



BS ritgerð
í viðskiptafræði

**Hver er reynsla og upplifun stjórnarmanna af
störfum innan stjórna hlutafélaga?**

Kristín Sif Gunnarsdóttir

Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor
Viðskiptafræðideild



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Júní 2013

Hver er reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga?

Höfundur

Kristín Sif Gunnarsdóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2013

Hver er reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga?

Ritgerðin er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviðs Háskóla Íslands.

© 2013 Kristín Sif Gunnarsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

Formáli

Ritgerðin er lokaverkefni mitt í BS námi við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og er vægi ritgerðarinnar 12 ETC einingar. Ritgerðin var unnin á tímabilinu maí 2012 til maí 2013 undir handleiðslu Runólfs Smára Steinþórssonar, prófessors.

Ég vil færa þátttakendum í rannsókninni mínar bestu þakkir fyrir að hafa gefið sér tíma til að ræða við mig og veita mér innsýn í reynslu sína og upplifun sinni af störfum innan stjórna hlutafélaga. Jafnframt vil þakka ég þakka eiginmanni mínum, Ólafi Páli Rafnssyni fyrir stuðninginn og þolinmæðina meðan á náminu stóð, foreldrum og tengdaforeldrum þakka ég fyrir hvatninguna, Drífu systur minni fyrir veitta aðstoð og Stefaníu Eggertsdóttur þakka ég fyrir aðstoð með yfirferð á enskum texta.

Leiðbeinanda mínum, Runólfi Smára Steinþórssyni prófessor, þakka ég fyrir hvatningu og góða leiðsögn.

Reykjavík í maí 2013

Kristín Sif Gunnarsdóttir

Útdráttur

Stjórnir gegna lykilhlutverki í starfsemi hlutafélaga og ráða miklu um þá möguleika sem fyrirtæki hefur til að ná árangri. Viðfangsefni lokaverkefnisins er stjórnir hlutafélaga. Rannsókn var gerð á meðal sex einstaklinga sem allir hafa mikla reynslu af störfum innan stjórna hlutafélaga. Þátttakendur lýstu reynslu sinni og upplifun af störfum innan stjórna hlutafélaga.

Markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á reynslu og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga.

Við rannsóknina var beitt eigindlegri rannsóknaraðferð. Öflun gagna fór fram með hálf opnum viðtölum (e. semi structured interviews) við fimm einstaklinga auk þess sem einum þátttakanda var sendur spurningalisti með rafrænum hætti til svörunar.

Við val á þátttakendum var notað markvisst úrtak (e. purposive sample). Í markvissu úrtaki eru þátttakendur valdir vegna ákveðinnar reynslu eða þekkingar sem þeir búa yfir (Esterberg, 2002). Leiðbeinandi og rannsakandi komust sameiginlega að niðurstöðu varðandi mögulega þátttakendur.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að þátttakendur höfðu allir góða reynslu og upplifun af störfum innan stjórna hlutafélaga og töldu að innan stjórna hlutafélaga væri unnið með faglegum hætti.

Flestir þátttakendur töldu að miklar breytingar hefðu átt sér stað á störfum innan stjórna hlutafélaga á síðustu árum. Helsta breytingin væri aukin vakning um betri stjórnarhætti, nú væri gerðar auknar kröfur til stjórnarmanna og stjórnarstarfið væri orðið víðtækara.

Þátttakendur töldu mismikla þörf á breytingum á viðteknum stjórnarháttum. Sumir þátttakendur töldu að auka þyrfti hlut kvenna í stjórnnum og huga þyrfti betur að samsetningu stjórnar með tilliti til aldurs og menntunar á meðan aðrir þátttakendur töldu að ekki væri þörf á breytingum á viðteknum stjórnarháttum heldur þyrfti að tileinka sér enn frekar þær leiðbeiningar um stjórnarhætti sem væru til nú þegar.

Efnisyfirlit

Formáli	4
Útdráttur	5
Myndaskrá	8
Inngangur	9
1 Hlutafélög og stjórnkerfi þeirra	11
1.1 Hluthafafundur	13
1.2 Félagsstjórn	13
1.2.1 Kosning stjórnar	13
1.2.2 Kjörtímabil stjórnar	14
1.2.3 Kjör stjórnarformanns og lögbundið hlutverk hans.....	14
1.2.4 Afsögn og brottvikning stjórnarmanns	15
1.2.5 Skyldur stjórnarmanna.....	15
1.2.6 Ályktunarhæfi stjórnar	16
1.2.7 Hæfisskilyrði stjórnarmanna í hlutafélögum	17
1.2.8 Hæfisskilyrði stjórnarmanna í fjármálafyrirtækjum	18
1.2.9 Ábyrgð stjórnarmanna	19
1.2.10 Undirnefndir stjórna	20
1.3 Framkvæmdarstjóri	21
2 Stjórnarhættir fyrirtækja – fræðilegt yfirlit	23
2.1 Umboðsvandi	24
2.2 Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja	25
2.3 Tegundir stjórna	26
2.4 Hlutverk stjórna.....	29
2.5 Hlutverk stjórnarformanns.....	31
2.6 Val á stjórnarmönnum og samsetning stjórnar	32
2.7 Óháður stjórnarmaður.	35
2.8 Árangursríkar stjórnir	36

2.9	Kannanir KPMG á meðal íslenskra stjórnarmanna.....	38
2.10	Kynjakvóti í stjórnnum hlutafélaga	39
3	Aðferðafræði	42
3.1	Rannsóknaraðferð	42
3.2	Gagnaöflun og greining	42
3.3	Úrvinnsla gagna og fyrirvari við rannsókn.....	43
3.4	Viðtalsrammi	43
4	Niðurstöður.....	44
4.1	Reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga	44
4.2	Stjórnarmenn og störf stjórna.....	48
4.3	Stjórnarmenn og ytra umhverfi.....	52
4.4	Annað áhugavert sem kom fram í viðtölunum	53
5	Umræða	55
6	Lokaorð	57
	Heimildaskrá	58
	Viðauki 1: Bréf til stjórnarmanna.....	63
	Viðauki 2: Spurningalisti.....	64

Myndaskrá

Mynd 1: Valdahlutfall stjórnar og framkvæmdarstjóra.....	28
Mynd 2: Hlutfall kvenna og karla í stjórnnum hlutafélaga á árunum 2000-2011.....	40
Mynd 3: Hvaða áhrif mun löggjöf um 40% lágmarkshlut hvors kyns í stjórnnum hafa á eftirfarandi þætti hjá félaginu?.....	41

Inngangur

Á síðustu árum hefur með markvissum hætti verið reynt að sporna við frekari áföllum í viðskiptalífinu með því að kalla eftir nýjum gildum, nýrri framtíðarsýn og bættum stjórnarháttum þar sem áhersla er lögð á heiðarleika, trúverðugleika og gegnsæi (Harpa Dís Jónsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson, 2010).

Kröfur um góða stjórnarhætti innan fyrirtækja hafa aukist vegna erfiðleika sem íslenskt viðskiptalíf hefur gengið í gegnum á síðustu árum. Með góðum stjórnarháttum getur fyrirtæki aukið traust á meðal fjárfesta, almennings og hagsmunaaðila.

Með hvaða hætti stjórnir hlutafélaga starfa er lykilþáttur í því hvort takist að innleiða góða stjórnarhætti innan fyrirtækis.

Rannsóknarskýrsla Alþingis kom út þann 12. apríl 2010. Í lokaorðum skýrslu vinnuhóps um siðferði og starfshætti í tengslum við fall bankanna 2008 kom fram að starfsháttum og siðferði væri víða ábótavant í íslensku samfélagi. Á það jafnt við um íslenskt viðskiptalíf, stjórnsýslu, fjölmiðla og stjórnsmál. Skýrsla vinnuhópsins sýnir að brýn þörf er á siðvæðingu innan íslensks samfélags, styrkja þarf stjórnkerfið, bæta þarf siðferði innan viðskiptalífsins og stjórnsiði og efla þarf fagmennsku og siðferðisvitund. Þá þarf að hamla gegn sérhagsmunum og þröngri einstaklingshyggju.

Árið 2010 var komið á fót Rannsóknarmiðstöð Háskóla Íslands um góða stjórnarhætti á vegum Viðskiptafræðideildar. Hlutverk Rannsóknarmiðstöðvarinnar er ásamt því að stunda rannsóknir á sviði stjórnarháttanna, að leggja mat á stjórnarhætti innan fyrirtækja. Fyrirtæki geta óskað eftir mati á stjórnarháttum sínum en matsferlið byggir í meginatriðum á Leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja sem Viðskiptaráð, Samtök atvinnulífsins og NasdaqOMX gefa út.

Í þessu lokaverkefni er sett fram rannsóknarspurningin:

„Hver er reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga?“

Eftirfarandi undirspurningar eru einnig settar fram;

- Hafa orðið breytingar á störfum innan stjórna hlutafélaga á síðustu árum? Ef breytingar hafa orðið, hverjar þá helstar?

- Er einhverra breytinga þörf á viðteknum stjórnarháttum? Ef einhverra breytinga er þörf, hverjar þá helstar?

Uppbygging lokaverkefnisins er með þeim hætti að fyrsti hluti er umfjöllun um ýmsa lagalega þætti er lúta að stjórnnum hlutafélaga. Annar hluti lokaverkefnisins er fræðileg umfjöllun um stjórnir hlutafélaga. Í þriðja kafla er aðferðarfræðinni lýst sem beitt var við gerð rannsóknarinnar og niðurstöður rannsóknarinnar eru birtar í kafla fjögur.

Markmið lokaverkefnisins er að rannsaka reynslu og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga, hvort einhverjar breytingar hafa orðið á á störfum stjórna hlutafélaga á síðustu árum og hvort breytinga sé þörf á viðteknum stjórnarháttum. Lokaverkefninu er ætlað að draga fram mikilvægi þess að velja hæfa einstaklinga til stjórnarsetu í hlutafélögum og að varpa ljósi á þá miklu ábyrgð sem á stjórnarmönnum hvílir.

1 Hlutfélög og stjórnkerfi þeirra

Hlutfélög geta verið þrennskonar. Hlutfé í hlutfélagi (hf) sem skiptist í tvo eða fleiri hluti, einkahlutfélag (ehf) sem getur verið í eigu eins aðila eða fleiri og opinbert hlutfélag (ohf) sem er ávallt í eigu hins opinbera, með beinum eða óbeinum hætti (Þjóðskrá Íslands, ed). Hér verður fjallað um hlutfélög (hf).

Hlutfélagiformið er lögbundið félagiform og um starfsemi hlutfélaga gilda lög nr. 2/1995.

Þar sem hlutfélag er lögaðili þurfa einstaklingar að vera í forsvari fyrir félagið svo að hlutfélag teljist löglegt. Samþykktir eru reglur sem félaginu hafa verið settar er varða skipulag þess og starfsemi og eru samþykktirnar bindandi fyrir félagið sjálft og félagsmenn þess. Samþykktir hlutfélags eru lög þess og verða samþykktir að vera innan hlutfélagalaga (Sigríður Logadóttir, 2003).

Strangar reglur gilda um stofnun hlutfélags meðal annars varðandi stjórnkerfi, fjárhagslegan grundvöll, réttarstöðu hluthafa og slit á félaginu. Í lögum um hlutfélög er kveðið á um tilteknar stjórnareiningar, hluthafafund, félagsstjórn og framkvæmdastjórn til að koma fram fyrir hönd félagsins, þar sem hluthafar njóta ekki á grundvelli aðildar að félaginu, réttar til að ráðstafa fjármunum félagsins eða taka ákvarðanir um málefni þess (Áslaug Björgvinsdóttir, 2003).

Það sem aðgreinir hlutfélög frá öðrum félagiformum er hin takmarkaða persónulega ábyrgð sem félagsmenn bera á skuldbindingum félagsins en einungis er hægt að ganga að eignum félagsins vegna skuldbindinga þess. Áhætta hluthafa er takmörkuð við þá fjármuni sem hluthafar leggja í fyrirtækið (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Stjórnkerfi hlutfélaga er lögbundið og að mestu ófrávíkjanlegt. Starfsemi hlutfélaga er talin geta falið í sér áhættu fyrir viðsemjendur vegna hinnar takmörkuðu ábyrgðar. Því hafa verið settar í lög ítarlegar og að mestu ófrávíkjanlegar reglur um hlutfélagiformið (Áslaug Björgvinsdóttir, 2003).

Hlutfélög eru skráningarskyld og öðlast hlutfélög réttthæfi við skráningu í hlutfélagaskrá (Áslaug Björgvinsdóttir, 1999).

Með hlutafélagiforminu er fólgin hvatning til manna um þátttöku í atvinnulífinu með stofnun fyrirtækis. Þátttaka í hlutafélagi gerir litlar kröfur til hluthafa og er hluthafi hvorki krafinn um persónulega þátttöku í starfi félagsins né sérþekkingar. Hluthafi er venjulega ekki bundin til langs tíma með það fjármagn sem sett er í hlutafélag þar sem hlutabréf eiga almennt að vera framseljanleg. Löggjafinn hefur talið þörf á að stuðla að þróun og framförum innan atvinnulífsins með því að takmarka ábyrgð hluthafa við hlutaféð (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Stjórnendum hlutafélaga er meðal annars skylt að starfa eftir lögum um bókhald nr.145/1994, lögum um ársreikninga nr.3/2006 og lögum um virðisaukaskatt nr.50/1988. Hlutafélög eru einkum ætluð fyrir atvinnurekstur margra aðila sem jafnvel hafa hug á að skrá félög sín í Kauphöll (Þjóðskrá Íslands, ed).

Gagnrýni á hlutafélagiformið hefur að mestu leyti snúið að hinni takmörku ábyrgð sem félagsmenn bera og áhættunni sem af því hlýst fyrir lánardrottna félagsins. Engar takmarkanir eru varðandi tilgang við stofnun hlutafélags svo framarlega sem tilgangur með rekstri félagsins sé löglegur (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Lágmarkshlutafé við stofnun hlutafélags er kr.4.000.000 og skal helmingur hlutafjár vera greiddur við stofnun félagsins. Sé hlutafé greitt með öðru en reiðufé skal koma staðfesting frá löggiltum endurskoðanda eða lögmanni um að viðkomandi eign sé til staðar (Ríkisskattstjóri, ed).

Hér á landi voru skráð 666 hlutafélög í árslok 2012 samkvæmt fyrirtækjaskrá ríkisskattstjóra. Fjöldi skráðra hlutafélaga hefur dregist saman um tæplega fjórðung frá árinu 2006 (Hagstofa Íslands, 2013). Fækkun skráðra hlutafélaga má rekja til óhagfelldra aðstæðna í efnahagslífinu og lítils hvata til fjárfestinga í atvinnulífinu (Bjarni Már Gylfason, 2013).

1.1 Hluthafafundur

Í málefnum hlutafélaga fer hluthafafundur með æðsta vald og er öllum hluthöfum heimilt að sækja hluthafafund og taka þar til máls. Hluthafi á einnig rétt til að fá ákveðið mál tekið til meðferðar á hluthafafundi. Óski hluthafi eftir því að fá ákveðið mál tekið til málsmeðferðar þá skal hluthafi gera skriflega kröfu til félagsstjórnar þess efnis með nægum fyrirvara þannig að unnt sé að taka málið á dagskrá fundarins (Sigríður Logadóttir, 2003).

Hluthafafundur hefur eftirlit með störfum stjórnar og framkvæmdarstjóra og er að jafnaði eini vettvangurinn sem hluthafar geta beitt áhrifum sínum sem lögum samkvæmt tengjast hlutafjäreign þeirra. Hluthafafundur er oft einn til þess bær að taka mikilvægar ákvarðanir. Til mikilvægra ákvarðana telst meðal annars hækkun hlutafjár (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Stjórn hlutafélags ber skylda til að gefa allar þær upplýsingar sem hluthafafundur óskar eftir og á það einnig við ef það er mat stjórnarinnar að upplýsingarnar geti valdið félaginu skaða (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Aðalfundur skal haldinn að minnsta kosti einu sinni á ári og aldrei síðar en innan 8 mánaða frá lokum reikningsárs (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2 Félagsstjórn

Í Leiðbeiningum um stjórnarhætti (2012) kemur fram að æskilegt sé að stjórn félags setji sér, stjórnendum sínum og starfsmönnum skrifleg viðmið er varða siðferði og stefnu um samfélagslega ábyrgð félagsins. Með því að ákveða þau gildi og siðferðisviðmið sem starfsemi félagsins byggir á, er ekki einungis verið að stuðla að heilbrigðara atvinnulífi og bættum samskiptum við hagsmunaaðila, heldur einnig að treysta rekstrargrundvöll félagsins með aukinni samkeppnishæfni (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012)

1.2.1 Kosning stjórnar

Meginreglan er sú að stjórn er kosin af hluthafafundi og í stjórn skulu að lágmarki sitja þrjú stjórnarmenn. Engar takmarkanir eru á fjölda stjórnarmanna aðrar en þær er lúta að lágmarksfjölda. Ef ekki kemur fram í samþykktum félagsins hvernig að kosningu skuli staðið koma þrjár aðferðir við stjórnarkjör til greina; meirihlutakosning, hlutfallskosning eða margfeldiskosning (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Í meirihlutakosningu er kosið á milli einstaklinga eða lista. Þá getur hver atkvæðisbær aðili notað sitt atkvæðamagn eins oft og sá fjöldi stjórnarmanna sem kosið er um er. Séu listar boðnir fram, fær sá listi sína menn kjörna sem flest atkvæði fær. Meirihlutakosning á milli einstaklinga skal notuð ef ekki er kveðið á um annað í samþykktum félagsins og ef ekki hefur komið fram lögleg krafa um hlutfalls- eða margfeldiskosningu. Hluthafar sem ráða yfir minnst 20% hlutfjár geta gert kröfu um að hlutfallskosningu eða margfeldiskosningu skuli beitt við kjör stjórnarmanna. Slíka kröfu geta hluthafar einnig gert sem ráða yfir 10% hlutfjár þar sem hluthafar eru 200 eða fleiri. Þessi réttur minnihluta hluthafa er ófrávíkjanlegur og verður krafan um þetta fyrirkomulag kjörs að hafa borist stjórn minnst fimm dögum fyrir hluthafafund. Beita skal margfeldiskosningu komi fram krafa frá fleiri en einum hluthafahópi (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Þegar hlutfallskosningu er beitt má kjósa á milli einstaklinga eða lista. Ólíkum aðferðum er beitt eftir því hvor leiðin er notuð (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Margfeldiskosning er ein tegund hlutfallskosninga en þegar margfeldiskosningu er beitt, er einungis kosið á milli einstaklinga. Margfeldiskosning felur í sér að gildi hvers atkvæðis er margfaldað með fjölda stjórnarmanna sem skal kjósa og má hluthafi skipta atkvæðum sínum á jafnmarga menn og kjósa skal eða færri í þeim hlutföllum sem hluthafi sjálfur kys (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.2 Kjörtímabil stjórnar

Kjörtímabil stjórnar skal ljúka í síðasta lagi í lok aðalfundar fjórum árum eftir kjör hennar og er með því tryggt að eðlileg endurnýjun geti átt sér stað innan stjórnarinnar. Það er ekkert því til fyrirstöðu að endurkjör eða tilnefning sömu stjórnar eigi sér stað. Í samþykktum félags er heimilt að kveða á um í hve langan tíma umboð stjórnarmanns skuli gilda og einnig að skipunartími stjórnar skuli skarast, þannig að stjórnarmenn víki úr stjórn á mismunandi tímum. Það er þó háð því að réttmæt krafa um hlutfalls- eða margfeldiskosningu komi fram (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.3 Kjör stjórnarformanns og lögbundið hlutverk hans

Stjórn hlutafélags ber að kjósa sér formann nema að það sé kveðið á um í samþykktum félagsins að kosning stjórnarformanns fari fram á hluthafafundi. Á stjórnarformanni hvíla starfsskyldur sem stjórnarformaður einn getur innt af hendi og því telst stjórn ekki

starfhæf nema að stjórnarformaður veiti stjórninni forstöðu (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Oftast eru allir hæfir til þess að gegna hlutverki stjórnarformanns sem á annað eru hæfir til þess að sitja í stjórn félagsins. Þó er ekki heimilt vegna eftirlitsskyldu stjórnar að kjósa framkvæmdastjóra í starf stjórnarformanns (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Stjórnarformaður er tengiliður á milli félagastjórnar og framkvæmdastjóra utan stjórnarfunda. Stjórnarformanni ber að boða til og stýra stjórnarfundum. Komi fram krafa frá stjórnarmanni eða framkvæmdarstjóra um að boðað skuli til hluthafafundar ber stjórnarformanni að verða við þeirri kröfu. Stjórnarformaður er í forsvari fyrir félagið við birtingu stefnu og annarra tilkynninga sem berast félaginu. Í samþykktum félagsins er unnt að kveða á um að atkvæði stjórnarformanns vegi þyngra falli atkvæði jafnt. Það er ekki nauðsynlegt að kjörtímabil stjórnarformanns og stjórnar sé það sama (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.4 Afsögn og brottvikning stjórnarmanns

Stjórnarmanni er ekki skylt að gegna stjórnarsetu lengur en stjórnarmaður kýs sjálfur. Óski stjórnarmaður eftir að segja af sér stjórnarsetu skal stjórnarmaður senda stjórn félagsins tilkynningu þess efnis. Hafi stjórnarmaður verið tilnefndur, skal stjórnarmaður senda þeim sem tilnefndi hann til stjórnarsetu tilkynningu um afsögn sína. Meginreglan er sú að sá sem tilnefnt hefur stjórnarmann getur vikið honum frá störfum. Hluthafafundur getur einnig vikið öllum stjórnarmönnum frá og látið stjórnarkjör fara fram að nýju. Einfaldur meirihluti atkvæða þarf til þess að lögleg ályktun verði gerð um að víkja stjórnarmanni frá störfum hafi hluthafafundur kosið stjórnarmann með venjulegri meirihlutakosningu (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.5 Skyldur stjórnarmanna

Félagsstjórn skal tryggja að nægjanlegt eftirlit sé haft með bókhaldi félagsins og meðferð fjármuna þess. Félagstjórn skal sjá til þess að boðað sé til hluthafafundar ef eigið fé félagsins er orðið lægra en helmingur af skráðu hlutafé samkvæmt bókum félagsins (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Samkvæmt lögum um hlutafélög er félagstjórn skylt að setja sér starfsreglur en í starfsreglum skal kveðið á um framkvæmd starfa hennar. Með ákvæðinu um

starfsreglur er stuðlað að því að stjórnarmenn geri sér betur grein fyrir þeirri ábyrgð og skyldum sem stjórnarsetu fylgir (Áslaug Björgvinsdóttir, 2003). Með starfsreglum er verið að gera störf félagsstjórnarinnar markvissari auk þess sem starfsreglur veita stjórninni aðhald (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Meginverkefni og skylda hvers stjórnarmanns er að standa vörð um hagsmuni félagsins. Rekist hagsmunir félags á við hagsmuni stjórnarmanna eða hluthafa skulu hagsmunir félagsins að ganga fyrir. Stjórnarmanni ber skylda til að mæta á stjórnarfundi, taka þátt í umræðum á fundum stjórnar og skal stjórnarmaður beita atkvæðisrétti sínum með þeim hætti sem stjórnarmanni þykir rétt. Við atkvæðagreiðslu ber stjórnarmanni að vera óbundinn af öllum fyrirmælum eða samningum og skal fyrst og fremst hafa hagsmuni félagsins að leiðarljósi (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Gera verður þær kröfur til stjórnarmanns að hafa frumkvæði að því að haldnir séu stjórnarfundir í félaginu þegar þörf er á til þess að hann geti sinnt eftirlitshlutverki sínu með virkum hætti (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Trúnaðarskylda stjórnarmanna gerir stjórnarmönnum ekki kleift að gera viðskipti fyrir eigin reikning standi félaginu til boða vænlegt tækifæri til viðskipta. Við framkvæmd starfa sinna ber stjórn hlutafélags að sjá til þess að ekki skapist sérstakar hættur sem stefnt gætu markmiðum laga og reglna um hlutafélög í hættu (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.6 Ályktunarhæfi stjórnar

Meginreglan er sú að stjórn er ályktunarbær þegar meirihluti stjórnarmanna mætir á stjórnarfund svo framarlega séu ekki gerðar strangari kröfur í samþykktum félagsins. Þó má ekki taka mikilvæga ákvörðun á stjórnarfundi nema að allir stjórnarmenn hafi haft tækifæri á að kynna sér málið sé þess kostur. Ef svo ber undir þarf stjórnarformaður að sjá til þess að stjórnarmenn geti fjallað um málið á stjórnarfundi og einnig að sjá til þess að ályktun sé ekki gerð um mikilvæg málefni á stjórnarfundum ef ekki eru allir stjórnarmenn mættir. Það getur þýtt ógildingu á ályktun stjórnar sé þess ekki gætt nema að sýnt sé fram á að ekki hafi þess verið kostur að kveða alla stjórnarmenn til fundar. Ástæðan gæti verið að tiltekið mál þyrfti mjög skjóta úrlausn. Ef samþykktir félagsins kveða ekki á um annað þá ræður einfaldur meirihluti úrslitum um afgreiðslu mála á stjórnarfundum. Stjórnarmenn geta aldrei farið með nema eitt atkvæði hver á

stjórnarfundum og þeir geta ekki framselt það vald og þær heimildir sem í atkvæðinu felast til annarra aðila. Stjórnarfundur þarf ekki að vera boðaður með formlegur hætti til þess að ákvarðanir sem teknar eru á fundinum séu löglegar, þó þurfa allir stjórnarmenn að vera því samþykkir að til hans sé boðað með óformlegum hætti (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.7 Hæfisskilyrði stjórnarmanna í hlutafélögum

Í lögum um hlutafélög nr.2/1995 er kveðið á um almenn- og sérstök hæfisskilyrði sem einstaklingar þurfa að uppfylla til að teljast hæfir til stjórnarsetu. Stjórn félagsins metur hæfi stjórnarmanna.

Hvað varðar almennu hæfisskilyrðin þá skulu stjórnarmenn hafa náð lögræðisaldri þ.e. 18 árum og mega stjórnarmenn ekki hafa verið sviptir lögræði. Einnig er kveðið á um að bú stjórnarmanna megi ekki vera undir gjaldþrotaskiptum og gerð er krafa um að minnst helmingur stjórnarmanna skuli vera búsettur hérlendis. Viðskiptaráðherra hefur þó heimild til þess að veita undanþágu frá búsetuskilyrði. Þá er einstaklingi sem hefur hlotið dóm fyrir refsiverðan verknað samkvæmt almennum hegningarlögum eða lögum um hlutafélög, einkahlutafélög, bókhald, gjaldþrot eða opinber gjöld, ekki heimilt að sitja í stjórn hlutafélags í þrjú ár eftir að dómur féll. Þetta á eingöngu við ef dómurinn er tilkomin vegna brota er varða atvinnurekstur. Ekki er gerður greinarmunur á því hvort dómur hljóði upp á sekt eða önnur viðurlög eða hvort dómur sé skilorðsbundinn eða óskilorðsbundinn (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Sérstök hæfisskilyrði koma til þegar stjórn hlutafélags hefur til meðferðar mál sem tengjast tilteknum stjórnarmanni og varða aðkomu hans að samningsgerð milli hans og hlutafélagsins eða ákvarðana um málshöfðun gegn honum. Stjórnarmaður má heldur ekki taka ákvörðun um samningsgerð milli félags og þriðja aðila eða taka ákvörðun um málshöfðun gegn honum ef stjórnarmaður hefur verulegra hagsmuna að gæta sem kunna að brjóta í bága við hagsmuni félagsins. Sé stjórnarmaður talinn vanhæfur er stjórnarmanni ekki heimilt að taka þátt í meðferð tiltekin máls að neinu leyti. Ef stjórn reynist ekki ályktunarbær vegna fjölda vanhæfra stjórnarmanna verður að bera mál undir hluthafafund (Stefán Már Stefánsson, 2003).

1.2.8 Hæfisskilyrði stjórnarmanna í fjármálafyrirtækjum

Ríkari kröfur eru gerðar til stjórnarmanna í fjármálafyrirtækjum en í hlutafélögum. Um hæfisskilyrði stjórnarmanna fjármálafyrirtækja er fjallað í 52.grein laga nr. 161/2002 um fjármálafyrirtæki. Þar segir að stjórnarmenn skulu vera búsettir í aðildarríki eða ríki sem er aðili að Efnahags- og framfarastofnun Evrópu (OECD). Fjármálaeftirlitinu er þó heimilt að veita undanþágu frá búsetuskilyrði. Ennfremur segir að stjórnarmenn skuli vera lögráða, stjórnarmenn mega ekki á síðustu fimm árum hafa verið úrskurðaðir gjaldþrota auk þess sem mannorði þeirra skal vera óflekkað.

Með óflekkuðu mannorði er átt við að viðkomandi hafi ekki hlotið dóm sem nemur hið minnsta fjögurra mánaða fangelsi, óskilorðsbundið fyrir refsivert athæfi samanber 5.grein laga um kosningar til Alþingis nr.24/2000.

Stjórnarmenn fjármálafyrirtækja mega ekki hafa hlotið dóm á síðustu tíu árum í tengslum við atvinnurekstur, fyrir refsiverðan verknað er varðar brot almennum hegningarlögum, samkeppnislögum, lögum um ársreikninga, lögum um bókhald, lög um hlutafélög, lög um einkahlutafélög, lög um gjaldþrotaskipti og fl.

Stjórnarmenn fjármálafyrirtækja skulu að búa yfir fjárhagslegu sjálfstæði og setur Fjármálaeftirlitið reglur um fjárhagslegt sjálfstæði stjórnarmanna og um hvernig staðið skuli að hæfismati. Stjórnarmenn skulu auk þess hafa lokið háskólaprófi sem nýtist í starfi. Fjármálaeftirlitið hefur þó heimild til þess að veita undanþágu frá kröfum um menntun á grundvelli þekkingar og reynslu viðkomandi stjórnarmanns. Stjórnarmenn skulu búa yfir nægilegri starfsreynslu og þekkingu til að geta sinnt starfi sínu með góðum hætti auk þess sem stjórnarmenn mega ekki hafa sýnt af sér háttsemi sem gefur tilefni til að draga mætti í efa hæfni þeirra til að standa í heilbrigðum rekstri eða að þeir mun hugsanlega skaða félagið eða misnota aðstöðu sína. Ofangreint mat er í höndum Fjármálaeftirlitsins (Fjármálaeftirlitið, 2010)

Þeir sem sitja í stjórn fjármálafyrirtækis mega ekki eiga sæti í stjórn annars eftirlitskylds aðila. Starfsmönnum er ekki heimilt að sitja í stjórn viðkomandi fjármálafyrirtækis en starfsmönnum er þó heimilt að taka sæti í stjórn annars fjármálafyrirtækis, váttryggingarfélags eða fjármálasamsteypu ef um er að ræða félag sem er að hluta til eða að öllu leyti í eigu fjármálafyrirtækis eða félags sem er að hluta eða að öllu leyti í eigu félags með yfirráð í fjármálafyrirtækinu. Stjórnarsetan er þó háð

Því að skapa ekki hættu á hagsmunaárekstrum á fjármálamarkaði að mati Fjármálaeftirlitsins og skal í því sambandi horft til eignarhalds aðila og tengsla á fjármálamarkaði (Fjármálaeftirlitið, 2010).

Fjármálaeftirlitið sér um mat á hæfi stjórnarmanna fjármálafyrirtækja og annarra eftirlitsskyldra aðila. Fjármálaeftirlitið ákveður að teknu tilliti til umfangs á starfsemi eftirlitsskylds aðila hvort óskað skuli eftir umsögn sérstakrar ráðgjafanefndar sem skipuð er sérfróðum aðilum um hæfi stjórnarmanna. Sé umsagnar krafist eru stjórnarmenn kallaðir til fundar við ráðgjafanefndina um þau atriði er varða þekkingu og viðhorf stjórnarmanns á starfsemi hins eftirlitsskylda aðila og ábyrgð stjórnar. Umsögn ráðgjafanefndar skal vera höfð til hliðsjónar við ákvörðun Fjármálaeftirlitsins um hæfi stjórnarmanna en umsögnin er ekki bindandi. Þegar ekki er óskað eftir umsögn ráðgjafanefndar er hæfismat stjórnarmanna byggt á framlögðum gögnum og skriflegum svörum stjórnarmanna. Niðurstöður úr hæfismati skulu kynntar stjórnarmönnum og viðkomandi félagi eigi síðar en tveimur vikum eftir fund með ráðgjafanefnd en sé ekki óskað eftir umsögn ráðgjafanefndar skal niðurstaða liggja fyrir eigi síðar en fjórum vikum eftir að öllum gögnum hefur verið skilað. Verði stjórnarmaður metinn óhæfur til stjórnarsetu í fjármálafyrirtæki beinir Fjármálaeftirlitið þeim tilmælum til viðkomandi eftirlitsskylds aðila að stjórnarmaður láti strax af störfum (Fjármálaeftirlitið, 2010).

1.2.9 Ábyrgð stjórnarmanna

Meginreglan er að stjórnendur sæta persónulega refsíábyrgðar vegna refsiverðrar háttsemi í störfum sínum (Sigríður Logadóttir, 2003).

Hlutfélagalögin gera þá kröfu til stjórnarmanna að gæta hagsmuna félagsins eftir bestu getu, stjórnarmönnum ber að taka virkan þátt í stjórnun þess ásamt því að þekkja vel til rekstursins. Vanræki stjórnarmenn skyldur sínar geta þeir bæði sætt skaðabótaábyrgð og refsíábyrgð. Stjórnarmenn bera allir sömu lagalegu ábyrgðina óháð reynslu, þekkingu eða menntun og ekki er unnt að bera fyrir sig vanþekkingu eða hafa ekki tekið virkan þátt í starfsemi félagsins til þess að fría sig ábyrgð (Áslaug Björgvinsdóttir, 2003).

Skaðabótaábyrgð stjórnarmanna byggir á 134.grein laga um hlutfélag og sakarreglunni. Í lögnum segir að stjórnarmenn séu skyldugir til að bæta hlutfélagi tjón það sem þeir hafa valdið félaginu í störfum sínum hvort sem það er af ásetningi eða

gáleysi. Stjórnarmenn geta ekki borið fyrir sig vanþekkingu á rekstri félagsins eða að hafa ekki tekið þátt í stjórnunarstörfum til að firra sig ábyrgð (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Stjórnarmenn bera ábyrgð á því að félagið fari að lögum um hlutafélög og öðrum reglum sem gilda um starfsemi félagsins (Stefán Már Stefánsson, 2003)

Stjórnarmenn geta mögulega firrað sig skaðabótaábyrgð með því að láta bóka sérálit í fundargerð og greiða atkvæði gegn tillögunni sem um ræðir og segja sig úr stjórn fyrirtækisins í kjölfarið.

Skortur á eftirliti meðal stjórnarmanna getur leitt til þess að stjórnarmenn beri ábyrgð á brotum sem eiga sér stað innan fyrirtækisins. Hér á landi hafa fallið dómar þar sem stjórnarmenn hafa verið dregnir til ábyrgðar vegna brota er varða meðal annars lög um bókhald, lög um ársreikninga og lög um virðisaukaskatt samanber mál nr.419/2006.

1.2.10 Undirnefndir stjórna

Stjórn félags metur þörfina fyrir stofnun undirnefnda eftir stærð og umfangi félags. Auk þess ber að taka tillit til með hvaða hætti stjórn er samsett. Stjórn félags ber ábyrgð á skipun og störfum undirnefnda og starfa undirnefndir í umboði stjórnar. Stofnun undirnefnda dregur með engum hætti úr ábyrgð stjórna. Undirnefndir stjórna eru endurskoðunarnefnd, tilnefningarnefnd og starfskjaranefnd. Félögum sem flokkast sem eining tengd almannahagsmunum ber skylda til að stofna endurskoðunarnefnd en tilnefningarnefnd og starfskjaranefnd er valkvæðar (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012).

Eining tengd almannahagsmunum er skilgreind í 7.tölulið, 1.greinar laga nr.79/2008 um endurskoðendur. Með einingu tengdri almannahagsmunum er átt við lögaðila sem er með lögheimili sitt skráð á Íslandi og er með verðbréf sín skráð á skipulegum verðbréfamarkaði í ríki innan EES, í aðildarríki stofnsamnings Fríverslunarsamtaka Evrópu eða í Færeyjum. Til einingar tengdri almannahagsmunum telst einnig lífeyrissjóður sem hefur fullt starfsleyfi og lánastofnun eins og lánastofnun er skilgreind í lögum nr. 161/ 2002 um fjármálafyrirtæki. Þá telst félag sem hefur starfsleyfi til að reka váttryggingastarfsemi hér á landi samkvæmt lögum nr. 60/1994 um váttryggingastarfsemi til einingar tengdri almannahagsmunum.

Hlutverk endurskoðunarnefndar er að leitast við að tryggja gæði fjárhagsupplýsinga félagsins og óhæði endurskoðenda þess. Endurskoðunarnefndinni ber að fara yfir fjárhagslegar upplýsingar og fyrirkomulag upplýsingargjafar frá stjórnendum, innri endurskoðun og ytri endurskoðendum. Auk þess ber endurskoðunarnefnd að sannreyna upplýsingar sem stjórnin fær um rekstur, stöðu og framtíðarhorfur félagsins og að upplýsingarnar gefi sem gleggsta mynd af stöðu félagsins á hverjum tíma. Endurskoðunarnefnd skal vera skipuð þremur aðilum hið minnsta og skulu nefndarmenn vera óháðir endurskoðanda eða endurskoðendum félagsins auk þess sem meirihluti nefndarinnar skal vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012).

Hlutverk tilnefningarnefndar er að tilnefna frambjóðendur til stjórnarsetu fyrir aðalfund félagsins. Í störfum sínum skal tilnefningarnefnd taka mið af heildarhagsmunum hluthafa og er tilnefningarnefnd sérstaklega falið að taka tillit til reynslu, þekkingar, fjölbreytni og breiddar í hæfni. Tilnefningarnefnd skal meta færni, reynslu og þá þekkingu sem sitjandi stjórn býr yfir og nýta þær upplýsingar þegar nýrra stjórnarmanna er leitað. Tilnefningarnefndin skal leita fanga sem víðast til að tryggja að sá aðili sem tilnefndur sé sá sem leitað er eftir. Tilnefningarnefnd skal skipuð eigi síðar en sex mánuðum fyrir aðalfund. Sé nefndin skipuð tveimur aðilum þurfa báðir að vera óháðir félaginu og daglegum stjórnendum þess en meirihluti nefndarinnar sé nefndin skipuð fleiri en tveimur aðilum (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012).

Hlutverk starfskjaranefndar er að undirbúa og framkvæma tillögur að kjörum stjórnarmanna og semja við daglega stjórnendur. Helstu verkefni og hlutverk starfskjaranefndar skulu vera tilgreind í starfsreglum nefndarinnar og skulu taka mið af þörfum félagsins. Starfskjaranefnd skal skipuð tveimur til þremur einstaklingum. Séu nefndarmenn þrír skal meirihluti þeirra vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Ef um tvo nefndarmenn er að ræða skal starfskjaranefnd vera skipuð einstaklingum sem báðir vera óháðir félaginu (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012).

1.3 Framkvæmdarstjóri

Hlutfélög skulu ráða einn til þrjá framkvæmdarstjóra nema að samþykktir félagsins kveði á um að þeir skuli vera fleiri. Framkvæmdarstjóri hlutfélags fer með stjórn félagsins ásamt stjórninni. Framkvæmdarstjórar mega ekki mynda meirihluta stjórnar né

vera stjórnarformenn þar sem stjórninni er ætlað að hafa eftirlit með framkvæmdarstjórum (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Meginverkefni og skylda framkvæmdarstjóra er að gæta hagsmuna félagsins og skal framkvæmdarstjóri annast daglegan rekstur félagsins og skal þá fara eftir þeirri stefnu og fyrirmælum sem félagsstjórn hefur gefið. Daglegur rekstur tekur ekki til óvenjulegra eða meiriháttar ráðstafana svo sem ákvarðana um mikla fjárfestingu, kaup og sölu fasteigna eða ákvörðun um hvort óskað skuli eftir nauðasamningum eða gjaldprotaskiptum (Stefán Már Stefánsson, 2003).

Framkvæmdastjóra er skylt að sjá til þess að bókhald félagsins sé fært í samræmi við lög og viðurkenndar bókhaldsvenjur og meðferð eigna félagsins sé með tryggilegu hætti. Framkvæmdarstjóri á sæti á fundum stjórnar og hefur þar tillögu- og umræðurétt nema að stjórnin ákveði annað í einstökum tilfellum. Um framkvæmdastjóra gilda almennar og sérstakar hæfisreglur (Stefán Már Stefánsson, 2003) .

2 Stjórnarhættir fyrirtækja – fræðilegt yfirlit

Stjórnarhættir fyrirtækja eru til þess að gera nokkuð ný fræðigrein sem hefur fengið aukna athygli í kjölfar fjármálahneyksla sem upp hafa komið á undanförunum árum (Solomon, 2004). Mikil umræða hefur verið um hvernig bæta megi stjórnarhætti fyrirtækja í kjölfar fjármálahneyksla sem upp komu í Bandaríkjunum árið 2001 þar sem sviksamleg hegðun kom þarlandum fyrirtækjum um koll. Umræðan hefur svo haldið áfram í kjölfar fjármálakreppunnar sem hófst árið 2008 (Larcker og Tayan 2011).

Enginn viðurkennd alþjóðleg skilgreining á hugtakinu stjórnarhættir fyrirtækja (e. corporate governance) hefur verið sett fram enda taka stjórnarhættir fyrirtækja að mestu mið af aðstæðum, venjum og hefðum viðkomandi landa. Skilgreiningin sem hefur verið notuð hérlendis er að stjórnarhættir fyrirtækja varði sambandið á milli hluthafa, framkvæmdastjórnar og stjórnar (Viðskiptaráð Íslands og fleiri ., 2009).

Hugtakið stjórnarhættir fyrirtækja lítur að því með hvaða hætti fjárfestar tryggja arð af sinni fjárfestingu (Sheifer og Vishny, 1997).

Stjórnarhættir fyrirtækja snúa að uppbyggingu réttinda og ábyrgðar á meðal hagsmunaaðila innan fyrirtækisins. Góðir stjórnarhættir leitast við að tryggja að stjórnendur virði réttindi og hagsmuni allra sem hafa hagsmuni af rekstri fyrirtækisins (OECD, 2004).

Þegar kemur að skilgreiningu á stjórnarháttum fyrirtækja er talsverður munur á milli landa og hvort hugtakið sé skilgreint með þröngum eða víðum hætti. Með þröngri skilgreiningu er átt við að stjórnarhættir fyrirtækja lýsi sambandi á milli fyrirtækis og hluthafa þess en víð skilgreining felur í sér að stjórnarhættir fyrirtækja lýsi sambandi á milli fyrirtækis, eigenda þess og hagsmunaaðila þess svo sem eigenda, starfsfólks, viðskiptavina og birgja (Solomon, 2004).

Áhersla á góða stjórnarhætti á sér bakgrunn í alþjóðavæðingu fjármagnsmarkaða og vaxandi alþjóðlegri samkeppni um erlent fjármagn. Því hafa alþjóðlegar stofnanir og hagsmunaaðilar innan fjölmargra ríkja séð ástæðu til að setja viðmið um stjórnarhætti. Almennt er viðurkennt að enginn ein algild leið sé fyrir hendi enda taka slík viðmið sérstaklega mið af viðskipta- og lagalegum aðstæðum hlutafélaga viðkomandi lands (Áslaug Björgvinsdóttir, 2003).

„Stjórnunarhættir fyrirtækja er það kerfi sem beitt er við stjórnun viðskiptafyrirtækis og við eftirlit með rekstri þess. – Stjórnunarhættir fyrirtækja er lýsing á því hvernig réttindi og skyldur deilast niður á tilgreinda aðila er tengjast fyrirtækinu, svo sem stjórn, framkvæmdastjóra, hluthafa og aðra hagsmunaaðila, og á því hvaða reglur og ferli eiga við um ákvarðanir um málefni fyrirtækisins. Fyrir tilstilli alls þessa getur stjórnskipulagið af sér það kerfi sem notað er við að setja fyrirtækinu markmið og þau tól sem þarf til að ná markmiðunum og til að fylgjast með frammistöðunni.“(Birgir Már Ragnarsson,ed)

Tvö sjónarhorn eru ríkjandi varðandi skilgreiningu á stjórnarháttum fyrirtækja. Fyrra sjónarhornið lítur að því að hámarka arð hluthafanna og aðskilnað eigenda af stjórnun. Nýrri fræðilegri greinar fjalla í auknum mæli um gagnsæi, siðfræði og ábyrgð (Windsor, 2009).

Stjórnarhættir snúast um það fyrirkomulag og þau kerfi sem gera það að verkum og tryggja að stjórnendur séu ábyrgir gagnvart þeim sem hafa lögmætum hagsmunum að gæta í fyrirtækinu (Johnson, Whittington og Scholes, 2011. Þýðing: Runólfur Smári Steinþórsson).

Stjórnarháttum fyrirtækja er í raun ætlað að ganga úr skugga um að spurt sé réttur spurninga og að svörin endurspegli með hvaða hætti best sé að byggja upp virði til langs tíma með sjálfbærum hætti. Þegar góðum stjórnarháttum innan fyrirtækja hefur verið kastað fyrir róða er auðvelt að falla í þá freistni að taka sína eigin hagsmuni fram fyrir hagsmuni heildarinnar (Monks og Minow, 2004).

Lykillinn að bættum stjórnarháttum innan fyrirtækja felst í samstarfi stjórna og stjórnenda, samspili félagslegrar virkni stjórnar og hæfni, áreiðanleika og uppbyggilegri þátttöku einstakra stjórnenda (Nadler, 2004).

2.1 Umboðsvandi

Adam Smith fjallar um umboðsvanda í bók sinni Auðlegð þjóðanna. Þar veltir höfundur fyrir sér hvort markaðir teljist nægjanlega skilvirkir nema að eigendur fyrirtækja komi beint að stjórnun þeirra því eignarhald í fyrirtæki komi til með að leiða til hagkvæmari notkunar eigna þess (Dragomir, 2008).

Ómögulegt er að tryggja aðkomu hluthafa/eigenda með beinum hætti að öllum ákvörðunum er varða rekstur fyrirtækis. Hluthafar verða því að framselja valdið til ákvarðana til valinna einstaklinga sem síðan mynda stjórn félagsins. Stjórn félagsins felur síðan æðstu stjórnendum að fara með daglegan rekstur félagsins. Valdaframsalið getur valdið togstreitu á milli stjórnar og/eða stjórnenda annarsvegar og eigenda hinsvegar. Togstreitan sem getur myndast á milli stjórnar og/eða stjórnenda og eigenda er kölluð umboðsvandi (e. agency theory) og er tilkomin vegna ólíkra hagsmuna þessara aðila. Það óhagræði sem af umboðsvandanum hlýst, myndar umboðskostnað og getur umboðskostnaður fallið til vegna þess að stjórnin tekur persónulega hagsmuni sína fram yfir hagsmuni hluthafa. Umboðskostnaður getur fallið til vegna of mikillar áhættu í fjárfestingum, ónógs eftirlits með stjórnendum og að ekki sé nægjanlegs aðhaldsgætt í rekstri. Hagsmunir hluthafa eru því miklir þegar stjórnendur fyrirtækja eru valdir og að fyrirtækið tileinki sér góða stjórnarhætti til þess að hagur hluthafa sé hámarkaður (Margrét Sæmundsdóttir, 2009). Í umboðsvandanum felst að þegar eignarhald og stjórnun eru aðskilin er hættu er á að stjórnendur muni ekki stýra fyrirtækinu með hagsmuni eigenda að leiðarljósi þar sem hagsmunir þeirra eru ólíkir og fara ekki saman (Brigham og Houston, 2004).

2.2 Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja

Miklar breytingar urðu á íslensku viðskiptalífi með innleiðingu EES samningsins árið 1994 og jókst frelsi í viðskiptum hér á landi og aukið svigrúm var til athafna (Eiríkur Bergmann Einarsson, 2005). Með auknu frelsi í viðskiptum fóru fyrirtæki í auknum mæli að leita á erlenda markaði. En aukið frelsi kallar á aukna ábyrgð (Icex, 2004) Með útgáfu Leiðbeininga um stjórnarhætti árið 2004 vildi íslenskt viðskiptalíf sýna í verki að fyrirtæki vildu mæta þeirri auknu ábyrgð sem á fyrirtækjum hvíldi. Frumkvæði að hálfu viðskiptalífsins fólst í viljanum til þess að styrkja innviði fyrirtækja og auka traust meðal almennings. Innleiðing vinnureglna umfram það sem kveðið er á um í lögum voru liður í því að efla fyrirtæki og auka þar með samkeppnishæfi þeirra. Hinar nýju vinnureglur fólu í sér aukna ábyrgð fyrirtækja gagnvart hluthöfum, viðskiptavinum og samfélaginu öllu (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2009).

Markmið Leiðbeininga um stjórnarhætti er að bæta stjórnarhætti innan fyrirtækja, skýra hlutverk og ábyrgð stjórnenda fyrirtækja og treysta hag helstu hagsmunaaðila. Þó

að leiðbeiningunum sé sérstaklega beint að skráðum félögum, fjármálafyrirtækjum og lífeyrissjóðum þá gagnast þær öllum fyrirtækjum óháð starfsemi eða stærð (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2012).

Fjármálafyrirtækjum og félögum með skrá verðbréf á skipulegum verðbréfamarkaði ber lagaleg skylda til þess að fara að Leiðbeiningum um stjórnarhætti. Áhersla er lögð á að leiðbeiningarnar standist samanburð við meginefni norrænna leiðbeininga á sviði stjórnarháttanna en einnig er tekið mið að skýrslum um stjórnarhætti fyrirtækja frá OECD og Evrópusambandinu þó leiðbeiningarnar taki mið af íslensku regluverki og aðstæðum (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012).

Miklar breytingar hafa orðið í íslensku viðskiptalífi síðan Leiðbeiningar um stjórnarhætti komu fyrst út árið 2004 og hafa þær verið endurskoðaðar alls fjórum sinnum, nú síðast í mars 2012. Meðal helstu breytinga í nýjustu útgáfunni er að lagt er til að stjórn skilgreini árlega mikilvægustu verkefni sín, að stjórnin skilgreini árlega þá áhættuþætti sem mikilvægt er að fyrirtækið takist á við, þá er kveðið á um hvernig skuli hagað upplýsingagjöf um samskipti utan stjórnarfunda ásamt því að aukið er á upplýsingagjöf um aðila í framboði til stjórnar (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012).

Lilja Rún Ágústsdóttir rannsakaði í meistararitgerð sinni árið 2010 að hvaða marki og hvernig fyrirtæki á hlutabréfamarkaði væru að tileinka sér Leiðbeiningar um stjórnarhætti. Lilja Rún rannsakaði 97 ársreikninga frá 20 fyrirtækjum sem skráð voru á hlutabréfamarkaði. Ársreikningarnar voru gefnir út á árunum 2003-2008. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að fyrirtæki skráð á hlutabréfamarkaði voru í auknum mæli að tileinka sér Leiðbeiningar um stjórnarhætti. Meirihluti fyrirtækja var að tileinka sér leiðbeiningarnar að mestu leyti en þeir þættir sem fyrirtæki áttu í erfiðleikum með að tileinka sér voru undirnefndir stjórna og óhæði stjórnarmanna. Undirnefndir voru oft á tíðum ekki notaðar innan stjórnanna og í mörgum tilfellum virtust stjórnarmenn ekki að öllu leyti falla undir þá skilgreiningu sem leiðbeiningar um stjórnarhætti gefa út varðandi óhæði (Lilja Rún Ágústsdóttir, 2010).

2.3 Tegundir stjórna

Með stjórnkerfi er átt við alla þá aðila sem geta haft áhrif á stjórnun fyrirtækis. Þegar stjórnkerfi eru borin saman er mikilvægt að hafa í huga að uppbygging þeirra getur verið mismunandi. Ein leiðin sem notuð hefur verið til að aðgreina stjórnkerfin er að tala um

engilsaxneska kerfið og evrópska kerfið. Engilsaxneska stjórnskipulagið einkennist af einni stjórn sem fer bæði með eftirlitshlutverk og ákvörðunarhlutverk. Engilsaxneska kerfið er meðal annars við lýði í Bandaríkjunum og á Bretlandi þar sem eignadreifing innan félaga er mun meiri en í Evrópu. Evrópska kerfið inniheldur tveggja þrepa stjórnir þar sem stjórnin er tvískipt, annarsvegar eftirlitsstjórn og hinsvegar rekstrarstjórn. Þannig er dregið úr möguleikum á því að hagsmunaárekstrar verði á milli stjórnarmanna. Tilgangur tvískiptar stjórnar er að draga úr valdi stórra hluthafa. Íslenska stjórnkerfið er hins vegar sambland af hvoru tveggja þar sem héraendis sinna stjórnir bæði eftirlits- og stefnumótunarhlutverki og eignadreifing er lítil og því hafa stórir hluthafar mikil völd sem geta aukist enn frekar vegna krosseignatengla (Eyþór Ívar Jónsson, 2005a).

Fræðimenn hafa margir hverjir flokkað stjórnir eftir íhlutun stjórnarmanna í starfsemi fyrirtækisins og völdum og valdahlutföllum stjórnar og framkvæmdastjóra.

Málamyndastjórn: Veikur forstjóri og óvirk stjórn einkennir málamyndastjórnir sem oft eru myndaðar af framkvæmdastjórum og fylgismönnum hans. Óháðir stjórnarmenn eru fáir sem getur leitt til óformlegrar málsmeðferðar og yfirborðskenndrar umræðu. Málamyndastjórn er ófær um að beita ákvörðunarvaldi sínu þar sem stjórnin lítur á tilvist sína og tilgang einungis sem lagalega nauðsyn (Páll Skúlason, 1999). Stjórnarmenn hafa ekki mikið eftirlit með því sem gerist innan fyrirtækisins heldur skrifa undir ákvarðanir annarra án athugasemda (Eyþór Ívar Jónsson, 2004). Málamyndastjórnir skortir þá mannkosti sem stjórnendur þurfa að búa yfir og þeirri skipulagningu sem nauðsynleg er innan fyrirtækis til þess að vera verðugur fulltrúi góðra stjórnarháttanna. Stjórnin leggur lítið af mörkum til þess að fyrirtækið nái árangri og skili góðri afkomu (Pearce og Zahra, 1991).

Leppstjórn: Það sem einkennir leppstjórn er sterkur forstjóri en óvirk stjórn. Hlutverk stjórnar snýst um að afgreiða athugasemdarlaust tillögur framkvæmarstjóra án þess að umræða fari fram eða mál til afgreiðslu skoðuð ofan í kjölinn. Stjórnin sinnir hvorki eftirlits- né stefnumótunarhlutverkum sínum heldur er til af lagalegri nauðsyn (Páll Skúlason, 1999).

Virk stjórn: Jafnræði ríkir á meðal forstjóra og stjórnar og samstarfið einkennist af málamiðlunum og umleitunum til að komast að samkomulagi. Stjórnin ráðleggur og varpar fram spurningum en lætur forstjóra um að taka ákvarðanir (Páll Skúlason, 1999)

Þegar upp kemur ágreiningur er ágreiningurinn leystur með atkvæðagreiðslu þar sem meirihlutinn ræður (Pearce og Zahra, 1991). Virk stjórn grípur ekki fram fyrir hendurnar á stjórnendum (Eypór Ívar Jónsson, 2004a).

Styrk stjórn: Meginhlutverk styrkra stjórna er að stjórna fyrirtækinu (Eypór Ívar Jónsson, 2004). Einkenni styrkra stjórna er að þær eru mjög meðvitaðar um ábyrgð sína og lagalegar skyldur. Í krafti styrks síns knýr stjórnin fram mikilvægar breytingar innan fyrirtækisins (Páll Skúlason, 1999). Styrkar stjórnir leggja sitt af mörkum til að tryggja árangur fyrirtækisins með sérfræðiþekkingu sinni og skilvirkni í ákvarðanatöku (Pearce and Zahra, 1991).

Á mynd 1 er sýnt með myndrænum hætti hvernig völdin skiptast á milli stjórnar og framkvæmdastjóra. Lóðrétti ásinn sýnir völd framkvæmdarstjóra en lágurétti ásinn sýnir völd stjórnar.



Mynd 1. Valdahlutfall stjórnar og framkvæmdarstjóra

Nadler (2004) telur að stjórnir þurfa að ákveða með hvaða hætti þær vilja hafa áhrif á ákvarðanir stjórnenda og stefnu félagsins. Nadler (2004) skilgreinir tegundir stjórna eftir aðkomu og aðild stjórnarinnar að störfum æðstu stjórnenda.

Hlutlaus stjórn (e. passive): Þátttaka og virkni hlutlausrar stjórnar er í lágmarki. Stjórnin hefur takmarkaða ábyrgð og helsta starf hennar er að staðfesta ákvarðanir sem stjórnendur hafa þegar tekið.

Stjórn staðfestinga (e. certifying): Stjórnin leggur áherslu á trúverðugleika til hluthafa og mikilvægi þess að hafa utanaðkomandi stjórnarmenn. Stjórnin staðfestir að fyrirtækinu sé vel stjórnað og að æðstu stjórnendum uppfylli kröfur hennar.

Skuldbundna stjórnin (e. engaged): Stjórnin vinnur við hlið æðstu stjórnenda. Skuldbundna stjórnin veitir innsýn, ráðgjöf og stuðning við helstu ákvarðanir en er á sama tíma meðvituð um ábyrgð sína sem eftirlitsaðili.

Stjórn inngripa (e. intervening): Stjórn inngripa er algeng í kreppuástandi. Stjórnin á aðkomu að helstu ákvörðunum sem fyrirtækið þarf að taka. Stjórnarfundir eru tíðir og oft án fyrirvara.

Rekstrarstjórnin (e. operating): Stjórnin tekur virkan þátt í ákvarðanatöku. Rekstrarstjórn er algengt hjá fyrirtækjum við stofnun, þegar æðstu stjórnendum búa yfir sérfræðipækkingu en skortir stjórnunarreynslu.

2.4 Hlutverk stjórna

Hlutverk stjórna hefur verið fræðimönnum hugleikið á gegnum árin og hafa margar skilgreiningar komið fram. Þrátt fyrir viðtækar rannsóknir hefur þó ekki náðst samhljómur um hvert sé raunverulegt hlutverk stjórna þ.e með hvaða hætti stjórnir geti haft áhrif á árangur fyrirtækisins (Nicholson og Newton, 2010).

Stjórnir gegna mikilvægu hlutverki í starfsemi fyrirtækja og því er nauðsynlegt að þær sinni hlutverki sínu með árangursríkum hætti (Anderson og Anthony, 1986).

Stjórnin gegnir þýðingarmiklu hlutverki í skipulagi fyrirtækis. Stjórnin er tengiliður á milli þeirra aðila sem veita fyrirtækinu fjármagn og þeirra sem síðan nota það fjármagn til þess að skapa verðmæti. Stjórnin myndar því einhverskonar brú á milli öflugs, en oft fámenns, hóps stjórnenda og hluthafa sem oft er fjölmennur, dreifður og oft á tíðum valdalítill hópur sem vill einfaldlega að fyrirtækið sé vel rekið (Monks og Minow, 2004).

Annað meginhlutverk stjórnar er að hafa eftirlit með stjórnendum og starfsemi fyrirtækisins þar sem hagsmunir hluthafa og annarra hagsmunaaðila eru hafðir að leiðarljósi auk þess að tryggja að fram fari virk stefnumótunarvinna, áætlanagerð og markmiðasetning. Hlutverk stjórnar er einnig að marka skýra framtíðarsýn þar sem lykilhæfileikar fyrirtækisins eru nýttir ásamt því að skapa nýja hæfileika innan þess (Eypór Ívar Jónsson, 2001).

Hlutverk stjórnar samkvæmt Carter og Lorch (2004) eru að:

- Staðfesta stefnu fyrirtækisins, fjárhagsáætlanir og aðrar áætlanir og hafa eftirlit með þáttum sem geta haft áhrif á útkomu þeirra.
- Staðfesta ákvarðanir er varða meiriháttar ráðstöfun fjármuna.
- Staðfesta fjármagnsskipan, arðgreiðslustefnu og góð reikningsskil.
- Tryggja að áhættuþættir séu skilgreindir og að áhættunni sé stjórnað.
- Ráðning framkvæmdarstjóra og að mat fari fram á störfum hans.
- Tryggja að fyrirtækið starfi í samræmi við lög og þær reglur sem í samfélaginu gilda ásamt því að setja siðareglur.
- Ákvarða laun æðstu stjórnenda.

Í niðurstöðum rannsóknar Eyþórs Ívars Jónssonar (2005) á meðal 11 íslenskra fyrirtækja kemur fram að hlutverk stjórna í íslenskum fyrirtækjum eru margþætt. Hlutverkið getur verið eitt eða verið sambland af mörgum hlutverkum auk þess sem hlutverk stjórnarinnar geti breyst í kjölfar breytinga á eignarhaldi. Með tilkomu nýrra eigenda geta áherslur á hlutverk stjórnarinnar breyst þar sem sum hlutverk hennar fá aukið vægi á kostnað annarra þar eigendur sem hafa mismunandi sýn á hlutverki stjórnarinnar (Eyþór Ívar Jónsson, 2005).

Hlutverk stjórna er að hafa eftirlit með starfsemi fyrirtækisins og frammistöðu stjórnenda, veita æðstu stjórnendum ráðgjöf og koma að stórum ákvörðunum er varða starfsemi fyrirtækisins (Carter og Lorsch, 2004).

Sameiginleg þekking og reynsla stjórnar eru hin raunverulegu verðmæti sem stjórnin býr yfir. Þessir þættir geta fært fyrirtækjum aukinn styrk í samkeppni og átt þátt í farsælli framtíð þess og aukið um leið verðmæti hluthafa ásamt því að bæta hag allra hagsmunaaðila (Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

Stjórnir þurfa að vera meðvitaðar um hvert hlutverk þeirra sé í ljósi þess við hvaða aðstæður fyrirtækið starfar í. Stjórnir þurfa að vera meðvitaðar um takmörk sín og stjórnir þurfa stöðugt að leita betri leiða til þess að safna saman og miðla þeirri þekkingu sem þarf til að sinna verkefnum sínum (Carter og Lorsch, 2004).

Þorkell Sigurlaugsson fjallar um hlutverk stjórnna í bók sinni *Ný framtíðarsýn*. Þar segir að hlutverk stjórnna sé að velja forstjóra til þess að stýra fyrirtækinu og sé þörf á að víkja forstjóra úr starfi sé það einnig í höndum stjórnar. Þá þurfi faglegt mat á störfum forstjóra og annarra lykilstarfsmanna að fara fram með reglubundnum hætti í samstarfi við forstjóra að frumkvæði stjórnar. Hlutverk stjórnar sé að fylgjast með þróun í umhverfinu og ýta undir og hafa frumkvæði að breytingum innan fyrirtækisins. Þá sé það hlutverk stjórnar að hafa eftirlit með rekstrarárangri fyrirtækisins og krefjast upplýsinga um stöðu fyrirtækisins með reglubundnum hætti. Stjórninni ber að tryggja að lagalegum og ekki síst siðferðilegum þáttum í rekstri fyrirtækisins sé framfylgt. Að lokum sé það hlutverk stjórnar að samþykkja stefnumörkun og markmiðasetningu fyrirtækisins og jafnframt taka þátt í því starfi eftir atvikum.

Að tryggja að ársreikningur fyrirtækisins endurspegli vel stöðu þess og afkomu er eitt mikilvægasta hlutverk stjórnar. Undirritun stjórnarmanns á ársreikning er staðfesting á því að stjórnarmaður telji að upplýsingar sem þar koma fram séu réttar (Benedikt Jóhannesson, 1998).

2.5 Hlutverk stjórnarformanns

Að veita félagi forstöðu fylgir mikil ábyrgð. Stjórnarformaðurinn er yfirleitt í leiðtogahlutverki og þarf að rækta það hlutverk af kostgæfni. Stjórnarformaðurinn mótar stefnu í stærri málum. Stjórnarformaðurinn má ekki vera „talsmaður“ ákveðinna sérhagsmuna heldur gæta hagsmuna allra hluthafa. Eitt af mikilvægum verkefnum stjórnarformanns er að halda stjórnarmönnum og lykilstjórnendum upplýstum (Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

Stjórnarformaðurinn hefur mikil áhrif á árangur stjórnar. Stjórnarformaður kemur upplýsingum til annarra stjórnarmanna og sér til þess að öll mál sem stjórnin fær til afgreiðslu fái réttláta málsmeðferð. Árangursríkur stjórnarformaður skapar umhverfi fyrir uppbyggileg skoðanaskipti og lögmæta umfjöllun um mikilvæg málefni sem stjórnin þarf að taka afstöðu til. Stjórnarformaðurinn er í forystuhlutverki í samskiptum við forstjóra og æðstu stjórnendur innan fyrirtækisins (Kerr og Werther, 2008).

Lykillinn að velgengni stjórnarformannsins er að byggja upp traust innan stjórnarinnar. Opnar umræður eru stjórnarformanni nauðsynlegar. Með því að efla

samskipti á milli stjórnarmanna og á milli stjórnar og stjórnenda er hægt að tryggja að skilningur og traust ríki á milli stjórnar á stjórnarfundum (Carter og Lorsch, 2004).

Stjórnarformaður starfar oft náið með framkvæmdarstjóra enda ber stjórnarformanni að leiða aðgerðir stjórnarinnar ef þörf er á. Því er mikilvægt að viðhalda nauðsynlegri fjarlægð á milli þessara aðila svo stjórnarformaðurinn geti sinnt eftirlitshlutverki sínu. Verði trúnaðarrestur á milli stjórnarformanns og framkvæmdarstjóra verður annar þeirra að víkja því að togstreita getur haft skaðleg áhrif á fyrirtækið (Benedikt Jóhannesson, 1998).

Frammistaða stjórnarinnar er að miklu leyti undir forystuhæfileikum stjórnarformannsins komin. Stjórnarformaðurinn þarf að hafa nokkur atriði í huga við stjórnun á umræðum innan stjórnarinnar. Stjórnarformaðurinn þarf að hafa í huga að hann leiðir hóp af jafningum og þarf á sama tíma að viðhalda samheldni innan stjórnarinnar. Stjórnarformaðurinn þarf að hvetja til virkrar umræðu auk þess að stjórna þeirri spennu sem mismunandi hlutverk stjórnarinnar geta valdið (Pick, 2009).

Góður stjórnarformaður tryggir að allir stjórnarmenn séu hvattir til að leggja sitt af mörkum innan stjórnarinnar. Stjórnarmenn hafa örlög fyrirtækisins í höndum sér og því þarf stjórnarformaðurinn að tryggja að stjórnarmenn séu tilbúnir að axla þá miklu ábyrgð sem stjórnarsetu fylgir og ennfremur að tryggja að stjórnin starfi sem öflug liðsheild (Coulson-Thomas, 1993).

2.6 Val á stjórnarmönnum og samsetning stjórnar

Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja (2012) kveða á um að stærð stjórnar og samsetning hennar skuli vera með þeim hætti að stjórninni sé unnt að sinna starfi sínu af heilindum og með skilvirkum hætti. Þá skulu stjórnir bera með sér reynslu og þekkingu ásamt fjölbreytni og breidd í hæfni.

Til þess að standa vörð um hagsmuni hluthafa og ná sem bestum rekstrarárangri á stjórnarkjör að snúast um það að velja sem hæfasta fólkið til stjórnarsetu (Jón Snorri Snorrason, 2012).

Skipun stjórnarmanna á grundvelli persónulegra tengsla getur orðið til þess að stjórnina skorti nauðsynlega reynslu sem nauðsynlegt er að sé til staðar (Mallin, 2007)

Við val á stjórnarmönnum ætti stjórnin að vinna eftir vel skilgreindu ferli sem einhugur ríkir um, því með hvaða hætti stjórnarmenn eru valdir hefur grundvallarþýðingu fyrir framtíð fyrirtækisins. Sé ferlið við val á stjórnarmönnum illa skilgreint og ómótað, er stjórnin að bregðast skyldum sínum gagnvart hluthöfum (Anderson og Anthony, 1986).

Þegar velja skal stjórnarmenn í fyrirtæki þarf að hafa í huga eðli þess, því vinna stjórnarmanna er oft tímafrekari og kröfuharðari þegar fyrirtæki eru að vaxa eða eru í frumkvöðlastarfsemi heldur en í stórum, öflugum fyrirtækjum sem búa yfir sterkum hópi stjórnenda. Val á stjórnarmönnum má ekki byggjast á því að viðkomandi eigi skilið að setjast í stjórn fyrirtækis eða að röðin sé komin að honum, heldur sé stjórnarmaður valinn vegna eigin verðleika og þekkingar (Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

Það skiptir sköpum að innan stjórna sé fólk sem geti lesið hættumerkin í umhverfinu þar sem stjórnarmenn eru fulltrúar eigenda og gegna mikilvægu eftirlitshlutverki með starfseminni (Rannsóknarskýrsla Alþingis, 2010).

Stjórnarmenn skuli valdir með tilliti til mögulegs framlags þeirra til fyrirtækisins í framtíðinni. Hæfni stjórnarmanna og færni í mannlegum samskiptum skiptir miklu máli. Stjórnarmenn þurfa að geta komið sjálfstæðum skoðunum sínum á framfæri, miðlað málum ef upp kemur ágreiningur og átt þátt í að komast að sameiginlegri niðurstöðu. Stjórnarmenn þurfa einnig að falla vel að því fyrirkomulagi sem er fyrir innan stjórnarinnar (Kerr og Werther, 2008).

Við val á stjórnarmönnum er mikilvægt að líta til persónulegra eiginleika eins og hæfni þeirra til þess að starfa í hóp, hæfni til þess að gegna og deila leiðtogahlutverkinu og með hvaða hætti þeir hafa áhrif á aðra stjórnarmenn. Mikilvægt er að stjórnarmenn búi yfir sérfræðiþekkingu á mismunandi sviðum. Æskilegt er að sú sérfræðiþekking nái yfir þá þætti sem nauðsynlegt er til þess að stjórnin geti veitt leiðsögn í þeim verkefnum sem fyrirtækið stendur frammi fyrir og geti með því öðlast trúverðugleika allra hagsmunaaðila fyrirtækisins. Einnig er mikilvægt við val á stjórnarmönnum að meta með raunhæfum hætti styrkleika og veikleika þeirra stjórnarmanna sem fyrir eru (Conger og Lawler, 2009).

Stjórnarseta snýst um að vinna saman sem lið því má val á stjórnarmönnum aldrei snúast um að velja hóp af hæfileikaríkum einstaklingum heldur þarf val á

stjórnarmönnum að snúast um að velja góða liðsmenn (Conger, Lawler og Finegold, 2001).

Margþætt viðskiptalíf kallar á að stjórnir séu fjölbreyttar og að stjórnarmenn bæti hvorn annan upp. Stjórnarmenn þurfa því að búa yfir mismunandi þekkingu og eiginleikum. Með því að velja stjórnarmenn eingöngu vegna sérfræðiþekkingar sinnar getur valdið því að tilteknir stjórnarmenn sinni bara þeim málum sem varða þeirra sérþekkingu eða áhugasvið (Conger, Finegold og Lawler, 1998).

Hver og einn stjórnarmaður þarf að hafa tíma til að sinna störfum sínum innan stjórnarinnar í þágu félagsins. Stjórnarmönnum ber að taka sjálfstæðar ákvarðanir enda eiga stjórnarmenn ekki að gæta sérstaklega hagsmuna þeirra sem studdu þá til stjórnarsetu. Stjórnarmenn þurfa að hafa skilning á hlutverki sínu og ábyrgð og hlutverki stjórnar. Auk þess að hafa þekkingu á lögum og reglum sem gilda um rekstur fyrirtækja og starfsemi félagsins, á þurfa stjórnarmenn að hafa skilning á markmiðum félagsins og hvernig stjórnarmenn eigi að haga störfum sínum til að þau markmið náist (Viðskiptaráð Íslands og fl., 2012)

Stjórnarmenn þurfa að skilja í hverju verðmæti fyrirtækisins eru fólgin. Stjórnarmenn þurfa að setja sig inn í stefnumótunarferli fyrirtækisins ásamt því að vera meðvitaðir um hugsanlegan skaða sem stjórnendur hafa tilhneigingu til að sjást yfir (Weitzner og Peridis, 2011).

Til þess að vera færir um að axla ábyrgð sem fjárvörsluaðilar fyrir hluthafa ásamt því að sinna eftirlitshlutverki sínu, þurfa stjórnarmenn að búa yfir þekkingu á fjármálum (Kerr og Werther 2008).

Í Leiðbeiningum um stjórnarhætti (2012) er kveðið á um að hver sá sem valinn sér til stjórnarsetu í félagi skuli vera þeim kostum gæddur að geta rækt skyldur sínar sem stjórnarmaður/stjórnarformaður og hafa möguleika á að verja þeim tíma til stjórnarstarfa sem þörf er á. Einnig er gerð krafa um að sjálfstæð dómgreind sé skilyrði allrar ákvarðanatöku hvort sem stjórnarmaður/stjórnarformaður telst óháður eða ekki.

2.7 Óháður stjórnarmaður.

Stjórnarmönnum er skipt upp í tvo flokka, annarsvegar óháða stjórnarmenn sem hafa engra fjárhagslegra hagsmuna að gæta gagnvart félaginu og hins vegar háða sem skortir fjárhagslegt sjálfstæði gagnvart félaginu (Schmeiser, 2012).

Tilgangurinn með óháðum og utanaðkomandi stjórnarmönnum er að auka sjálfstæði stjórnar og styrkja eftirlitspátt hennar. Umræðan um mikilvægi þess að stjórnarmenn séu utanaðkomandi og óháðir snýst um eftirlitshlutverk stjórnarinnar en ekki stefnumótunarhlutverk hennar. Umfjöllun um mikilvægi stefnumótunarhlutverksins hefur gleymst í umræðunni og það hvernig óháðir og utanaðkomandi stjórnarmenn eru líklegir til þess að veikja stefnumótunarhlutverk stjórnarinnar þar sem óháðir stjórnarmenn eru ólíklegir til þess að hafa yfirgripsmikla þekkingu á starfsemi fyrirtækisins (Eypór Ívar Jónsson, 2004).

Í Leiðbeiningum um stjórnarhætti frá árinu 2012 er kveðið á um að meirihluti stjórnarmanna skuli vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Jafnframt er kveðið á um að minnsta kosti tveir stjórnarmenn skuli vera óháðir stórum hluthöfum félagsins. Með því er reynt að minnka áhrif stórra hluthafa og reyna að tryggja að stjórnir sinni frekar heildarhagsmunum í stað þess að sinna hagsmunum einstakra hluthafa.

Stjórnarmaður telst óháður ef hann er ekki núverandi starfsmaður félagsins eða starfsmaður nátengds félags og hefur ekki verið það síðastliðinn þrjú ár áður en hann tekur sæti í stjórn félags. Með nátengdu félagi er átt við ef félagið ræður yfir beint eða óbeint að lágmarki 10% af heildarhlutafé eða atkvæðavægi í öðru félagi. Óháður stjórnarmaður má ekki eiga í eða hafa verið í umtalsverðum viðskiptum við félagið eða nátengd félög síðastliðinn þrjú ár hvorki sem viðskiptavinur, birgi eða samstarfsaðili. Þá má stjórnarmaður ekki hafa mikilla viðskiptahagsmuna að gæta, hvorki persónulega eða í gegnum annað félag. Stjórnarmaður telst ekki óháður félaginu ef hann þiggur eða hefur þegið verulegar greiðslur frá félaginu, nátengdu félagi eða daglegum stjórnendum þess til að mynda vegna ráðgjafa- eða verktakastarfa síðustu þrjú ár áður en stjórnarmaður tekur sæti í stjórn félagsins. Við mat á því hvort upphæð sé veruleg ber að líta til þess hvort greiðslurnar geti talist verulegar bæði fyrir stjórnarmann og félagið sjálft. Þá er stjórnarmaður ekki óháður ef hann er eða hefur undanfarin þrjú ár áður en

hann tekur sæti í stjórn félagsins verið meðeigandi ytri endurskoðenda félagsins eða nátengs félags eða starfsmaður sem tekið hefur þátt í ytri endurskoðun félagsins. Stjórnarmaður er ekki óháður ef hann er einn af daglegum stjórnendum annars félags þar sem einn af stjórnarmönnum þess er daglegur stjórnandi í félaginu. Það er stjórnin sem metur óhæði stjórnarmanna (Viðskiptaráð Íslands og ofl, 2012).

Að hafa meirihluta stjórnarmanna óháðan er orðin samnefnari fyrir góða stjórnarhætti. Það vill hins vegar gleymast að sé stjórn skipuð með þeim hætti er ólíklegra að stjórnin nái þeim árangri sem sóst er eftir, því óháðir stjórnarmenn hafa oft ekki þá þekkingu á starfsemi fyrirtækisins sem nauðsynleg er til þess að fyrirtækið nái árangri. Með því að búa ekki yfir þeirri þekkingu sem nauðsynleg er, þá eru stjórnarmenn háðir æðstu stjórnendum um upplýsingar sem í raun gerir þá um leið ekki óháða (Carter og Lorsch, 2004).

2.8 Árangursríkar stjórnir

Fyrsta skrefið í að byggja upp árangursríka stjórn er að stjórnin skilgreini hvert hlutverk hennar sé og skilgreini það virði sem stjórnin hefur upp á að bjóða (Carter og Lorsch, 2004).

Það er ekki lykilatriði að stjórnarmenn séu óháðir þegar um er að ræða árangursríkar stjórnir heldur er það færni þeirra, þekking á fyrirtækinu og umhverfinu sem fyrirtækið starfar í, ásamt þekkingu á atvinnugreininni sem skiptir máli. Árangursríkar stjórnir stefna ótvírætt að sameiginlegum markmiðum, búa yfir færni og bera sameiginlega ábyrgð (Nadler, 2009).

Til þess að árangur náist innan stjórna er ekki nóg að fara eftir öllum leiðbeiningum sem gefnar hafa verið út um góða stjórnarhætti heldur er ekki síður mikilvægt að huga að félagslegum þáttum innan stjórnarinnar. Þá er erfitt að benda á eitthvert eitt atriði sem skiptir sköpum þegar um árangursríkar stjórnir eru að ræða. Stjórnir sem eru virkar og ná árangri í störfum sínum búa yfir einhverskonar útgeislun (e. chemistry) sem erfitt er að henda reiður á. Árangursrík stjórn býr yfir gagnkvæmri virðingu, trausti og heiðarleika og það er mikilvægt að þessir þættir séu ráðandi í öllum þeim verkefnum sem stjórnin tekur sér fyrir hendur (Sonnenfeld, 2002).

Samkvæmt Hilb (2008) leitast árangursríkar stjórnir við að skila eftirfarandi þáttum samtímis;

- Verðmætum fyrir hluthafa og verðmætum fyrir starfsmenn, viðskiptavini og almenning.
- Viðhalda því trausti og þeirri góðu stjórnun sem áunnist hefur.
- Framkvæmd stefnumörkunar og samvinnu.
- Árangri til skamms tíma en einnig varanlegum árangri til lengri tíma litið.
- Sambættingu á heimsvísu og staðbundnu mikilvægi.
- Gagnsæi og trúnaði.
- Stefnumótun og eftirliti.
- Frumkvæði í aðgerðum og eftirliti með fjárreiðum.
- Lögmæti og réttmæti.

Conger, Lawler III og Finegold (2001) telja að stjórnir þurfa að hafa yfir að bera sex eiginleika til að bera til að ná árangri. Þessir þættir eru þekking, upplýsingar, vald, umbun og tækifæri og tími.

Með þekkingu er átt við sérfræðiþekkingu og þann samhljóm sem ríkir innan stjórnarinnar. Mikilvægt er að hafa þekkingu á starfsemi fyrirtækisins, á vinnu við stefnumótun, fjármálum og framvindu verkefna, tækni ásamt þekkingu á því með hvaða hætti stjórnsýslan starfar.

Upplýsingar vísa til gagna vegna atburða og athafna sem snerta rekstur fyrirtækisins. Upplýsingar um starfsemi og rekstur fyrirtækisins eru stjórninni nauðsynlegar sem og upplýsingar um rekstrarumhverfi, afkomu og starfsemi samkeppnisaðila.

Með valdi er átt við getu til að taka ákvarðanir og hafa áhrif á ákvarðanir. Í tilfelli stjórna vísar vald til þess að hafa áhrif á ákvarðanir er varða mikilvæg málefni innan félagsins og að ákvarðanir séu viðurkenndar og komið í framkvæmd.

Umbun hefur áhrif á vilja einstaklinga til framkvæmda og með umbun er hægt að virkja stjórnarmenn til að sinna starfi sínu með enn skilvirkari hætti.

Tækifæri og tími vísar til möguleikans til að taka árangursríkar ákvarðanir og koma þeim í framkvæmd. Forsenda árangursríkrar ákvörðunartöku er að þekking, vald, upplýsingar og umbun sé til staðar. Í stjórnnum skiptir máli hversu oft stjórnarfundir eru

haldnir, með hve miklum fyrirvara þeir eru boðaðir og hvernig undirbúningi fyrir stjórnarfundi er háttað. Þá skiptir líka máli að nægur tími gefist til umræðu um mikilvæg málefni og afgreiðslu þeirra.

2.9 Kannanir KPMG á meðal íslenskra stjórnarmanna

Haustið 2012 gerði endurskoðunarfyrirtækið KPMG á samstarfi við Félagsvísindasvið Háskóla Íslands könnun á meðal stjórnarmanna innan fjármálafyrirtækja og váttryggingarfélag, lífeyrissjóða, þjónustufyrirtækja og framleiðslufyrirtækja varðandi bakgrunn þeirra og störf stjórnanna. Beiðni um þátttöku var send til 920 stjórnarmanna. Alls tóku 396 fullan þátt í könnuninni sem gerir rúmlega 43% svarhlutfall. Karlar voru 71% svarenda í könnuninni og konur 29%. Markmið könnunarinnar var að kortleggja hinn íslenska stjórnarmann og stjórnarstörf hans (KPMG, 2012).

Stjórnarmenn voru spurðir hvort að þeir teldu stjórnina vera rétt samsetta með tilliti til kyns, aldurs og menntunar, reynslu og fagþekkingar. Stjórnarmenn töldu stjórnina vera rétt samsetta með tilliti til kyns í 70% tilvika, með tilliti til aldurs og menntunar í 90% tilvika, með tilliti til reynslu í 94% tilvika og með tilliti til fagþekkingar í 86% tilfella.

Í könnun KPMG meðal íslenskra stjórnarmanna frá árinu 2011 kom fram að menntun stjórnarmanna sem voru beðnir um að taka að sér stjórnarsetu án þess að hafa nán tengsl við hluthafa og/eða stjórnendur er mun meiri en þeirra sem skipaðir voru í gegnum samtök á borð við ASÍ, Samtök atvinnulífsins eða Viðskiptaráð. Á meðal þeirra sem beðnir voru um að taka að sér stjórnarsetu höfðu 9% lokið grunnnámi, 23% lokið háskólamenntun og 68% þeirra höfðu lokið framhaldsmenntun úr háskóla. Á meðal stjórnarmanna sem skipaðir voru í gegnum samtök höfðu 47% lokið grunnnámi, 34% lokið háskólanámi og 19% lokið framhaldsmenntun úr háskóla. Samtök virðast því leggja minni áherslu á menntun stjórnarmanna sinna. Þegar þátttakendur í sömu könnun voru beðnir um að forgangsraða hlutverkum stjórnarinnar eftir mikilvægi, þá kom fram í heildarniðurstöðum að mikilvægasta hlutverk stjórnar sé að hafa eftirlit með rekstri og fjárhag, þá að tryggja að félagið starfi í samræmi við lög og reglur og loks að tryggja áframhaldandi rekstrargrundvöll.

2.10 Kynjakvóti í stjórnnum hlutafélaga

Noregur var fyrst landa í heiminum til þess að innleiða kynjakvóta í stjórnnum hlutafélaga árið 2004. Fleiri ríki hafa gripið til ráðstafana til þess að auka hlut kvenna í stjórnnum eins og Spánn, Bretland og Holland. Reynsla Norðmanna af innleiðingu kynjakvóta í stjórnnum hlutafélaga er að stjórnarmönnum hefur fjölgað, kvenkyns stjórnarmenn eru yngri og eru betur menntaðar en karlkyns stjórnarmenn (Storvik og Teigen, 2010).

Engar rannsóknir sýna að fjölgun kvenna í stjórnnum leiði til betri afkomu fyrirtækja hinsvegar getur jafnari kynjaskipting haft jákvæð áhrif á stjórnarhætti þar sem þeir eru veikir fyrir (Jón Snorri Snorrason, 2012).

Í rannsókn sem gerð var í Noregi kom fram að enginn efnahagsleg rök væru fyrir innleiðingu kynjakvóta í fyrirtækjum. Með lagasetningunni hefði verið betra að byggja á því að tryggja konum tækifæri til jafns á við karla (Böhrens og Ström, 2010).

Tilnefningarnefndir hafa verið notaðar í auknum mæli eftir innleiðingu kynjakvóta í norskum hlutafélögum (Þórdís Sif Sigurðardóttir, 2012).

Hér á landi hefur verið ríkur vilji meðal stjórnvalda til þess að auka hlut kvenna í stjórnnum hlutafélaga (Velferðarráðuneytið, 2011). Samtök atvinnulífsins, Viðskiptaráð og Félag kvenna í atvinnurekstri gerðu árið 2009 með sér samstarfssamning til fjögurra ára með það að markmiði að efla hlut kvenna í stjórnun íslensks atvinnulífs (Samtök atvinnulífsins, 2010)

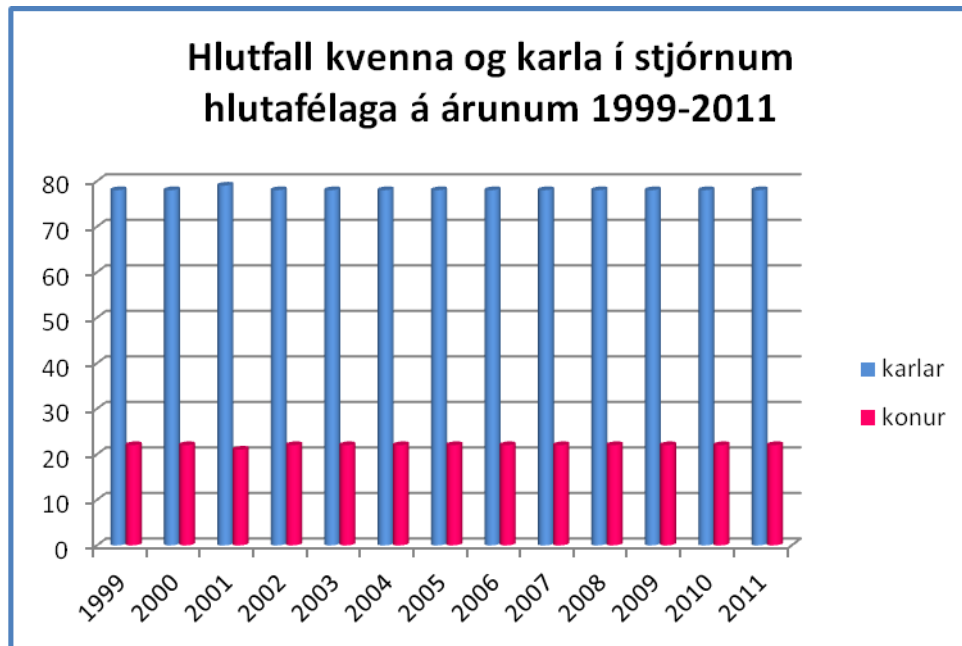
Þann 1. september 2013 taka í gildi lög hér á landi sem kveða á um að í hlutafélögum þar sem starfa 50 manns að jafnaði á ársgrundvelli skuli tryggja að hlutur hvors kyns, karla eða kvenna sé ekki lægri en sem nemur 40% stjórnarmanna. Hérlandis falla 321 fyrirtæki undir löggjöfina og í september 2012 uppfylltu 47% fyrirtækja skilyrði um kynjahlutfall. Alls þurfa 169 fyrirtæki að bæta við konu eða konum í stjórn og er heildarfjöldi kvenna sem bæta þarf við í stjórnnum fyrirtækja 202 (KPMG, 2012a).

Við innleiðingu laga um kynjakvóta hér á landi var horft til norsku laganna en íslensku lögin ganga enn lengra þar sem lögin um kynjakvóta í stjórnnum hlutafélaga í Noregi eiga við fyrirtæki sem eru með fleiri en 200 starfsmenn (Jón Snorri Snorrason, 2012).

Enginn viðurlög eru við því ef hlutafélög uppfylla ekki kröfur um 40% lágmarkshlutfalls hvors kyns í stjórnnum (Ríkisútvarpið, 2012).

Ein aðal röksemdarfærslan fyrir lagasetningunni hér á landi er að jafnari kynjaskipting muni leiða til betri stjórnarhátta og bæta afkomu fyrirtækja (Jón Snorri Snorrason, 2012)

Í úttekt Hagstofu Íslands „Konur og karlar í áhrifastöðum 2008“ kemur fram að á árunum 1999-2007 hafi kynjaskipting stjórna breyst mjög lítið. Hlutverk kvenna í forystu fyrirtækja hafið verið í kringum 22% öll árin.

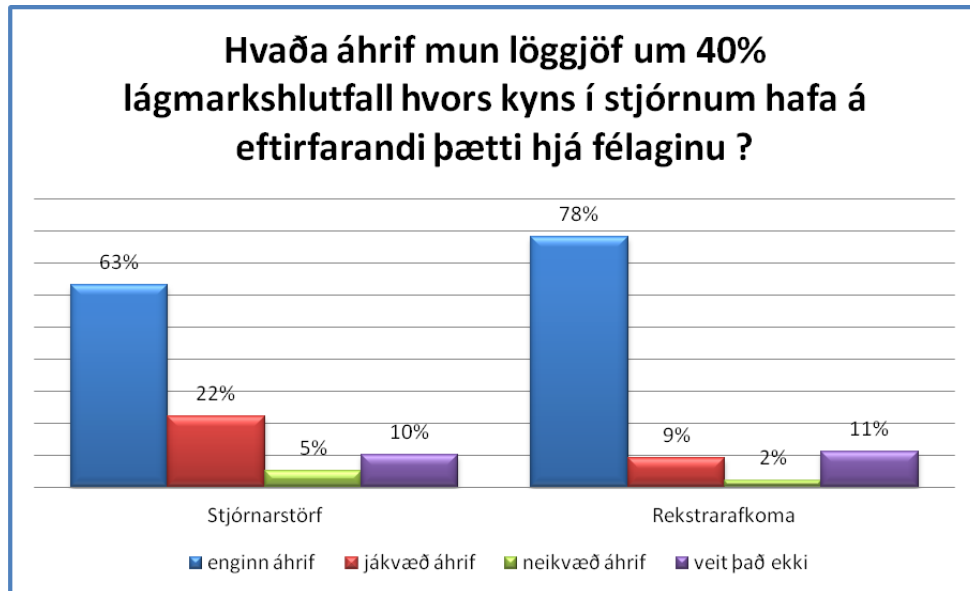


Mynd 2: Hlutfall kvenna og karla í stjórnum hlutafélaga á árunum 1999-2011. Heimild: Hagstofa Íslands.

Í niðurstöðum könnunar KMPG og Félagsvísindastofnunar Háskóla Íslands haustið 2012 kemur fram að þróun kynjahlutfalls hefur breyst á síðustu árum. Þá höfðu 51% kvenna setið í stjórn í minna en eitt ár, 34% í eitt til þrjú ár, 21% kvenna setið í stjórn í fjögur til sex ár og 14% í sjö ár eða fleiri. Þátttakendur voru spurðir hvort þeir teldu að löggjöfin um 40% lágmarkshlutfall hvors kyns í stjórnunni muni hafa áhrif á stjórnarstörf og rekstrarafkomu fyrirtækja. Alls svöruðu 78% þátttakenda því til að kynjakvótinn myndi enginn áhrif hafa rekstrarafkomu fyrirtækja, 9% töldu að kynjakvótinn hefði lítil áhrif, 2% að kynjakvótinn hefði enginn áhrif og 11% þátttakenda vissu ekki hvort kynjakvótinn kæmi til með að hafa áhrif á rekstrarafkomu fyrirtækja.

Þegar stjórnarmenn voru spurðir hvort lögleiðing kynjakvóta hefði áhrif á stjórnarstörf þá töldu 63% þátttakenda kynjakvótann enginn áhrif hafa, 22% töldu

kynjakvótann hafa jákvæð áhrif, 5% þátttakenda töldu kynjakvóta hafa neikvæð áhrif og 10% vissu ekki hvort kynjakvótinn hefði áhrif á stjórnarstörf. Á mynd 3 má sjá niðurstöður könnunar KPMG og Félagsvísindasviðs Háskóla Íslands með myndrænum hætti.



Mynd 3: Hvaða áhrif mun löggjöf um 40% lágmarkshlutfall hvors kyns í stjórnnum hafa á eftirfarandi þætti hjá félaginu? Heimild: KPMG(2012)

Margrét Sæmundsdóttur gerði rannsókn árið 2008 á því hvort íslensk fyrirtæki sem hafa bæði kynin í stjórn séu líklegri til að skila meiri arðsemi en fyrirtæki sem eru með einsleitar stjórnir. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að það sé jákvætt marktækt samband á milli þess að hafa bæði kynin í stjórn fyrirtækis og arðsemi eigin fjár (ROE) og jákvætt en veikt samband á milli þess að hafa bæði kynin í stjórn og arðsemi heildareigna (ROA) (Margrét Sæmundsdóttir, 2009).

3 Aðferðafræði

3.1 Rannsóknaraðferð

Við rannsóknina var beitt eigindlegri rannsóknaraðferð (e. qualitative research). Í eigindlegum rannsóknum aflar rannsakandinn gagna um það með hvaða hætti einstaklingar túlka umhverfi sitt. Þá er fylgst með einstaklingum í sínu dagslega umhverfi og viðtöl tekin þar sem spurningar og svör eru ekki á stöðluðu formi heldur leitast rannsakandinn við að fá viðmælanda sinn til að lýsa upplifun sinni og reynslu.

Niðurstaða eigindlegra rannsókna er ekki tölulegur samanburður heldur hugtök sem lýsa hvað er sameiginlegt með upplifun eða reynslu mismunandi einstaklinga eða hópa (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

Við rannsóknina var notast við markvisst úrtak (e. purposive sampling). Í markvissu úrtaki eru þátttakendur valdir vegna ákveðinnar reynslu eða þekkingar sem þeir búa yfir (Esterberg, 2002). Þátttakendur voru valdir vegna mikillar reynslu þeirra á störfum innan stjórnna hlutafélaga. Leiðbeinandi og rannsakandi komust að sameiginlegri niðurstöðu varðandi val á þátttakendum.

Rannsakandi notaði hálf opin viðtöl (e. semi structured interviews) með afmörkuðum spurningum þegar rætt var við þátttakendur. Með hálf opnum viðtölum er markmið rannsakandans að fá innsýn í það sem viðmælandanum finnst skipta máli og hvernig viðmælandi túlkar aðstæður (Blumberg, Cooper og Schindler, 2008).

3.2 Gagnaöflun og greining

Samband var haft við þátttakendur 18.september með tölvupósti þar sem óskað var eftir þátttöku þeirra í rannsókninni. Jákvætt svar barst frá öllum nema einum aðila sem ekki sá sér fær fær um að taka þátt. Annar þátttakandi var valin í hans stað. Í beiðni um þátttöku var greint frá tilgangi rannsóknarinnar og að svör yrðu ekki með neinum hætti hægt að rekja til þátttakenda. Þátttakendum var auk þess heitið fullum trúnaði.

Viðtöl við þátttakendur fóru fram á tímabilinu 20.september-24.október 2012. Spurningalisti var sendur til þátttakanda þann 16.nóvember 2012 og bárust svör við spurningalista 22.nóvember 2012.

Gagna var aflað með hálf opnum viðtölum (e. semi structured interviews) við fimm þátttakendur. Viðtöl við fjóra þátttakendur fóru fram á vinnustað þeirra, einn

þátttakandi óskaði eftir að viðtal yrði tekið í formi símtals og einn þátttakandi óskaði eftir að fá sendan spurningalista með rafrænum hætti.

Viðtölin við þátttakendur tóku frá 23 mínútum til 38 mínútna og voru viðtölin hljóðrituð með leyfi þátttakenda og síðan afrituð orðrétt. Rannsakandi þekkti þátttakendur ekki persónulega og hafði aldrei átt samskipti við þá áður en rannsóknin fór fram.

3.3 Úrvinnsla gagna og fyrirvari við rannsókn

Úrvinnsla gagna fólst í að bera saman svör þátttakenda, greina upplýsingar og skipta í þrjá meginflokka. Aðferðarfræði við gagnaöflun var ekki með sama hætti fyrir alla þátttakendur þar sem einn þátttakandi fékk sendar spurningar með rafrænum hætti og hafði því mögulega lengri tíma til svörunar. Þátttakendur áttu flestir mjög annríkt og í nokkrum tilfellum þurfti að gera hlé á viðtölum vegna símtala eða annarrar truflunar.

Takmarkanir á niðurstöðum rannsóknarinnar eru að niðurstöðurnar lýsa einungis reynslu þeirra stjórnarmanna sem þátt tóku í rannsókninni en eru ekki lýsandi fyrir reynslu og upplifun annarra stjórnarmanna hlutafélaga. Með markvissu úrtaki er varasamt að alhæfa um þýðið og því ekki unnt að draga ályktanir út frá niðurstöðum rannsóknar auk þess sem þátttakendur eru of fáir. Kynjahlutfall þátttakenda í rannsókninni var ekki jafnt.

3.4 Viðtalsrammi

Spurningum til þátttakenda var skipt í þrjá flokka; reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga, stjórnarmenn og störf stjórna og stjórnarmenn og ytra umhverfi. Saman mynduðu spurningarnar viðtalsramma sem hafður til hliðsjónar við töku viðtalanna til að auðvelda úrvinnslu gagna, aukna dýpt í viðtölin og auka umræðu á milli rannsakanda og þátttakenda. Viðtalsramminn var ekki afmarkaður með þeim hætti að komið væri í veg fyrir að þátttakendur fjölluðu um það sem þeim lá á hjarta þó það tengdist ekki efni spurninganna með beinum hætti. Við rannsóknina var leitast við að hafa viðtölin óformleg og með þeim hætti að frekar væri um að ræða samtal á milli þátttakanda og rannsakanda. Þess var gætt að hindra ekki frjálsa tjáningu þátttakenda.

4 Niðurstöður

Hér verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar. Niðurstöðum er skipt niður í þrjá flokka í samræmi við viðtalsramma.

4.1 Reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga

Þátttakendur voru spurðir um upplifun sína og reynslu af störfum innan stjórna hlutafélaga: Hver er þín reynsla og upplifun af störfum innan stjórna hlutafélaga?

Allir þátttakendur höfðu góða reynslu og upplifun af störfum innan stjórna hlutafélaga. Stjórnirnar væru faglegar, samstarf á milli stjórnarmanna hefði gengið vel og lítið væri um að alvarlegur ágreiningur komi upp. Einn þátttakandi sagði að „Í langflestum tilvikum að þá eru menn að reyna að spila bara saman þannig að það gangi sem best fyrir félagið“.

Upplifun stjórnarmanna var með mismunandi hætti eftir því hvort um ungt nýsköpunarfyrirtæki væri að ræða, rótgróið fyrirtæki með öflugt teymi stjórnenda, fyrirtæki í eigu þátttakenda eða stjórnarmenn hefðu verið fengnir til þess að innleiða breytingar innan þess. Einn þátttakandi sagði að stjórnarseta í nýsköpunarfyrirtæki kallaði á mikla nálægð við eigendur og baráttan fyrstu árin snérist um að starta fyrirtæki og finna „conceptið“. Í stærri fyrirtækjum væri komið öflugra stjórnendateymi, hlutirnir væru í fastari skorðum, auknar starfsreglur og það væri orðið meira um fylgni við reglur.

Einn þátttakandi sagði „Reynsla mín er svolítið sú að í hvert skipti þarf að átta sig bara á því hvers konar stöðu er þetta fyrirtæki í og þá er reynslan eða hlutverkið manns snýst um það að taka tillit til þess og hegða sér í takt við það“

Einn þátttakandi lýsti reynslu sinni með eftirfarandi hætti „Mín reynsla er bara mjög jákvæð. Mín reynsla er sú að í þeim stjórnnum sem ég hef unnið í hefur verið unnið mjög faglega og þar hefur maður átt þess kost að vinna með hæfu fólki úr mismunandi áttum og í flestum tilfellum og í öllum tilfellum, held ég að hver leggi sitt af mörkunum.“

Annar þátttakandi hafði á orði að regluverk væri ef til vill orðið of mikið og átti þátttakandi þá sérstaklega við fyrirtæki sem eru undir eftirliti Fjármálaeftirlitsins. Farið væri fram á mikla upplýsingagjöf um persónuleg fjármál þeirra sem sætu í stjórn.

Stjórnarmenn gætu orðið of einsleitir hópur og mögulega væri verið að útiloka þá frá stjórnarsetu sem ekki hefðu háskólamenntun en mikla reynslu úr atvinnulífinu.

Þátttakendur voru spurðir hvort einhverjar breytingar hefðu orðið á störfum innan stjórna hlutafélaga á síðustu árum og ef svo væri hverjar væru þær breytingar þá helstar: Hafa orðið breytingar á störfum innan stjórna hlutafélaga á síðustu árum? Ef breytingar hafa orðið, hverjar þá helstar?

Allir þátttakendur töldu að breytingar hefðu orðið á störfum innan stjórna hlutafélaga á síðustu árum þó mismiklar. Einn þátttakandi sagði *„Ég tel að það hafi orðið litlar breytingar á störfum stjórna á síðustu árum. Ef þú ert að vitna til starfa stjórna fyrir hrun, þá held ég að þar hafi einnig verið faglegar stjórnir sem sinntu hlutverki sínu eins og þeim bar. Alltaf einhverjar undantekningar þar á og hefur meira með persónur og hverjir völdust saman í stjórnir að gera. Það sem var alvarlegast í vinnubrögðum stjórna fyrir hrun, þegar stjórnarmenn í skráðum félögum fóru með þau eins og þau væru þeirra einkafélög, slíkt tíðkast að mínu mati ekki í dag. Það sem hefur gerst eftir hrun er að menn vinna betur eftir „corporate governance“ en fyrir hrun, vinna eftir starfsreglum sem oft á tíðum eru opinberar á heimasíðum“.*

Þátttakendur sögðu að í dag væri meiri fagmennska ríkjandi innan stjórna, hver og einn stjórnarmaður væri þar vegna þeirrar þekkingar sem stjórnarmaður hefði fram að færa og aukin vakning hefði orðið um betri stjórnarhætti. Í dag væru stjórnir samsettar með fjölbreyttari hætti en áður auk þess sem stjórnarsetu fylgdi meira vinna en áður og aukin skriffinnska.

Einn þátttakandi hafði á orði að formfesta hefði aukist og meiri virðing væri borin fyrir reglum. Eins og einn þátttakandinn orðaði það *„Þá væri meiri meðvitund um það sem þarf að gera en það er ekki þar með sagt að það hafi hvergi verið gert áður, meira hugsað um að það þurfi“*

Þá sögðu tveir þátttakendur að áður fyrr hefðu stjórnir fyrirtækja einkennst af klúbbamenningu og miklum tengslum innan stjórnarinnar en það væri breytt í dag. Annar þeirra lýsti breytingum á störfum stjórna hlutafélaga með eftirfarandi hætti *„Ég get hins vegar séð rosalega miklar breytingar á þeim stjórnnum sem ég er að vinna í samanburði við það sem ég hef séð unnið í þeim stjórnnum áður, þar sem þetta voru meiri svona klúbbar og tengsl sem gerðu það að verkum að það var bara öðruvísi. Mér*

finnst þessir tímar núna vera miklu meira spennandi og það eru miklu meiri kröfur. Það er miklu alvarlegra að vera í stjórn í dag“.

Önnur atriði sem þátttakendur nefndu varðandi breytingar á störfum stjórna hlutafélaga á síðustu árum var að í dag væru stjórnarmenn í auknum mæli tilbúnari til að spyrja spurninga og fá útskýringar heldur en áður var. Stjórnin innihéldi ekki bara „já“ fólk. Auk þess sem minna væri um „farþega“ í stjórnnum en áður, það er stjórnarmenn sem sögðu lítið annað en „góðan daginn“ og „sjáumst síðar“. Nú væru stjórnarmenn þar inni vegna þess að þeir hefðu eitthvað fram að færa.

Einn þátttakandi sagði að stjórnarstarfið væri að verða víðtækara og því væri meiri þörf á víðsýni og yfirsýn. Nokkrir þátttakendur sögðu að nú væri lítið til fleiri þátta við mat á árangri, ekki væri eins mikið einblínt á rekstrarniðurstöðuna eins og áður var gert. Nú væri lítið til starfsánægju, markaðshlutdeildar, hvort að viðskiptavinurinn kæmi aftur og fleiri þátta. Ein af breytingum sem þátttakendur töluðu um að átt hefði sér stað á síðustu árum var að stjórnarmenn gerðu sér í auknum mæli grein fyrir þeirri ábyrgð sem á þeim hvíldi.

Einn þátttakandi sagði „Það sem mér finnst kannski mest hafa breyst. Menn eru meira að hugsa um svona veikleikana í fyrirtækjum, menn svona reyna að finna hvar eru mestu áhætturnar, hvað er það sem gæti gerst verst“

Annar þátttakandi sagði „Það hefur orðið mikil breyting. Fyrsta lagi kynjahlutföllin eru öðruvísi. Það hefur breyst mikið í því. Það er líka komin miklu meiri krafa um ábyrgð stjórnanna, eftirlitshlutverk, fylgja lögum og reglum og þetta er ekki eins mikið svona kaffispjall. Þannig að breytingin er voðalega mikil. Þetta er orðið meiri vinna, þetta er orðið meira „professional“. Þetta er orðið kröfuharðara. Þetta er meiri ábyrgð og ég held að menn séu ekki alveg búnir að átta sig á þessari ábyrgð vegna þess að það er ekki endilega launað í samræmi við það“.

Þátttakendur voru spurðir um hvort einhverra breytinga væri þörf á viðteknum stjórnarháttum og ef einhverra breytinga væri þörf hverjar væru þær helstar: Er einhverra breytinga þörf á viðteknum stjórnarháttum? Ef einhverra breytinga er þörf, hverjar eru þær þá helstar?

Einn þátttakandi sagði að mikilvægt væri að auka hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Annar þátttakandi sagði að þörf væri á meiri breidd, sér fyndist stjórnarstarfið vera að

verða víðtækara og stjórnin mætti ekki vera of einsleit hvað varðar aldur og kyn, breidd og menntun.

Einn þátttakandi svaraði spurningunni um hvort breytinga væri þörf á viðteknum stjórnarháttum með eftirfarandi hætti „*Nei, tel að lagalega séum við í góðum málum hvað varðar stjórnarhætti. Það er síðan mismunandi hvernig fyrirtæki haga sínum stjórnarháttum sem ekki eru lögbundnir og þar finnst mér menn vera að vanda sig*“

Annar þátttakandi sagði að töluvert svigrúm væri til breytinga, menn ættu eftir að ná meiri leikni í vinnubrögðum, huga mætti betur að því hvernig stjórnin væri samsett, að innan stjórna sé fólk með víðtæka reynslu og bakgrunn, auk þess sem að í auknum mæli mætti meta störf stjórnar.

Tveir þátttakendur töldu að ekki væri breytinga þörf á viðteknum stjórnarháttum heldur þyrfti að fylgja betur eftir þeim leiðbeiningum sem til væru frá Viðskiptaráði og KPMG. Annar þeirra sagði „*Það er orðið mikið að vinna úr. Kannski meira heldur en var áður og það er kannski frekar að fylgja því eftir. Ég held að það sé kannski það sem við þurfum að, við eigum svolítið til Íslendingar að vera ekki nógu öguð, við hendum okkur út í eitthvað en klárum kannski ekki alveg. Það er kannski svona það sem vantar. Þetta er allt á réttri leið*“

Þátttakendur voru spurðir um með hvaða hætti þeir teldu að Leiðbeiningar um stjórnarhætti hefðu haft áhrif á störf stjórna: Með hvaða hætti telur þú að Leiðbeiningar um stjórnarhætti hafi haft áhrif á störf stjórnar?

Allir þátttakendur voru á einu máli um að Leiðbeiningar um stjórnarhætti hefðu haft góð áhrif á störf stjórna hlutafélaga. Einn þátttakandi sagði að Leiðbeiningar um stjórnarhætti hefðu sett nauðsynlegan ramma utan um störf stjórnarinnar. Áður fyrr var það oft þannig að menn vissu ekki alveg hvernig átti að gera hlutina en leiðbeiningarnar hefðu breytt því. Með Leiðbeiningum um stjórnarhætti væri komin ákveðin uppskrift sem þyrfti að fara eftir.

Tveir þátttakendur sögðu að leiðbeiningarnar hefðu leitt til þess að stjórnarmenn áttuðu sig betur á hlutverki sínu. Annar þátttakandi sagði að Leiðbeiningar um stjórnarhætti „*hefðu leitt til þess að fagmennskan væri meiri og að menn yrðu meðvitaðri um hlutverk sitt og gerðu sér bara betur grein fyrir því að stjórnir ættu að axla þessa ábyrgð og sinna sínu hlutverki að alvöru*“

Pátttakendur töldu að Leiðbeiningar um stjórnarhætti hefðu leitt til meiri aga og aukinnar formfestu varðandi reglur. Starfsreglur stjórnar væru núna til, dagskrá fundar og fundargögn væru send út með tveggja daga fyrirvara, auk þess sem miklu meira væri um að skrifuð væru minnisblöð nú en áður og gengið væri frá fundargerðum eftir stjórnarfundi.

Einn þátttakandi sagði „Ég hugsa að þær hafi haft þau áhrif að menn átta sig betur á því svona formlega hvert hlutverk þeirra er og menn hafa lesið þessar leiðbeiningar. Það er hinsvegar eitt sem mér finnst svolítið vera núna að menn eru nánast að drukkna í leiðbeiningum og menn bara komast ekkert yfir þetta. Það eru búnar til starfsreglur stjórnar, það eru núna til reglur um fjárfestingar, það eru búnar til reglur um umhverfisstefnu og jafnréttisstefnu og allt mögulegt“ [...] „Það getur verið að í einhverjum tilfellum sé þetta orðið um of.“

4.2 Stjórnarmenn og störf stjórna

Þátttakendur voru spurðir hvert þeir teldu að væri hlutverk stjórna hlutafélaga: Hvert telur þú að sé hlutverk stjórna hlutafélaga?

Einn þátttakandi sagði að „Meginábyrgð stjórna er á rekstri fyrirtækisins og fara með æðsta vald þess á milli aðalfunda. Gæta hagsmuna allra hluthafa og hafa forystu ásamt forstjóra eða sinna stefnumótun félagsins, bæði til styttri og lengri tíma. Þá er eftirlitshlutverkið mikilvægt sem og ráðning forstjóra“.

Þátttakendur töldu hlutverk stjórna vera margþætt. Þátttakendur nefndu eftirfarandi atriði sem hlutverk stjórna. Stefnumótunarhlutverk, einnig ráða og reka forstjóra, ávaxta það fjármagn sem fjárfestar leggja inn í reksturinn og gæta hagsmuna fjárfesta. Að mati þátttakenda er hlutverk stjórna hlutafélaga að taka stefnumótandi ákvarðanir, vinna að áætlanagerð, fara yfir rekstraráætlanir, móta framtíðarsýn félagsins, tryggja eftirfylgni við lög og reglur auk þess vera tengiliður við eigendurna ef þú ert kosin(n) fyrir þeirra hönd. Þá væri það hlutverk stjórna hlutafélaga að velja góðan forstjóra og taka ákvarðanir um meiriháttar mál. Einn þátttakandi sagði að stjórnin hefði líka samfélagslegu hlutverki að gegna með því að greiða skatta og taka þátt í samneyslu.

Einn þátttakandi sagði „Hlutverk stjórnar er náttúrlega að hérna er margþætt, móta framtíðarsýn. Það er náttúrlega að hafa vald yfir og eftirlit með starfi framkvæmdarstjóra og forstjóra, hvort heldur sem er og ráðningu og starfskjörum þeirra

aðila. Nú þetta eru nú helstu atriðin og sjá til þess náttúrliga að stefna sé mótuð og stjórnarhættir séu viðhafðir“

Einn þátttakandi sagði að hlutverk stjórna hlutafélaga væri „náttúrliga að setja línurnar í rekstrinum og veita aðhald og fylgjast með og hérna taka náttúrliga stefnuna, hvert félagið ætlar og setja svona, hvað á maður að segja, leggja línurnar og fylgjast með. Passa upp á að allt sé í lagi“.

Þátttakendur voru spurðir hvort þeir teldu að stjórnarmenn væru meðvitaðir um þá ábyrgð sem á þeim hvílir: Telur þú að stjórnarmenn séu almennt meðvitaðir um þá ábyrgð sem á þeim hvílir?

Allir þátttakendur töldu að stjórnarmenn væru meðvitaðir þá ábyrgð sem á þeim hvílir. Einn þátttakandi sagði „Núna held ég að menn séu miklu meðvitaðri um að minnsta kosti í bili um ábyrgðina sem fylgir því að sitja í stjórn“

Einn þátttakandi sagði að aukin fræðsla ætti sér stað meðal stjórnarmanna sérstaklega eftir bankahrunið og það hefði haft gríðarleg áhrif. Kauphöllin, Samtök atvinnulífsins og endurskoðunarfyrtækin hefðu brugðist við með aukinni fræðslu um stjórnarhætti.

Annar þátttakandi hafði á orði að hjá stórum félögum sem væru undir eftirliti Fjármálaeftirlitsins væru stjórnarmenn búnir að fara í gegnum ferli þar sem farið er yfir hvers sé ætlast og meðal annars færu stjórnarmenn í gegnum munnlegt próf.

Einn þátttakandi svaraði því hvort stjórnarmenn væru meðvitaðir um þá ábyrgð sem á þeim hvílir með eftirfarandi hætti „Það tekur enginn að sér stjórnarsetu í dag nema að gefa sig allan í það“

Þátttakendur voru spurðir hvaða þættir þeir teldu að einkenndu árangursríkar stjórnir: Hvaða þættir einkenna árangursríkar stjórnir að þínu mati?

Flestir þátttakendur nefndu að samsetning stjórnarinnar væri gríðarlega mikilvæg og að innan stjórnarinnar væru fjölbreyttur hópur einstaklinga með ólíka reynslu og þekkingu.

Einn þátttakandi orðaði það svo „Ég held að það skiptir ofboðslega miklu máli að hafa fólk sem er ólíkt og er með ólíka sérþekkingu, ólíkir karakterar og ólíka nálgun. Vegna þess að þá er svo margt sem að kemur upp á borðið. Þá er svo mörgum

spurningum sem er velt við. Þá er athugað svona út frá mörgum sjónarhornum. Þannig að mér finnst það svona skipta sköpum að stjórnir séu fjölbreyttar“

Þátttakendur sögðu einnig að þeir þættir sem einkenndu árangursríkar stjórnir væru að allir stjórnarmenn væru virkir og að stjórnin væri búin að kynna sér reksturinn og stjórnin væri tilbúin til að taka þær ákvarðanir sem þyrfti að taka.

Þátttakendur sögðu að þekking á stjórnun og rekstri einkenndi árangursríkar stjórnir ásamt opnu og góðu samstarfi.

Einn þátttakandi sagði að mikilvægt væri að hafa sem jöfnust kynjahlutföll innan stjórnarinnar til að auka árangur hennar og að innan stjórnarinnar væri aldursdreifing. Væri annað kynið í miklum minnihluta geti það leitt til minni umræðu innan stjórnarinnar. Mikilvægt væri að yngri stjórnarmenn lærðu af þeim eldri og reynslumeiri og yngri stjórnarmenn kæmu í veg fyrir að eldri stjórnarmenn festust í sama farinu.

Þátttakendur voru spurðir með hvaða hætti þeir teldu að stjórnir meti árangur sinn: Með hvaða hætti telur þú að stjórnir meti árangur sinn?

Einn þátttakandi sagði „Ég held reyndar að það sé allt of lítið gert af því. En ég held að menn séu að byrja að meta störf stjórnar sinnar. Ég held að menn meti störf stjórnar eftir frammistöðu fyrirtækisins“[...] „Ég held að menn hafi náttúrlega verið fyrst og fremst verið að líta á frammistöðu fyrirtækisins en minna verið að meta beint störf stjórnarinnar en ég held að það sé atriði sem að fer vaxandi. Menn eru svona finnst mér að feta sig í áttina og það er bara af hinu góða vegna þess að það er svo gott að rýna aðeins, höfum við sinnt hlutverki okkar, já eða nei“.

Einn þátttakandi sagði að við mat á árangri væri mikið mið tekið af fjárhagslegum þáttum eins og hvort að fjárhagslegum markmiðum sem sett voru fram í fjárhagsáætlun hafi náð fram að ganga. Einnig hvort að ákveðin verkefni sem ákveðið hafi verið að ráðast í hafi skilað því sem til stóð í upphafi. Við mat á árangri væri minna horft til þátta eins og markaðshlutdeildar, ánægju viðskiptavina og starfsánægju. Þessir þættir hefðu minna vægi við mat á árangri.

Annar þátttakandi sagði að í dag væru notaðir flóknari mælikvarðar við mat á árangri stjórnar en áður, það væru fleiri þættir sem skiptu máli og ekki væri bara einblínt á rekstrarniðurstöðu. Stjórnin mæti árlega störf sín, störf forstjóra og stjórnarformanns.

Einn þátttakandi hafði á orði „*Áður voru menn bara svolítið mikið bara í rekstrinum. Það er að breytast og ég held að það sé partur af þessu aukinni fagmennsku, menn eru farnir að fylgjast með ýmsum öðrum atriðum*“

Þátttakendur voru spurðir hvaða eiginleikum stjórnarmaður þyrfti að búa yfir: Hvaða eiginleikum þarf stjórnarmaður að búa yfir að þínu mati?

Einn þátttakandi sagði að góður stjórnarmaður þyrfti fyrst og fremst að hafa þekkingu á rekstri, það væri mikilvægast. Í öðru lagi þyrfti stjórnarmaður að hafa hæfileika til að vinna með öðrum og í þriðja lagi að búa yfir þekkingu sem tengist starfsemi fyrirtækisins.

Annar þátttakandi sagði að mikilvægt væri að stjórnarmenn byggju yfir almennri varúð, væru með varúðarsjónarmið þó með þeim hætti að þeir þyrðu að gera eitthvað.

Einn þátttakandi sagði að góður stjórnarmaður þyrfti að vera tilbúinn til þess að leggja heilmikið á sig, kynnast félaginu og gefa sér tíma.

Annar þátttakandi sagði „*Ég held að góður stjórnarmaður, hann þarf náttúrlega fyrst og fremst að hafa yfirborðssýn, hann þarf að hafa grunnþekkingu. Hann þarf að hafa víðtæka þekkingu líka. Hann þarf að hafa framtíðarsýn, framhugsun. Hann þarf já, að vera talnaglöggur. Hann þarf að hérna vera kröfuharður og hann þarf að vera hvetjandi.*

Einn þátttakandi sagði að góður stjórnarmaður þyrfti að hafa „*góða þekkingu á fyrirtækjarekstri og stjórnun, vera víðsýnn, framsýnn og hafa þekkingu og reynslu á að móta stefnu til framtíðar*“.

Einn þátttakandi sagði að góður stjórnarmaður þyrfti fyrst og fremst að búa yfir heiðarleika, að vera virkur á stjórnarfundum og taka þátt í því sem þar fer fram. Þá þyrfti góður stjórnarmaður að hafa eitthvað fram að færa sem væri til góðs fyrir fyrirtækið. Annar þátttakandi sagði að góður stjórnarmaður þyrfti að kunna að vinna í hóp. „*Þetta er ekki fyrir einhverjar lokaðar týpur sem eru bara einar. Þetta er hópstarf*“.

Aðrir eiginleikar sem þátttakendur nefndu var tillitsemi og umburðarlyndi, góðir stjórnarmenn sýndu tillitsemi og hefðu umburðarlyndi fyrir skoðunum annarra. Þátttakendur töldu að góður stjórnarmaður byggi yfir fjölbreyttri, faglegri þekkingu og mikilvægt væri að góður stjórnarmaður hefði skilning á fjármálamarkaðnum.

4.3 Stjórnarmenn og ytra umhverfi.

Þátttakendur voru spurðir um viðhorf til lagasetningar varðandi kynjakvóta í stjórnnum hlutafélaga: Hvert er viðhorf þitt til lagasetningar varðandi kynjakvóta í stjórnnum hlutafélaga?

Flestir þátttakendur voru ekki sáttir við lagasetninguna í upphafi en flestir þeirra töldu þó að lagasetningin hafi verið nauðsynleg til þess að auka hlut kvenna í stjórnnum.

Einn þátttakandi sagði „Ég held að menn muni ekki gera þetta nema vera þvingaðir í þetta. Það er fullt af lögum á Íslandi sem eru sett af því menn þurfa að hafa löggjöf til að ýta við mönnum. Úr því að það virtist þurfa þá tel ég það af hinu góða“

Annar þátttakandi sagði að „Kynjakvóti er illu heilli nauðsynlegur til þess að breyta áratuga hefð og fá fjölbreytileika í stjórnir sem er gott fyrir fyrirtækið“.

Enn annar þátttakandi hafði á orði að hann hefði ekki verið fylgjandi kynjakvótanum þó svo að hann væri fylgjandi því að hlutföll kynjanna í stjórnnum séu sem jöfnust.

Einn þátttakandi sagði varðandi kynjakvótann að „Hann er svona tilkomin af illri nauðsyn vegna þess að markaðurinn sjálfur hefur ekki brugðist eðlilega við þessu með því að nýta kosti kvenna“

Einn þátttakandi var mjög hlynntur lagasetningunni og taldi að lagasetningin myndi leiða til góðs og telur að löggjafinn þurfi stundum að grípa inn í þegar hlutirnir gerðust ekki af sjálfum sér.

Að mati flestra þátttakenda mun lögleiðing kynjakvóta í stjórnir hlutafélaga hafa góð áhrif til lengri tíma litið og myndi leiða til þess að stjórnir hlutafélaga yrðu fjölbreyttari og betri sem hefði góð áhrif á rekstur fyrirtækja eða eins og einn þátttakandi sagði „Við erum fámenn þjóð og þurfum að nota 50% þjóðarinnar í þetta eins og annað“.

Einn þátttakandi sagði að mikilvægt væri að hafa sem jöfnust kynjahlutföll innan stjórnarinnar til að auka árangur hennar, því að sé annað kynið í miklum minnihluta geti það leitt til bældari umræðu innan stjórnarinnar vegna meðvirkni.

Þátttakendur voru spurðir hverjar væru helstu áskoranir sem stjórnir hlutafélaga stæðu frammi fyrir í dag: Hverjar telur þú að séu helstu áskoranir sem stjórnir hlutafélaga standa frammi fyrir í dag?

Tveir þátttakendur töldu helstu áskorunina vera þá að koma fyrirtækjum upp úr þeim öldudal sem nú ríkir í íslensku efnahagslífi. Óstöðugt stjórnarfar gerði fyrirtækjum erfitt fyrir. Sveiflur í gengismálum, tíðar breytingar í skattaumhverfi, gjaldeyrishöft og miklar breytingar við stjórnarskipti eru allt þættir sem hefðu slæm áhrif á fyrirtækjarekstur. Einn þátttakandi nefndi að stjórnarmenn þyrftu að hafa úthald. „Við eigum dálítið erfitt með oft að hafa úthald í að, ég held að það komi svona á næstu árum svolítið mælikvarði á það, höfum við úthald í að fylgja eftir reglunum, passa upp á formin og annað þessháttar sem við höfum svolítið í gegnum tíðina ekki haft. Ég held að, ég á eftir að sjá hvernig það á eftir að takast“

Einn þátttakandi sagði að áskoranirnar væru mismunandi eftir því í hvað rekstri fyrirtækið væri. Lítil og meðalstór fyrirtæki ættu til dæmis í erfiðleikum með fjármögnun og að fá vel menntað starfsfólk meðal annars í tæknigeiranum. Stærri fyrirtækin glímdu við vandamál í efnahagslífinu, glímdu við of háa vexti, ónýta mynt, gjaldeyrishöft og óróleika í þjóðfélaginu og það væri „challenge“ að komast í gegnum þetta ástand.

Þá hafði annar þátttakandi á orði þegar spurt var um helstu áskoranir sem stjórnir hlutafélaga stæðu frammi fyrir í dag „Ég mundi segja að það væri mjög mikilvægt fyrir stjórnir að horfa fram á við og við reynum að fara að komast inn í einhverja svona framtíðarsýn, þannig að menn sko hugsa alltaf um svona eitt-tvö ár fram í tímann og séu að reyna að færa sig svolítið úr hugsunum í dag og hugsa til framtíðar og móta þá framtíðarsýn. Vegna þess að það er eitt af mikilvægustu hlutverkum stjórnar að móta framtíðarsýn“

Einn þátttakandi taldi að áskoranirnar væru þær sömu og alltaf, að skila góðum rekstri, móta framtíðarsýn og meta tækifæri.

4.4 Annað áhugavert sem kom fram í viðtölunum

Í viðtölunum komu þátttakendur inn á ýmis áhugaverð mál sem ekki tengdust viðtalsramma með beinum hætti. Hér verður gerð grein fyrir hluta þeirra sem vakti áhuga rannsakanda.

Þrátt fyrir erfitt rekstrarumhverfi fyrirtækja ríkir nokkur bjartsýni á framtíðina á meðal þátttakenda rannsóknarinnar. Þó almenn bjartsýni ríki þá kallaði einn þátttakandi eftir auknum stöðugleika í íslensku efnahagslífi þar sem miklar breytingar í kjölfar stjórnarskipta, óstöðugt gengi íslensku krónunnar og stöðugar breytingar á skattkerfinu

gerðu íslenskum fyrirtækjum erfitt fyrir. Þátttakanda fannst erfitt að horfa upp á íslensk stjórnsmál þar sem ekki væri verið að horfa til góðra verka og hugmynda nema þær sem kæmu frá stjórnarmeirihluta, hugmyndir stjórnarandstöðu væru virtar að vettugi.

Helmingur þátttakendur kom inn á störf stjórnarformannsins. Tveir þátttakendur töldu að starf stjórnarformannsins væri gríðarlega mikilvægt. Gríðarleg vinna fælist í starfi stjórnarformannsins og ábyrgð og sú vinna væri yfirleitt vanmetin. Einn þátttakandi hafði orð á að stjórnarformaðurinn þyrfti ekki að vera hæfari en aðrir heldur tilbúin til þess að gefa þér meiri tíma og gefa meira af þér. Þá væri stjórnarformaðurinn meira inn í daglegu rekstri og væri í meiri tengslum við starfsfólkið heldur en aðrir stjórnarmenn.

Einn þátttakandi sagði að í atvinnulífinu væri mikið framboð af góðu og frambærilegum einstaklingum með góða og fjölbreytta menntun og ólíka starfsreynslu.

Í ljósi lagasetningar um 40% hlutfall hvors kyns í stjórnnum hlutafélaga er athyglisvert að helmingur þátttakenda hafði orð á því að munur væri á störfum karla og kvenna innan stjórna. Þátttakendur vildu þó ekki alhæfa um þennan mun á kynjunum því auðvitað væri þetta mismunandi eftir einstaklingum. Þátttakendur nefndu að konur væru oft vandvirkari, varkárari og samviskusamari, konur væru búnar að lesa meira heima á meðan karlarnir höfðu meiri trú að hlutirnir myndu reddast. Konur stjórnunni öðruvísi og væru áhættufælnari. Þá töldu tveir þátttakendur að nóg framboð væri af hæfum konum til stjórnarsetu.

5 Umræða

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að þátttakendur hafa góða reynslu og upplifun af störfum innan stjórna hlutafélaga. Fram kom að þátttakendur töldu að unnið væri með faglegum hætti innan stjórna hlutafélaga og stjórnarmenn hefðu hag fyrirtækisins að leiðarljósi í störfum sínum. Upplifun og reynsla þátttakenda var með mismunandi hætti eftir því hvort um var að ræða ungt nýsköpunarfyrirtæki, meðalstórt fyrirtæki með öflugt stjórnendateymi eða félag undir eftirliti Fjármálaeftirlitsins. Aðkoma stjórnarmanna í ungu nýsköpunarfyrirtæki kallaði á mikla nálægð þar sem nýsköpunarfyrirtæki hefðu ekki á að skipa öflugum stjórnendateymi. Í meðalstórum fyrirtækjum væri meiri formfesta í gangi og aukin krafa um að fylgja tilteknu regluverki. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kom einnig fram að miklar kröfur væru gerðar til stjórnarmanna í fyrirtækjum undir eftirliti Fjármálaeftirlitsins og að ef til væri regluverkið orðið of mikið þar sem farið væri fram á mikla upplýsingagjöf um persónuleg fjármál þeirra sem sitja í stjórn.

Að mati þátttakenda hefðu átt sér stað breytingar á störfum stjórna hlutafélaga á síðustu árum og mætti rekja þær breytingar að einhverju leyti til aukins regluverks og með tilkomu Leiðbeininga um stjórnarhætti. Meðal breytinga sem þátttakendur nefndu að hefðu orðið á störfum stjórna hlutafélaga væri aukin vakning um betri stjórnarhætti, aukin vitund um veikleika innan fyrirtækjanna, þá væri minna um tengsl innan stjórna, kynjahlutföll innan stjórna hefðu breyst og aukin vinna og skriffinnska fylgdi stjórnarsetu í dag en áður hefði verið. Stjórnarstarfið væri víðtækara nú en áður, meiri kröfur væru gerðar til stjórnarmanna í dag og stjórnarmenn gerðu sér í auknum mæli grein fyrir þeirri ábyrgð sem á þeim hvílir.

Þátttakendur töldu mismikla þörf vera á breytingum á viðteknum stjórnarháttum. Meðal þess sem kom fram í svörum þátttakenda var að auka þyrfti hlut kvenna í stjórnnum hlutafélaga, þörf væri á aukinni breidd innan stjórna hlutafélaga með tilliti til aldurs, kyns og menntunar. Fram kom að töluvert svigrúm væri til breytinga því menn ættu eftir að ná meiri leikni í vinnubrögðum, huga mætti betur að því með hvaða hætti stjórnin væri samsett með tilliti til reynslu og bakgrunns. Þá mætti í auknum mæli meta störf stjórnar. Tveir þátttakendur höfðu einnig á orði að ekki væri breytinga þörf á

viðteknum stjórnarháttum heldur þyrfti að fylgja betur eftir þeim leiðbeiningum sem til væru meðal annars frá Viðskiptaráði Íslands og endurskoðunarfyrtækjunu KPMG.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru í takt við breytt umhverfi fyrirtækja og aukins regluverks í kjölfar fjármálaáfalla og aukinnar áherslu á góða stjórnarhætti fyrirtækja. Þá eru auknar kröfur um hæfi og fjölbreytileika stjórnarmanna. Í niðurstöðum rannsóknarinnar er nokkur samhljómur á milli þátttakenda og fjölda fræðigreina sem fjalla um stjórnir hlutafélaga og mikilvægi þess að stjórnir séu skipaðar einstaklingum með fjölbreytta þekkingu, reynslu og menntun og ólíkan bakgrunn. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingu um að jákvæðar breytinga hafi átt sér stað á störfum innan stjórna hlutafélaga og ljóst má vera að góðir stjórnarhættir eru mikilvægir fyrirtækjum og ekki síður fjárfestum.

6 Lokaorð

Stjórnarseta í hlutafélagi er ábyrgðarmikið starf og enginn ætti að taka að sér stjórnarsetu nema að vera vel upplýstur um í hverju starfið er fólgið og þeirri miklu ábyrgð sem stjórnarsetu fylgir.

Góðir stjórnarhættir eru undirstaða heilbrigðs viðskiptalífs og það er eitt af hlutverkum stjórnar að tryggja að góðir stjórnarhættir séu viðhafðir.

Nú þegar BS námi mínu við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands fer senn að ljúka, kalla ég eftir aukinni umfjöllun innan viðskiptafræðinámsins um stjórnarhætti fyrirtækja og þeirri margþættu ábyrgð sem stjórnarmenn í hlutafélögum bera. Með þeim hætti væri Háskóli Íslands að undirbúa nemendur sína enn betur til þátttöku í viðskiptalífínu og að hluta til bregðast við þeim breytingum sem átt hafa sér stað í íslensku viðskiptalífi á síðustu árum.

Í trausti eru fólgin gríðarleg verðmæti. Það er enginn launung að trúverðugleiki og traust íslensks viðskiptalífs hefur beðið hnekki á síðustu árum. Íslensks viðskiptalífsins bíður það mikla verkefni að byggja upp traust á meðal almennings, fjárfesta og allra hagsmunaaðila á komandi árum. Íslenskt viðskiptalíf getur að einhverju leyti endurheimt það traust og þann trúverðugleika sem glataðist á haustmánuðum 2008 með því að tileinka sér góða stjórnarhætti.

Val á stjórnarmönnum í hlutafélögum á að byggjast á hæfni og þekkingu og því virði sem stjórnarmaður getur fært fyrirtækinu með störfum sínum. Stjórnarstarfið snýst um að gæta hagsmuna fyrirtækisins og því er mikilvægt að stjórnarmenn séu valdir með faglegum hætti.

Ef niðurstöður rannsóknar minnar um reynslu og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga eru að gefa rétta mynd af starfsháttum stjórna er ástæða til aukinnar bjartsýni í íslensku viðskiptalífi og sú siðbót sem nauðsynleg var talin þurfa að eiga sér stað innan viðskiptalífsins að mati vinnuhóps um siðferði og starfshætti í tengslum við fall bankanna sé hafin.

Heimildaskrá

- Anderson, C.A og Anthony, R.N. (1986). *The New Corporate Directors. Insights for Board Members and Executives*. New York: Wiley and Sons.
- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (2012). Góðir stjórnarhættir og fjölbreytni í stjórnnum skipta máli. Sótt 1.maí 2013 af <http://www.atvinnuvegaraduneyti.is/utgafa/frettir/eldri-frettir/evr/nr/2946>
- Áslaug Björgvinsdóttir. (1999). *Félagaréttur*. Bókaútgáfan Codex: Reykjavík 1999.
- Áslaug Björgvinsdóttir. (2003). Hlutverk félagsstjórnar í hlutafélögum. *Dropinn*.i 2 tbl., 10.árg. Sótt 10.júní 2012 af <http://www.ru.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=3373>.
- Áslaug Björgvinsdóttir. (2003 6.nóvember). Stjórnun og stjórnkerfi íslenskra hlutafélaga. *Morgunblaðið* . Sótt 9.júlí 2012 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/761869/>
- Benedikt Jóhannesson. (1998). Hlutverk og ábyrgð stjórnar. *Vísbending* 16.(27)2
- Birgir Már Ragnarsson, (ed). *Stjórnarhættir fyrirtækja*. Skýrsla unnin fyrir iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti. Sótt 1.maí 2013 af <http://www.althingi.is/altext/130/s/pdf/1308.pdf>
- Bjarni Már Gylfason. (2013). Litlir hvatar til að hefja nýjan rekstur. *Morgunblaðið*. Sótt 22.apríl 2013 af http://www.mbl.is/frettir/innlent/2013/02/04/litlir_hvatar_til_ad_hefja_nyjan_rekstur/.
- Blumberg,B. Cooper,D.R og Schindler P.S. (2008). *Business Research Methods*. London: McGraw Hill.
- Brigham, E. og Houston, J. (2004). *Fundamentals of Financial Management*. Mason: Thomson, South-Western.
- Böhrens, Ö. og Ström, R.Ö. (2010). Governance and Politics:Regulating Indpendence and Diversity in the Boardroom. *Journal of Business and Accounting* 37, 1281-1308.
- Carter, C og Lorsch, J.(2004). *Back to the Drawing Board*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Conger, J.A og Lawler, E.E (2009). Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. *Organizational Dynamics*. 38(3) 183-191.
- Conger, J.A, Lawler III, E.E og Finegold, D.L .(1998). Appraising Boardroom Performance. *Harvard Business Review* Vol 76 (1) 136-148.
- Conger, J.A, Lawler III, E.E og Finegold, D.L (2001). *Corporate Boards. New Strategies for Adding Value at the Top*. California: Josey Bass.
- Coulson-Thomas, C (1993). *Creating Excellence in the Boardroom*. London: McGraw Hill.

- Dragomir, V.-D. (2008). Highlights for a History of Corporate Governance. *European Journal of Management*. Sótt 13.ágúst 2012 af http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1114045
- Eiríkur Bergmann. „Er samningurinn um Evrópska efnahagssvæðið barn síns tíma?“. *Vísindavefurinn* 29.12.2005. <http://visindavefur.is/?id=5523>. Sótt 13.ágúst 2012.
- Esterberg, K.G. (2002) *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Eypór Ívar Jónsson. (2001). Reglur um stjórnskipan fyrirtækja V. *Vísending*, 19 (18)3.
- Eypór Ívar Jónsson. (2004). Utanaðkomandi og óháður stjórnarmaður. *Vísending*,22(14) 2,4
- Eypór Ívar Jónsson. (2004a). Nýtt hlutverk stjórnar. *Vísending*, 22 (27)3
- Eypór Ívar Jónsson. (2005). The Role Model of the Board: a preliminary study of the roles of Icelandic boards. *Blackwell Publishing*, 13(5) 710-717.
- Eypór Ívar Jónsson. (2005a). Eitt borð eða tvö. *Vísending* 22(10) bls 2 og 4
- Fjármálaeftirlitið. (2010). Mat á hæfi framkvæmdarstjóra og stjórnarmanna fjármálafyrirtækja, váttryggingafélaga, váttryggingamiðlana og lífeyrissjóða. Sótt 30.desember 2012 af http://www.fme.is/media/leidbeiningar/Leidbeiningar_Mat-a-haefi_Verklag-vid-mat-a-haefi-framkvaemdarstjora-og-stjornarmanna.pdf
- Hagstofa Íslands. (2012). Fjöldi fyrirtækja og félaga eftir rekstrarformum 2005-2011. Sótt 9.mars 2013 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2595&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=FYR01002%26ti=Fj%F6ldi+fyrirt%E6kja+og+f%E9laga+eftir+rekstrarformum+2005%2D2012%26path=../Database/fyrirtaeki/fjoldi/%26lang=3%26units=Fjoldi>
- Harpa Dís Jónsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson (2010). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja og sjálfbærni*. Sótt 22.apríl 2013 af [http://festasamfelagsabyrgd.is/files/Samfelagsleg%20abyrgd%20og%20sjalfbaerni%20-%20Harpa%20og%20Runolfur%20loka%20\(2\).pdf](http://festasamfelagsabyrgd.is/files/Samfelagsleg%20abyrgd%20og%20sjalfbaerni%20-%20Harpa%20og%20Runolfur%20loka%20(2).pdf)
- Hilb, M. (2008). Development Level of Boards. *International Studies of Management and Organization*. 38(3)3-9.
- Icex.(2004). Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja. Sótt 25.júlí 2012 af http://news.icex.is/attachments/other/LeidbeiningarCG_islenska.pdf.
- Johnson,G, Whittington,R og Sholes,K. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow,England: Financial Times, Prentice Hall.
- Jón Gunnar Bernburg. „Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda?“. *Vísindavefurinn* 21.11.2005. <http://visindavefur.is/?id=5420>. Sótt 30.7.2012.

- Jón Snorri Snorrason. (2012). *Áhrif af jafnari kynjaskiptingu í stjórnnum fyrirtækja*. Erindi flutt á vorráðstefnu Viðskiptafræðistofnunnar Háskóla Íslands í mars 2012.
http://skemman.is/en/stream/get/1946/12531/30817/1/3.Ahrif_af_jafnari_kynjaskiptingu.pdf
- Jón Snorri Snorrason. (2012). Yfirlit um stöðu og áhrif jafnari kynjahlutfalla við stjórnun og í stjórnnum fyrirtækja. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*. Sótt 23.apríl 2013 af
<http://www.stjornmalogstjornsysla.is/?p=1039>
- Kerr, J og Werther, W. (2008). The Next frontier in Corporate Governance: Engaging the Board in Strategy. *Organizational Dynamics*. 37 (2) 112-124.
- KPMG. (2011). Könnun meðal íslenskra stjórnarmanna.
<http://www.kpmg.com/IS/is/utgefidefni/greinar-og-utgefid/Documents/KPMG-Konnun-medal-stjornarmanna-241011.pdf>. Sótt 19.apríl 2013.
- KPMG. (2012). Könnun meðal íslenskra stjórnarmanna.
<http://www.kpmg.com/IS/is/utgefidefni/greinar-og-utgefid/skyrslur/Pages/skyrsla-konnun-2012.aspx>. Sótt 19.apríl 2013.
- KPMG. (2012a). Könnun meðal íslenskra stjórnarmanna.
<http://www.kpmg.com/is/is/utgefidefni/greinar-og-utgefid/pages/vantar-223-konur-i-stjornir.aspx>. Sótt 19.apríl 2013.
- Larcker, D og Tayan, B. (2011). Seven Myths about Corporate Governance. Rock Center for Corporate Governance. Stanford University.
- Lilja Rún Ágústsdóttir. (2010). Stjórnarhættir fyrirtækja. Íslensk sjónarmið. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands.
- Lög um endurskoðendur. Lög nr.79/2008. Sótt 14.desember 2012.
- Lög um fjármálafyrirtæki. Lög nr.161/2002. Sótt 14.desember 2012.
- Lög um kosningar til Alþingis. Lög nr.24/2000. Sótt 14.desember 2012.
- Mallin, C.A. (2007). Corporate Governance. Oxford University Press
- Margrét Sæmundsdóttir. (2009). Konur og stjórnarhættir fyrirtækja á Íslandi. *Bifröst Journal of Social Science*.
- Monks, R.A.G og Minow, N. (2004). *Corporate Governance*. United States: Blackwell Publishing.
- Nadler, D (2004). Building Better Boards. *Harvard Business Review*. Vol 82(5) p.102-111
- Nicholson, G og Newton, C. (2010). The Role of the Board of Directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management & Organization* 16 (2) 204-218.

- OECD. (2004) *Glossary of statistical term*. Sótt 10.júní 2012.
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
- Páll Skúlason. (1999). *Hugvekja og handbók*. Reykjavík: Sleipnir.
- Pearce, J og S.A Zahra. (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal* 12 (2) bls.135-153.
- Pick, K.(2009). Boardroom Realities:Building Leaders cross your Boardroom. Conger, J.A. (ritstjóri). *First Among Equals: Leading Your Fellow Directors as a Board Chair* bls.85-120. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rannsóknarskýrsla Alþingis. (2010). Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir viðburðir. Viðauki 1. Siðferði og starfshættir í tengslum við fall bankanna 2008. <http://www.rannsoknarnefnd.is/pdf/RNABindi8.pdf> Sótt 11.ágúst 2012.
- Ríkisskattstjóri. (ed). *Hlutafélög*. Sótt 23.apríl 2013 af
<http://www.rsk.is/fyrirtaekjaskra/stofnun-felaga/hlutafelog/>
- Ríkisútvarpið. (2012). Enginn viðurlög þótt konur vanti í stjórnir. Sótt 22.apríl 2013 af
<http://www.ruv.is/frett/engin-vidurlog-thott-konur-vanti-i-stjornir>
- Samtök atvinnulífsins. (2010). Fleiri konur til forystu í atvinnulífinu. Sótt 8.ágúst 2012 af
<http://www.sa.is/frettir/almennar/nr/4723/>
- Schmeiser, S.(2012). Corporate board dynamics: Directors voting for directors. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol.82(2-3) pp.505-524.
- Sheifer, A og Vishny R.W, A. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Sigríður Logadóttir. (2003) *Lög á bók*. Reykjavík: Mál og menning.
- Sonnenfeld, J.A.(2002). What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*.80(9) 106-113.
- Solomon, J. (2004). *Corporate Governance and Accountability*. West Sussex: Wiley and Sons Ltd.
- Stefán Már Stefánsson. (2003). *Hlutafélög, einkahlutafélög og fjármálamarkaðir*. Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.
- Storvik, A og Teigen M (2010) Women on Board. The Norwegian Experience.
<http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>. Sótt 8.ágúst 2012.
- Velferðarráðuneytið.(2011). Ávarp Guðbjarts Hannessonar, velferðarráðherra flutt á Jafnréttisþingi 4.febrúar 2011. <http://www.velferdarraduneyti.is/radherra/raedur-og-greinar-GH-velferdarradherra/nr/32648>. Sótt 14.desember 2012.

- Viðskiptaráð Íslands. (2012). <http://www.vi.is/um-vi/frettir/nr/1470/> Sótt 24.ágúst 2012.
- Viðskiptaráð Íslands, Nasdaq OMX Iceland hf og Samtök atvinnulífsins. (2009). *Stjórnarhættir fyrirtækja*. Reykjavík: Prentmet
- Viðskiptaráð Íslands, Nasdaq OMX Iceland hf og Samtök atvinnulífsins. (2012). *Stjórnarhættir fyrirtækja*. Reykjavík: Prentmet.
- Weitzner, D og Peridis, T. (2011). Corporate Governance as Part of the Strategic Process: Rethinking the Role of the Board. *Journal of Business Ethics*. 102 (1) 33-42
- Windsor, Duane. (2009). Tightening corporate governance. *Journal of International Management*. 15 (3) 306-316.
- Þjóðskrá Íslands.(ed). Hlutafélög. Sótt 1.maí 2013 af <http://www.island.is/flokkur1/stofnun-og-rekstur-fyrirtaekja/hlutafelag>
- Þorkell Sigurlaugsson. (2009). Ný framtíðarsýn. Nýjir stjórnarhættir við endurreisn atvinnulífsins. Reykjavík: Bókafélagið Ugly.
- Þórdís Sif Sigurðardóttir. (2012). *Kynjakvóti í hlutafélögum*. Óbirt MA ritgerð. Háskólinn í Reykjavík.

Viðauki 1: Bréf til stjórnarmanna

Reykjavík 29.ágúst 2012

Ágæti stjórnarmaður

Ég heiti Kristín Sif Gunnarsdóttir og er að vinna að lokaverkefni til BS gráðu við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Lokaverkefni mitt fjallar stjórnir hlutafélaga.

Það var sameiginleg niðurstaða mín og leiðbeinanda mín, Runólfs Smára Steinþórssonar, prófessors varðandi rannsóknarhluta verkefnisins að óska eftir viðtölum við aðila sem hefðu mikla reynslu af störfum innan stjórna hlutafélaga.

Tilgangurinn með viðtölunum er að fá stjórnarmenn til þess að lýsa upplifun sinni af störfum innan stjórna hlutafélaga, hvort einhverjar breytingar hefðu orðið á umliðnum árum og hvort einhverja breytinga væri þörf á stjórnnum hlutafélaga.

Ég óska því hér með eftir að fá að taka viðtal við þig þar sem þú lýsir upplifun þinni af störfum innan stjórna hlutafélaga.

Að sjálfsögðu er fullum trúnaði heitið og svör verða með engum hætti rekjanleg til þátttakenda.

Með von um skjót og jákvæð viðbrögð

Bestu kveðjur

Kristín Sif Gunnarsdóttir

ksg4@hi.is

Leiðbeinandi:

Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor

rsmari@hi.is

Viðauki 2: Spurningalisti

Reynsla og upplifun stjórnarmanna af störfum innan stjórna hlutafélaga

- Hver er þín upplifun og reynsla af störfum innan stjórna hlutafélaga?
- Hafa orðið breytingar á störfum innan stjórna hlutafélaga á síðustu árum? Ef breytingar hafa orðið, hverjar þá helstar?
- Er einhverra breytinga þörf á viðteknum stjórnarháttum? Ef einhverra breytinga er þörf, hverjar þá helstar?
- Með hvaða hætti telur þú hafa Leiðbeiningar um stjórnarhætti haft áhrif á störf stjórnar?

Stjórnarmenn og störf stjórna

- Hvert telur þú að sé hlutverk stjórnar hlutafélaga?
- Telur þú að stjórnarmenn séu almennt meðvitaðir um þá ábyrgð sem á þeim hvílir?
- Með hvaða hætti telur þú að stjórnir meti árangur sinn?
- Hvaða þættir einkenna árangursríkar stjórnir að þínu mati?
- Hvaða eiginleikum þarf stjórnarmaður að búa yfir að þínu mati?

Stjórnarmenn og ytra umhverfi.

- Hvert er viðhorf þitt til lagasetningar varðandi kynjakvóta í stjórnnum hlutafélaga?
- Hverjar telur þú að séu helstu áskoranir sem stjórnir hlutafélaga standi frammi fyrir í dag?

