dermed kan der være en god chance for at finde nummeret der. Skriv nummeret, indtast 1 krone og tryk næste, og så vil personens navn dukke op, hvis vedkommende har MobilePay. Husk at afbryde, så du ikke overfører penge.

Kilde: Samvirke



VIDSTE DU, AT ...

... hvis du læser en sms eller mail midt i, at du sidder og laver en koncentrationskrævende opgave foran skærmen, tager det i gennemsnit 15 minutter at vende tilbage til opgaven?

Det viser et studium lavet af Microsoft i samarbejde med University of Illinois.



E-HANDEL OPLEVER FORTSAT STOR VÆKST

På ti år er antallet af danskere, som køber dagligvarer på nettet, tredoblet.

Klik. Klik, klik, aftensmad. Det er nemt og derfor mere populært end nogensinde at købe sine dagligvarer på nettet. I dag køber hver fjerde ind online, og det er en tredobling på ti år, mens den kraftigste stigning er sket indenfor de seneste par år, viser tal fra Danmarks Statistik.

Især de unge og midaldrende har droppet supermarkedskøen og er gået online i stedet. Blandt de 20-39-årige køber 33 procent ind på nettet,

og blandt de 40-59-årige er det 27 procent. Den store vækst i onlineindkøb har samtidig gjort, at de fysiske butikker er faldet med 22 procent fra 2009-18.

Ser man på den samlede detailhandel, oplever e-handlen også en kraftig vækst ifølge en analyse fra Dansk Erhverv. I 2018 handlede vi for 142 milliarder kroner online. Det gør Danmark til et af de mest e-handlede folkefærd. Hele 84 procent af os handler på nettet.

HUSK

Generalforsamling
den 10. marts 2020
kl. 10.00. Se mere på
handelsinvest.dk
fra den 25.
februar 2020

Ti kendetegn ved DEN GODE LEDER

Igennem ti år har Google undersøgt, hvad der gør en leder til den gode leder. Projektet hedder Project Oxygen, og formålet har været at kunne undervise egne ledere.

Ifølge Google er en god leder:

En god coach

1 Fremfor at gå i løsningsmode bruger den gode leder problemer som en læring, der kan få virksomheden til at vokse.

Frihed fremfor kontrol

2 "Jeg elsker, at chefen tjekker alt, hvad jeg gør," sagde ... ingen medarbejder nogensinde. Derfor giver den gode leder medarbejderne rum til at følge deres ideer, tage risici - og lave fejl.

Skaber et godt arbejdsmiljø

3 Den gode leder gør medarbejderne trygge, så de ved, at deres chef aldrig kunne finde på at hænge dem ud for fejl.

Produktiv og resultatorienteret

4 Som god leder er man ikke bare stjernespilderen - man sørger for, at teamet er et stjernehold.

God kommunikatør

5 En god leder lytter og registrerer og sørger for at kommunikere tydeligt, så medarbejderne ved, hvorfor de skal gøre ting.

Medarbejderstøtte

6 Den gode leder støtter medarbejderne i deres karriereambitioner.

En klar strateg

7 Når en leder er god, er strategien og visionen helt tydelig for medarbejderne.

Specialist

8 Det skal ikke kun være medarbejderne, der ved, hvordan tingene fungerer. Den gode leder ved det også.

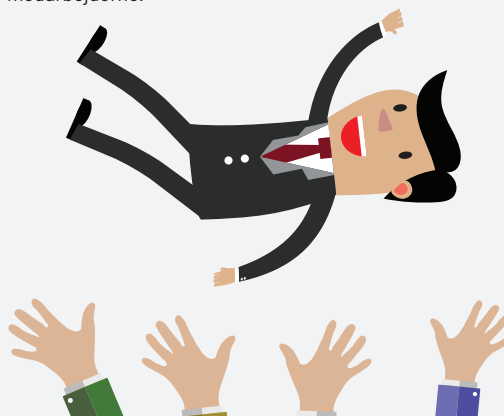
Samarbejde

9 Mens den dårlige leder er en flaskehals, er den gode en, der samarbejder med teamet.

Beslutningsdygtig

10 Den gode leder er aldrig impulsiv, men når fakta er på plads, er han eller hun ikke bange for at tage en beslutning - og stå ved den.

Kilde: Business Insider.



✂ ULLA HINGE THOMSEN 📷 CARSTEN SNEJBJERG

Alle de små stunder,



Kasper Holten arbejder i en magisk verden. Døren til personaleindgangen på Det Kongelige Teater ligner en hemmelig indgang til en hule, og på trappen op til hans fantastiske kontor med udsigt over Kongens Nytorv i København vimser balletbørn rundt på lette fødder og mindst én kendt skuespiller spottes i foyeren. Selv kunne han godt ligne en bankmand der i sin nydelige lyseblå skjorte og mørke jakke midt i magien, og det er måske ikke så modsætningsfyldt, som det lyder – det vender vi tilbage til.

“Der er masser af grå hverdage her også, og på mange måder er det en arbejdsplads som alle andre, men når det er sagt, så lever vi selvfølgelig af store personligheder,” svarer Kasper Holten på spørgsmålet om, hvordan det er at arbejde med kunst og kunstnere.

Selv er han lidt af en legende inden for dansk scenekunst. Han debuterede som iscenesætter som 20-årig og blev operachef som bare 26-årig. Siden er det gået slag i slag med både kunstneriske bedrifter og chefjobs i et tempo, der giver åndenød. Man kan sige, at han har udnyttet tiden maksimalt, og tiden spiller da også en stor rolle i hans liv.

“Som moderne menneske er den ressource, man tænker mest over, tid, og jeg er meget bevidst om, hvordan jeg investerer min. Både i mit arbejde, som jo er en betydelig del, men i de sidste syv år også i at være far. Der sker jo et skift i ens liv, når man går fra en fase, hvor man, bevares, har et socialt liv og en kone eller kæreste, men alt andet lige kan arbejde ret meget, og til det nye perspektiv, der dukker op i fassen med børn,” siger Kasper Holten og uddyber:

“Børn kræver et nærvær, som ikke kan udsættes. Den jul de har som fireårige, kommer jo ikke igen. Du kan ikke

sætte tiden ind på en konto og bruge den, når de er 18. Det handler om at være der; når jeg for eksempel cykler til skole med min datter, og hun fortæller mig noget fra sit liv, selv om jeg ikke har spurgt, eller når jeg står og smører madpakker eller giver et bad: alle de små ting, som er det levede liv, det er den bedste investering for mig.”

Børnene er også årsagen til, at Kasper Holten og hans samlever Signe Fabricius for et par siden flyttede tilbage til København fra London, hvor Kasper Holten var operachef.

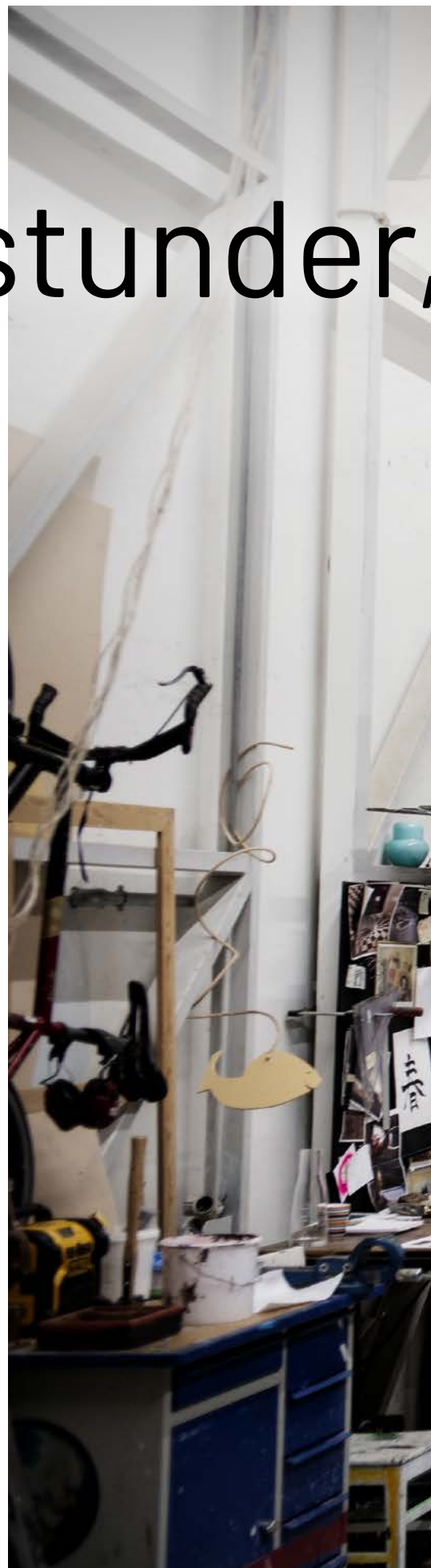
“Selv om London er en fantastisk by på mange måder, så vinder Indre Østerbro som familieby over den any day of the week. Her sætter du bare dine børn op i en kassecykel og kører med dem på biblioteket – i London sætter du dem kun op i en cykel, hvis du vil have, at de skal dø,” siger Kasper Holten, der også måtte indse, at tid var en endnu mere knap ressource for en børnefamilie i London end i København.

“Hvis man har et job som mit, med meget aftenarbejde, kan man enten vælge at bo langt væk og have græs og gode skoler, men så ser man aldrig sine børn, eller man kan bo tæt på sit arbejde, som vi gjorde, men så skulle vi over Trafalgar Square for at komme på legepladsen. Det er jo ikke et liv for en familie,” siger Kasper Holten.

Terapi i 15 år

Tid som tema er ikke nyt i Kasper Holten's liv.

“Jeg tilhører nok en generation, som er vokset op med en rastløshed og en angst for at gå glip af noget. Vi er vokset op med massiv FOMO, (Fear Of Missing Out – angsten for at gå glip af noget, redn.), og det gør selvfølgelig, at der kommer et punkt, hvor man spørger sig selv, om det, man har brugt sin tid på, er noget, man har taget bevidst →



... som er det levede liv. Dem investerer jeg i.

Teaterchef **Kasper Holten** har gjort karriere hurtigere end de fleste og investeret meget af sin tid i scenekunsten. I dag doserer han tiden nøje, for hans liv som far til to børn kan ikke hæves på andre tidspunkter end nu. Til at hjælpe med prioriteterne og hans indbyggede rastløshed har han blandt andet sin faste psykoterapeut gennem 15 år.

”Jeg kender mange kunstnere, der er kæmpe hyklere, og mange bankfolk, der er de sødeste mennesker.”

stilling til, eller man bare har ladet sig føre med,” siger Kasper Holten.

En af dem, der hjælper ham med at forholde sig bevidst til tiden og til sig selv i øvrigt, er hans terapeut. Kasper Holten har været i psykoterapi i 15 år.

”Da jeg startede i sin tid, sagde jeg til ham: ”Nu må du ikke kurere mig helt – jeg er jo kunstner”, og så grinede han og sagde: ”Det er der ingen risiko for, Kasper”. Mange går til terapeut med den indstilling, at man har noget, der skal kureres. Men for mig betyder terapi, at man tager alvorligt, at man vil arbejde med sig selv, og at man med jævne mellemrum sætter sig ned med et menneske, der er objektivt, og som har forstand på reaktioner og handlingsmønstre. Ligesom jeg cykler på arbejde for at holde kroppen stærk, så holder jeg sindet fit gennem terapien,” siger Kasper Holten.

Selv om anledningen til at starte i terapi var en krise, så er det faktisk i gode tider, at han får mest ud af terapien.

”Du kan godt knokle løs i kriser og få nogle redskaber og blive samlet op, men i perioder med overskud kan jeg virkelig få fat på noget: Hvad tænder mig arbejdsmæssigt? Hvordan kommer jeg videre som kunstner? Hvordan reagerer jeg, når nogle bliver vrede på mig? Viden er magt på den måde, at når du forstår, hvorfor tingene er, som de er, kan du beslutte, om du vil blive ved på samme måde eller gøre noget nyt.”

Kunstneren og djøfjerne

Terapeuten hjælper også Kasper Holten i forhold til det, der har været hans passion, livsindhold og mest tidsslugende investering til dato: kunsten.

”Som kunstner eksponerer man sig selv i forhold til anmeldelser og publikum, og jeg har da også prøvet at gå på scenen og blive buet af. Så kan man komme til at sætte spørgsmålstegn ved sit eget talent. Jeg havde en periode, hvor jeg tænkte, at



Kasper Holten

Er født 29. marts 1973 i København som søn af Bodil Nyboe Andersen og Henning Holten

Har læst Litteraturvidenskab og Teatervidenskab ved Aarhus Universitet

Er teaterchef på Det Kongelige Teater i København. Har tidligere været operachef på Royal Opera House, Covent Garden i London (2011-2016) og på Det Kongelige Teater (2000-2011)

Har opsat over 50 forestillinger – opera, skuespil og musicals – i hele verden og modtaget flere priser, herunder Reumert-prisen for Nibelungens Ring i 2006. Har desuden instrueret filmen JUAN og skrevet bøgerne En lille bog om opera og Forførelsen

Samlevende med Signe Fabricius, med hvem han har to børn. Familien bor på Østerbro i København

jeg så måtte forberede mig mere. Djøfjeren i mig ville gerne have, at det blev dobbelt så godt, hvis jeg forberedte mig 200 timer, som hvis jeg forberedte mig 100 timer. Men når jeg er lidt mindre forberedt, er jeg mere til stede med min krop, og så kommer der bedre ideer.”

Som søn af netop to djøfjere, nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen, og chefkonsulent på Danmarks Forvaltningshøjskole Henning Holten, lå det umiddelbart ikke lige i kortene, at lille Kasper skulle blive et vidunderbarn inden for scenekunsten. Men faktisk er afstanden mellem kunsten og regnearkene ikke så lang, synes han:

”Min mor arbejdede med en dramatisk fantasi ligesom mig, hun skulle forestille sig alt det, der kunne gå galt, for at føre en god valutapolitik. Vi kunstnere har altid så travlt med, at bankfolk er onde kapitalister, og kunstnerne er de rene sjæle, men jeg kender mange kunstnere, der er kæmpe hyklere, og mange bankfolk, der er de sødeste mennesker. Eller som Oscar Wilde engang sagde: ”Når kunstnere er sammen, taler de om penge, og når bankfolk er sammen, taler de om kunst” – der er altså noget om det,” ler Kasper Holten.

En ting, djøfjerne i hans hjem i hvert fald gav ham, var en tur i teateret som niårig.

”Jeg var en klog lille dreng, som fik gode karakterer i skolen og var dygtig til at bruge min hjerne, men jeg var også genert og havde svært ved at udtrykke mine følelser. Jeg kom ind og se operaen Carmen på Gamle Scene som niårig og opdagede et sprog, der gav udtryk for alt det, jeg havde svært ved, og som alle mennesker til syvende og sidst nok er lidt ensomme om,” siger Kasper Holten og fortsætter:

”Jeg kan jo ikke vide, om du og jeg mener det samme, når vi taler kærlighed eller sorg, men i kunsten finder vi et sprog, der momentant ophæver den ensomhed, når vi sidder 1.200 mennesker og føler os kede af det eller nyforelskede sammen. Vi lever jo i en tid, hvor vi i høj grad forsøger at forstå og beskrive verden med ord og tal. Men der er også tidspunkter i livet, hvor ord og tal slipper op, og de har måske også tendens til at trække os ind i logikkens verden og postulere, at verden er rationel. Men vi er højst rationelle væsener halvdelen af tiden, vores drifter, ambitioner, længsler, frustrationer fylder jo også en hele masse. Kærlighed, sorg, død, begær – alt det giver kunsten et sprog for.”

Giv børnene en chance

Selv om den lille niårige Kasper ikke tænkte helt så abstrakt på det, da han sad der på tilskuerpladsen og lod sig overvælde og begejstre over en opera for første gang, så ved han i dag, at oplevelsen blev afgørende for ham.

”Opera talte ind i alt det, jeg fandt sværest: Jeg er rastløs, og opera kræver tålmodighed. Jeg havde mest tillid til min hjerne, og du kan kun forstå opera, hvis du har hele sansesystemet med. Jeg var genert og havde svært ved at udtrykke mine følelser, og i opera synger du dem gudhjælpemig ud. Operaen viste mig en vej.”

Den vej ønsker Kasper Holten også at vise andre – børn.

”I debatten taler man om, at Det Kongelige Teater er for eliten, og det er nok i et vist omfang rigtigt, men det er jo ikke, fordi børn fra Nordsjælland er genetisk prædisponerede for obo-spil. Det er fordi, de får chancen! Jeg

fik chancen, og det ligger mig meget på sinde, at flere børn skal have det samme. De skal ikke alle sammen blive operafans, men de skal fandeme vide, at de kunne være blevet det! På mange måder tror jeg også, det er den bedste investering, vi kan gøre som samfund, for kunsten fremmer kreativ tænkning, bygger fællesskaber og modvirker lavt selvværd,” siger Kasper Holten.

Når det gælder Kasper Holtens egne børn, så ønsker han først og fremmest for

dem, at de ikke skal gå og tumle med tankerne i helt så høj grad, som han selv gjorde.

”Som forælder har man jo den drøm, at man kan beskytte sine børn fra alt her i tilværelsen, og samtidig ved man godt, at jo mere man gør det, desto mindre gør man dem i stand til at navigere. Derfor bliver håbet, at man har givet dem en fornemmelse af, at de ikke skal gøre det alene. At hvis de er bange eller kede af det, skal de sige det til nogen, det kan være en voksen eller en ven, det behøver ikke være far og mor. Men de skal sige det. Så det er den vigtigste investering: at have mennesker omkring dig, som du stoler på.”

”Som moderne menneske er den ressource, man tænker mest over, tid.”



KASPER HOLTEN OM ...

BEGEJSTRING:

”Jeg har nemt ved at blive begejstret, og det er både min udfordring og min fordel – at italesætte min begejstring er jo mit ledelsesredskab. Men det gør også, at jeg er nem at friste. Jeg har for eksempel aldrig røget, og det er fordi, jeg ved, at jeg aldrig ville holde op igen. Det ville være alt for lækkert for mig. Et af de bedste råd, jeg har fået af min terapeut, er at skelne mellem at være god ved sig selv og forkæle sig selv. At være god ved sig selv er at tage en tur på cyklen i stedet for en kop kaffe mere – selv om det er kaffen, man har mest lyst til. Uden at det skal lyde helligt, for det er jeg virkelig ikke.”

FJUMREÅR:

”Jeg vidste allerede som helt ung, hvad jeg ville, og det betyder, at jeg aldrig rigtig har haft den søgen rundt, som andre unge havde. Jeg er rigtig, rigtig glad for mit arbejde og har haft virkelig mange fantastiske oplevelser med det, men jeg havde ikke noget fjumreår, og det kan da godt være, at jeg som 70-årig turer rundt i Thailand med backpack og ryger joints på stranden – who knows?”

ULIGHED:

”På tværs af politiske skel abonnerer vi nok alle sammen på et samfund, som er ret homogent, og hvor man prøver at sikre flest mulige mennesker muligheder. I London var der stor ulighed. Min datter gik i en meget privilegeret børnehave, som var virkelig god, men hun kunne så stå og se over på den lokale børnehave, som ikke kunne give børnene det samme. Man kan jo godt glæde sig over at være på den rigtige side af hegnet, men man ønsker jo slet ikke, at der er et hegn. Nu går hun på kommuneskole med en blandet skare af børn, og det er der noget fundamentalt sundt ved.”

Under krisen blev arbejdsløsheden i Spanien massiv med en ungdomsarbejdsløshed på over 50 procent.

DET SPANSKE DILEMMA: VÆKST OG JOBSKABELSE HAR SKABT EN NY UNDER- KLASSE

Spanien er kommet sig over krisen og oplever i disse år en høj vækst. Men væksten skyldes langt hen ad vejen løndumping.

TI ÅR

✂ ELISABETH HAMERIK SCHWARZ ✎ SCANPIX/HENNING BAGGER

er der gået, siden Spanien blev kastet ud i en af de værste økonomiske kriser i Europa. Da boligboblen i 2008 bristede faldt de spanske boliger over night med 30-35 procent, 3,7 millioner jobs gik tabt, og det førte til en arbejdsløshed på tæt på 26,7 procent og en ungdomsarbejdsløshed på over 50 procent. Men som følge af den tidligere konservative regerings mange reformer er Spanien nu endelig så småt ved at komme ovenpå igen. Økonomien er de senere år atter er vokset, og gælden vokser i dag nogenlunde i takt med BNP'en. Samtidig er arbejdsløsheden faldet til 14,3 procent, ifølge Dansk Industris seneste tal.

Udfordringerne er dog ikke slut endnu. For de mange reformer har medført en alvorlig social slagside, fortæller Carsten Humlebæk, ekspert i Spanien og lektor ved institut for Management, Society & Communication på CBS:

”Der er arbejde, men lønniveauet er faldet betydeligt, og mange stillinger er midlertidige. Det betyder, at den laveste del af middelklassen er vokset, og her er der for alvor tale om et prekariat (betegnelse for en ny socialklasse, som befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet uden udsigt til et fast job med stabil indtægt, red.) som et enormt problem,” forklarer Carsten Humlebæk.

Problemet med løndumping var til at forudse, da det i virkeligheden er en slags arv fra Franco-tiden, som Spanien aldrig har formået at overvinde. Under General Francisco Franco herskede plan-økonomien og høje toldsatser i et forsøg på at beskytte den hjemlige industri. Men da Franco døde, og Spanien ville med i EF, blev det til en høj pris, hvor udenlandske virksomheder fik hurtigere adgang til Spanien end omvendt. Da de høje toldsatser forsvandt, kunne man ikke længere beskytte den spanske industri, og dermed steg arbejdsløsheden til ekstreme højder frem til midt halvfemserne.

Overuddannede, underbetalte

Fra 1994 til 2008 vendte skuden dog. Spanien oplevede en lang højkonjunktur på grund af byggeboomet, og væksten i BNP lå på imponerende 67 procent målt i faste priser over de 14 år. Desværre brugte politikerne ikke pengene til at fremtidssikre landet.

”Manglende fremsynethed har gennemsyret alt fra politik til virksomhedskultur, og man er altid gået efter den hurtige gevinst. Derfor gik det så galt. For at komme over krisen var det nødvendigt at lave reformer, men det er næsten lønnedgangen alene, der har sørget for fremskridtet, og det er et problem på lang sigt. For man



har fået fleksibilitet uden sikkerhed. Det gør, at folk bliver fattigere, og de veluddannede unge rejser væk, mens de rigere bliver rigere,” forklarer Carsten Humlebæk.

Ironisk nok har Spanien samtidig Europa-rekord i overkvalificering. Unge uddanner sig, fordi det er den eneste måde at få job på. De kaldes mileuristas, hvilket er en betegnelse for, at de kun tjener 1.000 euro om måneden trods gode uddannelser.

“1.500 euro er en god månedsløn i Spanien i dag, men mange lever for under 750 euro om måneden. Det værste er dog faktisk, hvordan denne lønnedgang og store arbejdsløshed har gennemsyret virksomhedskulturen,” siger Carsten Humlebæk og fortsætter:

“Der er ofte ingen tillid mellem medarbejdere og chefer, og det går ud over produktiviteten, fordi medarbejderne er bange for at blive fyret, og cheferne er bange for, at medarbejderne ikke passer deres arbejde. Det er en ond cirkel.”

Et lyspunkt er dog de iværksætter-hubs, der popper op rundt om i landet, samt at flere teknologigiganter er begyndt at placere sig i Spanien. Sidstnævnte handler dog om en kold kalkule, da det her er muligt at få dygtige IT-specialister billigt samtidig med at være placeret i EU, og førstnævnte bakkes ikke synderligt op af regeringen.

Der er dog også, ifølge Carsten Humlebæk, en begyndende tendens til, at virksomheder, som ellers havde outsourcet produktionen til eksempelvis Kina, rykker produktionen inden for EU's grænser og gerne til Spanien, på grund af handelskrigen.

”Manglende frem-synethed har gennem-syret alt fra politik til virksomhedskultur, og man er altid gået efter den hurtige gevinst.”

CARSTEN HUMLEBÆK, LEKTOR, CBS

En løsning er nødvendig

Ifølge Allan Sørensen, chefanalytiker i Dansk Industri, har Spanien ingredienserne og ressourcerne, i form af en veluddannet befolkning, til at blive en vækstsucces. Omvendt bonner landet i konkurrencemålingerne lavere ud på andre parametre, og det kan skyldes faktorer som infrastruktur og bureaukrati. →

SPANIEN

- 46,3 millioner indbyggere
- Arbejdsløsheden ligger på 14,3 procent, for unge var den i 2018 fortsat 34,3 procent
- BNP per indbygger 28.359 US dollar – i Danmark ligger den på 56.631
- Danmark eksporterer for godt 22 milliarder kroner årligt til Spanien og importerer for godt 25 milliarder kroner
- Spaniens eksport i alt var i 2018 285 milliarder euro
- 19.000.000 spaniere er i arbejde
- 3 millioner (16 procent) tjener under 1000 euro/md.; 15 procent lever under fattigdomsgrænsen
- 26,9 procent arbejder i tidsbegrænsede stillinger, 14,8 procent arbejder deltid
- 2,5 millioner er arbejdsløse uden nogen form for understøttelse
- 617.000 husstande har ingen indkomst – før krisen var det 317.000
- Ifølge IMD Worlds konkurrenceindeks er priser, billig arbejdskraft og forhold for store virksomheder de største konkurrenceparametre for Spanien
- Ting som arbejdsløshed, iværksætteri og sprogkundskaber er fortsat udfordringer

Kilder: DI, IMD, EU, CBS

TRE VALG PÅ ET ÅR: FRANKENSTEIN-REGERINGEN KAN IKKE VÆKKES TIL LIVE

Spansk politik er for alvor gået i hårknude. For tredje gang på et år har socialisterne måttet udskrive valg. Men de kan stadig ikke danne regering, og en finanslov har lange udsigter.

I november 2019 var der atter valg i Spanien. Det var det tredje valg på et år. Tidligere på året måtte regeringen udskrive valg, fordi det ikke havde været muligt at lave en finanslov, og nu kunne de ikke danne regering. Men socialistpartiet Partido Socialista Obrero Español med Pedro Sánchez i spidsen måtte 11. november endnu engang spille fallit. Selv om partiet denne gang blev Spaniens største med 120 ud af 350 pladser i parlamentet, skulle der 176 mandater til for at danne regering, og mulige samarbejdspartnere var det småt med. Da Sánchez udskrev lynvalg i september, bad han ellers vælgerne om et nyt og bredere mandat for at slippe for at kaste sig ud i et besværligt regeringssamarbejde med venstrepartiet Podemos. Men strategien slog fejl. Ni hårde fængselsdomme til fem fremtrædende catalanske politikere fik i valgperioden konflikten i Catalonien til at blusse op igen. Separatisterne krævede endnu engang løsrivelse og den store uro kastede mange vælgere i armene på det nye, højrenationalistiske parti Vox, der endte med at få 52 stemmer og dermed en reel magt i det spanske parlament.

Tilbage stod Sanchez uden flertal og atter foran den snart umulige opgave at danne regering og få en finanslov i hus.

Sanchez overtog regeringsmagten i juni 2018, efter at have vundet et mistillidsvotum mod den konservative Mariano Rajoy efter en korruptions-skandale i partiet. Det var første gang i spansk historie, at en regering faldt for et mistillidsvotum, og Sanchez lovede derfor at bekæmpe korruption og hjælpe de spaniere, som i årevis har været trængt af Rajoys skrappe sparepolitik. Men mistillidsvotummet kom med støtte fra Podemos samt catalanske og baskiske nationalister, hvilket fik de konservative og liberale til at kritisere Sanchez for uansvarlighed, når det gjaldt økonomien, og give koalitionen øgenavnet Frankenstein-regeringen, fordi socialisterne var blevet vagt til live af separatister.

Øgenavnet kan der måske være noget om. For i og med at Sánchez ikke kan danne regering, er han også ude af stand til at lave en finanslov. Derfor er det fortsat den tidligere regerings finanslov, socialisterne må operere efter, hvorfor den spanske regering de facto er et forretningsministerium. **H**



Fungerende premierminister, socialisten Pedro Sánchez kunne hverken danne regering eller få en finanslov i hus efter valget i november 2019.

© PIERRE-PHILIPPE MARCOU/AFP/SCANPIX

”Handelskrigen skaber samtidig en bekymring for en ny krise, og usikkerhed er gift. Der er ingen tvivl om, at Spanien ligesom mange andre er ramt af, at væksten er gået ned på grund af handelskrigen, men det er ikke nær så slemt som i eksempelvis Tyskland, hvor det er gået hårdt ud over produktionen,” siger Allan Sørensen og fortsætter:

”Så selv om den politiske uro i Spanien giver noget usikkerhed, har landet bevist, at de mener det alvorligt. De kom forholdsvist hurtigt ud af deres IMF-lån (Den Internationale Valutafond, red.), og deres mange reformer har hjulpet på tilliden, så jeg tror, at det bliver et interessant land for Danmark fremover.”

Interessant for Danmark

Sidste år investerede Danmark for 27,3 milliarder kroner i landet, og landet ligger ifølge Dansk Industri på grænsen af vores ti største eksportmarkeder. I og med at Storbritannien samtidig står over for Brexit, bliver Spanien som Europas fjerdestørste land ikke mindre

interessant for Danmark. For på trods af de politiske udfordringer med Catalonien og Baskerlandet anses det spanske marked for stabilt, ligesom det er hurtigt voksende, forklarer Allan Sørensen.

”Med et kommende Brexit er det naturligt at se mod andre lande med vækstambitioner. Dog oplevede vi, at erhvervstilliden faldt i september og oktober. Hvor meget man kan tilskrive det urolighederne i Catalonien, er svært at sige, men det var et påfaldende sammenfald, som kan give en vækstpause. Vi følger dog situationen og tror indtil videre fortsat på Spanien som marked, om end uro kan give ustabilitet,” siger Allan Sørensen.

CBS-lektor Carsten Humlebæk mener da også, at Spanien kan vise sig at være ganske interessant for danske virksomheder.

”Bare det at komme med de danske normer og tilbyde ordentlige forhold, vil betyde, at danske virksomheder kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. For virksomhederne vil det være en gevinst, fordi de jo samtidig kan få højt kvalificeret arbejdskraft til en lav løn,” siger Carsten Humlebæk. **H**



PAU BARENAL/AFP/SCANPIX

Der er kræfter i Catalonien, som har et brændende ønske om at løsrive sig, men i virkeligheden er regionen ligeså afhængig af Spanien, som omvendt.

CATALONIENS ERHVERVSLIV GRUER FOR EN CATALEXIT

Cataloniens økonomi er en af de bedre i Spanien, men ikke ligeså stærk, som separatisterne påstår. For i virkeligheden er regionen absolut afhængig af Spanien.

Catalonske nationalister ynder at fortælle, at Catalonien er afgørende for den spanske økonomi og regionen ville stå bedre, blev de selvstændige. Men selv om økonomien er lidt bedre end gennemsnittet, ville en selvstændighed i form af, hvad man kunne kalde en hård Catalexit, føre til store problemer. For den catalonske økonomi er totalt integreret i den spanske og hele 80 procent af Cataloniens eksport går til Spanien.

Netop det bekymrer det catalonske erhvervsliv, som mener, at det vil være bedre for Catalonien at komme frem til en moderat løsning. Det er dog forsøgt. I 2011 kom catalonierne med et krav om øget selvstyre, men kravet blev pure afvist af den spanske regering med de konservative i spidsen, der dengang havde stort flertal. Regeringens undskyldning var den økonomiske krise, men afvisningen satte skår i det samarbejde, der ellers kunne have været muliggjort og har gjort det svært at finde en langsigtet løsning.

I 2017 forsøgte catalonierne derfor at gennemføre en folkeafstemning, og selv om det ikke for alvor lykkedes, lykkedes det heller ikke den spanske regering at stoppe det.

"Problemet er, at jo længere tid, der går, des sværere bliver det at finde en løsning. Selvstændighed vil kræve en forfatningsændring, og er derfor ikke lige for. Men bare det at blive enig om at prøve at finde en løsning er svært. Nu er det alle mod alle, og det er årsagen til, at regeringen er blevet et forretningsministerium, der ikke formår at få gennemført en finanslov," siger Carsten Humlebæk, ekspert i Spanien og lektor ved institut for Management, Society & Communication på CBS:

"Det sætter en tyk streg under, at Spanien bliver nødt til at løse problemet med separatisterne. For selv om selve konflikten ikke er økonomisk funderet, kan den få betydning for økonomien." ^H

✂ ELISABETH HAMERIK SCHWARZ 📷 MUUSFOTO OG SCANPIX/THOMAS LEKFELDT

I datahuset IIH Nordic er medarbejderne gladere og mere produktive, efter at direktøren har indført en firedages arbejdsuge for at drage omsorg for og holde på sine medarbejdere. Forstyrrelser og alenlange møder er blevet skrottet, og nye gode vaner er blevet indført. Men headhunterne ringer stadig.

Da IIH Nordic for fem år siden valgte at vende hele organisationen på hovedet, var visionen at opnå større arbejdsglæde, mindre sygdom samt at fastholde medarbejderne og holde headhunterne væk. Metoden var at tage kritisk stilling til virksomheden og medarbejdernes arbejdsliv. Løsningen blev en firedages arbejdsuge.

”Hvordan kan det være, at vi forstår, at vi skal restituere efter 20 kilometers løb, men stadig tror, at vi kan løbe 120 kilometer i timen på jobbet? Vi holder møder og skriver mails, som vi har gjort i 20 år. Der er alt for mange ting, vi gør per automatik,” siger Henrik Stenmann, administrerende direktør i datahuset IIH Nordic.

For tre år siden indførte han en firedages arbejdsuge i IIH Nordic. Fra beslutningen blev taget, til den blev effektueret, gik der to år med at se på løsninger, hvorpå man kunne tidsoptimere og dermed komme ned på en 30 timers arbejdsuge.

HER ARBEJDER DE KUN FIRE DAGE OM UGEN



“For mig handlede det om at få motiveret organisationen til at arbejde anderledes. Jeg tror på, at den firedages arbejdsuge hjælper med at ændre den måde, vi tænker på, fordi den tager os ud af det evige hamsterhjul og ind i nogle nye vaner. For når arbejdsugen kortes ned til fire dage, skal den tid også være mere effektiv, så bundlinjen er den samme,” forklarer Henrik Stenmann.

I sit arbejde med at udvikle den firedages arbejdsuge indså han, at der var store problemer med forstyrrelser. Fra mails, fra møder, fra kolleger. Dermed blev mange af de 37 timer faktisk en slags spildtid.

“Vi tænker ikke over, hvor meget vi bliver forstyrret. Men prøv at se på skærmtiden på din mobil. Langt de fleste af os bruger mobilen to-tre timer om dagen, fordi den giver os dopamin til hjernen. Men det betyder desværre også, at vi har rigtig svært ved at arbejde koncentreret, når telefonen hele tiden bipper,” siger Henrik Stenmann og fortsætter:

“Det er det samme med multitasking – vi kan ikke svare på mails og tale i telefon samtidig.”

Effektiv tidsoptimering

For at opnå en firedages uge i virksomheden skulle tiden dermed optimeres. Et af tiltagene var den måde, hvorpå man rapporterede til kunderne. Medarbejderne brugte ofte timevis på at lave udførlige rapporter, som kunderne aldrig rigtig fik læst, så i stedet begyndte man at visualisere rapporterne med ganske få kommentarer. Rapporterne kan i dag nemt opdateres, og kunderne er fuldt ud orienterede.

En anden måde at optimere tiden på var at se på mødestrukturen og indføre Pomodoro-teknikken, der går ud på at arbejde koncentreret i 25 minutter ad gangen. Møderne blev halveret i antal og afholdt på 45 minutter fremfor en time.

“Med Pomodoro-teknikken kan medarbejderne sætte det røde lys på og arbejde koncentreret i 25 minutter. Det gør de som regel 12 gange på de fire dage. Ved at møderne afholdes på 45 minutter og ikke en time, undgår vi, at folk kommer for sent på grund af back to back-møder, ligesom vi kører dem mere stramt. På den måde har det været muligt at opnå det samme på fire dage som på fem, siger Henrik Stenmann, der selv gør en dyd ud af ikke at sende medarbejdere mails om aftenen.

“Dårlige vaner som den giver medarbejderne en følelse af, at de skal arbejde, og det er jo netop, hvad jeg har villet undgå,” siger han.

Nødvendigt at se på hele organisationen

Forfatter, foredragsholder og rådgiver Pernille Garde Abildgaard fulgte igennem to år IIH Nordic, mens virksomheden gennemgik den omfattende transformation. Det blev til bogen Manden, der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige, som fortæller historien bag succesen, men også om faldgruberne ved firedages

Tip! Hvis det ikke er muligt at få chefen overtal til en firedages arbejdsuge, kan du som medarbejder se på, hvordan du selv arbejder bedst. Brug eksempelvis formiddagen på de svære opgaver, der kan få dig i flow. Tjek mails to gange om dagen i faste tidsrum i stedet for hele tiden, lav en opgavelliste, hold Pomodoro-sessioner og hold en pause uden at tjekke din telefon, så din hjerne får et reelt break. Find de metoder, der virker for dig.

“Jeg tror på, at den firedages arbejdsuge hjælper med at ændre den måde, vi tænker på.”

HENRIK STENMANN, ADM. DIREKTØR, IIH NORDIC

arbejdsuger. For der findes både succeshistorier, også det modsatte.

“Danish Crown forsøgte sig med firedages arbejdsuger ved at lade medarbejderne arbejde 37 timer på fire dage, men måtte efter en periode droppe det igen, fordi det var for hårdt for medarbejderne. Jeg har også oplevet medarbejdere, der har haft et ønske om at komme på nedsat tid og en firedages uge, hvor det bare aldrig er lykkedes, fordi der hele tiden var opgaver, de blev nødt til at løse på femtedagen,” forklarer Pernille Garde Abildgaard.

Ifølge hende er det derfor nødvendigt at se grundlæggende på organisationen, ligesom Henrik Stenmann har gjort, hvis man vil lykkes med det.

Et eksempel på en succes er i Odsherreds Kommune, hvor man indførte en firedages arbejdsuge for alle 300 administrative medarbejdere i oktober 2019. Medarbejderne vælger nu én lang arbejdsdag i løbet af ugen, og så holder alle fri om fredagen.

“Ligesom for IIH Nordic var det i Odsherred en måde at tiltrække og fastholde medarbejdere på, og det virker, fordi tid for os i dag er vigtigere end penge. I praksis kan hjernen kun arbejde fire

til fem timer om dagen på højeste niveau, og arbejder vi mere end ti timer, begynder vi at lave fejl. Derfor giver det mening at se på længden af arbejdstiden,” siger Pernille Garde Abildgaard.

Folk flygter fra arbejdspladsen

Der er også et vigtigt sundheds- og trivselsmæssigt aspekt af arbejdstiden.

“400.000 danskere er for tiden helt eller delvist sygemeldt på grund af stress. Vi bliver simpelthen syge af at gå på arbejde og de konstante forstyrrelser, og det dur jo ikke,” siger Pernille Garde Abildgaard og fortsætter:

“Vi har opbygget arbejdspladser, som folk flygter fra, når de skal koncentrere sig, og derfor bliver vi nødt til at se på strukturerne, herunder teknologien. For selv om teknologien langt hen ad vejen er →



Henrik Stenmann er medgrundlægger og administrerende direktør i IIH Nordic, som i 2018 vandt en særpris for sin indsats for mental sundhed på arbejdspladsen ved prisen Danmarks sundeste arbejdsplads, uddelt af Dansk Firmadirektørforbund, Falck Healthcare, Forsikring & Pension og Dansk Erhverv, på grund af den firedages arbejdsuge, han har indført. Han er også kendt for at have stiftet Intervare.dk, forløberer for udbyderen af dagligvarer på nettet, Nemlig.com

Flere virksomheder eksperimenterer med nye arbejdsformer og -tider for at mindske stress og øge trivslen.



genial, er udviklingen gået så hurtigt, at vi ikke har nået at udvikle logistikken til den. Når vi hele tiden føler, at vi skal være til rådighed, medfører det stress og manglende koncentrationsevne og dårlige opgaveløsninger."

Derfor er det bydende nødvendigt at se på, hvordan vi arbejder.

"Der er prestige i at sige, at man har travlt og arbejder 60 timer om ugen. Men i virkeligheden er man nok mere effektiv ved 50 timer eller mindre. Det har vist sig, at medarbejdere på nedsat tid faktisk når ligeså meget som kollegerne, og det er beviset på, at det ikke er timerne, der afgør det. Får man mulighed for at arbejde i kortere tid uden forstyrrelser, eller har man en ekstra dag fri, giver det hjernen et ekstra gear. Det bliver en ventil, der gør dig mere effektiv," siger Pernille Garde Abildgaard.



Pernille Garde Abildgaard er forfatter, foredragsholder og freelance pressechef samt PR-rådgiver for en række direktører og enkeltpersoner. Hun har skrevet to bøger om arbejdsglæde og -effektivitet, Fokus giver trivsel (2018) og Manden, der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige (2019), begge udgivet på Frydendal. Se mere på Pernillegarde.com

Headhunterne ringer stadig

Tre år efter at IIH Nordic introducerede den firedages arbejdsuge som et fast element, er sygefraværet faldet, og medarbejderne har fået mere overskud. Dermed er det langt hen ad vejen lykkedes med den firedages arbejdsuge,

"I praksis kan hjernen kun arbejde fire til fem timer om dagen på højest niveau."

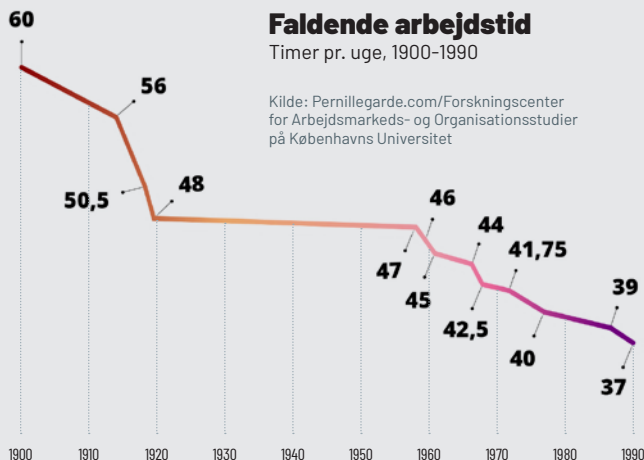
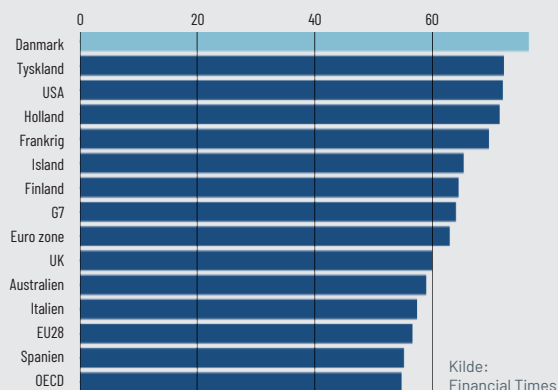
PERNILLE GARDE ABILDGAARD, FORFATTER

fortæller Henrik Stenmann. Hele manøvren har dog ikke hjulpet med at holde headhunterne væk.

"Det har nærmest være en selvpfyldende profeti, for nu kan headhunterne jo se, at de kan få en medarbejder, der kan arbejde seks dage på fem dage, og det gør dem endnu mere attraktive," griner Henrik Stenmann: "Men vi er ærlige omkring det. Jeg kan ikke altid konkurrere om lønnen, men til gengæld ved medarbejderne også, hvad det rent faktisk betyder for arbejdslivet ikke at skulle på arbejde om fredagen. Det er ofte meget mere værd end en pose penge." 📌

Danskers produktivitet øverst i top 15

BNP per arbejdstime målt i købekraftspariteter, løbende USD-priser



Faldende arbejdstid

Timer pr. uge, 1900-1990

Kilde: Pernillegarde.com/Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier på Københavns Universitet



SÅ MANGE TAGER PÅ HØJSKOLE

10.761 personer

tog i 2018/19 på højskoleophold, der varede over 12 uger

29.422 personer

tog i 2018/19 på højskoleophold, der varede en uge (typisk et sommerkursus)

57 procent af de unge,

der tager på højskole efter at have afbrudt en ungdomsuddannelse, vender tilbage til uddannelsessystemet efter to år

Kilde: Folkehøjskolens Forening i Danmark

I 2019 fejrede den første danske højskole, **Rødding Højskole**, 175 års-jubilæum. De danske højskoler står for en enestående måde at danne folket på og er efter års op- og nedture nu blevet populære igen – med mange gode grunde.

Højskolerne er grundstenen for vores tillid

✂ ELISABETH HAMERIK SCHWARZ 📷 CARSTEN SNEJBJERG OG SCANPIX/LEIF SCHACK-NIELSEN

Tilbage i 1830'ere lagde **N.F.S. Grundtvig** grundstenen til det, vi kalder folkelig dannelse. Tankegangen førte til åbningen af den første højskole i Rødding i 1844, som primært henvendte sig til karle fra de lokale land-

brug med et mål om at give dem konkrete færdigheder til at drive landbrug og lære dem samfundsansvar.

"Højskolernes mission var at oplyse befolkningen. Her handlede det om det hele menneske, og højskolerne var dermed defineret som en modsætning til den sorte skole. Det var steder med nye ideer, hvor det var okay at tænke selv, og sådan er det stadig i dag," forklarer Andreas



Harbsmeier, redaktør på Højskolebladet, som udgives af Folkehøjskolernes Forening i Danmark (FFD).

I mere end et århundrede var højskolerne et sted for dannelse, men elevsøgningen er gået op og ned i perioder. Under "Kartoffelkuren" i 1980'erne blev arbejdsløse eksempelvis sendt på højskoleophold, og i denne periode voksede skolernes elevtilgang massivt. Men da ordningen ophørte, oplevede højskolerne omvendt en nedgang i 1990'erne, der fortsatte ind i 2000'erne.

"Højskolerne havde fået et ry som nogle mellemstationer, hvor folk fordrev tiden, og det smittede af på undervisningen, der nok blev lidt doven. Eleverne blev væk, og derfor lukkede mange højskoler i denne periode. De, der overlevede, lærte til gengæld at blive skarpere, fordi →

"Tænk, at en stat understøtter en skoleform uden at blande sig, ud fra en forestilling om, at man har brug for modspil."

ANDREAS HARBSMEIER, REDAKTØR, HØJSKOLEBLADET

eleverne jo skulle have noget for pengene. I dag er højskolerne dygtige til det, de laver, og det er en af årsagerne til, at de igen er blevet populære,” siger Andreas Harbsmeier.


En modreaktion til præstationsræset

Faktisk har højskolerne oplevet en stigning i de lange kurser på hele 40 procent over de sidste ti år. Økonomien er fortsat ikke fabelagtig, da skolerne ofte har store anlæg, som er dyre at vedligeholde, ligesom alt overskud skal bruges på eleverne. Men det ser, ifølge Andreas Harbsmeier, fornuftigt ud.

Det er primært de 18-25-årige, som søger de lange kurser, og Andreas Harbsmeier ser en sammenhæng imellem stigningen og den præstationskultur og individualisering, der har hersket i mange år. Højskolen er blevet en modreaktion, hvor unge kommer for at opleve fællesskab.

”Mange unge elever, som tager på højskole, er desværre bange for at falde igennem. I stedet for at leve deres liv bliver deres mål at undgå at ”crashe”. På højskolerne lærer de, at deres identitet er andet end karakterer og karrieremuligheder,” siger Andreas Harbsmeier.

De danske højskoler har da også haft enorm betydning for velfærdssamfundet, i og med at de igennem 175 år har været arnesteder for fri og anderledes tænkning, understreger Andreas Harbsmeier:

”Højskolerne har været afgørende for den tillid, vi i dag har i det danske samfund, og dermed er de noget helt unikt. Tænk, at en stat understøtter en skoleform uden at blande sig, ud fra en forestilling om, at man har brug for modspil.” 

”Som en ferie, der gør dig klogere”

Hele sit liv har Karin Holmboe (71) lært fra sig til andre. På højskolen fik hun i stedet lov til – helt uforpligtende – at være modtageren af lærdom.

En dag sidste vinter sad Karin Holmboes mand og læste Berlingske. I avisen var der indrykket en annonce om et højskoleophold med Sønderjylland Seniorhøjskole i Løgumkloster. Det var Annemarie Morris, den tidligere forstander af Danmarks ældste højskole, Rødding Højskole, som stod for opholdet – en kvinde kendt for sit arbejde med at udbrede kunst og kultur i højskoleregi.

71-årige Karin Holmboe havde aldrig været på højskole, men som gammel skolelærer tiltalte det hende, så hun og hendes mand Ebbe meldte sig straks til.

”For mig var det skønt for en gangs skyld bare at kunne modtage; at få lov til at lære af ren og skær interesse,” fortæller hun.

Opholdet strakte sig over fire dage og foregik på den nedlagte højskole i Løgumkloster. Her var det simple living i form af enkle omgivelser og fællesspisning.

”Det mindede mig om at være på lejrskole. Fire dage var sjovt, men derefter havde jeg nok haft brug for en lidt blødere seng og bedre mad,” griner Karin

Holmboe, der startede med at vaske gulvet, fordi der var så snavset. Men selve indholdet vejede op for det. Højskoleopholdet bestod nemlig af foredrag, museumsbesøg og musik, ligesom den anerkendte tapetkunstner William Morris kom på visit.

”Det var nogle spændende dage, og holder man af socialt samvær, er et højskoleophold som en ferie, der gør dig klogere – jeg sugede til mig af viden, fordi jeg slappede af.”

Karin Holmboe gentager derfor gerne successen med sin mand, men hun er også åben for at tage af sted med en veninde, som hun oplevede, at mange gjorde. Hun kan dog ikke forestille sig at tage af sted alene, og emnet skal være i samme dur.

”Det skal ikke være noget med at stå tidligt op og morgenen og dyrke gymnastik eller sidde i en uge og lave keramik. Men kurser i filosofi, litteratur eller skrivning kunne jeg godt se mig tage,” siger Karin Holmboe: ”Det vigtigste er dog, at det skal være uforpligtende og noget helt andet, end det jeg plejer at lave.”

”Jeg sugede til mig af viden, fordi jeg slappede af.”

KARIN HOLMBOE, HØJSKOLELEV, 71 ÅR

”Jeg har lært at stole på, at jeg gør det godt nok”

Da Anna Katarina Smit Hinge (22) kom på højskole, lærte hun, at faglighed er andet end karakterræs, og at hun faktisk lærer bedre uden. Så næste gang 12-tals-preset melder sig, har hun besluttet sig for at tage på endnu et ophold.

Da Anna Katarina Smit Hinge var midt i sit andet sabbatår efter gymnasiet, havde hun i et halvt år været ramt af en svær hjernerystelse og var blevet mere og mere isoleret. Nu havde hun det endelig lidt bedre, men følte sig stadig ensom og demotiveret. Tiden var inde til at komme tilbage til verden, men hvordan?

Nogle af Anna Katarina Smit Hinges venner var taget på højskole efter gymnasiet. Hun havde aldrig selv overvejet det, men alle de andre havde elsket det, så måske det også var noget for hende.

”Jeg gennemgik minutvist alle højskolerne og nær-studerede, hvad det var de tilbød. På Krogerup Højskole faldt jeg over faget Verden Brænder, der handlede om verdens globale udfordringer, og hvordan man løser dem. Det var lige noget for mig. Det tiltrak mig også, at det lå i et naturskønt område i Humlebæk, fordi naturen får mine skuldre til at falde ned,” siger Anna Katarina Smit Hinge.

For Anna Katarina Smit Hinge havde gymnasiet været lig med pres. Karakterpres, forventningspres, tidspres. Pres på sig selv. Hvis man ikke fik 12, var man ikke dygtig nok. Hvis man ikke fik de gode karakterer, kunne man vinke farvel til det gode liv.

Hun fandt hurtigt ud af, at højskolen var det stik modsatte.

”I gymnasiet var jeg enten bange for ikke at sige nok eller sige noget forkert, for så ville det gå udover mine karakterer. Jeg skulle lige vænne mig til det, men det blev en befrielse, at jeg på højskolen kunne slippe den bekymring. Her var der plads til at begå fejl,” fortæller Anna Katarina Smit Hinge.

Kurset varede et halvt år og involverede en tre uger lang rejse til Sydafrika, hvor Anna og de andre elever besøgte town shippet Soweto, mødte LGBTQ-aktivister, fagforeningsaktivister, studerende og graverjournalister samt besøgte minearbejdere i Marikana-minen, hvor en strejke i 2012 førte til, at politiet dræbte 17 og sårede 78 minearbejdere.



”Det var både spændende og hårdt og satte i den grad mit liv i perspektiv.”

ANNA KATARINA SMIT HINGE, HØJSKOLEELEV, 22 ÅR

”Det var både spændende og hårdt og satte i den grad mit liv i perspektiv. Her var det motivationen, som skulle drive værket, og det var en ny måde at lære på. Både på højskolebænken og ved at se verden,” siger Anna Katarina Smit Hinge, der indså, at hun faktisk lærte bedre på den måde:

”Jeg har lært at stole på, at jeg gør det godt nok. Det er et kæmpe fremskridt for mig. Så når jeg i løbet af mit studium igen mærker 12-tals-preset, har jeg besluttet mig for at tage endnu et højskoleophold for at minde mig selv om, at livet er andet end karakterer.”

BÆREDYGTIGHED ER EN DEL AF STRATEGIEN

Flere danske virksomheder er blandt verdens mest bæredygtige, FN's 17 Verdensmål har rodfæstet sig i erhvervslivet, og for en ny underskov af unge virksomheder er bæredygtighed selve DNA'et. Ambitionerne er høje, men meget af teknologien til at opfylde målene er slet ikke opfundet endnu.

For 10 år siden var Ørsted i krise og skulle tage stilling til, om selskabet ville investere i et nyt kulkraftværk.

I dag er Ørsted gået helt ind på den grønne omstilling og blev i 2019 kåret som verdens mest bæredygtige energiselskab.

For 10 år siden kunne man stadig høre virksomhedsledere og repræsentanter for erhvervslivet, der mente, at ansvaret for klima, miljø og samfund var et rent politisk anliggende. Dem finder man muligvis også i dag, men euforien omkring FN's 17 verdensmål er også at finde ind på direktionsgangene, og virksomheders sociale og miljømæssige ansvar (Corporate Social Responsibility, CSR) er ikke længere et område, der blot beskrives med smukke intentioner i årsrapporter og på hjemmesider: Bæredygtighed er blevet en del af bundlinjen.

"Førhen var det noget med en CSR-afdeling ude til højre, som lige kunne støtte op om nogle gode projekter, men som egentlig var afkoblet fra selve virksomheden. I dag oplever vi, at bæredygtighed gennemsyrrer hele virksomheden. Den er forankret i selve kernen af forretningen. Det er blevet en del af virksomhedens strategi, at man skal være med til at løse de samfundsmæssige udfordringer, vi står over for," siger Marie Gad, fagleder hos Dansk Industri (DI) og ansvarlig for en del af organisationens arbejde med FN's Verdensmål og bæredygtighed.

Vækst og bæredygtighed hånd i hånd

4.000 danske virksomheder har medvirket i en DI-analyse, hvor tre ud af fire siger, at de arbejder aktivt og strategisk med bæredygtighed. I en anden måling fra DI siger ni ud af ti virksomheder, at de ser et forretningspotentiale i bæredygtighed.

"Så bæredygtighed er ikke længere blot en tendens, men noget der er slået bredt igennem hos dansk erhvervsliv," konstaterer Marie Gad.

Dansk Industri lancerede for nylig en 2030-plan med titlen Sammen skaber vi grøn vækst, og her skorter det bestemt ikke på ambitioner: Velstanden skal løftes med mindst 110 milliarder i 2030, der skal skabes 120.000 nye job i det private, og så skal Danmarks CO₂-udledning reduceres med 65 procent. Målene er ikke for ambitiøse, mener Marie Gad, men vækstbetingelserne skal være til stede:

"Vi er overbeviste om, at vækst og bæredygtighed kan gå hånd i hånd. Vi har regnet os frem til, at en 65 procents reduktion er mulig med de midler vi har i dag, men vi har valgt at sige, at vi står bag regeringens mål om 70 procents reduktion i 2030, fordi vi tror på, at vi hen ad vejen får udviklet nogle af de løsninger, vi ikke har i dag," siger Marie Gad.

Danish Crown er et godt eksempel. Produktionen af kød er i dag en af de største syndere i forhold til klimaet, men på trods af udfordringerne offentliggjorde den danske kødgigant i marts en stribe ambitiøse mål, der blandt andet omfatter en halvering af udledningen af CO₂ i 2030 og fuld klimaneutralitet i 2050.

"De tror på, at de kan nå det, men de kan ikke sige, hvordan det skal lade sig gøre, fordi de ikke har teknologien endnu. Men når de går ud og siger det, så modtager de henvendelser fra universiteter og andre, der kan hjælpe dem med at udvikle teknologierne," siger Marie Gad.

Viljen til ambition

Steen Vallentin, lektor på Department of Management, Society and Communication ved CBS, har nærstuderet det danske erhvervslivs arbejde med samfundsansvar og



Danish Crown og Carlsberg er to toneangivende selskaber, der er gået ud med ambitiøse klimamål.

"Der er kommet en ny vilje til at sige, at vi skal turde være ambitiøse og slå et stort brød op."

STEEN VALLENTIN, LEKTOR, CBS

bæredygtighed gennem mange år. Han peger på en helt ny udvikling: Danske virksomheder tør kommunikere om deres målsætninger, også de meget ambitiøse.

"I de senere år har vi set store virksomheder som Carlsberg, Novo og Mærsk gå ud og love klimaneutralitet i 2040 og 2050. Vi har endda set Dansk Landbrug gå ud og love klimaneutralitet. Det er nyt og interessant, at man fremsætter så ambitiøse målsætninger, velvidende, at man ikke aner, hvordan man skal nå derhen, og på trods af, at de teknologiske landindvindinger, der skal til, ikke er opfundet endnu. Der er kommet en ny vilje til at sige, at vi skal turde være ambitiøse og slå et stort brød op," siger Steen Vallentin.

Når virksomheder kommunikerer om deres bæredygtige målsætninger, så har det en selvforstærkende effekt. Bordet fanger. Samtidig mener Steen Vallentin, at det kan virke motiverende for konkurrenterne:

"På godt jysk hedder det at være transformational.

Det betyder, at man ikke bare går efter at få orden i eget hus, men at man sådan set også prøver at være en ledestjerne for grøn omstilling i sin industri. Man prøver simpelthen at sætte barren højere kollektivt," siger Steen Vallentin.

Født bæredygtig

Hvor begrebet transformational mestendels handler om store, etablerede virksomheder, der ikke har bæredygtighed som sin kerneforretning, så peger både Marie Gad og Steen Vallentin på, at vi de seneste år set en stor tilvækst af virksomheder, der er født med bæredygtighed i blodet:

"Selv om mange af de store virksomheder har en ganske særlig forudsætning for at kunne skabe forandring, fordi de har den størrelse, →




VERDENSMÅL
for bæredygtig udvikling

Verdensmålene udgør 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til helt at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst. Den nye dagsorden anerkender, at social, økonomisk og miljømæssig udvikling, fred, sikkerhed og internationalt samarbejde er tæt forbundne, og at det kræver en integreret indsats at opnå holdbare udviklingsresultater. Verdensmålene er resultatet af tre års diplomatisk arbejde, som fik deres startskud ved Rio+20 topmødet i 2012. De er baseret på den mest omfattende og gennemsigtige globale konsultationsproces i FN's historie.

Kilde: Verdensmaalene.dk

de har, må vi se i øjnene, at de mest genuine bud på, hvordan man tænker cirkulær økonomi eller ansvarlighed ind som et DNA i en forretningsmodel, ofte er i opstartsvirksomheder. Her er der vokset en hel underskov frem af mindre virksomheder, som drives af unge mennesker med en ekstrem dedikation til at være med til at skabe mere bæredygtig økonomi,” siger Steen Vallentin.

På trods af de mange tiltag i det danske erhvervsliv er der stadig langt igen, før man kan tale om bæredygtige virksomheder i absolut forstand, mener den danske forsker. Når Novo bliver kåret som verdens mest bæredygtige virksomhed, så betyder det eksempelvis ikke, at Novo er blevet CO₂-neutral.

“Strengt taget er vi jo ikke sikre på, at den bæredygtige virksomhed findes. Når vi taler om bæredygtige virksomheder i dag, så handler det dybest set om, at de skal blive mindre ubæredygtige. Problemet er, at det vi ser i øjeblikket, er relative og ikke absolutte gevinster. Det kan godt være, at virksomhederne bliver mere energieffektive, men de producerer også tilsvarende mere. Så der er stadig en absolut tilvækst af CO₂-udledning. Vi har altså ikke knækket kurven,” siger Steen Vallentin. 

HEIDI BOYE, LANDECHEF, TOO GOOD TO GO



Overskudsmad er en god forretning

For virksomheden bag den populære madspilds-app Too Good To Go har bæredygtigheden været et grundprincip fra starten. Om bæredygtighed er en god forretning, er ikke et spørgsmål – for man har ikke prøvet andet.

“Vi ved, at en tredjedel af al mad bliver smidt ud, og vi ved, hvor meget CO₂, der skyldes madspild.”

HEIDI BOYE, LANDECHEF, TOO GOOD TO GO



Oftest er de enkleste ideer også de bedste. Det har i hvert fald vist sig at være tilfældet med Too Good To Go. For hvorfor kassere en masse fødevarer, blot fordi de er i overskud eller for tæt på udløbsdatoen, når man med en enkel app kan nå ud til den voksende mængde af klima- og samfundsbevidste forbrugere, begrænse CO₂-udledningen ved madspild og samtidig lave god forretning ud af det?

“Bæredygtighed er et grundvilkår for os, så vi har faktisk ikke vurderet, om det er en god forretning. Mange virksomheder, der har eksisteret i 20, 30 eller 40 år, kan jo være udfordrede, fordi der er omkostninger i forbindelse med den omstilling, de skal igennem. De

skal pludselig til at gøre tingene anderledes og så er det, at de begynder at vurdere økonomien i det,” siger landechef Heidi Boye.

Hidtil har 1,7 millioner danskere hentet den populære app, og efter mindre end fire år på markedet driver Too Good To Go i dag forretning i fjorten forskellige lande.

“Før i tiden var bæredygtighed noget med, at man havde en fane på sin hjemmeside, hvor der stod, at man havde støttet en ny brønd i Afrika. I dag kan du ikke være en moderne virksomhed, uden at du i din værdikæde har nogle principper omkring bæredygtighed,” siger Heidi Boye.

Ifølge Heidi Boye er der ikke noget CO₂-regnskab for selve driften af Too Good To Go, men i Danmark forsøger de godt 50 medarbejdere så vidt muligt at tage busser og tog, når de rejser, og virksomheden har ikke investeret i firmabiler.

“Det, vi har overblik over, er vores mission omkring madspild. I forhold til alle vores retailere og partnere har vi et CO₂-regnskab. Vi ved, at en

tredjedel af al mad bliver smidt ud, og vi ved, hvor meget CO₂, der skyldes madspild. Når vi så redder et antal måltider, kan vi beregne, hvor meget CO₂ det afspejler,” siger Heidi Boye.

Ifølge Too Good To Go's egne beregninger har app'en reddet 26 millioner måltider siden opstart i 2016, hvilket svarer til 65.000 ton CO₂. Det gennemsnitlige globale CO₂-aftryk for et menneske er i følge Verdensbanken omkring 5 ton årligt.

I 2018 registrerede det danske selskab et tab på 35,4 millioner kroner, som ifølge årsrapporten skyldes vækst og investeringer. Så på trods af et underskud er Too Good To Go ifølge selskabets revisor altså en god, bæredygtig forretning, også målt i kroner og øre.

RASMUS NIKOLAJ DUE SKOV, HEAD OF SUSTAINABILITY, ØRSTED



Ingen grøn omstilling uden virksomheder

Verdens behov for grøn omstilling har været selve drivkraften for den transformation, energiforsyningselskabet Ørsted har gennemgået på ganske få år. I dag er grøn energi ikke længere et hensyn, men et økonomisk incitament.

Det er svært at finde et mere lysende eksempel på grøn omstilling i dansk erhvervsliv: For kun 10 år siden var DONG stærkt presset. Finanskrisen buldrede derudad, og mens hele verdens opmærksomhed var vendt mod COP15 i København, skulle ledelsen tage stilling til, om der skulle gives grønt lys til et nyt kulkraftværk. I stedet valgte de at gå i den modsatte grøft: Kul og gas blev skiftet ud med biomasse, vind og sol, og DONG, som i 2017 blev til Ørsted, er i dag et af verdens ledende selskaber inden for vedvarende energi.

“For 10 år siden var vi et helt andet selskab. I dag er vi et af de grønneste selskaber i verden, og i januar blev vi faktisk rangeret som det mest bæredygtige energiselskab i verden,” siger Rasmus Nikolaj Due Skov.

Som bæredygtighedschef – eller Head of Sustainability, som det hedder – for Ørsted har han formentlig en af de mest taknemmelige stillinger i en energibranche, hvor fossile brændsler stadig fylder langt mere end de burde i forhold til de mål, de fleste af verdens lande har skrevet under på. Der er næppe heller mange energiselskaber, der som Ørsted har formået at reducere sin CO₂-udledning med 83 procent siden 2006, og som har en målsætning om at få udledningen helt ned på 98 procent allerede i 2025.

“Hvis du spørger, hvor bæredygtige vi er, så er der mange måneder at op-gøre det på. For os er den primære indikation CO₂. Den er den store udfordring, vi står over for som verdenssamfund, og det er det, vi skal have gjort noget ved på den helt korte bane, hvis vi skal sikre, at klimaudfordringen ikke bliver u hånd-terlig,” siger Rasmus Nikolaj Due Skov.

Han er ikke i tvivl om, at der skal mere end politiske retningslinjer til, hvis vi skal nå i hus med klimamålene:

“Uden virksomhederne er der ingen grøn omstilling. Det er virksomhederne, der skal levere de løsninger, der skal til, for at vi skal kunne gennemføre en grøn omstilling, og så skal virksomhederne sørge for at reducere deres påvirkning af samfundet til et absolut minimum. Så virksomheder har et dobbelt ansvar,” siger Rasmus Nikolaj Due Skov.

For Ørsted hænger forretningsmodellen fint sammen. Mens olie- og gassektoren trues af det åbenlyse behov for omstilling til andre energikilder, så er Ørsteds betydelige investeringer i vedvarende energi væsentligt bedre fremtidssikrede.

“Nu er vi nået dertil, at prisen er faldet så meget – cirka 70 procent siden 2012 – at det på mange markeder er blevet billigere at bygge grøn energi, end det er at bygge ny kul- og gasfyret kapacitet,” siger Rasmus Nikolaj Due Skov.

Selvom Ørsted i 2018 fik sit hidtil største nettoresultat (19,5 milliarder DKK), så er det stadigvæk i den lave ende i forhold til ledende olieselskaber, eksempelvis Exxon Mobile, der samme år havde et nettoresultat på 21 milliarder USD.

Spørgsmålet er, om Ørsted overhovedet kan gøre en forskel?

“Verden har brug for gode eksempler. Vi har omstillet os på 10 år, og verden har 10 år til at omstille sig for at holde temperaturstigningen inden for halvanden grad. Det er den private sektor, der skal levere løsningerne, som gør, at vi kan begrænse temperaturstigningerne. Vi ser i høj grad os selv som en del af den løsning,” siger Rasmus Nikolaj Due Skov.

“Det er virksomhederne, der skal levere de løsninger, der skal til, for at vi skal kunne gennemføre en grøn omstilling.”

RASMUS NIKOLAJ DUE SKOV, BÆREDYGTIGHEDSCHEF, ØRSTED



I en verden, hvor mange af os har svært ved at udholde bare få sekunders stilstand og kedsomhed, bliver det fremover en superkraft at kunne (holde ud at) kede sig. For gode løsninger kræver evnen til at kunne bide sig fast, også selv om det er kedeligt.

Kedsomhed er det nye sort

Vi kender det alle sammen. Fornemmelsen af kedsomheden, der indsniger sig, når vi har fået den tørre onkel til bords, sidder i biografen til den anmelderroste film, der er dødssyg, eller står i supermarkedskøen og dør en smule indeni. Vi moderne mennesker hader at kede os, men hvor vi før i tiden skulle tænke kreativt for at komme fri fra kedsomheden, griber vi i dag ud efter telefonen, så kedsomheden hurtigt afløses af Wordfeud eller mails.

Det er hverken særlig sundt eller særlig hensigtsmæssigt.

"Alt er jo kedeligt på et tidspunkt, for man kan ikke blive dygtig til noget uden at kede sig noget af tiden. Udholder man kedsomheden, opdager man også, at man på et tidspunkt mestrer noget, og så bliver det sjovt," siger **Anne Skare Nielsen**, fremtidsforsker og cheffuturist i Universal



Futurist, der mener, at vi har brug for indimellem at se den rene, skære uforfalskede kedsomhed i øjnene og stå igennem den for at komme ud på den anden side.

Hvad du gør, når du keder dig, definerer dig nemlig som menneske, langt mere end du aner.

Tør du kede dig, altså virkeligt kede dig igennem, kan du komme ud på den anden side med noget nyt og anderledes. Mennesker, der kan det, er ifølge Anne Skare Nielsen for eksempel dem, der er mere tilbøjelige til at hjælpe andre ved at engagere sig i lokalsamfundet igennem frivilligt arbejde.

Træk stikket og ked dig

Kedsomhed kan faktisk også fremme kreativitet, skriver Wijnand van Tilburg, psykolog i bogen *Bored George Helps Others*:

"At kede sig gør én indadvendt og fremmer for så vidt refleksion. Når mennesker har travlt med at fare omkring, er der ikke tid til at tænke sig om. Når man keder sig, er der intet andet at stille op end at tænke. Kedsomhed er næsten altid en afgørende faktor for kreativitet. Det er ikke sandt, at kreativitet for det meste bliver udløst ved at have et specifikt

problem, der skal løses. Det er langt mere sandsynligt, at den opstår, fordi en person bliver grebet af kedsomhed over den måde, hvorpå et eller andet er blevet gjort 1.000 gange før og ønsker at prøve noget nyt," skriver han.

De senere års overflod af konstant underholdning udefra har givet os et behov for at dyrke kedsomheden og roen. Hvor fokus før var på FOMO, der står for Fear of Missing Out (angsten for at gå glip af noget), taler man nu of JOMO – Joy of Missing Out; altså glæden ved at trække stikket, især til den digitale verden. På samme måde taler den danske psykolog Svend Brinkmann også for at lære begrænsningens kunst og værdien af at gå glip af noget i bogen *Gå glip*. Det er, ifølge ham, faktisk en eksistentiel nødvendighed.

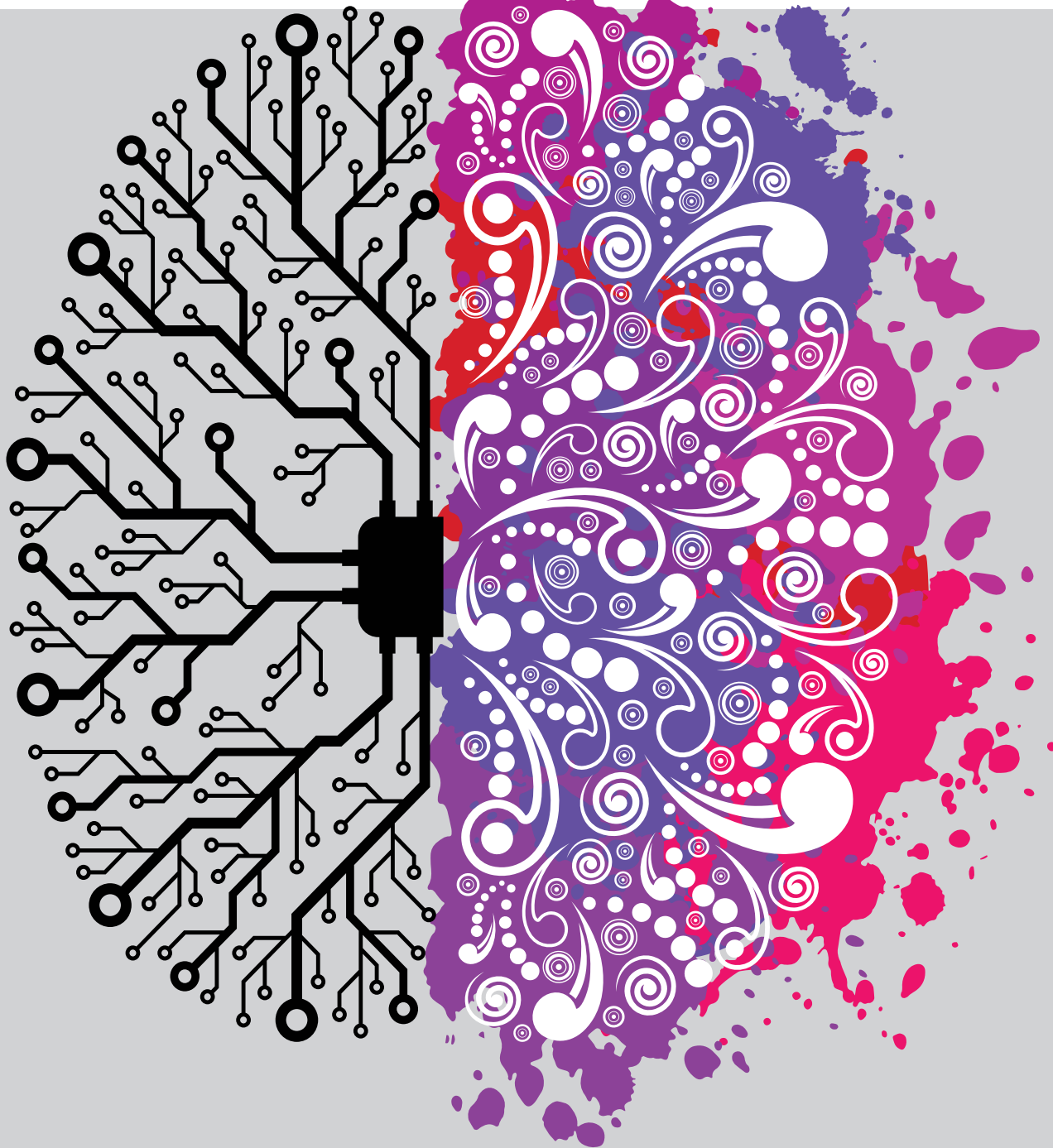
"Hele verden er ved at udvikle ADHD, fordi vi ikke må kede os. Eller måske kan vi snarere ikke finde ud af at kede os, fordi vi får ikke lov til det, når alting bipper og blinker. Så fordi vi ikke kan finde ud af det, ser mange af os ned på dem, der er gode til at udholde kedsomheden. Men i virkeligheden kan det godt være dem, der har fat i den lange ende," siger fremtidsforsker Anne Skare Nielsen.

Det stille guld

De mennesker, der kører på autopilot, hygger sig i deres job, kommer hjem og tager på ferie efter drejebogen, og for hvem det stille liv er den ypperste komfort, kan i fremtiden vise sig at have superkræfter, siger Anne Skare Nielsen:

"Vi har store komplekse problemer, der kræver vedholdenhed for at løse. Dem, der hele tiden skal have mening og passion, kan være hurtige til at stå på, men også hurtige til at stå af igen, for de er ligesom krager, der smutter videre, når noget nyt glimter af guld. Dem, der til gengæld kan tolerere kedsomheden, bliver og løser problemerne, og det får vi brug for i fremtiden."

Sidste år anbefalede Goldman Sachs deres rige kunder ikke at investere i genterapi. For gjorde de det, ville mennesker jo blive raske, og det var ikke en bæredygtig forretning.




En måneds tid efter valgte Ernst & Young den stik modsatte strategi. Verdens største revisionsvirksomhed ville lave en forretningsmodel, der gik ud på at gøre folk raske.

"99 procent af bankfolkene og revisorerne er ordentlige mennesker, der har lyst til at gøre gode ting. Så hvorfor ser vi dem ikke marchere i gaden og være vrede over, at der er nogle få slyngler, der har udnyttet deres magtposition og ødelagt det for de mange, så vi alle nu har mistet tilliden til bankerne?" spørger Anne Skare Nielsen og svarer selv:

"De kommer til at lave et stille oprør – for de er kedelige."

Det stille oprør vil, mener hun, give sig udslag i, at vi vil se de "kedelige" blive enormt spændende, fordi de kan bide sig fast der, hvor det er vigtigt. For der skal vedholdenhed til at gennemføre de store ændringer, som gavner os andre, forklarer Anne Skare Nielsen:

"En fremtidig opgave kunne eksempelvis være at reformere sundhedsvæsenet, så det kan betale sig at holde folk raske. Tænk, hvor glade vi alle sammen ville blive, og hvor mange penge vi havde til andre ting. Så var disse typer pludselig ikke så kedelige længere." 

INGEN TEGN PÅ BRAGENDE OPSVING I 2020

Handelskrig, Brexit-usikkerhed og recessionsfrygt prægede overskrifterne i 2019, hvor den globale økonomiske vækst ramte et tiårigt lavpunkt. Centralbanker rundt omkring i verden reagerede dog hurtigt med lempelser af pengepolitikken, hvilket fik stor betydning for markedsudviklingen.

ILLUSTRATIONER PANTHERMEDIA

CENTRALBANKERNES AGEREN sammen med den stigende recessionsfrygt fik obligationsrenterne til at falde kraftigt i løbet af året. Sidst på året kom der en vis afklaring af handelskrigen mellem USA og Kina samt et mindre mudret politisk billede i Storbritannien. Dette bevirkede en vis opbremsning i den økonomiske nedtur i den sidste del af 2019, hvilket også sendte positive strømninger ind over de globale aktiemarkeder.

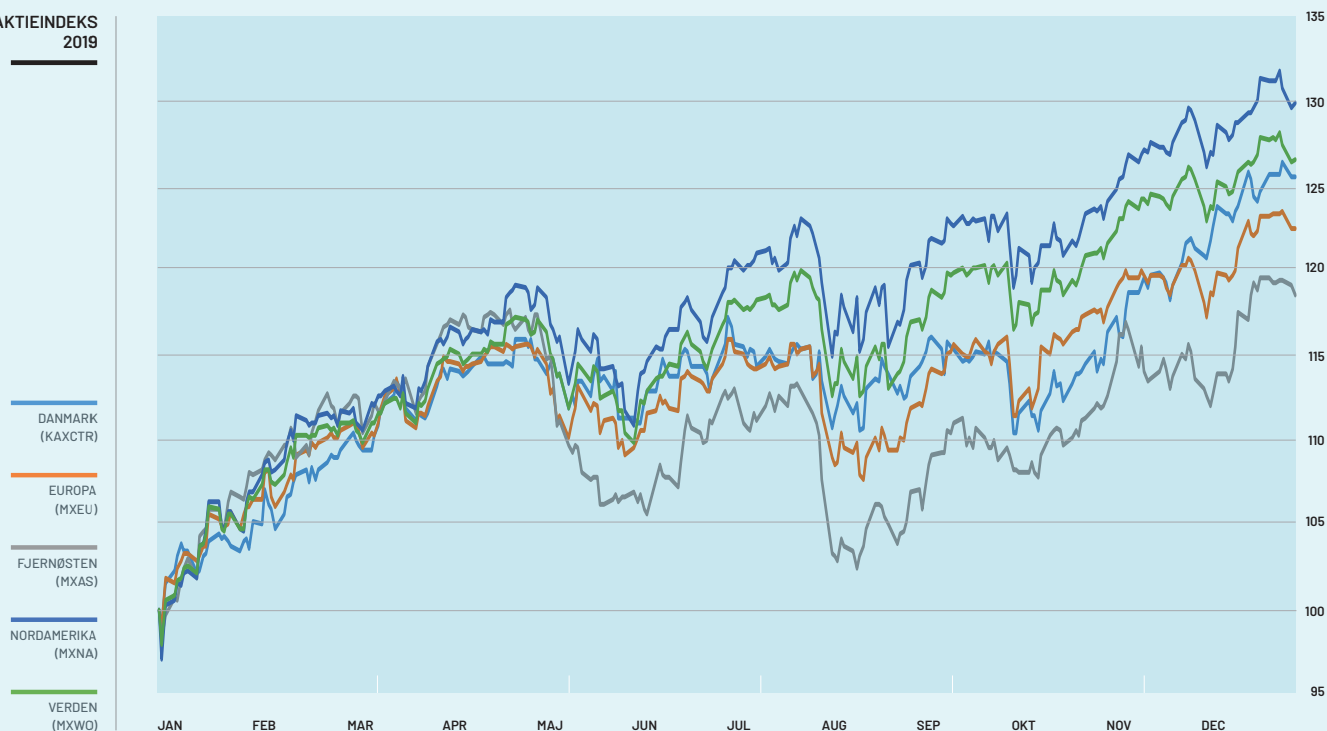
Amerikansk økonomi har i store dele af 2019 været tynget af en industrisektor, som har vist sig sårbar over for konflikten mellem Kina og USA. Både arbejdsmarkedet og privatforbruget holdt dog skindet på næsen, men eskaleringen af handelskrigen satte et stadigt tydeligere negativt aftryk. Frygten for, at amerikansk økonomi stod over for en decideret recession, begyndte at snige sig ind på radaren. I kombination med et aftagende underliggende prispress i økonomien betød det, at den amerikanske centralbank (FED) lagde tiden med strammere





Udsigten til en midlertidig handelsaftale mellem USA og Kina har reduceret risikoen for yderligere toldforhøjelser.

AKTIEINDEKS
2019



pengepolitik bag sig og i stedet satte renten ned tre gange i løbet af året. Handelskrigens negative konsekvenser på amerikansk økonomi så i sidste ende også ud til at få Donald Trump til at trække i bremsen og annoncere en delvis handelsaftale med Kina, der så ud til at betyde en våbenhvile i handelsspørgsmålet mellem USA og Kina.

Brexit som tilbagevendende tema

Der var heller ikke meget positivt at hente fra udviklingen i den europæiske økonomi. Handelskrigen satte også her

tydelige spor, hvor især den tyske eksportorienterede industri så ud til at lide mere og mere under den vigende globale efterspørgsel ikke mindst fra Kinas. I kombination med fortsat store udfordringer for bilindustrien balance-rede den tyske økonomi således på kanten af recession i løbet af året. Det noget uskønne forløb af Brexit har ligeledes lagt en dæmper på optimismen, men i lighed med den amerikanske centralbank

valgte den europæiske centralbank at skifte retning i pengepolitikken, hvorfor der også herfra blev lempet kraftigt.

Brexit var et tilbagevendende tema i store dele af 2019. Ved folketingsvalget i december blev det til en klar storsejr til De Konservative med Boris Johnson i spidsen. Dermed vil Storbritannien forlade EU den 31. januar 2020, hvorefter de mere konkrete regler skal forhandles på plads med EU. Hvad mere interessant er, så lykkes det Boris Johnson at få stemt en lov igennem i Underhuset, som tilsiger, at fristen for handelsforhandlingerne med EU ikke kan forlænges yderligere og dermed maksimalt kan forløbe frem mod ultimo 2020. Dermed er risikoen for en no deal stadig til stede, ikke mindst efter EU-Kommissionen har været ude og udtale, at de umuligt kan nå at forhandle en aftale med Storbritannien på plads på så kort tid.

Trods den stigende recessionsfrygt og den markante geopolitiske usikkerhed var det imidlertid svært at aflæse de store bekymringer på de globale finansielle markeder. Igen blev det således tydeligt, at lavere renter og centralbankernes seddeltrykkeri er aktiemarkedernes favoritcocktail, og i mange lande endte aktiemarkederne med at slå nye rekorder.

Forventninger til 2020

Baseret på udviklingen på de finansielle markeder er det tydeligt, at vi har bevæget os ind i det nye år med en højere grad af optimisme i forhold til samme tidspunkt sidste år.

Trods den stigende recessionsfrygt og den markante geopolitiske usikkerhed var det imidlertid svært at aflæse de store bekymringer på de globale finansielle markeder.

Udsigten til en midlertidig handelsaftale mellem USA og Kina har reduceret risikoen for yderligere toldforhøjelser. Derudover har afklaringen af det politiske billede i Storbritannien samt den lempelige pengepolitik introduceret sidste år, skabt en større tro på fremtiden. Baseret på de aktuelle tillidsindikatorer er der da også små tegn på, at nedturen i den globale økonomi er bremsset op, og risikoen for en decideret recession ser ud til at være trådt i baggrunden.

Vurderingen er, at der ikke umiddelbart er tegn på, at et bragende økonomisk opsving står for døren. Især euroområdet, men også Kina og USA ses stadig præget af svag vækst, og det vil formentligt kræve en fortsat ultralempelig pengepolitik at fastholde den gradvise og spæde bedring i den globale økonomi gennem året. Som udgangspunkt betyder det, at renterne med lang løbetid formentligt kun vil stige svagt fra de nuværende niveauer, og de korte renter vil blive fastholdt i centralbankernes "jerngreb". Hvis der findes en positiv løsning på de geopolitiske udfordringer, skal det imidlertid bestemt ikke udelukkes, at aktieinvestorerne også kan ende med at se tilbage på 2020 med positive øjne. Dette forudsætter dog, at centralbankerne fastholder den lempelige pengepolitik. 📈



Brexit var et tilbagevendende tema i 2019 og vil fortsat spille en stor rolle i 2020.



INVESTORERNES
AFKAST

	2019 Afkast	3 år Afkast	5 år Afkast	7 år Afkast	10 år Afkast
OBLIGATIONER					
Danske Obligationer	0,3	3,6	6,6	12,2	30,7
Højrentelande	12,3	7,0	12,3	4,6	39,8
Virksomhedsobligationer	4,4	4,6	7,8	14,2	
AKTIER					
Verden	32,4	37,7	58,6	98,5	186,9
Europa	25,7	23,1	31,4	57,7	101,9
Nordamerika	28,3	35,5	75,2	169,2	279,6
Fjernøsten	27,4	50,8	79,7	119,6	173,3
Norden	17,6	22,1	46,1	90,4	148,5
Danmark	28,0	30,8	88,2	213,3	325,7
MIX					
Defensiv 10	4,2				
Defensiv 30	9,0				
Offensiv 60	16,8				
Offensiv 80	21,9				
Offensiv 10 Akkumulerede *	0,2				
Offensiv 80 Akkumulerede *	7,2				

Alle afkast er opgjort efter omkostninger. Tidligere afkast er ingen garanti for fremtidige afkast.

*Afkastene/omkostningerne er de faktisk opnåede/afholdte i perioden fra stiftelsesdatoen til statusdagspunktet.

AKTIER 2019
AFKAST



Du kan let og hurtigt blive opdateret på de enkelte afdelinger på hjemmesiden handelsinvest.dk. Her kan du se kurser og afkast, ligesom du kan læse portefølje-managernes aktuelle kommentarer til udviklingen. På hjemmesiden kan du også blive tilmeldt Handelsinvests nyhedsbrev.

HENRIK KRAGH



HVAD ER BÆREDYGTIGE INVESTERINGER OG HVORFOR?

Er bæredygtige investeringer ikke bare et nyt afsnit i "Kejserens nye klæder"?

Jeg skal nok komme tilbage til svaret, men forinden vil jeg fortælle lidt om baggrunden for bæredygtige investeringer.

Bæredygtighed har især i 2019 været meget højt på danskernes dagsorden. Der er debatteret ofte og længe, og det var også et af de emner – eller måske det eneste emne – politikerne ved valget i 2019 var enige om, var vigtigt. Der har dog været en tendens til, at fokus har været på CO₂, overforbrug, flyvaner, kød eller ikke kød, elbiler eller ikke elbiler og madspild. Den overvejende del af den danske befolkning er enige i, at der skal gøres noget. Det har ikke haft lige så stor fokus, hvordan man som privatperson via sin opsparing kan være med til at gøre en forskel – tage et aktivt valg om at investere bæredygtigt, enten direkte ved køb af en aktie i et selskab eller via en investeringsforening som Handelsinvest.

I Handelsinvest har vi investeret bæredygtigt i en årrække, uden at det er sket på bekostning af afkast. Sådan vurderer vi også, at fremtiden vil komme til at se ud. Vi oplever, at hele verdensøkonomien går i retning af en mere bæredygtig økonomi, og det betyder, at de selskaber, som er dygtige til at levere produkter og tjenesteydelser, der lever op til for eksempel FN's 17 verdensmål alt andet lige vil opleve vækst. Med andre ord tror vi på, at morgendagens vindere findes inden for selskaber, der tilpasser deres produkter og tjenesteydelser til den "nye" verdensøkonomi, fordi det er her, efterspørgslen er.

Så svaret på spørgsmålet om ikke bæredygtige investering bare er et nyt afsnit i "Kejserens nye klæder", er nej.

Hvordan sikrer vi så, at et selskab vi investerer i, nu også er bæredygtigt? Først og fremmest har bestyrelsen i Handelsinvest vedtaget en politik for bæredygtige investeringer og en politik for aktivt ejerskab. Af disse fremgår det, hvilke krav Handelsinvest stiller til bæredygtighed, og hvordan foreningen aktivt kan være med til at påvirke selskaber i en mere bæredygtig retning. Vi anvender en række værktøjer i vores analyser, blandt andet de sædvanlige økonomiske nøgletal og bæredygtighedsanalyser, udarbejdet af uafhængige leverandører som MSCI og ISS Proxy Voting. Derudover har vores rådgivere direkte samtaler med mange af selskaberne.

Vi oplever, at såvel myndigheder som investorer stiller større og større krav til selskabernes arbejde med og rapportering af bæredygtighed. For at påvirke selskabernes arbejde med bæredygtighed vedtog Handelsinvest i 2019 at være aktive investorer. Det betyder, at vi giver vores mening til kende ved at stemme på generalforsamlinger eller sammen med andre investorer går i dialog med selskaberne. Det er især emner som miljø, menneskerettigheder, arbejdsvilkår, korruption og kontroversielle våben, der vurderes vigtige. Disse emner er nærmere defineret i FN's konventioner og politikker. Vi forventer at stemme på 100-150 generalforsamlinger i løbet af 2020 og dermed enten bekræfte selskabernes forslag eller gå imod selskabernes forslag – det kunne for eksempel være urimelige bonusordninger eller manglende diversitet, der ikke vil være i Handelsinvests og dermed vore investorers interesse. [H](#)

VERDEN I TAL

8 TIMERS EKSPONERINGSTID

havde verdens første fotografi, som blev taget i 1826. Ærgerligt at finde ud af, man havde blinket på billedet, bagefter!



SAMSUNG



1938

1976

38

Så mange år er Samsung ældre end Apple. Samsung blev stiftet i 1938 af Lee Byung-Chull, mens Apple Computer Inc. blev grundlagt i 1976 af Steve Jobs og Steve Wozniak.

228 MILLIARDER KRONER

blev der handlet grønne varer og tjenester for i 2018, et lille fald fra 2017, men stadig en stigning på 15 procent fra 2015.



84.624

kroner betalte danske skatteydere i gennemsnit i slutskat i 2018. Mest betalte borgere i Gentofte, Rudersdal og Hørsholm kommuner.

2.450.000.000

Så mange profiler anslås der cirka at være på Facebook. Så mon ikke Morten fra den gamle klasse er til at finde?

