



Stjórnarhættir

opinberra fyrirtækja

Leiðbeiningar

**Leiðbeiningar um stjórnarhætti opinberra fyrirtækja er gefið út af
Viðskiptaráði Íslands, Nasdaq OMX Ísland og Samtökum
atvinnulífsins.**

Leiðbeiningar þessar má eigi afrita með neinum hætti, svo sem með
ljósmyndun, prentun, ljósritun eða á neinn sambærilegan hátt að hluta
til eða í heild, án skriflegs samþykkis útgefenda

Verkefnisstjóri: Haraldur I. Birgisson, Viðskiptaráð Íslands

Hönnun útlits: Frosti Ólafsson, Viðskiptaráð Íslands

2008 ISBN 978-9979-9795-8-6

EFNISYFIRLIT

INNGANGUR	2
-----------	---

SAMANTEKT	5
-----------	---

LEIÐBEININGAR:

1. ÁHRIF ÁKVARÐANA Á SAMKEPPNI	7
2. SKILVIRKT LAGA- OG REGLUGERÐARUMHVERFI	9
3. HIÐ OPINBERA SEM EIGANDI	11
4. SANNGJÖRN FRAMKOMA GAGNVART HLUTHÖFUM	14
5. SAMSKIPTI VIÐ HAGSMUNAAÐILA	15
6. GAGNSÆI OG UPPLÝSINGAGJÖF	17
7. VERKEFNI OG SKULDBINDINGAR STJÓRNA	22

VIÐAUKI	27
---------	----

STARFSHÓPUR

HEIMILDIR

INNGANGUR

Með tilkomu leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja árið 2004 var nýtt skref stigið í viðskiptamenningu hér á landi. Megininntak þeirra var að fyrirtæki yrðu að sýna aukna ábyrgð í samskiptum sín á milli, við hluthafa, viðskiptavini og þjóðfélagið í heild. Með gagnkvæmri tiltrú almenning og viðskiptalífs mætti efla samkeppnisstöðu Íslands og bæta lífskjör. Fram að þessu hafa engar sambærilegar leiðbeiningar tekið til stjórnarháttar opinberra fyrirtækja þrátt fyrir að hið opinbera hafi til langs tíma verið eigandi margra af stærstu og mikilvægustu fyrirtækjum landsins.

Mikilvægi leiðbeininga um stjórnarhætti opinberra fyrirtækja er ótvírætt. Hið opinbera stendur iðulega frammi fyrir því erfiða verkefni að finna jafnvægi annars vegar milli hlutverks síns sem eigandi og hins vegar sem valdhafi til reglusetningar. Erfitt getur reynst að viðhalda þessu jafnvægi og hættan á pólitískum afskiptum af rekstri opinberra fyrirtækja er ávallt fyrir hendi. Þar sem þessi hlutverk fara sjaldnast saman er afar mikilvægt að skapa trúverðugleika og traust um með hvaða hætti þeim er sinnt.

4

Opinber fyrirtæki þurfa, ekki síður en hið opinbera, að skapa almennt traust um starfsemi sína. Þetta stafar einkum af því að innviðir þeirra eru að mörgu leyti ólíkir innviðum einkafyrirtækja. Að þeim kemur fjöldi aðila úr ólíkum áttum sem sjaldan eiga sameiginlega hagsmuni líkt og t.a.m. hluthafar einkafyrirtækja. Þessir aðilar eru t.d. ráðuneyti, sveitarfélög, ríkisstjórn, ýmsir embættismenn innan stjórnsýslunnar, eftirlitsaðilar, stjórnendur og stjórn fyrirtækjanna. Erfitt getur reynst að skipuleggja markvissa aðkomu allra aðila að rekstri þeirra og tryggja rekstrarlega ábyrgð hvers og eins á sama tíma og reynt er að forðast óviðeigandi pólitísk afskipti. Því er talsverð hætta á þynningu ábyrgðar í opinberum fyrirtækjum. Að auki eru þau flest hver varin fyrir ýmsum þáttum sem auka aðhald í rekstri og skipta miklu fyrir stefnumótun og rekstur einkafyrirtækja, líkt og yfirtökum og gjaldþrotum. Skortur á ábyrgð og aðhaldi hefur vakið upp spurningar hvort opinber fyrirtæki ráðstafi fjármunum sínum með eins hagkvæmum og skilvirkum hætti og unnt er. Af þessum sökum flækir opinbert eignarhald starfsemi fyrirtækja og dregur úr gagnsæi. Opinber fyrirtæki verða því að ganga lengra en önnur til að tryggja trúverðugleika sinn.

Mikilvægi leiðbeininga um stjórnarhætti opinberra fyrirtækja er misjafnt eftir starfsemi þeirra. Almennt er viðurkennt að því meira sem þjóðhagslegt vægi fyrirtækja er því mikilvægara er að þau tileinki sér leiðbeiningar af þessu tagi. Er hér átt við opinber fyrirtæki sem t.a.m. starfa á orku-, samskipta-, flutninga- eða fjármáلامarkaði. Í dag er hið opinbera ráðandi aðili á fjármáلامarkaði. Þar sem að starfsemi fjármálakerfisins byggir umfram allt á trausti og trúverðugleika, er að finna í leiðbeiningum þessum sértækar leiðbeiningar vegna opinberra fjármálafyrirtækja.

Fyrir þessum sértæku leiðbeiningum er fjöldi ástæðna. Annar mælikvarði á mikilvægi heilbrigðra stjórnarháttanna er t.a.m. gagnsæi viðkomandi fyrirtækja. Fjármálafyrirtæki eru almennt ógagnsærri en önnur vegna flókinna uppbyggingar þeirra, viðamikillar starfsemi og talsverðrar rekstraráhættu. Þau búa enn fremur við umfangsmikið alþjóðlegt og innlent regluverk sem dregur úr gagnsæi og getur haft neikvæð áhrif á skilvirkni stjórnskipulags þeirra. Heilbrigðir stjórnarhættir eru ekki einungis til þess fallnir að auka gagnsæi opinberra fjármálafyrirtækja heldur einnig taldir stuðla að vernd innstæðueigenda, auknu trausti eftirlitsaðila á starfsemi fyrirtækjanna og skilvirkari úthlutun fjármagns. Því er afar mikilvægt að opinber fjármálafyrirtæki tileinki sér þessar leiðbeiningar, bæði sértækar og almennar leiðbeiningarnar sem eiga við um öll opinber fyrirtæki óháð starfsemi.

Ekki má skilja framtak þetta sem staðfestingu á réttmæti eða hagkvæmni opinbers eignarhalds. Þvert á móti er ljóst að einkaframtakið er og verður drifkraftur framfara og þar með hagsældar. Hið opinbera ætti því ávallt að stefna að því að hverfa af samkeppnismörkuðum til að viðhalda skilvirku og samkeppnishæfu markaðshagkerfi í þágu framfara og hagsældar. Sé opinbert eignarhald hins vegar nauðsynlegt þá ætti það ávallt að vera til eins skamms tíma og kostur er. Hvort sem opinbert eignarhald er til skemmri eða lengri tíma er afar mikilvægt að opinber fyrirtæki tileinki sér heilbrigða og góða stjórnarhætti. Slíkt er ekki einungis til þess fallið að efla ábyrg og fagleg vinnubrögð heldur einnig til að gera fyrirtækin að áhugaverðari fjárfestingarkosti. Heilbrigðir stjórnarhættir geta því verið ein forsenda hagkvæmrar einkavæðingar.

Leiðbeiningum þessum er fyrst og fremst ætlað að auka gagnsæi og aðstoða þar með hið opinbera og opinber fyrirtæki að skapa traust um starfsemi sína. Þó leiðbeiningunum sé einkum beint að opinberum fyrirtækjum, þá sérstaklega þeim sem starfa á samkeppnismörkuðum, er ljóst að þær henta jafnframt öðrum opinberum einingum líkt og ráðuneytum og stofnunum. Eðli málsins samkvæmt er opinberum fyrirtækjum og hinu opinbera ekki skylt að fara að leiðbeiningunum. Þrátt fyrir það er ætlast til þess að fylgt sé svokallaðri „fylgið eða skýrið“ reglu (e. comply or explain), en í henni felst að skýra eigi frá því ef leiðbeiningunum er ekki fylgt að öllu leyti, t.a.m. í ársreikningi. Æskilegt er að leiðbeiningunum sé fylgt í samræmi við gerð, stærð, fjölbreytni í starfsemi, uppbyggingu, þjóðhagslegt mikilvægi og áhættu viðkomandi fyrirtækis. Markmiðið er að hið opinbera verði öðrum fyrirmynd heilbrigðra stjórnarháttanna og stuðli þar með að bættri samkeppnishæfni íslensks atvinnulífs.

SAMANTEKT

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.

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.

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.

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.

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.

6. Gagnsæi og upplýsingagjöf

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

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.

LEIÐBEININGAR

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.

- I. Ekki ætti að stofna til aukinnar fákeppni, eða óæskilegra stjórnunar- og eignatengsla á samkeppnismörkuðum, ef hjá því verður komist. Þetta á sérstaklega við á mörkuðum sem gegna lykilhlutverki í atvinnulífinu og/eða þar sem aðgangshindranir eru miklar.
- II. Nýta ætti svigrúm til þess að draga úr fákeppni, aðgangshindrunum, óæskilegum stjórnunar- og eignatengslum eða markaðsráðandi stöðu eftir því sem kostur er.
- III. Skapa ætti möguleika fyrir nýja aðila, eftir atvikum erlenda fjárfesta, að koma inn á samkeppnismarkaði, t.d. með kaupum á fyrirtækjum eða eignum.
- IV. Í tengslum við allar meiriháttar ráðstafanir hins opinbera og opinberra fyrirtækja, sem áhrif geta haft á starfsemi fyrirtækja hér á landi, ætti að fara fram mat á samkeppnislegum áhrifum þeirra. Til að tryggja skilvirkni slíks mats er æskilegt að tilnefndur sé aðili með þekkingu á samkeppnismálum, til að fylgjast með og hugsanlega taka þátt í ákvörðunum. Æskilegt er að sá aðili sé óháður og eftir atvikum erlendur.

OPINBER FJÁRMÁLAFYRIRTÆKI

- a. Ef tvær eða fleiri ráðstafanir, sem t.d. tengjast endurskipulagningu fyrirtækja, koma til greina ætti að velja þá leið sem eflir samkeppni eða raskar henni minnst.
- b. Opinber fjármálafyrirtæki ættu að skoða hvort skynsamlegra sé að skipta fyrirtækjum upp fremur en að sameina í þeim tilgangi að draga úr fákeppni, aðgangshindrunum, óæskilegum stjórnunar- og eignatengslum eða markaðsráðandi stöðu.
- c. Opinber fjármálafyrirtæki ættu að gæta að því að fyrirtækjum í viðskiptum við þau sé ekki mismunað með ómálefnanlegum hætti.

- d. Gæta ætti að því að rekstur eða fjárhagsleg endurskipulagning tveggja eða fleiri samkeppnisaðila, sem eru í viðskiptum við sama opinbera fjármálafyrirtækið, sé ekki á hendi sömu aðila á vegum þess. Jafnframt ætti að skilja á milli eigendahlutverks og þjónustuhlutverks opinberra fjármálafyrirtækja. T.d. mætti halda utan um mismunandi hagsmuni með stofnun eignarhalds- eða rekstrarfélaga.
- e. Ef fyrirtæki eða eignir þeirra eru boðnar til sölu ætti það ferli að vera opið og gagnsætt og hlutlægni í vali milli kaupenda tryggð. Allir áhugasamir kaupendur ættu að hafa jafna möguleika á því að gera tilboð. Skapa ætti möguleika fyrir nýja aðila, eftir atvikum erlenda fjárfesta, til að kaupa fyrirtæki eða eignir.
- f. Við fjárhagslega endurskipulagningu fyrirtækja ætti sérstaklega að taka afstöðu til þess hvort skynsamlegt geti verið að skapa svigrúm fyrir aðkomu nýrra aðila að fyrirtækinu, í því skyni að efla samkeppni. Sem dæmi um þetta má nefna að opinber fjármálafyrirtæki setji nýtt hlutafé í fyrirtæki, sem feli í sér að hlutdeild fyrri eigenda skerðist eða hverfur.
- g. Til að tryggja gagnsæi og vinna gegn tortryggni ætti ferlið við endurskipulagningu fyrirtækja og aðrar mikilvægar ráðstafanir að vera skrásett.

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.

- I. 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 reglusetningar.
- II. Hið opinbera ætti að kappkosta við að einfalda starfshætti og félagsform opinberra fyrirtækja. Félagsform opinberra fyrirtækja ætti að heimila lánadrottnum að fylgja eftir kröfum sínum og að hrinda af stað gjaldprotameðferðum.
 - i. Skilgreina ætti nákvæmlega tilgang og starfsemi opinberra fyrirtækja til að komið sé í veg fyrir að þau víkki út starfsemi sína eða hefji annars konar starfsemi en samræmist þeim tilgangi.
 - ii. Hið opinbera ætti að forðast að setja sérlög um starfsemi opinberra fyrirtækja og byggja starfsemi þeirra heldur á almennri fyrirtækjalöggjöf.
 - iii. Almenn ættu opinber fyrirtæki að vera hlutafélög eða einkahlutafélög sökum þess að slík félagsform eru gagnsæ, leikreglur þeirra eru kunnar og löggjöf þeirra kveður á um vernd hagsmuna helstu hagsmunaaðila.
- III. Skuldbindingar og ábyrgðir sem opinber fyrirtæki taka á sig umfram almennar skyldur og varða almannapjónustu ætti að kveða á um í lögum eða reglugerðum. Aðgangur að upplýsingum um slíkar skuldbindingar og ábyrgðir ætti að vera opin almennungi og kostnaður þeim tengdum sérgreindur og fjallað um á gagnsæjan máta í reikningum fyrirtækjanna.
 - i. Fjárframlög frá hinu opinbera til fyrirtækja vegna þessara skuldbindinga og ábyrgða ættu að vera uppbyggð þannig að samkeppni sé ekki raskað, sérstaklega ef fyrirtækin starfa að öðru leyti á samkeppnismörkuðum.
- IV. Opinber fyrirtæki ættu ekki að vera undanþegin lögum og reglum. Hagsmunaaðilar, þ.m.t. samkeppnisaðilar, ættu að hafa aðgang að skilvirkum réttarúrræðum og óhlutdrægum úrskurðum þegar þeir telja brotið á réttindum sínum.

- V. Laga- og reglugerðarumhverfi ætti að veita svigrúm fyrir aðlögun í fjármagnsskipan opinberra fyrirtækja þegar það er nauðsynlegt til að ná markmiðum þeirra.
- i. Hið opinbera ætti að þróa stefnu og leggja til fyrirkomulag sem heimilar, innan skýrra marka, viðeigandi breytingar í fjármagnsskipan opinberra fyrirtækja.
 - ii. Ákvarðanir um breytingar á fjármagnsskipan ættu að vera bókaðar til að unnt sé, í gegnum endurskoðun eða athugun Alþingis, að draga menn til ábyrgðar fyrir þær.
- VI. Opinber fyrirtæki ættu að keppa um aðgang að fjármagni á mörkuðum. Samskipti þeirra við opinber fjármálafyrirtæki eða önnur opinber fyrirtæki ættu eingöngu að byggja á viðskiptalegum forsendum.
- i. Hið opinbera ætti ekki sjálfkrafa að ábyrgjast skuldbindingar opinberra fyrirtækja.
 - ii. Upplýsa ætti um veittar ríkisábyrgðir og innheimt endurgjald vegna þeirra í reikningum fyrirtækjanna.

OPINBER FJÁRMÁLAFYRIRTÆKI

- a. Fullur stjórnunarlegur aðskilnaður ætti að vera á eignarhaldi hins opinbera og eftirliti þess með opinberum fjármálafyrirtækjum til að unnt sé að lágmarka pólitísk afskipti í gegnum eftirlitshlutverkið.
- b. Fjármálafyrirtæki í opinberri eigu ættu að meta lánstraust annarra opinberra fyrirtækja og veita þeim fyrirgreiðslu, í hvaða formi sem er, með sömu skilmálum og gilda um einkafyrirtæki.

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.

- I. Hið opinbera ætti að útbúa og gefa út eigendastefnu sem skilgreinir meginmarkmið eignarhaldsins, hlutverk hins opinbera í stjórnun fyrirtækjanna og hvernig skuli framkvæma þá stefnu.
 - i. Eigendastefna hins opinbera ætti að vera samkvæm sjálfri sér og forðast ætti örar breytingar á meginmarkmiðum eða framkvæmd hennar.
 - ii. Í slíkri eigendastefnu ætti hið opinbera að skilgreina og forgangsraða markmiðum sínum.
 - iii. Stefnan ætti að fela í sér markmið um að raska ekki samkeppni og um arðsemi fyrirtækjanna.
 - iv. Eigendastefna og markmið opinberra fyrirtækja tengd henni ættu að vera opinber gögn, aðgengileg almenningi, og dreift til viðeigandi stjórnvalda, t.a.m. ráðuneyta, Alþingis og eftirlitstofnana.
- II. Hið opinbera ætti ekki að taka þátt í daglegum rekstri opinberra fyrirtækja, heldur veita þeim fulla sjálfsstjórn til að ná skilgreindum markmiðum sínum.
 - i. Athafnir hins opinbera sem virkur og upplýstur eigandi felast fyrst og fremst í setningu skýrrar eigendastefnu og gagnsæs ferlis við stjórnarskipan, sem og skilvirkri beitingu réttinda sinna sem eiganda.
 - ii. Svigrúm hins opinbera til að gefa stjórnnum opinberra fyrirtækja tilmæli ættu að takmarkast við mikilvæg málefni eða stefnur.
 - iii. Eigendastefna hins opinbera ætti að fela í sér skilgreiningu á þeim sviðum og tegundum ákvarðana sem hið opinbera er hæft til að veita tilmæli um.
- III. Hið opinbera ætti að láta stjórnir opinberra fyrirtækja um að sinna skyldum sínum og virða sjálfstæði þeirra.
 - i. Sjálfstæði stjórna felur það m.a. í sér að allir stjórnarmenn eiga að framkvæma skyldur sínar á óhlutdrægan hátt.
 - ii. Stjórnarmenn ættu ekki að starfa sem fulltrúar tiltekinnar hagsmunahópa, t.a.m. mismunandi kjósenda eða kjördæma.
 - iii. Stjórnarmenn ættu ekki að taka mið af pólitískum hagsmunum í störfum sínum.

- iv. Hið opinbera ætti að veigra sér við að kjósa marga stjórnarmenn úr stjórnarsýslunni til setu í stjórnnum opinberra fyrirtækja til að lágmarka áhættuna á hagsmunaárekstrum. Þetta á sérstaklega við opinber fyrirtæki sem starfa á samkeppnismörkuðum.
- v. Ekki ætti að skipa stjórnarmenn úr stjórnarsýslunni ef líkur eru á hagsmunaárekstrum eða þeir raunverulega til staðar. Stjórnarmenn úr stjórnarsýslunni ættu hvorki að taka þátt í reglusetningarákvörðunum er varða fyrirtækið né bera tiltekna skyldur eða ábyrgðir sem koma í veg fyrir að þeir geti eingöngu starfað í þágu hagsmuna fyrirtækisins.
- vi. Einungis ætti að kjósa stjórnarmenn úr stjórnarsýslunni ef þeir uppfylla tilskildar kröfur um hæfni og ef tryggt er að pólitískar áherslur hafi ekki áhrif á störf þeirra.
- vii. Stjórnarmenn úr stjórnarsýslunni ættu að bera sömu skyldur og ábyrgðir og aðrir stjórnarmenn og starfa í þágu hagsmuna fyrirtækisins og allra hluthafa þess.
- viii. Hið opinbera ætti almennt, við skipan stjórna opinberra fyrirtækja, að taka mið af *Leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja* útgefnum af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins og NasdaqOMX Íslandi.

IV. Skilgreina ætti hvaða aðilar innan stjórnarsýslunnar beita eignarréttindum hins opinbera.

- i. Ef margar stjórnarsýslueiningar koma að rekstri opinbers fyrirtækis þá ættu þær að samræma aðgerðir og stefnur sínar gagnvart fyrirtækinu og útbúa jafnframt heildstæða eigendastefnu.
- ii. Ef nefndir eru stofnaðar til að beita eignarréttindum hins opinbera þá ættu þær að vera sjálfstæðar eða undir stjórn tiltekna ráðuneytis.
- iii. Nefndir sem þessar ættu að samanstanda af fagfólki með lagalega, rekstrarlega og stjórnunarlega þekkingu. Að auki ættu nefndirnar að hafa yfir að ráða sérstakri þekkingu á því sviði sem hið opinbera fyrirtæki starfar á.

V. Upplýsa ætti um helstu samskipti opinberra fyrirtækja við aðrar opinberar einingar og skýra ætti hlutverk þeirra gagnvart hverjum öðrum.

- i. Opinber fyrirtæki ættu að hafa stöðugt samráð við Ríkisendurskoðun í þeim tilfellum þar sem þau njóta einhvers konar fyrirgreiðslu eða ábyrgðar frá hinu opinbera.
- ii. Veita ætti tölulegar og áreiðanlegar upplýsingar til almennings um hvernig opinberum fyrirtækjum er stjórnað í þágu hagsmuna hins opinbera.

VI. Hið opinbera ætti að beita eignarréttindum í samræmi við félagsform hvers fyrirtækis. Meginréttindi og skuldbindingar hins opinbera eru:

- i. Að eiga fulltrúa á hluthafafundum og að atkvæðaréttur þess sé nýttur.
 - » Skýra ætti frá því og ástæðum þess ef atkvæðisréttur hins opinbera er ekki nýttur.
- ii. Að koma á fót skilvirku og gagnsæju skipulagi um stjórnarkjör þegar hið opinbera er eini eða meirihlutaeigandi og taka virkan þátt í skipan stjórnarmanna.
 - » Hið opinbera ætti að tryggja að opinber fyrirtæki hafi skilvirka og faglega stjórn með viðeigandi dreifingu hæfni og reynslu.
 - » Skipan stjórnarmanna ætti að vera gagnsæ, skipulögð og byggð á mati á nauðsynlegri kunnáttu, hæfni og reynslu.
 - » Þegar hið opinbera er ekki eini hluthafinn ætti það að ráðfæra sig við aðra hluthafa um stjórnarskipan fyrir aðalfund fyrirtækisins.
- iii. Að setja upp upplýsingakerfi sem gerir reglubundið eftirlit og mat á frammistöðu opinberra fyrirtækja kleift.
 - » Hið opinbera ætti að þróa viðeigandi ferla og leggja til eiginlegar matsaðferðir á starfsemi opinberra fyrirtækja í ljósi yfirlýstra markmiða þess með eignarhaldinu.
- iv. Að viðhalda samfelldum samskiptum við ytri endurskoðendur og tiltekna opinberar stofnanir, þegar lagaumhverfi og stærð eignarhluta hins opinbera svo leyfir.
- v. Að tryggja að starfskjaraáætlanir fyrir stjórnir opinberra fyrirtækja endurspegli langtíma hagsmuni fyrirtækjanna og geti laðað að hæft fagfólk.

OPINBER FJÁRMÁLAFYRIRTÆKI

- a. Hið opinbera ætti að virða í hvívetna sjálfstæði stjórna opinberra fjármálafyrirtækja og ætti alls ekki taka þátt í daglegum rekstri þeirra. Stjórnir opinberra fjármálafyrirtækja ættu að bera ábyrgð og gegna skyldum sínum óháð pólitískum áhrifum sem gætu leitt til hagsmunaárekstra, t.a.m. þegar embættismenn sitja í stjórnnum.
- b. Stjórnarmenn úr stjórnsýslunni ættu ekki að mynda meirihluta stjórnar opinberra fjármálafyrirtækja.

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.

- I. Hið opinbera og opinber fyrirtæki ættu að tryggja að jafnræði sé gætt meðal allra hluthafa.
 - i. Opinber fyrirtæki ættu að þróa leiðbeiningar um jafna meðferð minnihluta hluthafa.
 - ii. Slíkar leiðbeiningar ættu að taka mið af ákvæðum hlutafélagalaga þar sem sú löggjöf er almennt talin fela í sér minnihlutavernd.
 - iii. Hið opinbera ætti að takmarka, eins og unnt er, notkun hlutabréfa með auknum áhrifum eða neitunarvaldi og upplýsa um hluthafasamninga og fjármagnsskipan sem heimilar hluthöfum að beita valdi yfir fyrirtækinu sem samræmist ekki eignarhlut þeirra.
- II. Opinber fyrirtæki ættu að leggja sérstaklega áherslu á gagnsæi í störfum sínum og veita öllum hluthöfum ítarlegar upplýsingar um starfsemina.
 - i. Minnihluta hluthafar og aðrir ættu að hafa aðgang að öllum nauðsynlegum gögnum um fyrirtækið m.a. til að geta tekið upplýsta ákvörðun um fjárfestingu í því.
 - ii. Eftir því sem við á ættu almennar reglur um innherjaviðskipti að gilda um opinber fyrirtæki, óháð félagsformi þeirra.
 - iii. Upplýsa ætti um alla hluthafasamninga í opinberum fyrirtækjum.
- III. Opinber fyrirtæki ættu að hafa virk samskipti og samráð við alla hluthafa.
 - i. Upplýsa ætti hluthafa tímanlega og kerfisbundið um mikilvæga viðburði á vegum fyrirtækjanna og væntanlega hluthafafundi.
 - ii. Opinber fyrirtæki ættu ekki að takmarka sig við gildandi lagaramma í upplýsingastefnu sinni heldur frekar ganga lengra í þeim efnum.
- IV. Greiða á fyrir þátttöku minnihluta hluthafa á hluthafafundum til að þeim sé kleift að taka þátt í grundvallarákvörðunum tengdum fyrirtækinu, svo sem kosningu stjórnar.

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.

- I. Hið opinbera og opinber fyrirtæki ættu að viðurkenna og virða réttindi hagsmunaaðila, hvort lögbundin eða samningsbundin.
 - i. Opinber fyrirtæki ættu að tryggja tímanlegan og reglulegan aðgang hagsmunaaðila að viðeigandi og áreiðanlegum upplýsingum til að þeim sé kleift að beita réttindum sínum.
 - ii. Hagsmunaaðilar ættu að búa yfir úrræðum til að leita réttar síns ef þeir telja á þeim brotið.
- II. Skráð opinber fyrirtæki, umfangsmikil, og þau sem sinna mikilvægum almannahagsmunum ættu að upplýsa um samskipti sín við hagsmunaaðila.
 - i. Skráð opinber fyrirtæki, umfangsmikil, þau sem starfa í þágu mikilvægra markmiða um almannahagsmuni og þau sem veita opinbera þjónustu ættu að miðla til fjárfesta, almennings og annarra hagsmunaaðila upplýsingum um stefnu sína gagnvart hagsmunaaðilum og hvernig eigi að framkvæma hana á skilvirknan máta.
 - ii. Opinber fyrirtæki ættu að upplýsa um samfélags- og umhverfisstefnur sínar þegar slíkt varðar tilgang þeirra og markmið.
- III. Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að útbúa innri siðareglur og upplýsa um hvernig þeim skuli fylgt. Siðareglur ættu að byggja á viðteknum venjum innanlands, vera í samræmi við alþjóðlegar skuldbindingar og eiga við um fyrirtækin jafnt sem dótturfélög þeirra.
 - i. Framkoma opinberra fyrirtækja og fulltrúa þeirra ætti að vera í samræmi við almenn siðferðisviðmið.
 - ii. Siðareglur ættu að gefa skýra og nákvæma leiðsögn um vænta hegðan allra starfsmanna og setja ætti upp áætlun um eftirfylgni.
 - iii. Stjórnir og yfirmenn opinberra fyrirtækja ættu að innleiða og styðja við framgang siðareglanna.

- iv. Siðareglur ættu að veita starfsmönnum rétt til að upplýsa til stjórnar ósiðlegt og/eða ólöglegt framferði yfirmanna og vinnubrögð í rekstri fyrirtækja sem telja mætti ósiðleg og/eða ólögleg. Einnig ættu þær að kveða á um agaviðurlög ef tilkynningar starfsmanna eru á rökum reistar.

OPINBER FJÁRMÁLAFYRIRTÆKI

- a. Innstæðueigendur eru sérstakir hagsmunaaðilar fyrir fjármálafyrirtæki og því ættu stjórnarmenn og stjórnendur þeirra að taka sérstakt tillit til og vernda hagsmuni þeirra.
- b. Stefnumótun opinberra fjármálafyrirtækja ætti að fela í sér mikilvægi tímanlegrar og opinskárrar umræðu um vandamál af öllu tagi, enda gætu þau haft skaðleg áhrif á orðspor þeirra og þar með hagsmuni hagsmunaaðila. Því ætti að koma á fyrirkomulagi þar sem starfsmenn eru hvattir til að veita upplýsingar um vandamál á sama tíma og nafnleynd þeirra er varin.

6. GAGNSÆI OG UPPLÝSINGAGJÖF

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

- I. 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.
 - i. Upplýsingarnar ættu að vera framsettar á þann hátt að almennir lesendur fái skýra sýn á heildarframmistöðu og vöxt fyrirtækjanna.
 - ii. Skýrslurnar ættu í meginatriðum að fela í sér upplýsingar um fjárhagslegan árangur og virði opinberra fyrirtækja, en að lágmarki fela í sér upplýsingar um heildarvirði eignasafns hins opinbera.
 - iii. Skýrslurnar ættu að fjalla um eigendastefnu hins opinbera og veita upplýsingar um með hvaða hætti hún hefur verið innleidd.
 - iv. Skýrslurnar ættu að kveða á um hvernig hið opinbera hefur beitt eignarrétti sínum, t.a.m. ef það hefur stofnað nefndir um fyrirtækin.
 - v. Skýrslurnar ættu að veita upplýsingar um stjórnarskipan opinberra fyrirtækja og breytingar þar á.
 - vi. Skýrslurnar ættu að fjalla um arðgreiðslur og helstu kennitölur fyrirtækjanna, þ.m.t. veltu, hagnað, fjárflæði, verga fjárfestingu, arðsemi eigin fjár og eiginfjárlutfall.
 - vii. Skýrslurnar ættu að fela í sér lykilupplýsingar um einstök þjóðhagslega mikilvæg opinber fyrirtæki.
 - viii. Hið opinbera ætti að birta skýrslurnar opinberlega, t.a.m. á vefsíðum, til að auðvelda aðgengi almennings að þeim.
- II. Opinber fyrirtæki ættu að koma sér upp skilvirkum innri endurskoðunarferlum og koma á innri endurskoðunardeild sem heyrir beint undir stjórn eða endurskoðunarnefnd.
 - i. Innri endurskoðendur ættu að skilgreina verklag til að safna og koma á framfæri nægilega nákvæmum upplýsingum um fyrirtækin.
 - ii. Innri endurskoðendur ættu að tryggja að verklag fyrirtækja sé nægilega vel útfært og vera í stakk búnir að ábyrgjast gæði upplýsinga frá fyrirtækjunum.
 - iii. Innri endurskoðendur ættu að hafa óhindraðan aðgang að formanni stjórnar, öðrum stjórnarmönnum og nefndarmönnum endurskoðunarnefndar.

- iv. Stjórn og endurskoðunarnefnd ættu að hvetja til samstarfs milli innri og ytri endurskoðenda.
- v. Það er góð framkvæmd að skýrsla um innri endurskoðun fylgi með reikningnum félagsins.

III. Opinber fyrirtæki, einkum stærri, ættu að undirgangast árlega sjálfstæða ytri endurskoðun byggða á alþjóðlegum endurskoðunarstöðlum. Sérstakir endurskoðunarferlar hjá hinu opinbera, ef um þá er að ræða, koma ekki í stað þessarar endurskoðunar.

- i. Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að þróa fullnægjandi fyrirkomulag við val á ytri endurskoðendum.
- ii. Ytri endurskoðendur ættu að vera óháðir stjórn félagsins og stærstu hluthöfum.
- iii. Ytri endurskoðendur opinberra fyrirtækja ættu að uppfylla sömu kröfur um óháði og ytri endurskoðendur einkafyrirtækja.

IV. Opinber fyrirtæki ættu að undirgangast sömu staðla um reikningshald og endurskoðun og skráð fyrirtæki.

- i. Opinber fyrirtæki ættu að öðru leyti að vera jafn gagnsæ og fyrirtæki skráð á skipulögðum verðbréfamarkaði.
- ii. Öll opinber fyrirtæki ættu að veita fjárhagslegar og ófjárhagslegar upplýsingar úr rekstri sínum, en bæði stærri fyrirtæki og skráð ættu að veita slíkar upplýsingar í samræmi við alþjóðlega viðurkennda staðla.

V. Opinber fyrirtæki ættu að birta lykilupplýsingar um þætti sem eru mikilvægir fyrir hið opinbera sem eiganda og almenning. Dæmi um slíkar upplýsingar eru:

- i. Greinargóð yfirlýsing um rekstrarmarkmið og hvernig eigi að ná þeim.
 - » Upplýsa ætti um hvernig fyrirtæki ætli að miðla málum ef markmið stangast á.
 - » Upplýsa ætti fjárfesta, markaði og almenning um markmiðin þegar hið opinbera er meirihluta hluthafi eða stjórnar fyrirtækinu að öðru leyti.
 - » Opinber fyrirtæki ættu að upplýsa um hvernig markmiðunum var náð með því að veita upplýsingar um mikilvæga árangursmælikvarða.
- ii. Hvort einhverjum leiðbeiningum um stjórnarhætti sé fylgt og þá hverjum.
 - » Skýra ætti frávik frá slíkum leiðbeiningum í samræmi við “fylgið eða skýrið” regluna.
 - » Ef opinber fyrirtæki fylgja eigin leiðbeiningum þá ættu þau að veita almenningi, Alþingi, eftirlitsaðilum og fjölmiðlum aðgang að þeim.
- iii. Hvernig eignarhalda og atkvæðaskipan fyrirtæksins er háttað.
 - » Upplýsa ætti um öll sérréttindi eða samninga sem gætu skekkt

- valdahlutföll innan fyrirtækisins, t.a.m. um hlutabréf með auknum áhrifum og neitunarvaldi.
- iv. Endurgjald til stjórnar og stjórnenda.
 - » Það er góð venja að slíkar upplýsingar séu veittar á einstaklingsgrundvelli.
 - » Að auki ætti að veita upplýsingar um starfslok, hvort sem þau eru samningsbundin eða um sé að ræða starfslok vegna töku lífeyris.
 - v. Áhættuþættir og ráðstafanir sem gripið er til vegna þeirra.
 - » Opinber fyrirtæki ættu í samræmi við endurskoðunarstaðla að upplýsa um allar eignir og skuldir utan efnahagsreiknings.
 - » Upplýsa ætti um öll samstarfsverkefni hins opinbera og einkaaðila (Public-Private Partnership).
 - vi. Öll fjárhagsaðstoð veitt af hálfu hins opinbera, þ.m.t. ríkisábyrgðir, og skuldbindingar sem fyrirtækin hafa tekið á sig.
 - » Upplýsa þarf um gagnkvæmar skyldur milli opinberra fyrirtækja og hins opinbera og um áhættuskiptingu þeirra á milli.
 - » Upplýsa þarf um ríkisábyrgðir, beina fjárstyrki og niðurgreiðslur af hálfu hins opinbera sem og aðrar skuldbindingar sem hið opinbera tekur á sig fyrir fyrirtæki.
 - » Upplýsingar sem þessar geta verið veittar af fyrirtækjunum sjálfum eða hinu opinbera.
 - vii. Allar lykilupplýsingar um viðskipti milli tengdra aðila.
 - » Veita ætti nægar upplýsingar til að unnt sé að meta sanngirni viðskiptanna og hvort þau hafi verið viðeigandi.
 - » Þessar upplýsingar gætu varðað kaup eins opinbers fyrirtækis á hlutafé í öðru.

OPINBER FJÁRMÁLAFYRIRTÆKI

- a. Innri og ytri endurskoðendur og stjórn ættu að tryggja það að reikningar opinberra fjármálafyrirtækja gefi réttmæta mynd af fjárhagsstöðu og frammistöðu þeirra í öllum meginatriðum.
- b. Lykilstjórnendur ættu að gefa stjórn reglulega skýrslu um lánveitingar til tengdra aðila, t.a.m. starfsmanna, stjórnenda og lykilhluthafa, og slíkar lánveitingar ættu að vera lagðar fyrir innri og ytri endurskoðendur til skoðunar.
- c. Öll viðskipti opinberra fjármálafyrirtækja við tengda aðila ættu að vera framkvæmd í samræmi við armslengdarsjónarmið og ekki á kjörum sem ganga gegn hagsmunum fyrirtækisins, hluthafa eða innstæðueigenda.

- d. Stjórnir ættu að tryggja viðeigandi upplýsingagjöf, til almennings og eftirlitsaðila, um stefnu fyrirtækisins tengda raunverulegum og hugsanlegum hagsmunaárekstrum.
- e. Stjórnir ættu að nýta vinnu innri og ytri endurskoðenda til að meta sjálfstætt upplýsingar frá stjórnendum um starfsemi og frammistöðu fyrirtækisins.
- f. Opinber fjármálafyrirtæki ættu að fylgja áreiðanlegum innri verkferlum sem fela m.a. í sér reglubundið eftirlit á fylgni við stjórnarháttarreglur, lög og reglur, staðla og stefnur sem fyrirtækið heyrir undir. Ferlar þessir ættu jafnframt að tryggja að frávík séu tilkynnt til viðeigandi stjórnenda, stjórnar, undirnefnda stjórna eða eftirlitsaðila.
- g. Árlega ættu óháðir stjórnarmenn að hitta ytri endurskoðendur, yfirmenn innri endurskoðunar, áhættustýringar og lögfræðisviðs fyrirtækisins án þess að hafa stjórnendur þess viðstadda.
- h. Starfskjör stjórnarmanna og stjórnenda ættu að vera í samræmi við venjur fyrirtækisins, langtímamarkmið, stefnumótun og regluumhverfi. Það gæti verið viðeigandi að fela sérstakri undirnefnd stjórnar, starfskjaranefnd, sem ætti að vera skipuð að meirihluta óháðum nefndarmönnum, að útfæra þessi mál til að draga úr hugsanlegum hagsmunaárekstrum.
- i. Þegar stjórnendur og starfsmenn eiga rétt á frammistöðutengdum þóknunum fyrir störf sín ættu slík starfskjör að vera háð hlutlausum skilyrðum sem hönnuð eru til að auka langtíma virði fyrirtækisins. Launahlutföll ættu jafnframt að vera fyrirfram ákveðin og innan heildar launastefnu fyrirtækisins til að koma í veg fyrir hvata til óhóflegrar áhættutöku.
- j. Starfskjarastefna opinberra fjármálafyrirtækja ætti að kveða á um skilyrði þess að stjórnarmenn eða lykilstjórnendur geti átt viðskipti með hlutabréf í fyrirtækinu og tengdra aðila sem fyrirtækið hefur mikilvægra fjárhaglegra hagsmuna að gæta.
- k. Tímanleg og nákvæm upplýsingagjöf um helstu atriði í starfsemi opinberra fjármálafyrirtækja, á vefsíðum þeirra, í ársskýrslum, árshlutaskýrslum, skýrslum stjórnar og í skýrslum til eftirlitsaðila, er æskileg. Upplýsingagjöf ætti að vera í samræmi við stærð, fjölbreytni, skipan eignarhalds, efnahagslegt mikilvægi og áhættumat fyrirtækisins, sem og hvort það er skráð á skipulegan verðbréfamarkað eða ekki.

- I. Stjórnir ættu að skoða hentugleika þess að setja hæfilegar takmarkanir á starfsemi í tilteknum lögsögum, og notkun fjármálagerninga, sem skortir gagnsæi.
 - » Stjórnir ættu að tryggja að stjórnendur komi á verklagi til að skilgreina og stýra áhættu sem tengist slíkum lögsögum og fjármálagerningum. Slíkt verklag ætti m.a. að: meta nauðsyn þess að starfa í slíkum lögsögum eða í gegnum slíka fjármálagerninga; bera kennsl á, meta og stýra áhættu þeim tengdum, bæði lagalegum og orðsporslegum; skilgreina og skilja tilgang slíkrar starfsemi og tryggja að notkun þeirra sé í samræmi við ætlaðan tilgang; fela í sér gerð nákvæmrar kostgæfnisskoðunar af hálfu stjórnenda.
 - » Endurskoðunarnefnd ætti að hafa umsjón með innri endurskoðun slíkra fjármálagerninga og starfsemi lögsagna af þessu tagi og ætti árlega að gefa stjórn félagsins skýrslu og/eða þegar mikilvæg atriði eða vankantar eru staðfestir.
 - » Viðeigandi verkferlar ættu að vera settir fyrir samþykki flókinna fjármálagerninga sem fyrirtækið ætlar að nota eða selja í starfsemi sinni.
 - » Stjórnendur ættu að tryggja að stjórninni og eftirlitsaðilum sé ávallt tilkynnt um tilvist og stýringu á áhættu tengdri lögsögum og fjármálagerningum af þessu tagi, þ.m.t. að þeim séu veittar upplýsingar um tilgang, stefnumótun, uppbyggingu, magn, áhættu og stjórnþæki tengd þessum atriðum.

7. VERKEFNI OG SKULDBINDINGAR STJÓRNA

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.

- I. Stjórnnum ætti að vera falið skýrt umboð og endanleg ábyrgð á frammistöðu fyrirtækisins. Stjórnir eiga að bera fulla ábyrgð gagnvart eigendum, aðhafast í þágu hagsmuna fyrirtækisins og koma jafnt fram við alla hluthafa.
 - i. Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að bera sömu skyldur og ábyrgðir eins og kveðið er á um í almenntri fyrirtækjalöggjöf.
 - ii. Kveða ætti á um skyldur stjórna í eigendastefnu hins opinbera, í samþykktum fyrirtækisins og í lögum um fyrirtækið ef um það gilda sérlög.
 - iii. Allir stjórnarmenn ættu að hafa þá lagalegu skuldbindingu að starfa í þágu hagsmuna fyrirtækisins og tryggja jafnræði meðal hluthafa.
 - iv. Stjórnarmenn ættu allir að bera sömu ábyrgð og skyldur, hvort sem þeir eru skipaðir af hinu opinbera eða öðrum hluthöfum, og ættu að bera bæði einstaklingsbundna og sameiginlega ábyrgð á störfum sínum.
 - v. Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að fylgja bestu framkvæmd í einkafyrirtækjum.
 - vi. Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að vera takmarkaðar í stærð og almennt ekki vera skipaðar fleiri en fimm stjórnarmönnum.
 - vii. Skýrsla stjórnar ætti að fylgja með ársreikningi fyrirtækisins en í henni ættu að fylgja upplýsingar um fjárhagslega afkomu félagsins, helstu áhættuþætti, þýðingarmikla viðburði, samskipti við hagsmunaaðila og áhrif tilmæla frá hinu opinbera á störf stjórnar og starfsemi fyrirtækisins.
- II. Stjórnir opinberra fyrirtækja ættu að sinna leiðsagnar- og eftirlitshlutverk sínu í samræmi við markmið sett af hinu opinbera. Stjórnir ættu að hafa umboð til að ráða og reka framkvæmdastjóra.
 - i. Stjórnir ættu að a) móta, vakta og endurskoða stefnumótun fyrirtækjanna innan ramma markmiða þeirra, b) koma á viðeigandi árangursmælikvörðum og greina mikilvæga áhættuþætti, c) vakta upplýsinga- og samskiptaferla og d) meta og fylgjast með frammistöðu stjórnenda.

- ii. Ráðning stjórnar á framkvæmdastjóra ætti að vera byggð á faglegum viðmiðum.
 - iii. Framkvæmdastjórar ættu ekki að athafna sig sem fulltrúar einstakra hagsmunahópa, t.a.m. kjördæma/kjósenda, og ættu að vera varðir gegn óviðeigandi pólitískum afskiptum.
 - iv. Reglur um ráðningu framkvæmdastjóra ættu að vera gagnsæjar og í samræmi við almenna skiptingu ábyrgðar milli framkvæmdastjóra, stjórnar og hins opinbera.
- III. Stjórnir eiga að vera þannig samsettar að þær geti beitt hlutlausri og sjálfstæðri dómgreind. Góð framkvæmd krefst aðskilnaðar milli stjórnarformanns og framkvæmdarstjóra.
- i. Það ætti að vera skýrt að meginskylda stjórnarmanna sé að starfa í þágu hagsmuna fyrirtækisins.
 - ii. Stjórnarmenn ættu ekki að koma fram sem fulltrúar þeirra sem skipuðu þá.
 - iii. Stjórnarmenn ættu að vera varðir gegn óviðeigandi pólitískum afskiptum.
 - iv. Í stjórnnum ætti að sitja nægilegur fjöldi óháðra stjórnarmanna. Þessir stjórnarmenn ættu að búa yfir viðeigandi hæfni og reynslu og æskilegt er að þeir séu ráðnir frá einkageiranum.
 - v. Fjölbreytileiki í stjórnnum er æskilegur.
 - vi. Stjórnarmenn ættu að upplýsa um alla mögulega og raunverulega hagsmunaárekstra til stjórnar sem ákveður hvernig skuli meðhöndla þá.
 - vii. Skilgreina ætti vinnulag til að meta og viðhalda skilvirkni í frammistöðu og sjálfstæði stjórnar. Stjórnarformaður ætti, í samráði við hið opinbera, að ákvarða mælikvarða á kunnáttu og reynslu sem þarf til að tryggja skilvirka starfsemi stjórnarinnar
- IV. Þegar þörf er á ættu stjórnir opinberra fyrirtækja að setja upp sérstakar undirnefndir sér til stuðnings, sérstaklega hvað varðar verkefni á sviði endurskoðunar, áhættustýringar og starfskjara.
- i. Hið opinbera ætti, þegar undirnefndir þessar eru ekki lögbundnar, að útbúa vinnureglur til að skilgreina þau tilvik sem gætu krafist aðkomu undirnefnda af þessu tagi. Vinnureglur ættu að byggja á nokkrum mælikvörðum, þ.m.t. stærð fyrirtækisins og hvort það búi við sérstaka áhættuþætti.
 - ii. Undirnefndir ættu að innihalda nægilegan fjölda óháðra nefndarmanna og ættu formenn þeirra ekki að koma úr röðum stjórnenda fyrirtækisins.
 - iii. Fjöldi óháðra nefndarmanna og tegund óhæðis þeirra, þ.e. óhæði frá félaginu og/eða frá stærstu hluthöfum, ætti að fara eftir tegund undirnefndanna, markaði fyrirtækjanna og líkum á hagsmunaárekstrum.
 - iv. Tilvist sérstakra undirnefnda ætti ekki að létta ábyrgð af stjórnnum fyrirtækjanna.

- v. Sérstakar undirnefndir ættu að starfa samkvæmt skriflegri heimild frá stjórn sem skilgreinir skyldur þeirra, heimildir og samsetningu.
- vi. Sérstakar undirnefndir ættu að gera grein fyrir störfum sínum gagnvart stjórn. Dreifa ætti fundargerðum af fundum undirnefnda til stjórnarmanna.

V. Stjórnir ættu árlega að meta eigin frammistöðu.

- i. Mat þetta ætti að fela í sér ítarlega skoðun á heildarframmistöðu stjórnar og skilvirkni sem og framlagi einstakra stjórnarmanna. Mat á einstökum stjórnarmönnum ætti ekki koma í veg fyrir gott samstarf innan stjórnarinnar.
- ii. Matið ætti að vera framkvæmt á ábyrgð stjórnarformanns og vera í samræmi við bestu venjur og aðferðir.
- iii. Í slíku mati ætti einnig að fjalla um málefni tengd stærð stjórnar, samsetningu og þóknunum til stjórnarmanna.
- iv. Við framkvæmd matsins ætti stjórnin að fá ráðgjöf frá utanaðkomandi og sjálfstæðum sérfræðingum, ásamt hinu opinbera.

OPINBER FJÁRMÁLAFYRIRTÆKI

- a. Hæfni og heilindi ættu að vera lykilmælikvarðar við skipan stjórnarmanna opinberra fjármálafyrirtækja.
 - » Stjórnir og stjórnendur ættu að búa yfir sameiginlegri þekkingu á öllum helstu þáttum í starfsemi fjármálafyrirtækja, þ.m.t. almennum bankarekstri, fjármálastarfsemi, áhættustýringu, regluverki og upplýsingatækni.
- b. Stjórnir ættu að samþykkja og hafa umsjón með þróun og framkvæmd stefnumótunar opinberra fjármálafyrirtækja.
 - » Í stefnumótun opinberra fjármálafyrirtækja ætti að taka sérstakt tillit til hagsmuna hluthafa og innstæðueigenda.
 - » Stefnumótun ætti að fela í sér skilgreiningu á meginmarkmiðum félagsins og strangar kröfur um fagmannleg vinnubrögð til að stemma stigu við spillingu, sjálfstöku og annarri ólöglegri, ósiðlegri og vafasamri hegðun fjármálafyrirtækja inn á við og út á við.
- c. Stjórnendur ættu að leggja áherslu á að tryggja trausta stjórnarhætti fjármálafyrirtækjanna og einskorða sig ekki við regluverk í þeirri viðleitni.

d. Stjórnarmenn ættu að:

- » Skilja áhættu í rekstri og starfsemi fjármálafyrirtækja.
- » Samþykkja heildarstefnumótun fyrirtækisins, þ.m.t. áhættustefnu og áhættustýringu.
- » Forðast hagsmunaárekstra, aðstæður sem gætu leitt til hagsmunaárekstra og skuldbindingar gagnvart öðrum fyrirtækjum.
- » Hitta reglulega lykilstjórnendur og innri endurskoðendur til að yfirfara stefnur fyrirtækisins og framvindu markmiða þess.
- » Setja og framfylgja skýrum mörkum á skyldum og ábyrgðum í allri starfsemi fyrirtækisins og dótturfélaga þess.
- » Tryggja að stjórnendur innleiði reglur sem takmarka, að hluta eða að fullu, athafnir, sambönd og aðstæður sem gætu dregið úr gæðum stjórnarháttar fyrirtækisins, t.a.m. hagsmunaárekstra, lánveitingar til starfsmanna og hluthafa og forgangsmeðferð til tengdra aðila.

e. Eigi stjórnarmaður opinbers fjármálafyrirtækis eða fyrirtæki honum tengd (sem eigandi, stjórnandi eða stjórnarmaður) í viðskiptum við fjármálafyrirtækið þar sem hann situr í stjórn, ætti nefnd skipuð öðrum stjórnarmönnum að yfirfara umfang og helstu skilmála þeirra viðskipta í samráði við stjórnendur. Slík yfirferð ætti að fara fram tvisvar á ári hið minnsta.

f. Stjórnir opinberra fjármálafyrirtækja ættu að huga sérstaklega að stofnun áhættustýringarnefndar sem hefði það hlutverk að veita stjórninni yfirsýn yfir starfsemi lykilstjórnenda í stýringu útlánaáhættu, markaðsáhættu, greiðsluhæfisáhættu, rekstraráhættu, orðsporsáhættu og annarrar áhættu fyrirtækisins.

g. Stjórnir móðurfélaga ættu að hafa yfirsýn með starfsemi dótturfélaga og ættu að tryggja nægilega samþættingu og samræmingu í stjórnarháttum þeirra og móðurfélagsins.

h. Ábyrgð stjórna ætti ekki að taka breytingum þrátt fyrir að opinber fjármálafyrirtæki úthýsi mikilvægum verkefnum.

i. Jafnvel í smærri opinberum fjármálafyrirtækjum ættu mikilvægar rekstrarákvarðanir að vera teknar af fleiri en einum aðila.

VIÐAUKI

Í starfshópi um stjórnarhætti opinberra fyrirtækja áttu sæti: Finnur Oddsson, framkvæmdastjóri Viðskiptaráðs (formaður), Þórður Friðjónsson, forstjóri NasdaqOMX Ísland, Hannes G. Sigurðsson, aðstoðarframkvæmdastjóri Samtaka atvinnulífsins, Þorgeir Eyjólfsson, forstjóri Lífeyrissjóðs Verzlunarmanna og Erlendur Magnússon, framkvæmdastjóri.

Við undirbúning leiðbeininga þessara var stuðst við eftirfarandi fyrirmyndir:

- » Basel Committee on Banking Supervision, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, 2006.
- » Basel Committee on Banking Supervision, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, 2006.
- » OECD, *Policy Brief on Corporate Governance of Banks*, 2008.
- » OECD, *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2005.
- » OECD, *Principles of Corporate Governance*, 2004
- » Samkeppniseftirlitið, *Leiðbeiningar: Ákvarðanir banka og stjórnvalda um framtíð fyrirtækja á samkeppnismörkuðum*, 2008.



VÍÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS



SAMTÖK ATVINNULÍFSINS

NASDAQ OMXTM

