



Guðmundur segir að hugsunin með því að opna í Noregi á sínum tíma hafi verið að byggja nýja stoð undir starfsemina landfræðilega. „Sýn okkar er að breiða úr okkur þar í landi á sömu sviðum og við erum“

Sterkur heimavöllur skiptir sköpum

Efla er með starfsemi í sjö löndum. Verkfræðistofan, sem velti sjö milljörðum árið 2019, sótti fram í ljósi sérhæfingar í orkuflutnings- og samgöngumannvirkjum. Framkvæmdastjórinn segir Eflu í fremstu röð á heimsvísu í ráðgjöf varðandi orkuflutningsmannvirki.

Helgi Vífill
Júliusson
helgivifill@frettabladid.is



Starfsmönnum í samstæðu verkfræðistofunnar Eflu hefur fjölgað úr 180 stuttu eftir efnahagshrunið 2008 í hátt í 400 nú. Frá þeim tíma hefur fyrirtækið ýmist sameinast eða stofnað yfir 20 fyrirtæki.

Guðmundur Þorbjörnsson, sem leitt hefur Eflu á þessum tíma, segir að vöxturinn hafi verið um tíu prósent á ári lengst af á síðasta áratug. Hann hefur nú ákveðið að stíga úr stóli framkvæmdastjóra og taka að sér ný hlutverk í fyrirtækinu.

„Ég ákvað fyrir rúmu ári að árið 2020 yrði mitt síðasta í þessu hlutverki og myndi í kjölfarið afhenda keflið áfram. Þegar ég tók þá ákvörðun grunaði mig ekki hve krefjandi lokaárið yrði,“ segir hann og vísar til efnahagsþrenginga sem fylgt hafa COVID-19 heimsfaraldri-

inum. Ekki hefur verið ákveðið hver muni taka við starfi framkvæmdastjóra fyrirtækisins, starfið verður auglýst innan skamms.

„Margir eru í sömu sporum, að velta fyrir sér framtíðinni þegar liður á starfsævina og lokaspretturinn er fram undan. Ég vil taka hann þegar ég er enn á fullri ferð. Mér þykir meira spennandi að takast á við nýja hluti en að halda áfram í núverandi hlutverki út starfsævina. Það er meiri áskorun,“ segir Guðmundur sem verður 64 ára á árinu.

Nær framlínunni

Hann segist hafa mikinn áhuga á að taka þátt í þeim samfélagsbreytingum sem séu að eiga sér stað og unnið sé að hjá Eflu, eins og vegferðinni til aukinnar sjálfbærni, stafrænni þróun og annarri umbreytingu á samfélagsgerðinni. „Ég hef áhuga á að komast nær framlínunni. Þótt ég sé byggingarverkfræðingur þá get ég ekki lengur hannað burðarbita með góðu móti en ég hef mikla yfirsýn yfir bransann eftir að hafa starfað við fagið í langan tíma. Ég vil



Ég á fastlega von á því að á næstu misserum muni fyrirtækið fara í eðlilegan vaxtarfarveg, enda tækifærin mikil til framtíðar.

taka þátt í viðskipta- og vöruþróun, veita ráðgjöf og miðla þekkingu. Þetta er í raun eðlileg starfsþróun.“

Guðmundur segir að það séu að eiga sér stað kynslóðaskipti innan Eflu á öllum stigum, þar á meðal í framkvæmdastjórninni. „Okkur hefur tekist vel að finna því lykilfólki nýjan farveg innan fyrirtækisins sem stigið hefur úr leiðandi hlutverkum. Það er verðmætt fyrir fyrirtæki eins og Eflu enda fylgir aukinni reynslu meiri þekking og yfirvegum sem leiðir til betri ráðgjafar fyrir okkar viðskiptavini.“

Hvað geturðu sagt um tilurð Eflu?
„Efla varð til á árinu 2008 með sameiningu fjögurra verkfræði-

stofa. Á þessum árum var mikil athafnasemi í þjóðfélaginu og verkefni stór, þar með talið í orkugeiranum og iðnaði og eins og til dæmis bygging Háskólans í Reykjavík og Hörpu bera með sér. Erlendar stofur voru í auknum mæli að sækja í þau verkefni sem voru að verða til á Íslandi. Eins fór unga fólkið að gera ríkari kröfur um starfsumgjörð, það vildi starfa hjá stærri fyrirtækjum sem buðu fleiri tækifæri. Á þeim tíma voru íslenskar verkfræðistofur því að sameinast.

Efla var kynnt til leiks í sömu viku og Geir H. Haarde, þá forsætisráðherra, það Guð að blessa Ísland. Allar forsendur fóru því beint út um gluggann á fyrsta degi. Engu að síður varð sameiningin okkur til happs og gerði okkur betur í stakk búin til að takast á við samdráttinn sem fylgdi efnahagshruninu. Á þeim tíma áttu minni verkfræðistofur sem voru sérhæfðar erfitt um vik þegar tók að halla undan fæti á þeirra sviði og verkefni þornuðu upp. Árið 2010 fóru umsvifin að aukast á nýjan leik og vöxtur Eflu

var um tíu prósent ár frá ári lengst af á síðastliðnum áratug,“ segir Guðmundur.

Riflega 120 hluthafar

Hluthafar Eflu starfa allir hjá fyrirtækinu, eru riflega 120 og eignarhaldið er dreift. Verkfræðistofan velti um 7,1 milljarði króna árið 2019, hagnaðist um 205 milljónir og arðsemi eiginfjár var 15 prósent.

Aðspurður segir Guðmundur að íslenskar verkfræðistofur ráði nú mjög vel við umfangsmeiri verkefni, og hafi erlendar verkfræðistofur ekki sótt hart inn á íslenska markaðinn á síðustu árum þó að dæmi séu ávallt um slíkt.

Hvers vegna óx fyrirtækið svo hratt?

„Það má rekja til margra þátta. Efnahagslífið tók við sér og tækifærin fóru að birtast aftur. Efla hefur lagt áherslu á að veita fjölbreytta þjónustu og hvatt til frumkvæðis og sjálfstæðis allra starfsmanna. Með þessari breidd náðum við að virkja fyrirtækið í heild afskaplega vel og draga úr áhættu í rekstrinum.“

Spilaði knattspyrnu með FC Baden í Sviss

Guðmundur, sem er upphaflega byggingarverkfræðingur að mennt með framhaldsnám frá Bandaríkjunum, réð sig til Línuhönnunar, eins af forverum Eflu, árið 1983 og starfaði þar í tvö ár þar til hann fór í atvinnu-mennsku í knattspyrnu til FC Baden í Sviss í bænum Baden sem er skammt frá Zürich. Þar var hann í tvö ár. „Þetta var rétt í enda knattspyrnuferilsins, smá krydd í tilveruna fyrir okkur fjölskylduna,“ segir hann. Því næst lá leiðin aftur til Línuhönnunar og starfaði hann þar á árunum 1987 til 1991 þegar hann fór í MBA-nám til Kanada. Eftir það starfaði Guðmundur í ellefu ár hjá Eimskip og tók í kjölfarið við sem framkvæmdastjóri Línuhönnunar árið 2005 sem var þá með um 90 starfsmenn.

Hann situr í stjórnnum nokkurra félaga innan EFLU-samstæðunnar, er í framkvæmdastjórn Viðskiptaráðs, í fjárfestingaráði ITF sjóðs um fjárfestingu í ferðaþjónustu, í stjórn Fannborgar um rekstur og uppbyggingu í Kerlingarfjöllum, í Loftslagsráði og í stjórn Grænvangs, samstarfsvettvangs atvinnulífs og stjórnvalda um loftslagsmál og grænar lausnir.

Guðmundur sat í stjórn Valitor, dótturfélags Arion banka, í um áratug eða til haustsins 2019. „Höskuldur Ólafsson, fyrrverandi forstjóri Arion banka og gamall samstarfsfélagi minn frá Eimskipsárunum, var þá forstjóri Valitor og leitaðist eftir kröftum mínum í stjórnina,“ segir hann.

Við erum í áhuga-verðri stöðu til að framleiða vetni með umhverfisvænum hætti, flytja það út og eins nýta í eigin þágu.

fáum við mikla yfirsýn. Þannig getum við komið sterkar inn í móttun fjölbreyttari verkefna frá fyrstu stigum, auk þess að útfæra síðan einstakar lausnir.“

Mun Efla sem sagt halda áfram að vaxa tiltölulega hratt?

„Síðastliðinn áratug tvöfaldaðist umfang rekstrarins. Nú síðustu ár hafa verið meiri áskoranir í efnahagslífinu sem hefur gert það að verkum að starfsmönnum hefur heldur fækkað á síðustu tveimur árum. COVID-19 gerði það meðal annars að verkum að við urðum að grípa til uppsagna í tengslum við óvissu í verkefnastöðu. En landslagið hefur batnað og við erum farin að ráða starfsfólk á nýjan leik. Við erum því bjartsýn á komandi ár. Ég á fastlega von á því að á næstu misserum muni fyrirtækið fara í eðlilegan vaxtarfarveg, enda tækifærin mikil til framtíðar. Um leið þarf að fjárfesta í mannaudinum, nýsköpun og þróun.

Viðskiptamódelið er einnig að þróast. Þó við munum áfram byggja tekjuflæði á útseldri vinnu þá eigum við von á að færa okkur einnig meira inn í heildarlausnir á ákveðnum sviðum, til dæmis í sjálfvirknivæðingu. Má sem dæmi nefna uppsetningu á þjörkum (róbótum) með tengdum búnaði í iðnaði. Viðskiptavinir vilja fremur að einn aðili sinni verkefninu frá upphafi til enda í stað þess að eiga við ýmsa birgja til þess að hrinda verkefninu í framkvæmd; svo sem ráðgjafa, erlenda birgja og vélsmiðju. Þessa hugsun getum við mótað á breiðari

Það er áhyggjuefni hversu illa hefur gengið að finna samhljóm um áframhaldandi nýtingu endurnýjanlegrar orku héraendis. Við erum smám saman að missa út þekkingu sem gaf Íslandi alþjóðlegt forskot.

grundvelli bæði í vöru- og þjónustulausnum,“ segir Guðmundur.

Starfsemi í sjö löndum

Efla rekur dótturfyrirtæki í Noregi, Svíþjóð, Skotlandi og Póllandi. Fyrirtækið á jafnframt hlut í litlum verkfræðistofum í Þýskalandi og Frakklandi og þróunarfyrirtæki í Tyrklandi. Erlendis er sérhæfing verkfræðistofunnar einkum á sviði orkuflutningsmannvirkja á borð við háspennulínur og tengivirki, samgöngumannvirki eins og vegi, jarðgöng, brýr og tengda innviði, húsbýggingar, stýringar og sjálfvirkni í iðnaði og jarðvarma. Mesta umfangið er í Noregi en þar starfa um 35 manns frá ellefu þjóðlöndum.

„Hugsunin með því að opna í Noregi var ekki síst að byggja nýja stoð undir starfsemina á öðrum markaði landfræðilega. Sýn okkar er að breiða úr okkur þar í landi á sömu sviðum og við erum með á Íslandi. Það mun taka tíma.

Við nutum góðs af því í fjármálahruninu 2008 að vera komin með nokkra starfsemi í Noregi. Það gaf okkur færi á að taka hratt þátt í verkefnum þar þegar verkefnið á Íslandi þornuðu upp. Í því felst áhættudreifing að geta látið verkefnið flæða á milli landa.“

Eru laun á Íslandi ekki orðin of há til að hægt sé að láta mikið aferlendur verkefnum flæða til Íslands?

„Íslensk tæknistétt er einhver sú dýrasta í heiminum. Samkeppnishæfni okkar snarbatnaði eftir fjármálahrunið 2008 en eftir það fór hún jafnt og þétt dvinandi. Gengi krónu hefur nú lækkað – mögulega tímabundið – samhliða COVID-19 og við það batnaði staðan aftur. Við höfum tvöfaldað umfangið í Svíþjóð á einu ári. Þar eru nánast einvörðungu íslenskir starfsmenn staðsettir héraendis að sinna verkefnum á sviði orkuflutningsmannvirkja.

Við reukum fyrirtæki í Póllandi á sviði orkuflutnings og dreifingar þar sem kostnaður er mun lægri. Sérhæfingin og þekkingin er sú sama, og staðlaumhverfið sambærilegt. Við sjáum fyrir okkur að nýta pólsku starfsemina í auknum mæli til að styrkja samkeppnishæfni okkar.“

Hvernig áskoranir eru í rekstrinum í Póllandi?

„Verkkaupar eru yfirleitt opinberir aðilar, svo sem rekstraráðilar raforkukerfa og veitufyrirtæki, svipað og í Noregi og Svíþjóð. Kaupendurnir hafa gríðarlega sterka stöðu í öllum samningum og taka ýmsar ákvarðanir einhliða sem við eigum ekki að venjast annars staðar. Það er til dæmis algengt að greiðslur berist seint í verkefnum. Hluti af greiðslunni er innntur af hendi í upphafi og svo eftir áföngum. Í sumum tilvikum er jafnvel ekki greitt að fullu fyrir en verktakinn hefur skilað sínu verki, löngu eftir okkar skil. Það reynir á fjármögnun í millitiðinni. Verkaupi getur síðan frestað úttektum á verkinu sem aftur frestar greiðslum. Við njótum góðs af því að starfsfólk okkar í Póllandi er alvant að vinna við þessar aðstæður.“

Í fremstu röð

Guðmundur segir að Efla sé í fremstu röð á heimsvísu í ráðgjöf varðandi orkuflutningsmannvirki. „Það skiptir miklu að hafa sterkan heimavöll. Við höfum getað leitað fyrir okkur erlendis vegna þeirra verkefna sem við höfum tekið að

okkur á Íslandi. Það er áhyggjuefni hversu illa hefur gengið að finna samhljóm um áframhaldandi nýtingu endurnýjanlegrar orku héraendis. Það hefur gert það að verkum að sérstæða okkur á erlendum vettvangi fer dvinandi. Við erum smám saman að missa út þekkingu sem gaf Íslandi alþjóðlegt forskot. Þessi verkefni eru yfirleitt hátæknileg og krefjast mikillar þekkingar. Þau eru einn grundvöllur tæknimenntunnar á Íslandi og skapa atvinnu fyrir fjölda tæknimenntaðra. Það er mikilvægt að horfa á þetta samhengi.

Það eru gríðarleg tækifæri fyrir Ísland sem sjálfbært orkuland þar sem við vöndum okkur í umgengni við náttúruna en nýtum okkur endurnýjanlega orku til framtíðar.“

Að hverju þurfum við að huga í þeim efnum?

„Sem dæmi nefni ég að vetni og vetnisberar sem framleiddir eru með endurnýjanlegri orku eru að verða mjög eftirsótt vara alþjóðlega. Forystuþjóðir eins og Þjóðverjar, Frakkar, Japanir og ótal fleiri hafa lýst því yfir að þær muni nýta þessa orkugjafa í verulegum mæli þegar fram í sækir, meðal annars fyrir stærri samgöngutæki eins og flutningabíla, skip og jafnvel flugvélar, þar sem ekki er raunhæft að nýta rafmagn sem orkugjafa beint.

Við erum í áhugaverðri stöðu til að framleiða vetni með umhverfisvænum hætti, flytja það út og eins nýta í eigin þágu. Nýting vindorkunnar mun einnig verða að veruleika hér eins og í nágrannalöndunum. Við þurfum að fara varlega en það er mikilvægt að taka þátt í þessari þróun og skapa okkur sýn þótt við vitum ekki nákvæmlega hvernig framvinnan verður. Við megum ekki dragast aftur úr.

Það hefur verið mikil vitundarvakning um að ganga vel um náttúruna og vetnisvæðing getur vel farið saman við þá hugmyndafræði. Höfum í huga að kolefnisspor áls sem framleitt er með raforku frá kolaorkuverum er nálægt áttfalt á við það sem framleitt er á Íslandi. Jafnvel þó við fjölgum ekki endilega álverum eru mikil tækifæri í áframhaldandi orkuvæðingu.“

Talið berst að áskorunum í rekstri 400 manna fyrirtækis sem hefur tvöfaldað fjölda starfsmanna síðastliðinn áratug eða svo. „Við ákváðum, þótt reksturinn hafi gengið vel í áratug, að fara í verulegar breytingar á skipulagi og teymisvæðingu í allri starfseminni. Kjörorðin eru samvinna, þátttaka og samábyrgð. Hugsunin er að innleiða skipulag og menningu þar sem fyrirtækið hefur mikla aðlögunarhæfni til að breiðast við sífellt órari þróun. Fyrirtækið þarf að vera kvíkt á traustum grunni, starfsmenn þurfa að vinna vel saman og Efla þarf að bjóða upp á afburða starfsvettvang með mikla möguleika til starfsþróunar.“

Var orðið erfitt fyrir 400 manns að vinna saman, var fyrirtækið orðið stirt?

„Já, fyrirtækið var að verða of stirt. Eftir því sem við urðum stærri var orðið erfiðara að vera á tönnum og ná samlegð og við brugðumst við því með umræddum breytingum. Við erum að breyta vinnustaða-meningunni og það mun taka tíma en við erum strax farin að upplifa þessa breyttu hugsun gerjast í fyrirtækinu.

Á meðal breytinga sem við gerðum var að í stað fagstjóra yfir fagsviðum erum við nú með fyrirlíða í fagteymum. Hann hefur annars konar hlutverk en fagstjóri. Verkefni fyrirlíðans er að tryggja að teymið virki og vinni vel saman en ekki að stýra því. Teymin hafa sjálf mikið um störf sín að segja.“

Guðmundur segir að það sé ein af mestu áskorunum í starfsemi þekkingarfyrirtækja að tryggja að fólk sé sátt þó að stundum verði skoðanir skiptar. „Öll okkar þjónusta til viðskiptavina byggir á framlagi okkar sérfræðinga, og því getur augaleið að starfsánægja og sterk liðsheild eru grundvallaratriði til árangurs í starfseminni.“

um með á Íslandi. Það mun taka tíma,“ segir hann. FRÉTTABLAÐIÐ/VALLI

Andlegar æfingabúðir á Indlandi

„Ég var svo heppinn að í aðdraganda bankahrunsins var okkur hjónum boðið á vegum Lótushúss til Indlands í viku-langt athvarf í andlegri rækt og hugleiðslu. Þetta voru eins konar andlegar æfingabúðir, minntu á það þegar við fórum í æfingabúðir með fótboltanum hér á árum áður nema að þarna fór fram þjálfun hugans í stað líkamans. Á Indlandi lærði ég að hugleiða og kynnast betur sjálfum mér. Það kom að góðum notum í hrúninu 2008,“ segir Guðmundur.

„Á námskeiðinu var okkur til dæmis kennt að við sjálf erum ekki hlutverkin sem við sinum. Ég er til dæmis ekki framkvæmdastjóri Eflu í þeim skilningi, þó ég gegni því hlutverki tímabundið. Það er brothætt að festast í slíkum þankagangi og gæti þá til dæmis sjálfsmynd mín laskast í slíkri hugsun nú þegar ég skipti um starfsvettvang innan fyrirtækisins.

Það er sömuleiðis mikilvægt að læra að aftengjast tilfinningalega erfiðum aðstæðum eins og kostur er – og vera ekki eins og fljóttandi korktappi í hafinu. Það á ekki að flýja aðstæðurnar heldur horfa á þær utan frá – hlutlaust – án þess að tengjast þeim tilfinningalega. Þetta er ekki alltaf auðvelt, en með þeim hætti eru meiri líkur á að taka yfirvegaðri og betri ákvarðanir.

Hver og einn stjórnar eingöngu eigin hugsunum. Þess vegna er mikilvægt að kynnast sjálfum sér, vinna með það sem betur má fara, ná innri sátt og freista þess þannig að hafa jákvæð áhrif á umhverfi sitt. Við búum öll yfir jákvæðum kjarnaeginleikum sem við getum tengst og styrkt með hugleiðslu. Þessir eiginleikar geta verið innri ró, gleði, styrkur og kærleikur. Okkur líður vel þegar við upplifum þessa eiginleika. Þeir eru okkur öllum mikilvægir, og ekki síst í hlutverkum leiðtoga í atvinnulífinu.“

félagsins. Góð tengsl og samvinna við verkfræðistofur leiddi síðan til frekari samrúna innanlands og nýs reksturs erlendis.

Með breiðari þekkingargrunni og verkefnum í öllum greinum atvinnulífs og opinbera geiranum

Við höfum á sterkum grunni tækniþekkingar og sérhæfingar tekið þátt í uppbyggingu samfélags á sífellt breiðari vettvangi. Má þar nefna umhverfismálin og sjálfbærni, skipulagsmál, umgjörð ferðaþjónustunnar og almennt innviði sam-