



Stjórnarhættir fyrirtækja

Leiðbeiningar

7. ÚTGÁFA

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja

7. útgáfa · Gildir frá og með 1. janúar 2027

Útgefendur: Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq Iceland hf.

Umbrot og hönnun: Jón Júlíus Karlsson

Prentun: Pixel prentþjónusta

Leiðbeiningarnar eru aðgengilegar á leidbeiningar.is

Myndir: Adobe Stock og Shutterstock



Efnisyfirlit

Formáli 5

Þakkir 7

Inngangur 9

1 Hluthafar og hluthafafundur 13

- 1.1 Aðgreining valds og ábyrgðar 13
- 1.2 Aðalfundur og hluthafafundur 14
- 1.3 Mæting forsvarsmanna á hluthafafund 15
- 1.4 Hlutaskrá 16
- 1.5 Tilnefningarnefnd og undirbúningur stjórnarkjörs 16

2 Stjórn 21

- 2.1 Meginhlutverk og skyldur stjórnar 21
- 2.2 Stærð og samsetning stjórnar 21
- 2.3 Stjórnarmenn óháðir félaginu 23
- 2.4 Stjórnarmenn óháðir stórum hluthöfum 24
- 2.5 Mat á óhæði stjórnarmanna 25
- 2.6 Samstarf, samskipti og markmiðasetning 26
- 2.7 Starfsreglur stjórnar 27
- 2.8 Árangursmat 28
- 2.9 Starfskjarastefna 29
- 2.10 Áhættustjórnun og innra eftirlit 30
- 2.11 Sjálfbærni, fjölbreytni og siðferði 32
- 2.12 Samskipti við hluthafa 33
- 2.13 Fundargerðir stjórnarfunda 33

3 Stjórnarmenn 36

- 3.1 Stjórnarformaður 36
- 3.2 Stjórnarmenn 37

4 Framkvæmdastjóri 40

- 4.1 Upplýsingar um framkvæmdastjóra 40
- 4.2 Hlutverk framkvæmdastjóra 40

5 Undirnefndir stjórnar 42

- 5.1 Stofnun og störf undirnefnda 42
- 5.2 Upplýsingaskylda undirnefnda 43

5.3 Endurskoðunarnefnd 43

5.4 Starfskjaranefnd 45

6 Upplýsingagjöf 47

6.1 Stjórnarháttayfirlýsing 47

6.2 Ófjárhagsleg upplýsingagjöf 48

6.3 Vefsíða félagsins 50

Formáli

Góðir stjórnarhættir eru mikilvæg forsenda trausts, ábyrgðar og vandaðrar ákvarðanatöku fyrirtækja. Skýr verkaskipting, gagnsæi og virk ábyrgð stjórnenda styrkja innviði fyrirtækja og stuðla um leið að heilbrigðu og samkeppnishæfu viðskiptaumhverfi.

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja eru nú gefnar út í sjöunda sinn af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins og Nasdaq Iceland. Frá því að fyrsta útgáfan kom út árið 2004 hafa leiðbeiningarnar þróast í takt við breytingar á íslensku atvinnulífi, lagaumhverfi og alþjóðlegum viðmiðum um góða stjórnarhætti. Markmiðið með leiðbeiningunum er nú sem fyrr að veita stjórnnum og stjórnendum fyrirtækja hagnýt viðmið til að rækja hlutverk sitt af vandvirkni og ábyrgð og stuðla þannig að trausti hluthafa og annarra hagaðila.

Leiðbeiningarnar byggja sem fyrr á nálguninni „fylgið eða skýrið“. Í henni felst mikilvægur sveigjanleiki, enda eru fyrirtæki ólík að stærð, starfsemi, eignarhaldi og skipulagi og því ekki sjálfgefið að sömu útfærslur henti þeim öllum. Málefnaleg skýring á fráviki, sem veitir hagaðilum skýra mynd af þeim sjónarmiðum sem liggja að baki, getur verið jafn vel í anda góðra stjórnarháttar og fylgni við einstök tilmæli.

Við undirbúning sjöundu útgáfu var frá upphafi lögð áhersla á að leiðbeiningarnar héldu áfram að þróast án þess að auka að óþörfu umfang þeirra eða þær kröfur sem gerðar eru til fyrirtækja. Í aðdraganda endurskoðunarinnar var leitað sjónarmiða aðildarfyrirtækja Viðskiptaráðs Íslands og Samtaka atvinnulífsins, auk skráðra félaga í Nasdaq Iceland og annarra hagaðila, um reynslu þeirra af leiðbeiningunum og þörf á breytingum. Samráðið leiddi í ljós almenna ánægju með megininntak leiðbeininganna og var fremur kallað eftir einföldun og skýrari framsetningu en umfangsmiklum efnisbreytingar.

Sú niðurstaða mótaði vinnuna við þessa útgáfu. Texti leiðbeininganna hefur verið yfirfarinn og einfaldaður, neðanmálsgreinum fækkað, hugtakanotkun samræmd og skilgreiningar færðar saman á einn stað. Þá hefur almennt orðalag tilmælanna verið fært úr „skal“ í „ætti“ til að endurspegla betur eðli þeirra sem leiðbeinandi viðmiða. Ekki ætti að líta svo á að notkun orðanna „ætti“ og „skal“ í einstökum tilmælum feli ein og sér í sér mismunandi vægi þeirra. Fyrirtæki sem lýsir því yfir að það fylgi leiðbeiningunum þarf eftir sem áður annað hvort að fylgja einstökum tilmælum þeirra eða gera skilmerkilega grein fyrir frávikum. Umfjöllun um óhæði stjórnarmanna hefur jafnframt verið skýrð með aðgreiningu á óhæði gagnvart félaginu og stjórnendum þess annars

vegar og stórum hluthöfum hins vegar. Þá er í þessari útgáfu lögð aukin áhersla á hlutverk innra eftirlits og endurskoðunarnefndar við að stuðla að áreiðanlegri upplýsingagjöf til hagaðila.

Við endurskoðunina var jafnframt tekið mið af breytingum sem orðið hafa á lagaumhverfi fyrirtækja frá síðustu útgáfu og þróun alþjóðlegra viðmiða um stjórnarhætti. Þegar drög að sjöundu útgáfunni lágu fyrir voru þau send helstu hagaðilum til umsagnar og bárust fjölmargar gagnlegar ábendingar sem nýttust við lokafrágang leiðbeininganna.

Nánari grein er gerð fyrir helstu ábendingum sem bárust, afstöðu útgefenda til þeirra og breytingum sem gerðar voru í sérstöku ítarefni um endurskoðun sjöundu útgáfunnar.

Útgefendur vona að sjöunda útgáfa leiðbeininganna verði áfram hagnýtt verkfæri fyrir stjórnir og stjórnendur og styðji fyrirtæki við að þróa stjórnarhætti sína með þeim hætti sem best hæfir starfsemi þeirra. Góðir stjórnarhættir eru ekki kyrrstætt regluverk heldur viðvarandi verkefni sem byggir á ábyrgð, gagnsæi og reglulegu mati á því hvernig fyrirtækjum er best stjórnað.

Þakkir

Í starfshópi um stjórnarhætti fyrirtækja sátu fulltrúar útgáfuaðila ásamt sérfræðingum úr atvinnulífi og háskólasamfélaginu.

Í hópnum sátu:

- Þóranna Jónsdóttir (formaður), sérfræðingur í stjórnarháttum
- Árni Hrafn Gunnarsson, yfirlögfræðingur Gildi lífeyrissjóðs
- Ásthildur Otharsdóttir, sérfræðingur í stjórnarháttum og stjórnarmaður
- Baldur Thorlacius, framkvæmdastjóri skráninga hjá Nasdaq Iceland
- Heiðrún Björk Gísladóttir, verkefnastjóri hjá Samtökum atvinnulífsins
- Heiðrún Emilía Jónsdóttir, framkvæmdastjóri Samtaka fjármálafyrirtækja
- Hjörleifur Pálsson, löggiltur endurskoðandi og stjórnarmaður
- Jón Björnsson, forstjóri Veritas
- Lilja Hrund Lúðvíksdóttir, verkefnastjóri hjá Samtökum atvinnulífsins
- Marta Guðrún Blöndal, lögmaður og stjórnarmaður
- Ólafur Arinbjörn Sigurðsson, hæstaréttarlögmaður og eigandi LOGOS
- Þröstur Olaf Sigurjónsson, prófessor við Háskóla Íslands
- Verkefnisstjóri var Lísbet Sigurðardóttir, lögfræðingur Viðskiptaráðs Íslands.

Útgefendur, starfshópurinn og verkefnisstjóri 7. útgáfu leiðbeininganna vilja koma á framfæri þakklæti fyrir aðstoð og ábendingar frá þeim fjölmörgu aðilum sem tóku þátt í endurskoðuninni. Leitað var til fulltrúa aðildarfyrirtækja Viðskiptaráðs og Samtaka atvinnulífsins, fulltrúa mennta- og eftirlitsstofnana, ýmissa sérfræðinga í stjórnarháttum fyrirtækja auk fjölmargra stjórnarmanna íslenskra fyrirtækja. Framlag allra hlutað-eigandi hefur verið ómetanlegt og hefur skilað þeim jákvæðu breytingum sem nú eru gerðar á leiðbeiningum um góða stjórnarhætti.



Inngangur

Skilgreiningar

Hluthafafundur	Með hluthafafundi er átt við aðalfund og aðra hluthafafundi félags.
Stór hluthafi	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.
Tengdir aðilar	Með tengdum aðilum er átt við einstaklinga eða lögaðila sem tengjast viðkomandi aðila þannig að hagsmunir þeirra geti talist samhljóða eða tengdir.
Nátengd félög	Ef félagið ræður yfir, hvort heldur beint eða óbeint, að lágmarki 10% af heildarhlutafé eða atkvæðavægi í öðru félagi skal hið síðarnefnda félag teljast nátengt. Ef félagið ræður yfir 50% eða meira af heildarhlutafé eða atkvæðavægi í öðru félagi skal félagið teljast hafa óbein yfirráð yfir eignarhlutum síðarnefnda félagsins í öðrum félögum.
Framkvæmdastjóri	Með framkvæmdastjóra er átt við þann aðila sem ber ábyrgð á daglegum rekstri félagsins í umboði stjórnar (forstjóri). Framkvæmdastjóri er hluti af daglegum stjórnendum samkvæmt þessum leiðbeiningum.
Daglegir stjórnendur	Með daglegum stjórnendum er átt við framkvæmdastjóra félags og þá aðila sem taka þátt í æðstu stjórn þess og bera ábyrgð á daglegri stjórnun og rekstri félagsins. Hugtakið tekur almennt til framkvæmdastjórnar eða sambærilegs stjórnendahóps, eftir því sem við á hverju sinni.
Undirnefndir stjórna	Undirnefndir stjórnar eru nefndir skipaðar af stjórn til að fjalla um afmörkuð verkefni í umboði hennar, svo sem endurskoðunarnefnd og starfskjaranefnd. Stjórn ber ávallt ábyrgð á störfum og ákvörðunum undirnefnda.
Hagaðilar	Hagaðilar eru þeir aðilar sem hafa beinna eða óbeinna hagsmuna að gæta af starfsemi félagsins, svo sem hluthafar, fjárfestar, starfsmenn, viðskiptavinir, lánardrotnar og samfélagið í heild.

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja

Meginmarkmið leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja er að stuðla að góðum stjórnarhátum með því að skýra hlutverk og ábyrgð stjórnar og daglegra stjórnenda fyrirtækja og auðvelda þeim þannig að rækja störf sín og um leið treysta hag hluthafa og annarra hagaðila. Leiðbeiningarnar fela í sér tilmæli til viðbótar við lög og reglur en „fylgið eða skýrið“ nálgunin gerir það að verkum að 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 að samkvæmt hlutafélagalögum skulu vald og ábyrgð innan fyrirtækja skiptast í þrjá meginþætti, hluthafafund, stjórn og framkvæmdastjóra. Í þessari útgáfu leiðbeininganna hefur verið skerpt á þýðingu þessara valdmarka og mikilvægi þess að halda þeim til hags. Uppsetning leiðbeininganna er með sama hætti og í síðustu útgáfu. Þau tilmæli sem mælst er til að fyrirtæki fylgi eða skýri frávik frá eru merkt með númerum eftir röð. Í upphafi flestra kafla leiðbeininganna er að finna stutt inngangsorð í skyggðum 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 er þörf á að skýra frávik frá því sem fram kemur í slíkum skýringum.

Þessi útgáfa leiðbeininganna gildir frá og með 1. janúar 2027.¹

Hvaða fyrirtækjum er ætlað að fylgja leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja?

Leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja er sérstaklega beint að fyrirtækjum sem falla undir hugtakið eining tengd almannahagsmunum. Hugtakið byggir á lögum um endurskoðun og endurskoðendur nr. 94/2019 og lögum um ársreikninga nr. 3/2006 og tekur til eininga sem má almennt telja að séu þjóðhagslega mikilvægar. Þar undir falla m.a. fyrirtæki sem hafa fengið verðbréf sín tekin til viðskipta á skipulegum markaði, lífeyrissjóðir, lánastofnanir, váttryggingafélög, auk annarra stærri fyrirtækja og samstæðna sem hafa verulega þýðingu fyrir efnahag og samfélag.

Athygli er vakin á auknum skyldum sem lagðar hafa verið á stærri fyrirtæki og móðurfélög stórra samstæðna samkvæmt lögum um ársreikninga, m.a. hvað varðar upplýs-

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

ingagjöf og ábyrgð stjórnar. Þá ber fjármálafyrirtækjum og váttryggingafélögum laga-skylda til að fylgja viðurkenndum leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja.

Leiðbeiningarnar um stjórnarhætti fyrirtækja gagnast þó öllum fyrirtækjum, óháð stærð þeirra og starfsemi. „Fylgið eða skýrið“ nálgunin veitir fyrirtækjum svigrúm til að aðlaga stjórnarhætti að eigin aðstæðum og stuðlar þannig að markvissri og hagkvæmri innleiðingu góðra stjórnarháttanna.

„Fylgið eða skýrið“ nálgunin

Grundvöllur leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja er „fylgið eða skýrið“ nálgunin (e. comply or explain). Sú nálgun veitir stjórnnum fyrirtækja svigrúm til að ákveða að hve miklu leyti einstaka þættir leiðbeininganna eiga við um viðkomandi fyrirtæki. Þannig getur fyrirtæki talist starfa í samræmi við leiðbeiningarnar þótt það víki frá einhverjum efnisatriðum þeirra. „Fylgið eða skýrið“ nálgunin leggur hins vegar þá skyldu á herðar stjórnna að þær útskýri skilmerkilega öll frávik frá leiðbeiningunum í stjórnarháttayfirlýsingum þeirra. Inntak leiðbeininganna er að stjórnir fyrirtækja skoði með gagnrýnum hætti hvernig þeim þáttum sem leiðbeiningarnar taka á er fyrir komið hjá viðkomandi fyrirtæki og leggi sjálfstætt mat á hvort fyrirkomulagið er skynsamlegt eða réttlætanlegt. Enn fremur er það mikilvægur tilgangur leiðbeininganna að tryggja gagnsæi og upplýsingagjöf til hluthafa og annarra hagaðila, þannig að þeir geti glögglega gert sér grein fyrir því hvernig málum er hagað í störfum og umgjörð stjórnar. Útskýringu fráviks er ætlað að auka gagnsæi. Vel rökstutt frávik geta þannig talist góðir stjórnarhættir. „Fylgið eða skýrið“ nálgunin býður upp á sveigjanleika fyrir fyrirtæki til þess að nýta stjórnarháttaleiðbeiningar á þann hátt sem best hentar stærð, uppbyggingu og starfssviði. Það hvetur stjórnir og daglega stjórnendur einnig til þess að íhuga og meta stjórnarhætti sína reglulega.

Þegar félag rökstyður frávik frá leiðbeiningum um stjórnarhætti eykur það gagnsæi að skýra eftirfarandi atriði:

- Með hvaða hætti það hefur vikið frá leiðbeiningunum.
- Ástæður þess að vikið hefur verið frá leiðbeiningunum.
- Hvort ástæða sé talin til að grípa til aðgerða til að vega upp á móti frávikum.
- Ef frávik er tímabundið er rétt að geta þess sérstaklega.

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

Rétt er að benda á að allmörg atriði í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja eru byggð á settum lögum eða reglum. Fyrirtækjum er ekki heimilt að víkja frá þessum þáttum leiðbeininganna nema lög eða reglur heimili slík frávik.

1

Hluthafar og hluthafafundur

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

1.1 Aðgreining valds og ábyrgðar

1.1.1 Vald og ábyrgð innan félags skulu skiptast skýrt milli hluthafafundar, stjórnar og framkvæmdastjóra og skal gæta þess að aðgreining hlutverka sé virt í framkvæmd. Vald og áhrif hluthafa takmarkast við hluthafafund 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 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.

SKÝRING

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.

1.2 Aðalfundur og hluthafafundur

- 1.2.1** Þegar stjórn skipuleggur aðalfund félags ætti hún að stuðla að því að hluthafar geti beitt ákvörðunarvaldi sínu og komið sjónarmiðum sínum á framfæri. Ef ekki er kveðið á um annað í samþykktum félags getur stjórn ákveðið að hluthafar geti tekið þátt í hluthafafundi rafrænt, að hluta til eða að fullu, þ.m.t. greiða atkvæði án þess að vera á staðnum.

SKÝRING

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 skemmri og lengri tíma.

- 1.2.2** Þegar dagsetning aðalfundar hefur verið ákveðin, eigi síðar en fyrir lok reikningsárs félagsins, ætti að upplýsa um það á vefsíðu þess. Einnig ætti að upplýsa um lokadagsetningu fyrir hluthafa til að leggja fram mál og/eða tillögur sem taka á til meðferðar á fundinum.
- 1.2.3** Fundarboð og öll gögn sem varða aðalfund félags ættu að 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.
- 1.2.4** Í fundarboði ætti að tilgreina á hvaða tungumáli fundurinn mun fara fram svo og tungumál fundargagna. Fari fundurinn fram eða séu fundargögn á öðru tungumáli en íslensku ættu helstu atriði fundarins jafnframt að vera aðgengileg í útdrætti á íslensku. Að auki ætti að tilgreina í fundarboði hvort túlkun/þýðing framsöguenda og gagna muni standa hluthöfum til boða.

SKÝRING

Æskilegt er að gera fundargögn aðgengileg á ensku ef erlent eignarhald er verulegt.

- 1.2.5** Með fundarboði ættu að fylgja tillögur tilnefningarnefndar, sé slík nefnd starfandi innan félagsins, og önnur framboð til stjórnarsetu, liggi þau fyrir.²

2. Sjá umfjöllun um tilnefningarnefnd í kafla 1.5.

1.2.6 Stjórn félagsins ætti að gera eftirfarandi upplýsingar um aðila í framboði til stjórnar aðgengilegar á vefsíðu félagsins eins fljótt og kostur er, en að lágmarki tveimur dögum fyrir aðalfund:

- Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.
- 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.
- Önnur tengsl við félagið sem lýst er í liðum 2.3 og 2.4, séu þau fyrir hendi, og þá mat stjórnar eða tilnefningarnefndar á því hvort stjórnarmaðurinn teljist óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess og stórum hluthöfum félagsins.

SKÝRING

Ef hluthafafundur skipar tilnefningarnefnd ætti félagið að gera viðeigandi upplýsingar um þá sem eru í framboði til nefndarinnar aðgengilegar á vefsíðu sinni með sama hætti og gert er vegna framboðs til stjórnar.

1.3 Mæting forsvarsmanna á hluthafafund

- 1.3.1** Stjórnarformaður og tilskilinn meirihluti³ stjórnarmanna ættu að vera viðstaddir hluthafafundi, ásamt framkvæmdastjóra.
- 1.3.2** Endurskoðandi félagsins og ekki færri en einn nefndarmaður allra undirnefnda stjórnar ættu að vera viðstaddir aðalfund.
- 1.3.3** Hafi tilnefningarnefnd verið skipuð ætti í það minnsta einn nefndarmaður hennar að vera viðstaddur aðalfund.
- 1.3.4** Sá aðili sem tilnefndur er eða býður sig fram til stjórnarstarfa ætti að vera viðstaddur aðalfund félagsins.
- 1.3.5** Hafi framangreindir forsvarsmenn félagsins ekki tök á að sækja hluthafafundi þess ætti þátttaka þeirra að vera tryggð með öðrum hætti, t.a.m. rafrænt.

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

1.4 Hlutaskrá

- 1.4.1** Stjórnin ætti að sjá til þess að til staðar sé skilvirkt kerfi við uppfærslu hlutaskrár þannig að hún geymi réttar upplýsingar á hverjum tíma. Í hlutaskrá ætti að færa upplýsingar um atkvæðisrétt hluthafa og sé þar jafnframt getið allra þeirra samstæðutengsla sem félagið er í.
- 1.4.2** Á hluthafafundi ætti hlutaskrá félagsins að vera aðgengileg hluthöfum, hvort heldur sem er prentuð eða í rafrænu formi.

1.5 Tilnefningarnefnd og undirbúningur stjórnarkjörs

Hlutverk tilnefningarnefndar er að tilnefna einstaklinga eða hóp til stjórnarsetu. Tilgangur tilnefningarnefndar er:

- Að skapa vettvang til að koma framboðum til stjórnar á framfæri.
- Að leggja mat á hæfi einstaka frambjóðenda til að rækja hlutverk stjórnarmanns.
- Að stuðla að því að sá hópur sem í framboði er til stjórnarsetu hafi nægilega breidd hvað varðar þekkingu, reynslu og bakgrunn út frá stefnu, þörfum og starfsemi félagsins.
- Að sjá til þess að í hópi frambjóðenda séu nægilega margir einstaklingar af báðum kynjum.

Í störfum sínum ætti nefndin að vinna að hagsmunum allra hluthafa og eiga virkt samtal við hluthafa í tengslum við tilnefningarferlið. Nefndin ætti jafnframt að upplýsa hluthafa um hvernig þeir geta komið á framfæri tillögum um frambjóðendur til stjórnarsetu.

SKÝRING

Í þeim félögum þar sem tilnefningarnefnd er starfandi hefur hún ráðgefandi hlutverk við val á stjórnarmönnum og leggur tillögur fyrir aðalfund eða hluthafafund þar sem fram fer stjórnarkjör, verði við því komið. Aðalfundur eða hluthafafundur kys eftir sem áður, og í samræmi við löggjöf, stjórnarmenn. Með skipan tilnefningarnefndar er komið á skýru fyrirkomulagi við undirbúning kjörs stjórnarmanna á aðalfundi eða hluthafafundi félagsins þar sem fram fer stjórnarkjör, sem m.a. skapar hluthöfum forsendur fyrir upplýstri ákvarðanatöku. Markmiðið er að auka líkurnar 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 til stjórnar.

Tilnefningarnefnd getur tilnefnt fleiri einstaklinga en fjölda þeirra stjórnarsæta sem kjósa á um. Til þess að unnt sé að taka tillit til sjónarmiða um fjölbreytta samsetningu gæti tilnefningarnefnd sett fram tillögur að tveimur eða fleiri hópum stjórnarmanna. Fyrirtæki sem ekki koma á fót tilnefningarnefnd ættu í stjórnarháttayfirlýsingu að upplýsa með hvaða hætti tilnefningarferli stjórnarmanna fari fram.

Skipun nefndarmanna

- 1.5.1** Hluthafafundur ætti að skipa tilnefningarnefnd eða ákveða hvernig hún skuli skipuð. Geta ætti um fyrirkomulag skipunar í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins.

SKÝRING

Hluthafafundur getur til að mynda ákveðið að stjórn félagsins skuli skipa tilnefningarnefnd.

- 1.5.2** Tilnefningarnefnd ætti að vera skipuð þremur hið minnsta og ætti meirihluti nefndarinnar að vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Við mat á óhæði nefndarmanna ætti að miða við sömu sjónarmið og þegar óhæði stjórnarmanna er metið.⁴ Nefndin getur verið skipuð tveimur einstaklingum en þá ættu þeir báðir að vera óháðir félaginu. Í það minnsta einn nefndarmanna ætti að vera óháður stórum hluthöfum félagsins.

- 1.5.3** Stjórnarmönnum félagsins er heimilt að sitja í tilnefningarnefnd en þeir ættu ekki að mynda meirihluta hennar.

SKÝRING

Æskilegt er að innan tilnefningarnefndar sé til staðar þekking og reynsla af rekstri fyrirtækja og stjórnun og að tilnefningarnefnd hafi góða yfirsýn yfir störf stjórnar félagsins og skilning á þeim verkefnum og áskorunum sem stjórnin stendur frammi fyrir. Seta stjórnarmanns í tilnefningarnefnd gæti verið góð leið til að tryggja yfirsýn og skilning, en þessu markmiði má einnig ná með því að skilgreina skýrar boðleiðir og tryggja samtalsvettvang milli tilnefningarnefndar og stjórnar og hluthafa. Þó kann að vera óheppilegt að stjórnarmaður gegni formennsku í tilnefningarnefnd.

4. Sjá umfjöllun um óhæði stjórnarmanna í liðum 2.3 og 2.4.

- 1.5.4** Hvorki daglegir stjórnendur félagsins né starfsmenn þess ættu að eiga sæti í tilnefningarnefnd.
- 1.5.5** Tilkynna ætti um skipun nefndarmanna á vefsíðu félagsins ekki síðar en sex mánuðum fyrir aðalfund.

SKÝRING

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

Hlutverk og verklag tilnefningarnefndar

- 1.5.6** Hluthafafundur ætti að ákveða hlutverk tilnefningarnefndar og hvernig starfsemi hennar skuli háttað. Við ákvörðun um þetta ætti að taka mið af þörfum félagsins.

SKÝRING

Í ákvörðun sinni um starfsemi nefndarinnar geta hluthafar sett starfsreglur nefndarinnar eða t.d. ákveðið að fela stjórn að setja þær. Æskilegt er að hluthafar taki afstöðu til fyrirkomulags greiðslna til nefndarinnar og heimilda hennar, til dæmis til að leita atbeina ráðgjafa í störfum sínum. Sé nefndinni það heimilt er það hennar að ganga úr skugga um óhæði slíkra ráðgjafa. Við mat á óhæði ráðgjafa ætti að miða við sömu sjónarmið og þegar óhæði stjórnarmanna er metið.

- 1.5.7** Tilnefningarnefnd ætti að tilnefna frambjóðendur til stjórnarsetu í félaginu fyrir aðalfund þess eða hluthafafund þar sem fram fer stjórnarkjör, verði við því komið.
- 1.5.8** Hlutverk tilnefningarnefndar ætti meðal annars að felast í eftirfarandi:
- Að meta frambjóðendur til stjórnar út frá hæfni, reynslu og þekkingu. Við það mat ætti nefndin að hafa þau sjónarmið í huga sem fram koma í lið 2.2 um stærð og samsetningu stjórnar. Þá ætti hún einnig að styðjast við niðurstöður árangursmats stjórnar að því er varðar samsetningu stjórnar og hæfni stjórnarmanna.⁵
 - Að meta óhæði tilvonandi stjórnarmanna í samræmi við það sem fram kemur í liðum 2.3 og 2.4.
 - Að gæta að kynjahlutföllum í stjórn félagsins.

5. Sjá umfjöllun um árangursmat stjórnar í lið 2.8.

- Að undirbúa og leggja fram vel rökstuddar tillögur, byggðar á framangreindu mati, um framboð í öll stjórnarsæti sem í kjöri eru.

1.5.9 Við framkvæmd starfa sinna ætti tilnefningarnefnd að taka mið af heildarhagsmunum hluthafa félagsins. Hlutverk og helstu verkefni nefndarinnar ættu að vera tilgreind í starfsreglum hennar og taka mið af þörfum félagsins. Starfsreglur tilnefningarnefndar ætti að birta á vefsíðu félagsins.

SKÝRING

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

1.5.10 Tilnefningarnefnd ætti að óska eftir framboðum til stjórnar og tillögum frá hluthöfum eins fljótt og auðið er fyrir aðalfund félags eða hluthafafund þar sem fram fer stjórnarkjör.

SKÝRING

Eðlilegt er að tilnefningarnefnd óski tímanlega eftir framboðum til stjórnar og tillögum að stjórnarmönnum frá hluthöfum, þannig að hún hafi svigrúm til að meta áhuga á framboði og tillögum. Þegar boðað er til hluthafafundar þar sem stjórnarkjör er á dagskrá að kröfu hluthafa getur tilnefningarnefnd verið falið að leggja mat á hæfi frambjóðenda til stjórnar. Í þeim tilvikum getur tilnefningarnefnd fyrst óskað eftir framboðum þegar ljóst er hvenær fundurinn fer fram.

1.5.11 Á vefsíðu félagsins ætti að 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 eftir atvikum önnur framboð til stjórnarsetu, ætti að kynna samhliða fundarboði aðalfundar eða hluthafafundar þar sem fram fer stjórnarkjör. Þær ættu jafnframt að vera aðgengilegar hluthöfum á vefsíðu félagsins eins fljótt og kostur er.

SKÝRING

Æskilegt er að hluthöfum gefist rúmur tími til að kynna sér tillögur nefndarinnar og önnur framboð til stjórnarsetu svo þeir geti lagt mat á þau og brugðist við með þeim hætti sem þeim kann að vera unnt. Í því felst að tillögur nefndarinnar ættu almennt að liggja fyrir áður en framboðsfrestur til stjórnar rennur út. Frambjóðandi sem ekki hlaut tilnefningu getur óskað eftir því að nefndin greini frá framboði hans í skýrslu sinni.

- 1.5.13** Á aðalfundi félagsins, eða hluthafafundi þar sem fram fer stjórnarkjör, ætti nefndin að gera grein fyrir því hvernig hún hafi hagað störfum sínum og rökstyðja tilnefningar sínar. Rökstuðning nefndarinnar ætti einnig að birta á vefsíðu félagsins.

2

Stjórn

2.1 Meginhlutverk og skyldur stjórnar

Stjórn félags fer með æðsta vald þess á milli hluthafafunda. Hún annast um að skipulag félags og starfsemi sé jafnan í réttu og góðu horfi, stuðlar að viðgangi félagsins, og langtímaárangri og hefur eftirlit með daglegum rekstri þess.

2.1.1 Meginhlutverk stjórnar eru eftirfarandi:

- Að fara með æðsta vald í málefnum félagsins á milli hluthafafunda, stuðla að viðgangi félagsins og hafa eftirlit með daglegum rekstri þess.
- Að leggja reglulega mat á frammistöðu daglegra stjórnenda félagsins og það hvernig stefnumótun félagsins er hrint í framkvæmd.
- Að hafa forystu, ásamt framkvæmdastjóra, um að móta meginstefnu 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 um að hagsmuna allra hluthafa sé ávallt gætt, koma jafnt fram við alla hluthafa í sama hlutflokki og gæta jafnræðis milli þeirra.
- 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 ætti að vera af þeirri stærð og þannig skipuð að henni sé kleift að sinna málefnum félagsins af skilvirkni og heilindum.

- 2.2.1** Samsetning stjórnar ætti að vera í samræmi við starfsemi og stefnu félagsins, þróunarstig þess og aðra viðeigandi þætti í rekstri þess og umhverfi. Stjórnin ætti að bera með sér breidd í hæfni, reynslu og þekkingu og ættu kynjahlutföll í stjórn að vera sem jöfnust.

SKÝRING

Stjórnnum fyrirtækja er ætlað að veita daglegum 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 huga að samsetningu stjórnar þannig að hæfileg breidd náist hvað varðar menntun, faglegan bakgrunn, aldur, kyn, þekkingu og reynslu og gætt sé að því að ekki sé skortur á mikilvægum þáttum.

Mikilvægt hlutverk stjórnar er að spyrja gagnrýnna spurninga og velta upp ólíkum sjónarmiðum í því skyni að auka gæði ákvarðanatöku. Með hæfilegri breidd má auka dýpt umræðunnar og þannig verður ávinningurinn af fjölskipaðri stjórn sem mestur. Æskilegt er að stjórnin meti árlega hvaða hæfni stjórnarmenn þurfi að búa yfir til að sinna málefnum félagsins og jafnframt hvernig samsetningu stjórnarinnar sé háttað.

- 2.2.2** Að hámarki einn⁶ stjórnarmaður ætti að vera daglegur stjórnandi félags eða dótturfélags þess.

SKÝRING

Lög um hlutafélög heimila setu daglegra stjórnenda félagsins í stjórn þó að þeir megi ekki mynda meirihluta stjórnar. Hér er 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 daglegum stjórnendum þess. Myndi daglegir stjórnendur félagsins 40% stjórnar, t.d. ef tveir af fimm stjórnarmönnum eru daglegir stjórnendur félagsins, dregur það úr getu hennar til að sinna eftirlitshlutverki sínu. Í fjölmennari stjórnun kann að vera málefnalegt að víkja frá þessu viðmiði, að því gefnu að daglegir stjórnendur séu ekki fleiri en fimmtungur stjórnarmanna og að eftirlitshlutverk stjórnarinnar sé tryggt. Greina ætti frá slíku frávik í stjórnarháttayfirlýsingu.

6. Hér er miðað við fimm manna stjórn.

2.3 Stjórnarmenn óháðir félaginu

Til að stuðla að því að stjórnin vinni að hagsmunum félagsins og allra hluthafa skal gæta að óhæði stjórnarmanna gagnvart daglegum stjórnendum þess. Óhæði meirihluta stjórnar gagnvart félaginu er mikilvægt til þess að geta lagt óháð og hlutlægt mat á störf stjórnenda.

2.3.1 Meirihluti stjórnarmanna ætti að vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess.

SKÝRING

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 daglegum stjórnendum þess rýrir það getu hans til að sinna eftirlitshlutverki gagnvart daglegum stjórnendum.

2.3.2 Stjórnarmaður telst ekki óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess:

1. Ef hann er eða hefur verið starfsmaður félagsins eða nátengds félags undanfarin þrjú ár áður en hann tekur sæti í stjórn félagsins.
2. Ef hann þiggur eða hefur þegið verulegar greiðslur 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.
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 fjölskylduböndum 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 réttlætanlegt að telja stjórnarmanninn óháðan.

SKÝRING

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 í ásýnd. Framangreinda mælikvarða á óhæði 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 skal í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins tilgreina í hverju skortur á óhæði felst og hvernig stjórnin hyggst draga úr líkum á hagsmunaárekstrum sem gætu komið upp í starfi hans sem stjórnarmaður og forða því að þeir hafi áhrif á ákvarðanatöku. Rétt er að geta þess að stjórnarmenn sem ekki geta talist óháðir félaginu geta vel verið hæfir til stjórnarsetu, aðalatriðið er að stjórnarmenn háðir félaginu séu ekki í meirihluta stjórnar og að gerð sé skýr grein fyrir stöðunni í stjórnarháttayfirlýsingu.

2.4 Stjórnarmenn óháðir stórum hluthöfum

Til að stuðla að því að stjórnin vinni að hagsmunum félagsins og allra hluthafa skal gæta að óhæði stjórnarmanna gagnvart stórum hluthöfum. Óhæði stjórnar gagnvart stórum hluthöfum styður við sjónarmið um virkt eignarhald og vernd minnihluta hluthafa.

2.4.1 Að minnsta kosti tveir⁷ þeirra stjórnarmanna sem eru óháðir félaginu og daglegum stjórnendum þess ættu jafnframt að vera óháðir stórum hluthöfum félagsins.

SKÝRING

Tilmæli um að tveir stjórnarmenn skuli vera óháðir stórum hluthöfum styðja við það markmið að stjórnin starfi í þágu félagsins og allra hluthafa þess. Tilmælin miða ekki að því að koma í veg fyrir að meirihluti stjórnarmanna sé tengdur stórum hluthöfum á einn eða annan hátt. Þau eru því í senn í takt við sjónarmið um virkt eignarhald og vernd minnihluta hluthafa.

7. Hér er miðað við fimm manna stjórn.

2.4.2 Við mat á óhæði stjórnarmanns gagnvart stórum hluthöfum ætti að líta heildstætt til beinna og óbeinna tengsla hans við viðkomandi hluthafa. Stjórnarmaður telst þó ekki óháður stórum hluthöfum við eftirfarandi aðstæður:

1. Ef hann hefur bein eða óbein yfirráð yfir félaginu eða er stjórnarmaður 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.
3. Ef eitthvert af ákvæðum liðs 2.3.2 á við um samband stjórnarmanns við stóran hluthafa (hluthafi er í þeim tilvikum félag).

SKÝRING

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 til-liti til starfsemi félagsins. Ef upp koma tilvik þar sem tiltekinn stjórnarmaður upp-fyllir ekki framangreind skilyrði en er talinn mjög hæfur til starfsins vegna reynslu, menntunar eða annarra atriða er rétt að greina frá því í stjórnarháttayfirlýsingu fé-lagsins hvernig stjórnin hyggst draga úr líkum á hagsmunaárekstrum sem gætu komið upp í starfi hans sem stjórnarmanns og forða því að þeir hafi áhrif á ákvarð-anatöku.

2.5 Mat á óhæði stjórnarmanna

2.5.1 Stjórnin metur sjálf hvort sitjandi stjórnarmaður sé á hverjum tíma óháður fé-laginu og stórum hluthöfum þess. Hafi tilnefningarnefnd ekki verið skipuð ætti stjórn félagsins jafnframt að meta óhæði frambjóðenda til stjórnar fyrir aðal-fund félagsins eða hluthafafund þar sem fram fer stjórnarkjör, og gera niður-stöðu sína aðgengilega hluthöfum.

2.5.2 Stjórnarmenn ættu að 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. Frambjóðendur til stjórnarsetu ættu að veita tilnefningarnefnd sömu upplýsingar. Eftirfarandi atriði ætti meðal annars að leggja fram:

- Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.
- Hvenær viðkomandi tók fyrst sæti í stjórn félagsins.
- Önnur trúnaðarstörf, t.a.m. stjórnarseta 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 og stóra hluthafa í félaginu.
- Önnur tengsl við félagið sem lýst er hér að framan, séu þau fyrir hendi, og þá mat stjórnar eða tilnefningarnefndar á því hvort stjórnarmaðurinn teljist óháður.

2.6 Samstarf, samskipti og markmiðasetning

Stjórn félagsins ætti reglulega að eiga umræður um hvernig hún hyggt haga störfum sínum, hvar áherslur eigi að liggja, hvaða samskipta- og verklagsreglur eigi að hafa í heiðri og hver meginmarkmið stjórnarstarfsins séu.

- 2.6.1** Stjórn ætti árlega að skilgreina mikilvægustu verkefni sín, markmið og stefnu félagsins og gera starfsáætlun um störf sín.
- 2.6.2** Stjórnarstarfið ætti almennt að fara fram á stjórnarfundum. Komi til samskipta milli stjórnarmanna og/eða milli stjórnarmanna og daglegra stjórnenda félagsins um málefni er varða ákvarðanir stjórnar eða forsendur ákvarðana stjórnar ætti að upplýsa um þau við upphaf næsta stjórnarfundar.

SKÝRING

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.

- 2.6.3** Öll þau gögn sem nauðsynleg eru til þess að stjórnarmenn geti tekið upplýsta afstöðu til mála ætti að afhenda þeim tímanlega fyrir stjórnarfund.
- 2.6.4** Stjórnin ætti að hittast nægilega oft til þess að henni sé unnt að leysa störf sín af hendi með skilvirkum hætti.

SKÝRING

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.

2.7 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.

2.7.1 Stjórn ætti að setja sér skriflegar starfsreglur þar sem fjallað er nánar um verkefni og framkvæmd starfa stjórnarinnar.

2.7.2 Stjórn ætti að taka starfsreglur sínar til upprifjunar og endurskoðunar árlega.

2.7.3 Starfsreglur stjórnar ættu að lágmarki að fjalla um eftirtalda þætti:

- Skiptingu starfa stjórnar.
- Starfslýsingu stjórnar og stjórnarformanns.
- Verkaskiptingu milli stjórnar og framkvæmdastjóra, t.a.m. valdheimildir framkvæmdastjóra, þ.e. hvaða ráðstafanir teljast almennt vera óvenjulegar eða mikils háttar og eru því á forræði stjórnar.
- Boðun stjórnarfunda, tíðni þeirra, þátttakendur og fyrirkomulag.
- Samskipti stjórnarmanna innbyrðis, samskipti stjórnarmanna við daglega 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 stjórnarfundi 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 stjórn-arhætti, og aðrar reglur eftir því sem við á, s.s. frá Seðlabanka Íslands og Kauphöllinni.

2.8 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.

- 2.8.1** Stjórn ætti árlega að yfirfara og meta þróun félagsins og hvort hún sé í sam-ræmi við markmið þess.
- 2.8.2** Stjórnin ætti árlega og eftir fyrir fram ákveðnu fyrirkomulagi að leggja mat á störf sín, stærð, samsetningu, verklag og starfshætti. Stjórnin ætti að leita leiða til að bæta úr verklagi í samræmi við niðurstöður matsins. Niðurstöður matsins skulu vera aðgengilegar tilnefningarnefnd félagsins, hafi hún verið skipuð. Mat-ið ætti einnig að fela í sér mat á störfum undirnefnda stjórnar og framlagi fram-kvæmdastjóra til stjórnarstarfa.

SKÝRING

Við matið ætti meðal annars að skoða hvort stjórnin hafi starfað í samræmi við starfsreglur sínar. Þar ætti jafnframt að líta til þess hvort mikilvæg málefni félags-ins séu undirbúin með fullnægjandi hætti og hvort nægilegur tími vinnist til um-ræðna. Að auki ætti að líta til framlags einstakra stjórnarmanna, bæði hvað mæt-ingu 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 fram-kvæmd er af þriðja aðila. Opin umræða innan stjórnarinnar um hvernig megi vinna að stöðugum umbótum er enn fremur mikilvægur hluti af sjálfsmati stjórnar.

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

2.9 Starfskjarastefna

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

- 2.9.1** Hafi starfskjaranefnd verið skipuð ætti hún að gera tillögu að starfskjarastefnu í samræmi við lið 5.4 en annars er það hlutverk stjórnar.
- 2.9.2** Stjórn ætti að birta tillögu að starfskjarastefnu félagsins í tengslum við aðalfund þess á vefsíðu félagsins og leggja starfskjarastefnuna fram til samþykktar á aðalfundi, með eða án breytinga. Á aðalfundi ætti stjórn jafnframt að gera grein fyrir kjörum einstakra daglegra stjórnenda og stjórnarmanna félags, þ.m.t. launum, áunnum eftirlaunagreiðslum, öðrum greiðslum og fríðindum, og breytingum á kjörum milli ára.
- 2.9.3** Öll gögn sem liggja að baki starfskjarastefnunni ætti að gera aðgengileg hluthöfum í það minnsta tveimur vikum fyrir aðalfund félagsins. Gögnin ættu að vera þannig úr garði gerð að hluthafar eigi auðvelt með að mynda sér skoðun á starfskjarastefnunni og áhrifum hennar.
- 2.9.4** Á aðalfundi ætti að vekja sérstaka athygli á heildarkostnaði félagsins vegna starfskjarastefnunnar og tilgreina heimild til útgáfu kaupréttarsamninga sem geta þynnt hlutafjäreign hluthafa. Á aðalfundi ætti enn fremur að gera grein fyrir áætluðum kostnaði vegna kaupréttaráætlana og skýra frá framkvæmd áður samþykktar starfskjarastefnu, í því skyni að hluthafar geti að fullu áttað sig á efnislegri uppbyggingu starfskjara stjórnarmanna, framkvæmdastjóra og annarra daglegra stjórnenda.
- 2.9.5** Ef stjórn vikur frá starfskjarastefnunni ætti rökstuðningur að fylgja í hverju tilviki fyrir sig í fundargerð stjórnarfundar.
- 2.9.6** Ef stefnt er að því að gera samninga við daglega stjórnendur og aðra starfsmenn um kauprétt á hlutabréfum, eða umbun á öðru formi sem tengist þróun hlutabréfaverðs, ætti að leggja helstu ákvæði þeirra samninga og/eða áætlunar 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.

- 2.9.7** Starfskjarastefna félagsins ætti að stuðla að því að hagsmunir stjórnarmanna og daglegra stjórnenda séu raunverulega tengdir árangri félagsins til lengri tíma lítið. Hún ætti einnig að koma í veg fyrir að starfskjör daglegra stjórnenda félagsins hafi þau áhrif að hvetja til óhóflegrar áhættutöku.

SKÝRING

Í því getur meðal annars falist að:⁸

- 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 vel skilgreindum árangursviðmiðum sem endurspeglar raunverulegan vöxt félagsins og fjárhagslegan ávinning til lengri tíma fyrir félagið og hluthafa þess.
- Laun stjórnarmanna, þ.m.t. þóknun fyrir setu í undirnefndum stjórnar, endurspegli 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.

2.10 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.

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

SKÝRING

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.

2.10.2 Stjórn félagsins ætti að sjá til þess að til staðar sé fullnægjandi kerfi innra eftirlits sem er formlegt og skjalfest. Innra eftirlit ætti að 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.

SKÝRING

Virkt innra eftirlit er ferli sem mótask af stjórn félagsins og daglegum stjórnendum. Innra eftirlit er samofið starfsemi félagsins og ætlað að auðvelda stjórn og daglegum stjórnendum að hafa umsjón með rekstri félagsins. Innra eftirlit formfestir hvernig félagið vinnur að markmiðum sínum, staðsetur ábyrgð í innra starfi sínu og skýrir ábyrgð stjórnar á því starfi. Innra eftirlit og áhættustjórnun skulu jafnframt styðja áreiðanleika þeirra upplýsinga sem stjórn byggir ákvarðanir sínar á og staðfestir í upplýsingagjöf félagsins.

2.10.3 Stjórn félagsins ætti reglulega að staðreyna virkni innra eftirlits og áhættustjórnunar. Stjórnin getur falið aðilum innan félagsins framkvæmd tiltekinna þátta, en þó þannig að hún sé upplýst um framvindu þeirra. Þegar ábyrgð á framkvæmd eftirlitsaðgerða er falin tilteknum undireiningum eða daglegum stjórnendum innan félagsins ætti það að vera gert með formlegum hætti þannig að enginn vafi sé á hvar ábyrgðin liggir og hvernig eigi að bregðast við frávikum.

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

2.11 Sjálfbærni, fjölbreytni og siðferði

Með því að setja sér stefnu um sjálfbærni stuðlar félag að heilbrigðara atvinnulífi og bættum samskiptum við hagaðila. Þannig treystir félagið jafnframt rekstrargrundvöll sinn með bættri áhættuvitund, minni sóun, ánægðara starfsfólki og aukinni samkeppnishæfni. Með því að setja sér stefnu um fjölbreytni eykur félag líkur á því að búa yfir fjölbættri þekkingu, reynslu og innsýn sem er nauðsynleg fyrir farsæla framtíðarþróun þess. Þá geta skýr viðmið um siðferði styrkt menningu félagsins, dregið úr hættu á álitshnekkjum og stuðlað að vönduðum starfsháttum.

2.11.1 Stjórn ætti að setja stefnu um sjálfbærnimál félagsins.

SKÝRING

Áhersla á sjálfbærni félags varðar ábyrgð þess á þeim áhrifum sem starfsemi þess hefur á fólk, samfélag og umhverfi. Félagið ætti að marka sér stefnu um sjálfbærni og samskipti við hagaðila 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.

Stjórn ætti að tryggja að þeir sjálfbærniþættir sem félagið metur mikilvæga fyrir starfsemi sína séu teknir til skoðunar við stefnumótun, áhættustjórnun, innra eftirlit og upplýsingagjöf félagsins.

2.11.2 Stjórn ætti að setja félaginu stefnu um fjölbreytni í tengslum við stjórn og daglega stjórnendur.

SKÝRING

Í stefnu um samsetningu stjórnar og daglegra stjórnenda ætti að taka mið af atriðum sem styrkja þá hæfni stjórnenda sem nauðsynleg er innan félagsins og styðja við rekstur og framtíðarþróun þess. Huga ætti að samsetningu stjórnar og daglegra stjórnenda hvað varðar menntun og faglegan bakgrunn, kyn, þekkingu, reynslu og færni.

2.11.3 Stjórn ætti að setja félaginu skrifleg viðmið um siðferði fyrir stjórn, daglega stjórnendur og starfsmenn.

SKÝRING

Stjórnin ákveður í samráði við starfsmenn, og eftir atvikum aðra hagaðila, þau siðferðisviðmið sem starfsemi félagsins byggir á.

- 2.11.4** Stjórn ætti að tryggja að stefnur og viðmið samkvæmt þessum kafla séu innleidd í starfsemi félagsins og að þeim sé fylgt eftir með formlegum hætti. Þá ætti að endurskoða þau með reglubundnum hætti til að tryggja að þau séu viðeigandi hverju sinni. Stefnur og viðmið geta ýmist verið sjálfstæð skjöl eða hluti af öðrum heildstæðum stefnum eða reglum félagsins.

2.12 Samskipti við hluthafa

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

- 2.12.1** Allir hluthafar ættu að hafa sama aðgengi að upplýsingum um hagi félagsins. Upplýsingagjöf til hluthafa ætti þannig að takmarkast við hluthafafundi eða miðlun samræmdra skilaboða til allra hluthafa á sama tíma.
- 2.12.2** Stjórn ætti að 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 ættu þannig að eiga þess kost að gera stjórn félagsins grein fyrir viðhorfum sínum tengdum rekstri þess og leggja spurningar fyrir stjórnina.
- 2.12.3** Tilkynna ætti stjórn um allar tillögur eða spurningar hluthafa og ætti stjórnin að hafa yfirumsjón með viðbrögðum félagsins við þeim.

2.13 Fundargerðir stjórnarfunda

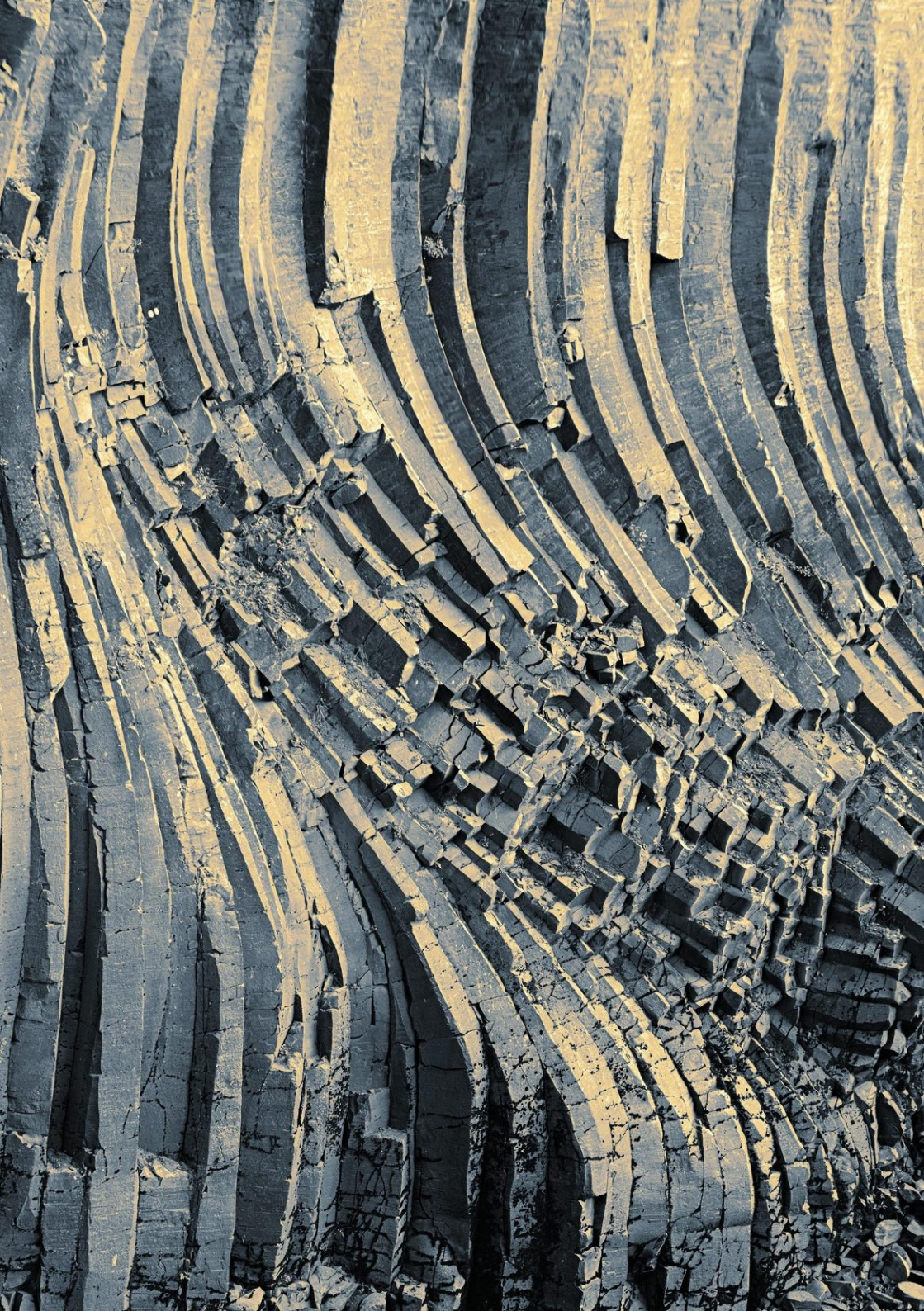
Fundargerðir stjórnarfunda eiga að veita heildaryfirsýn yfir umræður á stjórnarfundum, þau gögn sem lögð eru fram við hvern dagskrárlið og efnisatriði þeirra ákvarðana sem teknar eru.

- 2.13.1** Stjórnarmenn staðfesti efni fundargerða með undirritun sinni.

2.13.2 Eftirfarandi þættir ættu að koma fram í fundargerðum stjórnarfunda:

- Nafn og kennitala félagsins.
- Fundarstaður, fundardagsetning og fundartími.
- Númer stjórnarfundar.
- Hverjir voru viðstaddir fundinn.
- Hvort og þá hvenær utanaðkomandi aðilar komu inn á fundi og hvenær þeir fóru út af fundum, t.d. endurskoðandi félagsins.
- Nafn fundarstjóra og fundarritara.
- Dagskrá fundarins, þ. á m. hvort dagskrárliðir voru merktir til kynningar eða ákvörðunar.
- Fundargögn sem voru gerð stjórnarmönnum aðgengileg fyrir fund eða afhent þeim eða sýnd á fundinum. Afrit af þeim ættu að vera 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 vék af fundi við umræðu eða ákvörðun dagskrárliðar og hvort viðkomandi hafi haft aðgang að gögnum vegna umræðu eða ákvörðunar.

2.13.3 Fundargerðir stjórnarfunda ættu að vera aðgengilegar öllum stjórnarmönnum eins fljótt og unnt er.



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 ætti að liggja fyrir lýsing á störfum og ábyrgð stjórnarformanns. Í þeirri starfslýsingu ætti að kveða 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 sækji 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 ætti að 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.

SKÝRING

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 ætti ekki að 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 stjórnarformaður af heilindum og hafa möguleika á að verja þeim tíma til stjórnarstarfa, sem slík seta krefst.

3.2.1 Stjórnarmenn ættu að:

- 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 viðskipta-tengd, leiði til beinna eða óbeinna hagsmunaárekstra milli þeirra og félagsins.
- Hafa nægan tíma til að sinna starfi sínu af heilindum.

SKÝRING

Sitji stjórnarmeðlimur 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 ætti að 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.

- 3.2.2** Stjórnarmaður ætti að tryggja að sjónarmið hans um einstök mál séu skráð í fundargerð sé hann ósáttur við ákvörðun meirihluta stjórnar.
- 3.2.3** Ef ósætti er ástæða afsagnar stjórnarmanns ætti hann að tilgreina það í skriflegri yfirlýsingu til stjórnar.
- 3.2.4** Stjórnarmenn ættu að 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. Að auki ættu viðkomandi stjórnarmenn að víkja af stjórnarfundi á meðan stjórnin tekur afstöðu til slíkra málefna. Stjórnarmaður ætti að upplýsa um það um leið og málefni af þessu tagi koma upp svo og ef hann verður þess var að hann geti ekki talist óháður stjórnarmaður.



4

Framkvæmdastjóri

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

4.1 Upplýsingar um framkvæmdastjóra

4.1.1 Framkvæmdastjóri ætti að leggja fram upplýsingar um sig sjálfan svo að hluthafar séu upplýstir um helstu atriði er varða hann. Eftirfarandi upplýsingar um framkvæmdastjóra ætti að birta í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins:

- Aldur, menntun, aðalstarf og starfsferill.
- Dagsetning ráðningar.
- Önnur trúnaðarstörf, t.a.m. stjórnarseta í öðrum félögum.
- Eignarhlutir í félaginu, beint eða í gegnum tengda aðila.
- Kaupréttarsamningar við félagið.
- Hagsmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins sem og stóra hluthafa í félaginu.

4.2 Hlutverk framkvæmdastjóra

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

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

tímanlega, bæði fyrir stjórnarfundi og á milli þeirra, og allir stjórnarmenn ættu að fá sömu upplýsingar. Upplýsingar ættu jafnframt að vera tiltækar þegar þörf er á þeim og eins uppfærðar og nákvæmar og unnt er.

- 4.2.3** Framkvæmdastjóri beri önnur verkefni sín, sem ótengd eru félaginu, undir stjórn félagsins til umfjöllunar.

5

Undirnefndir stjórnar

Undirnefndir stjórnar eru skipaðar til að fjalla með ítarlegri hætti um afmörkuð viðfangsefni sem falla undir hlutverk og ábyrgð stjórnar. Þær undirbúa mál fyrir stjórn, sinna ráðgjafarhlutverki og styðja stjórn við eftirlit með starfsemi félagsins. Með skipun undirnefnda má jafnframt stuðla að markvissari og skilvirkari stjórnarstörfum.

SKÝRING

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 félaginu eða starfsmenn félagsins sitja í stjórn eru þeir eðli málsins samkvæmt síður til þess fallnir að fjalla um eftirlit með fjárreiðum og áhættu eða um (eigin) starfskjör, og þá gæti skipan endurskoðunarnefndar eða starfskjaranefndar átt vel við.

Líkt og með önnur ákvæði þessara leiðbeininga getur stjórn félags komist að þeirri niðurstöðu að skipan undirnefnda sé ekki endilega til þess fallin að auka gæði stjórnarstarfa og útskýrt þá niðurstöðu í stjórnarháttayfirlýsingu (sbr. „fylgið eða skýrið“ nálgunin).

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. Allir stjórnarmenn ættu að 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 ætti á um hlutverk og helstu verkefni undirnefnda í starfsreglum þeirra sem birta ætti á vefsíðu félagsins. Í starfsreglum undirnefnda ætti m.a. að gera ráð fyrir að nýir nefndarmenn fái leiðsögn og upplýsingar um störf og starfs-hætti nefndarinnar.
- 5.1.3** Undirnefndir ættu árlega að meta störf sín og störf einstakra nefndarmanna eftir fyrir fram ákveðnu fyrirkomulagi.

5.2 Upplýsingaskylda undirnefnda

- 5.2.1** Undirnefndir stjórnar ættu að tryggja að stjórnarmenn fái reglulega nákvæmar upplýsingar um helstu störf nefndanna.
- 5.2.2** Að minnsta kosti einu sinni á ári ættu undirnefndir að gera stjórn félagsins grein fyrir störfum sínum.
- 5.2.3** Upplýsingar og gögn frá undirnefndum ættu að vera aðgengileg stjórnarmönnum tímanlega fyrir stjórnarfundi, og á milli þeirra, og þess gætt að allir stjórnarmenn fá sömu upplýsingar. Upplýsingar ættu jafnframt að vera til staðar þegar þörf er á þeim og vera eins nákvæmar og unnt er.
- 5.2.4** Stjórn félagsins ætti að 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 samkvæmt lögum starfa endurskoðunarnefnd. Einnig ætti að 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. Þá getur þörf á tilvist endurskoðunarnefndar verið meiri ef einn eða fleiri stjórnarmenn geta ekki talist óháðir félaginu.
- 5.3.2** Við framkvæmd starfa sinna ætti endurskoðunarnefnd að hafa víðtækan aðgang að gögnum frá daglegum stjórnendum og innri og ytri endurskoðendum. Getur nefndin óskað eftir skýrslum og greinargerðum frá þeim er varðar störf hennar.

Skipun nefndarmanna

- 5.3.3** Endurskoðunarnefnd ætti að vera skipuð eigi síðar en mánuði eftir aðalfund og vera skipuð þremur einstaklingum hið minnsta. Í félögum, öðrum en einingum tengdum almannahagsmunum, getur nefndin verið skipuð tveimur einstaklingum, en þá þurfa báðir að vera óháðir félaginu.
- 5.3.4** Nefndarmenn ættu að vera óháðir endurskoðanda eða endurskoðendum félagsins. Meirihluti nefndarinnar ætti jafnframt að vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Auk þess ætti einn nefndarmanna, sem bæði er óháður daglegum stjórnendum og félaginu, að vera óháður stórum hluthöfum félagsins. Framkvæmdastjóri félagsins og aðrir daglegir stjórnendur þess ættu ekki að eiga sæti í nefndinni.

SKÝRING

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

- 5.3.5** Nefndarmenn ættu að hafa þekkingu og reynslu í samræmi við störf nefndarinnar og ætti a.m.k. einn nefndarmanna að hafa staðgóða þekkingu og reynslu á sviði reikningsskila og endurskoðunar.

SKÝRING

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 fer yfir fjárhagslegar upplýsingar og fyrirkomulag upplýsingagjafar frá daglegum stjórnendum, innri endurskoðun og ytri endurskoðendum. Nefndin leggur jafnframt mat á hvort upplýsingagjöf til stjórnar og hagaðila sé áreiðanleg, viðeigandi og gefi sem skýrasta mynd af rekstri, fjárhagsstöðu og horfum félagsins.
- 5.3.7** Endurskoðunarnefnd ætti árlega að hafa forgöngu um sameiginlegan fund stjórnar, nefndarinnar og ytri endurskoðenda, án viðveru daglegra stjórnenda.

5.3.8 Hlutverk og helstu verkefni endurskoðunarnefndar ætti að tilgreina í starfsreglum hennar, en nefndin ætti m.a. að hafa eftirfarandi hlutverk, án tillits til ábyrgðar stjórnar, daglegra stjórnenda eða annarra:

- Eftirlit með vinnuferli við gerð reikningsskila.
- 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 liðum 2.3 og 2.4.
- Setja fram tillögu til stjórnar um val á ytri endurskoðendum eða endurskoðunarfyrirtæki.

SKÝRING

Önnur hlutverk nefndarinnar geta verið eftirfarandi, ef við á:

- Meta reikningsskil og skýrslugerð daglegra 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 ætti að kveða á um framkvæmd hlutverka endurskoðunarnefndar í starfsreglum þeim sem nefndin setur sér.

5.4 Starfskjaranefnd

5.4.1 Stjórn ætti að skipa sérstaka starfskjaranefnd sem gerir tillögu að starfskjarastefnu félagsins, í samræmi við það sem fram kemur í lið 2.9, og semja við framkvæmdastjóra og aðra starfsmenn, eigi þeir sæti í stjórn, um laun og önnur starfskjör.

SKÝRING

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, ef einn eða fleiri stjórnarmenn geta ekki talist óháðir félaginu eða ef forstjóri er háður stórum hluthöfum í félaginu.

Skipun nefndarmanna

- 5.4.2** Starfskjaranefnd ætti að vera skipuð þremur einstaklingum hið minnsta og ætti meirihluti nefndarinnar að vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Þó getur nefndin verið skipuð tveimur einstaklingum en þá ættu þeir báðir að vera óháðir félaginu.⁹
- 5.4.3** Vegna eðlis starfa starfskjaranefndar ætti hvorki framkvæmdastjóri né annar starfsmaður að eiga sæti í nefndinni. Ef stjórn félagsins telur það henta betur að hún fari með hlutverk starfskjaranefndar ættu stjórnarmenn sem jafnframt eru starfsmenn félagsins ekki að koma að þeirri vinnu.

Hlutverk starfskjaranefndar

- 5.4.4** Hlutverk og helstu verkefni starfskjaranefndar ætti að tilgreina í starfsreglum hennar og ættu þau að taka mið af þörfum félagsins.
- 5.4.5** Hlutverk nefndarinnar ætti meðal annars að 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 ættu þeir þá að vera óháðir félaginu og daglegum stjórnendum þess. Það er nefndarinnar að ganga úr skugga um óhæði ráðgjafa þessara.

9. Sjá umfjöllun um stjórnarmenn óháða félagsins í lið 2.3.

6

Upplýsingagjöf

Birting upplýsinga um stjórnarhætti fyrirtækja eykur gagnsæi um stjórnarhætti þeirra gagnvart hluthöfum og öðrum hagaðilum. Þannig stuðlar birting slíkra upplýsinga að auknu aðhaldi og trúverðugleika fyrirtækja. Í þeim tilgangi að stuðla að framförum og auka enn frekar gagnsæi er til eftirbreytni að veita upplýsingar um áhrif félagsins á samfélag og umhverfi. Ákveðnum fyrirtækjum er skylt samkvæmt lögum að birta ófjárhagslegar upplýsingar í ársskýrslu.

6.1 Stjórnarháttayfirlýsing

6.1.1 Árlega ætti að birta yfirlýsingu um stjórnarhætti félagsins fyrir nýliðið starfsár í sérstökum kafla í ársreikningi þess eða ársskýrslu. Stjórnarháttayfirlýsingin ætti að vera aðgengileg á vefsíðu félagsins.

6.1.2 Í yfirlýsingu um stjórnarhætti ættu eftirfarandi atriði að koma fram:

1. Tilvísanir í þær reglur um stjórnarhætti sem félagið fylgir eða ber að fylgja samkvæmt lögum og hvar slíkar reglur eru aðgengilegar almenningi.
2. Hvort félagið víki frá hluta leiðbeininganna og þá hvaða. Greina ætti frá ástæðum frávika og hvort ástæða sé talin til að grípa til aðgerða til að vega upp á móti frávikum. Ef frávikið er tímabundið ætti að geta þess sérstaklega.¹⁰
3. Tilvísanir í annars konar reglur og viðmið um stjórnarhætti 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.

10. Sjá umfjöllun um „fylgið eða skýrið“ nálgunina í inngangi.

5. Lýsing á samsetningu og starfsemi stjórnar, daglegra stjórnenda og undirnefnda stjórnar.
6. Fyrirkomulag skipunar nefndarmanna tilnefningarnefndar.
7. Fyrirkomulag skipunar nefndarmanna undirnefnda stjórnar.
8. Upplýsingar um fjölda stjórnarfunda og funda undirnefnda.
9. Hvar megi nálgast starfsreglur stjórnar og undirnefnda.
10. Upplýsingar um stjórnarmenn, sbr. lið 2.5.2.
11. Upplýsingar um hvaða stjórnarmenn eru óháðir félaginu og daglegum stjórnendum þess, sbr. lið 2.3, og hvaða stjórnarmenn eru óháðir stórum hluthöfum félagsins, sbr. lið 2.4.
12. Helstu þætti í árangursmati stjórnar.
13. Upplýsingar um framkvæmdastjóra félagsins, sbr. lið 4.1.1, og lýsing á helstu skyldum hans.
14. Upplýsingar um brot á lögum og reglum sem viðeigandi eftirlits- og/eða úrskurðaraðili hefur ákvarðað á nýliðnu starfsári.
15. Fyrirkomulag samskipta hluthafa og stjórnar.

6.1.3 Framangreint gildir jafnt um samstæðureikningsskilin.

6.1.4 Stjórnin ætti að yfirfara stjórnarháttayfirlýsingu félagsins og endurskoðandi þess ætti að 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 Ófjárhagsleg upplýsingagjöf

SKÝRING

Upplýsingar um áhrif félaga á samfélög og umhverfi (einnig nefndar „ófjárhagslegar upplýsingar“) gegna sífellt veigameiri hlutverki hvað varðar trúverðugleika gagnvart hluthöfum, viðskiptavinum, starfsfólki og öðrum hagaðilum. Því er til eftirbreytni að huga að og birta upplýsingar um slíka þætti og er ákveðnum félögum skylt að gera slíkt samkvæmt lögum.

6.2.1 Árlega ættu félög að birta í yfirliti með skýrslu stjórnar og á vefsíðu sinni ófjárhagslegar upplýsingar sem nauðsynlegar eru til að leggja mat á þróun, umfang, stöðu og áhrif á félagið. Fjalla ætti um stefnu félagsins um sjálfbærni, sbr. lið 2.11.1, og ætti sú umfjöllun að lágmarki að taka til eftirfarandi atriða:

- Umhverfismálum
- Samfélagsmálum
- Starfsmannamálum
- Mannréttindamálum
- Spillingar- og mútumálum

SKÝRING

Þar sem félag birtir ófjárhagslegar upplýsingar í ársskýrslu, sjálfbærniskýrslu eða öðrum opinberum gögnum er hægt að vísa til slíkra upplýsinga í yfirliti með skýrslu stjórnar, enda sé framsetningin skýr og auðvelt fyrir hluthafa, fjárfesta og aðra hagaðila að átta sig á hvar viðeigandi upplýsingar er að finna. Þetta á þó aðeins við að því marki sem lög eða reglur gera ekki kröfu um að upplýsingarnar birtist sérstaklega í skýrslu stjórnar.

6.2.2 Í umfjölluninni um framangreindar stefnur félagsins ætti að fjalla um:

- Megináhættuþættir í rekstri félagsins sem líklegir eru til að hafa skaðleg áhrif og hvernig félagið tekst á við þá áhættu.
- Markmið félagsins, árangur þess í tengslum við þau markmið sem sett hafa verið og áreiðanleikakönnunarferlið vegna þess árangurs.

6.2.3 Félög ættu einnig að birta í yfirlitinu upplýsingar um aðra ófjárhagslega mælikvarða en þá sem tengjast framangreindum málum, ef slíkar upplýsingar eru metnar mikilvægar út frá starfsemi félagsins.

6.3 Vefsíða félagsins

6.3.1 Félagið ætti að tileinka sérstakan hluta af vefsíðu sinni góðum stjórnarháttum og birta þar stjórnarháttayfirlýsingu þess og allar helstu upplýsingar um starfsemi félagsins.

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

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

6.3.3 Framangreindar upplýsingar ættu að vera uppfærðar innan sjö daga frá því að stjórnarmenn og/eða daglegir stjórnendur félagsins fá vitneskju um að þær hafi breyst.



