



Strategíudagurinn 10. september 2015

# Virkt samstarf forstjóra og stjórnar

# Góðir stjórnarhættir

Hlutverk forstjóra og samskipti við stjórn

Elín Jónsdóttir, framkvæmdastjóri VÍB, Eignastýringarsviðs Íslandsbanka

# Efnistöð

- I. Hlutverk forstjóra í nálægum löndum – Engilsaxneska módelið
- II. Hlutverk forstjóra á Íslandi
- III. Samstarf forstjóra og stjórna – þarfir og væntingar
  - I. Skipunartími stjórna
  - II. Samsetning og reynsla stjórnarmanna
- IV. Hvað hefur breyst á síðustu árum, hver er staðan í dag

# Forstjórinn sem einvaldur

## Engilsaxneska módelið

### Bretland

- Engilsaxneska módelið þar sem forstjóri var jafnframt stjórnarformaður er á undanhaldi
- Eftir röð hneykslismála í rekstri stórfyrirtækja í Bretlandi á 9. áratug síðustu aldar var gefin út skýrsla Cadbury-nefndarinnar þar sem mælt var með aðskilnaði á hlutverkum forstjóra og stjórnarformanns
- Það leiddi til hraðrar breytingar þannig að árið 2000 var rétt tæplega 90% stórra fyrirtækja með aðgreiningu á milli stjórnarformennsku og forstjóra og það hlutfall var komið yfir 95% árið 2012 meðal FTSE 350\* fyrirtækja

# Forstjórinn sem einvaldur

Engilsaxneska módelið

## Bandaríkin

- Í 53% af S&P 500 fyrirtækjum er forstjórinn jafnframt stjórnarformaður\*
- Breytingar sem voru gerðar eftir fjármálakreppu til að aðskilja hlutverkin eru nú í sumum tilvikum að ganga til baka
- Stjórn Bank of America ákvað í október 2014 að fela forstjóranum Brian Moynihan jafnframt stjórnarformennsku
- Nú fá hluthafar tækifæri til að segja sína skoðun á þessu með atkvæðagreiðslu um breytingar á samþykktum félagsins – ekki eru allir jafnánægðir með þetta, en...
- Warren Buffett sem er hluthafi segir þetta:

*“Mr. Moynihan took a company that was just a terrible mess... the public hated it, the government hated it, they had all kinds of lawsuits coming in and employee morale was terrible, and he’s resuscitate it. If he is the chairman as well as CEO, God bless him.”*

# Forstjóri sem einvaldur – Getur það gerst í norræna módelinu á Íslandi?

Hvað segja lögin?

# Hlutverk framkvæmdastjóra

## 68. gr. hlutafélagalaga

- Félagsstjórn og framkvæmdastjóri fara með stjórn félagsins.
- Framkvæmdastjóri annast daglegan rekstur félagsins og skal í þeim efnum fara eftir þeirri stefnu og fyrirmælum sem félagsstjórn hefur gefið.
- Hinn daglegi rekstur tekur ekki til ráðstafana sem eru óvenjulegar eða mikils háttar. Slíkar ráðstafanir getur framkvæmdastjóri aðeins gert samkvæmt sérstakri heimild frá félagsstjórn, nema ekki sé unnt að bíða ákvarðana félagsstjórnar án verulegs óhagræðis fyrir starfsemi félagsins. Í slíkum tilvikum skal félagsstjórn tafarlaust tilkynnt um ráðstöfunina.
- Framkvæmdastjóri skal sjá um að bókhald félagsins sé fært í samræmi við lög og venjur og meðferð eigna félagsins sé með tryggilegum hætti.

# Óvenjulegar eða mikilsháttar ráðstafanir

Hvað er óvenjulegt og/eða mikilsháttar?

- Starfslýsing forstjóra og starfsreglur stjórnar
- Skilgreiningar taki mið af hverju félagi fyrir sig, atvinnugrein, stærð, aðstæðum
- Best er að hafa skilgreiningu mælanlega með t.d. fjárhæðarmörkum
- Skilgreiningar þarf að endurskoða
- Umræðan skapar sameiginlegan skilning og skráningin staðfestir hann



# Hver talar fyrir hönd félagsins?

Í hvaða tilvikum talar stjórnarformaður?

## 74. og 75. gr. hlutafélagalaga

- Félagisstjórn kemur fram út á við fyrir hönd félags
- Framkvæmdastjóri getur ávallt komið fram fyrir hönd félagsins í málum sem eru innan verksviðs hans samkvæmt ákvæðum 68. gr.

# Aðskilnaður á hlutverki forstjóra og stjórnarformanns er lögbundinn

## 65. og 70. gr. hlutafélagalaga

- Meiri hluta stjórnar skulu mynda menn sem eru ekki framkvæmdastjórar í félaginu.
- Ekki má kjósa framkvæmdastjóra félags sem stjórnarformann í því. Formaður félagsstjórnar skal ekki taka að sér önnur störf fyrir félagið en þau sem teljast eðlilegur hluti starfa hans sem stjórnarformanns, að undanskildum einstökum verkefnum sem félagsstjórnin felur honum að vinna fyrir sig.

# Allsráðandi forstjóri á Íslandi

Forstjóri án raunverulegs eftirlits og samstarfs við stjórn

## Er það til í dæminu?

- Sjálfsagt eru til dæmi þess
- Tveir mikilvægir þættir sem geta dregið úr líkunum á því:
  - Skipunartími stjórnar sé hvorki of langur né of stuttur
  - Samsetning stjórnar sé vönduð og henti viðkomandi fyrirtæki og reynsla einstakra stjórnarmanna sé mikilvæg fyrir fyrirtækið og þar með forstjórnann

# Stjórn - framkvæmdastjóri

Eftir hverju eru aðilar að leita í sambandinu?

## Sambandið er ekki samhverft, þarfir og væntingar eru ólíkar

- Frá sjónarhóli stjórnar og stjórnarformanns er traust til framkvæmdastjóra aðalatriðið.
  - Stjórnnum er ætlað að bera mikla ábyrgð, en hafa takmarkaða aðkomu. Er framkvæmdastjóra treyst til að innleiða stefnu, leiða fyrirtækið við erfiðar aðstæður, til vaxtar o.s.frv. Ef traustið vantar er stjórn sífellt að fara inn á starfssvið framkvæmdastjóra
- En hvað gefur stjórnin framkvæmdastjóranum hvað er mikilvægast frá hans sjónarhóli?
  - Eftirlit stjórnar er vissulega mikilvægt, getur hjálpað til við að koma á nauðsynlegum aga
  - Viðnám, endurgjöf og stuðningur í flóknum ákvörðunum
  - En þá verða stjórnarmenn að hafa eitthvað fram að færa, hafa reynslu sem stjórnendur, eða hafa sérþekkingu sem nýtist vel í rekstrarákvörðunum
  - Framkvæmdastjóri á ekki að þurfa að upplifa stjórnarfundi sem mikla vinnu og vesen sem gefi honum lítið sem ekkert. Bara mánaðarlegt verkefni sem þurfi að skila af sér.

# Skipunartími stjórnna

þarf að lengja skipunartíma?

## Mikilvægt er að festa sé í störfum stjórnna

- Valdaleyssi stjórnna – alræði forstjóra
- Ákvarðanir sem stjórnir eiga að taka eru þess eðlis að hæpið er að fólk taki þær sjái það hlutverk sitt aðeins til 12 mánaða í senn.
  - Óvenjulegar og mikilsháttar ákvarðanir
  - Að ráða og reka framkvæmdastjóra
  - Stefnumótun og stærri skipulagsbreytingar
- Stuðningur við forstjóra meiri
- Tíminn sem fer í að setja nýja stjórnarmenn inn í rekstur

## En endurnýjun er einnig mikilvæg

- Skipunartími getur hins vegar orðið of langur, endurnýjun nauðsynleg

# Samsetning stjórna og reynsla stjórnarmanna

Frá sjónarhóli forstjóra

## Stuðningur í ákvörðunum sem heyra undir forstjóra

- Valnefndir mikið framfaraspor
- Valnefndir hafa að leiðarljósi hagsmuni félagsins
- Leitað er eftir sjónarmiðum hluthafa
- Valnefndir taki tillit til þarfa forstjóra
- Almenn rekstrarreynsla; reynsla sem gefur skilning á hlutverki forstjórans, sérfræðipækking sem nýtist fyrirtækinu sem um ræðir
- Þarf SoB í stjórninni?

# Hvað hefur breyst?

Og hvað ekki?

## Hvað hefur breyst?

- Lög um kynjakvóta leiða til meiri undirbúnings við val á stjórnarmönnum
- Framboð námskeiða, fræðslu og ráðgjafar er stóraukið
- Nýjar leiðbeiningar um stjórnarhætti - tilnefningarnefndir

## Annað er að breytast

- “Minn maður í stjórn”  
Ákvæði hlutafélagalaga sem ætlað er að vera minnihlutavernd – margfelldiskosning – breytir um eðli og verður í ljósi óvenju dreifðs eignarhalds í skráðum félögum á Íslandi að sérstökum réttindum fyrir stærri hluthafa.
- Áherslan á að koma sínum manni að kann að leiða til óstöðugleika í stjórnnum og dregur úr áherslu á að horfa á þekkingu og reynslu við val á stjórnarmönnum
- En hvað veldur? Eru hluthafar e.t.v. ekki að fá nægar upplýsingar og finna ekki farveg til að koma sínum sjónarmiðum að í stefnumótun félagsins?

10. september 2015

Takk fyrir!

