



# STJÓRNARHÆTTIR FYRIRTÆKJA

LEIÐBEININGAR  
4.ÚTGÁFA



Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja eru gefnar út af Viðskiptaráði Íslands, Nasdaq OMX Iceland hf. og Samtökum atvinnulífsins. Leiðbeiningar þessar má afrita án þess að leita samþykkis útgefenda en vinsamlega getið heimildar.

Verkefnisstjóri: Haraldur I. Birgisson, Viðskiptaráð Íslands  
Hönnun og umbrot: Ragnar Þorvarðarson, Viðskiptaráð Íslands

Ljósmyndir: Viðskiptaráð Íslands og NASDAQ OMX Iceland hf.  
Prentun: Prentmet, umhverfsvottuð prentsmiðja

Útgefið í mars 2012  
ISBN 978-9979-9916-9-4

# Samantekt

- > Fyrstu leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja voru gefnar út árið 2004. Ári síðar kom önnur útgáfa þeirra út og sú þriðja árið 2009.
- > Útgáfuaðilar leiðbeininganna eru Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og NASDAQ OMX Iceland en þeir hafa í gegnum árin notið viðtækrar aðstoðar fjölda fólks, fyrirtækja og stofnana og nú síðast bættist Fjármálaeftirlitið í hópinn sem áheyrnarfulltrúi.
- > Meginmarkmið leiðbeininganna er að bæta stjórnarhætti með því að skýra hlutverk og ábyrgð stjórnenda fyrirtækja og auðvelda þeim þannig að rækja störf sín og um leið treysta hag helstu haghafa fyrirtækja.
- > Leiðbeiningunum er ætlað að sýna vilja viðskiptalífsins í verki til að mæta ábyrgð sem á því hvílir og frumkvæði þess við að taka upp viðmið sem styrkja innviði fyrirtækja og efla almennt traust gagnvart viðskiptalífinu.
- > Leiðbeiningarnar koma ekki í stað löggjafar heldur er þeim ætlað að útfæra löggjöf um störf stjórnenda fyrirtækja og fela þær í sér auknar skyldur umfram lög og reglur.
- > Grundvöllur leiðbeininganna er „fylgið eða skýrið“ reglan sem veitir stjórnendum fyrirtækja svigrúm til að víkja frá einstökum atriðum þeirra en þá er ætlast til að skýrt sé frá ástæðum frávíka og til hvaða aðgerða var gripið þess í stað.
- > Leiðbeiningunum er sérstaklega beint að fyrirtækjum sem teljast einingar tengdar almannahagsmunum, en það eru fyrirtæki með verðbréf sín skráð á skipulegum verðbréfamarkaði, lífeyrissjóðir, lánastofnanir og váttryggingafélög.<sup>1</sup>
- > Meginþættir leiðbeininganna gagnast hinsvegar öllum fyrirtækjum, óháð stærð þeirra og starfsemi.
- > Samkvæmt nýlegri löggjöf eiga fjármálafyrirtæki og fyrirtæki með verðbréf sín skráð á skipulegum verðbréfamarkaði að fylgja leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja.
- > Fanga hefur víða verið leitað við gerð leiðbeininganna en þar má einna helst nefna sérstaka áherslu á að þær standist samanburð við meginefni Norrænna leiðbeininga á þessu sviði.
- > Stjórnur fyrirtækja stendur nú til boða að undirgangast sérstaka úttekt á stjórnarháttum sínum, en úttektarferlið byggir á þessum leiðbeiningum og er því einnig ætlað að veita hagsmunadílum fyrirtækja, t.d. fjárfestum og lánadrottnum, tæki til að meta fyrirtæki og stjórnendur þeirra.
- > Þessi útgáfa leiðbeininganna tekur gildi frá og með reikningsárinu 2012.

---

<sup>1</sup> Samkvæmt lögum nr. 79/2008 um endurskoðendur, sbr. lög. 80/2008 um ársreikninga eru einingar tengdar almannahagsmunum; a) Lögaðilar sem eru með skráð lögheimili á Íslandi og hafa verðbréf sín skráð á skipulegum verðbréfamarkaði í ríki innan Evrópska efnahagssvæðisins, í aðildarríki stofnsamnings Fríverslunarsamtaka Evrópu eða í Færeyjum; b) Lífeyrissjóðir sem hafa fullgilt starfsleyfi; c) Lánastofnanir skv. lögum um fjármálafyrirtæki; d) Félag sem hafa starfsleyfi til að reka váttryggingarstarfsemi skv. lögum um váttryggingarstarfsemi.



# Efnisyfirlit

	<b>Formáli</b>	<b>bls. 4</b>
<b>1</b>	<b>Hluthafafundur</b>	<b>bls. 6</b>
	1.1 Upplýsingar um aðalfund	bls. 6
	1.2 Mæting forsvarsmanna á hluthafafund	bls. 6
	1.3 Kosning fundarstjóra	bls. 7
	1.4 Fundargerðir hluthafafunda	bls. 7
	1.5 Hlutasrá	bls. 7
<b>2</b>	<b>Stjórn</b>	<b>bls. 8</b>
	2.1 Meginhlutverk og skyldur stjórnar	bls. 8
	2.2 Stærð og samsetning stjórnar	bls. 9
	2.3 Samstarf og markmiðasetning	bls. 9
	2.4 Óháðir stjórnarmenn	bls. 10
	2.5 Mat á óháði stjórnarmanna	bls. 10
	2.6 Upplýsingar um stjórnarmenn	bls. 11
	2.7 Innra eftirlit og áhættustýring	bls. 12
	2.8 Starfsreglur stjórnar	bls. 13
	2.9 Árangursmat	bls. 14
	2.10 Siðferði og samfélagsleg ábyrgð	bls. 14
	2.11 Samskipti við hluthafa	bls. 15
	2.12 Fundargerðir stjórnarfunda	bls. 15
<b>3</b>	<b>Stjórnarmenn</b>	<b>bls. 17</b>
	3.1 Stjórnarformaður	bls. 17
	3.2 Stjórnarmenn	bls. 18



<b>4</b>	<b>Framkvæmdastjóri</b>	<b>bls. 19</b>
<b>5</b>	<b>Undirnefndir stjórnar</b>	<b>bls. 20</b>
5.1	Stofnun undirnefnda	bls. 20
5.2	Upplýsingaskýlda undirnefnda	bls. 20
A.1	Endurskoðunarnefnd	bls. 21
A.2	Skipun nefndarmanna	bls. 21
A.3	Hlutverk endurskoðunarnefndar	bls. 22
B.1	Starfskjaranefnd	bls. 22
B.2	Skipun nefndarmanna	bls. 23
B.3	Hlutverk starfskjaranefndar	bls. 23
B.4	Starfskjarastefna	bls. 23
B.5	Grundvallaratriði starfskjarastefnu	bls. 24
C.1	Tilnefningarnefnd	bls. 26
C.2	Skipun nefndarmanna	bls. 26
C.3	Hlutverk tilnefningarnefndar	bls. 26
<b>6</b>	<b>Upplýsingar um stjórnarhætti</b>	<b>bls. 28</b>
6.1	Stjórnarháttayfirlýsing	bls. 28
6.2	Vefsíða félagsins	bls. 29
<b>7</b>	<b>Viðaukar</b>	<b>bls. 30</b>
7.1	Breytingar í 4. útgáfu	bls. 30
7.2	Stjórnarhættir opinberra fyrirtækja	bls. 31



## Formáli

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja eru nú gefnar út í fjórða skiptið og er þetta önnur útgáfa þeirra frá falli bankakerfisins. Frá þeim tíma hefur umfangsmikið uppgjör átt sér stað á flestum sviðum íslensks samfélags. Þar hefur atvinnulífið ekki látið sitt eftir liggja og óhætt að segja að fjöldi fyrirtækja hafi fært eigin stjórnarhætti og upplýsingagjöf til betri vegar frá því sem var.

Merki vitundarvakningar um vægi góðra stjórnarháttá er víða að finna. Almennt má segja að viðbrögð við síðustu útgáfu leiðbeininganna hafi verið umtalsvert betri en við fyrri útgáfu. Þar má nefna að upplag leiðbeininganna seldist upp hjá útgáfuaðilum þeirra og fjöldi fyrirspurna um efni þeirra og álitamál hefur aukist til muna. Talsverður áhugi er jafnframt hjá öflugum fyrirtækjum að undirgangast formlega úttekt á eigin stjórnarháttum, sóst hefur verið eftir frekari kynningum á efni leiðbeininganna í kennslu, á námskeiðum og opnum fundum og handbók stjórnarmanna sem KPMG gaf út fyrir skemmstu hefur hlotið góðar undirtektir. Þá hafa ársreikningaskil fyrirtækja batnað til muna frá því sem var og fleiri fyrirtæki leitast nú við að auka fjölbreytni í stjórnnum sínum t.d. með því að auglýsa eftir stjórnarmönnum.

Þó að vissulega megi ávallt gera betur, þá eru þetta merki um ábyrgari viðhorf fyrirtækja sem gefa til kynna að skilaboð í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis<sup>1</sup> um þörf á vandaðri stjórnarháttum hafi fengið viðtækan hljómgrunn innan atvinnulífsins síðustu ár. Mikilvægt er að tryggja að svo verði til frambúðar. Það er mat útgáfuaðila leiðbeininganna að til þess þurfi viðtækt samstarf fjölmargra aðila; fyrirtækja, fjárfesta, fjölmiðla, eftirlitsaðila, viðskiptavina, hluthafa, lánadrottna, menntastofnana, atvinnulífssamtaka, rannsóknaraðila og stjórnvalda. Það er þessara aðila að halda almennt á lofti mikilvægi góðra stjórnarháttá og ekki síður að láta þá skipta máli, bæði beint og óbeint, í daglegri starfsemi fyrirtækja.

Heilbrigt og framsækið atvinnulíf er forsenda aukinna hagsældar og um leið lífskjara á Íslandi. Því skiptir miklu að vel takist til að efla áfram traust í garð atvinnurekstrar og atvinnulífs og það er ljóst að uppbyggilegir stjórnarhættir ráða þar miklu.

---

1 Sjá t.a.m. 8. bindi, *Síðferði og starfshættir í tengslum við fall íslensku bankanna 2008*, 1. mars 2010.

## Þakkir

Í starfshópi um stjórnarhætti fyrirtækja áttu sæti þau: Þórunna Jónsdóttir framkvæmdarstjóri rekstrar og stjórnunar í Háskólanum í Reykjavík (formaður), Páll Harðarson forstjóri Kauphallarinnar, Finnur Oddsson framkvæmdastjóri Viðskiptaráðs Íslands, Guðjón Axel Guðjónsson lögfræðingur hjá Samtökum atvinnulífsins, Sigrún Guðmundsdóttir endurskoðandi hjá BDO, Hildur Árnadóttir endurskoðandi hjá Bakkavör Group og Þórður Magnússon stjórnarformaður Eyris Invest. Starfshópurinn og verkefnastjóri, Haraldur I. Birgisson aðstoðarframkvæmdastjóri Viðskiptaráðs, vilja koma á framfæri þakklæti fyrir aðstoð og samstarf til Berglindar Ó. Guðmundsdóttur lögfræðings hjá KPMG, Hallgríms Ásgeirssonar forstöðumanns lögfræðiráðgjafar hjá Landsbankanum, Þórdísar Sifjar Sigurðardóttur lögfræðings og þeirra Hrafnhildar S. Mooney sérfræðings og Hildar Jönu Júlíusdóttur lögfræðings hjá Fjármálaeftirlitinu.

*Þó að allnokkrar breytingar hafi verið gerðar á leiðbeiningunum í þessari útgáfu, þá eiga þær það flestar sammerkt að teljast minniháttar formbreytingar frekar en viðamiklar efnisbreytingar. Fyrir því eru einkum tvær ástæður. Í fyrsta lagi var síðasta útgáfa leiðbeininganna talsvert breytt frá þeirri þar á undan og var umtalsvert ítarlegri. Síðan þá hefur ekki komið fram tilefni til róttækra breytinga. Í öðru lagi á sér enn stað talsverð umræða á alþjóðavísu um hvert skuli stefna almennt í stjórnarháttum fyrirtækja. Þegar meginlínur þeirrar vinnu skýrast betur verða leiðbeiningarnar aðlagðar til samræmis.*



# 1 Hluthafafundur

Hluthafar fara með ákvörðunarvald sitt í málefnum félagsins á hluthafafundum sem er æðsta valdið í málefnum þess. Fyrirkomulag og framkvæmd hluthafafunda skal vera þannig að hluthafar geti beitt ákvörðunarvaldi sínu á skilvirkan og upplýstan hátt.<sup>1</sup>

## 1.1 Upplýsingar um aðalfund

Þegar tími og dagsetning aðalfundar hefur verið ákveðin, helst eigi síðar en tveimur mánuðum fyrir lok reikningsárs félagsins, er mælst til þess að upplýst sé um það á vefsíðu þess ásamt lokadagsetningu fyrir hluthafa til að leggja fram mál og/eða tillögur sem taka á til meðferðar á fundinum.

Í fundarboði er lagt til að tilgreint verði á hvaða tungumáli fundurinn fari fram svo og tungumál fundargagna. Fari fundurinn fram eða séu fundargögn á öðru tungumáli en íslensku er mælst til þess að helstu atriði fundarins séu jafnframt aðgengilega í útdrætti á íslensku. Að auki er lagt til að tilgreint sé í fundarboði hvort túlkun/þýðing framsöguerinda og gagna standi hluthöfum til boða.

## 1.2 Mæting forsvarsmanna á hluthafafund

Formaður stjórnar og tilskilinn meirihluti stjórnarmanna skulu vera viðstaddir hluthafafundi, ásamt framkvæmdastjóra.<sup>2</sup> Jafnframt er æskilegt að endurskoðandi félagsins og ekki færri en einn nefndarmaður allra undirnefnda stjórnar sé viðstaddur hluthafafundi ef við á.

Stjórn félagsins skal gera eftirfarandi upplýsingar um aðila í framboði til stjórnar aðgengilegar á vefsíðu félagsins eins fljótt og kostur er, en að lágmarki tveimur virkum dögum fyrir aðalfund.<sup>3</sup>

- > Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.
- > Fyrst kosinn í stjórn félagsins.

1. Hér og annars staðar í leiðbeiningunum er átt við aðalfund og aðra hluthafafundi, nema þegar sérstaklega er tekið fram að eingöngu sé um aðalfund sé að ræða.

2. Hér er átt við þann fjölda sem þarf til að stjórn sé ályktunarhæf. Stjórn er ályktunarhæf þegar meirihluti hennar kemur saman á fundi nema samþykktir félags kveði á um annað.

3. Sbr. 4. mgr. 63. gr. a laga um hlutafélög nr. 2/1995 (hér eftir hfl.).



- > Önnur trúnaðarstörf, t.a.m. stjórnarseta í öðrum félögum.
- > Eignarhlutir í félaginu, beint eða í gegnum tengda aðila.
- > Hagsmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins og stóra hluthafa í félaginu.<sup>4</sup>
- > Önnur tengsl við félagið sem lýst er í lið 2.5 (mat á óhæði stjórnarmanna), séu þau fyrir hendi, og þá mat stjórnar eða tilnefninganefndar á því hvort stjórnarmaðurinn teljist óháður.

Sé tilnefningarnefnd í félaginu skal haga tilkynningum um framboð til stjórnar í samræmi við lið C.3. (hlutverk tilnefningarnefndar).

Sá aðili sem tilnefndur er eða býður sig fram til stjórnarstarfa skal vera viðstaddur aðalfund félagsins nema gild ástæða sé fyrir fjarveru hans. Sé aðstæðum þannig háttað að ofangreindir forsvarsmenn félagsins hafa ekki tök á að sækja hluthafafundi þess er æskilegt að þátttaka þeirra sé tryggð með öðrum hætti, t.a.m. rafrænum hætti.

### 1.3 Kosning fundarstjóra

Sé tilnefningarnefnd í félaginu skal hún leggja fram tillögu um fundarstjóra fyrir hluthafafundi félagsins. Geta skal tillögu nefndarinnar í fundarboði.

Sé ekki tilnefningarnefnd í félaginu kys fundurinn fundarstjóra úr hópi hluthafa eða annarra, nema samþykktir félagsins kveði á um annað.<sup>5</sup>

### 1.4 Fundargerðir hluthafafunda

Fundarritari og fundarstjóri skulu staðfesta fundargerð hluthafafundar fáir til þess umboð fundarins.<sup>6</sup>

Fundargerðir fyrri hluthafafunda skulu vera aðgengilegar á vefsíðu félagsins. Ekki er þörf á að hafa skrá yfir þá hluthafa og umboðsmenn hluthafa sem sótt hafa fundina á vefsíðu félagsins.

### 1.5 Hlutaskrá

Stjórnin skal gæta þess að hlutaskráin geymi réttar upplýsingar á hverjum tíma. Í hlutaskrána skulu færðar upplýsingar um atkvæðisrétt hluthafa og skal þar jafnframt geta allra þeirra samstæðutengsla sem félagið er í.

Á hluthafafundi skulu eintök af hlutaskrá félagsins vera aðgengileg hluthöfum. Æskilegt er að í hlutaskrá sé jafnframt gerð grein fyrir forsvarsmönnum þeirra félaga sem skráðir eru hluthafar í félaginu.

<sup>4</sup> Stór hluthafi er hver sá sem ræður yfir a.m.k. 10% af heildarhlutafé eða atkvæðavægi í félaginu, einn eða í samstarfi við tengda aðila.

<sup>5</sup> Sbr. 1. mgr. 90. gr. hfl.

<sup>6</sup> Sbr. 5. mgr. 90. gr. hfl.



## 2 Stjórn

### 2.1 Meginhlutverk og skyldur stjórnar

Stjórn félags ber meginábyrgð á rekstri félagsins þar sem hún fer með æðsta vald þess á milli hluthafafunda.

#### Meginhlutverk stjórnar eru eftirfarandi:

- > Að stuðla að viðgangi félagsins og árangri til lengri tíma litið og hafa yfirumsjón með rekstrinum í heild og eftirlit með stjórnendum.
- > Að sjá um að hagsmuna allra hluthafa sé ávallt gætt, enda eiga stjórnarmenn ekki sérstaklega að gæta hagsmuna þeirra aðila sem studdu þá til stjórnarsetu.
  - » Stjórnin skal koma jafnt fram við alla hluthafa í sama hlutaflokki.
  - » Þegar ákvarðanir stjórnar geta haft mismunandi áhrif á mismunandi hópa hluthafa skal stjórnin leitast við að tryggja að jafnræðis sé gætt.
- > Að hafa forystu, ásamt framkvæmdastjóra<sup>1</sup>, um að móta stefnu, setja markmið og áhættuviðmið félagsins bæði til skemmri og lengri tíma.
  - » Markmiðasetning félagsins ætti a.m.k. að taka til starfsemi þess, fjárhagsupplýsinga, samfélagslegs hlutverks og eftirfylgni við lög og reglur.
  - » Stjórn skal gæta þess að í ákvörðunum sínum sé tekið tillit til viðtækra hagsmuna, s.s. starfsmanna, birgja og samfélagsins, sem geta haft áhrif á langtímaárangur félagsins.
- > Að bera endanlega ábyrgð á starfsemi og rekstri félagsins. Til þess að axla þá ábyrgð þarf stjórnin að hafa yfirsýn yfir starfsemina og veita stjórnendum eðlilegt aðhald.
  - » Stjórnin skal tryggja skýra skilgreiningu og skiptingu ábyrgðar á rekstri, framfylgni stefnu og markmiðum félagsins innan allra eininga þess.
  - » Stjórn skal koma á virku kerfi innra eftirlits. Í því felst m.a. að fyrirkomulag innra eftirlits sé formlegt, skjalfest og að virkni þess sé sannreynd reglulega.
  - » Stjórnin skal leggja mat á frammistöðu stjórnenda félagsins og hvernig stefnumótun þess er hrint í framkvæmd.
  - » Stjórnin skal hafa eftirlit með og meta skilvirkni undirnefnda stjórna.

<sup>1</sup> Hér og annarsstaðar í leiðbeiningunum er átt við framkvæmdastjóra/forstjóra sem ráðinn er af stjórn, en ekki framkvæmdastjóra deilda eða sviða.

- > Að hafa með höndum ráðningu og uppsögn framkvæmdastjóra félagsins.
- > Að setja sér starfsreglur og leggja reglubundið mat á eigin störf.

Mikilvægt er að stjórn félagsins ákvarði viðeigandi ferla um helstu skyldur sínar, einkum og sér í lagi í tengslum við innra eftirlit, til að auka gagnsæi í rekstri félagsins og tryggja skilvirkni í störfum sínum.

Stjórnin skal hittast nægilega oft til að henni sé unnt að leysa störf sín af hendi með skilvirkum hætti. Upplýsa skal um fjölda stjórnarfunda og funda undirnefnda og mætingu í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins (sjá lið 6.1).<sup>2</sup>

## 2.2 Stærð og samsetning stjórnar

**Stjórn félagsins skal vera af þeirri stærð og þannig samsett að henni sé kleift að sinna málefnum félagsins af skilvirkni og heilindum.**

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.<sup>3</sup>

Í ljósi eftirlitshlutverks stjórnar er æskilegt að setja frekari takmörk við fjölda stjórnenda félagsins í stjórn þess en leiðir af lögum.<sup>4</sup> Því er æskilegt að einungis einn stjórnarmaður sé á meðal daglegra stjórnenda eða meðlimur í framkvæmdastjórn félagsins eða dótturfélaga þess.

## 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.

<sup>2</sup> Stjórnarháttayfirlýsingur skal birta í sérstökum kafla í ársreikningi/ársskýrslu félagsins.

<sup>3</sup> Sjá m.a. samstarfssamning um að auka hlut kvenna í forystusveit fyrirtækja og lög nr. 13/2010 um breytingar á hfl. og ehfl.

<sup>4</sup> Samkvæmt 2. mgr. 65. gr. hfl. er lagt bann við því að meirihluti stjórnar sé myndaður af mönnum sem jafnframt eru framkvæmdastjórnar í félaginu.

## 2.4 Óháðir stjórnarmenn

Meirihluti stjórnarmanna skal vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Að minnsta kosti tveir<sup>5</sup> stjórnarmenn skulu jafnframt vera óháðir stórum hluthöfum félagsins.<sup>6</sup>

Ein veigamesta skylda stjórnarinnar er að hafa eftirlit með þeim sem annast daglegan rekstur félagsins. Því er lagt til að meirihluta stjórnar skipi stjórnarmenn sem eru óháðir félaginu og að af þeim séu að minnsta kosti tveir stjórnarmenn sem eru óháðir stórum hluthöfum í félaginu.

Þátttaka óháðra stjórnarmanna er jafnframt til þess fallin að draga úr áhrifum stórra hluthafa í stjórn félagsins og tryggja þar með frekar að stjórnin sinni fremur heildarhagsmunum en hagsmunum tiltekinna hluthafa.

## 2.5 Mat á óhæði stjórnarmanna

Stjórnin sjálf metur hvort stjórnarmaður sé óháður gagnvart félaginu og/eða stórum hluthöfum þess, nema tilnefningarnefnd hafi verið falið það hlutverk. Stjórn félagsins skal jafnframt meta óhæði nýrra stjórnarmanna fyrir aðalfund félagsins og gera niðurstöðu sína aðgengilega hluthöfum.<sup>7</sup>

Stjórnarmaður telst ekki óháður félaginu:

1. Ef hann er eða hefur verið starfsmaður félagsins eða nátengdu félagi<sup>8</sup> undanfarin þrjú ár áður en hann tekur sæti í stjórn félagsins.
2. Ef hann þiggur eða hefur þegið verulegar greiðslur<sup>9</sup> frá félaginu, nátengdu félagi eða daglegum stjórnendum þess, fyrir utan stjórnarlaun, t.d. sem ráðgjafi eða verk taki, undanfarin þrjú ár áður en hann tekur sæti í stjórn félagsins.
3. Ef hann er eða hefur verið síðastliðið ár, í umtalsverðum viðskiptum við félagið eða nátengd félög, t.a.m. sem viðskiptavinur, birgir eða samstarfsaðili, eða hefur mikilla annarra viðskiptahagsmuna að gæta í félaginu, hvort heldur persónulega eða í gegnum annað félag.<sup>10</sup>
4. Ef hann er einn af daglegum stjórnendum annars félags þar sem einn af stjórnarmönnum þess er daglegur stjórnandi í félaginu.
5. Ef hann er, eða hefur verið undanfarin þrjú ár áður en hann tekur sæti í stjórn félagsins, meðeigandi ytri endurskoðanda félagsins eða nátengds félags, eða starfsmaður sem tekið hefur þátt í ytri endurskoðun félagsins.

5. Hér er miðað við fimm manna stjórn.

6. Stór hluthafi er hver sá sem ræður yfir a.m.k. 10% af heildarhlutfé eða atkvæðavægi í félaginu, einn eða í samstarfi við tengda aðila.

7. Hér er um tvenns konar óhæði að ræða, þ.e. annars vegar gagnvart félaginu og hins vegar gagnvart stórum hluthöfum.

8. Ef félagið ræður yfir, hvort heldur beint eða óbeint, að lágmarki 10% af heildarhlutfé eða atkvæðavægi í öðru félagi skal hið síðarnefnda félag teljast nátengt. Ef félagið ræður yfir 50% eða meira af heildarhlutfé eða atkvæðavægi í öðru félagi skal félagið teljast hafa óbein yfirráð yfir eignarhlutum síðarnefnda félagsins í öðrum félögum.

9. Við mat á þessu ber bæði að líta til þess hvort greiðslurnar geti talist verulegar fyrir félagið sjálft sem og umræddan stjórnarmann t.d. hvort þær hafi verið/séu talsverður hluti af tekjuöflun stjórnarmannsins.

10. 3. tl. sameinar 4. og 6. tl. úr 3. útgáfu leiðbeininganna.

6. Ef hann er tengdur nánum fjölskylduböndum<sup>11</sup> daglegum stjórnendum félagsins og/eða aðila sem nefndur er í töluliðunum hér að framan ef sá aðili er í beinum eða óbeinum viðskiptum við félagið og þau eru slík að umfangi að ekki er réttlæt看legt að telja stjórnarmanninn óháðan.<sup>12</sup>

#### Stjórnarmaður er ekki óháður stórum hluthöfum félagsins:<sup>13</sup>

1. Ef hann hefur beint eða óbeint yfirráð yfir félaginu eða er stjórnarmaður hjá aðila sem hefur yfirráð yfir félaginu eða er í sambandi við slíkan aðila sbr. 1., 2. og 6. tl. hér að ofan.
2. Ef hann á stóran hlut í félaginu, er stjórnarmaður hjá aðila sem á stóran hlut í félaginu eða er í sambandi við slíkan aðila sbr. 1., 2. og 6. tl. hér að ofan.<sup>14</sup>

Þau tilviki sem gætu valdið hæði stjórnarmanns eru ekki tæmandi talin hér að framan og verður stjórn félagsins því að meta önnur atriði þar sem hagsmunir stjórnarmanns, félagsins og stórra hluthafa geta skarast, bæði í reynd og í ásýnd. Hvað það varðar má t.a.m. líta til þess hvort stjórnarmaðurinn hafi verið óháður samfellt í meira en sjö ár og hvort einstaklingar eða lögaðilar honum tengdir séu í slíku sambandi við félagið og lýst er í töluliðunum hér að framan.

Ef meirihluti stjórnar er ekki óháður félaginu eða stórum hluthöfum þess skal þess getið í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins, ásamt viðeigandi skýringum.

Framangreindir mælikvarðar á óhæði eiga ekki að vera túlkaðir á þann hátt að komið sé í veg fyrir mikilvæga fjölbreytni og breidd meðal stjórnarmanna. Ef upp koma tilvik þar sem tiltekinn stjórnarmaður uppfyllir ekki framangreind skilyrði en er talinn mjög hæfur til starfsins vegna reynslu, menntunar eða annarra atriða er rétt að greina frá því í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins hvernig stjórnin hyggst girða fyrir hagsmunaárekstra sem gætu komið upp í starfi hans sem stjórnarmaður.

## 2.6 Upplýsingar um stjórnarmenn

Stjórnarmenn skulu að leggja fram persónulegar upplýsingar til að auðvelda stjórn, eða tilnefningarnefnd, að framkvæma mat á óhæði þeirra og tilkynna um breytingar sem verða á högum þeirra sem geta haft áhrif það hvort þeir teljist óháðir.

Í stjórnarháttayfirlýsingu skal birta eftirfarandi upplýsingar um stjórnarmenn:

- > Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.
- > Fyrst kosinn í stjórn félagsins.
- > Önnur trúnaðarstörf, t.a.m. stjórnarseta í öðrum félögum.
- > Eignarhlutur í félaginu, beint eða í gegnum tengda aðila.
- > Hagsmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins sem og stóra hluthafa í félaginu.
- > Önnur tengsl við félagið sem lýst er í lið 2.5, séu þau fyrir hendi, og þá mat stjórnar eða tilnefningarnefndar á því hvort stjórnarmaðurinn teljist óháður.

<sup>11</sup> Hér er miðað við 2. tl. 1. mgr. 3. gr. stjórnarsýslulaga nr. 37/1993, þ.e. ef viðkomandi stjórnarmaður er eða hefur verið maki aðila, skyldur eða mægður aðila í beinan legg eða að öðrum lið til hliðar eða tengdur aðila með sama hætti vegna ættleiðingar.

<sup>12</sup> Var 3. tl. í 3. útgáfu leiðbeininganna.

<sup>13</sup> Stór hluthafi er hver sá sem ræður yfir a.m.k. 10% af heildarhlutafé eða atkvæðavægi í félaginu, einn eða í samstarfi við tengda aðila.

<sup>14</sup> Með stórum hlut er átt við hlut sem jafngildir a.m.k. 10% af heildarhlutafé eða atkvæðavægi í félaginu, sjóðum þess eða einstökum flokki hlutabréfa í félaginu, hvort sem sá hlutur er í eigu stjórnarmanns eða annarra aðila tengdum honum.

## 2.7 Innra eftirlit og áhættustýring

Stjórn félagsins ber ábyrgð á að koma á virku kerfi innra eftirlits. Í því felst m.a. að fyrirkomulag innra eftirlits sé formlegt, skjalfest og að virkni þess sé reglubundið sannreynd. Æskilegt er að stjórnin skilgreini a.m.k. árlega þá áhættuþætti sem mikilvægast er að félagið takist á við.

Virkt innra eftirlit er ferli sem mótast af stjórn félagsins og daglegum stjórnendum. Innra eftirlit er samofið starfsemi félagsins og ætlað að auðvelda stjórn og stjórnendum að hafa umsjón með rekstri félagsins. Innra eftirlit formfestir jafnframt hvernig félagið vinnur að markmiðum sínum, staðsetur ábyrgð í innra starfi þess og skýrir ábyrgð stjórnar á því starfi. Mikilvægt er að innra eftirlit fylgi formlegum ramma til þess að auðvelda stjórn að meta virkni þess á hverjum tíma.

Áhættustýring er ferli við að greina og mæla þá áhættuþætti sem komið geta í veg fyrir að félagið nái settum markmiðum og þá að gripið sé til úrræða til að draga úr væntanlegum áhrifum slíkra áhættuþátta. Í virkri áhættustýringu felst m.a. að stjórn félagsins meti árlega efnahag, greiðsluhæfi og eigið fé félagsins og framkvæma álagsprófanir ef þörf er á.

Stjórn félagsins er ávallt ábyrg fyrir fyrirkomulagi og virkni innra eftirlits og áhættustýringar. Stjórnin getur þó falið aðilum innan félagsins framkvæmd tiltekinna þátta, en þó þannig að stjórnin sé upplýst um framvindu þeirra. Þegar ábyrgð á framkvæmd eftirlitsaðgerða er falin tilteknum undireiningum eða stjórnendum innan félagsins skal það gert með formlegum hætti þannig að enginn vafi sé á hvar ábyrgðin liggir og hvernig skuli bregðast við frávikum.

**Tilgangur innra eftirlits ætti að vera að veita hæfilega vissu um að félagið nái markmiðum sínum hvað varðar eftirtalda þætti:**

- > Árangur og skilvirkni í starfsemi.
- > Að veita áreiðanlegar og réttmætar fjárhagsupplýsingar til ytri aðila.
- > Að hlíta lögum og reglum sem gilda um starfsemina.

**Innra eftirlit skiptist einkum í fimm meginþætti:**

- > **Eftirlitsumhverfi:** Í því felst viðhorf stjórnenda til þess að innra eftirlit sé mikilvægur þáttur í því að tryggja skilvirkni og mæta hættu á verulegu tjóni sem orsakast af sviksemi eða mistökum.
- > **Áhættumat:** Metin er veruleg áhætta sem getur komið í veg fyrir að markmið um árangur og skilvirkni, áreiðanlegar fjárhagsupplýsingar og fylgni við lög og reglur náist.
- > **Eftirlitsaðgerðir:** Allar þær aðgerðir sem felldar eru inn í daglega starfsemi til þess að mæta áhættu svo sem aðgreining starfa, viðeigandi verklagsreglur og verkferlar.
- > **Upplýsingar og samskipti:** Þessi þáttur nær til upplýsingakerfa og hvers konar samskipta sem styðja við innra eftirlit.
- > **Stjórnendaeftirlit:** Í því felst eftirlit og eftirfylgni stjórnenda með því að innra eftirlit sé fullnægjandi á hverjum tíma. Stjórnin getur þó falið endurskoðunarnefnd þetta hlutverk og/eða innri endurskoðunardeild sem annast eftirlit með fyrirkomulagi og virkni innra eftirlits.

Það er mikilvægt að innra eftirlit og áhættustýring félagsins fái næga umfjöllun innan stjórnarinnar. Til að tryggja að svo verði er æskilegt að stjórn félagsins

haldi árlega sérstaka stjórnarfundu eingöngu til að fara yfir málefni tengd innra eftirliti og áhættustýringu. Stjórnin ætti að boða ytri og innri endurskoðendur ásamt framkvæmdastjóra og endurskoðunarnefnd á þessa fundi. Þá ætti stjórn félagsins, í samráði við endurskoðunarnefnd þess, að framkvæma árlega úttekt á innra eftirliti og áhættustýringu félagsins og grípa til aðgerða til að bæta úr annmörkum, ef þörf krefur.

Stjórnir þeirra félaga sem ekki hafa komið á sérstakri innri endurskoðunardeild skulu meta árlega þörf fyrir stofnun slíkrar deildar. Skal sú ákvörðun vera rökstudd og aðgengileg í þeim hluta stjórnarháttaryfirlýsingar félagsins sem snýr að innra eftirliti og áhættustýringu.

Gera skal grein fyrir meginþáttum innra eftirlits og áhættustýringar félagsins í stjórnarháttayfirlýsingu þess.

## 2.8 Starfsreglur stjórnar

Stjórn skal setja sér skriflegar starfsreglur þar sem fjallað er nánar um hlutverk og framkvæmd starfa stjórnarinnar.<sup>15</sup>

Starfsreglur ættu að fjalla um verkaskiptingu stjórnar og samskipti stjórnar, stjórnarformanns og framkvæmdastjóra. Með slíkum upplýsingum er hluthöfum gert auðveldara að meta störf stjórnarinnar.

Starfsreglur stjórnar ættu m.a. að fjalla um eftirtalda þætti:

- > Skiptingu starfa stjórnar.
- > Starfslýsingu stjórnar, stjórnarformanns og framkvæmdastjóra.
- > Boðun stjórnarfunda, tíðni þeirra, þátttakendur og fyrirkomulag.
- > Samskipti stjórnarmanna innbyrðis og við stjórnendur félagsins utan stjórnarfunda sbr. liður 2.3.
- > Ákvörðunarvald og atkvæðagreiðslur innan stjórnar.
- > Valdheimildir framkvæmdastjóra, þ.e. hvaða ráðstafanir teljast almennt vera óvenjulegar eða mikils háttar og eru því á forræði stjórnar.<sup>16</sup>
- > Fundargögn, aðgengi stjórnarmanna að gögnum fyrir og eftir stjórnarfundu og meðferð fundargagna.
- > Fundargerðir stjórnar.
- > Undirnefndir stjórnar, skyldur þeirra og ákvörðunarvald.
- > Verklag við móttöku nýrra stjórnarmanna hvað varðar upplýsingar og leiðsögn í starfsháttum stjórnar og málefnum félagsins.
- > Framkvæmd árlegs árangursmats.
- > Söfnun og veitingu upplýsinga frá framkvæmdastjóra og undirnefndum til stjórnar.
- > Þagnar- og trúnaðarskyldu.
- > Vanhæfi.
- > Tengingu við aðrar reglur innan félagsins, s.s. leiðbeiningar um góða stjórnarhættir, og aðrar reglur eftir því sem við á, s.s. frá Fjármálaeftirlitinu og Kauphöllinni.

Starfsreglur stjórnar skal yfirfara og taka til upprifjunar árlega.

<sup>15</sup>Sbr. 5. mgr. 70. gr. hfl.

<sup>16</sup>Sbr. 2. mgr. 68. gr. hfl.

## 2.9 Árangursmat

Stjórnin skal árlega meta störf sín, stærð, samsetningu, verklag og starfshætti, svo og störf undirnefnda, frammistöðu framkvæmdastjóra og annarra daglegra stjórnenda. Stjórn skal yfirfara og meta þróun félagsins og hvort hún sé í samræmi við markmið þess.

Árlegu árangursmati er ætlað að bæta vinnubrögð og auka skilvirkni stjórnarinnar og felur matið m.a. í sér að stjórnin leggi mat á styrkleika og veikleika í störfum sínum og verklagi og hugi að þeim þáttum sem stjórnin telur að betur megi fara í störfum sínum. Mat þetta má byggja á sjálfsmati en jafnframt má leita aðstoðar utanaðkomandi aðila eftir því sem við á. Æskilegt er að stjórnin meti jafnframt störf undirnefnda sinna.

Við matið skal m.a. skoða hvort stjórnin hafi starfað í samræmi við starfsreglur sínar og hvernig stjórnin eða tiltekin undirnefnd starfar almennt. Þar skal jafnframt líta til þess hvort mikilvæg málefni félagsins séu nægilega vel undirbúin og rædd í stjórninni. Að auki skal líta til framlags einstakra stjórnarmanna, bæði hvað mætingu og þátttöku á fundum varðar. Stjórnin skal bregðast við niðurstöðum matsins.

Æskilegt er að stjórnarmenn hittist án formanns stjórnar, a.m.k. árlega, til að meta frammistöðu hans.

Stjórnarmaður sem er jafnframt daglegur stjórnandi félagsins skal ekki vera viðstaddur mat á frammistöðu framkvæmdastjóra og annarra stjórnenda. Stjórnarformaður skal upplýsa viðkomandi um niðurstöður matsins og leggja á ráðin með viðkomandi hvernig megi bæta úr veikleikum og/eða nýta frekar styrkleika.

## 2.10 Siðferði og samfélagsleg ábyrgð

Æskilegt er að stjórn félagsins setji sér, stjórnendum og starfsmönnum skrifleg viðmið um siðferði og stefnu um samfélagslega ábyrgð félagsins.

Stjórnin ætti, í samráði við starfsmenn og aðra þá sem stjórn kýs, að ákveða þau gildi og siðferðisviðmið sem starfsemi félagsins byggir á. Með því er félagið ekki einvörðungu að stuðla að heilbrigðara atvinnulífi og bættum samskiptum við hagsmunaaðila heldur jafnframt að treysta frekar rekstrargrundvöll sinn, með aukinni ásýnd trausts og trúverðugleika, bættri áhættuvitund, ánægðara starfsfólki og síðast en ekki síst aukinni samkeppnishæfni.

Það er stjórnarinnar að setja þessi viðmið, sem ættu að taka mið af starfsemi og starfsumhverfi félagsins. Æskilegt er að viðmiðin feli jafnframt í sér nálgun á neðangreind atriði:

- > **Gildi félagsins/siðferðisleg viðmið:** Stjórn félagsins ætti að ákveða og setja þau gildi sem starfsemi félagsins byggir á, jafnt huglæg (líkt og heiðarleiki, gagnkvæm virðing, jafnrétti og sanngirni) svo og hlutlæg (líkt og arðsemi, vörugæði, heilbrigt starfsumhverfi, ánægt og skilvirkt starfsfólk).
- > **Samfélagsleg ábyrgð:** Félagið ætti að marka sér stefnu um samfélagslega ábyrgð og samskipti við hagsmunaaðila þess og móta leiðir til að tryggja



eftirfylgni við þá stefnu. Í þeim tilgangi þarf stefnan m.a. að hafa í heiðri lög og reglur, mannréttindi, þjóðfélagslega þætti, réttindi starfsmanna, umhverfis- og loftlagsmál og fela í sér einarða afstöðu gegn spillingu í starfsemi þess.

- > **Hagsmunaárekstrar:** Félagið ætti að setja sér þá stefnu að koma með virkum hætti í veg fyrir hagsmunaárekstra milli félagsins og starfsmanna þess, stjórnarmanna og maka þeirra.
- > **Misnotkun starfsheimilda:** Félagið ætti að vinna markvisst gegn möguleikum starfsmanna og stjórnarmanna til að misnota vald sitt, félaginu og öðrum til skaða, t.a.m. með nýtingu innherjaupplýsinga eða annarra trúnaðarupplýsinga.
- > **Trúnaðarskylda:** Starfsmenn félagsins ættu að viðhalda trúnaði yfir upplýsingum tengdum félaginu og viðskiptamönnum þess, nema þar sem lagaskylda krefst annars.
- > **Eftirfylgni við lög:** Félagið ætti að hvetja með virkum hætti til eftirfylgni við lög og reglur, bæði orðalag þeirra og tilgang, og ýmsar leiðbeiningar og tilmæli frá opinberum aðilum er varða rekstur þess.
- > **Upplýsingagjöf um misbrest:** Félagið ætti að hvetja til góðs siðferðis og hvetja jafnframt starfsmenn til að ræða við yfirmenn sína, stjórnendur félagsins eða aðra viðeigandi aðila innan þess ef upp koma siðferðisleg vafamál í aðgerðum eða ákvörðunum innan félagsins. Að auki ætti félagið að tryggja að tilkynningum sem þessum, settar fram í góðri trú, sé ekki mætt með viðurlögum af nokkru tagi.

## 2.11 Samskipti við hluthafa

Samskipti stjórnar við hluthafa eiga að einkennast af hreinskilni og vera skýr og samræmd.

Æskilegt er að komið sé á fót skilvirku og aðgengilegu fyrirkomulagi samskipta hluthafa við stjórn félagsins. Hluthafar ættu þannig að eiga þess kost að gera stjórn félagsins grein fyrir viðhorfum sínum tengdum rekstri þess og til að leggja spurningar fyrir stjórnina.

Stjórn félagsins ætti að vera tilkynnt um allar tillögur eða spurningar hluthafa og æskilegt er að stjórnin hafi yfirumsjón með viðbrögðum félagsins við þeim.

## 2.12 Fundargerðir stjórnarfunda

Fundargerðir eiga að veita heildaryfirsýn yfir umræður á stjórnarfundum, þau gögn sem lögð eru fram við hvern dagskrárlið og efnisatriði þeirra ákvarðana sem teknar eru. Stjórnarmenn skulu staðfesta efni fundargerða með undirritun sinni.

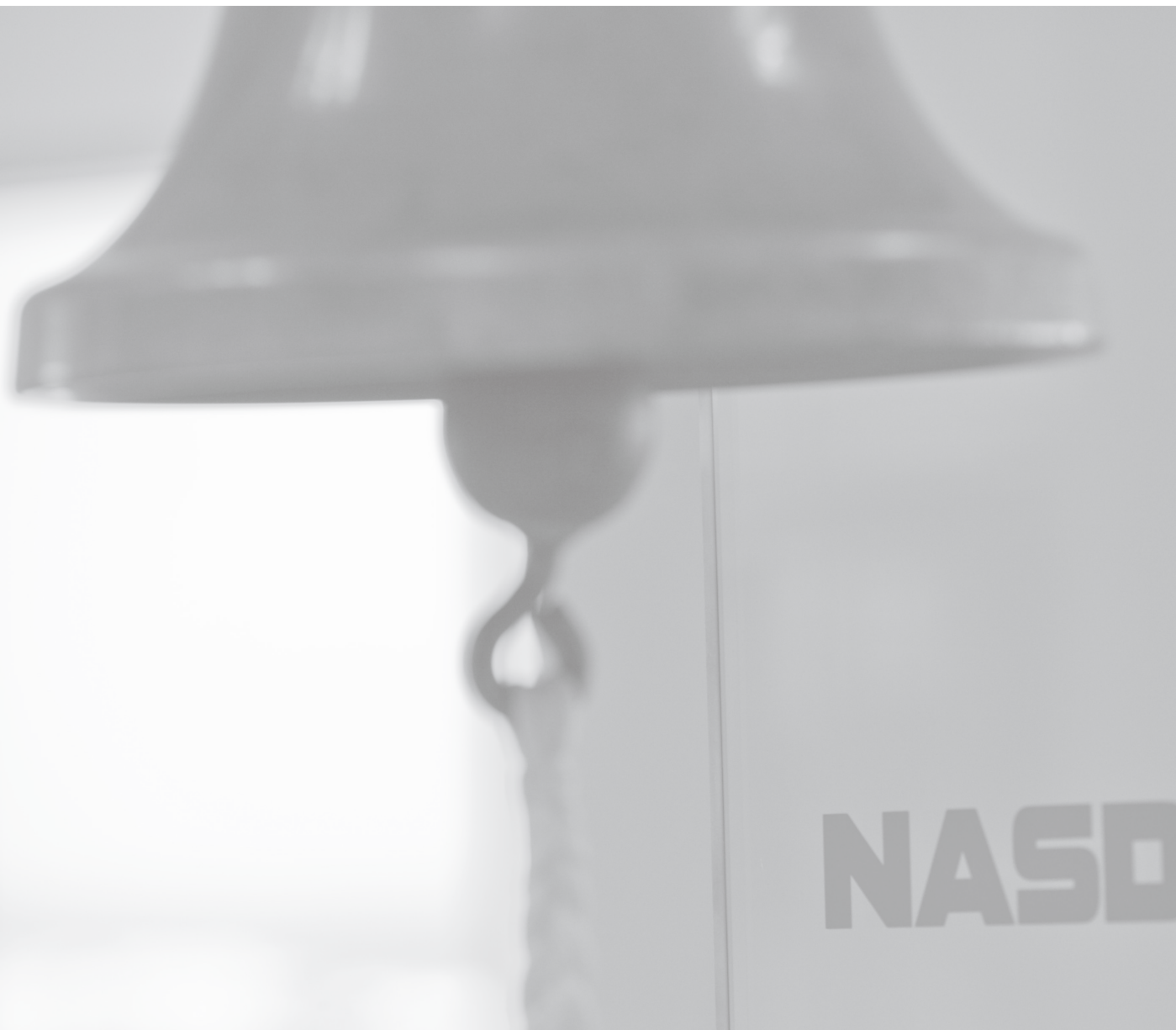
Æskilegt er að eftirfarandi þættir komi fram í fundargerðum stjórnarfunda:<sup>17</sup>

- > Nafn og kennitala félagsins.
- > Fundarstaður, fundardagsetning og fundartími.
- > Númer stjórnarfundar.

<sup>17</sup>KPMG. Handbók stjórnarmanna. Bls. 49.

- > Hverjir voru viðstaddir fundinn.
- > Hvort og þá hvenær utanaðkomandi aðilar koma inn á fundi og þegar þeir fara út af fundum, t.d. endurskoðandi félagsins.
- > Nafn fundarstjóra og fundarritara.
- > Fundargögn sem voru afhent eða sýnd á fundinum, en æskilegt er að afrit af þeim séu geymd með fundargerð.
- > Samantekt, þ.e. hvaða ákvarðanir voru teknar, hverju var frestað, fyrirspurnir o.þ.h.

Allir stjórnarmenn eiga að fá afrit af fundargerðum stjórnarfunda eins fljótt og unnt er að þeim loknum.



## 3 Stjórnarmenn

### 3.1 Stjórnarformaður

Stjórnarformaður ber ábyrgð á því að stjórnin gegni hlutverki sínu með skilvirkum og skipulögðum hætti.

Stjórnarformaður félagsins ber meginábyrgð á verklagi stjórnar og að stjórn séu búnar bestu mögulegu starfsaðstæður. Stjórnarformanni ber skylda til að halda öllum stjórnarmönnum upplýstum um málefni sem félaginu tengjast og skal stuðla að virkni stjórnar í allri ákvarðanatöku. Mikilvægt er að starfslýsing liggja fyrir um störf og ábyrgð stjórnarformanns og hvernig ætlast er til að hann sinni störfum sínum.<sup>1</sup>

Í þeirri starfslýsingu er mælt til að kveðið sé á um að stjórnarformaður:

- > Tryggi að nýir stjórnarmenn fái nauðsynlegar upplýsingar og leiðsögn í starfsháttum stjórnar og málefnum félagsins m.a. stefnu þess, markmið, áhættuviðmið og rekstur.
- > Tryggi að stjórnin uppfæri, með reglubundnum hætti, þekkingu sína á félaginu og rekstri þess, ásamt því að tryggja að stjórnin fái almennt í störfum sínum nákvæmar og skýrar upplýsingar og gögn til að hún geti sinnt starfi sínu.
- > Leitist við að stjórnarmenn fái viðeigandi leiðsögn um helstu þætti er varða stjórnun fyrirtækja, t.a.m. um lögbundnar skyldur þeirra og ábyrgð, eða að stjórnarmenn sækji námskeið af því tagi.
- > Beri ábyrgð á samskiptum stjórnar við hluthafa félagsins og að upplýsa stjórnina um sjónarmið hluthafa. Stjórnarformaður ætti jafnframt að hvetja til virkra skoðanaskipta innan stjórnar sem og á milli stjórnar og daglegra stjórnenda félagsins.
- > Taki frumkvæði að gerð og endurskoðun starfsreglna stjórnarinnar.
- > Semji dagskrá stjórnarfunda, í samstarfi við framkvæmdastjóra félagsins, sjái um boðun þeirra og stjórnun. Stjórnarformaður skal tryggja að stjórnarfundir gefi nægan tíma til umræðna og ákvarðanatöku, sérstaklega hvað varðar stærri og flóknari mál.
- > Fylgjast með framvindu ákvarðana stjórnarinnar innan félagsins og staðfesta innleiðingu þeirra gagnvart stjórn.
- > Tryggi að stjórnin meti árlega störf sín og undirnefnda.

<sup>1</sup> Þrátt fyrir þessar meginskyldur stjórnarmanns þá er mikilvægt að hafa í huga að starfi stjórnarformanns fylgja lögum samkvæmt ekki sérstök réttindi/heimildir til ákvarðana eða framkvæmda umfram heimildir stjórnar í heild. Stjórn getur þó falið stjórnarformanni að vinna að skilgreindum verkefnum í umboði stjórnar.

Stjórnarformaður skal ekki taka að sér önnur störf fyrir félagið en þau sem teljast eðlilegur hluti starfa hans sem stjórnarformanns, að undanskildum einstökum verkefnum sem stjórnin felur honum að vinna fyrir sig.

## 3.2 Stjórnarmenn

Hver sá sem valinn er til stjórnasetu skal vera þeim kostum gæddur að geta rækt skyldur sínar sem stjórnarmaður og hafa möguleika á að verja þeim tíma til stjórnarstarfa, sem slík seta krefst. Sjálfstæð dómgreind er skilyrði allrar ákvarðanatöku, hvort sem stjórnarmenn teljast óháðir eður ei.<sup>2</sup>

Árangursrík stjórnarstörf krefjast þekkingar á starfsemi félagsins. Frumskilyrði þess að stjórnin starfi vel og skili góðum árangri er að hún sé skipuð einstaklingum sem bæta hvern annan upp með mismunandi þekkingu, hæfileikum og færni. Sérhver stjórnarmaður verður að hafa tíma til að sinna stjórnarstörfum sínum í þágu félagsins.

**Stjórnarmenn þurfa að:**

- > Taka sjálfstæðar ákvarðanir í hverju máli fyrir sig, enda eiga stjórnarmenn ekki sérstaklega að gæta hagsmuna þeirra aðila sem studdu þá til stjórnasetu.
- > Hafa skilning á hlutverki stjórnar, hlutverki sínu og ábyrgð, ásamt því að hafa þekkingu á þeim lögum og reglum sem gilda um fyrirtækjarekstur og starfsemi félagsins.
- > Hafa skilning á markmiðum og verkefnum félagsins svo og skilning á því hvernig þeir eiga að haga störfum sínum í stjórninni til að stuðla að því að þessi markmið náist.
- > Óska eftir og kynna sér öll þau gögn og upplýsingar sem þeir telja sig þurfa til hafa fullan skilning á rekstri félagsins og til að taka upplýstar ákvarðanir.
- > Tryggja að til staðar sé innra eftirlit og að ákvörðunum stjórnar sé framfylgt.
- > Fullvissa sig um að þess sé jafnan gætt að lögum, reglum og reglugerðum sé fylgt í rekstri.
- > Stuðla að góðum starfsanda innan stjórnarinnar.
- > Koma í veg fyrir að málefni þeirra, hvort heldur persónuleg eða viðskiptatengd, leiði til beinna eða óbeinna hagsmunaárekstra milli þeirra og félagsins.

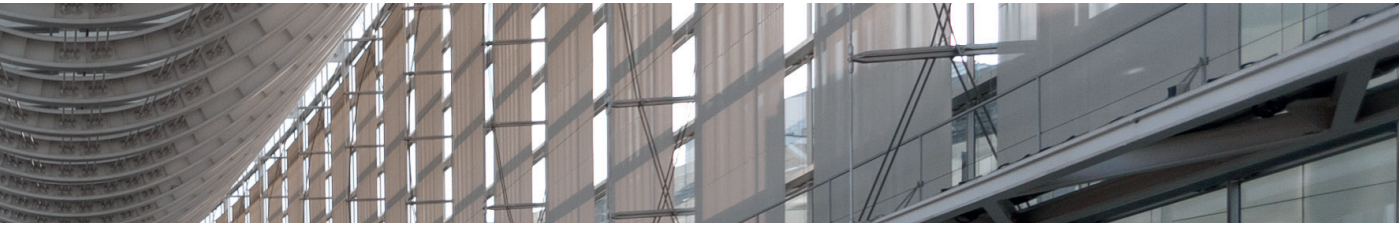
Stjórnarmenn ættu að hafa aðgang að sjálfstæðri sérfræðiráðgjöf á kostnað félagsins, telji þeir nauðsyn á slíku til að taka sjálfstæðar og upplýstar ákvarðanir.

Stjórnarmaður skal tryggja að skoðanir hans tengdar einstökum málum séu skráðar í fundargerð sé hann ósáttur við ákvarðanatöku meirihluta stjórnar. Ef ósætti er ástæða afsagnar stjórnarmanns skal hann tilgreina það í skriflegri yfirlýsingu til stjórnar.

Ef ákvarðanir stjórnar varða málefni einstakra stjórnarmanna, t.a.m. samningsgerð milli félagsins og þeirra, er rétt að slíkar ákvarðanir séu teknar af óháðum stjórnarmönnum félagsins.<sup>3</sup> Að auki skulu viðkomandi stjórnarmenn víkja af stjórnarfundi á meðan stjórnin tekur afstöðu til slíkra málefna. Stjórnarmaður skal upplýsa um leið og málefni af þessu tagi koma upp svo og ef hann verður þess var að hann geti ekki talist óháður stjórnarmaður.

<sup>2</sup> Leiðbeining þessi gildir jafnt um stjórnarformann sem og alla aðra stjórnarmenn.

<sup>3</sup> Sbr. 1. mgr. 72. gr. hfl.



## 4 Framkvæmdastjóri

Framkvæmdastjóri annast daglegan rekstur félagsins og skal í þeim efnum fara eftir þeirri stefnu og fyrirmælum sem stjórn hefur gefið.<sup>1</sup> Framkvæmdastjóri skal ávallt starfa af heilindum með hagsmuni félagsins að leiðarljósi.

Framkvæmdastjóri skal leggja fram upplýsingar um sig sjálfan til þess að hluthafar séu upplýstir um helstu atriði er varða hann. Eftirfarandi upplýsingar um framkvæmdastjóra skulu birtar í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins:

- > Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.
- > Dagsetning ráðningar.
- > Önnur trúnaðarstörf, t.a.m. stjórnarseta í öðrum félögum.
- > Eignarhlutir í félaginu, beint eða í gegnum tengda aðila.
- > Kaupréttarsamningar við félagið.
- > Hagsmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins sem og stóra hluthafa í félaginu.
- > Önnur tengsl við félagið sem lýst er í lið 2.5 (mat á óhæði stjórnarmanna) séu þau fyrir hendi.

Framkvæmdastjóri skal tryggja að stjórnarmenn fái reglulega nákvæmar upplýsingar um fjármál, uppbyggingu og rekstur félagsins svo þeir geti sinnt störfum sínum.

Upplýsingarnar þurfa að vera á því formi og af þeim gæðum sem stjórn ákveður. Upplýsingar og gögn eiga að vera aðgengilegar stjórnarmönnum tímanlega fyrir stjórnarfundi, og á milli þeirra, og skulu allir stjórnarmenn fá sömu upplýsingar. Upplýsingar skulu jafnframt vera til staðar þegar þörf er á þeim og vera eins uppfærðar og nákvæmar og unnt er. Æskilegt er að stjórn félagsins ákveði meginlínur upplýsingagjafar frá framkvæmdastjóra í starfsreglum sínum.

Framkvæmdastjóri skal bera önnur verkefni sín, sem ótengd eru félaginu, undir stjórn félagsins til umfjöllunar.

---

<sup>1</sup> Sbr. 1. mgr. 68. gr. hfl.



## 5 Undirnefndir stjórnar

Gott skipulag á störfum stjórnar er ein forsenda þess að störf stjórnenda og rekstur félagsins gangi greiðlega fyrir sig. Að stofna til undirnefnda getur bætt starfshætti í þeim málum sem stjórninni ber að annast og gert störf hennar markvissari, einkum í málum er snúa að fjárhagslegu eftirliti og starfskjörum framkvæmdastjóra og daglegra stjórnenda.

### 5.1 Stofnun undirnefnda

Stjórn félagsins metur þörf fyrir stofnun undirnefnda eftir stærð og umfangi félagsins, svo og samsetningu stjórnar. Í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins ber að skýra frá stofnun og skipun undirnefnda.

Undirnefndir starfa í umboði stjórnar og ber stjórn félagsins ábyrgð á skipun og störfum undirnefnda. Stofnun undirnefnda dregur því ekki úr ábyrgð stjórnar né leysir hana undan ábyrgð. Kveða skal á um hlutverk og helstu verkefni undirnefnda í starfsreglum þeirra.

Starfsreglur undirnefnda skal birta á vefsíðu félagsins, til að auðvelda þeim og öðrum að skilja hlutverk þeirra og ábyrgð. Í starfsreglum skal gera ráð fyrir að nýir nefndarmenn fái leiðsögn og upplýsingar um störf og starfshætti nefndarinnar. Þá er æskilegt að undirnefndir meti störf sín og störf einstakra nefndarmanna. Undirnefndir skulu jafnframt stuðla að góðum samskiptum við stjórnendur félagsins.

### 5.2 Upplýsingaskylda undirnefnda

Undirnefndir stjórna skulu tryggja að stjórnarmenn fái reglulega nákvæmar upplýsingar um helstu störf nefndanna. Að minnsta kosti einu sinni á ári skulu undirnefndir veita stjórn félagsins skýrslu um störf sín.

Upplýsingar og gögn frá undirnefndum eiga að vera aðgengileg stjórnarmönnum tímanlega fyrir stjórnarfundi, og á milli þeirra, og skulu allir stjórnarmenn fá sömu upplýsingar. Upplýsingar skulu jafnframt vera til staðar þegar þörf er á þeim og vera eins uppfærðar og nákvæmar og unnt er. Æskilegt er að stjórn félagsins

leggi niður meginlínur upplýsingagjafar frá undirnefndum í starfsreglum sínum, t.d. hvort stjórn hafi aðgang að fundargerðum undirnefnda.

## A.1 Endurskoðunarnefnd

Við einingu tengda almannahagsmunum skal starfa endurskoðunarnefnd,<sup>1</sup> en annars er æskilegt að endurskoðunarnefnd sé skipuð ef umfang félagsins er slíkt að telja megi mikilvægt að eftirlit og skýrslur um fjárhag fái nánari umfjöllun og greiningu í smærri hópi heldur en hjá stjórninni allri.

Við framkvæmd starfa sinna er mikilvægt að endurskoðunarnefnd hafi viðtækan aðgang að gögnum frá stjórnendum, innri og ytri endurskoðendum og getur nefndin óskað eftir skýrslum og greinargerðum frá þeim er varðar störf hennar.

Félög, önnur en þau sem teljast til eininga tengdum almannahagsmunum, sem ekki hafa þegar sett á stofn endurskoðunarnefnd, skulu meta árlega hvort þörf sé á að slíkrí nefnd verði komið á fót. Þá er æskilegt að stjórnir slíkra félaga fjalli um fjárhagsupplýsingar þeirra með reglubundnum hætti.

## A.2 Skipun nefndarmanna

Endurskoðunarnefnd skal skipuð þremur mönnum hið minnsta. Nefndin skal skipuð eigi síðar en mánuð eftir aðalfund.

Nefndarmenn skulu vera óháðir endurskoðanda eða endurskoðendum félagsins. Meirihluti nefndarinnar skal jafnframt vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess.<sup>2</sup> Auk þess skal einn nefndarmanna, sem bæði er óháður daglegum stjórnendum og félaginu, vera óháður stórum hluthöfum félagsins. Framkvæmdastjóri félagsins og aðrir daglegir stjórnendur þess skulu ekki eiga sæti í nefndinni.

Fyrir tilstilli stjórnar eða hluthafafundar er unnt að skipa utanaðkomandi aðila, t.a.m. sérfræðinga á þessu sviði, til setu í endurskoðunarnefnd og þá skulu þeir teljast óháðir í skilningi leiðbeininganna ef ákvæði liðar 2.5 eru uppfyllt (mat á óháðri stjórnarmanna). Ef t.d. meirihluti nefndarinnar er skipaður með þeim hætti geta þeir stjórnarmenn sem sitja í nefndinni verið aðrir en þeir stjórnarmenn sem teljast óháðir.

Nefndarmenn skulu hafa þekkingu og reynslu í samræmi við störf nefndarinnar og skal a.m.k. einn nefndarmanna hafa staðgóða þekkingu og reynslu á sviði reikningsskila og endurskoðunar. Við mat á því hvort nefndarmaður hafi slíka þekkingu er hægt til líta til eftirtaldrá atriða:

1. Þekkingu hans á settum reikningsskilareglum.
2. Reynslu hans við gerð og greiningu reikningsskila og endurskoðun.
3. Þekkingu hans á innra eftirliti með reikningsskilum.

<sup>1</sup> Skv. 108. gr. a. ársreikningalaga skal endurskoðunarnefnd vera starfrækt í einingum tengdum almannahagsmunum.

<sup>2</sup> Í félögum, öðrum en einingum tengdum almannahagsmunum, getur nefndin verið skipuð tveimur mönnum en þá þurfa báðir að vera óháðir félaginu.

## A.3 Hlutverk endurskoðunarnefndar

Endurskoðunarnefndin skal leitast við að tryggja gæði ársreikninga og annarra fjármálaupplýsinga félagsins og óhæði endurskoðenda þess.

Endurskoðunarnefnd ber að fara yfir fjárhagslegar upplýsingar og fyrirkomulag upplýsingagjafar frá stjórnendum, innri endurskoðun og ytri endurskoðendum. Nefndin skal staðreyna að þær upplýsingar sem stjórnin fær um rekstur, stöðu og framtíðarhorfur félagsins séu áreiðanlegar og gefi sem gleggsta mynd af stöðu félagsins á hverjum tíma.

Endurskoðunarnefnd skal árlega hafa forgöngu um sameiginlegan fund stjórnar, nefndarinnar og ytri endurskoðenda, án viðveru daglegri stjórnenda.

Hlutverk og helstu verkefni endurskoðunarnefndar skulu tilgreind í starfsreglum hennar en nefndin skal m.a. hafa eftirfarandi hlutverk<sup>3</sup> án tillits til ábyrgðar stjórnar, stjórnenda eða annarra:

1. Eftirlit með vinnuferli við gerð reikningsskila.
2. Eftirlit með fyrirkomulagi og virkni innra eftirlits félagsins, innri endurskoðun, ef við á, og áhættustýringu og annarra eftirlitsaðgerða.
3. Hafa eftirlit með og yfirfara endurskoðun ársreikninga, samstæðureikninga og annarra fjárhagsupplýsinga félagsins.
4. Mat á óhæði ytri endurskoðenda og eftirlit með öðrum störfum ytri endurskoðenda.
5. Setja fram tillögu til stjórnar um val á ytri endurskoðendum.

Önnur hlutverk nefndarinnar geta verið eftirfarandi, ef við á:

1. Meta reikningsskil og skýrslugerð stjórnenda um fjármál félagsins.
2. Hafa eftirlit með áhættugreiningu og viðbrögðum við áhættu.
3. Fylgja eftir úrbótum á annmörkum sem fram koma á innra eftirliti.
4. Meta þörf á og annast ráðningu innri endurskoðanda.
5. Sjá um samskipti og eftirlit gagnvart innri endurskoðun og ytri endurskoðendum.
6. Meta störf innri og ytri endurskoðenda félagsins.

Nánar skal kveðið á um framkvæmd hlutverka endurskoðunarnefndar í starfsreglum þeim sem nefndin setur sér.

## B.1 Starfskjaranefnd

Stjórn getur skipað sérstaka starfskjaranefnd til að setja félaginu starfskjarastefnu og semja við framkvæmdastjóra og aðra starfsmenn, eigir þeir sæti í stjórn, um laun og önnur starfskjör.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Sbr. 108. gr. b. ársreikningalaga.

<sup>4</sup> Skv. 79. gr. a. hfl. skulu stjórnir félaga, sem ber skylda til að kjósa sér endurskoðenda skv. ársreikningalögum, samþykkja starfskjarastefnu félagsins.



Sérstaklega er lagt til að starfskjaranefnd sé starfrækt í þeim tilfellum þar sem framkvæmdastjóri á jafnframt sæti í stjórn eða aðrir stjórnarmenn eru jafnframt starfsmenn félagsins.

## B.2 Skipun nefndarmanna

Starfskjaranefnd skal skipuð þremur mönnum hið minnsta og skal meirihluti nefndarinnar vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Þó getur nefndin verið skipuð tveimur mönnum en þá þurfa báðir að vera óháðir félaginu.

Vegna eðlis starfa starfskjaranefndar má hvorki framkvæmdastjóri né annar starfsmaður eiga sæti í nefndinni. Ef stjórn félagsins telur það henta betur að hún fari með hlutverk starfskjaranefndar skulu stjórnarmenn sem jafnframt eru starfsmenn félagsins ekki koma að þeirri vinnu.

Æskilegt er að nefndarmenn hafi reynslu og þekkingu á viðmiðum og venjum við ákvörðun starfskjarastjórnenda og geti áttað sig á hámarksútgreiðslum til einstakra stjórnenda, t.a.m. við starfslok, og áhrifum þeirra á félagið.

## B.3 Hlutverk starfskjaranefndar

Starfskjaranefnd skal annast það hlutverk stjórnar að undirbúa og framkvæma tillögur að kjörum stjórnarmanna og semja við daglega stjórnendur.

Hlutverk og helstu verkefni starfskjaranefndar skulu tilgreind í starfsreglum hennar og skulu þau taka mið af þörfum félagsins.

Hlutverk nefndarinnar ætti meðal annars að felast í að:

- > Útbúa starfskjarastefnu félagsins og hafa eftirlit með eftirfylgni við hana.
- > Tryggja að laun og önnur starfskjör séu í samræmi við lög, reglur og bestu framkvæmd hverju sinni.
- > Undirbúa ákvarðanir stjórnar um laun og önnur starfskjör daglegra stjórnenda sem og starfsmanna sem jafnframt sitja í stjórn félagsins.
- > Taka sjálfstæða afstöðu til áhrifa launa á áhættutöku og áhættustýringu félagsins, í samráði við endurskoðunarnefnd félagsins.

Starfskjaranefndinni er heimilt að leita atbeina ráðgjafa í störfum sínum og skulu þeir þá vera óháðir félaginu, daglegum stjórnendum og þeim stjórnarmönnum sem ekki eru óháðir. Það er nefndarinnar að ganga úr skugga um óhæði ráðgjafa þessara.

## B.4 Starfskjarastefna

Starfskjaranefnd skal útbúa starfskjarastefnu félagsins varðandi laun og önnur starfskjör framkvæmdastjóra, daglegra stjórnenda og stjórnarmanna þess og bera undir stjórn til samþykkis. Hafi starfskjaranefnd ekki verið skipuð skal þetta vera hlutverk stjórnar.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Sbr. 2. og 3. mgr. 79. gr. a hfl.

Stjórnin skal birta starfskjarastefnu félagsins í tengslum við aðalfund þess, t.a.m. á vefsíðu þess, og skal starfskjarastefnan samþykkt á aðalfundi, með eða án breytinga. Á aðalfundi skal stjórn jafnframt gera grein fyrir kjörum einstakra stjórnenda og stjórnarmanna félags, þ.m.t. launum, áunnum eftirlaunagreiðslum, öðrum greiðslum og fríðindum, og breytingum á kjörum milli ára.

Öll gögn sem liggja að baki starfskjarastefnunni skulu vera gerð aðgengileg hluthöfum með ásættanlegum fyrirvara fyrir aðalfund félagsins. Gögnin skulu vera þannig úr garði gerð að hluthafar eigi auðvelt með að móta sér skoðun á starfskjarastefnunni. Vekja skal sérstaka athygli á því ef opnað er fyrir að hlutafjäreign hluthafa þynnist vegna kaupréttarsamninga og á heildarkostnaði félagsins vegna stefnunnar.

Einnig skal gerð grein fyrir áætluðum kostnaði vegna kaupréttaráætlana og skýra frá framkvæmd áður samþykktrar starfskjarastefnu. Skal þetta gert til að hluthafar geti að fullu áttað sig á efnislegri uppbyggingu starfskjara stjórnarmanna og framkvæmdastjóra. Ef stjórn vikur frá starfskjarastefnunni skal það borið undir starfskjaranefndina til samþykkis, hafi hún verið skipuð, og rökstutt í hverju tilviki fyrir sig í gerðabók stjórnar.<sup>6</sup>

Ef stefnt er að því að gera samninga við stjórnendur og aðra starfsmenn um kauprétt á hlutabréfum, eða annars konar umbun í öðru formi en föstum launum, skulu helstu ákvæði þeirra samninga og/eða áætlunar lögð fyrir hluthafafund til samþykktar. Með helstu ákvæðum er m.a. átt við heildarfjölda hlutabréfa í áætluninni, hámarkslengd kaupréttarsamninga, tímabil sem starfsmenn mega nýta réttinn, viðmið við ákvörðun kaupverðs og kjör, ef um lán er að ræða.

## B.5 Grundvallaratriði starfskjarastefnu

**Starfskjarastefna félagsins ætti að byggja á nokkrum grundvallaratriðum sem öll eiga það sammerkt að stuðla að því að hagsmunir stjórnarmanna og stjórnenda séu raunverulega tengdir árangri félagsins til lengri tíma litið.**

Starfskjör stjórnarmanna og daglegra stjórnenda félagsins eiga vera skipulögð þannig að tryggt sé að félagið hafi aðgang að hæfum aðilum fyrir tilhlýðilegan kostnað og þannig að þeir aðilar hafi tilætluð áhrif á stjórnun félagsins.

Til þess að koma í veg fyrir að starfskjör stjórnenda félagsins hafi þau áhrif að hvetja til óhóflegrar áhættutöku sem þjónar skammtímaárangri þess framar langtímaárangri er lagt til að starfskjarastefnan taki mið af eftirfarandi grundvallaratriðum:

1. Við ákvörðun um starfskjör stjórnenda ætti ekki aðeins að taka mið af starfskjörum jafningja þeirra í öðrum félögum heldur einnig af starfskjörum annarra starfsmanna félagsins til að tryggja samræmda og sanngjarna starfskjarastefnu innan félagsins.
2. Breytileg laun skulu vera í eðlilegu hlutfalli við heildarlaun. Starfskjarastefnan ætti að fela í sér hámark breytilegra launa.

<sup>6</sup> Skv. 3. mgr. 79. gr. a. hfl. er starfskjarastefna bindandi fyrir stjórn að því er varðar hlutabréfa, kaup- og sölurétti, forkaupsrétti og annars konar greiðslur sem tengdar eru hlutabréfum í félaginu eða þróun verðs á hlutabréfum í félaginu.

3. Breytileg laun ættu að vera tengd fyrir fram ákveðnum og mælanlegum árangursviðmiðum<sup>7</sup> sem endurspegla raunverulegan vöxt félagsins og raunverulegan fjárhagslegan ávinning til lengri tíma fyrir félagið og hluthafa þess. Þessi markmið ættu að vera endurskoðuð af óháðum stjórnarmönnum félagsins eða starfskjaranefnd.
4. Breytileg laun ættu að taka mið af heildarafkomu félagsins, arðsemi til lengri tíma, áhættuþáttum og fjármagnskostnaði. Þau ættu jafnframt að vera í samræmi við áhættustýringu og endurspegla áhrif af hagnaði einstakra eininga á heildarverðmæti skyldra eininga og á félagið í heild.
5. Æskilegt er að meginhluti breytilegra launa, t.a.m. árlegra kaupauka, sé greiddur eftir að félagið hefur skilað góðum árangri í einhvern tíma, til að mynda í 2-4 ár.<sup>8</sup>
6. Uppgjör kaupréttarsamninga ættu ekki að fara fram nema að árangurstengdum markmiðum sé náð og þar sem unnt er greiðast út í takt við þann tíma sem áhætta tengd þeim markmiðum varir. Hluti af uppgjöri vegna kaupréttarsamninga við stjórnendur félagsins ætti ekki að fara fram fyrir en þeir hafa látið af störfum.<sup>9</sup> Þó að undanskildum þeim hluta sem selja þarf til að standa undir skattaskuldbindingum sem hafa myndast vegna þeirra.
7. Kaupréttarsamningar sem ekki byggja á árangurstengdum markmiðum ættu ekki að vera hluti af starfskjarastefnu félagsins. Kaupréttarsamningar og uppgjör þeirra ættu að taka mið af skráðu gengi hlutanna á hverjum tíma. Tímalengd kaupréttarsamninga skal ekki að vera styttri en þrjú ár, þ.e. frá því samningur er gerður og þar til hann má innleysa.<sup>10</sup>
8. Starfskjarastefnan ætti að fela í sér þann fyrirvara á að unnt sé að krefjast endurgreiðslu greiddra árangurstengdra greiðslna ef í ljós kemur eftir greiðslu þeirra að árangursmarkmiðum var náð með misgjörðum eða misbeitingu.
9. Starfslokagreiðslur skulu takmarkast við greiðslu launa í tvö ár frá tilkynningu um uppsögn, óháð gildistöku hennar, og ættu ekki að vera greiddar ef uppsögn má rekja til slakrar frammistöðu.<sup>11</sup>
10. Stjórnarmenn skulu ekki njóta hlutabréfa, kaup- og söluréttar, forkaupsréttar og annars konar greiðslna sem tengdar eru hlutabréfum í félaginu eða þróun verðs á hlutabréfum í félaginu.<sup>12</sup>
11. Upplýsa ætti um áunnin lífeyrisréttindi og forðast ætti hækkanir á þeim sem ekki eru fyrirframákvæðnar og falla ekki undir starfskjarastefnu félagsins.
12. Starfskjaranefndin eða óháðir stjórnarmenn ættu að hafa heimild til að breyta þeim forsendum sem starfskjör stjórnenda og annarra stjórnarmanna byggja á til að tryggja að heildarstarfskjör þeirra séu sanngjörn með hliðsjón af frammistöðu félagsins og þeirra sjálfra og að þau séu ekki óhófleg.
13. Aðferðarfræði, meginreglur og markmið breytilegra launa skulu vera gagnsæ fyrir hluthafa félagsins og aðra hagsmunaaðila.

---

7 Sbr. 1. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.

8 Sbr. 2. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.

9 Sbr. 4. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.

10 Sbr. 4. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.

11 Sbr. 3. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.

12 Sbr. 5. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.

## C.1 Tilnefningarnefnd

Stjórn félagsins getur ákveðið að skipuð verði sérstök tilnefningarnefnd til að auka skilvirkni og gagnsæi í málefnum er varða tilnefningu stjórnarmanna.

Með skipan tilnefningarnefndar er komið á skýru fyrirkomulagi tilnefningar stjórnarmanna á aðalfundi félagsins sem m.a. skapar forsendur upplýstrar ákvarðanatöku fyrir hluthafa þess. Að auki eru líkur auknar á að stjórn félagsins beri með sér fjölbreytni og breidd í hæfni, reynslu og þekkingu. Stafar það af því að nefndinni er sérstaklega falið að taka tillit til þessara þátta við undirbúning tilnefninga stjórnarmanna.

## C.2 Skipun nefndarmanna

Tilnefningarnefnd skal skipuð þremur mönnum hið minnsta og skal meirihluti nefndarinnar vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Þó getur nefndin verið skipuð tveimur mönnum en þá þurfa báðir að vera óháðir félaginu.

Vegna starfa nefndarinnar má hvorki framkvæmdastjóri né annar starfsmaður, sem telst til daglegra stjórnenda félagsins, eiga sæti í nefndinni. Að auki skal a.m.k. einn nefndarmanna vera óháður stórum hluthöfum félagsins. Stjórnarformaður félagsins skal ekki vera formaður nefndarinnar.

Tilnefningarnefnd skal vera skipuð eigi síðar en sex mánuðum fyrir aðalfund félagsins og ber stjórn félagsins ábyrgð á skipun hennar. Tilkynna skal um skipun nefndarinnar á vefsíðu félagsins og geta skal um fyrirkomulag skipunar í stjórnarháttayfirlýsingu þess. Komi einhver nefndarmaður fram fyrir hönd tiltekins hluthafa skal tilgreina hver viðkomandi hluthafi er. Á vefsíðu félagsins skal jafnframt upplýsa um hvernig hluthafar geta lagt tillögur um stjórnarskipan fyrir nefndina og hvernig aðrir geta komið framboðum sínum á framfæri.

Æskilegt er að nefndin óski eftir tillögum frá hluthöfum og öðrum sem hún telur hæfa til stjórnarsetu sem og taki á móti öðrum framboðum, t.a.m. frá sitjandi stjórnarmönnum, a.m.k. tveimur vikum fyrir aðalfund.

## C.3 Hlutverk tilnefningarnefndar

Tilnefningarnefnd skal tilnefna frambjóðendur til stjórnarsetu í félaginu fyrir aðalfund þess.

Við framkvæmd starfa sinna skal nefndin taka mið af heildarhagsmunum hluthafa. Hlutverk og helstu verkefni nefndarinnar skulu tilgreind í starfsreglum hennar og skulu þau taka mið af þörfum félagsins.

Hlutverk nefndarinnar<sup>13</sup> ætti meðal annars að felast í að:

- > Meta tilvonandi stjórnarmenn út frá hæfni, reynslu og þekkingu.
- > Meta óhæði tilvonandi stjórnarmanna sbr. liður 2.5 (mat á óhæði stjórnarmanna).

<sup>13</sup> Hvað hlutverk nefndarinnar og tillögur hennar varðar sjá nánar liði 2.4, 2.5, 2.6 og 1.2.

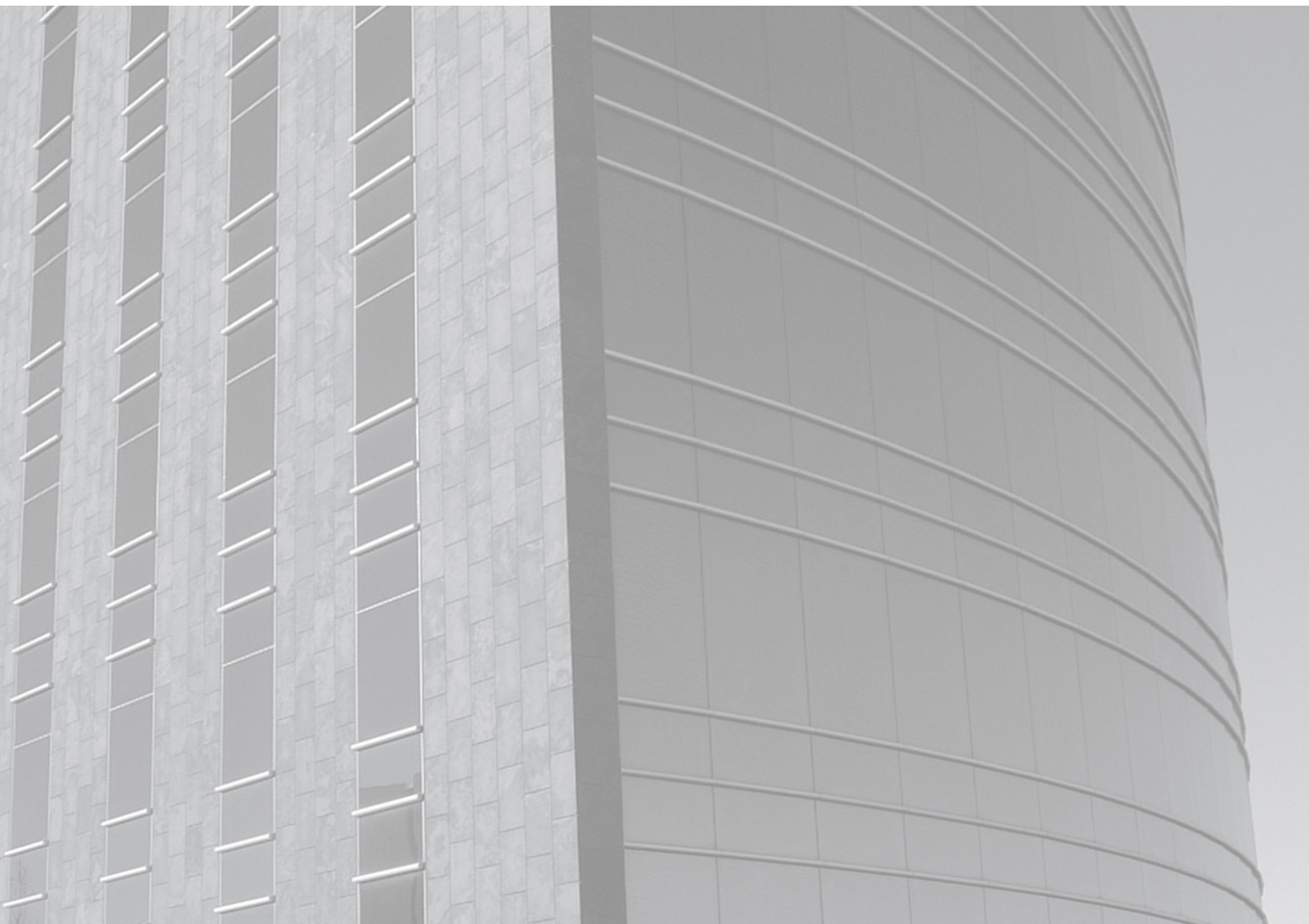
- > Undirbúa og leggja fram tillögur, byggðar á ofangreindu mati, um kosningu stjórnarmanna á aðalfundi félagsins.
- > Gæta að kynjahlutföllum í stjórn félagsins.<sup>14</sup>
- > Upplýsa tilvonandi stjórnarmenn um þá ábyrgð sem fólgin er í stjórnarsetu fyrir félagið.
- > Tryggja að hluthafar fái upplýsingar um stjórnarmenn.
- > Vinna úr niðurstöðum árlegs árangursmats stjórnar og daglegra stjórnenda.

Tillögur nefndarinnar og önnur framboð til stjórnarsetu skulu vera kynnt í fundarboði aðalfundar og vera aðgengileg hluthöfum á vefsíðu félagsins eins fljótt og kostur er, en a.m.k. tveimur virkum dögum fyrir fundinn. Á aðalfundi félagsins er æskilegt að nefndin geri grein fyrir því hvernig hún hafi hagað störfum sínum og útskýri jafnframt tilnefningar sínar, en rökstuðningur nefndarinnar skal einnig vera aðgengilegur á vefsíðu félagsins.

Tilnefningarnefnd er heimilt að leita atbeina ráðgjafa í störfum sínum og skulu þeir þá vera óháðir félaginu, daglegum stjórnendum og þeim stjórnarmönnum sem ekki eru óháðir. Það er nefndarinnar að ganga úr skugga um óhæði ráðgjafa þessara.

---

<sup>14</sup> Sjá m.a. samstarfssamning um að auka hlut kvenna í forystusveit fyrirtækja og lög nr. 13/2010 um breytingar á hfl. og ehfl.





## 6 Upplýsingar um stjórnarhætti

### 6.1 Stjórnarháttayfirlýsing

Árlega skal birta yfirlýsingu um stjórnarhætti félagsins fyrir nýliðið starfsár í sérstökum kafla í ársreikningi þess. Skal ársreikningurinn vera aðgengilegur á vefsíðu þess.

Í yfirlýsingunni<sup>1</sup> skulu eftirfarandi atriði koma fram:

1. Tilvísanir í þær reglur um stjórnarhætti sem félagið fylgir eða ber að fylgja samkvæmt lögum og hvar slíkar reglur eru aðgengilegar almenningi.
2. Hvort félagið víki frá hluta reglnanna eða beiti engum ákvæðum þeirra. Greina skal frá ástæðum frávíka og þeim úrræðum sem gripið var til í stað þeirra.
3. Tilvísanir í annars konar reglur og viðmið sem einnig er farið eftir og eiga sérstaklega við um þá tegund rekstrar sem félagið er í.
4. Lýsing á helstu þáttum innra eftirlits og áhættustýringu félagsins.
5. Gildi félagsins, siðferðisviðmið og stefna um samfélagslega ábyrgð.
6. Lýsing á samsetningu og starfsemi stjórnar, framkvæmdastjórnar og undirnefnda stjórnar.
7. Fyrirkomulag skipunar nefndarmanna undirnefnda.
8. Upplýsingar um fjölda stjórnarfunda og funda undirnefnda og mætingu.
9. Hvar megi nálgast starfsreglur stjórnar og undirnefnda.
10. Upplýsingar um stjórnarmenn, sbr. liður 2.6.
11. Upplýsingar um hvaða stjórnarmenn eru óháðir félaginu og stórum hluthöfum.
12. Helstu þætti í árangursmati stjórnar.
13. Upplýsingar um framkvæmdastjóra félagsins, sbr. liður 4, og lýsing á helstu skyldum hans.
14. Upplýsingar um brot á lögum og reglum sem viðeigandi eftirlits- og eða úrskurðaraðili hefur ákvarðað.
15. Fyrirkomulag samskipta hluthafa og stjórnar.

Framangreint gildir jafnt um samstæðureikningsskilin.

---

<sup>1</sup> Hvað efnistöku yfirlýsingarinnar varðar sjá nánar liði 2.4, 2.5, 2.6, 2.9, 2.11 og 4.1.

Að auki er æskilegt að stjórnin taki afstöðu til þess hvort stjórnarháttayfirlýsing félagsins innihaldi greiningu á umhverfisþáttum og félagslegum þáttum sem nauðsynlegir eru til að skilja þróun, árangur og stöðu félagsins, t.a.m. hvernig félagið axlar samfélagslega ábyrgð.

Endurskoðunarnefnd félagsins skal yfirfara stjórnarháttayfirlýsingu þess og endurskoðandi félagsins skal hafa eftirlit með því að hana sé að finna í ársreikningi/ ársskýrslu og að lýsing hennar á helstu þáttum innra eftirlits og áhættustýringar sé í samræmi við reikningsskil félagsins.

## 6.2 Vefsíða félagsins

Félagið skal tileinka sérstökum hluta af vefsíðu sinni góðum stjórnarháttum og birta þar stjórnarháttayfirlýsingu þess og fleiri gögn.

Til að auka gagnsæi í rekstri félagsins er mikilvægt að allar helstu upplýsingar um starfsemi þess séu aðgengilegar á vefsíðu þess.

### Á vefsíðu félagsins ætti m.a. að birta eftirfarandi upplýsingar:

1. Stjórnarháttayfirlýsingar félagsins síðastliðin þrjú ár.
2. Starfskjarastefna félagsins.
3. Samandregnar upplýsingar um stjórnarmenn félagsins, framkvæmdastjóra, endurskoðendur og nefndarmenn undirnefnda.
4. Upplýsingar um hluthafafundi félagsins, þ.m.t. tíma og staðsetningu, upplýsingar um frambjóðendur til stjórnar og dagskrá fundarins ásamt útgáfudagsetningu ársreikninga og árshlutareikninga.
5. Samþykktir félagsins.
6. Starfsreglur stjórnar.
7. Ársreikningar félagsins og skýrslur stjórnar.
8. Fundargerðir hluthafafunda.

Æskilegt er að framangreindar upplýsingar séu uppfærðar innan sjö daga frá því stjórnarmenn og/eða daglegur stjórnendur félagsins fá vitneskju um að þær hafi tekið breytingum.





## 7 Viðaukar

### 7.1 Breytingar í 4. útgáfu

Meginbreytingar í fjórðu útgáfu leiðbeininganna eru eftirfarandi:

- > Aukið er á upplýsingagjöf um aðila í framboði til stjórnar, hvað varðar óhæði þeirra.
- > Lagt er til að stjórn skilgreini árlega mikilvægustu verkefni sín.
- > Kveðið er á um hvernig skuli haga upplýsingagjöf um samskipti utan stjórnarfunda og lagt er til að það verði útfært nánar í starfsreglum stjórnar.
- > Lagt er til að í starfsreglum stjórnar sé fjallað um valdheimildir framkvæmdastjóra, aðgengi stjórnarmanna að gögnum fyrir og eftir stjórnarfundi og meðferð fundargagna.
- > Óhæðisviðmið hafa verið einfölduð, útfærð nánar m.a. m.t.t. fjölskyldutengsla og uppfærð m.v. breytingar á Norrænum leiðbeiningum og lagabreytingar t.d. í þá veru að tölulíður um aðild stjórnarmanns að árangurstengdu umbunarkerfi hefur fallið brott.<sup>1</sup>
- > Allar tilvísanir í aðild stjórnarmanna að hlutabréfa, kaup- og söluréttum, forkaupsréttum og annars konar greiðslum sem tengdar eru hlutabréfum í félaginu eða þróun verðs á hlutabréfum í félaginu hafa verið felldar brott í samræmi við nýlegar lagabreytingar.<sup>2</sup>
- > Textinn í kaflanum um innra eftirlit og áhættustýringu hefur verið einfaldaður.
- > Lagt er til að stjórn skilgreini a.m.k. árlega þá áhættuþætti sem mikilvægast er að félagið takist á við.
- > Kveðið er á um að stjórnir félaga sem hafa ekki komið á sérstakri innri endurskoðunardeild skuli meta árlega þörf fyrir stofnun slíkrar deildar.
- > Starfsreglur stjórnar skal nú yfirfara og taka til upprifjunar árlega ásamt því sem lagt er til að í starfsreglum sé sérstaklega fjallað um verklag við móttöku nýrra stjórnarmanna.
- > Lagt er til að hluti af árangursmati feli í sér skoðun á hvort stjórn hafi starfað í samræmi við starfsreglur sínar.
- > Ný leiðbeining fjallar um fundargerðir stjórnarfunda, í samræmi við aðrar Norrænar leiðbeiningar og stjórnarmannahandbók KPMG.

<sup>1</sup> Er hér vísað til 8. tl. í 3. útgáfu leiðbeininganna.

<sup>2</sup> Sjá 5. tl. 2. mgr. 79. gr. a. hfl.



- > Kveðið er á um að stjórnarmenn skuli, ekki eingöngu að það sé æskilegt, víkja af fundi ef ákvarðanir stjórnar varða málefni þeim tengdum, t.a.m. samningsgerð milli félagsins og þeirra.
- > Lagt er til að upplýst verði um hvort framkvæmdastjóri eigi annarra hagsmuna að gæta í félaginu en rekja má til starfa hans, sbr. leiðbeining um óhæði stjórnarmanna.
- > Kafllinn um undirnefndir er einfaldaður og hnykk er á upplýsingaskyldu undirnefnda gagnvart stjórn félagsins í sérstakri leiðbeiningu.
- > Kveðið er á um, í samræmi við aðrar Norrænar leiðbeiningar, að endurskoðunarnefnd skuli árlega hafa forgöngu um sameiginlegan fund stjórnar, nefndarinnar og ytri endurskoðenda, án viðveru daglegra stjórnenda.
- > Lagt er til að endurskoðunarnefnd meti störf ytri endurskoðenda.
- > Hnykk er á hlutverki starfskjaranefndar að hafa eftirlit með eftirfylgni við starfskjarastefnu, í samræmi við aðrar Norrænar leiðbeiningar.
- > Lagt er til að starfskjaranefnd og endurskoðunarnefnd skoði saman áhrif launa á áhættutöku og áhættustýringu.
- > Kveðið er á um að öll gögn að baki starfskjarastefnu skulu vera þannig úr garði gerð að hluthafar eigi auðvelt með að móta sér skoðun á stefnunni. Þá skal vekja sérstaka athygli á því ef opnað er fyrir að hlutafjäreign hluthafa þynnist vegna kaupréttarsamninga og á heildarkostnaði félagsins vegna stefnunnar, í samræmi við aðrar Norrænar leiðbeiningar.
- > Umfjöllun um viðbótargreiðslur til stjórnenda umfram grunnlaun hefur verið felld brott, en um það gilda skýr lagaákvæði m.a. í lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög.
- > Grundvallaratriði starfskjarastefnu hafa verið uppfærð m.t.t. nýlegrar löggjafar.<sup>3</sup>
- > Kveðið er á um að tilnefninganefnd skili tillögum sínum a.m.k. 2 dögum fyrir aðalfund í samræmi við gildandi löggjöf og að nefndin óski ekki aðeins eftir tillögum frá hluthöfum.
- > Í stjórnarháttayfirlýsingu skal jafnframt vísa til annars konar reglna og viðmiða sem einnig er farið eftir og eiga sérstaklega við um þá tegund rekstrar sem félagið.
- > Aukið er á upplýsingagjöf á heimasíðu félaga með því að kveða á um birtingu starfsreglna stjórnar, samþykka félagsins og stjórnarháttayfirlýsinga síðustu 3 ára, í samræmi við aðrar Norrænar leiðbeiningar.
- > Viðaukar um helstu lög og reglur sem varða stjórnarhætti, fyrirmyndir leiðbeininganna og “fylgið eða skýrið” regluna hafa verið felldir brott, en til þeirra vísast hvað þessa þætti varðar.
- > Meginatriði leiðbeininga um stjórnarhætti opinberra fyrirtækja, frá árinu 2008, hafa verið færð í viðauka við leiðbeiningarnar.

## 7.2 Stjórnarhættir opinberra fyrirtækja

Í nóvember 2008 gáfu Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og NASDAQ OMX Iceland út leiðbeiningar um stjórnarhætti opinberra fyrirtækja. Tilfnið var gjörbreytt landslag atvinnulífsins í kjölfar falls bankanna þar sem viðbúið var að hlutverk hins opinbera í fyrirtækjarekstri myndi aukast til muna. Fram til þess

<sup>3</sup> Sjá lög nr. 68/2010 um breytingar á lögum um hlutafélög m.a.

höfðu engar leiðbeiningar af þessu tagi verið settar þó tilefni hafi verið til, enda íslenska ríkið til langs tíma verið eigandi margra af stærstu fyrirtækjum landsins.

Fjölmörg atriði leiðbeininganna voru síðar tekin upp í eigendastefnu ríkisins í fjármálafyrirtækjum, sem var ætlað að skýra fyrirætlanir ríkisins sem eigenda. Stefnan er fyrsta sinnar tegundar hér á landi og var ætlunin sú að hún yrði fyrirmynd að almennri eigendastefnu ríkisins, sem tæki til allra félaga og fyrirtækja sem ríkið á hlut í. Vegna þessa og því að ekki hefur orðið af þeirri ríkisvæðingu sem var fyrirsjáanleg í lok árs 2008 töldu útgáfuaðilar leiðbeininganna óþarft að halda þeim sérstaklega við. Þess í stað eru aðaláherslur þeirra dregnar saman í þennan viðauka en leiðbeiningarnar í heild sinni eru aðgengilegar á vefsíðu Viðskiptaráðs, [www.vi.is](http://www.vi.is), til frekari glöggvunar. Það er eigi að síður æskilegt að opinber fyrirtæki, önnur en opinber fjármálafyrirtæki, taki mið af leiðbeiningunum í sinni starfsemi, ekki síst þegar kemur að samskiptum við hið opinbera sem eiganda.

### 1. Áhrif ákvarðana á samkeppni

Við ákvarðanatöku ætti hið opinbera og opinber fyrirtæki að leitast við að taka þá ákvörðun sem eflir samkeppni eða raskar henni sem minnst, hvort sem um er að ræða ákvarðanir innan einstakra opinberra fyrirtækja á samkeppnismörkuðum eða ákvarðanir er geta haft áhrif á starfsemi einkafyrirtækja.

- » Nýta ætti svigrúm til þess að draga úr fákeppni, aðgangshindrunum, óæskilegum stjórnunar- og eignatengslum eða markaðsráðandi stöðu eftir því sem kostur er.

### 2. Skilvirkt laga- og reglugerðarumhverfi

Laga og reglugerðarumhverfi opinberra fyrirtækja ætti að tryggja jafna samkeppnisstöðu á mörkuðum þar sem opinber fyrirtæki keppa við einkafyrirtæki til að koma í veg fyrir að samkeppni sé raskað.

- » Skýr aðgreining ætti að vera á milli hlutverks hins opinbera sem eiganda og öðrum hlutverkum þess sem gætu haft áhrif á umhverfi opinberra fyrirtækja, sérstaklega hlutverki þess sem valdhafa til reglusetninga.

### 3. Hið opinbera sem eigandi

Hið opinbera ætti að koma fram sem upplýstur og virkur eigandi og koma á skýrri eigendastefnu til að tryggja gagnsæja, faglega og skilvirka stjórnun opinberra fyrirtækja.

- » Hið opinbera ætti að láta stjórnir opinberra fyrirtækja um að sinna skyldum sínum og virða sjálfstæði þeirra.

### 4. Sanngjörn framkoma gagnvart hluthöfum

Hið opinbera og opinber fyrirtæki ættu að virða rétt allra hluthafa og tryggja sanngjarna meðferð og jafnan aðgang þeirra að upplýsingum um fyrirtækin.

- » Opinber fyrirtæki ættu að leggja sérstaklega áherslu á gagnsæi í störfum sínum og veita öllum hluthöfum ítarlegar upplýsingar um starfsemina.

### 5. Samskipti við hagsmunaaðila

Eigendastefna hins opinbera ætti að viðurkenna að fullu ábyrgð opinberra fyrirtækja gagnvart hagsmunaaðilum og fara fram á að fyrirtækin upplýsi um samskipti sín við þá.

- » Hið opinbera og opinber fyrirtæki ættu að viðurkenna og virða réttindi hagsmunaaðila, hvort lögbundin eða samningsbundin.

## 6. Gagnsæi og upplýsingagjöf

Opinber fyrirtæki og hið opinbera ættu að fylgja ströngum stöðlum um gagnsæi og vera til fyrirmyndar hvað upplýsingagjöf varðar.

- » Hið opinbera ætti að gefa árlega út skýrslu með heildstæðum upplýsingum um starfsemi fyrirtækja, beint eða óbeint í eigu þess, sem ætti að vera megin upplýsingaveita gagnvart almenningi, Alþingi, eftirlitsaðilum og fjölmiðlum.

## 7. Verkefni og skuldbindingar stjórnna

Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að hafa nauðsynlegt umboð, hæfni og hlutlægni til að sinna þeim starfsskyldum sínum að leiða og hafa eftirlit með stjórnendum. Stjórnir ættu í öllu að aðhafast af heilindum og vera gerðar ábyrgar fyrir gjörðum sínum.

- » Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að bera sömu skyldur og ábyrgðir eins og kveðið er á um í almennri fyrirtækjalöggjöf.





VÍSKIPTARÁÐ ÍSLANDS



SAMTÖK  
ATVINNULÍFSINS

**NASDAQ OMX**

