



Rannsóknarmiðstöð
um stjórnarhætti

Fyrirmyndarfyrirtæki í stjórnarháttum

Eypór Ívar Jónsson

Forstöðumaður fyrir

Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti



Rannsóknarmiðstöð
um stjórnarhætti

RANNSÓKNARMIÐSTÖÐ Í STJÓRNARHÁTTUM

Rannsóknarmiðstöð í stjórnarháttum

- Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti í fyrirtækjum og stofnunum (Center for Corporate Governance - CCG) er vísindaleg rannsóknastofa sem starfar í nánum tengslum við Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands (Institute for Business Research, University of Iceland).
- Rannsóknarmiðstöðin er vettvangur rannsókna- og þróunarstarfs á sviði stjórnarhátta í víðum skilningi. Forsvarsmaður rannsóknarmiðstöðvarinnar er:

Dr. Eyþór Ívar Jónsson, eij.mba@cbs.dk



Hlutverk Rannsóknarmiðstöðvar

- Hlutverk rannsóknarmiðstöðvarinnar er:
 - Stunda rannsóknir á sviði stjórnarháttanna í sterkum tengslum við atvinnu- og þjóðlíf og kynna þær,
 - Vera bakland kennslu í stjórnarháttum og eiga þátt í þjálfun meistara- og doktorsnema í rannsóknum á sviðinu,
 - Byggja upp tengsl og efla samstarf við innlenda og erlenda rannsóknaraðila á sviði stjórnarháttanna,
 - Vinna þjónustuverkefni á sviði stjórnarháttanna,
 - Gangast fyrir atburðum sem varða stjórnarhætti.



Ráðgjafar

- Ráðgjafarstjórn rannsóknarmiðstöðvarinnar skipa Eypór Ívar Jónsson dósent við CBS (formaður), Benedikt Jóhannesson framkvæmdastjóri Heims, Runólfur Smári Steinþórsson prófessor við HÍ og Þráinn Eggertsson prófessor við HÍ (Þórður Friðjónsson forstjóri Kauphallarinnar var í stjórninni).
- Erlendir ráðgjafar rannsóknarmiðstöðvarinnar eru: Chris Pierce framkvæmdastjóri Global Governance Services, Martin Hilb prófessor University of St. Gallen, Morten Huse prófessor BI og Steen Thomsen prófessor CBS.



HELSTU KENNINGAR UM HLUTVERK STJÓRNA

Governing Board

Boards' involvement in decision-making process

Extrinsic Influence Perspective

Contingency Perspective

External Environment

Networking/
Interlocking
Directorates

*Linking
Role*

***Resource
Dependency
Theory***

Pfeffer
1972

Pluralistic
Organisation

*Coordinating
Role*

***Stakeholder
Theory***

Freeman
1984

Internal Environment

Conformance
Function

*Control
Role*

***Agency
Theory***

Fama and Jensen
1983

Performance
Function

*Strategic
Role*

***Stewardship
Theory***

Donaldson
1990

Intrinsic Influence Perspective

Institutional Perspective

Institutionalised External Pressure

Societal
Expectation
of organisation

*Maintenance
Role*

***Institutional
Theory***

Selznick
1957

Institutionalised Internal Pressure

Instrumental
view of
Directors

*Support
Role*

***Managerial
Hegemony
Theory***

Mace
1971

Hugmyndafræðileg áhrif

- Management hegemony theory
 - Valdið hjá stjórnandanum, hluthafar dreifðir, hlutverk stjórnar að samþykkja ákvarðanir stjórnenda
- Class hegemony theory
 - Valdið hjá valdaklíkum og fyrirtæki stjórnað með hagsmuni þeirra að leiðarljósi, hlutverk stjórnar að samþykkja ákvarðanir valdaklíkunnar
- Legalistic theory
 - Lög og reglur leiðandi sem áhrifavaldur á stjórn, hlutverk stjórnarinnar að merkja við réttu reitina til að fullnægja reglum
- Institutional theory
 - Aðrar stofnanir og fyrirtæki notaðar sem leiðarljós hvað varðar hlutverk stjórnarinnar, samanburður við aðrar stjórnir mikilvægur, leiðbeinandi reglur byggðar á “comply or explain” notaðar.

Hugmyndafræðileg áhrif

- Stakeholder theory
 - Hlutverk stjórnarinnar að taka tillit til allra hagsmunaaðila en ekki einungis eigenda fyrirtækisins. Er mun flóknara hlutverk en þegar hagsmunir hluthafa eru hafðir að leiðarljósi.
- Agency theory
 - Hlutverk stjórnarinnar er að hafa eftirlit með stjórnendum fyrirtækisins enda eru það eigin hagsmunir stjórnenda sem ráða aðgerðum þeirra en ekki hagsmunir eigenda.
- Resource dependency theory
 - Hlutverk stjórnarinnar er að nýta tengslanet, hæfni og auðlindir til þess að hjálpa fyrirtækinu. Fyrirtækið veitir ráðgjöf frekar en að hafa eftirlit.
- Stewardship theory
 - Hlutverk stjórnarinnar er að vinna náið með stjórnendum fyrirtækisins og vera leiðandi í stefnumótun þess. Stjórnendur og stjórn hafa hagsmuni fyrirtækisins að leiðarljósi.



Rannsóknarmiðstöð
um stjórnarhætti

FYRIRMYNDARFYRIRTÆKI Í STJÓRNARHÁTTUM

Fyrirmyndarfyrirtæki

Rannsóknarmiðstöð í stjórnarháttum við Háskóla Íslands, Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq OMX Iceland hf. hafa tekið höndum saman um að veita fyrirtækjum viðurkenningu sem „Fyrirmyndarfyrirtæki í góðum stjórnarháttum“ (Excellence in corporate governance). Þessi viðurkenning er fyrst og fremst veitt til þess að ýta undir umræður og aðgerðir sem efla góða stjórnarhætti. Markmiðið er að viðurkenningin auki trúverðugleika og gagnsæi stjórnarháttanna fyrirtækja gagnvart hluthöfum og öðrum hagsmunaaðilum.



Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja

Til grundvallar á mati á stjórnarháttum íslenskra fyrirtækja er ritið *Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja* sem gefið er út af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins og Nasdaq OMX Iceland hf. Til hliðsjónar eru erlendar leiðbeiningar og fræðileg umræða um góða stjórnarhætti.

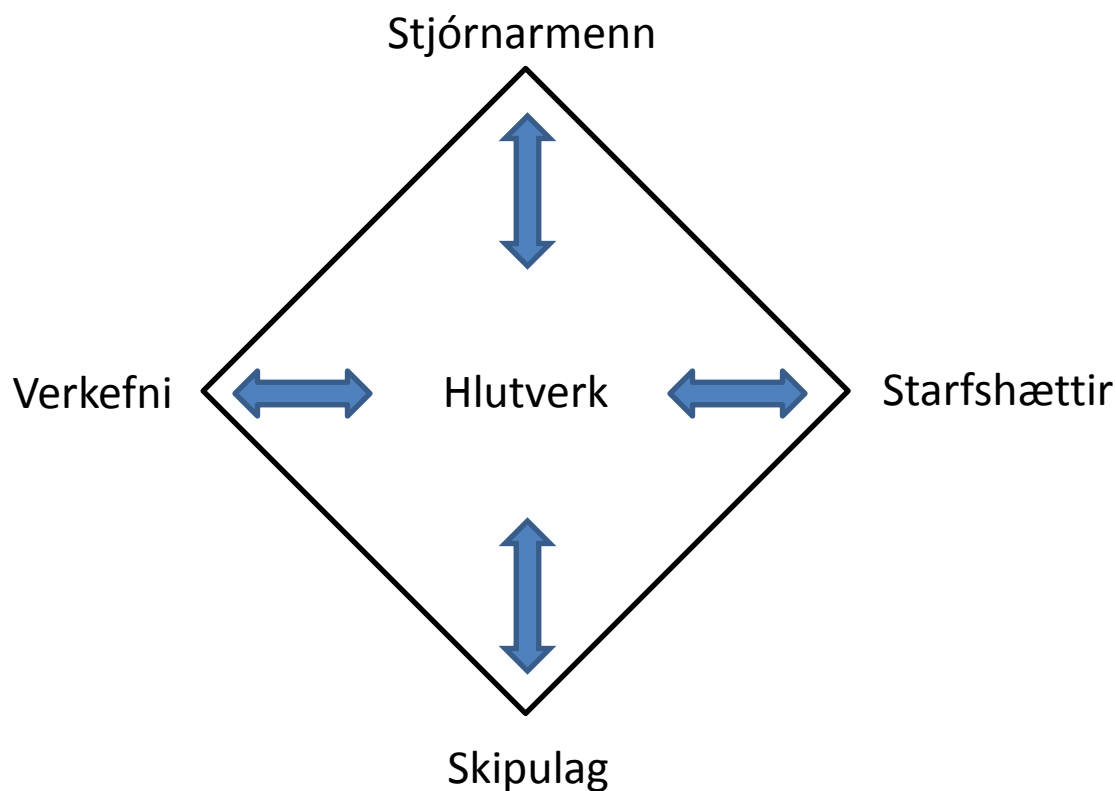


FYRIRMYNDARFYRIRTÆKI Í STJÓRNARHÁTTUM



Rannsóknarmiðstöð
um stjórnarhætti

Helstu viðmiðunarbættir



Þættir sem þurfa að vinna saman

- *Hlutverk stjórnar* – Hver er tilgangur stjórnar og hvers konar hlutverk er lögð áhersla á, t.d. eftirlit, ráðgjöf og tengslamyndun og/eða stefnumótun. Jafnframt felur hlutverkið í sér hvernig stjórnin mun vinna með stjórnendum fyrirtækisins.
- *Verkefni stjórnar* ákvarðast að miklu leyti af hlutverki stjórnar og snýst um hvað stjórnin nákvæmlega gerir og gerir ekki, um hvaða málefni er rætt, hvers konar ákvarðanir eru teknar og hvernig aðkoma stjórnar og þátttaka er í einstökum málaflokkum.
- *Skipulag stjórnar* snýst um utanumhald starfshátta stjórnar, tímann sem fer í starfsemi stjórnarinnar, skipulag funda, nefndir og hvernig tengsl stjórnar er við starfsmenn fyrirtækisins annars vegar og utanaðkomandi aðila hins vegar.
- *Starfshættir stjórnar* snúast um hvernig stjórnin vinnur, hvernig málefni eru rannsökuð og rædd, hvernig ákvarðanir eru teknar, hvernig eftirfylgni ákvarðana er háttað og hvernig upplýsingagjöf er háttað svo dæmi séu tekin.
- Lokst er það skipun stjórnar, hverjir eru *stjórnarmenn*. Þetta er spurning um hæfi stjórnarmanna, samsetningu stjórnar og nýliðun.
- Allt eru þetta þættir sem þurfa að vinna saman til þess að stjórnarhættir geti verið til fyrirmyndar.



Trúverðugleiki og skilvirkni

- Fyrirmyndarfyrirtæki í góðum stjórnarháttum er fyrirtæki sem nýtir sér góða stjórnarhætti sem tæki til þess að efla skilvirkni og ákvörðunartöku stjórnar og framkvæmdastjóra.
- Fyrirmyndarfyrirtæki vill jafnframt skapa trúverðugleika gagnvart hluthöfum og öðrum hagsmunaaðilum með því að sýna að það er til fyrirmyndar hvað varðar góða stjórnarhætti.
- Áhersla á innri uppbyggingu annars vegar og trúverðugleika góðra stjórnarháttanna hins vegar felur það í sér að mat á stjórnarháttum sé tvíþætt.
 - Í fyrsta lagi felur það í sér sjálfsmat stjórnar og framkvæmdastjóra
 - og hins vegar mat viðurkenndra úttektaraðila á stjórnarháttum fyrirtækisins. Mat óháðra aðila er fyrst og fremst til þess að fá staðfestingu á góðum stjórnarháttum fyrirtækis.



Hlutverk stjórnar

- Er hlutverk stjórnar skilgreint?
- Hvernig lítur stjórn á hlutverk sitt?
 - Eftirlitsstjórn
 - Ráðgjafarstjórn
 - Stefnumótandi stjórn
- Hefur stjórn skilgreint hvernig hún ætlar að vinna með framkvæmdastjóra?
- Hefur stjórn skilgreint hvernig hún ætlar að hafa eftirlit með framkvæmdastjóra?
- Hafa valdsvið og ábyrgð stjórnar, stjórnarformanns og framkvæmdastjóra verið skilgreind?



Verkefni stjórnar

- Eru verkefni stjórnar í samræmi við hlutverk stjórnar?
- Hver eru verkefni stjórnar og hvernig er þeim forgangsraðað?
- Er framkvæmt árangursmat og hvernig er því háttað?
 - Árangursmat á framkvæmdastjóra
 - Árangursmat á stjórnarformanni
 - Árangursmat á stjórnarmönnum
 - Árangursmat á stjórn
- Hvernig er upplýsingagjöf til hluthafa og annarra hagsmunaaðila háttað?
 - Upplýsingar á hluthafafundum
 - Fundargerðir
 - Uppfærð hluthafaskrá
 - Framkvæmd hluthafafundar
 - Boðun funda
 - Framboð til stjórnar
 - Upplýsingar í ársreikningi
 - Hlutverk stjórnar og upplýsingar um stjórnarhætti fyrirtækisins
 - Upplýsingar á heimasíðu
 - Tilkynningar til hluthafa og annarra hagsmunaaðila
- Fer stjórn reglulega yfir áhættuþætti og lætur gera áhættumat á rekstrinum?



Skipulag stjórnar

- Er skipulag stjórnar í samræmi við hlutverk stjórnar?
- Er gott skipulag á stjórnarfundum?
 - Hvernig er boðun funda?
 - Er dagskrá í fundarboði?
 - Hverjum er boðið á fundi?
 - Hver er tíðni funda?
 - Hver er lengd funda?
 - Hvernig er haldið utan um fundargerðir?
 - Hvað inniheldur fundargerð?
 - Hvenær fá stjórnarmenn fundargerð?
 - Eru fundargerðir undirritaðar?
 - Hversu formlegir eru stjórnarfundir?
- Hvað er aðgengi stjórnar að upplýsingum?
 - Fær stjórn allar upplýsingar sem stjórnarformaður fær?
 - Fær stjórn upplýsingar frá fleiri aðilum en framkvæmdastjóra?
 - Hvernig eru upplýsingar settar fram fyrir stjórn?
 - Hvernig er spurningum stjórnarmanna svarað?
- Er stjórnarformaður í sambandi við stjórnarmenn utan stjórnarfunda?
 - Hvernig er haldið utan um þau samskipti?
- Hvernig er notkun stjórnar á óháðum ráðgjöfum eða álitsgjöfum?
- Starfar stjórn með innri endurskoðenda og er hlutverk hans skilgreint?
- Hvaða nefndir starfa undir stjórninni, hverjir eru í nefndunum og hvernig starfa þær með stjórninni?
 - Er endurskoðunarnefnd, starfskjaranefnd, starfskjarastefna, og eða tilnefningarnefnd



Starfshættir stjórnar

- Eru starfshættir stjórnar í samræmi við hlutverk stjórnar?
- Eru til starfsreglur stjórnar?
 - Hvernig er þeim framfylgt?
- Hvað er ákvörðunarferli stjórnar?
- Hefur stjórn viðmið varðandi samfélagslega ábyrgð?
- Hefur stjórn sett sér siðareglur og reglur um viðskiptahætti?



Stjórnarmenn

- Eru stjórnarmenn hæfir til þess að framfylgja hlutverki stjórnar?
 - Bagrunnur stjórnarmanna – þekking, reynsla og hæfni
- Á hvaða forsendum er stjórnarformaður valinn?
- Hversu mikið vinnur stjórnarformaður fyrir fyrirtækið?
 - Hvaða störf vinnur hann fyrir fyrirtækið?
 - Hvaða störf vinnur hann fyrir tengda aðila?
- Eru stjórnarmenn í umboði ákveðinni hagsmunaaðila?
 - Fulltrúar hvaða hagsmunaaðila eru í stjórn?
- Hverjir eru óháðir stjórnarmenn?
- Hvernig er samsetningu stjórnar háttað?
 - Aldur
 - þekking
 - Reynsla
 - Kynjahlutfall 40/60
- Hver er nýliðun stjórnar og hefur stjórn stefnu varðandi nýliðun í stjórn?
- Hvernig eru nýjir stjórnarmenn þjálfaðir?
 - Hvaða upplýsingar fá þeir?





Rannsóknamiðstöð
um stjórnarhætti

Fyrirmyndarfyrirtæki í stjórnarháttum