

OYSTER PERPETUAL  
DATEJUST II

ROLEX



MICHELSEN  
ÚRSMÍÐIR

Laugavegur 15 - 101 Reykjavík  
511 1900 - www.michelsen.is

# MARKAÐURINN

Miðvikudagur 10. júní 2015 | 23. tölublað | 11. árgangur

Sími: 512 5000 | [visir](http://www.visir.is) www.visir.is

FYRSTA  
FLOKKS  
ÞJÓNUSTA

GuðjónÓ  
VISTVÆNA PRENTSMÍÐJAN



## KRÖFUHAFAR VÖLDU GULRÓT FREKAR EN KYLFU

→ Telur trúverðug-  
leika íslensks  
efnahagslífs aukast

→ Býst við að fleiri  
kröfuhafar fallist á  
skilyrðin

→ Tekjur ríkissjóðs  
gætu numið 500-  
700 milljörðum

→ Mikilvægt að líf-  
eyrissjóðirnir fái að  
fjárfesta erlendis

## Íslensk fiskbúð í New York

Íslensk fjölskylda hefur opnað rammíslenska fiskbúð í Closter, sem er um 10 þúsund manna bæjarfélag rétt utan New York-borgar. Fiskbúðin hefur aðeins verið opin í um tvær vikur en á þeim stutta tíma hefur hún vakið athygli bæjarbúa.



Baldur Ólafsson, einn eigenda, segir viðtökur heimamanna hafa verið mjög góðar.

→ 2

## Fleiri útlendinga í veiði

Útlendingum sem veiða lax og silung á Íslandi fjölga en færri Íslendingar fara í lax. Jón Þór Júlíusson hjá Veiðifélaginu Hreggnasa segir ekki dýrara að kaupa veiðileyfi en að panta sér jeppaferð upp á jökul. „Og það er stundum rúmlega helmingi ódýrara að gista í veiðihúsi, fá morgunmat, hádegismat, fimm stjörnu þriggja rétta kvöldmat með nautalund og humar fyrir rétt tæplega 25-30 þúsund kall,“ segir Jón Þór.

→ 4

## 150 milljarða iðnaður

Sólarorkuiðnaðurinn hefur á undanförunum áratug vaxið úr því að velta fáeinum milljörðum Bandaríkjadala í það að verða 150 milljarða dala atvinnugrein á þessu ári. „Sala á sólarorku er að aukast gríðarlega,“ segir Michael Rogol, forstjóri ráðgjafarfyriðtækisins Photon Consulting. Rogol hitti fulltrúa lífeyrissjóða hér á landi í síðustu viku.

→ 8



STJÓRNAR-  
MADURINN

@stjornarmadur

Ljóst er að í báðum tilfellum eru fjárfestum gefnir afarkostir, annaðhvort taka þeir tillögunum eða hljóta verra af.

→ SÍÐA 12

Alþjóðleg þekking - persónuleg þjónusta

EY

Endurskoðun | Skattur | Ráðgjöf

Ernst & Young ehf. Borgartúni 30, 105 Reykjavík

Ernst & Young (EY) er í flokki fremstu fyrirtækja á sviði endurskoðunar og ráðgjafar á heimsvísu. EY starfar í yfir 150 löndum og er starfsfólk nú um 200.000 talsins. EY hefur markað sér þá stefnu að vera leiðandi á markaði og veita þjónustu í hæsta gæðaflokki sem sniðin er að þörfum viðskiptavina okkar, hvar sem við erum staðsett í heiminum.

ey.is



# Höftin afnumin eða hvað?

Skjóðan

**RÍKISSTJÓRNINNI** þykir hafa tekist vel upp með útfærslu á áætlun um afnám gjaldeyrishafta. Svo vel að stjórnarandstaðan eignar sér nú áætlunina. Með réttu má gagnrýna ríkisstjórnina fyrir að hafa ekki kynnt áætlunina fyrir því hver dagur í höftum kostar mikla fjármuni og eykur á vanda hagkerfisins. Ekki er samt allt sem sýnist.

**ÁÆTLUNIN** er í þremur þáttum. Í fyrsta lagi eru stöðugleikaskilyrði, sem sett eru föllnum fjármálafyrirtækjum (slitabúum). Í þeim felst m.a. að bönkunum föllnu er ætla að leggja fram stöðug-



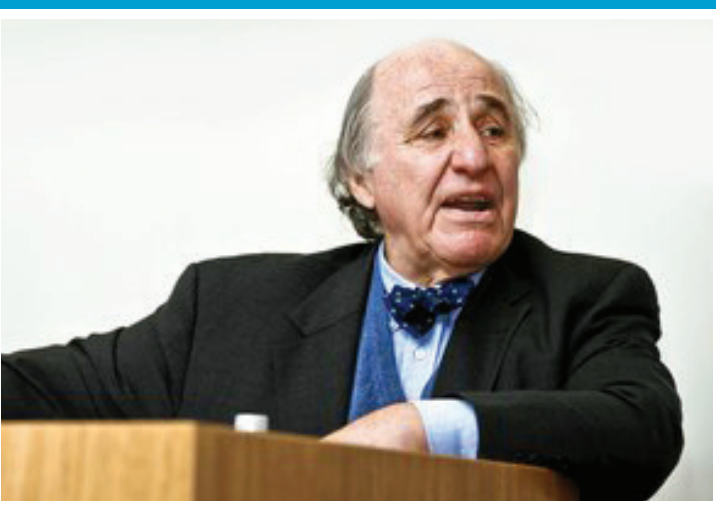
leikaframlag. Samþykki þeir ekki skilyrðin undanbragðalaust fyrir næstu áramót verður lagður á þá stöðugleikaskattur. Ekki verður samið um þessi atriði. Það er gott. **Í ÖÐRU LAGI** verður gjaldeyrisútbod á vegum Seðlabankans í haust fyrir eigendur aflandskróna. Þeir sem vilja skipta krónum fyrir gjaldeyri munu þurfa að greiða myndarlegt álag en boðið verður upp á fjárfestingarleið sem bindur fé til langs tíma. Þriðji þáttur snýr að því sem í kynningu stjórnvalda er kallað „raunhagkerfið“. Hér er átt við lífeyrissjóði, fyrirtæki og einstaklinga, eða þann hluta hagkerfisins sem ekki samanstendur af slitabúum og aflandskrónueigendum.

**LÍFEYRISSJÓÐIR** fá takmarkaða heimild til að fjárfesta. Líðkað verður fyrir heimildum fyrirtækja og einstaklinga til gjald-eyrissviðskipta en áfram verða þó magntakmarkanir. **ÞETTA ÞYÐIR** að ekki er verið að afnema höftin enda ógerlegt að afnema höft á meðan íslenska krónan er gjaldmiðill þjóðarinnar. Það er verið að hreinsa slitabúin og aflandskrónueigendur út úr kerfinu og eftir þá aðgerð munum við Íslendingar búa við svipað umhverfi og tíðkaðist hér á landi alla 20. öldina þar til höft voru afnumin örfáum árum fyrir hrún. **AFNÁMSÁÆTLUNINNI** sem kynnt var í vikubyrjun er ætlað að stuðla að stöðug-

leika m.a. til að tryggja að ekki verði hér önnur kollsteypa á kostnað heimilanna í landinu. Ekki er sett þak á verðtryggingu sem er miður. **ÍSLAND** verður í gjaldeyrishöftum á meðan krónan er gjaldmiðill þjóðarinnar þó höftin verði framvegis mun mildari en verið hefur undanfarin sjö ár. Enn hefur ekki litið dagsins ljós áætlun sem færir Ísland inn í samtímann og Íslendingum samþærilegt viðskiptaumhverfi við það sem nágrannaþjóðir okkar búa við.

**SKJÓÐAN** er frekju- og leiðindaskjóða, sem lætur ekkert mannlegt sér óviðkomandi.

## EVRA EÐA KRÓNA?



### HVAÐ HEFUR FJÁRMÁLAKREPPAN KENNT OKKUR UM VAL Á GENGISFYRIRKOMULAGI?

**Robert Z. Aliber heldur fyrirlestur í fyrirlestrarsal Þjóðminjasafnsins, þriðjudaginn 16. júní, kl. 12-13.30**

Aliber er Prófessor Emeritus í alþjóðahagfræði og fjármálum við Háskólann í Chicago.

Aliber hefur skrifað fjölda bóka og ritgerða um alþjóðafjármál, erlenda fjárfestingu og starfsemi fjölþjóðlegra fyrirtækja.

Síðustu árin hefur hann sýnt efnahagsmálum á Íslandi mikinn áhuga. Aliber spáði fyrir hrúni íslenska efnahagskerfisins vorið 2008.



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
HAGFRÆÐIÐEILD

Samtök  
sparifjáreigenda

## Rammíslensk fiskbúð í úthverfi New York

Íslensk verslun býður upp á ferskt íslenskt hráefni rétt við New York. Baldur Ólafsson, einn eigenda, segir viðtökurnar vera góðar. Bandarískir neytendur fá afurðina 48 klukkustundum eftir löndun.

Íslensk fjölskylda hefur opnað rammíslenska fiskbúð á heldur nýstárlegum stað. Staðsetning hennar er í Closter, sem er um 10 þúsund manna bæjarfélag rétt utan New York-borgar. Fiskbúðin hefur aðeins verið opin í um tvær vikur en á þeim stutta tíma hefur hún vakið athygli bæjarbúa.

Baldur Ólafsson segir viðtökurn heimamanna hafa verið mjög góðar. „Það hefur verið brjáláð að gera hjá okkur frá því við settum búðina upp fyrir tæpum tveimur vikum. Fáum góðan straum inn á hverjum degi bæði til að kaupa af okkur fisk og að óska okkur góðs gengis. Heimamenn eru ánægðir með uppátækið og og taka þessari nýjung vel,“ segir Baldur.

Hráefnið sem þau fá í verslunina er ættað frá Íslandi. Baldur segir heimamenn ekki þekkja svona ferskar sjávarafurðir og eru nú að taka við sér í þeim efnum. „Við kaupum íslenskan fisk sem kemur í flugi með Icelandair og við sækjum hann á Newark-flugvöll, sem er í rúmlega þrjátíu mínútna fjarlægð frá okkur. Hann kemur kældur til okkar og fer beint í kældan bíl frá okkur. Þaðan eru afurðirnar fluttar beint inn í kæli til okkar. Þannig getum við boðið upp á eins ferska íslenska afurð og hægt er. Um 48 klukkustundir eru frá því honum var landað á Íslandi þar til við bjóð-



**THE FISH DOCK** Aðstandendur verslunarinnar segja að miðað við móttökur hingað til séu eigendur mjög bjartsýnir.

um hann til kaups fyrir bandaríska neytendur.“

Hann segir Bandaríkjamenn ekki þekkja svona ferskan fisk. „Þessi fiskur er allt annars eðlis en það sem þeir hafa getað keypt í stórmörkuðum. Þeir þekkja ekki svona ferskleika. Einnig hafa margir viðskiptavinir okkar komið inn og fundist skrytið að vera inni í fiskbúð og ekki finna þá lykt sem

þeir eru vanir. Bæði gerum við mikið upp úr því að hafa verslunina okkar þrífalega sem og að því ferskari sem varan er, því minni er lyktin af henni,“ segir Baldur og telur þetta verkefni geta heppnast ágætlega. „Við teljum þetta geta gengið upp með því að bjóða fyrsta flokks hráefni. Miðað við þær viðtökurnar sem við höfum fengið erum við bjartsýn.“

### Gengi félaga í Kauphöll Íslands



**10**  
Á UPPLEIÐ  
Félög sem hækkuðu í verði



**3**  
Á NIÐURLEIÐ  
Félög sem lækkuðu í verði



**3**  
STÓÐU Í STAÐ  
Félög sem stóðu í stað

**MESTA HÆKKUN**

**NÝHERJI 100,6%** frá áramótum

**NÝHERJI 23,0%** í síðustu viku

**MESTA LÆKKUN**

**TM -26,6%** frá áramótum

**HAGAR -6,5%** í síðustu viku

**Aðallisti Kauphallarinnar | Nasdaq Iceland**

Félag	Gengi í gær	Frá áramótum	Vikubreyting
Bank Nordic (DKK)	119,00	14,4%	0,0%
Eik fasteignafélag*	6,28	-7,6%	0,0%
Eimskipafélag Íslands	216,00	-8,9%	1,9%
Fjarskipti (Vodafone)	39,30	12,3%	2,2%
Hagar	37,20	-8,0%	-6,5%
HB Grandi	41,40	22,5%	-1,7%
Icelandair Group	24,60	15,0%	3,1%
Marel	189,75	37,5%	2,8%
N1	37,40	61,2%	3,5%
Nýherji	10,39	100,6%	23,0%
Reginn	14,30	5,5%	1,4%
Reitir*	62,90	-0,9%	0,6%
Sjóvá	10,18	-14,8%	1,7%
Tryggingamiðstöðin	19,30	-26,6%	0,0%
Vátryggingafélag Íslands	7,88	-12,9%	3,7%
Össur	485,00	34,3%	-1,0%
<b>Úrvalsvísitalan OMX18</b>	1.466,33	11,9%	1,2%
<b>First North Iceland</b>			
Century Aluminum	3.300,00	0,0%	0,0%
Hampiðjan	28,80	14,2%	-1,1%
Sláturfélag Suðurlands	1,40	-24,3%	0,0%

\*Skráð á árinu (þróun frá útbodsgengi).



**GRINDAVÍK** Eigið fé Grindavíkur nemur 6,7 milljörðum króna.

### Grindavík fagnar góðri afkomu: 195 milljóna afgangur

195 milljóna króna afgangur varð af rekstri Grindavíkurbæjar á árinu 2014.

Grindavíkurbær segir afkomuna sérstaklega góða í ljósi þess að útsvar sé hálfu prósentustigi undir hámarksútsvari og fasteignagjöld séu lág í bænum.

Eigið fé bæjarins nemur 6,7 milljörðum og eignir 8,1 milljarði. Því er eiginfjárlutfall 81,4 prósent.

Þá nam handbært fé í árslok 1,2 milljörðum króna.



# POPP OG COKE

*Sígild tvenna sem er alltaf jafn góð*



**FRÁBÆRT  
TVENNU-  
TILBOÐ**



**299** kr.

COCA COLA 1 L +  
STJÖRNUPOPP 90 G

Verð birt með fyrirvara um prentvillur og glíðir á meðan biggðir endast.



ÓPIÐ ALLAN SÓLARHRINGINN  
ICELAND, ENGIHJALLA,  
VESTURBERGI OG ARNARBAKKA

# Iceland





HVÍTA HÚSDI/SIA 15-0919

## Kortalan

## Einföld og örugg greiðsludreifing

Með **Kortalán** geta söluaðilar boðið viðskiptavininum sínum með VISA og MasterCard kort **greiðsludreifingu** með ýmsum hagstæðum kjörum og tímalengdum.

ÞÚ SÉRÐ UM **SÖLUNA**

– VIÐ SJÁUM UM **GREIÐSLUDREIFINGUNA**

**VALITOR**

525 2080 // sala@valitor.is // www.valitor.is



Í **NORÐURÁ** Fyrstu laxarnir voru veiddir í Norðurá síðastliðinn föstudag. Veiðin fór vel af stað.

FRÉTTABLAÐIÐ/GVA

# Útlendingum fjölgar í hópi veiðimanna

*Laxveiðin fór vel af stað síðastliðinn föstudag. Orri Vigfússon segir bestu laxastofnana í heiminum að finna á Íslandi og í Rússlandi.*

Laxveiðin í ár fór vel af stað á föstudaginn, á fyrsta degi, í Norðurá, Blöndu og Straumunum í Hvítá.

Orri Vigfússon, formaður NASF, verndarsjóðs villtra laxastofna, segir að veiðin hafi verið mjög upp og niður síðustu tvö árin. Veiðin gekk mjög vel en sumarið í fyrra var eitt það versta í manna minnum. „Menn eru nú að spá því að það verði nokkuð dapurt með tveggja ára fiskinn, stóra fiskinn, en erum með óskhyggju um að það verði mikið í staðinn af smáfiskinum,“ segir hann.

Orri er leigutaki í nokkrum ám sjálfur og hefur selt leyfi í Hofsa og Selá í Vopnafirði, Laxá í Aðaldal og Fljótá í Skagafirði. Orri segir að undanfarin ár hafi eftirspurnin eftir veiðileyfum verið að breytast. „Það hefur aðeins dregist saman eftirspurnin eftir laxveiðileyfum hjá Íslendingum, en aukist að sama skapi hjá útlendingum. Það eru fleiri sem vilja koma til Íslands til þess að veiða lax,“ segir hann og bætir við að þau lönd þar sem nokkuð góðir stofnar af laxi eru séu einkum Rússland og Ísland.

Orri segir að veiðimenn komi víða að. Langmest frá Bretlandseyjum, en einnig frá Bandaríkjunum, Skandinavíu og Frakklandi. „Eitthvað af Þjóðverjum og Spánverjum og fólki frá Sviss. Ég er með kúnna frá Japan, Ástralíu og Suður-Ameríku,“ segir Orri. Hann segir að kunnar hans komi hingað til lands gagnert til þess að veiða lax.

Veiðifélagið Hreggnasi selur veiðileyfi í Korpu, Svalbarðsá, Brynjudalsá, Laxá í Kjós og víðar. Jón Þór Júlíusson, hjá Hreggnasa, segir útlendinga vera stærstan hluta viðskipta-



**LAXVEIÐIN HAFIN** Bestu laxastofnarnir eru annars vegar á Íslandi og hins vegar í Rússlandi. Veiðimenn koma víða að úr heiminum.

FRÉTTABLAÐIÐ/GVA

vina veiðifélagsins og giskar á að skiptingin geti verið 80 prósent á móti 20 prósent. „Það er að bætast í, en kannski fylgir þetta bara aukinni komu útlendinga til Íslands. Það eru útlendingar að koma að veiða hérna 1. apríl og þeir eru að hætta 20. október í sjóbirtingsánum þegar þær loka,“ segir Jón Þór.

Hann segir að á bestu tímum í ánum, um miðjan júlí og fram í ágúst, komi reglulegu kunnar gagnert til að veiða. „Þeir eru búnir að taka vini og kunningja með, þeir eru búnir að taka kona með og kannski oft og þeir eru búnir að taka krakkana með og fara Gullna hringinn. Þessir menn eru kannski að koma 15.-20. árið í röð. Þeir koma bara, fara í veiðitúrinn sinn og fara svo aftur.“

Jón Þór segir að núna sé verið að vinna að því í samvinnu við ferðaþjónustuaðila að bjóða fleirum í veiði og bæta veiðiferðum í ferðaþjónustupakkana.

„Menn tala alltaf um veiðileyfi sem svo dýran kost en það er ekkert dýrara að kaupa sér veiðileyfi en að panta sér jeppa-

“Hún hefur aðeins dregist saman eftirspurnin eftir laxveiðileyfum hjá Íslendingum, en aukist að sama skapi hjá útlendingum. Það eru fleiri sem vilja koma til Íslands.”

ferð upp á jökul. Og það er stundum rúmlega helmingi ódýrara að gista í veiðihúsi, fá morgunmat, hádegismat, fimm stjörnu þriggja rétta kvöldmat með nautalund og humar fyrir rétt tæplega 25-30 þúsund kall. Þú færð ekki hótélherbergi í Reykjavík fyrir minna en 40 þúsund með svona þokkalegum standard. Og þá áttu eftir að kaupa þér morgunverð, hádegisverð og kvöldmat,“ segir Jón Þór.

jonhakon@frettabladid.is





Make it matter.



# Margur er knár þótt hann sé smár.

**HP EliteBook Folio 1020 Special Edition.**  
**Mjög örugg, einstaklega sterkbyggð og fallega hönnuð.**

- Orkusparandi Intel® Core™ M örgjörvi
- Aðeins 15,7mm þunn
- Aðeins 1 kg.
- 9 tíma rafhlöðuending
- Með 12,5" Quad HD skjá
- Ytra byrði úr Magnesium-Lithium
- Stóðst 13 próf samkvæmt Mil-Spec 810G staðlinum

Nánari upplýsingar um HP EliteBook fartölvurnar eru á [www.ok.is/elitebook/](http://www.ok.is/elitebook/)



\*Intel, merkj Intel, Intel Inside, Intel Core og Core Inside eru vörumerki Intel Corporation í Bandaríkjunum og/eða öðrum löndum.



**OPIN KERFI**

Opin kerfi hf. | Höfðabakka 9 | 110 Reykjavík | [www.ok.is](http://www.ok.is) | [sala@ok.is](mailto:sala@ok.is) | sími 570 1000





**MIKIL VINNA AÐ BAKI** Sigurður Hannesson segir að áætlunin um afnám hafta árið 2011 hafi einungis snúist um aflandskrónurnar en ekki uppgjör slitabúanna. Skilyrðin sem kröfuhöfunum voru sett eru ófrávikjanleg af hálfu stjórnvalda. Hluti kröfuhafa hefur fallist á skilyrðin og Sigurður býst ekki við hrinu dómsmála. FRÉTTABLAÐIÐ/STEFÁN

# Áttu val um að fá gulrót eða kylfu

Varaformaður framkvæmdahóps um afnám hafta segir tillögur um losun hafta auka trúverðuleika efnahagslífsins.

## VIÐTAL

Jón Hákon Halldórsson  
jonhakon@frettabladid.is



Kaflaskil urðu í endurreisn Íslands eftir bankahrunið í fyrradag, þegar aðgerðir vegna losunar fjármagnshafta voru kynntar opinberlega. Dr. Sigurður Hannesson og Benedikt Gíslason voru varaformenn framkvæmdahóps um afnám hafta sem Glenn Kim veitti forystu. Markaðurinn ræddi við Sigurð og Lilju D. Alfreðsdóttur, verkefnisstjóra hjá forsætisráðuneytinu, um aðgerðir hópsins. Lilja var áður starfsmaður Seðlabanka Íslands og hefur unnið með framkvæmdahópnum.

„Þetta hefur þá þýðingu að Ísland hefur aukið við trúverðuleika sinn út á við sem ætti að auka áhuga á Íslandi. Höftin hafa dregið

úr fjárfestingu þannig að áhrifin af þessari aðgerð ættu að vera jákvæð í garð fjárfestingar. Því eins og við vitum þá er fjárfesting í dag hagvöxtur á morgun,“ segir Sigurður spurður um það hvaða áhrif aðgerðirnar hafi fyrir venjulegan Íslending. Hann bendir á að höftin hafi áhrif á efnisleg gæði, þau dragi úr sparnaði, séu neyslshvetjandi, bjagi eignaverð og skapi ranga hvata. „En á hinn bóginn má auðvitað segja það að almenn-ingur finnur kannski ekkert mikið fyrir höftunum. Og ástæðan fyrir því er einföld, vöru- og þjónustuviðskipti hafa verið heimiluð allan tímann. Við notum innfluttar vörur á hverjum einasta degi, þannig að út frá því finnur fólk kannski ekkert mikið fyrir höftunum,“ segir Sigurður.

Lilja bendir á að höftin standa í vegi fyrir því að lánshæfis-

mat Íslands hækki. Þetta megi til dæmis lesa í skýrslum Moody's. „Lánshæfiseinkunn ríkissjóðs hefur ekki verið að endurspeglar þróun raunhagkerfisins, þar sem efnahagsbatinn hefur verið kröftugur. Við stöndum okkur betur en flest önnur samanburðarríki þar, en þeir hafa haldið okkur niðri í mati af því að við erum með fjármagnshöft og það getur verið mjög vandasamt að afnema fjármagnshöft og viðhalda efnahagslegum stöðugleika. Hins vegar, ef þetta gengur mjög vel, sem við erum sannfærð um að það geri, þá erum við bjartsýn á að þau muni hækka okkur.“ Lilja bætir við að ef lánshæfismatið hækkar þá muni það skila betri vaxtakjörum til fyrirtækja og hafa góð áhrif á alla aðila.

*Stærsta fréttin í gær er vafalítið sú að slitabúin hafi undirgengið skilyrði sem stjórnvalda setja fyrir nauðasamningum. Hvað felst nákvæmlega í skilyrðunum?*

Sigurður bendir á að stöðugleikaskilyrðin, sem framkvæmdahópurinn mótaði, séu þrjúþætt. „Í fyrsta lagi miða þau að því að draga úr útlæði með svokölluðu stöðugleikaframlagi. Slitabúin eru að framselja stóran hluta af innlendum eignum sínum til stjórnvalda,“ segir Sigurður. Í öðru lagi sé lengt í innistæðum í erlendri mynt í íslenskum bönkum til að minnsta kosti sjö ára. „Það þýðir að bankarnir, sem hafa þurft að kaupa lausafjáreignir eins og ríkisskuldabréf og aðrar eignir í erlendri mynt, þurfa ekki að binda féð lengur með þeim hætti. Það þýðir með öðrum orðum að þeir geta notað féð til að lána beint út. Þannig að það

„Þetta voru fundir þar sem þessum aðilum var gert grein fyrir tveimur valkostum.“

hefur jákvæð áhrif líka,“ segir Sigurður. Í þriðja lagi muni kröfuhafar endurgreiða lán sem ríkissjóður og Seðlabanki veittu þegar nýju bankarnir voru stofnaðir. „Það er mjög jákvætt og þýðir að gjaldeyrisforðinn styrkist sem því nemur.“

Sigurður bendir á að skilyrðin snerti hvert slitabú með misjöfnunum hætti. „Í einhverjum tilfellum er verið að ræða greiðslu í reiðufé fyrir hluta, framsal krafna og ýmiss konar réttinda, skiptasamning á bankana sem þýðir að ríkið eignast ekki bankana en á hlutdeild í virðisaukningu og arðgreiðslu,“ segir Sigurður. Hann bendir á að meðan skatturinn sé einskíptis og verði að taka mið af stöðunni eins og hún er á einum tímapunkti nái stöðugleikaskilyrðin að draga úr greiðslujafnaðaráhættunni til lengri tíma með framsali eigna og skiptasamningum.

*Það koma tillögur frá hluta af kröfuhöfum, eruð þið ekkert hræddir við að aðrir fari fyrir dóm?*

„Við eigum ekki von á því,“ segir Sigurður og bætir því við að hann búist við að menn vilji frekar ganga að skilyrðunum. „Valið er mjög skýrt og auðvitað skiptir fjárhags-

lega útkoman máli. Þar með eru auðvitað hvatar til þess að ganga að þessum stöðugleikaskilyrðum,“ segir hann.

Sigurður leggur áherslu á að viðræðurnar sem fóru fram við kröfuhafa hafi ekki verið samningaviðræður. „Þetta voru fundir þar sem þessum aðilum var gert grein fyrir tveimur valkostum. Annaðhvort getið þið farið eftir þessum ráðstöfunum sem líta svona út eða þá að það leggst á ykkur skattur. Og þarna komum við kannski að kjarna málsins varðandi aðferðafræði stjórnvalda,“ segir Sigurður og bætir við að kröfuhafar hafi haft val um gulrót eða kylfu. „Kylfan er náttúrlega mjög áhrifamikil í þessu dæmi og er skattur. Gulrótin er ekki bara stöðugleikaskilyrðin heldur snýst það líka um að miða við núgildandi lög er mjög langsótt fyrir þessi bú að fara í nauðasamninga. Löggjöf varðandi skuldaskil miðar fyrst og fremst að minni fyrirtækjum þar sem eru fáir kröfuhafar. Bankar eru í eðli sínu með mjög marga kröfuhafa.“ Nauðasamningar séu því mjög langsótt leið miðað við núverandi lög og gulrótin felist meðal annars í því að greiða fyrir gerð þeirra.

*Það hefur verið talað um að stöðugleikaskilyrðin gætu skilað 500-700 milljörðum í ríkissjóð, ertu sammála því mati?*

„Það er ekkert fjarri lagi en af því að þetta er háð þróun á virði eigna þá verður tíminn að leiða í ljós hversu mikið þetta verður,“ segir Sigurður. Verði upphæðin lægri þá séu það í sjálfu sér góðar

## Fjárfestar

Við höfum til umræða App verkefni sem er búið að vera í smíðum í tvö ár.

Um er að ræða App sem verður aðgengilegt í flestum löndum og mun virka fyrir bæði Appstore og Playstore.

Við leitum að fjárfestum fyrir verkefnið, fjármagni upp á 100 milljónir.

Uppl.helgugrund@gmail.com



fréttir vegna þess að það þýðir að vandinn er þá minni en áður var talið. „Ef það verður meira þá er það náttúrlega gott fyrir ríkissjóð, en þá þýðir það líka að vandinn var stærri en við höldum. Þannig að við náum miklu betur að finna jafnvægi á milli vanda málsins og lausnarinnar,“ segir Sigurður.

*Geturðu lýst ferlinu fram að fundinum í fyrradag?*

„Haustið 2013 var stofnaður ráðgjafarhópur sem starfaði um nokkurra mánaða skeið. Og að hluta til byggist lausnin sem kynnt var í gær á þeirri vinnu. Í kjölfarið þess var skipaður framkvæmdahópur sem átti að hafa það hlutverk að ýta þessu úr vör og ráðnir voru ráðgjafar eins og Lee Buchheit og Glenn Kim, Anne Krueger og fleiri,“ segir Sigurður. Um áramótin hafi síðan orðið breyting á framkvæmdahópnum og þá hafi líka Seðlabankinn komið meira að málum en áður var og takturinn í vinnunni breyst mikið. „Í febrúar var greiningarvinnunni að mestu lokið og við höldum vinnufundi þar sem var ákveðið hvaða leiðir skyldi fara. Í mars vorum við búnir að vinna þetta það langt að við áttum vinnufund með Alþjóðagjaldeyrissjóðnum og tveimur vikum seinna eða svo hófust upplýsingafundir með kröfuhöfum. Hugmyndirnar voru kannski ekki mótaðar niður á aukastaf en stóra myndin lá alveg fyrir,“ segir Sigurður. Hann segir að skilyrðin hafi verið mótuð yfir þetta tímabil og líklegast verið tilbúin í apríl.

Hann segir að erindi frá tveimur slitabúum hafi borist rétt fyrir blaðamannafundinn í fyrradag, en eitt bréfið borist á sunnudeginum. Þetta sé til marks um það hvað aðhaldið er nauðsynlegt. „Einhver gæti sagt að fyrst að bréfin væru komin þá þyrfti nú ekki að fara með þennan stöðugleikaskatt fyrir þingið, en ef það verður ekki gert þá held ég að málið gæti tafist verulega. Þá vantar aðhaldið.“

*Þessi árangur sem nú er verið að upplýsa um virkar sem kaflaskil í ferli en ekki nein endalok. Hvernig sérðu fyrir þér þróunina núna?*

„Næstu skref varðandi slitabúin eru að formlega eru það slita-stjórnirnar sem þurfa að senda inn beiðni til Seðlabankans,“ segir Sigurður. Það verði væntanlega eitt af næstu skrefunum og erindin fari síðan í ferli innan stjórnsýslunnar. „Síðan þurfa kröfuhafarnir að koma sér saman um það að samþykkja nauðasamning áður en hann verður samþykktur af dómstólum. En við eigum von á því að tíminn til stefnu sé nógur fram að áramótum þannig að hann eigi að vera raunhæfur til þess að aðilar eigi að geta farið þessa leið.“ Á haustmánuðum sé svo búist við að haldið verði eitt útböð til að leysa aflandskrónuvandann.

*Þú hefur nú væntanlega velt því fyrir þér hvernig peningamálin verða. Verðum við með fljóttandi krónu?*

„Ég held að það sé best að vísa í vinnu Seðlabankans í þessum efnem sem gaf út skýrslu fyrir nokkrum árum þar sem gert er ráð fyrir notkun þjóðhagsvarúðartækja,“ segir Sigurður. Þessi þjóðhagsvarúðartæki geti verið af ýmsu tagi en miða að því að stilla betur af áhættuna í kerfinu. „Til dæmis er það væntanlega þannig að heimildir einstaklinga sem eru ekki með tekjur í gjaldeyri til að fá lán í erlendum gjaldeyri eru þá takmarkaðar. Og það á væntanlega við um aðra aðila líka eins og banka.“

*Fjármálaráðherra vonast til að leggja fram frumvörp um fjárfestingar lífeyrissjóða erlendis í haust. Er það raunhæft?*

„Já, ég tel að það sé raunhæft. Og reyndar ekki bara raunhæft heldur líka nauðsynlegt. Sá sparnaður sem fer í lífeyrissjóðina skapar



Á BLAÐAMANNAFUNDI VEGNA AFNÁMS HAFTA Lilja Alfreðsdóttir segir lánshæfismatsfyrirtækin horfa til þess í sínum greiningum að hér eru enn höft.

FRÉTTABLAÐIÐ/GVA

viðskiptaafgang vegna þess að lífeyrissjóðgjöld hefðu ella farið í neyslu og innfluttan varning. Til að halda ballans er mjög mikilvægt að lífeyrissjóðirnir fjárfesti erlendis,“ segir Sigurður. Það sé því mjög mikilvægt að frumvarp um erlendar fjárfestingar lífeyrissjóða verði samþykkt.

Hann segist ekki getað sagt til um hversu hratt verði hægt að auka fjárfestingaheimildirnar. „En það hangir á heildarplaninu. Það verður að hafa það í huga að það er mikilvægt að taka þetta í skrefum. Forsendan fyrir þessu öllu er að það verður að ná lendingu með því að setja slitabúunum þessa afarkosti,“ segir Sigurður.

Þingmenn stjórnarandstöðunnar hafa fullyrt að vinnan sem kynnt var í fyrradag byggist á áætlun sem kynnt var árið 2011. Sigurður segir þetta ekki rétt og að í þeirri vinnu hafi ekkert verið minnst á slitabúin. „Auðvitað er maður bara stoltur af því að margir vilji eigna sér þetta. En í grunninn er þetta þannig að ef það væri til handbók um afnám hafta og stýringu á flæði, þá væru tvö atriði í henni. Það er það sem kemur fram í skýrslu fjármálaráðherra í mars, annars vegar afskriftir og hins vegar lenging. Þetta eru kubbarnar sem er hægt að vinna með. Svo er annað mál hvernig þú raðar þessu saman.“



## Ný tækifæri í flugfrakt fyrir íslensk fyrirtæki

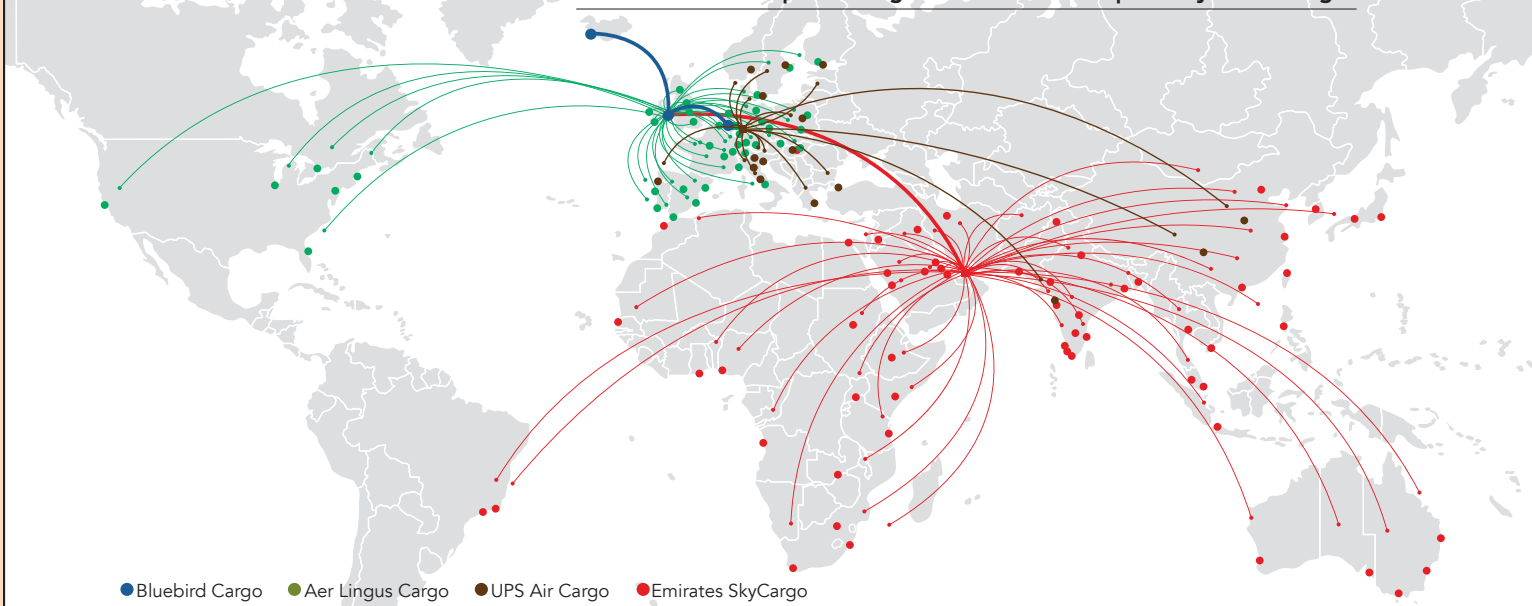
### Yfir 100 áfangastaðir um allan heim

Bluebird Cargo hefur flogið reglubundið fraktflug til og frá Íslandi frá árinu 2001 og hefur starfað náið með aðilum eins og UPS, Cargolux, TNT og fleiri félögum. Nú hefur verið gerður umfangsmikill samstarfssamningur við **Emirates SkyCargo** sem er stærsta fraktflugfélag heims, með sérstaka áherslu á **Asíu, Eyjaálfu og Afríku**. Samstarfssamningur við Aer Lingus tengir svo **Ameríku og Evrópu** við reglubundið áætlunarflug Bluebird Cargo til Dublin.

Með þessu öflugna flutninganeti tengjumst við yfir **100 áfangstöðum** víða um heim. Við bjóðum fjölda möguleika á flutningum eingöngu með fraktflugvélum sem tryggja betri vörumeðferð. Okkar þjónusta er sveigjanleg, skilvirk og við bjóðum hagstætt verð. Hafðu samband og fáðu tilboð, hvort sem það er fyrir inn- eða útlutning.



Betri vörumeðferð | Gámar og vörubretti alla leið | Hitastýrðir flutningar



● Bluebird Cargo ● Aer Lingus Cargo ● UPS Air Cargo ● Emirates SkyCargo

Bluebird Cargo • Lynghóls 4 • 110 Reykjavík  
Sími: 420 0200 • sales@bluebirdcargo.com  
www.bluebirdcargo.com

Hafið beint samband:  
Útlutningur í síma 420 0238  
Innlutningur í síma 420 0232





# Með 11 í forgjöf og hyggst lækka hana

**Þorsteinn G. Gunnarsson hefur verið ráðinn forstjóri Opinna kerfa. Hann er síður en svo ókunnur fyrirtækinu því hann starfaði hjá því, meðal annars sem forstjóri, á árunum 1996-2008. Í frístundum sínum spilar hann golf.**

Þorsteinn G. Gunnarsson hefur verið ráðinn forstjóri Opinna kerfa frá og með 1. júní. Þorsteinn tekur við starfinu af Gunnari Guðjónssyni, sem gegnt hefur stöðu forstjóra frá árinu 2008.

Þorsteinn er rafmagnsverkfræðingur frá Háskóla Íslands og með meistaraþróf frá Washington-háskóla. Þorsteinn starfaði há Opnum kerfum frá 1996 til 2008 sem framkvæmdastjóri ráðgjafar- og þjónustusviðs og síðast sem forstjóri.

„Félagið er þrjátíu ára í ár og frá upphafi hefur Hewlett Packard verið hornsteinninn í rekstri þess. En félagið er líka umboðsaðili fyrir Cisco og fyrir Microsoft og líka fleiri birgja, en þetta eru þeir stærstu,“ segir Þorsteinn um fyrirtækið. Hann segir að fyrirtækið velti fimm milljörðum á ársgrundvelli og sé með um hundrað starfsmenn.

Þorsteinn segir að Opinn kerfi séu vel staðsett í þeim breytingum sem eru að verða á upplýsingamarkaðnum í dag, þegar vélbúnaðarsala er að breytast og aukin áhersla er lögð á lausnir og þjónustu. Fólk sé í sífellu meira mæli að nýta sér upplýsingatæknina. Til dæmis með tilkomu snjallsíma, á netinu, á samfélagsmiðlum. „Fyrirtæki á markaðnum þurfa að beisla þessa tækni og nota hana. Þar koma félög eins og Opinn kerfi að og tækifærin eru að þroskast með markaðnum,“ segir hann.

Opinn kerfi hafa meiri tekjur af fyrirtækjamarkaði en einstaklingsmarkaði. „Við erum mjög stórir í hýsingu og í gagnaversþjónustu í samstarfi við Verne og



AFTUR TIL STARFA Þorsteinn starfaði hjá Opnum kerfum á árunum 1996-2008, meðal annars sem forstjóri.

FRÉTTABLAÐID/GVA

„Við erum mjög stórir í hýsingu og í gagnaversþjónustu í samstarfi við Verne og erum þar með stóra, flotta kúnna eins og BMW.“

erum þar með mjög stóra flotta kúnna eins og BMW, sem er risakúnni og eykur við sig á hverju ári,“ segir Þorsteinn og bætir við að einn af stóru vaxtamöguleikum séu í gagnaversþjónustunni.

Þorsteinn er giftur Herdísí Rafnsdóttur verkfræðingi sem rekur RJ verkfræðinga. Saman eiga þau tvo syni, annan 22 ára og hinn 19 ára. „Helsta áhugamál fjölskyldunnar er golf og er ég mikill áhugamaður um það sjálfur,“ segir Þorsteinn. Hreyfing og útiivist er stór þáttur í lífi fjölskyldunnar sem og ferðalög sem tengjast því. Þorsteinn hefur stundað golf í 15-20 ár og uppáhaldsvöllurinn er Grafarholtið og Korpan. „Síðan eru það vellir eins og Urríðavöllur og Leynir á Akranesi,“ segir Þorsteinn. Þorsteinn er með ellefu í forgjöf. „Það er sæmilegt og fer lækkaði vonandi,“ segir hann og hlær.

Fjölskyldan spilar gjarnan golf erlendis og fór meðal annars til Flórída um jólin. „Svo þykir mér gaman að veiða líka,“ segir Þorsteinn.

jonhakon@frettabladid.is

## VINNUR YFIRLEITT Í GOLFI

Steini er mjög traustur maður og sem verkfræðingur er hann talnaglöggur. Hann er vinnusamur og skipulagður. Sem galla má nefna að hann er eiginlega fullgóður í golfi. Það kemur fyrir að við spilum saman golf og hann vinnur mig yfirleitt, sem er óþolandi.



**Frosti Bergsson,**  
stjórnarformaður Opinna kerfa

Steini er toppnáungi, sérlega vel heppnað eintak, hress og skemmtilegur. Hann er hörkuduglegur og fylginn sér.



Leysir öll verkefni sem hann tekur að sér af mikilli fagmennsku og án óþarfa málalenginga. Góður og sanngjarn yfirmaður sem á mjög auðvelt með að móttvera fólk og fá það til þess að vinna með sér. Hann er mikill húmoristi og kemur gjarnan auga á spaugilegu hlutina í lífinu. Steini var mikill sundgarpur hérna á árum áður og þaðan kemur líklega þessi keppnisandi sem hann býr yfir. Svo er hann nú alveg skítsæmilegur í golfi.

**Björgvín Arnar Björgvínsson**

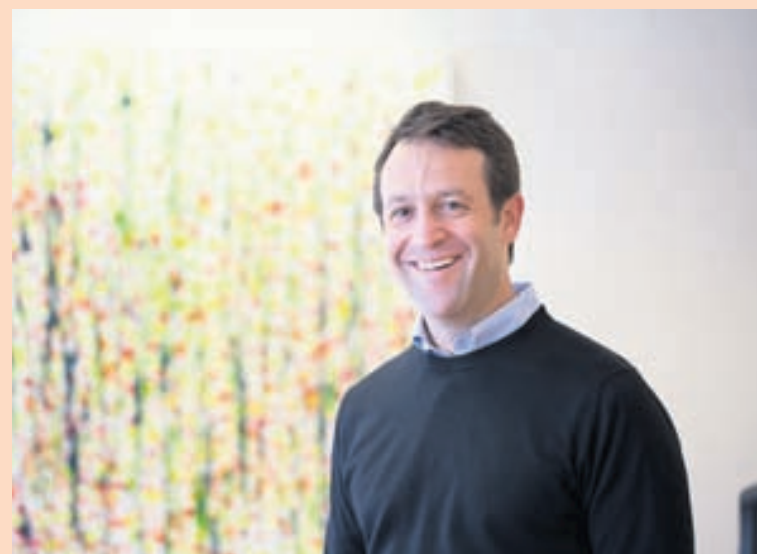
# Velta sólarorkuiðnaðar margfaldast á áratug

**Velta sólarorkuiðnaðarins hefur margfaldast á áratug. Silicor Materials stefnir á að safna 100 milljónum í eigin fé frá íslenskum fjárfestum.**

Sólarorkuiðnaðurinn hefur á undanförunum áratug vaxið úr því að velta fáeinum milljörðum Bandaríkjadala í það að verða 150 milljarða dala atvinnugrein á þessu ári. „Sala á sólarorku er að aukast gríðarlega,“ segir Michael Rogol, forstjóri ráðgjafarfyrirtækisins Photon Consulting.

Hann er orkuhagfræðingur og var hér á landi í síðustu viku á vegum Silicor Materials sem hyggst reisa sólar kísilver á Grundartanga. Fjárfestingin er 900 milljónir dalir og er stefnt að því að eigið fé verði um 300 milljónir. Vonast er til þess að þar af komi um 100 milljónir dala frá íslenskum fjárfestum. Sólar kísill er notaður til að búa til sólar sellur, sem eru svo notaðar til þess að beisla endurnýjanlega orku úr sólarljósinu.

Rogol hitti fulltrúa lífeyrissjóða hér á landi í síðustu viku. „Ég hef komið reglulega síðastliðinn áratug, alltaf af sömu ástæðunni, vegna alþjóðlegs fyrirtækis sem vill hefja hér störf. Og þeir koma alltaf með sömu spurninguna. Hvernig getum við sannfært fólk hérna um að það sé gríðarlegur markaður fyrir sólarorku í heiminum?“ segir Rogol. Hann leggur mikla áherslu á að það sé ekki markmið sitt að sannfæra Íslendinga um að fjárfesta, heldur veita upplýsingar um markaðinn í heiminum. „Við teljum að meðalávöxtun af fjárfestingu eins



BJARTSÝNN Á MARKADINN Rogol segir að velta markaðarins hafi margfaldast á einum áratug.

FRÉTTABLAÐID/ERNIR

og þessari í heiminum sé 10 prósent fyrir skatta. Og þegar vextir eru þetta lágir víðast í heiminum þá sýna margir fjárfestar áhuga,“ segir hann.

Rogol segir að fyrir sex til átta árum hafi stjórnvöld í Þýskalandi, á Spáni, Ítalíu og í Tékklandi veitt ívilnanir sem urðu hvati þess að aðilar keyptu kerfi til að beisla sólarorku. „Það jók viðskiptin og lækkaði kostnaðinn. Tæknin sjálf breytist ekkert mikið, hún verður kannski örliðið hagkvæmari með

árunum en þetta snýst ekki um byltingu í tækniþróun. Þetta snýst um að færa fólk trausta og örugga orku og góða fjárfestingu,“ segir hann.

Rogol bendir á að Íslendingar eigi næga jarðvarmaorku og allar aðstæður hér séu þannig að fólk muni ekki þurfa að nýta sér sólarorku hér. Víða annars staðar sé fólk ekki svo heppið. „Þar sem fólk ert fjarri orkuveitum og lengra inni í stórborgum er meira verðmæti í því að geta nýtt orku.“

jonhakon@frettabladid.is



## Spennandi bókaútgáfa

Eigendur Bókaútgáfunnar Sölku hafa ákveðið að selja fyrirtækið eftir 15 ára rekstur.

Salka er öðruvísi bókaútgáfa sem leggur áherslu á fjölbreytt verk, ekki síst bækur fyrir konur, handbækur af ýmsu tagi svo sem heilsubækur, hannyrðabækur, ferðabækur og matreiðslubækur.

Útgefni titlar í fyrra voru 30 og á útgáfulista 2015 eru spennandi bækur. Fyrra útgáfubækur gefa einnig ýmsa möguleika til arðbærrar endurnýtingar.

Nánari upplýsingar :  
Gunnar Svavarsson;  
gunnar@kontakt.is. Sími 4141200

Viðskiptatækifæri á [www.kontakt.is](http://www.kontakt.is)

# KONTAKT

Fyrirtækjaráðgjöf

Suðurlandsbraut 30 • Sími: 414 1200





# TOSHIBA PORTÉGÉ Z30

VINSÆLASTA FARTÖLVAN OKKAR  
FYRIR STOFNANIR OG FYRIRTÆKI



## TOSHIBA

### FULLKOMINN VINNUFÉLAGI

Portégé hefur selst í hundruðum eintaka til fyrirtækja og stofnana undanfarið. Ástæðan er einföld. Hún stenst væntingar þeirra kröfuhörðustu. Sérstaklega létt og fyrirferðalítil með 13,3" IPS hágæðaskjá. Intel i5 örgjörvi, hraðvirkur 256GB SSD diskur og 8GB vinnsluminni. Allt að 12 tíma rafhlöðuending. Kemur uppsett með Windows 7 Pro en 8.1 Pro fylgir einnig.

**TÍMABUNDIÐ**  
**FYRIRTÆKJATILBOÐ**

**169.990**

FULLT VERÐ 199.990



FYRIRTÆKJAFJÓNUSTA

414-1710 / sala@tl.is



Þjóð sem byggir á ferðapjónustu verður að huga að ímyndinni:

## Jákvæð ímynd Íslands

Markaðurinn hefur undanfarnar vikur birt áhugaverð viðtöl við tvo athafnamenn sem vinna við útflutning. Annars vegar var viðtöl við Jón Georg Aðalsteinsson, sem flytur sjávarafurðir, skyr og lamb til Evrópu, hins vegar Guðrúnu Tinnu Ólafsdóttur, framkvæmdastjóra Ígló&Indí, sem er fyrir-tæki í barnafatahönnun. Vörur fyrirtækisins eru seldar víða um heim, en einkum í Evrópu.

Þau Jón Georg og Tinna benda bæði á að það sé ekki gallalaust að flytja út vörur frá Íslandi. Jón Georg nefndi sem dæmi að Íslendingar hefðu ekki náð að temja sér langtímahugsun og að skipuleggja fram í tímann. En hann tók líka fram að það væri dýrara að senda vörur frá Íslandi á erlenda markaði, einfaldlega vegna legu landsins í miðju Atlantshafi. Tinna nefndi sem dæmi að það væri dýrt að viðhalda viðskiptasamböndum frá Íslandi og það væri dýrt að reka vöruhús á Íslandi og senda út vörur. Bæði nefndu þau þó að vörumerkið Ísland væri mikils virði. „Spurningin er bara hvað við höfum til að keppa á gæðum, hver er okkar sérstaða? Við höfum eitt sem enginn annar getur tekið frá okkur. Það er orðið „Iceland“,“ sagði Jón Georg og bætti því við að nafn landsins vekti jákvæð hughrif.

Tinna sagði að ein mikilvægasta eign og sérstaða íslenskra útflytjenda væri vörumerkið Ísland. „Ígló&Indí hefur ávallt áttað sig á því hversu mikilvægt Ísland er fyrir hönnunina og þróun vörulínunnar en einungis nýlega hversu mikið aðdráttarafi Ísland hefur í markaðs-setningu og við höfum verið að nýta okkur það núna,“ sagði hún.

Þau eru ekki ein til um að skynja þetta. Bretinn Malcolm Walker, sem stýrir matvörukeðjunni Iceland Frozen Foods, velur að rækta tengslin við Ísland í viðskiptum sínum. Og við finnum þetta öll þessi misserin, þegar mikilvægasta atvinnugreinin okkar er ferðapjónusta. Hagvöxtur okkar síðustu ár byggist að stórum hluta á því að útlendingar líta í sífellt meira mæli á Ísland sem spennandi og aðlaðandi áfangastað. Íslenskir listamenn upplifa þetta líka. Fyrir fáeinum áratugum þekktu útlendingar ekki annað nafn en Halldór Kiljan Laxness, svo kom Björk mörgum árum seinna. Nú eru nánast óteljandi söngvarar, leikarar og aðrir listamenn sem útlendingar þekkja. Þeir vekja áhuga á Íslandi, en „vörumerkið“ Ísland getur líka vakið athygli á þeim.

En það er ekki sjálfsagt að Ísland vekji jákvæð hughrif og við verðum vafalaust að leggja rækt við ímynd lands og þjóðar. Með það í huga verðum við að huga að því hvernig við byggjum upp atvinnulífið okkar. Vitandi það hversu harðri gagnrýni hvalveiðar sæta á erlendri grundu verðum við til dæmis að velja því fyrir okkur hvort það sé skynsamlegt að halda þeim áfram, sérstaklega þegar markaðir fyrir kjötið virðast afskaplega takmarkaðir. Viljum við munga náttúruna með uppbyggingu atvinnugreina sem byggja á ívilnunum frá hinu opinbera? Þetta eru spurningar sem við verðum að hafa í huga þegar við byggjum upp íslenskt atvinnulíf.

### Hin hliðin

Helga Hlín Hákonardóttir, hdl. meðeigandi hjá Strategiu ehf. og stjórnarmaður í atvinnulífinu.

„Hvert er hlutverk mitt í stjórn hlutfélags og hvernig sinni ég stjórnarstörfum?“ eru algengar spurningar nýrra stjórnarmanna og jafnvel þeirra reyndari sem vilja tileinka sér bættu stjórnarhætti. Hér eru á ferðinni tvær grundvallarspurningar – sem reyndar eru af ólíkum meiddi.

#### Hlutverk

Annars vegar er spurt um hlutverk stjórnar og ábyrgð, sem henni er m.a. falið skv. lögum um hlutafélög, samþykktum og ákvörðunum hluthafafunda. Ákvæði hlutfélagalaga kveða m.a. á um að stjórn fari með æðsta vald milli hluthafafunda, annist að skipulag og starfsemi

sé jafnan í réttu og góðu horfi, móti stefnu til framtíðar og ráði og hafi eftirlit með framkvæmdastjóra, bókhaldi og fjárreiðum. Með þessum hlutverkum eru hlutverk og ábyrgð stjórnar mörkuð lögum samkvæmt.

#### Framkvæmd verkefna

Stjórn útfærir síðan sjálf nánar hvað hún gerir til að sinna hlutverki sínu og hvernig hún sinnir því skv. 5. mgr. 70. gr. laga um hlutafélög nr. 2/1995, sem kveður á um að stjórn setji sér reglur um framkvæmd starfa sinna. Slíkar starfsreglur fjalla t.a.m. um verkaskiptingu stjórnar, starfsáætlun, boðun og framkvæmd stjórnarfunda, ráðningu forstjóra o.s.frv.

Laga- og samþykktaskilgreiningar

á hlutverkum stjórnar eru takmarkaðar en leiðbeiningar um framkvæmd verkefna stjórnar þróast hratt með bættem stjórnarháttum. Slíkar leiðbeiningar og handbækur stjórnarmanna hafa hins vegar gengið skrefinu lengra og lagt til víðtækar skilgreiningar á hlutverkum stjórnar – sem þaðan rata í starfsreglur. Hvorki leiðbeiningar né stjórn sjálf skilgreina hins vegar hlutverk hennar – ekki frekar en að skilgreina umboð hennar.

Þá eru dæmi um að slíkar skilgreiningar á hlutverki stjórnar gangi of langt. Í starfsreglum fjölmargra stjórnar segir til að mynda að stjórn beri „endanlega ábyrgð á starfsemi félagsins“. Slík alábyrgð á félagi með takmarkaða ábyrgð á sér enga laga-

stöð og efast má reyndar um upp-lýstan vilja stjórnar til að axla slíka ábyrgð.

Það er því fagnaðarefni að í 5. útgáfu af Leiðbeiningum um stjórnarhætti sem Viðskiptaráð gaf út á dögunum hefur lögboðið hlutverk stjórnar réttilega verið afmarkað. Hvorki meira né minna. Einstökum stjórnun er síðan falið að útfæra stjórnarhætti sína og verkefni í starfsreglum. Skilgreining á hlutverki og umboði stjórnar er hins vegar ekki þar á meðal – heldur fara löggjafinn og hluthafafundur með það vald. Endurskoðun stjórnar á starfsreglum að þessu leyti er því ráðleg þannig að hlutverk stjórnar séu skilgreind í takt við lög og samþykktir.

## Kanslarinn bauð Cameron velkominn á G7-fundinn



FORYSTUMENN FUNDUÐU Angela Merkel, kanslari Þýskalands, bauð David Cameron, forsætisráðherra Bretlands, velkominn þegar hann kom í Elmau-kastalann næri Garmisch-Partenkirchen í suðurhluta Þýskalands um helgina. G7-fundurinn fór fram á sunnudag og mánudag. NORDICPHOTOS/AFP

## Þversögnin um skilvirkni

### Skoðun

Pétur Arason  
rekstrarfræðingur  
hjá Marel



Ertu upptekinn? Endalausir fundir, allt á fullu og kannski aðeins meira en 100% með 15 verkefni í gangi í einu? Þér finnst þú vera skilvirkasta manneskja í heiminum, en ertu viss um að svo sé? Skilvirkni snýst fyrst og fremst um að búa til virði og það að vera alltaf upptekin er ekki það sama og að vera skilvirkur. Um þetta snýst þversögnin um skilvirkni.

Til að skilja þversögnina um skilvirkni þarf fyrst að skilja á milli tvenns konar skilvirkni, þ.e. annars vegar skilvirkni aðfanganna (e. resource efficiency) og hins vegar skilvirkni flæðis (e. flow efficiency). Að skilgreina skilvirkni aðfanganna (fólk, vélar o.s.frv.) er klassísk nálgun hefðbundinna stjórnunaraðferða en fæstir skoða skilvirkni flæðis, sem er það sem skiptir viðskiptavini mestu máli.

#### Skilvirkni flæðis

Það er að sjálfsögðu mikilvægt að skilja skilvirkni aðfanganna en í nútímafyrirtækjum sem vilja búa til virði með viðskiptavinum sínum þá skiptir skilvirkni flæðis ekki síður ef ekki meira máli. Það er í raun tilgangslaus að státa sig af því að hafa góða nýtingu á fólk, kerfum o.s.frv. ef viðskiptavinir upplifa bið, galla og annars konar óþægindi þegar þeir eiga viðskipti við fyrirtækið. Hefð-

bundnar hugmyndir um skilvirkni passa oft ekki inn í samkeppnisumhverfi nútímafyrirtækja. Hvað þá að hugmyndir um 100% nýtingu fólks sem „aðfanga“ sé eitthvað sem nútímafólk tengir við.

#### Mikil vinna ekki sama og framleiðni

Hugmyndir okkar um framleiðni eru af sama meiddi þ.e. það að vinna mikið og lengi er ekki það sama og að hafa háa framleiðni. Flest fyrirtæki leggja mikið á sig til að mæla hversu duglegt fólk er að mæta á réttum tíma, sjá til þess að það sé við vélina (tölvuna) og endurtaki sömu hlutina aftur og aftur. Flókin kerfi halda utan um hver gerir hvað í hversu langan tíma og spár/áætlanir eru notaðar til að skipuleggja framvindu starfseminnar. Þetta hefur hins vegar lítið eða ekkert að gera með framleiðni, sem mælir gegnumstreymi eða hvað við fáum út úr hlutunum miðað við það hversu mikið við leggjum í hlutina. Það er því mikilvægt að skoða vel tímann sem notaður er í aðgerðir og ferla fyrirtækisins með það að leiðarljósi að minnka tímanotkun og þannig auka framleiðni. Þetta gæti þýtt að við ættum í raun að finna leiðir til að stytta vinnudaginn en ekki lengja hann og skapa þannig aðstæður þar sem allir hagsmunaaðilar vinna. Versta leiðin til að auka framleiðni er að auka álag á fólk eða ferla, þ.e. að biðja fólk um að vinna hraðar eða að borga fólk einstaklingsbónusa. Slíkar aðferðir eru gamaldags og byggja á þeirri hugmynd að fólk sé hálfmennskir róbótar og er ekki hluti af því sem

kallað er nútímastjórnunaraðferðir. Mörgum fyrirtækjum er ljóst að nútímastjórnunaraðferðir og nútímastarfsfólk kallar eftir nýjum stjórnunaraðferðum og fyrirtækjamenningu sem fóstur hugmyndaauði, sköpunargáfu og ástríðu starfsfólks til að gera góða hluti.

Ein af þeim stjórnunaraðferðum sem horfir öðruvísi á hlutina og setur fókussinn á það hvernig virði verður til og hvernig viðskiptavinir upplifa þetta virði er straumlínu-stjórnun eða „lean“. Lean er sennilega útbreiddasta stjórnunaraðferð okkar tíma. Dæmi um lean má finna í öllum iðnaði og gerðum fyrirtækja og útbreiðsla lean á Íslandi hefur verið töluverð síðustu ár. Þrátt fyrir þessa miklu útbreiðslu um allan heim er grunnhugmyndafræðin oft illa skilgreind og almennt misskilin.

Fimmtudaginn 11. júní mun Niklas Modig halda fyrirlestur og vinnustofu sem ber heitið „This is Lean“ í Háskólanum í Reykjavík. Þar mun hann fara yfir inntakið í lean og afburða rekstrarstjórnun (e. operational excellence). Niklas hefur varið miklum tíma við rannsóknir hjá Toyota og hefur skoðað þjónustusvið þeirra með það fyrir augum að skilja hugmyndafræði Toyota og hvernig fyrirtæki notar sína hugmyndafræði utan framleiðsluferlanna. Niklas hefur áunnid sér sess sem einn fremsti lean-fyrirlesari heimsins í dag þegar kemur að lean í þjónustu og lean í stjórnun. Hann gaf út bókina „This is Lean – Resolving the Efficiency Paradox“ árið 2012. Skráning og nánari upplýsingar má finna á [www.manino.is](http://www.manino.is).

## Ber stjórn endanlega ábyrgð á starfsemi hlutafélags?





Lítil sveigjanleiki við kjarasamninga er ein skýring á fjölda verkfalla í opinbera geiranum að sögn dósents:

## Fleiri verkföll hjá hinu opinbera

Um 40,8 prósent tapaðra vinnudaga vegna verkfalla á árunum 1977 til 2009 komu til vegna verkfalla opinberra starfsmanna þrátt fyrir að einungis tæplega fimmtungur þeirra sem eru á vinnumarkaði starfi hjá hinu opinbera.

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, segir ástæðuna fyrir svo tíðum verkföllum opinberra starfsmanna m.a. vera að

kjarasamningagerð sé miðstýrðari en á almenna vinnumarkaðnum. Gylfi segir að það væri til bóta ef sveigjanleiki yrði aukinn við launaákvæðanir þar sem stofnanasamningar myndu virka sem skyldi.

Þá hafi sumar stéttir opinberra starfsmanna einnig dregist aftur úr í launum. Gylfi nefnir þar sem dæmi lækna, sem fóru í verkfall í byrjun árs, og hjúkrunarfræðinga, sem nú eru í verkfalli.

Þá hafi opinberir starfsmenn oft mætt afgangi við kjarasamningagerð og sjaldan hafi verið gripið til sérstakra aðgerða til að liðka fyrir kjarasamningum þeirra eins og þekktist á almennum vinnumarkaði.

Opinberir starfsmenn hafi oft meiri verkfallsvilja, hópurnir sé einsleitari og þeir hafi sterkari sanningsstöðu.

- ih



MÓTMÆLI Félagsmenn BHM mótmæla bágum kjörum við Lækjartorg. Hluti félagsmanna þeirra hefur verið í verkfalli frá 7. apríl.

FRÉTTABLAÐIÐ/PIJETUR



VIÐ VINNU Fjárfesting jókst um tæplega fjórðung á fyrsta ársfjórðungi.

FRÉTTABLAÐIÐ/DANIEL

Innflutningur eykst verulega:

## Hagvöxtur 2,9 prósent

Hagvöxtur mældist 2,9 prósent samkvæmt tölum Hagstofu Íslands um landsframleiðslu á fyrsta ársfjórðungi þessa árs.

Innflutningur jókst verulega eða um 17,4 prósent á fyrsta ársfjórðungi þessa árs. Útflutningur jókst hins vegar aðeins um 2,7 prósent.

Fjárfestingar jukust einnig talsvert eða um 23,5 prósent milli ára.

Þjóðarútgjöld, sem eru samtala neyslu og fjárfestingar, jukust um 9,9 prósent.

Einkaneysla jókst um 3,9 prósent og samneysla um 1,5 prósent.

- ih



KAUPHÖLLIN Mikil viðbrögð hafa verið við boðuðu afnámi gjaldeyrishafta í Kauphöll Íslands.

FRÉTTABLAÐIÐ/GVA

Miklar hækkningar á markaði:

## Vel tekið í haftalosun

Mikil velta var á skuldabréfa- og hlutabréfamarkaði í Kauphöll Íslands í gær. Hlutabréf allra félaga í Kauphöllinni hækkuðu í verði að Eik undanskilinni sem og flest skuldabréf.

Jón Bjarki Bentsson, sérfræðingur hjá greiningardeild Íslandsbanka, segir hækkunirnar skýrast af jákvæðum viðbrögðum markaðsaðila af tíðindum um afnám fjármagnshafta.

„Það eru væntingar um betri tíð í efnahagnum,“ segir Jón Bjarki.

- ih

15-1252 - HVITA HÚSÍÐ / SÍA

# Spennandi tækifæri í fjármálaþjónustu á Keflavíkurflugvelli

**Isavia óskar eftir tilboðum í fjármálaþjónustu í Flugstöð Leifs Eiríkssonar.**

Fjármálaþjónustan felur m.a í sér:

- Gjaldveyrisþjónusta
- Hraðbanka
- Endurgreiðsla á virðisaukaskatti

Fjármálaþjónustan felur m.a í sér:

- Gjaldveyrisþjónusta
- Hraðbanka
- Endurgreiðsla á virðisaukaskatti

Gjald vegna tilboðsgagna er 15.000 krónur.

Allar nánari upplýsingar á: [kefairport.is/businessopportunities](http://kefairport.is/businessopportunities)

**Margverðlaunaður flugvöllur**  
Keflavíkurflugvöllur hlaut á dögunum viðurkenningu sem besti flugvöllur Evrópu 2014 í viðamikilli þjónustukönnun Alþjóðasamtaka flugvalla, Airports Council International. Sumarið 2014 fékk flugvöllurinn jafnframt sæti á heiðurslista samtakanna — ACI Director General's Roll of Excellence.



## 43 MILLJARÐA LÆKKUN

### Leiðréttingin hefur áhrif

Afkoma ríkissjóðs á fyrstu þremur mánuðum þessa árs versnaði vegna leiðréttingar ríkisstjórnarinnar á verðtryggingum húsnæðislánnum samkvæmt gögnum frá fjármálaráðuneytinu. Handbært fé minnkaði verulega og var neikvætt um 43 milljarða króna samanborið við 3,7 milljarða hækkun á handbæru fé árið 2014.

09.06.2015 Klukkan hálf tólf í morgun var haldinn kynningarfundur fyrir þingmenn varðandi frumvörp sem eru hingað á leiðinni um losun hafta. Tilkynning um þann fund barst þingmönnum klukkan 21 mínútu yfir ellefu. Nú veit ég að forseti hafði fyrir því að þessi kynningarfundur yrði haldinn en það er áhyggjuefni að ríkisstjórnin hafði ekki planlagt að halda svona kynningarfund og það hafi ekki verið hluti af dagskránni á þessum degi að ræða við stjórnarandstöðu.

Róbert Marshall, þingmaður Bjartrar framtíðar



## 3,7 MILLJARÐA BRÉF

### Arion stækkar skuldabréfaflokk

Arion banki hf. lauk á föstudag útboði á tveimur útstandandi flokkum sértrygðra skuldabréfa sem skráðir eru á Nasdaq Íslandi. Verðtryggt flokkurinn ARION CBI 21 var stækkaður um 600.000.000 kr. á ávöxtunarkröfunni 3,31% og verðtryggt flokkurinn ARION CBI 29 var stækkaður um 3.120.000.000 kr. á ávöxtunarkröfunni 3,45%. Skuldabréfaflokkarnir eru verðtryggtir með vísitölu neysluverðs og hafa verið teknir til viðskipta á Nasdaq Íslandi.

## STJÓRNAR- MAÐURINN

### Vel heppnað útspil, en hvað svo?

Ljóst er að tillögur ríkisstjórnarinnar um losun gjaldeyrishaftanna mælast vel fyrir. Forsvarsmenn ríkisstjórnarinnar, ráðgjafar og aðrir eiga hrós skilið.

**HVAÐ VARÐAR** slitabúin eru kröfuhöfum í raun gefnir afarkostir: Annaðhvort ná þeir nauðasamningum við slitastjórnir bankanna fyrir næstkomandi áramót, eða sæti að öðrum kosti skattlagningu sem næmi 39% af verðmæti heildareigna slitabúanna við áramót.

**EFTIRTEKTARVERT** var hversu miklu þúðri var eytt í skýringu á stöðugleikaskattinum, en síðar kom í ljós að drög að samkomulagi liggja fyrir við slitastjórnir Kaupþings og Glitnis. Hafa drögin hlotið samþykki stærstu kröfuhafa hvors banka, og verður að teljast langlíklegast að nauðasamningar verði ofan á og aldrei komi til skattheimtunnar.

**MEÐ NOKKURRI** einföldun tryggir nauðsamningsleiðin íslenska ríkinu hagnaðarhlutdeild í framtíðarafkomu nýju bankanna, auk þess sem búin láta af hendi tilteknar eignir og kröfur sem síðar gætu valdið gjaldeyrisútfærðum. Fjárhagslegu áhrifin á ríkissjóð eru því sennilega sambærileg við skattaleiðina.

**HVAÐ SEM ÞVÍ LÍÐUR** er niðurstaðan góð, og merkilegt að tekist hafi að vinna samkomulag við kröfuhafana á löngum tíma því sem næst í kyrrþey. Enn merkilegra er svo ef rétt reynist að nýir eigendur að Íslandsbanka verði kynntir til leiks á næstu dögum.

**SAMHLIÐA** var lögð fram tillaga um hvernig á að leysa snjóhengjuvandann svokallaða, þ.e.a.s. krónuinnistæður erlendis. Er í þeim efnum lagt til að krónueigendur eigi tvo kosti; þátttöku í gjaldeyrisuppbóði, eða kaup á langtímaríkisskuldabréfum. Þeir sem ekki velja annan þessara kosta lenda í því að krónur þeirra verða festar á vaxtalausum krónureikningum til langs tíma.

**LJÓST ER AÐ** í báðum tilfellum eru fjárfestum gefnir afarkostir: annaðhvort taka þeir tillögum stjórnvalda eða hljóta verra af. Líklega er slík aðferðafræði vænlegust til að leysa vandann. Það er allt eða ekkert, og bara eitt skot í byssunni, eins og einhver sagði.

**NÚ ÞEGAR** raunhæf lausn á uppjöri slitabúanna og snjóhengjunni liggur fyrir þarf að huga að næsta skrefi, þ.e.a.s. afléttingu haftanna sjálfra og framtíðarskipan gjaldeyrismála í landinu.

**VISSULEGA** er í kynningu stjórnvalda mælt fyrir um verulegar tilslakanir til fjárfestinga erlendis fyrir einstaklinga, fyrirtæki og lífeyrissjóði. Í þeim efnum vantar hins vegar eðlilega kjöt á beinin, enda frekari útfærslu að vænta með haustinu.

**Í FRAMHALDI** þarf svo að ræða stóra málið: Er krónan raunhæfur valkostur til frambúðar?

**HAGSAGAN** á lýðveldistímanum bendir eindregið til að svo sé ekki.

# Heilbrigðissvið Fastus

Fastus býður uppá vandaðar lausnir fyrir fyrirtæki og stofnanir á heilbrigðissviði ásamt því að finna lausnir og aðstoða við val á vörum til einstaklinga.



Stuðningshlífar



Æfingatæki



Næringarvörur eru í samningi við Sjúkratryggingar Íslands

Næringarvörur



Hjálpartæki



Vönduð rúm og húsgögn



Veit á vandaða lausn