

MARKAÐURINN

Miðvikudagur 30. maí 2018

21. tölublað | 12. árgangur

FYLGIRIT FRÉTTABLAÐSINS UM VIÐSKIPTI OG FJÁRMÁL




ROLEX
OYSTER PERPETUAL
DATEJUST 41




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

Enginn í verkefninu er auralaus

Richard L. Friedman, aðal-eigandi bandaríska fasteignapróunarfélagsins Carpenter & Company, segir að hluthafar hafi ákveðið að leggja frekara fjármagn í byggingu fimm stjörnu hótels við Hörpu. Hótelíð, sem verður rekið af Edition, hefur farið um 9 prósent fram úr kostnaðaráætlun mælt í krónum en rúmlega 40 prósent mælt í dollurum. Kostnaðarhækkunar munu „alls ekki“ leiða til þess að hótelíð verði annað en fimm stjörnu. »6-7



»2 Gjaldtaka Nasdaq tekin til rannsóknar

Samkeppniseftirlitið hyggst hefja formlega rannsókn á gjaldtöku Nasdaq verðbréfamistöðvar. Rannsóknin beinist að því hvort félagið hafi misnotað markaðsráðandi stöðu.

»4 Lán til Brims nálgast lögboðið hámark

Skuldbinding Brims gagnvart Landsbankanum nálgast 25 prósent af eiginfjárgrunni bankans. Hlutur útgerðarfélagsins í VSV er metinn á talsverðu yfirverði í bókum Brims miðað við nýlegt virðismat.

»10 Aukin hætta á flutningi fyrirtækja úr landi

„Við þurfum að taka því alvarlega að samkeppnishæfni fari dvinandi og að stjórnendur meti hættuna af flutningi fyrirtækja meiri en áður,“ segir Konráð S. Guðjónsson, hagfræðingur Viðskiptaráðs, í aðsendri grein.

FRÉTTABLAÐIÐ SIGTRYGGUR ARI

Sjónmælingar eru okkar fag

Tímappantanir í síma:

Optical Studio í Smáralind, 5288500
Optical Studio í Keflavík, 4213811
Optical Studio í Leifstöð, 4250500

Optical Studio
SMÁRALIND • LEIFSTÖÐ • KEFLAVÍK

Stór eigandi Heimavalla seldi við skráningu

Stór hluthafi í leigufélaginu Heimavelli, sem skráð var á hlutabréfamarkaði á fimmtudag, hefur selt í félaginu með aðstoð fjárfestingarbankans Kviku, samkvæmt heimildum Markaðarins. Sú sala var lóð á vogarskálarnar þegar hlutabréfin lækkuðu um 10 prósent á fyrstu tveimur dögum sem Heimavelli var skráð markaði. Á mánudaginn hækkuðu bréfin um 7,5 prósent en lækkuðu um 2,3 prósent í gær. Frá útboðinu hafa hlutabréfin lækkað um 5 prósent miðað við vegið meðaltal útboðsgengis.



Kvika hefur haft milligöngu um sölu á stórum hluta bréfa Heimavalla.

félög. Lífeyrissjóðir fjárfesta eru ekki í félaginu meðal annars til að forðast orðsporsáhettu.

Kvika átti upphaflega að leiða söluferli á hlutabréfum Heimavalla samhliða skráningu á hlutabréfamarkaði en fallið var frá því og Landsbankinn ráðinn í staðinn. Samkvæmt heimildum blaðsins má rekja þá ákvörðun einkum til þess að Kvika taldi að gengið sem eigendur Heimavalla fóru fram á væri of hátt.

Fyrstu þrjú dagana sem leigufélagið var skráð á hlutabréfamarkaði hafði Kvika milligöngu um 75-86 prósent viðskiptanna mælt í veltu, samkvæmt upplýsingum Markaðarins. Megnið af sölu má rekja til fyrrnefnds hluthafa. Kvika á hlutabréfi Heimavöllum sem metin eru á innan við hundrað milljónir króna að markaðsvirði. Þau bréf hafa ekki verið seld. Heimildir herma að bankinn hafi hvorki skort-selt Heimavelli né tali fyrir því við viðskiptavinum. Veltan með bréfin var samanlagt um 600 milljónir fyrstu þrjú dagana. Sérfræðingar á markaði telja að rót vandans sé að kauphlíðin sé veik um þessar mundir vegna þess að lífeyrissjóðir haldi að sér höndum þegar kemur að Heimavöllum. Það er meðal annars rakið til óvæginna umræðu verklyðsforkólfa um leigu-

Stjórnendur Heimavalla stefna að því að endurfjármagna lán með því að gefa út skuldabréf á markaði í haust, samkvæmt öðrum heimildum Markaðarins. Vegið meðaltal vaxta verðtryggðra lána félagsins er 4,4 prósent en samkvæmt fjárfestakynningu Heimavalla hafa fasteignafélög aflað lánsfjár á skuldabréfamarkaði á kjörnum 3,5-3,7 prósent verðtryggt. – hvj



Til rannsóknar er hvort Nasdaq verðbrefamiðstöð hafi misnotað markaðsráðandi stöðu sína. FRETTLADID/ANTON BRINK

Gjaldtaka Nasdaq tekin til rannsóknar

Samkeppniseftirlitið hyggst hefja formlega rannsókn á gjaldtöku Nasdaq verðbrefamiðstöðvar. Rannsóknin beinist að því hvort félagið hafi misnotað markaðsráðandi stöðu og brotið þannig gegn ákvæðum samkeppnislaga.

Samkeppniseftirlitið hefur ákveðið að hefja formlega rannsókn á háttsemi Nasdaq verðbrefamiðstöðvar á markaði fyrir skráningu verðbréfa. Rannsókn eftirlitsins mun beinast að markaðsráðandi stöðu félagsins, en það hefur um langt skeið verið hið eina hér á landi með starfsleyfi sem verðbrefamiðstöð, og jafnframt að því hvort félagið hafi með háttsemi sinni misnotað umrædda stöðu.

Í bréfi Samkeppniseftirlitsins til Nasdaq verðbrefamiðstöðvar, sem er dagset 18. maí og Markaðurinn hefur undir höndum, er bent á að „hvers konar aðgerðir sem eru til þess fallnar að koma í veg fyrir að nýir keppnautar geti haslað sér völl á markaði eru að jafnaði metnar alvarlegar í samkeppnisrétti“.

Forsvarsmenn Verðbrefamiðstöðvar Íslands, sem fékk síðasta haust starfsleyfi sem verðbrefamiðstöð og batt þannig enda á einokunarstöðu Nasdaq, kvörtuðu fyrr á árinu til Samkeppniseftirlitsins vegna háttsemi Nasdaq sem þeir segja ómálefnalega og til þess fallna að vinna gegn því að nýir keppnautar geti haslað sér völl á markaðinum.

Þeir telja að Nasdaq verðbrefamiðstöð, sem er í eigu bandarísku kauphallarsamstæðunnar Nasdaq OMX, hafi misnotað markaðsráðandi stöðu sína með því að halda áfram að innheimta svokölluð vörslugjöld af reikningsstofnum vegna verðbréfa sem hafa verið flutt frá Nasdaq til Verðbrefamiðstöðvarinnar.

Að mati forsvarsmanna Verðbrefamiðstöðvarinnar, sem er í eigu Arion banka, Íslandsbanka, fimm lífeyrissjóða og einkafjárfesta, á eiginleg vaxla verðbréfa sér stað hjá félaginu þegar bréfin hafa verið flutt til þess og því séu forsendur umræddrar gjaldtöku Nasdaq brostnar.

Þá sé einnig til þess að lita að Nasdaq hafi, í kjölfar flutnings, ekki sýn yfir það hvaða reikningsstofnum sé

52%

var ávöxtun Nasdaq verðbrefamiðstöðvar á eigin fé árið 2016.

Þá er horft til þess að NVM (Nasdaq verðbrefamiðstöð) hefur um langa hríð verið eina starfandi fyrirtæki á Íslandi með starfsleyfi til rafrannar útgáfu verðbréfa.

Úr bréfi Samkeppniseftirlitsins

hafi „um langa hríð verið eina starfandi fyrirtæki á Íslandi með starfsleyfi til rafrannar útgáfu verðbréfa og skráningar eignarréttinda yfir þeim“. Er það jafnframt frummat eftirlitsins að Nasdaq teljist markaðsráðandi á þeim markaði sem félagið starfar á.

Eigendur Nasdaq verðbrefamiðstöðvarinnar hafa gagnast verulega á rekstri félagsins á undanföllum árum en hagnaður þess eftir skatta árið 2016 nam um 308 milljónum króna. Það jafngildir um 52 prósent ávöxtun á eigin fé en hún hefur haldist í kringum 50 prósent síðastliðin ár. Heildartekjur voru 692 milljónir á árinu 2016 og þar af námu tekjur vegna vörslugjalda um 459 milljónum. Félagið hefur ekki skilað inn ársreikningi fyrir síðasta ár.

Í áður nefndu bréfi óskar Samkeppniseftirlitið eftir því að Nasdaq geri „skýra grein“ fyrir því á hvaða grundvelli félagið telji réttlaust að halda áfram að rukka vörslugjöld af reikningsstofnum vegna bréfa sem flutt hafa verið frá því til Verðbrefamiðstöðvarinnar. Í því sambandi þurfi meðal annars að koma fram í hverju kostnaður Nasdaq vegna fluttra bréfa felst.

Eftirlitið fer auk þess á leit að Nasdaq útskýri hvernig háttsemi félagsins fái samrýmst 11. gr. samkeppnislaga sem bannar misnotkun á markaðsráðandi stöðu. Þær Nasdaq fress fram til mánaðamóta til þess að svara bréfi Samkeppniseftirlitsins.

Þegar lítið er til þeirrar miklu arðsemi sem rekstur Nasdaq verðbrefamiðstöðvar hefur skilað síðustu ár miðað við eigið fé – tæplega 52 prósent árið 2016 – þarf ekki að koma á óvart að hópur fjárfesta, þar á meðal bankar og lífeyrissjóðir, hafi séð tækifæri í því að sækja á þennan markað. Þátttakendur á verðbrefamarkaði hafa enn fremur gagnrýnt háan kostnað við útgáfu verðbréfa í Kauphöll Íslands.

hordur@frettladid.is
kristin@frettladid.is

30 prósent hlutur í Bláa lóninu ekki seldur í bráð

Eigendur HS Orku hafa ekki hug á því að selja 30 prósent hlut orku-fyrirtækisins í Bláa lóninu fyrr en það liggur fyrir hver afkoma nýs lúxushótelis baðstaðarins verður á fyrsta rekstrarári þess. Þetta kom fram í máli Michels Letellier, forstjóra kanadíska orkufyrirtækisins Innergex, stærsta hluthafa HS Orku, á fundi með greinendum í síðustu viku.

Umrætt hotel, The Retreat, var opnað í byrjun síðasta mánaðar.

Letellier sagði að félagið setti í „uppbyggilegum“ viðræðum við meðeigendur sína að HS Orku um mögulega sölu á 30 prósent hlut þess í Bláa lóninu. Vilji meðeigendanna stæði til þess að sjá hvernig fyrsta rekstrarár hótelsins gengi áður en hugað yrði að sölu.

Innergex fer með 54 prósent hlut í HS Orku en samlagshlutafélagið Jarðvarmi, sem er í eigu íslenskra lífeyrissjóða, á 33,4 prósent. Síðarnefnda félagið ákvað að beita neitunarvaldi og hafna 11 milljarða króna tilboði sem sjóður í styrkingu Blackstone, eins stærsta fjárfestingarsjóðs heims, gerði í hlut HS Orku síðasta sumar.

Letellier itrekaði á fundinum að starfsemi Bláa lónsins félli ekki að kjarnastarfsemi orkufyrirtækisins. „Það er ekki svo að okkur hugnist ekki Bláa lónið. Þetta er frábær rekstur. Það er bara það að við stöndum ekki í rekstri hótela og baðstaða,“ sagði forstjórinn. Hann sagði auk þess að virði hlutarins gæti numið allt að 100 milljónum dala. – kjj

MARKAÐURINN

ÚTGÁFUFEÐLAG 365 miðlar ehf., Skafthlíð 24, 105 Reykjavík, sími 512 5800

Netfang ritstjorn@markadurinn.is | Sími 512 5800

Ritstjóri Hördur Egiðsson hordur@frettladid.is

Ábyrgðarmaður Kristín Þorsteinsdóttir

Netfang auglýsingaávarð auglysingar@frettladid.is Veffang frettladid.is

Sjónvarpsdreifikerfi fyrir hótél, gistiheimili og skip.

ÖREIND – Tengir þig við framtíðina!

Audbrekku 3 • Kópavogur • s. 564 1660
oreind@oreind.is • www.oreind.is

sart SAMTÖK KAUFVEGJÓFA

„BEST ER AÐ GETA GENGIÐ AÐ KOSTNAÐINUM VÍSUM“



segir Halldór Þorkelsson,
framkvæmdastjóri Capacent sem hefur
nýtt sér **Flotaleigu Lykils í 4 ár.**

Hjá Capacent á Íslandi starfa um 50 ráðgjafar með víðtæka reynslu á flestum sviðum
atvinnulífsins. Þeir vinna að greiningu, mótun og innleiðingu margvíslegra lausna á sviði
stjórnunar, ráðninga, rekstrar, fjármála og upplýsingatækni. Capacent nýtir sér Flotaleigu Lykils.

FLOTALEIGA

Lágmarkaðu kostnað við rekstur bílaflota fyrirtækisins

- 1** Við finnum saman bíla sem henta þínum rekstri.
- 2** Lykill sér um kaup og rekstur bílanna.
- 3** Þú leigir bílana og nýtur stærðarhagkvæmni Lykils.

Lykill býður fyrirtækjum hagkvæmari leið til að reka bíl en flotaleigan einfaldar allan rekstur og kemur í veg fyrir sveiflur í útgjöldum. Einungis þarf að huga að einni fastri mánaðarlegri greiðslu þar sem dekk, dekkjaskipti, þjónustuskóðanir, smurning, bifreiðagjöld, tryggingar og viðhald er innifalið. Þá losnar þú við alla áhættu og umstang sem fylgir því að selja bíl.

Þjónustuver Lykils minnir viðskiptavini á þegar fara skal með bílinn í þjónustuskóðanir, dekkja- og olíuskipti en allan þann kostnað greiðir Lykill.



Skoðaðu bíla allra bílalnflytjenda á Íslandi í stærsta sýningarsal landsins á **lykill.is/sýningarsalurinn**.

Ármúla 1 | 108 Reykjavík | lykill.is | lykill@lykill.is | 540 1700

 **Lykill**
fjármögnun

Lán til Brims nálgast lögboðið hámark

Skuldbinding útgerðarfélags Brims gagnvart Landsbankanum nálgast 25 prósent af eiginfjárgrunni bankans. Ákveði minni hluthafar HB Granda að taka yfirtökuþilboðinu þarf Brim að leita annað eftir fjármögnun. Til greina kemur að selja þriðjungshlut í Vinnslustöðinni eða félagið Ögurvík. Hlutur Brims í Vinnslustöðinni er metinn á talsverðu yfirverði í bókum félagsins miðað við nýlegt virðismat.

Hörður Ægisson
hordur@frettabladid.is
Kristinn Ingi Jónsson
kristinnigi@frettabladid.is



Skuldir Brims við Landsbankann nema orðið yfir 20 prósentum af eiginfjárgrunni bankans eftir að bankinn fjármagnaði 22 milljarða króna kaup sjávarútvegsfélagsins á riflega þriðjungshlut í HB Granda. Bankinn er ekki reiðubúinn til þess að lána Brimi fyrir kaupum á stærri hlut, samkvæmt heimildum Markaðarins, enda gæti þá áhætta hans gagnvart sjávarútvegsfélaginu fljótt farið yfir 25 prósentu leyfilega hámarkið sem kveðið er á um í reglum Fjármálaeftirlitsins.

Þá er það ekki talið til þess fallið að auðvelda Brimi að fjármagna kaupin, að sögn kunnugra, að virði tæplega þriðjungshlutar félagsins í Vinnslustöðinni í Vestmannaeyjum er metið nærri tvöfalt meira í bókum Brims en í nýlegu verðmati sem gert var á Vinnslustöðinni.

Bankaráð Landsbankans samþykkti að bankinn veitti Brimi, einum af sínum stærstu viðskiptavinum, lán til þess að fjármagna kaup félagsins á 34 prósentu hlut Vögunar og Fiskeveiðahlutafélagsins Venusar í HB Granda. Lánið var veitt gegn ströngum skilyrðum, eftir því sem heimildir Markaðarins herma, og þurfti útgerðarfélagið að ganga langt í að veðsetja eignir sínar.

Skuldbinding Brims gagnvart Landsbankanum er samtals yfir 45 milljarðar króna, eða sem nemur meira en 20 prósentum af 225 milljarða króna eiginfjárgrunni bankans, sem gerir sjávarútvegsfélagið að einum stærsta skuldara bankans. Samkvæmt reglum Fjármálaeftirlitsins um stórar áhættuskuldbindingar má áhætta þannig gagnvart viðskiptavini ekki fara yfir 25 prósent af eiginfjárgrunni bankans.

Stærstu hluthafar HB Granda, svo sem Lifeyrissjóður verslunaranna, Lifeyrissjóður starfsmanna ríkisins og Gildi, hyggjast hafna yfirtökuþilboði Brims en ákveði ymsir minni hluthafar, til dæmis einkafélagar eða verðbréfasjóðir, að taka tilboðinu og selja sinn hlut þarf Guðmundur Kristjánsson, forstjóri og annar eigenda Brims, að leita annað en til Lands-

bankans eftir fjármögnun. Til greina kemur af hálfu Guðmundar, að sögn viðmælenda Markaðarins sem þekkja vel til stöðu mála, að fá fjárfesta, meðal annars sem eru fyrir í hluthafahópi HB Granda, til þess að taka þátt í kaupunum með sér eða að Brim selji annaðhvort þriðjungshlut sinn í Vinnslustöðinni eða útgerðarfélagið Ögurvík sem það eignaðist sumarið 2016.

Þá eru ákveðin vandkvæði á því að erlendir bankar geti hjálpað til við fjármögnunina vegna takmarkana í lögum á erlendu eignarhaldi í íslenskum sjávarútvegi.

Frestur til þess að svara yfirtökuþilboði Brims, sem hljóðar upp á 34,3 krónur á hlut, rennur út 29. júní næstkomandi. Þá fyrst kemur í ljós hve stóran hlut Brim þarf að kaupa til viðbótar. Ef hluthafar sem fara með 10 prósentu hlut í HB Granda, svo dæmi sé tekið, ákveða að ganga að tilboði Brims þyrfti félagið að reíða fram hátt í 7 milljarða króna til viðbótar. Ólíklegt er hins vegar er talið að svo stór hópur hluthafa muni samþykka yfirtökuþilboðið.

Metinn á yfirverði

Umræddur þriðjungshlutur Brims í Vinnslustöðinni er metinn á yfirverði í bókum sjávarútvegsfélagsins miðað við verðmat sem gert var á Vinnslustöðinni fyrir skemmstu.



Til greina kemur af hálfu Brims að selja annaðhvort þriðjungshlut sinn í Vinnslustöðinni í Vestmannaeyjum eða félagið Ögurvík sem það eignaðist sumarið 2016. FRETABLAÐIÐ/EYÐÓR

31

milljarðir króna voru skuldir Brims, að frádreginni tekjuskattskuldbindingu, í lok árs 2016.

Er sú staðreynd ekki talin gera Brim auðveldara um vik að fjármagna kaupin. Hluturinn var metinn á um 11,5 milljarða króna – og allt hlutfélag Vinnslustöðvarinnar þar með metið á um 35 milljarða króna – í lok árs 2016 í ársreikningi Brims en að sögn kunnugra sýnir nýlegt verðmat að virði Vinnslustöðvarinnar sé næstum helmingi lægra eða um 18 milljarðar og upplausnarvirðið 33 milljarðar. Samanburður við upplausnarvirðið HB Granda, þar sem miðað er við Q-hlut-

fallið 0,65, leiðir jafnframt í ljós að virði Vinnslustöðvarinnar liggur í kringum 20 milljarða króna.

Í ljósi þessa mikla munar á annars vegar virði Vinnslustöðvarinnar í bókum Brims, sem byggist á gengi í nokkurra ára gömlum viðskiptum með hlut í félaginu, og hins vegar virði Vinnslustöðvarinnar samkvæmt sjóðstreymismati þykir ólíklegt að Brim hafi átt þess kost að veðsetja þriðjungshlut sinn að öllu leyti í samræmi við bókfært virði hans í efnahagsreikningi félagsins.

Að mati viðmælenda Markaðarins er sennilegt að Guðmundur, sem var kjörinn stjórnarformaður HB Granda á aðalfundi félagsins í byrjun mánaðarins, kjósi fremur, ef þess gerist þörf, að selja Ögurvík en þriðjungshlutinn í Vinnslustöðinni til þess að forðast að þurfa að innleysa bókfært tap vegna hlutarins í síðarnefnda félaginu. Einnig er talið að auðveldara sé fyrir Guðmund að selja útgerðarfélag, sem á frystitogara og aflaheimildir, heldur en hlutabréf. Meiri áhugi sé á félaginu.

Mikið skuldsett

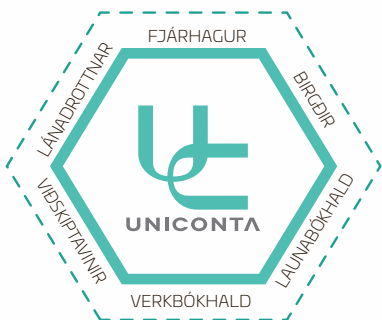
Greint var frá því í Morgunblaðinu fyrir í mánuðinum að Brim hefði selt frystitogarann Brimnes RE til

Rússlands. Um leið hefði fjóru tíu manna áhöfn misst vinnuna. Kaupverðið var sagt trúnaðarmál en samkvæmt heimildum Markaðarins reyndist það ekki vera svo hátt að það muni hjálpa félaginu, svo miklu nemi, við að fjármagna kaupin í HB Granda.

Skuldir samstæðu Brims, að frádreginni tekjuskattskuldbindingu, námu tæpum 31 milljarði króna í lok árs 2016 en þar af voru skuldir við lánastofnanir, fyrst og fremst Landsbankann, viðskiptabanka Brims um árabíl, um 27 milljarðar. Sama ár var EBITDA – rekstrarhagnaður fyrir afskriftir, fjármagnslíði og skatta – um 1,7 milljarðar og voru skuldirnar því um átjánföld EBITDA. Eignir félagsins, sem samanstanda einkum af aflaheimildum upp á 25,5 milljarða, námu ríflega 59 milljörðum í árslok 2016 og var eigið fé þess tæplega 23 milljarðar á sama tíma.

Brim tapaði alls 100,4 milljónum króna árið 2016. Þar koma meðal annars til neikvæð afkoma grænlenka sjávarútvegsfélagsins Arctic Prime Fisheries, sem Brim á fjórðungshlut í, en hlutdeild íslenska félagsins í afkomunni var neikvæð um 105 milljónir.

FRAMTÍÐARLAUSN Í BÓKHALDINU



SÍMI 510 6000 - WWW.SVAR.IS

svaR
DÍN STAFARENA FRAMTÍÐ

Tilboðið 57 prósentum herra en verðmat KPMG

Tilboð sem barst í 5,9 prósentu hlut Skútustaðahrepps í Jarðböðunum við Mývatn og sveitarstjórnin ákvað að ganga að í vor reyndist 27 prósentum herra en verðmat sem sveitarstjórnin hafði látið gera á hlutnum og 57 prósentum herra en verðmat sem stjórn baðstáðarins lét vinna. Sveitarstjórnin lýsti á fundi sínum fyrir mánuðinum yfir ánægju sinni með það hversu vel tókst til með söluferlið.

Sveitarfélagið seldi hlutinn fyrir alls 263,7 milljónir króna. Stjórn Jarðaðanna féll frá forkaupsrétti sínum en þeir stærstu hluthafar baðstáðarins, fjárfestingarfélagið Tækifæri, Íslenskar heilsulindir, sem er dótturfélag Bláa lónsins, og Landsvirkjun, nýttu sér forkaupsrétt og gengu inn í tilboðið.

Sveitarfélaginu barst fyrst óformleg fyrirspurn um eignarhlutinn í Jarðböðunum á vordögum 2015. Var þá lýst yfir vilja til þess að kaupa



Jarðböðin voru metin á 4,5 milljarða í lok síðasta árs. FRETABLAÐIÐ/AUÐUNN

hlutinn fyrir um 50 til 70 milljónir en þeirri málaleitan var hins vegar hafnað. Í kjölfarið lét stjórn Jarðaðanna KPMG vinna verðmat á hlutnum en það hljóðaði upp á 168 milljónir króna. Sveitarstjórnin fékk

í framhaldinu Íslandsbanka til þess að meta hlutinn og var niðurstaða þess mats, sem lá fyrir í maí 2017, 207 milljónir.

Síðasta haust var ákveðið að auglýsa hlutinn opinberlega til sölu, með það að markmiði að hámarka söluandvirðið, og var samið við Íslandsbanka um að sjá um söluferlið. Tvö skuldbindandi tilboð bárust í allan hlut sveitarfélagsins og tvö tilboð í minni hlut. Samþykkti sveitarstjórnin að ganga að tæplega 264 milljóna tilboði hæstbjóðanda.

Að frádregnum fjármagnstekjuskatti og söluþokkun reyndist hreinn söluhagnaður Skútustaðahrepps vera um 195 milljónir. Á fundi sveitarstjórnar fyrir mánuðinum var samþykkt að ráðstafa hagnaðinum til meðal annars niðurgreiðslu skulda, gagnagerðar- og viðhaldsframkvæmda og undirbúnings að byggingu sundlaugar. – kj



OKKAR SÝN Á LÚXUS

Volvo XC90 AWD er skandínavískur lúxus.
Rómaður snertiskjárninn, mögnuð sætin,
há sætisstaðan og einstök veghæðin
endurspeglar sænska natni við smáatriði.
Aflið og mýktin ásamt einstöku öryggi,
Volvo öryggi, sýna vel sænska snilli
bílahönnuða Volvo.

SJÖ SÆTA
LEÐURINNRETTING
VÉLARHITARI MEÐ TÍMASTILLI
RAFDRIFIN OPNUN Á AFTURHLERA
NÁLÆGÐARSKYNJARI AÐ FRAMAN OG AFTAN
VERÐ FRÁ 8.590.000 KR

KOMDU Í BRIMBORG OG REYNLSLUAKTU
VOLVO XC90 AWD



Öruggur staður til að vera á

Brimborg Reykjavík
Bíldshöfða 6 · Sími 515 7000

Brimborg Akureyri
Tryggvabraut 5 · Sími 515 7050

volvocars.is



Daniel Flannery, framkvæmadstjóri Edition hótela, Richard L. Friedman, forstjóri fasteignapróunarfélagsins Carpenter & Company, og Eggert Dagbjartsson, fjárfestir í verkefnum. FRÉTTABLAÐIÐ/SIGTRYGGUR ARI

Hótelið er orðið verðmætara en áður

Richard L. Friedman, aðaleigandi bandaríska fasteignapróunarfélagsins Carpenter & Company, segir að hluthafar hafi ákveðið að leggja freka stjórn hótels við Hörpu. Hótelið, sem verður rekið af Edition, hefur farið um 9 prósent fram úr kostnaðaráætlun mælt í krónum en rúmlega

Helgi Vífill
Júliusson
helgivi@frettabladid.is



Við munum leggja fram aukni fjármagn í byggingu hótelsins," segir Richard L. Friedman, forstjóri og aðaleigandi bandaríska fasteignapróunarfélagsins Carpenter & Company, sem vinnur að því að reisa fimm stjörnu Edition hótél við hlið Hörpu. Um er að ræða fyrsta fimm stjörnu hótél landsins og hefur það farið niú prósent fram úr áætlun í krónum talið. „Við höfum ekki formlega gengið frá fjármögnuninni en við höfum náð samkomulagi innan hluthafahópsins," segir Eggert Dagbjartsson, fjárfestir í verkefnum, en hann fer fyrir bandaríska fjárfestingarfélaginu Equity Resource Investments. „Enginn í verkefnum er auralaus. Við verðum hins vegar að gaumgæfa fjárhagshliðina og taka skynsamlegar ákvarðanir en ég tel að verkefnið standi fjárhagslega betur en þegar við förum af stað með það. Það mun kosta meira og verða meira virði. Verð á hótélherbergjum

í Reykjavík hefur hækkað meira en sem nemur kostnaði á tímabilinu," segir Friedman. Eggert bendir á að frá árinu 2015 eða 2016 hafi verið á hótélherbergjum í borginni hækkað um 50-100 prósent.

Bill Gates og arabískur fursti

Í samtali við Markaðinn bendir Friedman á að á meðal fjárfesta séu Bill Gates, stofnandi Microsoft, og arabískur fursti. „Hann er vinur minn," segir Friedman um furstann.

Spurður hve mikið verkefnið muni fara fram úr kostnaðaráætlun segir Friedman að það hafi ekki enn verið samið við alla sem að verkefnum koma. Eggert segir að árið 2016 þegar kostnaðaráætlunin hafi verið gerð hafi hún hljóðað upp á 16 milljarða króna en sé nú 17,5 milljarðar króna. Meira en 500 milljónir af hækkuinni séu vegna hækkanar byggingarvísitölu. Það er þriðjungur hækkanarinnar. Jafnframt hafi verið ákveðið að leggja meira í suma þætti verkefnisins.

Vilja fjárfesta meira í verkinu

Friedman segir að arkitektar og verkfræðingar hér á landi hafi aldrei áður fengið við að reisa fimm

Stýrir eins milljarðs dollara fasteignasafni

Eggert hóf störf hjá fjárfestingarfélaginu Equity Resource Investments LLC eftir að hann tók hlé frá námi í Harvard, þar sem hann nam austurasísk fræði. „Ég byrjaði sem sérfræðingur í greiningum og 30 árum síðar starfa ég enn þar." Nema hvað nú er hann með-eigandi og stýrir félaginu ásamt samstarfsfélagi. Spurður út í námsvalið segist hann hafa á þeim tíma haft áhuga á að fara til Japans í viðskiptaerindum.

Hann segir að fjárfestingarfélagið, sem sérhæfir sig í flóknum fasteignaviðskiptum, stýri eignum fyrir um einn milljarð dollara.

Eggert segir ekki hafa fjárfest mikið á Íslandi. „Við eigum íbúðir hér á landi því við njótum þess að heimsækja landið en þetta er langtærsta fjárfesting mín hér á landi." Hann var á meðal stærstu

stjörnu hótél. „Það hefur verið lærdómskúrfa. Við erum komnir yfir þennan hjall. Þetta verður frábært verkefni." Hann bætir við að eftir því sem Flannery, framkvæmda-



Eggert
Dagbjartsson

hluthafa svefnrannsóknarfyrirtækisins Flögu um skeið.

„Það var einsker þheppni," svarar hann aðspurður hvers vegna hann hafi ákveðið að fjárfesta ríkulega hér á landi nú. Eins og fram hefur komið var hann meðinn um að lita á verkefnið.

„Leyfðu mér að svara þessari spurningu," segir Friedman. „Ég hef þekkt Eggert lengi. Hann elskar Ísland! Við tveir reukum lítil fyrirtæki. Við erum ekki með lang-tímamplan. Eitt leiðir einfaldlega á öðru."

stjóri Edition, og starfsmenn hans kynnast verkefnum betur komi þeir auga á frekari tækifæri, og því erum við að fjárfesta meira í því af því að við viljum það".

Ég bað starfsmann á skrifstofunni um að greina hótélverkefnið og hann ráðlagði mér að sleppa því. Hann sagði: Þarna er engin samkeppni. Ég rak hann í kjölfarið.

Richard L. Friedman

Friedman segir að kostnaðarhækkunin muni „alls ekki" leiða til þess hótélið verði annað en fimm stjörnu. „Viðskiptavinir Edition hótelsins krefjast fimm stjörnu hótels sem og stjórnendur hótelsins. Við erum auk þess skuldbundnir ríkinu, borginni og fleirum um að reisa fimm stjörnu hótél. Ef eitthvað er, verður það fimm og hálf stjarna," bætir hann við en skýtur því jafnframt að, til að fyrirbyggja misskilning, að sú stjórnugjöf sé ekki til. Stjórnugjöfin verði aldrei meiri en fimm.



Hvaða önnur alvöru borg er með óbyggt land alveg við höfnina? Slíkir staðir finnast ekki.

Richard L. Friedman, forstjóri Carpenters & Company



nú sé gert ráð fyrir að kostnaðurinn sé 175 milljónir dollara. Það gerir um 42 prósent aukningu í dollurum. Í krónum talið er aukningin um níu prósent, eins og fyrr segir.

Eggert segir að ríkisstjórnin hafi átt hugmyndina að því að reisa fimm stjörnu hótél við hlíð Hörpu. Á reitnum mátti einungis reisa slíkt hótél og það yrði að vera rekið af alþjóðlegu hótelfyrirtæki. „Ég var beðinn um að skoða verkefnið og komst að þeirri niðurstöðu að eina leiðin til að það yrði að veruleika væri að flytja inn nauðsynlega þekkingu því það hafði ekki verið byggt fimm stjörnu hótél áður á Íslandi.

Ég hef lengi átt í viðskiptum við Dick Friedman sem hefur byggt fimm stjörnu hótél allt sitt líf. Hann er sömuleiðis stjórnarmaður í Four Seasons, eins og áður hefur komið fram. Ég hef sjálfur enga reynslu af slíku.“ Carpenter & Company er meðal annars sérhæft í byggingu hótela.

Richard, hvers vegna vildir þú byggja fimm stjörnu hótél á Íslandi?

„Ég hefði ekki áhuga á því í upphafi. Þetta er það sem ég vinn við. Ég hefði aldrei komið til Íslands en Eggert er íslenskur. Við höfum átt í farsælu samstarfi í 25 ár. Þess vegna treystum við hvor öðrum. Hann sagði við mig: Viltu koma til Íslands og líta á verkefni? Það er alveg stórkostlegt. En spurningin er, finnst þér það jafn áhugavert?

Ég það starfsmann á skrifstofunni um að greina málið sem ráðlagði mér að sleppa því. Hann sagði: Þarna er engin samkeppni. Ég rak hann í kjölfarið.“

Clinton tilnefndi Friedman í skipulagsráð

Hvað áttu við með að það hafi ekki verið samkeppni?

„Ef það á að reisa fimm stjörnu hótél í París eða annars staðar er litið á hvernig öðrum fimm stjörnu hótélum vegnar á svæðinu. Því næst hugsa menn kannski sem svo, okkur mun vegna aðeins betur en X og Y. Á Íslandi var ekki hægt að ráðast í slíkan samanburð því hér á landi er ekkert fimm stjörnu hótél. Starfsmaðurinn skildi það ekki. Þannig er mál með vexti að í öðru verkefni sem ég á með Eggerti og Bill Gates, það er Charles Hotel við Harvard Square í Cambridge Massachusetts, stóðum við í sömu sporum. Nema hvað það er fjögurra stjörnu hótél.

Ég kann vel við að fjárfesta þar sem er litið um samkeppni. Það er skynsamlegt.

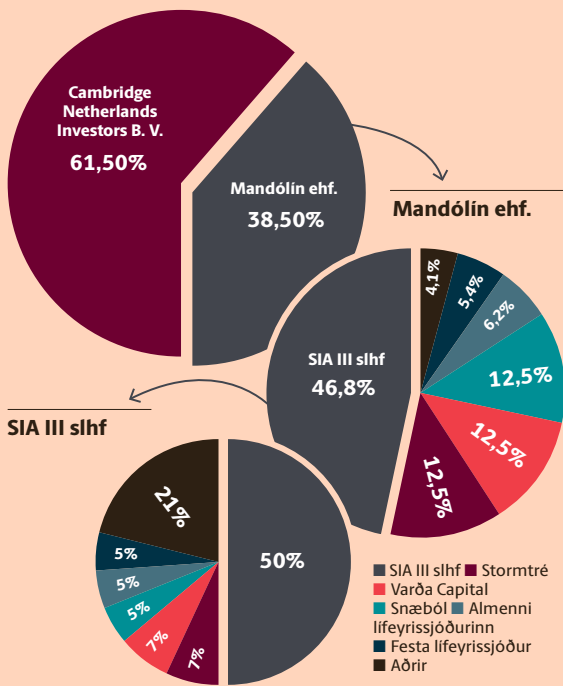
Ég kom til Íslands. Sjáðu til. Bill Clinton gerði mig að stjórnarformanni skipulagsráðs (e. National Capital Planning Commission) í Washington DC og á svæðinu í kring. Ég veit býsna mikið um fasteignir. Ég horfði á svæðið við Hörpuna og sagði: Hver þremillinn! Ég hefði aldrei séð jafn fagurt autt land í borg á því minni. Hvaða önnur alvöru borg er með óbyggt land alveg við höfnina? Slíkir staðir finnast ekki.“

Friedman dásamar enn fremur arkitektúrinn á Hörpu og bætir við að nú elski hann íslenskt lamb, lax og fái sér skyr heima hjá sér á hverjum degi. „Ég fer á Cococo's Nest (við Grandagarð) og kaupi brauð sem ég færi eiginkonunni,“ bætir hann við.

Obama tilnefndi Friedman í Útlingsráð

Friedman heldur sögunni áfram. „Barack Obama, forseti Bandaríkj-

Eignarhald Marriott Edition við Hörpu í Reykjavík



- Stefnir
- Gildi lífeyrissjóður
- Lífeyrissjóður verslunarmanna
- Lífeyrissjóður starfsmanna ríkisins
- Stapli lífeyrissjóður
- Festa lífeyrissjóður
- Aðrir

EIGENDUR
Stormtré: Hreggviður Jónsson og Jóhann Arngrímur Jónsson
Varða Capital: Jónas Hagan Guðmundsson og Grímur Garðarsson
Snæból: Finnur Reyf Stefánsson og Steinunn Jónsdóttir

Stofnandi Studio 54 er hugmyndasmiðurinn

Stofnandi skemmtistaðarins Studio 54, Ian Schrage, fer fyrir hönnunarmálum hjá fimm stjörnu hótélunni Reykjavík Edition. „Hann starfaði sem lögmaður, sérhæfður í fasteignaviðskiptum, í New York þegar Schrage ásamt besta vini sínum, Steve Rubell, ákvað að opna skemmtistaði,“ segir Daniel Flannery, framkvæmdastjóri Edition hótela Marriott.

Hann bendir á að skemmtistaðurinn hafi einungis verið starfræktur tvö og hálf ár. Nú, meira en 40 árum eftir að goðsagnakennda staðnum var lokað, sé enn verið að ræða um hann. Stofnendurnir tveir sátu í fangelsi vegna skattalagabrotu í rekstri Studio 54. „Eftir fangelsisvistina opnuðu þeir fyrsta „boutique“ hótelið. Ían er talinn vera guðfaðir „boutique“ hótela,“ segir hann. Slíkt hótél leggja mikið upp úr hönnun og þykja ekki stór í sniðum.

Vinirnir tveir opnuðu meðal annars þekkt hótél í New York, San Francisco og London, að sögn Flannerys. Árið 2005 seldi Schrage hlutinn í hótélunum og stofnað í kjölfarið Ian Schrage Company sem meðal annars próbar og rekur hótél. Ári eftir söluuna gekk hann til samstarfs við Marriott hótélkeðjuna til að vinna að Edition vörumerki.

„Þetta er eins og að eiga móður og föður. Innvið rekstrursins elink og sala, pantanakerfi, vildar-

kerfi og fleira kemur frá Marriott á meðan öllu sem snýr að gestunum; hönnuninni, hugmyndinni að veitingastaðnum, fótum starfsfólks, markaðsmálum og fleira er stýrt af Ian Schrage,“ segir hann. „Marriott er stærsta fyrirtæki í heimi í hótélrekstri,“ segir Flannery. Marriott rekur 30 vörumerki og 6.500 hótél víða um heim. „Edition er minnsta vörumerkið. Það eru fjögur hótél í rekstri núna en sex verða opnuð á næstu fjórum mánuðum í sex löndum. Við munum opna í Tyrklandi, Kína, Barcelona á Spáni, Abú Dabí, New York í Bandaríkjunum og Ioks Bangkok í Tailandi. Við erum með 42 hótél á teiknaborðinu og 20 af þeim verða tilbúin fyrir árið 2020.“



Daniel Flannery

anna, gerði mig að varastjórnarformanni Útlingsráðs Bandaríkjanna sem snýr að ferðamennsku. Það vill svo til að Norðmaðurinn Arne Sorenson, forstjóri Marriott hótelsamstaðunnar, situr með mér í ráðinu. Við vorum að ferðast saman

og hann spurði mig að hverju ég væri að vinna þessa stundina. Ég sagði honum frá frábæru verkefni á Íslandi og hann sagði einfaldlega: Kýlum á það. Þannig er sagan.“ Spurður hvort fjárfestarnir hyggist eiga fasteignina eða selja hana

þegar hún hefur verið byggð segir Friedman ekki skilja fyrirkomulagið hér á landi þar sem hótél leigi fasteignir. „Við litem svó á að hótelið sé í okkar eigu en sé stýrt af Marriott samkvæmt samningi næstu 30 árin. Hótelið greiðir okkur ekki fasta leigu heldur fær Marriott Edition hlutfall af tekjum og hagnaði af rekstrinum. Þetta er því ekki leigusamningur.“

Hann upplýsir að Four Seasons sé ekki í Þýskalandi því þar í landi verði að leigja fasteignir. „Flest alþjóðleg hótél eru í eigu eigenda eða fjárfesta en rekin af alþjóðlegum keðjum á borð við Hilton eða Marriott. Þetta er betra fyrirkomulag vegna þess að það er ekki eins áhættusamt fyrir hótél því rekstur þeirra sveiflast upp og niður. Þau fá þóknun. Og þetta er betra fyrir eigandann vegna þess að ef vel gengur er um að ræða frábæra vörn gegn verðbólgu.“

Þegar spurningin er itrekuð, hvort stefnt sé að því selja hótelið, segir Friedman að það hafi ekki verið ákveðið. „Það fer eftir því hvernig við metum aðstæður. Við gætum átt það og við gætum selt það. Í mörgum tilvikum eignum við þau. Við höfum átt til dæmis eitt hótél í 30 ár og viljum aldrei selja það.“ Fram kom á öðrum stað í samtalinu að mesta áhætta í rekstri hótela sé á fyrstu þremur árunum.

Friedman segist hafa gíst margsinnis á hótélum í Reykjavík og þykir ekki mikið til þeirra koma. Edition hótelið verði því kærkomin viðbót við flóruna. „Við munum reka dýrasta hótél borgarinnar og viðskiptavinir fá mest fyrir peninginn.“

Ég kann vel við að fjárfesta þar sem er litið um samkeppni. Það er skynsamlegt.

Richard L. Friedman

Svitur kosta upp í milljón á dag

Daniel Flannery, framkvæmdastjóri Edition, segir að það sé misjafnt hve mikið herbergin muni kosta. En nefnir að í sumum svitunum á vegum Edition kosti nóttin 5 til 10 þúsund dollara, jafnvirði hálftrar til einnar milljónar króna. Hann segir að ferðamastraumurinn hingað sé sterkur. Auk þess hafi margir beðið með það að koma til Íslands þar til fimm stjörnu hótél yrði opnað. „Við finnum fyrir miklum áhuga fyrir hvataferðum,“ segir Flannery. Hann standi jafnframt í þeirri trú að ef fyrirtækið skapi frábært hótél muni það leiða til þess að ferðamenn sem hafi ekki áður lagt leið sína til Íslands muni koma.

Efnuðum mun fjölga

Friedman á von á því að efnuðum ferðamönnum til Íslands muni fjölga á kostnað hefðbundinna ferðalanga þegar markaðurinn hefur þroskast. „Dan [Flannery] flaug hingað til lands frá New York á fyrsta farrými þar sem hægt er að liggja í rúmi. Það hefur ekki áður verið í boði í flugi hingað til. Það þýðir að þeir sem ferðast á fyrsta farrými muni koma í meira mæli. Delta mun einnig bjóða upp á slíkt. Svo ég segi eins og þetta horfir við mér: Ég á einkapöt. Ef ég átti hana ekki og yrði að sitja uppsettur alla leiðina í flugi hingað til lands væri ég hikandi við að koma til Íslands,“ segir hann. Friedman fæðist árið 1940 og verður því áttréður á árinu.

Friedman segir að hótelið verði opnað á næsta ári. Opnuninni muni væntanlega seinka um sex mánuði. „Seinkunin er af hinu góða,“ segir hann. „Við munum nú opna hótelið og umhverfið í kring verður tilbúið. Gestirnir hefðu eila orðið brjáláir vegna látanna frá nálegum byggingarframkvæmdum. Það er sömuleiðis gæðiefni að Landsbankinn hyggist bygga fyrir aftan okkur. Þetta svæði verður stolt borgarinnar þegar það verður tilbúið.“

var talið

ura fjármagn í byggingu fimm 40 prósent mælt í dollurum.

Eggert bendir á að krónan hafi styrkst frá því að fyrsta kostnaðar-áætlunin hafi verið gerð og því hafi kostnaður við verkefnið vaxið mun hægt að fjárfesta í gengisvörnum vegna þess að á þeim tíma hafi verið fjármagnshöft á Íslandi.

Töku lán í dollurum

Friedman segir að þeir hafi tekið lán í dollurum og borgi iðnaðarmönnum í krónum. „Það skapar vanda.“ Eggert segir að það hafi ekki verið hægt að fjárfesta í gengisvörnum vegna þess að á þeim tíma hafi verið fjármagnshöft á Íslandi.

Friedman segist ekki hafa sjálfur fjárfest erlendis áður en hann hafi unnið með fyrirtækjum sem starfi víða um heim. „Ég sit í stjórn hótelsins Four Seasons sem starfar á 45 löndum.“

Spurður hvort hann hafi hugað nægilega vel að gjaldmiðlaáhættunni svarar Friedman: „Ekki nóg. En það var ekki hægt að verjast henni.“

Orðið 40% dýrara í dollurum

Miðað við ofangreindar tölur var í upphafi gert ráð fyrir að verkefnið kostaði um 125 milljónir dollara en

Áratugur breytinga: Er vinnan að drepa þig?



Hallur Hallsson
mannauðs
rannsóknir og
ráðgjöf Gallup



**Signý Lind
Heimisdóttir**
sérfræðingur á
greiningarsviði
Gallup



Vala Jónsdóttir
mannauðs
rannsóknir og
ráðgjöf Gallup.

Umræðan um auknið vinnuálag hefur verið nokkuð áberandi að undanförmu og er vaxandi álag oft sett í samhengi við tæknibyltingu undanfarna ára. Margir eru stöðugt „á vakt“ með vinnuna í snjallsímanum og mörkin milli vinnu- og einkalífs eru stöðugt óskýrari.

Til að bregðast við þessum tæknibreytingum hafa Frakkar til að mynda sett bann við tölvu- og stöðsendingum utan vinnutíma hjá fyrirtækjum með fleiri en 50 starfsmenn. Nýlega fór einnig fram umræða í Danmörku um að setja svipað bann í vinnulöggjöfina. Þessi umræða er ekki að ástæðulausu því vinnustreita hefur verið nefnd sem eitt af helstu heilsuvandamálum 21. aldarinnar. Niðurstöður rannsókna benda til að streita geti haft áhrif á þröun bæði andlegrar og líkamlegrar vanheilsu, t.d. kulnunar, sem getur valdið langvarandi fjarveru frá vinnu- og markaði. Því er mikilvægt að vinnustaðir og stjórnendur séu meðvitáðir um vinnuálag og streituvandandi þætti í starfsumhverfinu.

Er vinnuálag að aukast?

Gallup á Íslandi hefur gert vinnustaðagreiningar fyrir fyrirtæki og

stofnanir í rúma tvo áratugi og býr yfir stórum gagnabanka um líðan starfsfólks, starfsumhverfi og stjórnun vinnustaða. Þó ekki sé hægt að álykta með fullri vissu um vinnu- og markaðinn í heild út frá þessum gögnum eru þar vísbendingar um stöðuna meðal fólks á íslenskum vinnu- og markaði. Einn af þeim þáttum sem Gallup metur er vinnuálag, en spurt er hvort það sé of mikið, hæfilegt eða of lítið. Þegar gögn þeirra 65.000 einstaklinga sem svara þessari spurningu í gagnabankanum eru skoðuð síðastliðinn áratug kemur í ljós að fólk upplifði marktækt meira vinnuálag árið 2017, þar sem 43% svöruðu að vinnuálag væri of mikið, samanborið við 32% árið 2008. Hlutfall þeirra sem sögðust of mikið hækkaði í 37% árið 2009.

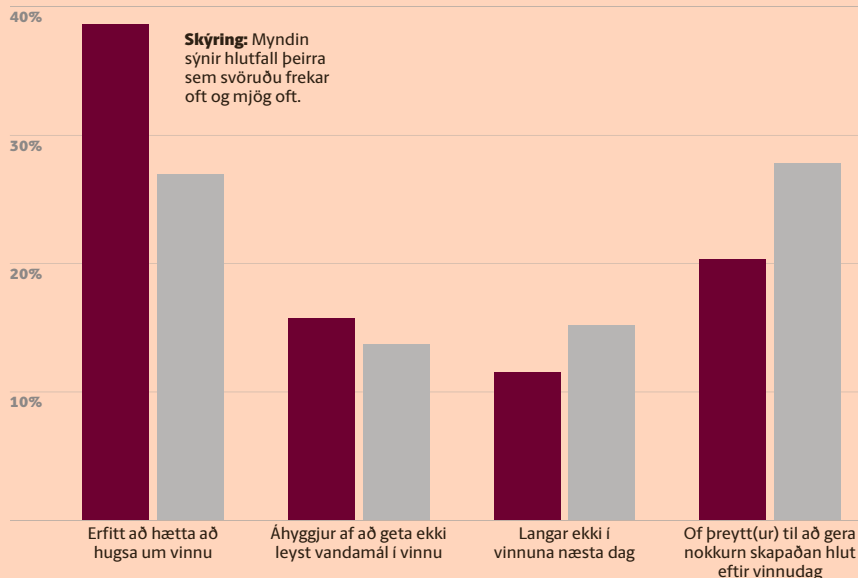
Fleiri vísbendingar eru um vaxandi álag og afleiðingar þess. Samkvæmt könnunum sem Gallup gerði fyrir Eflingu stéttarfélag hefur hlutfall þeirra sem sögðust hafa verið frá vinnu vegna eigin veikinda á síðustu þremur mánuðum hækkað úr 26% árið 2010 í 50% árið 2017, en vinnutengt álag er ein orsök veikindafjarveru, þó fleiri þættir geti skýrt þessa aukningu.

Kulnun (e. burnout) eða starfsþrot er alvarlegt ástand sem einkennist af andlegri og líkamlegri örmögnun, neikvæðu viðhorfi til vinnunnar og minnkaðri starfsgetu. Auknar kröfur í vinnu- og umhverfinu í bland við skort á björgum geta leitt til kulnunar.

Reglulega eru lagðar spurningar fyrir Viðhorfahóp Gallup um nokkur einkenni kulnunar. Viðhorfahópurinn er valinn með tilviljunaraðferð úr þjóðskrá og þess gætt að svarendur endurspeglir íslensku þjóðina. Meðal annars er spurt um örmögnun (þreytu), áhugalessi á að mæta til vinnu, áhyggjur af vandamálum í vinnunni og neikvæð áhrif vinnu á frittíma og einkalíf. Það vekur athygli að upplifun á örmögnun var meiri árið 2017 samanborið við árið 2009, en fólk upplifði í auknum mæli í lok vinnudags að vera of þreytt til að gera nokkurn skapaðan hlut. Einnig dró úr vinnulöngun, en fleiri sögðust ekki langa í vinnuna næsta dag árið 2017 en 2009.

Ekki gefa þó niðurstöður allra spurninga vísbendingar um aukin kulnunar- og einkennir. Þegar niðurstöður spurninga um tilfinninga-

Nokkur einkenni kulnunar



Skýring: Myndin sýnir hlutfall þeirra sem svöruðu frekar oft og mjög oft.

Það vekur athygli að upplifun á örmögnun var meiri árið 2017 samanborið við árið 2009, en fólk upplifði í auknum mæli í lok vinnudags að vera of þreytt til að gera nokkurn skapaðan hlut.

legt álag eru skoðaðar voru færri árið 2017 sem höfðu áhyggjur af því að í vinnunni kæmu upp vandamál sem ekki væru auðleyst samanborið við árið 2009. Einnig voru færri árið 2017 sem áttu erfitt með að hætta að hugsa um vinnuna þannig að það hefði neikvæð áhrif á frittíma en árið 2009. Þetta er í takt við tölur úr gagnabanka Gallup þar sem jafnvægi milli vinnu og einkalífs er marktækt betra árið 2017 en það var árið 2009. Í ljósi þess að

Ísland var í miðju efnahagshruni árið 2009 kemur ekki á óvart að fólk hafði meiri áhyggjur af vandamálum í vinnunni og hafi átt erfitt með að hætta að hugsa um vinnuna þá en í efnahagsuppsveiflunni árið 2017, enda reru margir vinnustaðir lífróður á þessum tíma.

Álag, tækni og stjórnun

Í könnunum Gallup má sjá vísbendingar um vaxandi vinnuálag, fjölgun veikindadaga og sumpart vaxandi einkenni kulnunar. Ekki er hægt að horfa fram hjá því að auknið áreiti vegna snjallsímavæðingar kunnir að vera ein af orsökunum fyrir þessari þróun. Á móti kemur að í tækninyngunum geta einnig falist tækifæri fyrir starfsfólk til að stýra vinnutíma sínum betur og ná bættu jafnvægi vinnu og einkalífs, eins og einnig virðist raunin. Þá getur oft að snjallsímavæðingin er ekki nema áratugar gömul og að snjallsímaveginn óx úr 21% árið 2011 í 86% árið 2017. Á þessum stutta tíma hefur tæknin nú þegar breytt starfsumhverfi okkar, viðskipta- og umhverfinu og okkar daglega lífi og eru enn meiri og hraðari breytingar

fram undan. Þessa nýju tækni erum við enn að læra að nýta og umgangast. Því er mikilvægt að gleyma því ekki að við eigum að nýta tæknina, en tæknin á ekki að stýra okkur.

Stjórnendur eru í lykilhlutverki þegar kemur að því að draga úr streitu starfsfólks og auka helgun á vinnustaðnum. Með því að stýra starfsfólk, gefa því tækifæri til að læra nýja hluti og veita því endurgjöf á frammistöðu, efla stjórnendur mikilvægar bjargar sem draga úr líkum á streitu af völdum langvarandi vinnuálags. Enn fremur skiptir miklu máli að stjórnendur skoði vel með hvaða hætti tæknin nýtist starfsfólki og hjálpar því að ná árangri, bæði heima og í vinnu, og með hvaða hætti tæknin veldur fólk álagi og streitu.

Það er áskorun fyrir stjórnendur og vinnustaði að efla þá þætti sem styðja við starfsfólk, greina og meta álag og áreiti sem starfsfólk verður fyrir og sporna við streitu sem hefur slæmar afleiðingar í för með sér fyrir einstaklinga og vinnustaðinn ef ekkert er að gert. Með þeim hætti sköpum við eftirsóknarverðan vinnustað.

Frjálsi stendur fyrir valfrelsi



**Anna S.
Halldórsdóttir**
höfundur er
sjóðfélagi og
stjórnarmaður í
Frjálsa lífeyris-
sjóðnum

Ársfundur Frjálsa lífeyrissjóðsins verður haldinn í dag, miðvikudag 30. maí, kl. 17.15. Þar verður meðal annars kosið um tvo stjórnarmenn og hef ég ákveðið að gefa kost á mér til áframhaldandi setu í stjórn Frjálsa lífeyrissjóðsins. Það er gott fyrir Frjálsa lífeyrissjóðinn að sjóðfélagar skuli hafa áhuga á sjóðnum. Sem verandi stjórnarmaður verð ég

að andmæla einum frambjóðanda þegar hann, í grein sem birtist í Markaðnum 25. maí síðastliðinn, talar um „Ófrjálsa lífeyrissjóðinn“ í fyrirsögn og segir hann „rigbundinn“ í „báða skó“.

Nafn Frjálsa lífeyrissjóðsins vísar til valfrelsis sjóðfélaga. Allir sjóðfélagar sem greiða í Frjálsa lífeyrissjóðinn hafa valið það sjálfir, hafa atkvæðisrétt á ársfundi sjóðsins og geta hvenær sem er valið að greiða annað og flytja séreign sína í annan sjóð. Þessi veruleiki veitir bæði stjórn og rekstraraðila mikilvægt áhald. Í ljósi þessa hefur verið sérlaga ánægjulegt að sjá fjölda þeirra sem kjósa að greiða í sjóðinn fara vaxandi með hverju ári. Samhliða hefur sjóðurinn vaxið hlutfallslega meira en lífeyrisskerfið undanfarna ár og er nú orðinn fimmti stærsti lífeyrissjóður landsins.

Þegar um svo mikilvæga ákvörðun er að ræða eins og hvert rekstrarfyrirkomulag sjóðsins eigi að verða þarf að vera skýrt að sjóðfélagar eigi þarf aðkomu og síðasta orðið.

Sjóðfélagar standa nú frammi fyrir tillögum stjórnar á ársfundi um breytta stjórnskipun og ráðstöfunum sem eiga að tryggja sjálfstæði sjóðsins bæði í reynd og ásýnd út á við. Tillaga Halldórs Friðriks Þorsteinssonar, eins frambjóðanda á ársfundi, um að nafn Arion

banka sem rekstraraðila verði ekki lengur í samþykktum sjóðsins er góðra gjalda verð. Að vissu marki er ég sammála þeirri tillögu. Nafn rekstraraðila sjóðsins hefur verið í samþykktum frá stofnun og er hugsað til að tryggja að ársfundur, og þar með sjóðfélagar sjálfir, komi að ákvörðunum um að breyta um rekstraraðila eða rekstrarfyrirkomulag. Eg tel að það sé meginatriðið, að sjóðfélagar ráði þessu en ekki eingöngu stjórnin eins og tillaga Halldórs leiðir af sér. Því tel ég að bæta þurfi við tillögunu til að tryggja aðkomu sjóðfélaga að svona mikilvægum ákvörðunum. Þegar um svo mikilvæga ákvörðun er að ræða eins og hvert rekstrarfyrirkomulag sjóðsins eigi að verða þarf að vera skýrt að sjóðfélagar eigi þarf aðkomu og síðasta orðið. Sjóðurinn var stofnaður af fjár-

málafyrirtæki og hefur á fjögurra áratuga starfsævi sinni ætíð útivist- og rekstri og eignastýringu til fjármálafyrirtækja og aldrei verið með eigin starfsmann. Það er mikilvægt að hafa í huga að sjóðurinn er sjálfstæð eining óháð því hvort eða hvern hann semur við um rekstur. Frjálsa lífeyrissjóðurinn er ekki rigbundnari núverandi rekstraraðila en svo að hann á viðskipti með einstök verðbréf við aðra miðlanir en Arion banka og var hlutdeild þeirra í slíkum viðskiptum um 70% á árinu 2017. Þá hefur Frjálsa lífeyrissjóðurinn einnig fjárfest í fjölmörgum sjóðum og verkefnum með rekstrarfélögum og öðrum fjármálafyrirtækjum sem ekki tengjast Arion banka.

Að lokum vil ég hvetja sjóðfélaga til að fjölmenna á ársfundinn og nýta atkvæðisrétt sinn.



LG

Business Solutions

Slepptu ímyndunaraflinu lausu með hágæða LG OLED upplýsingaskjám

LG bjóða upp á upplýsingaskjá í hæsta gæðaflokki sem koma fyrirtækinu þínu á næsta stig.

Djúpur svartur og fullkomnir litir, skýr mynd frá öllum sjónarhornum, örþunnur og rammalaus skjár sem má raða, beygja og stilla upp að vild. LG OLED upplýsingaskjái eru tilvaldir til þess að fanga athygli og vekja aðdáun viðskiptavina. Framtíðin í upplýsingaskjám er komin. Hafðu samband og kynntu þér málið.



Concave



Convex



Wave



Circular



Tunnel

LG OLED



SUPER SIGN™



Hafið samband og kynnið
ykkur möguleikana



Heimilistæki ht.is

Söluðeild, sími 569 1520, sala@ht.is

Skotsilfur



Þrýstir á Arion

Orðið á götunni er að **Sveinn Andri Sveinsson**, lögmaður Datacell og Sunshine Press Productions, sem hafa krafði Valitor um milljarða í skaðabætur, fari mikinn þessa dagana og reyni að valda sem mestum usla í aðdraganda hlutfjárútboðs Arion banka, móðurfélags Valitors. Að sögn kunnugra vill lögmaðurinn þannig nýta tækifærið, ef svo má segja, til þess að þrýsta á bankann um að ná samkomulagi við sig. Vissulega þykir mörgum innan bankans fregnir af málaferlum fyrirtækjanna gegn Valitor óþægilegar í aðdraganda útboðsins. Afar ósennilegt er þó talið að bankinn láti undan þrýstingnum.



Hugsjónir og hagsmunir

Timaritíð Frjáls verslun gefur á föstudag út sitt árlega tekiublað þar sem birtar verða upplýsingar um tekiur þúsundir Íslendinga, unnar úr álagningarskrám ríkisskattstjóra. Margir héldu út gútafu blaðsins yrði hætt eftir að Myllusetur, sem rekur Viðskiptablaðið, keypti Frjálsa verslun í fyrra. Þekkt er að **Pétur Arni Jónsson**, stærsti eigandi Mylluseturs, hefur hingað til haft lítið dálæti á fréttum fjölmiðla upp úr álagningarskránum og það sama má segja um leiðarahöfunda Viðskiptablaðsins í gegnum árin. Ekki eru mörg ár síðan blaðið sagði skipulagið „ógeðfellt“ og ýta undir „illmæli og tortryggni í garð náungans“. Hvar eru hugsjónirnar nú?



Uppfyllir skilyrðin

Íbúðalánasjóður hefur á síðustu dögum sent þeim leigufélögum sem eru með leigubúðalán frá sjóðnum bréf þar sem ÍLS áréttar að það sé hlutverk sitt að ganga úr skugga um að skilyrði lánanna séu uppfyllt. Eitt skilyrðið er að félög sem taka umrædd lán mega ekki vera rekin í hagnaðarskyni. Leigufélagið Heimavellir, sem **Guðbrandur Sigurðsson** stýrir, skuldaði um síðustu áramót um 8 milljarða í slík lán. Í fyrra skilaði félagið 2,7 milljarða hagnaði en ef matsbreyting fjárfestingareigna er undanskilin, sem nam um 3,8 milljörðum, var um 1.100 milljóna tap af leigurekstrinum. Það má því segja að Heimavellir uppfylli í þeim skilningi vel skilyrði lánanna.



Pólitísk óvissa hrellir ítalska fjárfesta



Ítölsk ríkisskuldabréf féllu skarpt í verði í byrjun vikunnar eftir að Sergio Mattarella, forseti Ítalíu, neitaði að samþykka fjármálaráðherraefni Fimmstjórnuhreyfingarinnar og Norðurlandagsins. Hefur ávöxtunarkrafan á ítölsk tveggja ára bréf sem dæmi ekki verið hærrí síðan árið 2013. Ítölsk hlutabréf lækkuðu í verði. Fjárfestar sjá fram á langvarandi pólitíska óvissu en gert er ráð fyrir að bóað verði til þingkosninga næsta haust eða á næsta ári. NORDICPHOTOS/GETTY

Aldrei meiri hætta á flutningi fyrirtækja úr landi



Konráð S. Guðjónsson hagfræðingur Viðskiptaráðs Íslands

Ekki órvænta – stærstu útflutningsfyrirtæki landsins voru ekki að tilkynna um flutning úr landi. Enda hefur íslenskt efnahagslíf að sumu leyti sjaldan staðið betur, skuldsetning lítil, atvinnuleysi lítið og undirstöður samfélagsins traustar. Vandamál Íslands þessa dagana eru þar að auki sum hver lúxusvandamál, eins og hvað eigi að gera við lífeyriskerfi sem syndir í seðlum, að stærsta atvinnugreinin er ekki lengur veldisvaxandi og að það sé frekar kortur á starfsfólki en störfum.

Hinar alltof oft séðu blikur sjást þó á lofti þessa dagana (eða kannski alltof oft umtóluðu?). Ein af þeim blikum er að flutningur starfsemi fyrirtækja úr landi virðist vera ógn

við hagkerfið. Í nýrri samkeppnishæfniúttekt IMD viðskiptaháskólans eru stjórnendur spurðir hvort flutningur framleiðslu, rannsókn og þróunar auk þjónustu sé beinlínis ógn við hagkerfið. Í gegnum tíðina hefur Ísland yfirleitt komið ágætlega út í þeim samanburði og á árunum fyrir hrun, þegar krónan var hvað sterkust, þótti flutningur framangreindrar starfsemi lítil ógn. Síðustu misseri hefur kveðið við annan tón – innan við 10 lönd af 63 í úttekt IMD koma verr út en Ísland, sem aldrei hefur komið jafn illa út og nú.

Ógn við lífskjör almennings

Út frá þessu er hægt að álykta að minnsta kosti með tvennum hætti. Annars vegar að samkeppnishæfni Íslands og íslenskra fyrirtækja sé í hættu. Hins vegar að hér sé óþarfa svartsýnisraus í stjórnendum sem óttast þróunina í breyttu hagkerfi. Samkeppnishæfni Íslands fer vissulega dvinandi og í ádurnefndri úttekt IMD viðskiptaháskólans fellur Ísland um fjögur sæti niður í 24. sæti. Þar að auki eykst bílið milli

Íslands og hinna Norðurlandanna, sem öll eru ofar á listanum. Við sjáum líka að álit stjórnenda á þáttum samkeppnishæfningarinnar hefur almennt séð lítið batnað frá 2010, þrátt fyrir gjörbreytta og betri stöðu hagkerfisins. Það virðist því sem sannleikurinn sé, eins og svo oft í lífinu, einhvers staðar á milli.

Þar af leiðandi þurfum við að taka því alvarlega að samkeppnishæfni fari dvinandi og að stjórnendur meti hættuna af flutningi fyrirtækja meiri en áður. Er þeir að horfa út frá sínum eigin hagsmunum? Öruglega að einhverju leyti. Það breytir ekki því að hagsmunir fyrirtækja fara saman við hagsæld Íslands og heild. Hagsmunir okkar allra eru að Ísland sé samkeppnishæft fyrir ýmsa atvinnustarfsemi og fjölbreytt fyrirtæki. Ekki bara vegna beinharðra peninga heldur þekktist varla að ríki búi við hæstu félagslegar framfarir og góð almenn lífsgæði á sama tíma og samkeppnishæfni er léleg. Fylgni þýðir ekki það sama og orsakasamhengi en vísendingarnar um að samkeppnishæfni bæti lífskjör að öðru óbreyttu eru þó

yfirgnæfandi. Tilraunastarfsemi til að storka því er mesta áhættuatriði sem hægt er að framkvæma gagnvart lífskjörum Íslendinga.

Sígandi lukka er best

Framangreint bendir eindregið til þess að sækja þarf fram og bæta samkeppnishæfni landsins. Kjarninn í því er að byggja upp hugvitsdrifinn útflutning til framtíðar og breikka þannig stöðir verðmætatskópunar. Aðgengi að fjármagni skiptir þar máli og kemur fram sem veikleiki í fjölda þátta samkeppnishæfni, til dæmis aðgengi fyrirtækja að áhættufjármagni, sem er forsenda nýsköpunar. Mannauður er enn mikilvægari og leita þarf leiða til að laða að þá erlendu sérfræðipækkingu sem íslenskan örvinnu-markað skortir.

Við þurfum líka að verja árangur yfirstandandi áratugar – þá staðreynd að tímakaup í framleiðslu- iðnaði er það fimmta hæsta í úttekt IMD og atvinnuleysi það fimmta minnsta. Til þess þarf að stíga nokkuð varlega til jarða á næstu misserum.

Góða, slæma og ljóta boxið



Rúna Magnúsdóttir stjórnendapjálfi og FKA-félagskona

Góð vinkona sagði við mig um daginn: „Rúna, ég er orðin svo leið á öllum þessum fullyrðingum um að konur séu þetta eða hitt og karlar eitthvað annað.“ Svo bætti hún við: „Hvenær ætlum við að fara að hætta að fullyrða að

allir séu eins, bara af því að þeir eru af sama kyni?“

Undirrituð er þessa dagana að gera rannsóknarvinnu fyrir bókina: The Stories of Boxes, the Good, the Bad and the Ugly, þar sem við skoðum boxin sem við erum annaðhvort að setja aðra eða okkur sjálf inn í, upp- runa þessara boxa, tilgang þeirra og geði. Eg er vinkonu minni hjartanlega sammála, það að setja allar konur eða alla karla inn í eitthvert fyrirfram gefið box hreinlega virkar ekki. En, við mannfólkið gerum þetta endalasta, og langoftast ómeðvitað.

Afleiðingin af þessum ómeðvituðu viðbrögðum er því miður

sundrun, einmanaleiki, ótti, kvíði, leiði og jafnvel þunglyndi. Við sjáum afleiðingarnar þegar boxin opnast, samanber #MeToo og #Karlmennsk-an. Því meira sem ég skoða þessi sjálfvirk viðbrögð okkar mannfólksins að setja aðra (og um leið sjálfan sig) inn í einhver ósýnileg box, því betur hef ég áttað mig á því hversu miklu við getum breytt með því að vakna til meðvitundar um okkar eigin viðbrögð og dómhörku. Tökum dæmi: Í leiðtogagráðum nútímans er talað um að „gamli Excel-gæinn“ (eit boxið) sé ekki lengur það sem þarf, og í staðinn sé kominn leiðtögin sem er mjúkur, hlustar, hefur hlut-

tekningu, kann að hrifa fólk með sér og svo framvegis (annað box).

Þegar ég heyrði þessa lýsingu fyrst var ég, í hreinskilni sagt, bara sammála þessari skoðun (sjálfvirk viðbrögð mín í feministaboxinu). Þegar ég hins vegar stoppaði og skoðaði betur viðbrögð mín og hvað ég væri í raun að gera með þessari fullyrðingu, sá ég að ég var að setja nýja leiðtoga í eit box (voða gott box), og „Excel-gæjann“ (einhverra hluta vegna í karlkyni) í annað box. Með þessum boxum var ég í raun að henda út um gluggann öllum þeim verðmætum og hæfileikum sem byr í öllu því fólk sem er fljúgandi fært í Excel. Hvaða bilun er það? Ef fólk með

Excel-kunnáttu væri matur, værum við að tala um matarsóun. Í þessu tilfelli erum við að tala um enn alvarlegra mál – mannaútsóun. Við sem samfélag, þurfum bæði fólk með Excel-kunnáttu og mjúka leiðtöggang til að verkfæri morgundagsins gangi upp.

Að vera meðvitaður um eigin hugsanir og viðbrögð er lykillinn að breytingum til batnaðar. Án meðvitundar heldur þú áfram að dæma fólk og það oft út frá einhverri gamalli venju sem að öllum líkindum er ekki lengur að þjóna neinum jakvæðum tilgangi. Án meðvitundar um hverju þú getur breytt verður einfallega engin breyting.

14.
JÚN
OG
15.
JÚN

Í REYKJAVÍK

JAN VOGLER
VANESSA PEREZ
MIRA WANG

**BILL
MURRAY**
NEW WORLDS

1.-17. JÚN



2018

ÓGLEYMANLEG KVÖLDSTUND MEÐ STÓRLEIKARANUM
BILL MURRAY OG KLASSÍSKUM HLJÓDFÆRALEIKURUM

LISTAHÁTIÐ LISTAHATIÐ.IS

KYNNTU PÉR
FJÖLBREYTTA OG
GLÆSILEGA DAGSKRÁ
Á VEF LISTAHÁTIÐAR
Í REYKJAVÍK

Stjórnar- maðurinn



@stjornarmadur

Ágætt stjórnmalafólk

Sumir segja að áhrif stjórnála á líf fólks séu ofmetin. Það á þó sannarlega ekki við um efnahagslífið.

Þessi staðreynd kristallaðist í gengi hlutabréfa viðs vegar um heim í gær í kjölfar þess að stjórnarkreppa virðist komin upp á Ítalíu. Fjárfestar óttast að verði kosið að nýju muni flokkar sem byggja á andstöðu við ESB og evruna komast í lykilstöðu. Með öðrum orðum kunni ítalskt Brexit að vera í uppsiglingu, með tilheyrandi róti fyrir Evrópusambandið.

Sem fyrr óttast fjárfestar óvissuna sem heitan eldinn. Þetta smitaði þó ekki hingað heim að nokkru ráði enda hækkaði íslenska hlutabréfavisitalan litlilega í gær. Kannski er íslenski markaðurinn kominn í HM fri.

Ítölsk stjórnmal hafa svo sem ávallt verið róstusöm. Hins vegar er þessi þróun í þá átt sem orðið hefur annars staðar. Kjósendur sýna miklu minni flokkshollustu en áður, og virðast í auknum mæli tilbúnir til að spila rússneska rúllettu með atkvæði sitt. Kjör Donalds Trump, Brexit og nú ítalska stjórnarkreppan eru lífandi dæmi um þetta.

Kannski ættu sporin að hræða í þessum efnunum. Donald Trump virðist á góðri leið með að efna til stríðs í hinum ýmsu heims- hlutum. Breskir kjósendur eru svo engu nær um hvernig Brexit kemur til með að lita út nú tveimur árum síðar. Þeir eru hins vegar mun fátækari á ferðum sínum erlendis eftir gengisfall pundisins.

Sem betur fer hafa populísk öfl sem upphelja fáfræðina átt litillar velgengi að fagna hér á landi. Þrátt fyrir stóryrðin sem stundum einkenna opinbera umræðu eru allavega flestir sammála um sjálf-sögð mál eins og að mannréttindi ber að virða og rasisma ekki að líða. Það er ótvírætt þroskamerki.

Íslenskir stjórnmalamenn eru því kannski ekki sem verstir eftir allt saman.

LBI greiðir 2,1 milljarð króna til ríkisins

Eignarhaldsfélagið LBI, sem heldur utan um eignir gamla Landsbankans, hefur gengið frá greiðslu upp á 2,1 milljarð króna til ríkisins. Um er að ræða fjármuni sem Hæstiréttur Íslands dæmdi útgerðarfélagið Brim til þess að greiða eignarhaldsfélaginu haustið 2016. Umræddir fjármunir voru nýverið inntir af hendi til Seðlabanka Íslands sem viðbótarstöðugleikaframlag.

LBI samdi við Seðlabankann í mars í fyrra um að greiðslan yrði ekki innt af hendi til bankans fyrr en niðurstaða lægi fyrir í málaferlum Brims gegn eignarhaldsfélaginu. Fram kemur í fjórðungsuppgjöri LBI að

samkomulag hafi nýlega náðst á milli Brims og Seðlabankans og í kjölfarið hafi eignarhaldsfélagið gengið frá umræddri greiðslu.

Héraðsdómur Reykjavíkur komst að þeirri niðurstöðu haustið 2015 að Brim bæri að greiða LBI um 760 milljónir króna með dráttarvöxtum vegna gjaldmiðlaskiptasamninga sem gerðir voru í kringum fall bankanna 2008. Hæstiréttur staðfesti dóminn í október 2016. - kjj



Ársæll Hafsteinsson, framkvæmdastjóri LBI

24.05.2018



Hann hefur aldrei byggt dúfnakofa á ævinni. Hann hefur enga reynslu, enga peninga og engar tengingar.

Skúli Gunnar Sigfússon, fyrrverandi viðskipta-félagi Sigmaris Vilhjalms-sonar



Leyfðu þér að dreyma stórt

Við hjálpum unga fólkinu að koma auga á þá hæfileika sem það býr yfir og yfirstíga það sem heldur aftur af því. Við hvetjum þátttakendur á námskeiðinu til að taka stærri skref, setja sér skýr markmið, virkja sköpunarkraftinn og nýta áhrif sín. Við hjálpum þeim að styrkja þau sambönd sem skipta mestu máli og aukum færni þeirra í samskiptum til að geta áunnið sér traust og skapað tækifæri til framtíðar.

Sumarnámskeið

Mai-Júní

Aldur	Hefst	Fyrirkomulag	Tími
10-12 ára	11. júní	8 virkir dagar í röð	9:00-12:30
13-15 ára	5. júní	Tvisvar í viku	17:30-21:00
13-15 ára	25. júní	8 virka daga í röð (Reykjanes)	13:00-16:30

Ágúst

Aldur	Hefst	Fyrirkomulag	Tími
10-12 ára	8. ágúst	8 virkir dagar í	9:00-12:30
13-15 ára	8. ágúst	röð 8 virkir dagar	14:00-17:30
16-19 ára	8. ágúst	í röð Tvisvar í	18:00-22:00
20-25 ára	7. ágúst	viku Tvisvar í viku	18:00-22:00

Næsti kynningartími er 4. júní kl. 19:00

Skráning í kynningartíma á www.dale.is/ungtfolk

Copyright © 2018 Dale Carnegie & Associates, Inc. All rights reserved. youth_051518_ad_íceland

Dale Carnegie®

