



Den ferske børstoppen: – Det er et lite industrieventyr

Konsernsjef. Styreproff. Mentor. Nylig tok Thale Kuvås Solberg over som toppsjef i børsnoterte Q-Free, og nå skal hun få teknologiselskapet til å vokse.

MARGRETHE HEGNAR EIVIND YGGESETH (FOTO)

MARGRETHE.HEGNAR@FINANSVISEN.NO

Det er en kald formiddag på Solli plass i Oslo. I et stort murbygg, fylt med nye og moderne kontorlokaler, finner vi Thale Kuvås Solberg. Flere selskaper er fordelt utover de mange etasjene i Henrik Ibsens gate 100. Et av dem er teknologiselskapet Q-Free.

For tre måneder siden tok Kuvås Solberg over som adm. direktør i det børsnoterte selskapet. I dag går hun gjennom lokalene med rask gange. Hun har akkurat ankommet Oslo. Litt etter planen. Flyet fra Trondheim var forsinket på grunn av dårlig vær.

Det var i Trondheim Kuvås Solberg ble født og vokste opp, og det er der hovedkontoret til Q-Free ligger. Ringen er sluttet.

– For meg som er fra Trondheim er Q-Free en liten juvel. Selskapet er nok litt glemt og mange tenker på oss som bombrikke-selskapet, men vi utvikler så mye mer. Vi leverer teknologi til hele verden, forteller Kuvås Solberg.

I dag er selskapets markedsverdi 683 millioner kroner. Bedriften har kontorer og ansatte i 14 ulike land, men det meste av utviklingen gjøres i Norge, Storbritannia, Nederland og USA. Q-Free har kunder i blant annet USA, Chile, Australia, Portugal, Spania og Frankrike.

– Likevel er vi ikke et av selskapene som det blir snakket mest om. Men fremover er det jo min oppgave å sette oss på kartet.

Fersk toppsjef

– Q-Free har holdt på siden 80-tallet, så vi er ingen startup, sier Kuvås Solberg på trønderdialekt.

Selskapet startet opp i 1984 i Selbu kommune i Trøndelag. Det begynte med bomringer, men i dag utvikler de både hardware, firmware og software til ulike deler av transportsektoren. Det norske selskapet vil digitalisere infrastrukturen i byer verden over.

– Vi leverer teknologi som løser mobilitetsutfordringer som følge av urbanisering, befolkningsvekst og økt trafikk.

Bedriften bruker blant annet kunstig intelligens og sensorer, og har utviklet teknologi som for eksempel kan lese av et bilskilt i full fart, veie kjøretøy i fart, styre lys eller skilt og telle antall fotgjengere og sykklister.

De siste årene har teknologiselskapet hatt en omsetning på i underkant av en milliard. I 2020 var omsetningen på

PROFILEN

Thale Kuvås Solberg

- **Alder:** 46 år.
- **Sivilstand:** Gift, to barn.
- **Stilling:** Adm. direktør i Q-free.
- **Aktuell:** Tok over som toppsjef i Q-free høsten 2022.
- **Erfaring:** Utdannet siviløkonom. Har erfaring fra JP Morgan, EY, Sparebank 1 SMN, SMB Lab og Volue. Styreerfaring fra Technoport, Volue, Aneo, AtB, ZTL Payment Solution og B2 Holding.

Stortingets talerstol blir din. Hva tar du opp?

Norge er lite i den store verden, og helt avhengige av å øke eksport fra andre næringer enn olje og gass. Da må vi se utover landegrensene og se hvilke behov vi med vår erfaring og kompetanse kan bidra til å løse. Vi er helt avhengige av et enda bedre samspill mellom næringslivet, virkemiddelapparat og regelverk. Her har politikerne en særdeles viktig rolle.

Ferien du aldri glemmer?

Det må bli ZipRace. En firedagers RIB-ekspedisjon fra Hitra i Trøndelag til Lofoten og tilbake. Eller fjorårets mer miljøvennlige tidagers seilbåtferie med familien på Helgelandskysten og i Lofoten, som ble avsluttet med regatta inn havnen i Henningsvær. Begge turene var en opplevelse for livet i fantastisk norsk natur.

Hvilken bok vil du anbefale andre?

«Effektive ledergrupper» av Henning Bang og Thomas Midelfart.

Din første jobb? Fortell!

Jobbet fast gjennom ungdomstida på Leangen Travbane og sprang med travresultatet fra dommertårnet til speakerbua. Her snakker vi en god stund før digitalisering.

Hva angrer du på?

Å angre er bortkastet energi. Jeg tar heller med meg læringen til neste gang.

889 millioner, med et underskudd på 41 millioner. Året etter var omsetningen på 860 millioner, med ordinært resultat på 58 millioner.

– Vi omsetter for nesten en milliard. I 2022 har vi hatt rekordhøyt ordreinntak. Det er ingen hemmelighet. Jeg vil si at Q-Free er et lite industrieventyr. Fra å starte opp i Selbu, til å levere i Bangkok.

I januar 2022 kom nyheten om at Håkon Volldal trakk seg som adm. direktør i Q-Free, etter seks år i selskapet. Finansdirektør Trond Christensen gikk inn i rollen som midlertidig toppsjef, før det i juni ble kjent at Kuvås Solberg hadde fått rollen som ny konsernsjef.



AKSJEKURSEN ER ET RESULTAT AV HVA FOLK TENKER OM SELSKAPET OG HVORDAN DU HAR LEVERT

THALE KUVÅS SOLBERG

– Jeg startet i oktober. Det har vært fullt kjøp og rett på med kvartalspresentasjon den første uken, forklarer Kuvås Solberg fra møterommet på Oslo-kontoret.

Her er hun en til to ganger i måneden, selv om hun tilbringer mesteparten av tiden sin i Trondheim eller på reise rundt om til ansatte og kunder i utlandet.

Vokste opp i Trondheim

45-åringen kommer opprinnelig fra Trondheim og har alltid likt seg best sammen med andre.

– Jeg har alltid vært nysgjerrig. Jeg gikk i speideren i veldig mange år og lærte å klare meg selv og være selvstendig. Og så ble jeg jo veldig god på kart og kompass, sier hun og ler.

Kuvås Solberg er typen som var elevrådsleder. Utadventd og pratsom. Mye av barndommen gikk til korsang og håndball. Og hun var også innom kickboksing. Interessen for håndball har gått videre til hennes egne barn.

– Jeg var håndballtrener for dem, opptil et visst nivå. Da hadde jeg ikke så mye mer å bidra med. Men jeg er fortsatt engasjert.

Hun beskriver seg selv som utålmodig og tålmodig på én gang.

– Jeg vil få ting til å skje fortest mulig for å skape resultater. Men det hjelper ikke at jeg springer avgårde, 



GLOBALT SELSKAP: I dag har Q-free kontorer og ansatte i 14 land verden over. Blant annet over 100 ansatte i USA.



DU MÅ IKKE LA DEG LURE AV ET SMILENDE VESEN. AT JEG SMILER OG ER BLID, BETYR IKKE AT JEG ER REDD FOR Å SETTE RETNING, IKKE ER OPPTATT AV RESULTATER ELLER IKKE HAR ET STRATEGISK HODE

THALE KUVÅS SOLBERG

➔ Hvis jeg ikke får med meg resten av bedriften. Derfor prøver jeg å forstå andres perspektiv, utdyper Kuvås Solberg.

Et av hennes første mål i ny jobb er å komme seg rundt til de andre kontorene, for å hilse på ansatte hos Q-Free rundt om i verden.

– Når folk møtes og opplever at man vil hverandre vel, er det mye lettere å ta de vanskelige diskusjonene og få med seg organisasjonen på endring. Du må ikke la deg lure av et smilende vesen. At jeg smiler og er blid, betyr ikke at jeg er redd for å sette retning, ikke er opptatt av resultater eller ikke har et strategisk hode. Det går an å gjøre begge deler. Både å bry seg om andre og ha fokus på å skape butikk som gir kroner i kassen.

Tid er en prioritering. Hun er tydelig på det.

– Du rekker det du vil, mener Kuvås Solberg.

Toppsjefen er selektiv. Eller kanskje mer effektiv. Hun er øverste leder i et teknologiselskap, har flere styreverv, er stadig på jobbreise og bidrar som mentor i flere programmer i Trondheim. I tillegg har hun mann, to barn og mange venner hun bruker mye tid på. Hun bruker også mye tid på hytta ved sjøen.

– Det er mitt ladested. På hytta går tiden til bading, være ute i kajakk og gå turer i fjellet. Stort sett å være ute, og årets første bad er allerede gjennomført, forteller Kuvås Solberg.

Solberg Kuvås er en klassisk ekstrovert. Hun får energi av å være med folk.

– Jeg er mye med venner og vi gjør ofte ting vi ikke har gjort før. Besøker steder vi ikke har vært eller går på konserter med band vi ikke har hørt på før, utdyper Kuvås Solberg.

Bodde utenlands i over ti år

Da trønderen var 17 år flyttet hun til utlandet for første gang. Som utvekslingselev reiste hun til Australia. Da hun var ferdig åpnet en ny dør seg. Hun fikk et stipend og muligheten til å reise til USA i ett år. Kuvås Solberg var ikke vond å be.

Et par år i utlandet ga mersmak og hun flyttet til Danmark for å studere International Business ved Handelshøyskolen i København (CBS).

– Studiet i USA kunne regnes inn i graden ved CBS, så jeg fikk muligheten til å reise bort et halvt år. Da dro jeg til Sør-Afrika.

Kuvås Solberg dro videre til Bocconi i Milano på utveksling før bachelorgraden ble ferdig. Deretter tok hun master i Risk Management ved University of Southampton i Storbritannia.

Til slutt var hun utdannet siviløkonom.

– Det første jeg gjorde var å jobbe som trainee i investeringsbanken JP Morgan i England. Jeg hadde allerede møtt mannen min, så jeg jobbet i England mens han studerte ferdig for å bli kiropraktor.

Etter totalt fire år i England, og over ti år i utlandet vendte Kuvås Solberg hjem til Norge.

– Jeg trodde egentlig aldri jeg skulle flytte hjem. Jeg hadde vært utenlands siden jeg var 17 år.

– Hva gjorde at du flyttet hjem da?

– En hjemmekjær mann. Og så har jeg liksom fått reist fra meg.

Hun smiler. Mannen er også norsk. Fra Trondheim. Akkurat som henne.

Startet som konsulent

Den første jobben Kuvås Solberg fikk tilbake i Norge var en konsulentjobb i EY.

– Som konsulent lærte jeg å forstå en virksomhet, metodikk og tankesett. Men det kom til et punkt hvor jeg tenkte at jeg hadde levert mange fine powerpoint-presentasjoner om hvordan ting burde være. Og jeg hadde lyst til å ha det faktiske ansvaret for å få til endring selv, utdyper Kuvås Solberg.

Hun gikk videre til Sparebank 1 SMN, innovasjonsselskapet SMB Lab og teknologiselskapet Volue, som tidligere het Powel.

– Jeg har gått fra konsulent til finansbransjen, til teknologi innen energisektoren og nå til slutt intelligente transportsystem. Vi flyttet til Trondheim da vi skulle ha barn, og siden har vi vært her.

En annen viktig del av karrieren til Kuvås Solberg handler om sty-



TRØNDER: Kuvås Solberg kommer opprinnelig fra Trondheim, men har bodd i utlandet i over ti år.

revert. Hennes første profesjonelle styreverv var i Technoport, som jobber med kommersialisering av teknologi i Trondheim. Det ble starten på karrieren hennes innenfor teknologi. Deretter har hun blant annet hatt styreverv i Volue, Aneo, startupen ZTL Payment Solution og B2 Holding. I tillegg har hun vært mentor i programmene Ung Arena og Trondheim Opportunity.

– Jeg mener det er viktig å dele kunnskap, løfte andre fram og strekke ut en hånd. For min del var det et skifte i min karriere da døren åpnet seg for mitt første styreverv. Jeg har vært takknemlig for at jeg ble sett den gangen, og at folk rundt meg hadde tro på meg. Det var en gamechanger.

Driver internasjonalt selskap fra Trondheim

Nå er Kuvås Solberg ansvarlig for 350 ansatte fordelt rundt om i verden. I april 2002 gikk Q-free på børs. I dag er selskapet notert på hovedlisten til Oslo børs. I januar for fem år siden lå aksjekursen på 7,80 kroner. Siden da har den svingt mellom 3,58 kroner på sitt laveste, til nesten 11 kroner på sitt høyeste. Og nå er den halvert siden toppen i juni 2021, til 6,16 kroner per aksje i dag.

– Aksjen til Q-free er ikke den som er handlet mest. Men jeg forholder meg til kursen. Den er et resultat av hva folk ten-

ker om selskapet og hvordan du har levert. Samtidig er mitt viktigste oppdrag å sikre at vi stadig blir bedre. Min jobb er å fasilitere for den veksten vi skal ha, utdyper Kuvås Solberg.

– Hva skal du gjøre for å oppnå vekst?

– Jeg skal jobbe med markedet. Være ute og se mulighetene, og bygge videre på endringen vi nå står i med skalerbare produkter og nye forretningsmodeller. Og så jobber vi hele tiden med å utvikle ny teknologi til det beste for et mer bærekraftig og framtidsrettet samfunn.

I Norge brukes teknologien til Q-Free i mange av de største byene, men majoriteten av kundene er internasjonale. Det er også i utlandet de fleste konkurrentene befinner seg.

– Men vi skiller oss ut fordi vi er små. Vi har korte beslutningsveier og evnen til å snu oss rundt og finne løsninger.

Da hun begynte i Q-Free i fjor høst kom hun fra toppledelsen i børsnoterte Volue. Kuvås Solberg hadde rollen som Chief Delivery Officer.

– I Volue startet jeg med å sitte i styret, som uavhengig styremedlem, men jeg gikk etter kort tid over til å jobbe på innsiden. Min største utfordring var at jeg kom inn som siviløkonom, mens de andre var ingeniører og teknologer. Men man må



ikke være fagekspert for å være leder. Etter hvert fikk jeg mer og mer ansvar før jeg ble en del av konsernledelsen.

Selv om jobben i Q-Free kom i fjor, hadde Kuvås Solberg sitt første møte med Q-free for mange år siden.

– Jeg var åtte eller ni år gammel da vi kjørte gjennom de første bomstasjonene i Trondheim. Det husker jeg godt. Det var på 80-tallet. På den måten har jeg jo vokst opp med selskapet. Men Q-Free har endret seg veldig mye, uten at jeg egentlig har vært klar over det. Og det tror jeg gjelder veldig mange andre, utdyper toppsjefen.

– *Hvordan å drive et techselskap fra Trondheim og Oslo?*

– Å lede et internasjonalt selskap fra Trondheim er uproblematisk. Vi har et stort team i USA, og noe av det vi får inn folk på er vår norske modell. Foreldrepermisjon. Å ha en bedre balanse i hverdagen. Kortere beslutningsveier og flatere struktur. Det setter de ansatte i USA pris på. Kontorene i utlandet må følge lovene og reglene der vi er, men noen tilpasninger kan vi gjøre. Det er attraktivt å være et norsk selskap ute i verden, forklarer Kuvås Solberg.

– *Opplever du at det er nok og riktig kompetanse i Norge?*

– Vi trenger flere teknologer, spesielt innenfor firmware. Men vi har i alle fall

lykkes med å rekruttere flere kvinner.

Det har vært en av fanesakene til Kuvås Solberg de siste årene. Hun har selv jobbet i mange mannsdominerte miljøer, og har jobbet for å få flere kvinner inn i teknologibransjen.

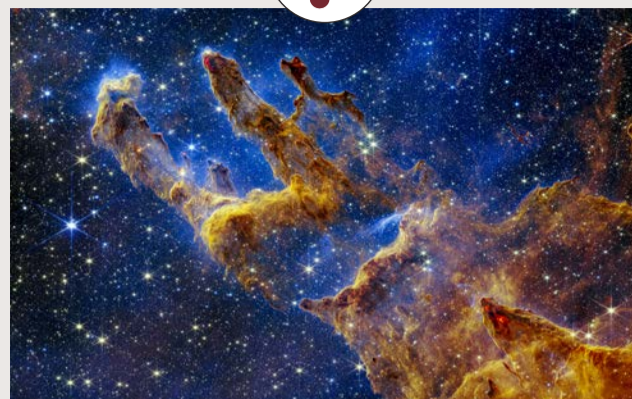
– Jeg har brukt mye tid på å få flere kvinner til å se mulighetene innenfor teknologi. Både ved å ta tekniske roller, men også andre ting som trengs i teknologiselskaper, forteller hun.

– *På hvilken måte har du jobbet med det?*

– Det handler om å jobbe strukturert over tid. Vi jobber tett med universitetsmiljøene, og vi passer på at vi har kvinnelige ledere i hele organisasjonen. Det hjelper ikke bare å ha kvinner i støttefunksjoner eller i toppledelsen. Skal du ha et godt grunnlag må du ha noen å ta fra. Det er også viktig å ha kvinner i styret, og du vil gjerne ha noen med operativ erfaring. Derfor må man begynne med rekrutteringen.

I 2020 ble Kuvås Solberg kåret til en av Norges 50 topp tech-kvinner av teknologiforeningen Abelia og ODA-Nettverk, Nordens største nettverk for kvinner i tech.

– Det er viktig å synliggjøre rollemodeller som kan inspirere de som kommer etter. For skal vi få til bærekraftig utvikling, må vi sikre at vi har ansatte som representerer hele befolkningen. ■



DET YTRE ROM: Hvilket grunnstoff finnes det mest av i universet? Her et bilde fra 2022 tatt med romteleskopet James Webb. FOTO: NTB

1. Klaus-Anders Nysteen ga 59 medarbeidere beskjed om at de mister jobben. Hvilket selskap leder han?
2. Hva heter investeringselskapet der Grunde Eriksen er største eier?
3. I hvilken varehusgigant blir Cristina Moreno ny adm. direktør?
4. Hvilken hendelse i hydrogenselskapet Hyon skapte overskrifter i Finansavisen denne uken?
5. Bridgewater har i syv år på rad vært verdens mest suksessfulle hedgefond, men i 2022 tok et annet hedgefond førsteplassen. Hvilket?
6. Hva heter Norges samferdselsminister?
7. Hvilken populær fødeklinikk i Oslo må stenge etter 25 år for å kutte kostnader?
8. Sist dette fotballaget vant Premier League var i 2004, nå topper de igjen tabellen. Hvilket lag?
9. Hvilke to realityserier har justisminister Emilie Enger Mehl deltatt i – og vunnet?
10. Hvilken rapper har den siste tiden blitt utestengt fra flere sosiale medier, etter å ha kommet med antisemittiske uttalelser og hyllet Hitler?
11. Med hvilken sang fikk The Beatles sin første nummer 1-hit på den amerikanske Billboard-listen?
12. Hvilket år vant England fotball-VM for menn?
13. Hva heter det første oljefeltet som kom i produksjon på norsk sokkel?
14. Hvor i kroppen finner man den minste muskelen?
15. Hvilket grunnstoff finnes det mest av i universet?

SVAR:

1. Kreditor.
2. Alttude Capital.
3. XXL Norge.
4. Aksjonærene dumpet aksjer.
5. Citadel.
6. Jon-Ivar Nygård.
7. ABC-klinikken ved OUS.
8. Arsenal.
9. Anno og Kompani Lauritzen.
10. Kanye West.
11. I Want To Hold Your Hand.
12. 1966.
13. Ekofisk.
14. I øret.
15. Hydrogen.