



**STJÓRNARHÆTTIR
FYRIRTÆKJA
LEIÐBEININGAR**

5. ÚTGÁFA

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

Verkefnisstjóri: Marta Guðrún Blöndal, Viðskiptaráði Íslands
Hönnun og umbrot: Ásthildur Gunnarsdóttir, Viðskiptaráði Íslands

Ljósmyndir: Harpa
Prentun: Prentmet, umhverfsvottuð prentsmiðja

Útgefið í maí 2015
ISBN 978-9935-9135-4-8

Formáli

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja eru nú gefnar út í fimmta skipti á Íslandi. Útgáfuaðilar eru líkt og áður Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq Iceland. Fyrsta útgáfa leiðbeininganna kom út árið 2004 og hafa þær verið endurskoðaðar með reglubundnum hætti frá þeim tíma.

Óhætt er að segja að mikið vatn hafi runnið til sjávar frá fyrstu útgáfu leiðbeininganna. Íslenskt efnahagslíf hefur siglt í gegnum ólgusjó sem hægt er að draga mikinn lærdóm af. Þar má m.a. nefna þá staðreynd að ábyrgð stjórnna og stjórnenda fyrirtækja er umfangsmeiri en margir hefðu ætlað fyrir áratug síðan. Það kemur því ekki á óvart að sömu aðilar geri sér sífellt betur grein fyrir áhrifum góðra stjórnarháttanna á eigin frammistöðu og langtímaafkomu fyrirtækja.

Leiðbeiningum um góða stjórnarhætti er ætlað að nýtast sem verkfæri stjórnna og stjórnenda til að mæta þeirri ábyrgð sem á þeim hvílir. Það er jafnframt skoðun útgáfuaðila að með því að fylgja góðum stjórnarháttum megi styrkja innviði fyrirtækja og efla almennt traust gagnvart viðskiptalífnum. Hvort tveggja skiptir sköpum fyrir samkeppnishæfni íslenskra fyrirtækja.

Það er ástæða til að fagna þeirri vitundarvakningu um góða stjórnarhætti sem hefur átt sér stað á undanförunum árum. Upplag síðustu leiðbeininga var stærra en nokkru sinni fyrr og fyrirspurnum um efni þeirra og álitamál hefur fjölgað jafnt og þétt. Þá hefur fjöldi opinna funda og ráðstefna verið haldinn frá útgáfu síðustu leiðbeininga með aðkomu ýmissa ólíkra aðila. Að lokum ber að nefna að fjölmörg fyrirtæki hafa undirgengist úttektir á stjórnarháttum að eigin frumkvæði.

Þó ávallt megi gera betur eru þetta jákvæðar vísbendingar um að sífellt fleiri sjái sér hag í því að tileinka sér góða stjórnarhætti. Mikilvægt er að tryggja að sú þróun haldi áfram. Það er mat útgáfuaðila leiðbeininganna að til þess að svo megi verða þurfi áfram að halda uppi virkri umræðu og samstarfi ólíkra aðila í þessum mikilvæga málaflokki. Má þar nefna fyrirtæki, fjárfesta af ólíkum stærðum og gerðum, fjölmiðla, lánadrottna, eftirlitsaðila, menntastofnanir, rannsóknaraðila, ráðgjafa, atvinnulífssamtök og stjórnmalamenn. Það er í hag allra þessara aðila að góðir stjórnarhættir séu hafðir að leiðarljósi sem víðast.

Talsverðar breytingar hafa verið gerðar á leiðbeiningunum frá 4. útgáfu þeirra. Í endurskoðunarferlinu var lögð áhersla á að gera leiðbeiningarnar skýrari og notendavænni með almennum breytingum á formi, uppsetningu og orðalagi. Þá hefur verið bætt úr ýmsum ágöllum í takt við ábendingar frá notendum leiðbeininganna. Að lokum hafa tilmæli leiðbeininganna verið endurskoðuð með það að markmiði að leiðbeiningarnar henti íslensku atvinnulífi sem best, en séu á sama tíma í samræmi við alþjóðlega staðla og þróun.

Samhliða 5. útgáfu leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja opnar nýr vefur undir slóðinni **leidbeiningar.is**. Þar er hægt að nálgast rafræna útgáfu af leiðbeiningunum, tæmandi lista yfir efnisbreytingar frá fyrri útgáfu og ítarefni tengt stjórnarháttum. Rafræn útgáfa leiðbeininganna er gagnvirk og aðlagar sig að tölvum og snjalltækjum af ólíkum stærðum og gerðum. Það er von útgáfuaðila að með þessari breytingu verði leiðbeiningarnar enn aðgengilegri og notendavænni en áður.

Þakkir

Í starfshópi um stjórnarhætti fyrirtækja sátu fulltrúar útgáfuaðila ásamt sérfræðingum úr atvinnulífi og háskólasamfélaginu. Í hópnun sátu: Þórunn Jónsdóttir forseti viðskiptadeildar Háskólans í Reykjavík (formaður), Bergþóra Halldórsdóttir lögfræðingur hjá Samtökum atvinnulífsins, Frosti Ólafsson framkvæmdastjóri Viðskiptaráðs Íslands, Haraldur I. Birgisson lögfræðingur hjá Deloitte, Hildur Árnadóttir forstöðumaður fjárfýringar hjá Íslandsbanka, Hjörleifur Pálsson ráðgjafi og formaður stjórnar Háskólans í Reykjavík og Páll Harðarson forstjóri Kauphallarinnar. Verkefnisstjóri var Marta Guðrún Blöndal lögfræðingur Viðskiptaráðs Íslands.

Útgáfuaðilar, starfshópurinn og verkefnisstjóri 5. útgáfu leiðbeininganna vilja koma á framfæri þakklæti fyrir aðstoð og ábendingar frá þeim fjölmörgu aðilum sem tóku þátt í endurskoðun leiðbeininganna. Leitað var til fulltrúa aðildarfyrirtækja Viðskiptaráðs og Samtaka atvinnulífsins, fulltrúa mennta- og eftirlitsstofnana, ýmissa sérfræðinga í stjórnarháttum fyrirtækja, erlendra fræðimanna á sviði stjórnarháttanna auk fjölmargra stjórnarmanna íslenskra fyrirtækja. Framlag allra hlutaðeigandi hefur verið ómetanlegt og hefur skilað þeim jákvæðu breytingum sem nú eiga sér stað á leiðbeiningum um góða stjórnarhætti.



Efnisyfirlit

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja	8
1 Hluthafar og hluthafafundur	11
1.1 Aðalfundur og hluthafafundur	11
1.2 Mæting forsvarsmanna á hluthafafundi	12
1.3 Kosning fundarstjóra	12
1.4 Hlutaskrá	12
1.5 Tilnefningarnefnd	13
2 Stjórn	17
2.1 Meginhlutverk og skyldur stjórnar	17
2.2 Stærð og samsetning stjórnar	17
2.3 Óháðir stjórnarmenn	18
2.4 Samstarf, samskipti og markmiðasetning	21
2.5 Starfsreglur stjórnar	21
2.6 Árangursmat	22
2.7 Starfskjarastefna	23
2.8 Áhættustjórnun og innra eftirlit	25
2.9 Samfélagsleg ábyrgð og siðferði	26
2.10 Samskipti við hluthafa	26
2.11 Fundargerðir stjórnarfunda	27



3	Stjórnarmenn	29
3.1	Stjórnarformaður	29
3.2	Stjórnarmenn	30
4	Framkvæmdastjóri	33
4.1	Upplýsingar um framkvæmdastjóra	33
4.2	Hlutverk framkvæmdastjóra	33
5	Undirnefndir stjórnar	35
5.1	Stofnun og störf undirnefnda	35
5.2	Upplýsingaskylda undirnefnda	35
5.3	Endurskoðunarnefnd	36
5.4	Starfskjaranefnd	37
6	Upplýsingar um stjórnarhætti	41
6.1	Stjórnarháttayfirlýsing	41
6.2	Vefsíða félagsins	42

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja

Meginmarkmið leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja er að stuðla að góðum stjórnarháttum með því að skýra hlutverk og ábyrgð stjórnenda fyrirtækja og auðvelda þeim þannig að rækja störf sín og um leið treysta hag hluthafa og annarra hagsmunaaðila. Leiðbeiningarnar fela í sér tilmæli til viðbótar við lög og reglur og þeim fylgir meiri sveigjanleiki en slíku regluverki, enda er erfitt að setja viðmið sem henta fyrirtækjum af öllum stærðum og gerðum.

Rétt er að hafa í huga samkvæmt hlutafélagalögum skulu vald og ábyrgð innan fyrirtækja skiptast í þrjá meginþætti, hluthafafund, stjórn og framkvæmdastjóra. Vald og áhrif hluthafa takmarkast þannig við hluthafafundi en stjórn félags sækir umboð sitt til fundarins og fer með stjórn félagsins á milli hluthafafunda. Það er síðan á ábyrgð stjórnar að ráða framkvæmdastjóra félagsins (einn eða fleiri) og kalla hann til ábyrgðar varðandi rekstur félagsins. Framkvæmdastjóri ber ábyrgð á daglegum rekstri félagsins og skal í þeim efnum fara eftir stefnu og fyrirmælum stjórnar. Góðir stjórnarhættir snúast öðru fremur um að skipting valds og ábyrgðar sé með þeim hætti sem þrískipting hlutafélagaformsins gerir ráð fyrir, skýr mörk séu á milli vald- og ábyrgðarsviðs hvers þáttar og að aðilar hlutist ekki til um málefni sem eru á forræði annars aðila.

Uppsetning 5. útgáfu leiðbeininganna er töluvert frábrugðin uppsetningu fyrri útgáfa. Þau tilmæli sem fyrirtæki þurfa að fylgja eða skýra frávik frá eru nú merkt með númerum eftir röð. Í upphafi flestra kafla leiðbeininganna er nú að finna stutt inngangsorð í skygðum kassa. Þessum inngangsorðum er ætlað að vera til skýringar á leiðbeiningum viðkomandi kafla og er ekki ætlast til þess að fyrirtæki skýri frávik frá því sem fram kemur í þeim. Þá fylgja mörgum ákvæðum leiðbeininganna nánari útskýringar sem eru merktar sérstaklega. Ekki þarf að skýra frávik frá því sem fram kemur í slíkum skýringum. Til að koma í veg fyrir óvissu um kröfur leiðbeininganna hefur samræmi í orðalagi leiðbeininganna verið aukid og er nú til að mynda notast við orðalagið „stjórn skal“ þegar um er að ræða tilmæli til stjórnar.

Þessi útgáfa leiðbeininganna gildir frá og með 1. júní 2015.¹

Hvaða fyrirtækjum er ætlað að fylgja leiðbeiningunum?

Leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja er sérstaklega beint að einingum tengdum almannahagsmunum, en það eru fyrirtæki með verðbréf sín skráð á skipulegum verðbréfamarkaði, lífeyrissjóðir, lánastofnanir og váttryggingafélög.² Rétt er að geta þess

1 Með gildistöku er átt við að þessi útgáfa taki til ákvarðana um fyrirkomulag stjórnarháttanna sem teknar eru eftir það tímamark. Í ýmsum tilfellum getur reynst heppilegra að fyrirbyggjandi fyrirkomulag eða yfirlýsingar gildi fram að ákveðnum tímamarki, t.a.m. til loka reikningsskilaárs eða fram að næsta aðalfundi.

2 Samkvæmt lögum nr. 79/2008 um endurskoðendur, sbr. lög. 80/2008 um ársreikninga eru einingar tengdar almannahagsmunum; a) Lögáðilar 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.

að fjármálafyrirtækjum og váttryggingafélögum ber lagaskylda til að fylgja viðurkenndum leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja.³

Leiðbeiningarnar um stjórnarhætti fyrirtækja gagnast þó öllum fyrirtækjum, óháð stærð þeirra og starfsemi. Þá er enn fremur æskilegt að opinber fyrirtæki taki mið af leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja í starfsemi sinni.

„Fylgið eða skýrið“ reglan

Grundvöllur leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja er „fylgið eða skýrið“ reglan (e. comply or explain). Reglan veitir stjórnnum fyrirtækja svigrúm til að ákveða að hve miklu leyti einstaka þættir leiðbeininganna henta viðkomandi fyrirtæki. Þannig getur fyrirtæki talist starfa í samræmi við leiðbeiningarnar þó að það víki frá einhverjum efnisatriðum þeirra. „Fylgið eða skýrið“ reglan leggur hins vegar þá skyldu á herðar stjórna að þær útskýri skilmerkilega öll frávik frá leiðbeiningunum í stjórnarháttayfirlýsingu viðkomandi félags.

Þetta fyrirkomulag býður upp á sveigjanleika fyrir fyrirtæki til þess að sníða stjórnarháttaleiðbeiningar að stærð sinni, uppbyggingu og starfssviði. Það hvetur stjórnir og stjórnendur einnig til þess að íhuga og meta stjórnarhætti sína reglulega.

Þegar félag ákveður að víkja frá leiðbeiningum um stjórnarhætti skal það skýra eftirfarandi atriði:

- Með hvaða hætti það hefur vikið frá leiðbeiningunum.
- Ástæður þess að vikið hefur verið frá leiðbeiningunum.
- Hvernig ákveðið var innan félagsins að víkja frá tilmælunum sem um ræðir.
- Hvaða aðgerða var gripið til til að vega upp á móti frávikum og hvernig þær samræmast undirliggjandi markmiðum leiðbeininganna í heild eða að hluta.
- Ef frávik er tímabundið skal stjórn skýra hvernig leiðbeiningunum verði mætt síðar.

Skýringarnar sem um ræðir skulu settar fram með skýrum hætti í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins þannig að auðvelt sé fyrir hluthafa, fjárfesta og aðra hagsmunaaðila að glöggva sig á þeim. Skulu einkenni og sérstakar aðstæður viðkomandi félags, svo sem stærð, uppbygging og eignarhald félagsins, einnig útlistuð.

³ Sjá 3. mgr. 19. gr. laga um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002 og 3. mgr. 6. gr. laga um váttryggingastarfsemi nr. 56/2010.



1 Hluthafar og hluthafafundur

Hluthafar fara með ákvörðunarvald sitt á hluthafafundi sem fer með æðsta vald í málefnum félagsins. Fyrirkomulag og framkvæmd hluthafafunda skal vera þannig að hluthafar geti beitt ákvörðunarvaldi sínu á skilvirkan og upplýstan hátt.⁴

1.1 Aðalfundur og hluthafafundur

- 1.1.1 Þegar stjórn skipuleggur aðalfund félags skal hún stuðla að því að hluthafar geti beitt ákvörðunarvaldi sínu og komið sjónarmiðum sínum á framfæri. Skal hluthöfum m.a. gert kleift að taka þátt í hluthafafundi rafrænt, að hluta til eða að fullu, þ.m.t. greiða atkvæði án þess að vera á staðnum.⁵



Við undirbúning aðalfunda er mikilvægt að tryggja þátttöku hluthafa og að þeir fái tækifæri til þess að koma sjónarmiðum sínum á framfæri. Þannig geta hluthafar komið að stjórn og þróun félagsins til bæði skemmrri og lengri tíma.

- 1.1.2 Þegar tími og dagsetning aðalfundar hafa verið ákveðin, helst eigi síðar en tveimur mánuðum fyrir lok reikningsárs félagsins, skal upplýsa um það á vefsíðu þess. Einnig skal upplýsa um lokadagsetningu fyrir hluthafa til að leggja fram mál og/ eða tillögur sem taka á til meðferðar á fundinum.
- 1.1.3 Fundarboð og öll gögn sem varða aðalfund félags skulu vera hluthöfum aðgengileg nógu tímanlega og þannig sett fram að hluthafar hafi tækifæri til að mynda sér upplýsta skoðun á málefnum þeim sem tekin verða fyrir á fundinum.
- 1.1.4 Í fundarboði skal tilgreint á hvaða tungumáli fundurinn mun fara fram svo og tungumál fundargagna. Fari fundurinn fram eða séu fundargögn á öðru tungumáli en íslensku skulu helstu atriði fundarins jafnframt gerð aðgengileg í útdrætti á íslensku. Að auki skal tilgreint í fundarboði hvort túlkun/þýðing framsöguerinda og gagna muni standa hluthöfum til boða.
- 1.1.5 Í fundarboði skal kynna tillögur tilnefningarnefndar og önnur framboð til stjórnarsetu.⁶
- 1.1.6 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.⁷
- Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.

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

5 80. gr. a. laga um hlutafélög nr. 2/1995 (hér eftir hfl.) og 55. gr. a laga um einkahlutafélög nr. 138/1994 (hér eftir ehfl.) kveða á um að ef ekki sé kveðið á um annað í samþykktum félags geti félagsstjórn ákveðið að hluthafar geti tekið þátt í hluthafafundum rafrænt.

6 Sjá umfjöllun um tilnefningarnefnd í lið 1.5.

7 Sbr. 4. mgr. 63. gr. a. hfl.

- Hvenær viðkomandi tók fyrst sæti í stjórn félagsins.
- 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.⁸
- Önnur tengsl við félagið sem lýst er í lið 2.3 (óháðir stjórnarmenn), séu þau fyrir hendi, og þá mat stjórnar eða tilnefningarnefndar á því hvort stjórnarmaðurinn teljist óháður.

1.2 Mæting forsvarsmanna á hluthafafundi

- 1.2.1 Stjórnarformaður og tilskilinn meirihluti⁹ stjórnarmanna skulu vera viðstaddir hluthafafundi, ásamt framkvæmdastjóra.
- 1.2.2 Endurskoðandi félagsins og ekki færri en einn nefndarmaður allra undirnefnda stjórnar skulu vera viðstaddir aðalfund.
- 1.2.3 Hafi tilnefningarnefnd verið skipuð skal í það minnsta einn nefndarmaður hennar vera viðstaddur aðalfund.
- 1.2.4 Sá aðili sem tilnefndur er eða býður sig fram til stjórnarstarfa skal vera viðstaddur aðalfund félagsins nema gild ástæða sé fyrir fjarveru hans.
- 1.2.5 Hafi ofangreindir forsvarsmenn félagsins ekki tök á að sækja hluthafafundi þess skal þátttaka þeirra tryggð með öðrum hætti, t.a.m. rafrænum hætti.

1.3 Kosning fundarstjóra

- 1.3.1 Hafi tilnefningarnefnd verið skipuð skal hún gera tillögu að fundarstjóra fyrir hluthafafundi félagsins. Geta skal tillögu nefndarinnar í fundarboði.
- 1.3.2 Hafi tilnefningarnefnd ekki verið skipuð kýs fundurinn fundarstjóra úr hópi hluthafa eða annarra, nema samþykktir félagsins kveði á um annað.¹⁰

1.4 Hlutaskrá

- 1.4.1 Stjórnin skal sjá til þess að til staðar sé skilvirkt kerfi við uppfærslu hlutaskrár þannig að hún geymi réttar upplýsingar á hverjum tíma. Í hlutaskrá skulu færðar upplýsingar um atkvæðisrétt hluthafa og skal þar jafnframt geta allra þeirra samstæðutengsla sem félagið er í.

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ Sbr. 1. mgr. 90. gr. hfl.



Jafnframt er æskilegt að í hlutaskrá sé gerð grein fyrir forsvarsmönnum þeirra félaga sem skráðir eru hluthafar í félaginu. Við mat á því hvort forsvarismaður skuli skráður í hlutaskrá má til að mynda líta til þess hve stór eignarhlutur viðkomandi hluthafa er.

- 1.4.2 Á hluthafafundi skal hlutaskrá félagsins vera aðgengileg hluthöfum, hvort heldur sem er prentuð eða í rafrænu formi.

1.5 Tilnefningarnefnd

Hlutverk tilnefningarnefndar er að tilnefna einstaklinga til stjórnarsetu. Í störfum sínum skal nefndin vinna að hagsmunum allra hluthafa og gæta þess að einstaklingar sem tilnefndir eru búi sem heild yfir nægilegri þekkingu og reynslu til þess að rækja hlutverk sitt.



Tilnefningarnefnd hefur ráðgefandi hlutverk við val á stjórnarmönnum og leggur tillögur fyrir aðalfund. Aðalfundur kýs eftir sem áður, og í samræmi við löggjöf, stjórnarmenn. Með skipan tilnefningarnefndar er komið á skýru fyrirkomulagi tilnefningar stjórnarmanna á aðalfundi félagsins sem m.a. skapar hluthöfum þess forsendur fyrir upplýstri ákvarðanatöku. Einnig eru líkur auknar á því að í heild beri stjórn félagsins með sér 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.

Skipun nefndarmanna

- 1.5.1 Hluthafafundur skal skipa tilnefningarnefnd eða ákveða hvernig hún skuli skipuð.



Hluthafafundur getur til að mynda ákveðið að stjórn félagsins skuli skipa tilnefningarnefnd. Geta skal um fyrirkomulag skipunar í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins. Æskilegt er að hluthafafundur taki afstöðu til þess hvernig nefndin skuli skipuð, hlutverks hennar, fyrirkomulags greiðslna til nefndarmanna og starfshátta nefndarinnar. Geta má þessara atriða í samþykktum félagsins.

- 1.5.2 Tilnefningarnefnd skal vera skipuð þremur mönnum hið minnsta og skal meirihluti nefndarinnar vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Við mat á óháði nefndarmanna skal miðað við sömu sjónarmið og þegar óháði stjórnarmanna er metið.¹¹ Nefndin getur verið skipuð tveimur mönnum en þá skulu þeir báðir vera óháðir félaginu. Í það minnsta einn nefndarmanna skal vera óháður stórum hluthöfum félagsins.
- 1.5.3 Stjórnarmönnum félagsins er heimilt að sitja í tilnefningarnefnd en þeir skulu ekki mynda meirihluta hennar. Þá skulu þeir ekki gegna formennsku í nefndinni. Þetta á jafnt við um formann stjórnar og aðra stjórnarmenn.

¹¹ Sjá umfjöllun um óháði stjórnarmanna í lið 2.3.

Æskilegt getur verið að formaður stjórnar eða annar stjórnarmaður sitji í nefndinni. Þannig má tryggja nefndinni yfirsýn yfir störf stjórnar félagsins.

1.5.4 Hvorki stjórnendur félagsins né starfsmenn þess skulu eiga sæti í tilnefningarnefnd.

1.5.5 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 óháði ráðgjafa þessara. Við mat á óháði ráðgjafa skal miðað við sömu sjónarmið og þegar óháði stjórnarmanna er metið.¹²

1.5.6 Tilkynna skal um skipun nefndarmanna á vefsíðu félagsins ekki síðar en sex mánuðum fyrir aðalfund.

Þessi tímamörk verður sérstaklega að hafa í huga ef aðalfundur hefur falið stjórn eða öðrum að skipa tilnefningarnefnd.

Hlutverk og verlag tilnefningarnefndar

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

1.5.8 Hlutverk tilnefningarnefndar skal meðal annars að felast í því að:

- Meta tilvonandi stjórnarmenn út frá hæfni, reynslu og þekkingu. Skal hún hafa þau sjónarmið sem fram koma í lið 2.2 (stærð og samsetning stjórnar) í huga við matið. Þá skal hún einnig notast við niðurstöður árangursmats stjórnar er varðar samsetningu stjórnar og hæfni stjórnarmanna.¹³
- Meta óháði tilvonandi stjórnarmanna í samræmi við það sem fram kemur í lið 2.3.
- Gæta að kynjahlutföllum í stjórn félagsins.¹⁴
- Undirbúa og leggja fram tillögur, byggðar á ofangreindu mati, um kosningu stjórnarmanna á aðalfundi félagsins.

1.5.9 Við framkvæmd starfa sinna skal tilnefningarnefnd taka mið af heildarhagsmunum hluthafa félagsins. Hlutverk og helstu verkefni nefndarinnar skulu tilgreind í starfsreglum hennar og skulu þau taka mið af þörfum félagsins. Starfsreglur tilnefningarnefndar skulu birtar á vefsíðu félagsins.

Við störf sín getur tilnefningarnefnd meðal annars leitað til sitjandi stjórnar og undirnefnda stjórnar til að afla viðeigandi upplýsinga.

1.5.10 Tilnefningarnefnd skal óska eftir tillögum frá hluthöfum tímanlega fyrir aðalfund félags.

¹² Sjá umfjöllun um óháði stjórnarmanna í lið 2.3.

¹³ Sjá umfjöllun um árangursmat stjórnar í lið 2.6.

¹⁴ Sjá 1. mgr. 63. gr. hfl. og 1. mgr. 39. gr. ehfl.



Eðlilegt er að tilnefningarnefnd óski eftir tillögum að stjórnarmönnum frá hluthöfum tímanlega til þess að hún hafi svigrúm til að meta framkomnar tillögur.

- 1.5.11 Á vefsíðu félagsins skal upplýsa um hvernig hluthafar geta lagt fram tillögur fyrir tilnefningarnefndina og hvernig aðrir geta komið framboðum sínum á framfæri.
- 1.5.12 Tillögur tilnefningarnefndar (og önnur framboð til stjórnarsetu) skulu kynntar í fundarboði aðalfundar og vera aðgengilegar hluthöfum á vefsíðu félagsins eins fljótt og kostur er, en a.m.k. tveimur virkum dögum fyrir fundinn.
- 1.5.13 Á aðalfundi félagsins skal tilnefningarnefnd gera grein fyrir því hvernig hún hafi hagað störfum sínum og rökstyðja tilnefningar sínar. Rökstuðning nefndarinnar skal einnig birta á vefsíðu félagsins.



2 Stjórn

2.1 Meginhlutverk og skyldur stjórnar

Stjórn félags fer með æðsta vald þess á milli hluthafafunda. Skal hún annast um að skipulag félags og starfsemi sé jafnan í réttu og góðu horfi. Stjórn skal jafnframt stuðla að viðgangi félagsins og langtímaárangri og hafa eftirlit með daglegum rekstri þess.

2.1.1 Meginhlutverk stjórnar eru eftirfarandi:

- Að fara með æðsta vald í málefnum félags milli hluthafafunda, stuðla að viðgangi félagsins og hafa eftirlit með daglegum rekstri þess. Skal stjórnin leggja reglulega mat á frammistöðu stjórnenda félagsins og það hvernig stefnumótun félagsins er hrint í framkvæmd.
- Að hafa forystu, ásamt framkvæmdastjóra,¹⁵ um að móta stefnu, setja markmið og skilgreina áhættuviðmið félagsins, bæði til skemmri og lengri tíma.
- Að 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.
- Að sjá til þess að félagið starfi í samræmi við gildandi lög og reglur.
- Að hafa með höndum ráðningu og uppsögn framkvæmdastjóra félagsins.

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.

2.2.1 Samsetning stjórnar skal vera í samræmi við starfsemi og stefnu félagsins, þróunarstig þess og aðra viðeigandi þætti í rekstri þess og umhverfi. Stjórnin skal bera með sér fjölbreytni og breidd í hæfni, reynslu og þekkingu og skal stefnt að því að kynjahlutföll í stjórn séu sem jöfnust.¹⁶



Stjórnnum fyrirtækja er ætlað að veita stjórnendum aðhald og hvatningu og tryggja sem best að skipulag félags og starfsemi sé jafnan í réttu og góðu horfi. Mikilvægt er að stjórnina skipi aðilar sem hafa þekkingu og reynslu til að sinna starfi sínu af kostgæfni. Þá er ekki síður mikilvægt að hugað sé að samsetningu stjórnar, þannig að hæfileg breidd náist hvað varðar þekkingu, hæfileika og færni og gætt sé að því að ekki sé skortur á mikilvægum þáttum. Þannig verður ávinningurinn af fjölskipaðri stjórn sem mestur.

¹⁵ Hér og annars staðar í leiðbeiningunum er átt við framkvæmdastjóra/forstjóra sem ráðinn er af stjórn, en ekki framkvæmdastjóra deilda eða sviða.

¹⁶ Sjá 1. mgr. 63. gr. hfl. og 1. mgr. 39. gr. ehfl.

2.2.2 Aðeins einn¹⁷ stjórnarmaður má vera daglegur stjórnandi félags eða meðlimur í framkvæmdastjórn félagsins eða dótturfélags þess.

Lög um hlutfélög heimila setu stjórnenda félagsins í stjórn þó að þeir megi ekki mynda meirihluta stjórnar. Hér eru því gengið lengra í að takmarka fjölda daglegra stjórnenda félagsins í stjórn en leiðir af lögum. Ástæða þess er að ein veigamesta skylda stjórnarinnar felst í að hafa eftirlit með daglegum rekstri félagsins og þar með stjórnendum þess. Myndi stjórnendur félagsins 40% stjórnar, t.d. ef tveir af fimm stjórnarmönnum eru stjórnendur félagsins, dregur það úr getu hennar til að sinna eftirlitshlutverki sínu.

2.3 Óháðir stjórnarmenn

Til að stuðla að því að stjórnin vinni að hagsmunum félagsins og allra hluthafa skal gæta að óháði stjórnarmanna gagnvart félaginu, stjórnendum þess og stórum hluthöfum.

2.3.1 Meirihluti stjórnarmanna skal vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess.

Ein veigamesta skylda stjórnarinnar er að hafa eftirlit með þeim sem annast daglegan rekstur félagsins. Ef stjórnarmaður er tengdur félaginu með þeim hætti að ekki sé hæfið yfir vafa að hans eigin hagsmunir gætu haft áhrif á ákvarðanatöku gagnvart félaginu og stjórnendum þess rýrir það getu hans til að sinna eftirlitshlutverki gagnvart stjórnendum.

2.3.2 Stjórnarmaður er ekki óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess:

- 1.** Ef hann er eða hefur verið starfsmaður félagsins eða nátengds félags¹⁸ undanfarin þrjú ár áður en hann tekur sæti í stjórn félagsins.
- 2.** Ef hann þiggur eða hefur þegið verulegar greiðslur¹⁹ frá félaginu, nátengdu félagi eða daglegum stjórnendum þess, fyrir utan stjórnarlaun, t.d. sem ráðgjafi eða verktaki, 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.

¹⁷ Hér er miðað við fimm manna stjórn.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

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.
6. Ef hann er tengdur nánum fjölskylduböndum²⁰ 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 réttlætjanlegt að telja stjórnarmanninn óháðan.



Þau tilvik 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 og félagsins geta skarast, bæði í reynd og ásýnd. Má í því samhengi til að mynda líta til þess hvort stjórnarmaðurinn hafi verið óháður félaginu samfelld 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.

Framangreinda mælikvarða á óháði á ekki að túlka 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 koma í veg fyrir hagsmunaárekstra sem gætu komið upp í starfi hans sem stjórnarmaður.

- 2.3.3 Að minnsta kosti tveir²¹ þeirra stjórnarmanna sem óháðir eru félaginu og daglegum stjórnendum þess skulu jafnframt vera óháðir stórum hluthöfum félagsins.²²



Tilmæli um að tveir stjórnarmenn skuli vera óháðir stórum hluthöfum styðja við það markmið að stjórnin starfi í þágu félagsins og allra hluthafa þess. Þótt tilmælin séu til þess fallin að draga úr áhrifum stórra hluthafa í stjórn félagsins þá heimila þau að meirihluti stjórnarmanna sé tengdur stórum hluthöfum á einn eða annan hátt. Eru þessi tilmæli því í senn í takt við sjónarmið um virkt eignarhald og vernd minnihluta hluthafa.

- 2.3.4 Við mat á óháði stjórnarmanns gagnvart stórum hluthöfum²³ skal líta heildstætt til beinna og óbeinna tengsla hans við viðkomandi hluthafa. Geta þau viðmið sem nefnd eru í lið 2.3.2 til að mynda komið til álita við mat á því hvort stjórnarmaður geti talist óháður stórum hluthöfum félagsins. Stjórnarmaður getur þó aldrei talist

20 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.

21 Hér er miðað við fimm manna stjórn.

22 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.

23 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.

óháður stórum hluthöfum við eftirfarandi aðstæður:

1. Ef hann hefur bein eða óbein yfirráð yfir félaginu eða er stjórnarmaður eða starfsmaður hjá aðila sem hefur yfirráð yfir félaginu.
2. Ef hann á stóran hlut í félaginu eða er stjórnarmaður eða starfsmaður hjá aðila sem á stóran hlut í félaginu.




Líkt og á við um óhæði gagnvart félaginu eiga tilmæli um óhæði gagnvart stórum hluthöfum ekki að koma í veg fyrir bestu mögulegu samsetningu stjórnar með tilliti til starfsemi félagsins. 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 koma í veg fyrir hagsmunaárekstra sem gætu komið upp í starfi hans sem stjórnarmanns.

- 2.3.5 Stjórnin metur sjálf hvort sitjandi stjórnarmaður sé á hverjum tíma óháður félaginu og stórum hluthöfum þess. Stjórn félagsins skal jafnframt meta óhæði tilvonandi stjórnarmanna fyrir aðalfund félagsins, hafi tilnefningarnefnd ekki verið skipuð, og gera niðurstöðu sína aðgengilega hluthöfum.
- 2.3.6 Stjórnarmenn skulu leggja fram viðeigandi upplýsingar til að auðvelda mat á óhæði þeirra og tilkynna um breytingar sem verða á högum þeirra sem geta haft áhrif á það hvort þeir teljist óháðir. Þeir skulu meðal annars leggja fram upplýsingar um eftirfarandi atriði:
 - Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferil.
 - Hvenær viðkomandi tók fyrst sæti í stjórn félagsins.
 - Önnur trúnaðarstörf, t.a.m. stjórnarsetu í öðrum félögum.
 - Eignarhluti í félaginu, beint eða í gegnum tengda aðila.
 - Upplýsingar um störf sem stjórnarmaður hefur unnið fyrir félagið.
 - Hagsmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins sem stóra hluthafa í félaginu.
 - Önnur tengsl við félagið sem lýst er hér að ofan, séu þau fyrir hendi, og þá mat stjórnar eða tilnefningarnefndar á því hvort stjórnarmaðurinn teljist óháður.


2.4 Samstarf, samskipti og markmiðasetning

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

- 2.4.1 Stjórn skal skilgreina árlega mikilvægustu verkefni sín, markmið og stefnu félagsins og gera starfsáætlun um störf sín.
- 2.4.2 Stjórnarstarfið skal almennt fara fram á stjórnarfundum. Komi til samskipta milli stjórnarmanna og/eða milli stjórnarmanna og stjórnenda félagsins um málefni er varða ákvarðanir stjórnar eða forsendur ákvarðana stjórnar skal upplýst um þau við upphaf næsta stjórnarfundar.

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

- 2.4.3 Öll þau gögn sem nauðsynleg eru til þess að stjórnarmenn geti tekið upplýsta afstöðu til mála skulu afhent þeim tímanlega fyrir stjórnarfund.
- 2.4.4 Stjórnin skal hittast nægilega oft til þess að henni sé unnt að leysa störf sín af hendi með skilvirkum hætti.

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

2.5 Starfsreglur stjórnar

Starfsreglur stjórnar fjalla um verkaskiptingu stjórnar og samskipti stjórnar, stjórnarformanns og framkvæmdastjóra. Með slíkum starfsreglum er hluthöfum gert auðveldara að leggja mat á starfshætti stjórnarinnar.

- 2.5.1 Stjórn skal setja sér skriflegar starfsreglur þar sem fjallað er nánar um verkefni og framkvæmd starfa stjórnarinnar.²⁴
- 2.5.2 Stjórn skal taka starfsreglur sínar til upprifjunar og endurskoðunar árlega.
- 2.5.3 Starfsreglur stjórnar skulu að lágmarki fjalla um eftirtalda þætti:
 - Skiptingu starfa stjórnar.

²⁴ Sbr. 5. mgr. 70. gr. hfl. og 5. mgr. 46. gr. ehfl.

- Starfslýsingu stjórnar og stjórnarformanns.
- Verkaskiptingu milli stjórnar og framkvæmdastjóra, t.a.m. valdheimildir framkvæmdastjóra, þ.e. hvaða ráðstafanir teljast almennt óvenjulegar eða mikils háttar og eru því á forræði stjórnar.²⁵
- Boðun stjórnarfunda, tíðni þeirra, þátttakendur og fyrirkomulag.
- Samskipti stjórnarmanna innbyrðis, samskipti stjórnarmanna við stjórnendur félagsins utan stjórnarfunda, samskipti stjórnar við hluthafa og samskipti stjórnar við endurskoðendur félagsins.
- Ákvörðunarvald og atkvæðagreiðslur innan stjórnar.
- Fundargögn, aðgengi stjórnarmanna að gögnum fyrir og eftir stjórnarfundum 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, frá undirnefndum stjórnar og frá óháðum sérfræðingum.
- Þagnar- og trúnaðarskyldu.
- Vanhæfi.
- Tengingu við aðrar reglur innan félagsins, s.s. leiðbeiningar um góða stjórnarhætti, og aðrar reglur eftir því sem við á, s.s. frá Fjármálaeftirlitinu og Kauphöllinni.

2.6 Árangursmat

Mikilvægt er að stjórn leggi reglulega mat á árangur félagsins í heild. Í því augnamiði skal stjórnin annars vegar leggja mat á eigin störf og hins vegar á störf framkvæmdastjóra og rekstur félagsins.

- 2.6.1 Stjórn skal árlega yfirfara og meta þróun félagsins og hvort hún sé í samræmi við markmið þess.
- 2.6.2 Stjórnin skal árlega og eftir fyrirfram ákveðnu fyrirkomulagi leggja mat á störf sín, stærð, samsetningu, verklag og starfshætti. Stjórnin skal leita leiða til að bæta úr verklagi í samræmi við niðurstöður matsins. Þá skal hún upplýsa tilnefningarnefnd félags um niðurstöðu matsins, hafi hún verið skipuð.



Þess skal geta að matið felur einnig í sér mat á störfum undirnefnda stjórnar og framlagi framkvæmdastjóra til stjórnarstarfa. Við matið skal meðal annars skoða

²⁵ Sbr. 2. mgr. 68. gr. hfl. og 2. mgr. 44. gr. ehfl.

hvort stjórnin hafi starfað í samræmi við starfsreglur sínar. Þar skal jafnframt líta til þess hvort mikilvæg málefni félagsins séu undirbúin með fullnægjandi hætti og hvort nægilegur tími vinnist til umræðna. Að auki skal líta til framlags einstakra stjórnarmanna, bæði hvað mætingu og þátttöku á fundum varðar. Heppilegt er að mat á frammistöðu einstakra stjórnarmanna fari fram þannig að stjórnarmenn meti störf sín undir nafnleynd. Slíkt mat getur til að mynda farið fram með nafnlausri rafrænni könnun sem framkvæmd er af þriðja aðila.

- 2.6.3 Stjórn skal árlega leggja mat á störf framkvæmdastjóra og rekstur félagsins í heild. Stjórnarmaður sem er jafnframt daglegur stjórnandi félagsins skal ekki vera viðstaddur mat á frammistöðu framkvæmdastjóra. Stjórnarformaður skal upplýsa framkvæmdastjóra um niðurstöður mats á frammistöðu hans og leggja á ráðin með honum um hvernig megi bæta úr veikleikum og/eða nýta frekar styrkleika.

2.7 Starfskjarastefna

Í starfskjarastefnu félags skulu koma fram grundvallaratriði varðandi starfskjör stjórnenda og stjórnarmanna og stefnu félags varðandi samninga við stjórnendur og stjórnarmenn. Í slíkri stefnu skal jafnframt koma fram hvort og þá við hvaða aðstæður og innan hvaða ramma heimilt sé að greiða stjórnendum og stjórnarmönnum til viðbótar við grunnlaun.²⁶

- 2.7.1 Hafi starfskjaranefnd verið skipuð skal hún setja félaginu starfskjarastefnu í samræmi við lið 5.4 en annars er það hlutverk stjórnar.²⁷
- 2.7.2 Stjórn skal birta samþykka starfskjarastefnu félagsins í tengslum við aðalfund þess, t.a.m. á vefsíðu félagsins, 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 á milli ára.
- 2.7.3 Öll gögn sem liggja að baki starfskjarastefnunni skulu gerð aðgengileg hluthöfum í það minnsta tveimur vikum fyrir aðalfund félagsins. Gögnin skulu vera þannig úr garði gerð að hluthafar eigi auðvelt með að móta sér skoðun á starfskjarastefnunni og áhrifum hennar.
- 2.7.4 Á aðalfundi skal vekja sérstaka athygli á heildarkostnaði félagsins vegna starfskjarastefunnar og tilgreina heimild til útgáfu kaupréttarsamninga sem geta þynnt hlutfjáreign hluthafa. Á aðalfundi skal enn fremur gerð grein fyrir áætluðum kostnaði vegna kaupréttaráætlana og skýra frá framkvæmd áður samþykkrar starfskjarastefnu. Skal þetta gert til að hluthafar geti að fullu áttað sig á efnislegri uppbyggingu starfskjara stjórnarmanna, framkvæmdastjóra og annarra stjórnenda.

²⁶ Sbr. 2. mgr. 79. gr. a hfl. og 2. mgr. 54. gr. a ehfl.

²⁷ Skv. 1. mgr. 79. gr. a hfl. og 1. mgr. 54. gr. a ehfl. skulu stjórnir félaga, sem ber skylda til að kjósa sér endurskoðanda skv. ársreikningalögum, samþykkja starfskjarastefnu félagsins.

- 2.7.5 Ef stjórn vikur frá starfskjarastefnunni skal það borið undir starfskjaranefnd til samþykkis, hafi hún verið skipuð, og rökstutt í hverju tilviki fyrir sig í gerðabók stjórnar.²⁸
- 2.7.6 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, hámarks lengd kaupréttarsamninga, tímabil sem starfsmenn mega nýta réttinn, viðmið við ákvörðun kaupverðs og kjör, ef um lán er að ræða.
- 2.7.7 Starfskjarastefna félagsins skal stuðla að því að hagsmunir stjórnarmanna og stjórnenda séu raunverulega tengdir árangri félagsins til lengri tíma litið. Hún skal einnig koma í veg fyrir að starfskjör stjórnenda félagsins hafi þau áhrif að hvetja til óhóflegrar áhættutöku.



Í því getur meðal annars falist að:²⁹

- Breytileg laun séu í eðlilegu hlutfalli við heildarlaun. Starfskjarastefna ætti að fela í sér hámark breytilegra launa.
- Breytileg laun séu tengd fyrir fram ákveðnum og mælanlegum árangursviðmiðum³⁰ sem endurspeglar raunverulegan vöxt félagsins og fjárhagslegan ávinning til lengri tíma fyrir félagið og hluthafa þess.
- Laun stjórnarmanna endurspeglar ábyrgð, sérþekkingu, reynslu og þann tíma sem verja þarf í stjórnarstörf.
- Stjórnarmenn njóti ekki hlutabréfa, kaup- og söluréttar, forkaupsréttar og annars konar greiðslna sem tengdar eru hlutabréfum í félaginu eða þróun verðs á hlutabréfum í félaginu.³¹

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

29 Þess ber að geta að um starfskjarastefnu gilda ólíkar reglur samkvæmt lögum eftir því hvers konar félag um ræðir.

30 Sbr. 1. tl. 2. mgr. 79. gr. a hfl. og 1. tl. 2. mgr. 54. gr. a ehfl.

31 Sbr. 5. tl. 2. mgr. 79. gr. a hfl. og 5. tl. 2. mgr. 54. gr. a ehfl.

2.8 Áhættustjórnun og innra eftirlit

Fullnægjandi áhættustjórnun og innra eftirlit eru grundvallarforsendur þess að stjórn félags geti sinnt því hlutverki sem henni er falið að lögum. Með fullnægjandi áhættustjórnun og innra eftirliti félags aukast jafnframt líkur á að starfsemi þess og rekstur sé í ásættanlegu horfi, að settum lögum og reglum sé fylgt og að upplýsingar til grundvallar ársreikningum og ákvörðunum stjórnar séu réttar og fullnægjandi.

- 2.8.1 Stjórn skal a.m.k. árlega skilgreina þá áhættuþætti sem félagið þarf að takast á við, þ. á m. eðli þeirra og umfang. Hún skal einnig skilgreina viðbrögð við þeirri áhættu sem um ræðir.



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

- 2.8.2 Stjórn félagsins skal sjá til þess að til staðar sé fullnægjandi kerfi innra eftirlits sem er formlegt og skjalfest. Innra eftirlit skal veita hæfilega vissu um að félagið nái markmiðum sínum hvað varðar eftirtalda þætti:

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



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 sínu og skýrir ábyrgð stjórnar á því starfi.

- 2.8.3 Stjórn félagsins skal reglulega staðreyna virkni innra eftirlits og áhættustjórnunar. Stjórnin getur falið aðilum innan félagsins framkvæmd tiltekinn þátta, en þó þannig að hún 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.

2.9 Samfélagsleg ábyrgð og siðferði

Með því að setja sér stefnu um samfélagslega ábyrgð stuðlar félag að heilbrigðara atvinnulífi og bættum samskiptum við hagsmunaaðila. Þannig treystir það einnig rekstrargrundvöll sinn með aukinni ásýnd trausts og trúverðugleika, bættri áhættuvitund, ánægðara starfsfólki og aukinni samkeppnishæfni.

- 2.9.1 Stjórn skal setja stefnu um samfélagslega ábyrgð félagsins og skrifleg viðmið um siðferði fyrir stjórn, stjórnendur og starfsmenn félagsins.



Samfélagsleg ábyrgð félags varðar ábyrgð félagsins á þeim áhrifum sem starfsemi þess hefur á fólk, samfélag og umhverfi. Félagið skal marka sér stefnu um samfélagslega ábyrgð sína og samskipti við hagsmunaaðila og móta leiðir til að tryggja eftirfylgni við þá stefnu. Slík stefna ætti að fjalla um þætti eins og réttindi starfsmanna, mannréttindi, reglufylgni, umhverfis- og loftslagsmál, heilbrigði og öryggi, þátttöku í samfélaginu og varnir gegn spillingu. Stjórnin ákveður í samráði við starfsmenn og eftir atvikum aðra hagsmunaaðila þau siðferðisviðmið sem starfsemi félagsins byggir á.

2.10 Samskipti við hluthafa

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

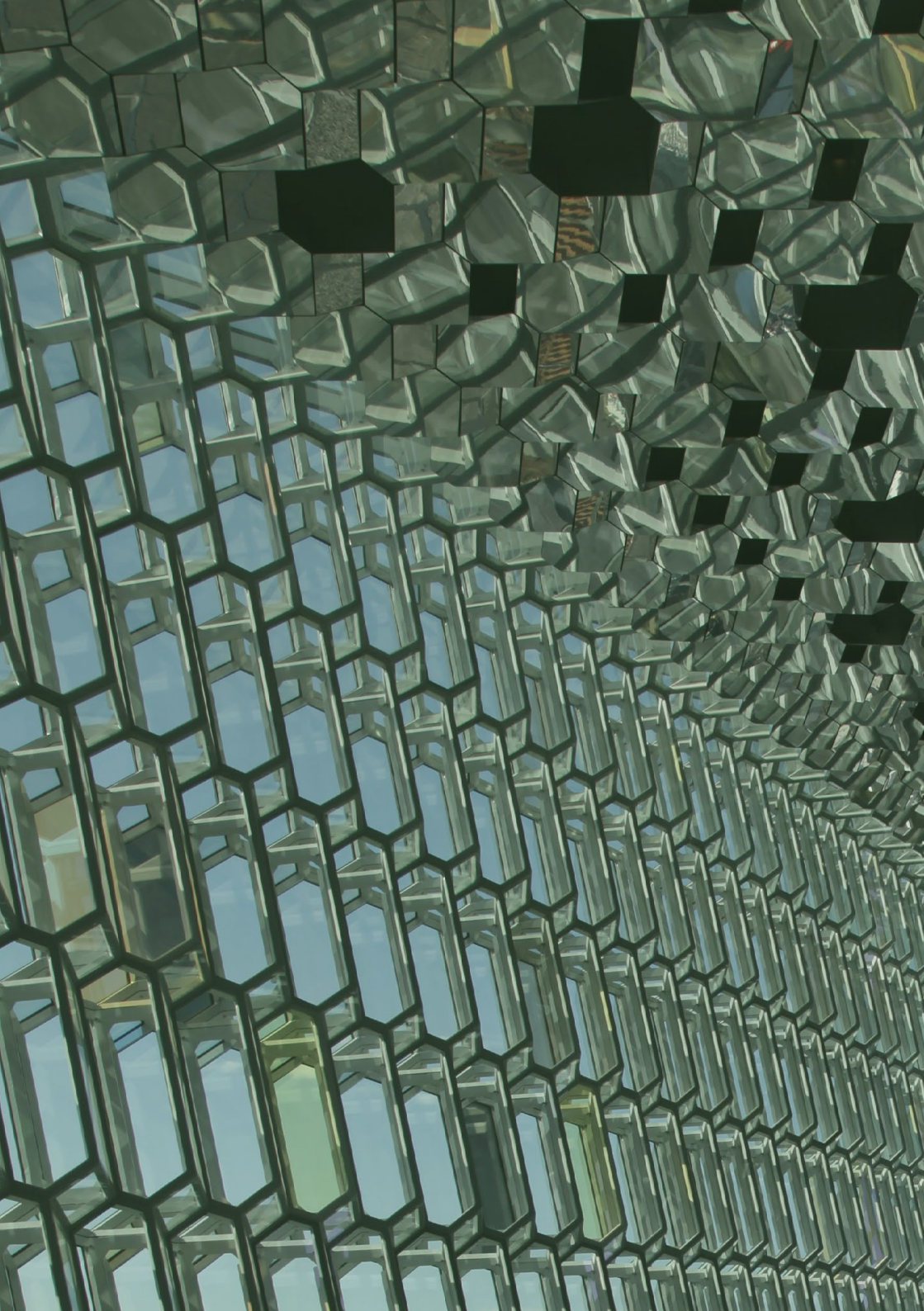
- 2.10.1 Allir hluthafar skulu hafa sama aðgengi að upplýsingum um hagi félagsins. Upplýsingagjöf til hluthafa á þannig að takmarkast við hluthafafundi eða miðlun samræmdra skilaboða til allra hluthafa á sama tíma.
- 2.10.2 Stjórn skal koma á skilvirku og aðgengilegu fyrirkomulagi samskipta hluthafa við stjórn félagsins þannig að þeir hafi jöfn tækifæri til að koma sjónarmiðum sínum á framfæri við hana. Hluthafar skulu þannig eiga þess kost að gera stjórn félagsins grein fyrir viðhorfum sínum tengdum rekstri þess og leggja spurningar fyrir stjórnina.
- 2.10.3 Tilkynna skal stjórn um allar tillögur eða spurningar hluthafa og hefur stjórnin yfirumsjón með viðbrögðum félagsins við þeim.

2.11 Fundargerðir stjórnarfundna

Fundargerðir stjórnarfundna eiga að veita heildaryfirsýn yfir umræður á stjórnarfundum, þau gögn sem lögð eru fram við hvern dagskrárlið og efnisatriði þeirra ákvarðana sem teknar eru.

- 2.11.1 Stjórnarmenn skulu staðfesta efni fundargerða með undirritun sinni.
- 2.11.2 Eftirfarandi þættir skulu koma fram í fundargerðum stjórnarfundna:³²
- Nafn og kennitala félagsins.
 - Fundarstaður, fundardagsetning og fundartími.
 - Númer stjórnarfundar.
 - Hverjir voru viðstaddir fundinn.
 - Hvort og þá hvenær utanaðkomandi aðilar koma inn á fundi og hvenær þeir fara út af fundum, t.d. endurskoðandi félagsins.
 - Nafn fundarstjóra og fundarritara.
 - Dagskrá fundarins
 - Fundargögn sem voru gerð stjórnarmönnum aðgengileg fyrir fund eða afhent eða sýnd á fundinum. Afrit af þeim skulu geymd með fundargerð.
 - Niðurstaða hvers liðar í fundardagskrá, m.a. hvaða ákvarðanir voru teknar, hverju var frestað, fyrirspurnir á fundinum o.fl.
 - Hvort og hvers vegna stjórnarmaður, framkvæmdastjóri eða annar vikur af fundi við umræðu eða ákvörðun dagskrárliðar og hvort viðkomandi hafi haft aðgang að gögnum vegna umræðu eða ákvörðunar.
- 2.11.3 Fundargerðir stjórnarfundna skulu vera aðgengilegar öllum stjórnarmönnum eins fljótt og unnt er.

³² KPMG. Handbók stjórnarmanna, bls. 56.



3 Stjórnarmenn

3.1 Stjórnarformaður

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

- 3.1.1 Í starfsreglum stjórnar skal liggja fyrir lýsing á störfum og ábyrgð stjórnarformanns. Í þeirri starfslýsingu skal kveðið á um að stjórnarformaður:
- Stuðli að því að verklag stjórnar sé í samræmi við lög, reglur og góða stjórnarhætti og að stjórn séu búnar sem bestar starfsaðstæður.
 - Haldi öllum stjórnarmönnum upplýstum um málefni sem félaginu tengjast og stuðli að virkni stjórnar í allri umræðu og ákvarðanatöku.
 - Sjái til þess að nýir stjórnarmenn fái nauðsynlegar upplýsingar og leiðsögn í starfsháttum stjórnar og málefnum félagsins, m.a. stefnu þess, markmið, áhættuviðmið og rekstur.
 - Sjái til þess 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.
 - Sjái til þess að stjórnarmenn fái viðeigandi leiðsögn um helstu þætti er varða stjórnun fyrirtækja, t.a.m. um lögbundnar skyldur þeirra og ábyrgð, eða að stjórnarmenn sæki námskeið af því tagi.
 - Beri ábyrgð á samskiptum stjórnar við hluthafa félagsins.
 - Taki frumkvæði að gerð og endurskoðun starfsreglna stjórnarinnar.
 - Útbúi dagskrá stjórnarfunda, í samstarfi við framkvæmdastjóra félagsins, sjái um boðun þeirra og stjórnun. Stjórnarformaður skal sjá til þess að nægur tími sé gefinn til umræðna og ákvarðanatöku á stjórnarfundum, sérstaklega hvað varðar stærri og flóknari mál.
 - Fylgist með framvindu ákvarðana stjórnarinnar innan félagsins og staðfesti innleiðingu þeirra gagnvart stjórn.
 - Sjái til þess að stjórnin meti árlega störf sín og undirnefnda.



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

- 3.1.2 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 kjörinn er til stjórnarsetu skal rækja skyldur sínar sem stjórnarmaður af heilindum og hafa möguleika á að verja þeim tíma til stjórnarstarfa, sem slík seta krefst.

3.2.1 Stjórnarmenn skulu:

- Taka sjálfstæðar ákvarðanir í hverju máli fyrir sig, enda eiga stjórnarmenn ekki sérstaklega að gæta hagsmuna þeirra aðila sem studdu þá til stjórnarsetu.
- 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 að hafa fullan skilning á rekstri félagsins og til að taka upplýstar ákvarðanir.
- Sjá til þess 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.
- Hafa nægan tíma til að sinna starfi sínu af heilindum.



Sitji stjórnarmaður í mörgum stjórnnum á sama tíma getur það þýtt að viðkomandi geti ekki sinnt stjórnarstörfum með fullnægjandi hætti. Umfang stjórnarstarfa er ólíkt milli stjórna og því þykir ekki ástæða til þess að takmarka fjölda stjórna sem einstaklingur getur setið í á hverjum tíma. Þó skal hafa í huga þá áhættu sem af því getur stafað að sitja í mörgum stjórnnum á sama tíma, sérstaklega með hliðsjón af hagsmunaárekstrum milli félaga. Einnig er rétt að geta þess að í lögum kunna að vera takmarkanir á fjölda stjórna sem einstaklingur getur setið í, til að mynda þegar um stjórnarmann í stjórn eftirlitsskylds aðila er að ræða.³³

3.2.2 Stjórnarmaður skal tryggja að skoðanir hans tengdar einstökum málum séu skráðar í fundargerð sé hann ósáttur við ákvarðanatöku meirihluta stjórnar.

3.2.3 Ef ósætti er ástæða afsagnar stjórnarmanns skal hann tilgreina það í skriflegri yfirlýsingu til stjórnar.

³³ Sbr. 4. mgr. 52. gr. laga um fjármálafyrirtæki og 8. mgr. 54. gr. laga um váttryggingastarfsemi.

- 3.2.4 Stjórnarmenn skulu hafa aðgang að sjálfstæðri sérfræðiráðgjöf á kostnað félagsins telji þeir nauðsyn á slíku til að taka sjálfstæðar og upplýstar ákvarðanir.
- 3.2.5 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.³⁴ Að auki skulu viðkomandi stjórnarmenn víkja af stjórnarfundi á meðan stjórnin tekur afstöðu til slíkra málefna. Stjórnarmaður skal upplýsa það um leið og málefni af þessu tagi koma upp svo og ef hann verður þess var að hann geti ekki talist óháður stjórnarmaður.

34 Sbr. 1. mgr. 72. gr. hfl. og 48. gr. ehfl.



4 Framkvæmdastjóri

Framkvæmdastjóri annast daglegan rekstur félagsins og skal í þeim efnum fara eftir þeirri stefnu og þeim fyrirmælum sem stjórn hefur gefið.³⁵ Framkvæmdastjóri skal ávallt starfa af heilindum með hagsmuni félagsins að leiðarljósi.

4.1 Upplýsingar um framkvæmdastjóra

4.1.1 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.
- Hagmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins sem og stóra hluthafa í félaginu.

4.2 Hlutverk framkvæmdastjóra

4.2.1 Framkvæmdastjóri skal annast daglegan rekstur félagsins í samræmi við stefnu og fyrirmæli stjórnar.

4.2.2 Framkvæmdastjóri skal sjá til þess að stjórnarmenn fái reglulega nákvæmar upplýsingar um fjármál, uppbyggingu og rekstur félagsins svo að þeir geti sinnt störfum sínum. Upplýsingarnar skulu vera í því formi og af þeim gæðum sem stjórn ákveður. Upplýsingar og gögn 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.

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

³⁵ Sbr. 1. mgr. 68. gr. hfl. og 2. mgr. 44. gr. ehfl.



5 Undirnefndir stjórnar

Stofnun undirnefnda getur bætt starfshætti í þeim málefnum sem stjórn ber að annast og gert störf hennar markvissari. Þetta á einkum við í málum er snúa að fjárhagslegu eftirliti og starfskjörum framkvæmdastjóra og daglegra stjórnenda.



Skipan undirnefnda getur aukið skilvirkni og bætt verklag stjórnar, sér í lagi hjá stærri fyrirtækjum þar sem verksvið stjórnar er umfangsmikið. Með slíku fyrirkomulagi er unnt að verja meiri tíma og kafa dýpra í þætti er varða eftirlit með fjárreiðum, áhættuþætti og starfskjör. Þegar einn eða fleiri stjórnarmenn eru ekki óháðir fyrirtækinu eða starfsmenn fyrirtækis sitja í stjórn eru þeir eðli málsins samkvæmt síður til þess fallnir að fjalla um eftirlit með fjárreiðum og áhættu eða um (eigin) starfskjör.

5.1 Stofnun og störf undirnefnda

- 5.1.1 Stjórn félags ber ábyrgð á skipun og störfum undirnefnda og starfa þær í umboði hennar. Stofnun undirnefnda dregur því ekki úr ábyrgð stjórnar né leysir hana undan ábyrgð. Skulu allir stjórnarmenn hafa yfirsýn yfir þau mál sem eru unnin af undirnefndum og vera meðvitaðir um að ákvörðunarvald er ávallt á hendi stjórnarinnar allrar.
- 5.1.2 Kveða skal á um hlutverk og helstu verkefni undirnefnda í starfsreglum þeirra sem birta skal á vefsíðu félagsins. Í starfsreglum undirnefnda skal m.a. gera ráð fyrir að nýir nefndarmenn fái leiðsögn og upplýsingar um störf og starfshætti nefndarinnar.
- 5.1.3 Undirnefndir skulu árlega meta störf sín og störf einstakra nefndarmanna eftir fyrir fram ákveðnu fyrirkomulagi.

5.2 Upplýsingaskylda undirnefnda

- 5.2.1 Undirnefndir stjórnar skulu tryggja að stjórnarmenn fái reglulega nákvæmar upplýsingar um helstu störf nefndanna.
- 5.2.2 Að minnsta kosti einu sinni á ári skulu undirnefndir veita stjórn félagsins skýrslu um störf sín.
- 5.2.3 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 nákvæmar og unnt er.
- 5.2.4 Stjórn félagsins skal ákveða fyrirkomulag upplýsingagjafar frá undirnefndum í starfsreglum sínum, t.d. hvort stjórn hafi aðgang að fundargerðum undirnefnda.

5.3 Endurskoðunarnefnd

- 5.3.1 Við einingu tengda almannahagsmunum skal starfa endurskoðunarnefnd. Einnig skal skipa endurskoðunarnefnd ef umfang félagsins er slíkt að telja megi mikilvægt að eftirlit og skýrslur um fjárhag fái nánari umfjöllun og greiningu í smærri hópi en hjá stjórninni allri.
- 5.3.2 Við framkvæmd starfa sinna skal endurskoðunarnefnd hafa viðtækan aðgang að gögnum frá stjórnendum og innri og ytri endurskoðendum. Getur nefndin óskað eftir skýrslum og greinargerðum frá þeim er varða störf hennar.

Skipun nefndarmanna

- 5.3.3 Endurskoðunarnefnd skal skipuð eigi síðar en mánuði eftir aðalfund og skal hún skipuð þremur mönnum hið minnsta. Í félögum, öðrum en einingum tengdum almannahagsmunum, getur nefndin verið skipuð tveimur mönnum en þá þurfa báðir að vera óháðir félaginu.
- 5.3.4 Nefndarmenn skulu vera óháðir endurskoðanda eða endurskoðendum félagsins. Meirihluti nefndarinnar skal jafnframt vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. 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.



Ekki er nauðsynlegt að skipa aðila utan stjórnar í endurskoðunarnefnd, nema í þeim tilvikum sem viðeigandi þekkingu skortir.

- 5.3.5 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 viðeigandi þekkingu er hægt að líta til eftirtalinna atriða:

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

Hlutverk endurskoðunarnefndar

- 5.3.6 Endurskoðunarnefnd skal 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.

- 5.3.7 Endurskoðunarnefnd skal árlega hafa forgöngu um sameiginlegan fund stjórnar, nefndarinnar og ytri endurskoðenda, án viðveru daglegra stjórnenda.
- 5.3.8 Hlutverk og helstu verkefni endurskoðunarnefndar skulu tilgreind í starfsreglum hennar en nefndin skal m.a. hafa eftirfarandi hlutverk³⁶ án tillits til ábyrgðar stjórnar, stjórnenda eða annarra:
- Eftirlit með vinnuferli við gerð reikningskila.
 - Eftirlit með fyrirkomulagi og virkni innra eftirlits félagsins, innri endurskoðun, ef við á, og áhættustjórnun.
 - Hafa eftirlit með og yfirfara endurskoðun ársreikninga og samstæðureikninga.
 - Mat á óhæði ytri endurskoðenda eða endurskoðunarfyrirtækis og eftirlit með öðrum störfum ytri endurskoðenda eða endurskoðunarfyrirtækis. Skal nefndin við matið m.a. líta til þeirra atriða sem tiltekin eru í lið 2.3.
 - Setja fram tillögu til stjórnar um val á ytri endurskoðendum eða endurskoðunarfyrirtæki.



Önnur hlutverk nefndarinnar geta verið eftirfarandi, ef við á:

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

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

5.4 Starfskjaranefnd

- 5.4.1 Stjórn skal skipa sérstaka starfskjaranefnd til að setja félaginu starfskjarastefnu, í samræmi við það sem fram kemur í lið 2.7, og semja við framkvæmdastjóra og aðra starfsmenn, eigi þeir sæti í stjórn, um laun og önnur starfskjör.³⁷



Sérstaklega er lagt til að starfskjaranefnd sé starfrækt í þeim tilfellum þar sem framkvæmdastjóri á jafnframt sæti í stjórn, aðrir stjórnarmenn eru jafnframt starfsmenn félagsins eða ef forstjóri er háður stórum hluthöfum í félaginu.

³⁶ Sbr. 108. gr. b. ársreikningalaga.

³⁷ Skv. 1. mgr. 79. gr. a. hfl. og 1. mgr. 54. gr. a. ehfl. skulu stjórnir félaga, sem ber skylda til að kjósa sér endurskoðanda skv. ársreikningalögum, samþykka starfskjarastefnu félagsins.

Skipun nefndarmanna

- 5.4.2 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 skulu þeir báðir vera óháðir félaginu.³⁸
- 5.4.3 Vegna eðlis starfa starfskjaranefndar skal 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.

Hlutverk starfskjaranefndar

- 5.4.4 Hlutverk og helstu verkefni starfskjaranefndar skulu tilgreind í starfsreglum hennar og skulu þau taka mið af þörfum félagsins.
- 5.4.5 Hlutverk nefndarinnar skal meðal annars felast í að:
- Útbúa starfskjarastefnu félagsins og hafa eftirlit með eftirfylgni við hana.
 - Sjá til þess 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 áhættustjórnun félagsins, í samráði við endurskoðunarnefnd félagsins.
- 5.4.6 Starfskjaranefndinni er heimilt að leita atbeina ráðgjafa í störfum sínum og skulu þeir þá vera óháðir félaginu og daglegum stjórnendum þess. Það er nefndarinnar að ganga úr skugga um óhæði ráðgjafa þessara.

³⁸ Sjá umfjöllun um óháða stjórnarmenn í lið 2.3.



6 Upplýsingar um stjórnarhætti

Birting upplýsinga um stjórnarhætti fyrirtækja eykur gagnsæi um stjórnarhætti þeirra gagnvart hluthöfum og öðrum hagsmunaaðilum. Þannig stuðlar birting slíkra upplýsinga að auknu aðhaldi og trúverðugleika fyrirtækja.

6.1 Stjórnarháttayfirlýsing

- 6.1.1 Árlega skal birta yfirlýsingu um stjórnarhætti félagsins fyrir nýliðið starfsár í sérstökum kafla í ársreikningi þess eða ársskýrslu. Skal stjórnarháttayfirlýsingin vera aðgengileg á vefsíðu félagsins.
- 6.1.2 Í yfirlýsingu stjórnarháttanna 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 viki frá hluta leiðbeininganna og þá hvaða. Greina skal frá ástæðum fráviks, því hvernig komist var að niðurstöðu um að vika frá tilmælunum og þeim úrræðum sem gripið var til í stað þeirra. Ef frávik er tímabundið skal koma fram hvernig félagið mun mæta tilmælum síðar.³⁹
 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 áhættustjórnun félagsins.
 5. Upplýsingar um stefnu um samfélagslega ábyrgð og siðferðisviðmið.
 6. Lýsing á samsetningu og starfsemi stjórnar, framkvæmdastjórnar og undirnefnda stjórnar.
 7. Fyrirkomulag skipunar nefndarmanna tilnefningarnefndar.
 8. Fyrirkomulag skipunar nefndarmanna undirnefnda stjórnar.
 9. Upplýsingar um fjölda stjórnarfunda og funda undirnefnda og mætingu.
 10. Hvar megi nálgast starfsreglur stjórnar og undirnefnda.
 11. Upplýsingar um stjórnarmenn, sbr. lið 2.3.6.
 12. Upplýsingar um hvaða stjórnarmenn eru óháðir félaginu og stórum hluthöfum.
 13. Helstu þætti í árangursmati stjórnar.
 14. Upplýsingar um framkvæmdastjóra félagsins, sbr. lið 4.1.1, og lýsing á helstu skyldum hans.
 15. Upplýsingar um brot á lögum og reglum sem viðeigandi eftirlits- og eða úrskurðaraðili hefur ákvarðað.
 16. Fyrirkomulag samskipta hluthafa og stjórnar.

³⁹ Sjá umfjöllun um „fylgið eða skýrið“ regluna í inngangi.

6.1.3 Framangreint gildir jafnt um samstæðureikningsskil.

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

6.2 Vefsíða félagsins

6.2.1 Félagið skal tileinka sérstakan hluta af vefsíðu sinni góðum stjórnarhátum og birta þar stjórnarháttafirlýsingu þess og allar helstu upplýsingar um starfsemi félagsins.

6.2.2 Á vefsíðu félagsins skal m.a. að birta eftirfarandi upplýsingar:

1. Stjórnarháttafirlýsingar félagsins.
2. Starfskjarastefnu félagsins.
3. Samandregnar upplýsingar um stjórnarmenn félagsins, framkvæmdastjóra, endurskoðendur og nefndarmenn undirnefnda stjórnar.
4. Upplýsingar um hluthafafundi félagsins, þ.m.t. tíma og staðsetningu, upplýsingar um frambjóðendur til stjórnar og dagskrá fundarins ásamt útgáfudagsetningu ársreikninga og árs hlutareikninga.
5. Fundarboð, fundargerðir hluthafafunda og framlögð fundargögn. Ekki er þó þörf á að birta skrá yfir þá hluthafa og umboðsmenn hluthafa sem sótt hafa fundina.
6. Upplýsingar um fyrirkomulag við skipun tilnefningarnefndar, starfsreglur nefndarinnar og upplýsingar um nefndarmenn. Upplýsingar um nefndarmenn skal birta í það minnsta sex mánuðum fyrir aðalfund.
7. Rökstuðningur tilnefningarnefndar vegna tilnefninga stjórnarmanna.
8. Upplýsingar um það hvernig hluthafar geta lagt fram tillögur að stjórnarmönnum fyrir tilnefningarnefnd.
9. Samþykktir félagsins.
10. Starfsreglur stjórnar.
11. Ársreikninga félagsins og skýrslur stjórnar.

6.2.3 Framangreindar upplýsingar skulu uppfærðar innan sjö daga frá því að stjórnarmenn og/eða daglegir stjórnendur félagsins fá vitneskju um að þær hafi tekið breytingum.



VÍÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS

