

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja



VÍÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS



5. útgáfa

Um leiðbeiningarnar

Undirbúningsferlið

Breytingar í nýrri útgáfu

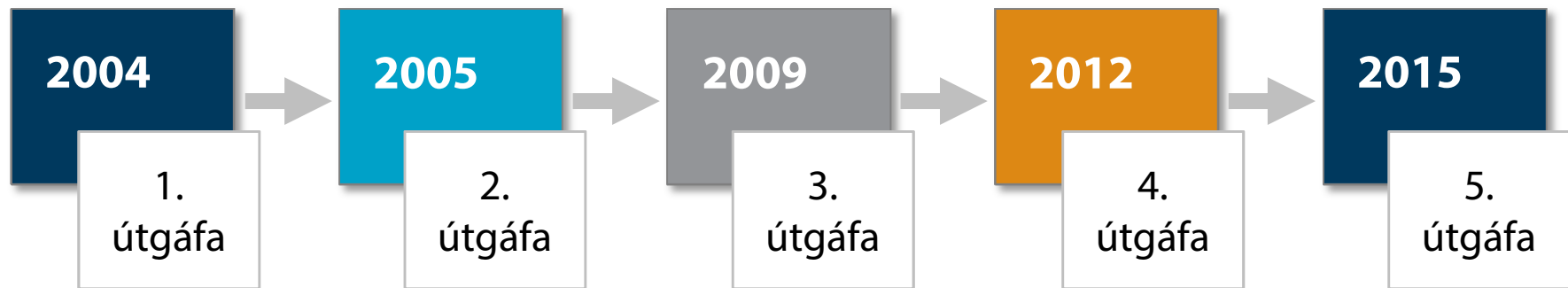
Rafræn útgáfa

Markmið leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja er að efla traust gagnvart viðskiptalífinu

- Meginmarkmið leiðbeininganna er að **bæta stjórnarhætti** með því að **skýra hlutverk og ábyrgð stjórnenda** og auðvelda þeim þannig að rækja störf sín
- Það er mat útgáfuaðila að með því að fylgja góðum stjórnarháttum megi **styrkja innviði fyrirtækja** og **stuðla að langtímaárangri** þeirra
- Þegar fyrirtæki fylgja leiðbeiningunum **auka þau einnig gagnsæi** um stjórnarhætti sína og **auka þannig aðhald** frá hagsmunaaðilum og **trúverðugleika sinn**
- Allt þetta er til þess fallið að **efla almennt traust gagnvart viðskiptalífinu**

Leiðbeiningarnar eru nú gefnar út í fimmta skipti á Íslandi af Viðskiptaráði, Samtökum atvinnulífsins og Nasdaq

Útgáfur



Útgefendur



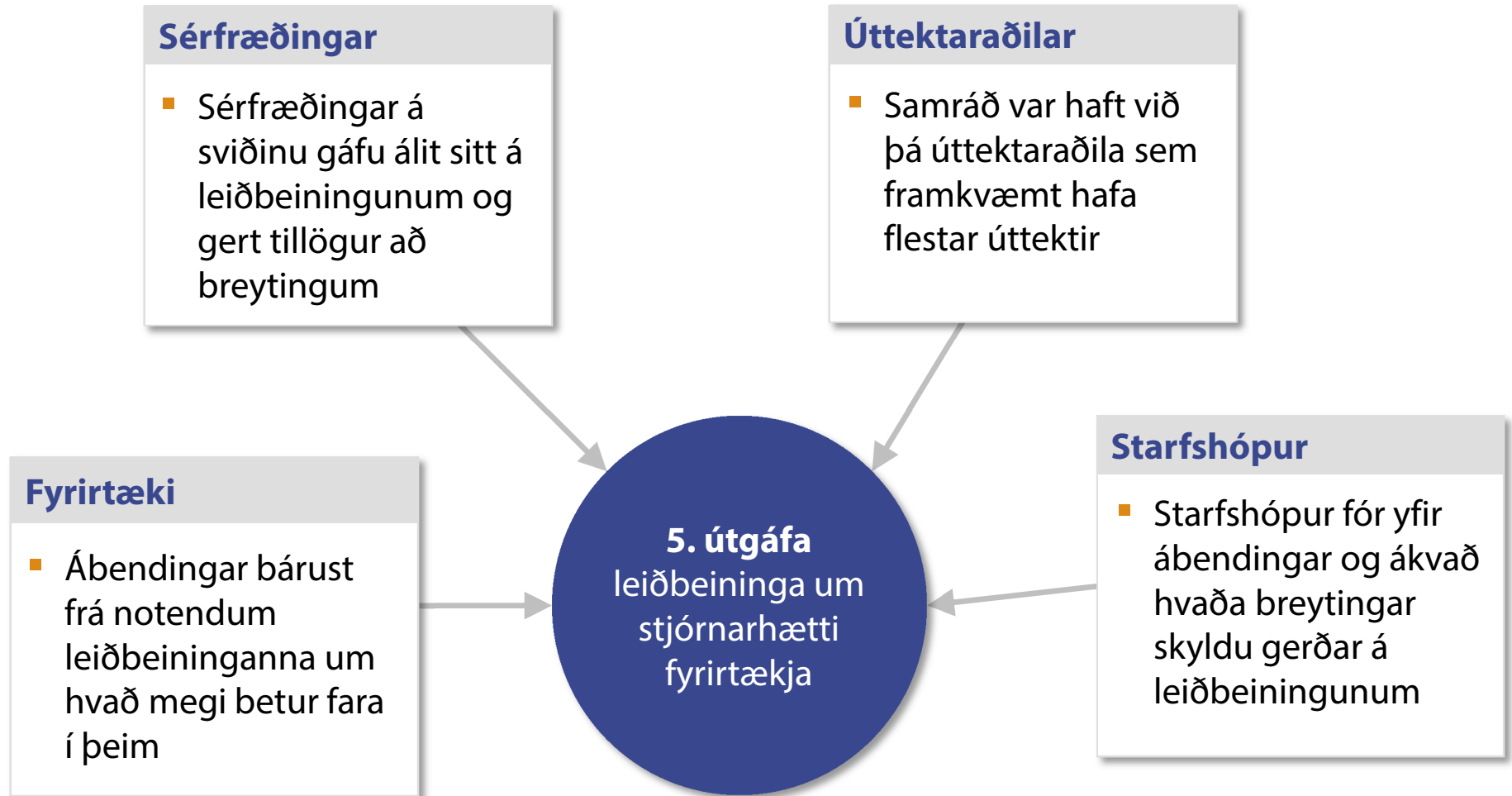
Um leiðbeiningarnar

Undirbúningsferlið

Breytingar í nýrri útgáfu

Rafræn útgáfa

Undanfarna mánuði hefur verið unnið að nýrri útgáfu leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja



Starfshópur verkefnisins er skipaður fulltrúum útgáfuaðila ásamt sérfræðingum úr atvinnulífi

Meðlimir starfshóps um stjórnarhætti fyrirtækja

Fulltrúar útgáfuaðila



Marta Guðrún Blöndal
Lögfræðingur
Viðskiptaráðs Íslands
(verkefnisstjóri)



Bergþóra Halldórsdóttir
Lögfræðingur hjá
Samtökum atvinnulífsins



Frosti Ólafsson
Framkvæmdastjóri
Viðskiptaráðs Íslands



Páll Harðarson
Forstjóri Kauphallarinnar

Sérfræðingar úr atvinnulífi



Þórunn Jónsdóttir
Forseti viðskiptadeildar
Háskólans í Reykjavík
(formaður)



**Haraldur Ingi
Birgisson**
Lögfræðingur hjá
Deloitte



Hildur Árnadóttir
Forstöðumaður
fjárstýringar
Íslandsbanka



Hjörleifur Pálsson
Ráðgjafi og formaður
stjórnar Háskólans í
Reykjavík

Fjögur leiðarljós voru höfð til hliðsjónar við undirbúning breytinganna

1

Einfaldari og notendavænni leiðbeiningar

2

Bætt verði úr ágöllum í takt við ábendingar

3

Tilmæli leiðbeininganna henti íslensku atvinnulífi

4

Samræmi við alþjóðlega þróun

Um leiðbeiningarnar

Undirbúningsferlið

Breytingar í nýrri útgáfu

Rafræn útgáfa

Breytingum í nýrri útgáfu má skipta í almennar breytingar og breytingar á tilteknum tilmælum



Breytingum í nýrri útgáfu má skipta í almennar breytingar og breytingar á tilteknum tilmælum



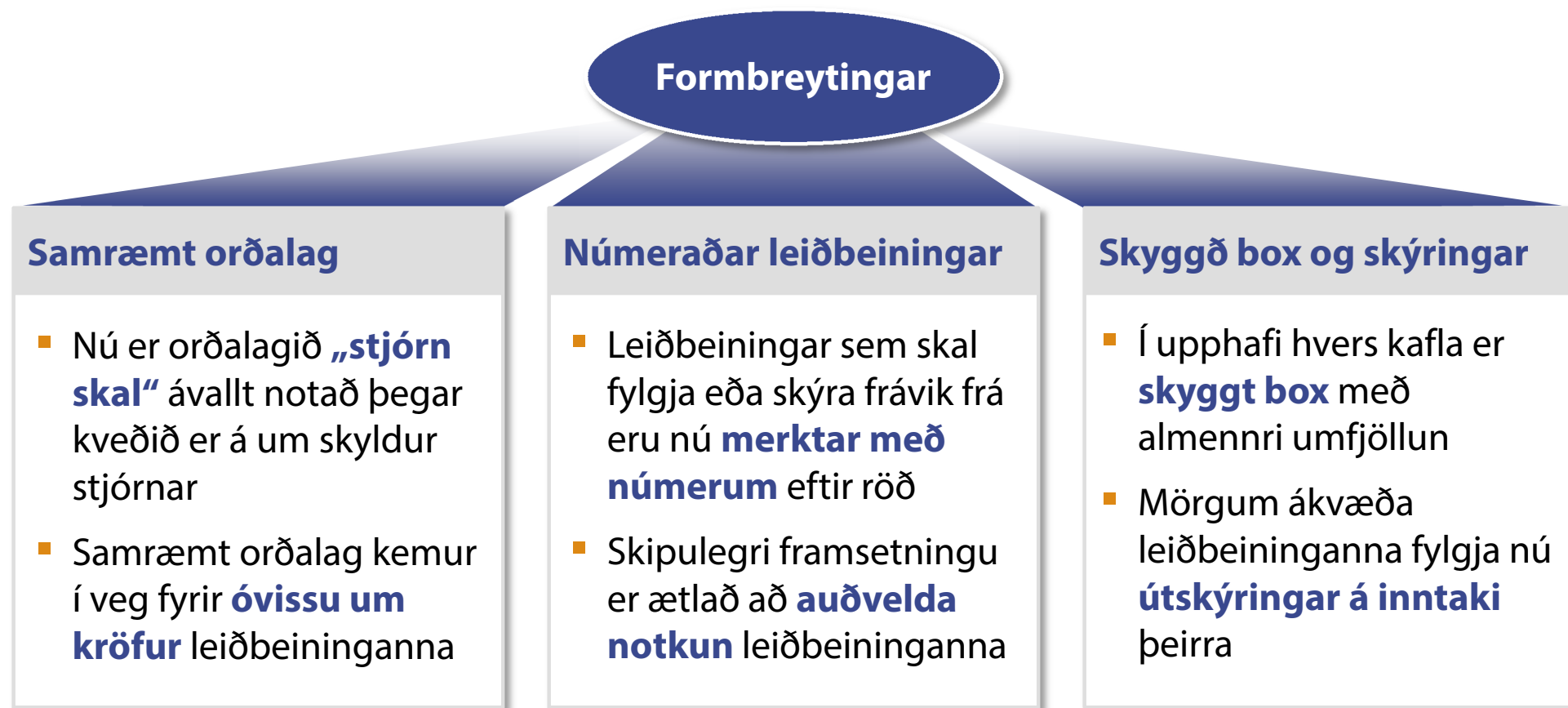
Aukin áhersla er lögð á „fylgið eða skýrið“ regluna í nýrri útgáfu

- Grundvöllur leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja er **“fylgið eða skýrið”** reglan
- Reglan veitir stjórnnum fyrirtækja svigrúm til að víkja frá **einstökum efnisatriðum** leiðbeininganna
- Nú hefur reglunni verið helgaður **sérstakur kafli** þar sem eðli hennar er útskýrt
- Í kaflanum kemur einnig fram **hvernig skuli skýra frávík** frá leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja.

Skýra þarf eftirfarandi atriði vegna frávika

- Með hvaða hætti er vikið frá leiðbeiningunum
- Ástæður þess að vikið er frá leiðbeiningunum
- Hvernig ákvörðun var tekin um að víkja frá tilmælunum sem um ræðir
- Ef frávikið er tímabundið, skal stjórn útskýra hvernig tilmælum verði mætt síðar
- Útskýra skal þær aðgerðir sem gripið er til til að vega upp á móti frávikum og hvernig þær samræmast undirliggjandi markmiðum leiðbeininganna í heild eða að hluta

Ýmsar formbreytingar hafa verið gerðar á leiðbeiningunum til að auðvelda notkun þeirra



Uppsetning er töluvert frábrugðin uppsetningu fyrri útgáfa

2.3 Samstarf og markmiðasetning

Stjórn félagsins skal leitast við að eiga reglulega umræður um hvernig hún hyggst haga störfum sínum, hvar áherslur skuli liggja, hvaða samskipta- og verklagsreglur skuli hafðar í heiðri og hver meginmarkmið stjórnarstarfsins séu.

Stjórnarstarf hefur reynst farsælast þegar það einkennist af opinni umræðu og uppbyggilegri gagnrýni. Einn af lykilþáttunum í starfsemi stjórnar er að stjórnarmenn setji fram krefjandi spurningar sem eru til þess eru fallnar að stuðla að gaumgæfilegri íhugun mála og upplýstari ákvarðanatöku.

Sérstaklega er mikilvægt að huga að ofangreindum þáttum þegar ný stjórn kemur saman eða þegar nýir stjórnarmenn taka sæti í stjórninni. Þá er æskilegt að stjórnin skilgreini árlega mikilvægustu verkefni sín.

Stjórnarstarfið á almennt að fara fram á stjórnarfundum. Komi til samskipta milli stjórnarmanna og/eða milli stjórnarmanna og stjórnenda félagsins utan stjórnarfunda skal upplýst um þau við upphaf næsta stjórnarfundar varði þau hagi félagsins.

2.4 Samstarf, samskipti og markmiðasetning

Stjórn félagsins skal reglulega eiga umræður um hvernig hún hyggst haga störfum sínum, hvar áherslur skuli liggja, hvaða samskipta- og verklagsreglur skuli hafðar í heiðri og hver meginmarkmið stjórnarstarfsins séu.

2.4.1 Stjórn skal skilgreina árlega mikilvægustu verkefni sín, markmið og stefnu félagsins og gera starfsáætlun um störf sín.

2.4.2 Stjórnarstarfið skal almennt fara fram á stjórnarfundum. Komi til samskipta milli stjórnarmanna og/eða milli stjórnarmanna og stjórnenda félagsins um málefni er varða ákvarðanir stjórnar eða forsendur ákvarðana stjórnar skal upplýst um þau við upphaf næsta stjórnarfundar.

Það er mikilvægt að stjórnarmenn búi yfir sömu upplýsingum til þess að gagnrýnin umræða geti átt sér stað á stjórnarfundum. Sérstaklega er mikilvægt að huga að þessu þegar ný stjórn kemur saman eða þegar nýir stjórnarmenn taka sæti í stjórninni.

2.4.3 Öll þau gögn sem nauðsynleg eru til þess að stjórnarmenn geti tekið upplýsta afstöðu til mála skulu afhent þeim tímanlega fyrir stjórnarfund.

2.4.4 Stjórnin skal hittast nægilega oft til þess að henni sé unnt að leysa störf sín af hendi með skilvirkum hætti.

Heppilegt er að stjórnarmenn samþykki fjölda funda sem áætlaður er yfir starfsárið. Með því næst fram aukið skipulag á stjórnarstarfinu og í því felst jafnframt samþykki stjórnarmanna á því að þeir treysti sér til þess að leysa störf sín af hendi með fullnægjandi hætti á þeim tíma.

Nokkrir kaflar hafa verið styttnir verulega

- Töluverðs **ósamræmis** gætti áður í því hversu ítarlegir ólíkir kaflar leiðbeininganna voru
- Í samræmi við það markmið að einfalda leiðbeiningarnar og ábendingar sem bárust starfshópnum hafa nokkrir **kaflar verið styttnir** verulega
- Þá eru umræddar breytingar í samræmi við **leiðbeiningar annarra Norðurlanda**

Innra eftirlit og áhættustýring

- Umfjöllun um **meginþætti innra eftirlits** hefur verið tekin út
- Kaflinn hefur verið styttnur

Starfskjarastefna

- Kafli um „**grundvallaratriði starfskjarastefnu**“ hefur verið fjarlægður
- Meginatriði kaflans er nú að finna í lið 2.7.7

Samfélagsleg ábyrgð og siðferði

- Umfjöllun um hvað sé æskilegt að skrifleg **viðmið um samfélagslega ábyrgð** og siðferði feli í sér hefur verið tekin út

Breytingum í nýrri útgáfu má skipta í almennar breytingar og breytingar á tilteknum tilmælum



Tilnefningarnefnd mun framvegis heyra undir hluthafafund

- Ný útgáfa leiðbeininganna kveður á um að **hluthafafundur skuli skipa tilnefningarnefnd** eða ákveða hvernig hún skuli skipuð
- Þar er einnig kveðið á um að **stjórnarmenn skuli ekki mynda meirihluta** tilnefningarnefndar þótt það kunni að vera heppilegt að stjórnarmaður sitji í nefndinni
- Ný tilmæli kveða á um að tilnefningarnefnd skuli **óska eftir tillögum fá hluthöfum** tímanlega fyrir hluthafafund
- Þá skal tilkynna um skipun nefndarinnar ekki síðar en **sex mánuðum** fyrir hluthafafund
- Þessi ákvæði styðja við markmið um **virkt eignarhald** hluthafa



Aukin áhersla er lögð á virkt eignarhald í nýrri útgáfu

- Á undanförnum árum hefur áhersla á **mikilvægi hluthafa** í þróun og verðmætasköpun fyrirtækja aukist
- Í samræmi við þetta kveða leiðbeiningar um stjórnarhætti á Norðurlöndum í auknum mæli á um **aðgerðir sem stuðla að virku eignarhaldi**
- Við uppfærslu leiðbeininganna hefur verið horft til þessa

Dæmi um tilmæli af þessu tagi

Þegar stjórn skipuleggur aðalfund félags skal hún stuðla að því að hluthafar geti beitt ákvörðunarvaldi sínu og komið sjónarmiðum sínum á framfæri. Skal hluthöfum m.a. gert kleift að taka þátt í hluthafafundi rafrænt, að hluta til eða að fullu, þ.m.t. greiða atkvæði án þess að vera á staðnum.



Skerpt hefur verið á tilmælum um samskipti stjórnar við hluthafa

- Í 4. útgáfu leiðbeininganna er kveðið á um að hluthafar skuli eiga þess kost að **gera stjórn félagsins grein fyrir viðhorfum sínum** tengdum rekstri þess og til að leggja spurningar fyrir stjórnina
- Þetta fyrirkomulag styður við markmið um **virkt eignarhald**
- Í 5. útgáfu leiðbeininga um stjórnarhætti er aukin áhersla lögð á allir hluthafar skuli hafa **sama aðgengi að upplýsingum** um hagi félagsins

Ný tilmæli um samskipti stjórnar við hluthafa

Allir hluthafar skulu hafa sama aðgengi að upplýsingum um hagi félagsins. Upplýsingagjöf til hluthafa á þannig að takmarkast við hluthafafundi eða miðlun samræmda skilaboða til allra hluthafa á sama tíma.



Tilmæli um gagnabirtingu og samskipti utan stjórnar- funda eiga að styðja við upplýsta ákvarðanatöku stjórnar

Samskipti utan stjórnarfunda

- Tilmæli um að upplýsa skuli um samskipti sem eiga sér stað **milli stjórnarfunda** og varða hagi félagsins hafa verið þrengd
- Nú skal upplýsa um slík samskipti milli stjórnarmanna og/eða stjórnarmanna og stjórnenda félagsins varði þau **ákvarðanir stjórnar** eða forsendur ákvarðana stjórnar

Birting gagna fyrir stjórnarfund

- Ný tilmæli kveða á um að öll þau gögn sem nauðsynleg séu til þess að stjórnarmenn geti tekið upplýsta afstöðu til mála skuli **afhent þeim tímanlega** fyrir stjórnarfund
- Tilmælunum er ætlað að stuðla að skilvirkni stjórnarfunda og **upplýstri ákvarðanatöku** stjórnar



Tilmæli um kynjahlutföll í stjórn eiga að auka fjölbreytni í stjórnnum félaga af öllum stærðum

- Við tilmæli um samsetningu stjórnar hefur verið bætt „og skal stefnt að því að **kynjahlutföll í stjórn séu sem jöfnust**“
- Tilmælin vísuðu áður í samstarfssamning um að auka hlut kvenna í forystusveit fyrirtækja og lög nr. 13/2010 um breytingar á hfl. og ehfl.
- Ábendingar bárust starfshópnum um að óskýrt væri hvort **skýra þyrfti frávik** í tengslum við samsetningu stjórnar með tilliti til kynjahlutfalla í minni fyrirtækjum

Stærð og samsetning stjórnar

Samsetning stjórnar skal vera í samræmi við starfsemi og stefnu félagsins, þróunarstig þess og aðra viðeigandi þætti í rekstri þess og umhverfi. Stjórnin skal bera með sér fjölbreytni og breidd í hæfni, reynslu og þekkingu og skal stefnt að því að kynjahlutföll í stjórn séu sem jöfnust.

Til viðbótar við framangreint hafa ýmsar minni breytingar verið gerðar á tilmælum leðibeininganna

Hlutaskrá

- Við skráningu forsvarsmanna félaga í hlutaskrá skal nú líta til þess **hversu stórum** eignarhlut viðkomandi félag er skráð fyrir
- Ábendingar bárust um að erfitt væri að gera grein fyrir **forsvarsmönnum allra** hluthafa í hlutaskrá

Samskipti við endurskoðendur félags

- Í starfsreglum stjórnar skal nú fjalla um samskipti stjórnar við **endurskoðendur félagsins**
- Tilmælunum er ætlað að stuðla að því að stjórn sé í **reglulegum samskiptum** við endurskoðendur félagsins

Árangursmat stjórnar

- Ekki er lengur mælt til þess að stjórnarmenn hittist **án formanns** stjórnar
- Ábendingar bárust um að slík tilmæli væru **úrelt í ljósi tækniframfara** og nýrra aðferða við árangursmat

Störf stjórnarmanna

- Ábendingar bárust um að **takmarka þyrfti fjölda stjórna** sem einstaklingur getur setið í
- Sú leið var ekki farin en nú er **fjallað um slík tilvik í skýringu** með tilmælum um störf stjórnarmanna

Um leiðbeiningarnar

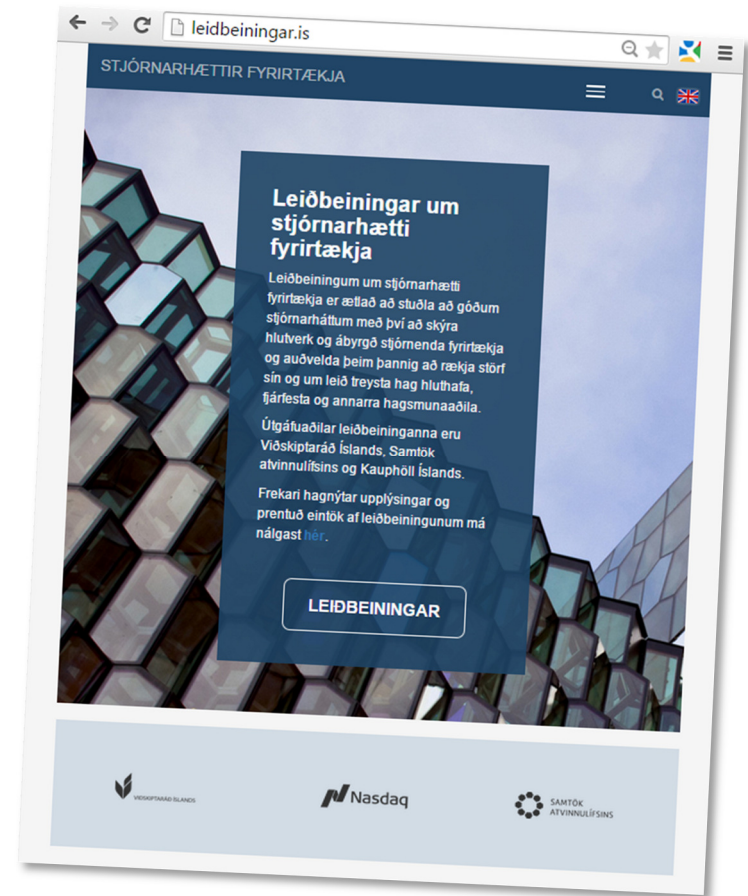
Undirbúningsferlið

Breytingar í nýrri útgáfu

Rafræn útgáfa

Samhliða hefðbundinni útgáfu hefur nýr vefur opnað með rafrænni útgáfu leiðbeininganna á leidbeiningar.is

- Á slóðinni www.leidbeiningar.is má nálgast rafræna útgáfu leiðbeininganna
- Rafræna útgáfan er **gagnvirk** og aðlagar sig að tölvum og snjalltækjum af ólíkum stærðum og gerðum
- Á vefsíðunni er **tæmandi listi yfir efnisbreytingar** sem gerðar hafa verið frá síðustu útgáfu
- Á sömu vefsíðu má nálgast **fyrri útgáfur leiðbeininganna**, stjórnarháttaleiðbeiningar annarra Norðurlanda og **fleira ítarefni** tengt stjórnarháttum
- Loks er þar að finna **upplýsingar um úttektir** á stjórnarháttum og fyrirmyndarfyrirtæki í góðum stjórnarháttum





VÍÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS

