

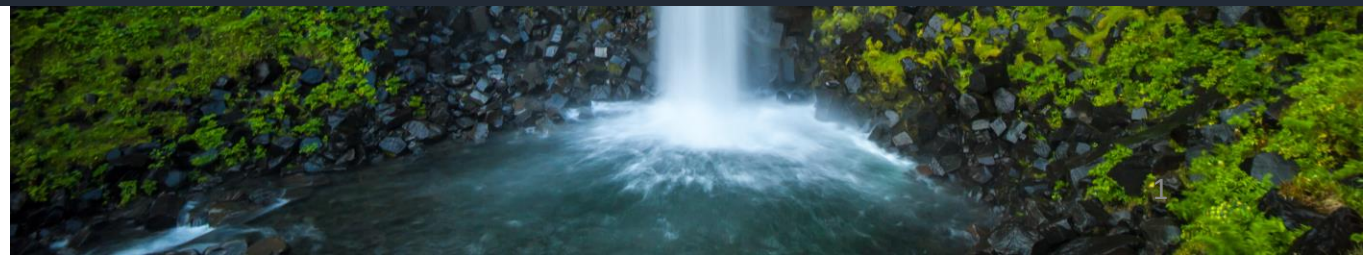


Hið opinbera og stofnanafjárfestar sem virkir eigendur

Ráðstefna Iceland SIF um virkt eignarhald

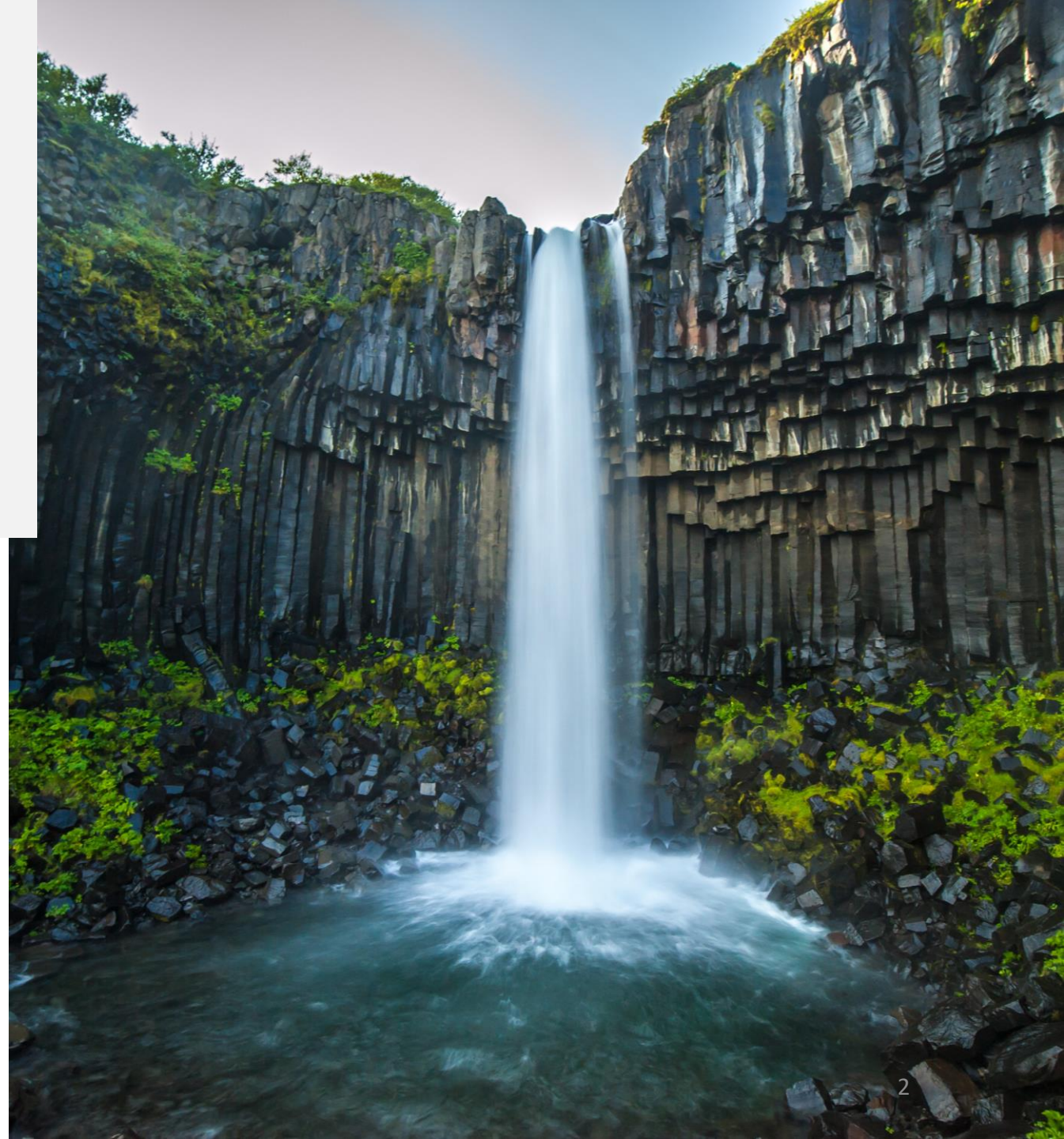
4. mars 2020

Helga Hlín Hákonardóttir hdl.



Inngangur

1. Þríhjól stjórnarhátta
2. Þríhjól réttarheimilda
3. Grunnheimildir um innihald eigendastefna
4. Eigendastefnur á Íslandi
5. Horft til framtíðar



1. Þríhjól stjórnarháttanna

- ✓ Hlutverk og umboð
- ✓ Ábyrgð og framkvæmd
- ✓ Vönduð ákvarðanataka



Skýrt umboð og hlutverk einstakra stjórnareininga skv. lögum, reglum, samþykktum, samningum og góðum stjórnháttum

HLUTVERK

Umboð

STJÓRNARHÆTTIR

ÁBYRGÐ

Framkvæmd og eftirlit

VÖNDUÐ

ákvarðanataka

Ábyrgð, framkvæmd og eftirlit eru þar af leiðandi skýr enda séu innleiðing, eftirfylgni og eftirliti virk í framkvæmd

Ákvarðanataka stjórnar og stjórnenda tekur mið af hlutverki, umboði og ábyrgð – og er þar með áreiðanlegri en ella

2. Þríhjól réttarheimilda

- ✓ Lagarammi
- ✓ Ákvarðanir eigenda
- ✓ Ákvarðanir stjórnar



Lágmarks ákvæði opinberra réttarheimilda sem gilda um skipulag og stjórnarhætti

Samþykkt, birt og varðveitt með formlegum hætti

Nánari útfærsla skipulags og stjórnarháttanna í samræmi við tilgang og markmið félags samkvæmt vilja eigenda

LAGARAMMI

Lög, reglugerðir og stjórnvaldsfyrirmæli

Réttarheimildir

EIGENDUR

Samþykktir /
Sameignarfélagssamningur
Ákvarðanir á eigendafundum

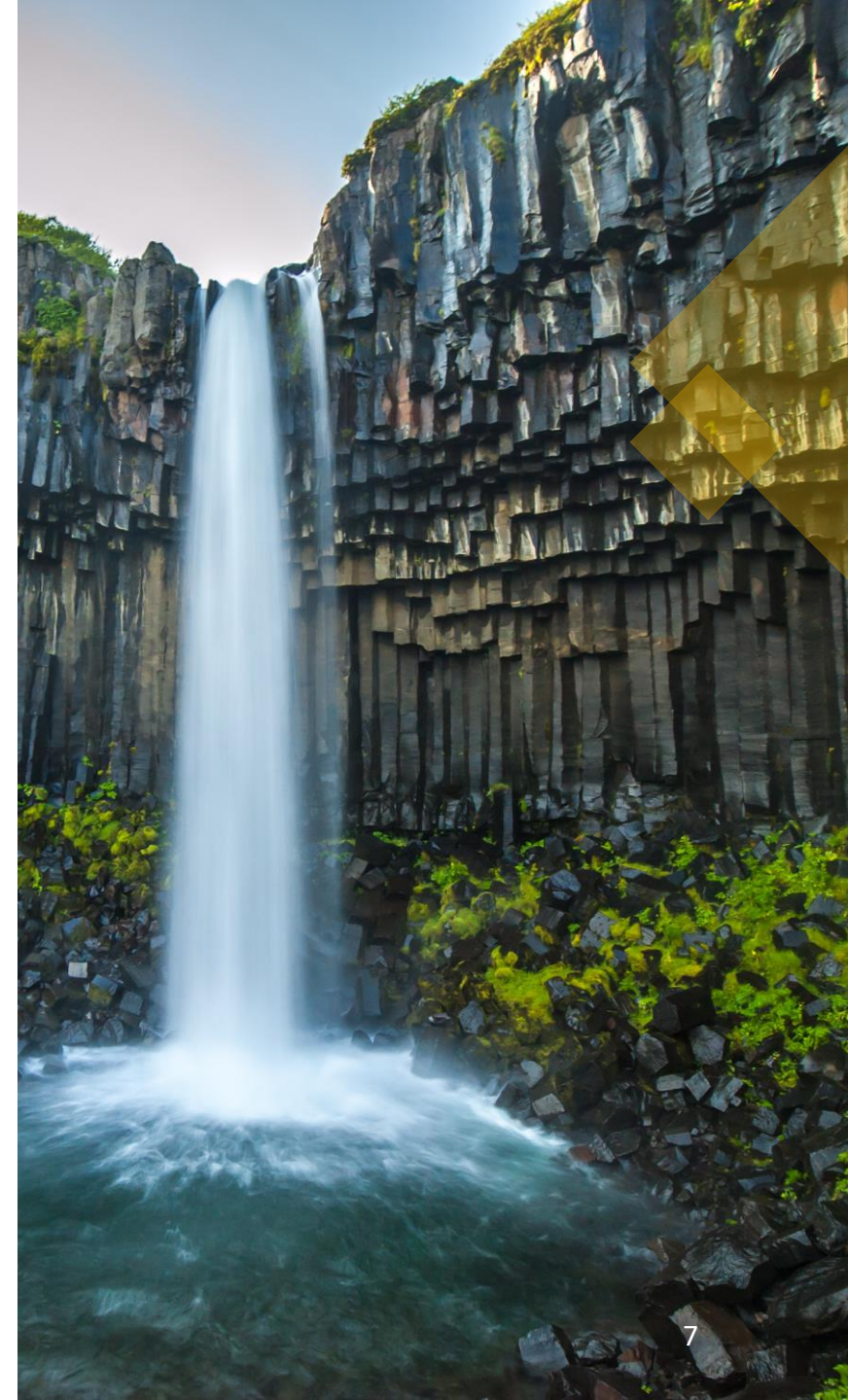
STJÓRN

Starfsreglur stjórnar
Starfslýsing framkvæmdastjóra
Stefnumörkun og innri reglur

Útfærsla stjórnar á hlutverki og ábyrgð sinni, forstjóra og annarra stjórnareininga – í takt við tilgang og markmið skv. lögum og samþykktum

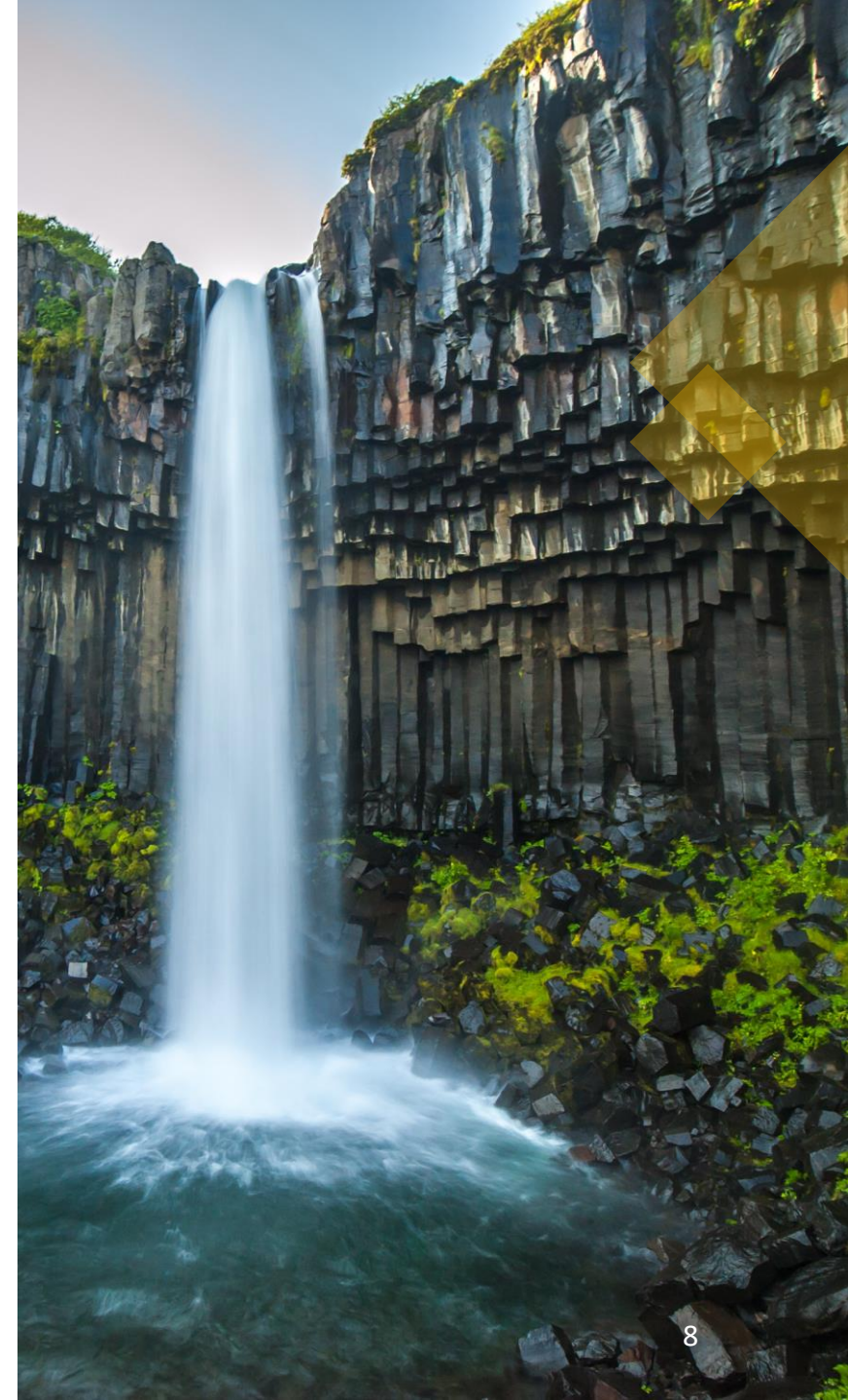
Hlutverk eigenda

- Eigendur eru ekki stjórnendur félags í almennum skilningi þess orðs
- Fjármagna félag (upphaflega a.m.k.)
- Skilgreina tilgang félags skv. samþykktum
- Skilgreina hlutverk og skyldur stjórnar skv. samþykktum og fundasamþykktum
 - **Hlutverk – Umboð - Ábyrgð**
- Leggja fram tillögur á eigendafundum og greiða atkvæði um tillögur stjórnar
 - Kjósa í stjórn
 - Samþykkja ársreikning og tillögur stjórnar um arðgreiðslur
 - Samþykkja starfskjarastefnu (lögboðið í hlutafélögum)
 - Samþykkja önnur mál þar sem stjórn þarf að sækja skýra umboð til eigenda
- Ákvarðanir sem stjórn ber lögum samkvæmt að leita samþykkis eigenda
 - Lögákveðin atriði t.d. hækkun hlutafjár, samruni, slit
 - Matsregla um takmörk umboðs stjórnar:
 - Mjög óvenjuleg í starfsemi félagsins eða hafa mikla fjárhagslega þýðingu



Réttarstaða eigendastefna?

- Fyrirmæli sem eiga að binda stjórn þurfa að vera í samþykktum / stofnsamninga eða bindandi ákvarðanir á hluthafafundum
 - Skýrleiki stjórnarhátta – stjórnskipan skilgreind á einum stað
- Eru ekki réttarheimildir um tilgang félags eða hlutverk eða umboð stjórna:
 - Eru ekki ræddar eins og málefni á hluthafafundum
 - Skortir því aðkomu annarra hluthafa og stjórnar
 - Eru ekki samþykktar eins og samþykktabreytingar
 - 2/3 hluta hluthafa þarf að samþykkja breytingar á samþykktum
 - Eru ekki birtar með sama hætti og samþykktir
 - Hjá fyrirtækjaskrá
- Hins vegar eðlilegt að stjórnir taki mið af þeim og samtal við eigendur grundvallast á þeim meðal annars



3. Grunnheimildir um innihald eigendastefna

- ✓ Stofnanafjárfestar
 - ✓ EU tilskipun 2017/828
- ✓ Opinberir aðilar
 - ✓ Leiðbeiningar OECD frá 2015 um fyrirtæki í opinberri eigu



EU tilskipun 2017/828 – innihald eigandastefnu

- Hvernig virku eignarhaldi er beitt í fjárfestingastefnu
- Hvernig fjárfestir fylgir eftir og hefur eftirlit með fjárfestingum:
 - Stefnumörkun, rekstur og afkoma og áhættustýring
 - Fjármagnsskipan
 - Samfélagslega ábyrgð, umhverfismál og stjórnarhættir
- Fyrirkomulag samskipta hluthafa við stjórnendur fyrirtækja
- Hvernig atkvæðisrétti hluthafa er beitt
- Hvernig önnur réttindi hluthafa eru nýtt
- Samtarf við aðra hluthafa
- Samskipti hluthafa við viðeigandi hagaðila fyrirtækja
- Varnir og viðbrögð vegna hættu á og hagsmunaárekstrum og hagsmunaárekstrum sem uppi eru vegna eignarhlutarins



EU tilskipun 2017/828 – upplýsingagjöf um virkni

- Árlega skulu veittar opinberar upplýsingar um
 - Hvernig virku eignarhaldi var beitt
 - Almenna lýsingu á beitingu atkvæðisréttar
 - Útskýringu á þýðingarmiklum atkvæðagreiðslum
 - Þjónustu proxy advisors
 - Einstakar atkvæðagreiðslur á aðalfundum
 - Undanþegin þýðingarlítil atkvæði m.t.t. stærðar eignarhlutar



OECD – Stjórnarhættir vegna fyrirtækja í opinberri eigu

1. Rök fyrir opinberu eignarhaldi

- ✓ Hagsmunir almennings mæla með því
- ✓ Vega vandlega og útskýra rök fyrir eignarhaldi
- ✓ Endurmeta reglulega forsendur fyrir eignarhaldi

2. Hlutverk opinbers eiganda – **nánar á eftir**

- ✓ Upplýstur og virkur eigandi
- ✓ Tryggir gegnsæja og áreiðanlega stjórnarhætti fyrirtækjanna
- ✓ Gerir ríka kröfu um fagmennsku og skilvirkni

3. Fyrirtæki í opinberri eigu á samkeppnismarkaði

- ✓ Lög og reglur þurfa að tryggja jafnan grundvöll og sanngjarna samkeppni

4. Jöfn réttindi eigenda og annarra fjárfesta

- ✓ Opinber eigandi skal virða réttindi allra eigenda
- ✓ Tryggja jafna meðferð þeirra og jafnan rétt til upplýsinga



OECD – fyrirtæki í opinberri eigu – innihald eigandastefnu

5. Samskipti við hagaðila og ábyrgir viðskiptahættir

- ✓ Virða skyldur fyrirtækisins gagnvart hagaðilum sínum
- ✓ Tilgreina hvaða upplýsinga um samband þeirra við hagaðila sína er óskað
- ✓ Tilgreina hvaða væntingar opinber eigandi hefur til fyrirtækis um ábyrga viðskiptahætti

6. Upplýsingagjöf og gegnsæi

- ✓ Fyrirtæki skulu fylgja ströngum viðmiðunum í gegnsæi
- ✓ Skulu fylgja sömu viðmiðun í reikningshaldi, upplýsingagjöf, regluvörslu og endurskoðun og félög skráð á markaði

7. Skyldur stjórnna fyrirtækja

- ✓ Stjórnir skulu hafa **nauðsynlegt og nægjanlegt umboð, hæfni og hlutleysi til að sinna hlutverki sínu við stefnumörkun og eftirlit með framkvæmdastjórn**
- ✓ Stjórn ber að starfa af heilindum og axla ábyrgð á störfum sínum



OECD – fyrirtæki í opinberri eigu – nánar um hlutverk opinbers eiganda

A. Eiganda ber að einfalda og staðla rekstrarform fyrirtækja sinna

- Í takt við almennt viðurkenndar reglur

B. Veita stjórn sjálfstæði við að ná rekstrarlegum markmiðum

- Forðast afskipti af framkvæmdastjórn
- Forðast að hafa áhrif á markmið með ógegnsæjum hætti / bak við tjöldin

C. Leyfa stjórnnum að sinna hlutverki sínu og ábyrgð og virða sjálfstæði þeirra

D. Eigandafyrirsvor skýrt skilgreint innan stjórnsýslunnar

- Miðlægt að halda eigandafyrirsvari hjá tilteknu embætti
- Annars samræmd framkvæmd - ef fleiri aðilar
- Eigandafyrirsvor þarf að hafa hæfni og völd til að sinna hlutverkinu með skilvirkum hætti



OECD – fyrirtæki í opinberri eigu – nánar um hlutverk opinbers eiganda – frh.

E. Eigandafyrirsvor þarf að axla ábyrgð gagnvart öllum viðeigandi aðilum

- ✓ Skýrt skilgreint hlutverk gagnvart opinberum aðilum, s.s. innri endurskoðun
- ✓ Starfar sem upplýstur og virkur eigandi
- ✓ Starfar eftir stjórnarháttum hvers og eins fyrirtækis, f.o.f:
 1. Mætir á eigendafundi og greiðir atkvæði
 2. Skilgreinir skýrt og gegnsætt ferli - og hæfniskröfur - varðandi kosningu í stjórnir í dótturfélögum
 - Tekur virkan þátt í kosningu stjórnar
 - Beitir sér fyrir breidd í stjórn
 3. Setur og hefur umsjón með innleiðingu víðtækra umboða og hlutverka til fyrirtækjanna, þar á meðal
 - Fjárhagsleg markmið
 - Fjármagnskipan
 - Áhættuvilja



OECD – fyrirtæki í opinberri eigu – nánar um hlutverk opinbers eiganda – frh.

4. Setur upp eigin upplýsingakerfi til að

- Vakta, endurskoða og meta árangur fyrirtækis
- Hafa eftirlit með og vakta fylgni við viðeigandi stjórnarháttaviðmið

5. Mótar upplýsingakröfur til fyrirtækjanna

- Kröfur í upplýsingagjöf
- Upplýsingaleiðir
- Leiðir til að tryggja áreiðanleika upplýsinga

6. Á viðvarandi samskipti við ytri endurskoðendur fyrirtækja og tiltekna opinbera eftirlitsaðila

- Að því marki sem lög leyfa og viðeigandi þykir

7. Setur skýra starfskjarastefnu fyrir stjórnir fyrirtækja

- Sem tryggir og viðheldur langtíma- og miðlungslöngum hagsmunum fyrirtækis
- Laðar að og hvetur hæfa sérfræðinga til starfa fyrir þau



4. Eigendastefnur á Íslandi

- ✓ Þróun eigendastefna stofnanafjárfesta
 - ✓ Síðastliðin 5 ár vonum framar
- ✓ Þróun eigendastefna opinberra aðila?
 - ✓ Magn vs. gæði?



Eigendastefnur á Íslandi – fyrst þetta:

Eigandinn í forgrunni

- Eiga að endurspegla stefnu eigandans sem ábyrgs og virks eiganda
 - Raunveruleg stefnumörkun
 - Mælanlegir lykilmælikvarðar í stefnu hans sbr. ófjárhagsleg upplýsingagjöf fyrirtækja
- Eiga að veita gegnsæi um virkni og framkvæmd eigandans

Kröfur til starfshátta stjórna

- Eiga ekki að fjalla um hlutverk, umboð eða ábyrgð félaga eða stjórna
- Öðru máli kann að gegna um stefnuyfirlýsingar um hver eigandi hyggst beita sér
 - Góðir stjórnarhættir
 - Réttindi hluthafa
 - Upplýsingagjöf
 - O.s.frv.



Eigendastefnur á Íslandi – opinberir aðilar

- Efnistöð oft á tíðum röng
- Hlutverk, stefna og gildi **fyrirtækja** ítarlega skilgreind
 - Á að vera skilgreint í samþykktum/stofnskjölum
 - Markmið og stefna opinbers aðila með stofnun eða eignarhaldi á fyrirtæki kann hins vegar að eiga heima í eigendastefnu
- Hlutverk, umboð og ábyrgð **stjórna** ítarlega skilgreind
 - Á að vera skilgreint í samþykktum/stofnskjölum
 - Almennar kröfur um gæði upplýsingagjafar og stjórnarháttar kunna að eiga heima í eigendastefnu
- Óljós **meðhöndlun eigandavalds**
 - Hver fer með eigendavaldið?
 - Hvernig starfar eigendavaldið og tekur ákvarðanir?
 - Hvernig er samskiptum opinberra aðila við stjórnir og stjórnendur háttað?



Eigendastefnur á Íslandi – dæmi

- „Forstjóri móðurfélagsins og framkvæmdastjóri [félags] skulu hafa að **jafnaði mánaðarlega fundi** þar sem farið er yfir stöðu [félagsins], rekstur og afkomu, og þar sem önnur rekstrartengd málefni [félagsins] eru rædd.“
- Í úttekt á stjórnarháttum opinbers fyrirtækis komu í ljós **3 mismunandi reglur** í stofnsamþykktum, eigendastefnu og starfsreglum stjórnar.



Eigendur í stofnun á Íslandi – dæmi um opinbera samstæðu

17. mars 2016 | Innlendar fréttir | 154 orð | 1 mynd

Bankasýsla vildi reka Steinþór

• Fimm bankaráðsmenn láta af störfum

Stjórnarformaður Bankasýslu ríkisins vildi að Steinþóri Pálssyni, bankastjóra Landsbankans, yrði sagt upp störfum. Þetta kemur fram í yfirlýsingu sem fimm af sjö bankaráðsmönnum Landsbankans sendu frá sér í gærkvöldi.

Stjórnarformaður Bankasýslu ríkisins vildi að Steinþóri Pálssyni, bankastjóra Landsbankans, yrði sagt upp störfum. Þetta kemur fram í yfirlýsingu sem fimm af sjö bankaráðsmönnum Landsbankans sendu frá sér í gærkvöldi.

Í sérstakri yfirlýsingu frá Steinþóri Pálssyni, bankastjóra Landsbankans, sem barst einnig í gærkvöldi, segir að stjórnun bankans verði með óbreyttum hætti. „Ég mun sem fyrr starfa með hagsmunum bankans að leiðarljósi,“ segir hann.

Þá munu bankaráðsmennirnir fimm ekki sækjast eftir endurkjöri í bankaráð Landsbankans og skila af sér störfum á aðalfundi bankans hinn 14. apríl nk. Þeirra á meðal er formaður bankaráðsins, Tryggvi Pálsson, ásamt Evu Sóleyju Guðbjörnsdóttur, Jóni Sigurðssyni, Kristjáni Davíðssyni og Jóhanni Hjartarsyni.

Þá segja þau Borgunarmálið hafa verið bankanum erfitt og Bankasýslan hafi að engu haft málefnaleg rök þeirra fyrir undirbúningi og framkvæmd málsins. Bankasýslan hafi einnig gengið of langt í afstöðu sinni gegn Steinþóri og þau muni „ekki taka þátt í skollaleik sem hvorki samrýmist meginreglum félagaréttar né góðum stjórnarháttum“. laufey@mbi.is



Steinþór Pálsson



Ei

Hætta á að lánaskilmálar Isavia brotni

Óttast er að yfirtaka Isavia á rekstri Egilsstaðflughafnar
þess að lánaskilmálar þess brotni. Stjórnarmáður



Höfnir Egilsstaðflughafnar
Kristinn Ingi Jónsson
Krisztina Jónsdóttir

Íraka hafa á rekstri, viðhaldi og uppbyggingu Egilsstaðflughafnar er talin geta haft neikvæð áhrif á alþjóða fyrirtæki sem nemur hátt í 500 milljónum króna á ári. Óttast er að þessu brotni með þessum áhrifum og möguleikar fyrirtækisins til þess að byggja upp, svo sem á Keflavíkurflugvelli, verið óþakalegt. Stjórn Isavia er ríkið skuldborðuð nýverið undir samkomulagi um sameiginlegan skipting um yfirtöku Isavia á rekstri, viðhaldi og uppbyggingu Egilsstaðflughafnar frá og með 1. janúar 2020. Isavia þjónustu sem ríkið hefur átt við flugvellið og flekka frá sama tíma greiður ríkisskiptingunni um 450 milljónir króna á þessu ári. Í staðinn hefur ríkið nýtt þá þjónustu sem Isavia hefur þjónustugætt um til þess að auka fjárhagsstöðuna við innanlandsflugvelli landsins.

Móðirhlutinn stjórnar Isavia góð á fundi sínum þann 31. janúar 2020. Í öðrum áttugum áttundum við drög að sveitarstjórnarráðuneytið, hafi ríkuna, eftir því sem fram kemur í fundargerð stjórnarinnar sem Markaðurinn hefur fengið afhenta á grundvelli upplýsingalaga.

Móðirhlutinn taldi meðal annars mikilvægt að fjármála- og efnahagsráðgjafi skrifaði undir umrætt samkomulagið skipting, enda væri endanlega ríkisskipting, frá eigaðarhlutnum og náðu samkomulagi um sameiginlegan skipting um yfirtöku Isavia í máttinum, eins og áður sagði.

Á stjórnarfundinum Isavia þann 8. janúar voru víðarar ástæður hluta stjórnarinnar af þeim fjárhagslegu byrjum sem yfirtöku Isavia á rekstri Egilsstaðflughafnar gætu haft á rekstri Isavia. Stjórnarmáður Margrét Gunnlaugsdóttir, stjórnarmáður Isavia og varaþingmaður Miðflokksins, víðarabókun yfirtöku fyrirtækisins á rekstri Egilsstaðflughafnar í bókun á stjórnarfundinum 10. janúar.

Hún sagði líkja Isavia fyrirtæki á rekstri og efnahagslegu byrjum sem yfirtöku Isavia á rekstri Egilsstaðflughafnar gætu haft á rekstri Isavia. Stjórnarmáður Margrét Gunnlaugsdóttir, stjórnarmáður Isavia og varaþingmaður Miðflokksins, var meðal annars seklað fram að engin úrræði lagdu fyrir um hvernig bregðast ætti við neikvæðum áhrifum yfirtöku Isavia á rekstri og efnahagslegu byrjum. Stjórnin heiti enga heimild til þess að undirrita samkomulagið sem feli í sér ráðstöfun sem ynni gegn hagninum fléttu.

Hætta á skilabrotum
Í brenni sem fjármála- og efnahagsráðgjafi skrifaði undir umrætt samkomulagið skipting, enda væri endanlega ríkisskipting, frá eigaðarhlutnum og náðu samkomulagi um sameiginlegan skipting um yfirtöku Isavia í máttinum, eins og áður sagði.

Á stjórnarfundinum Isavia þann 8. janúar voru víðarar ástæður hluta stjórnarinnar af þeim fjárhagslegu byrjum sem yfirtöku Isavia á rekstri Egilsstaðflughafnar gætu haft á rekstri Isavia. Stjórnarmáður Margrét Gunnlaugsdóttir, stjórnarmáður Isavia og varaþingmaður Miðflokksins, var meðal annars seklað fram að engin úrræði lagdu fyrir um hvernig bregðast ætti við neikvæðum áhrifum yfirtöku Isavia á rekstri og efnahagslegu byrjum.

2. FEBRÚAR 2020 MIÐVIKDAGUR

MARKAÐURINN

26. FEBRÚAR 2020 MIÐVIKDAGUR

fer fram á tafarlausa endurskoðun bankastjóra

© 28. febrúar 2019 10:28

MANNLÍF

Politik / Vísindi / Mál / Húsnæði / Menning / Líf og heyr



„Engin úrræði“ um hvernig

450

milljónir króna er tekið á greiðslum ríkisskiptinga til Isavia á þessu ári vegna Egilsstaðflughafnar.

unarskipting til að tryggja sjálfbærni rekurs Egilsstaðflughafnar. Stjórnarmáður Margrét Gunnlaugsdóttir, stjórnarmáður Isavia og varaþingmaður Miðflokksins, var meðal annars seklað fram að engin úrræði lagdu fyrir um hvernig bregðast ætti við neikvæðum áhrifum yfirtöku Isavia á rekstri og efnahagslegu byrjum.

Samkvæmt heimildum Markaðsins er það upplýsinga vili samgöngu- og vektarhlutarráðuneytið að fara rekstur Akureyrarflugvallar, Egilsstaðflughafnar og Reykjavíkurflugvallar til Isavia

„Það var verið að leita að strengjabrúðu“

Fjórtíu ára eftir að Guðmundur Gagnason tók til starfa sem óþóttastur bæjarstjóri í Kaupþingi varð hann þess áskynja að það voru ekki allir sáttir við ráðninguna. Samstarfið við meirihlutann einkenndist af tortryggni og óeiningu og lauk skyndilega eftir að honum voru settir afarkostir.

„Launaak... þeirra og þannig valdið þ... inn í þær kjaraviðræður sem nú standa“

nbera samstæðu

við stjórn
þans og
rskoða eigi

hann fram á að
eðrðbúningi á
di aðalfundum

og stjórnar
ku, megi ráða að
táki ekki tillit til

arbréfum bankanna verið

svörðunum fyrir æðstu
a í upphafi árs 2017 og sem
ama ár, þar sem lögð var

ínu til Bankasýslunnar. Traust
er stjórn mikilvægra félaga og
ra sem eigandi.

eruleg neikvæð áhrif á orðspor
a þær sendu óásettanleg skilaboð

5. Horf til framtíðar

- ✓ Eignastýringar og stofnanafjárfestar
- ✓ Opinberir aðilar
- ✓ Almennt



Horf til framtíðar – Eignastýringar og stofnanafjárfestar

- Eignastýringar og tryggingafélög hafa setið eftir
 - Mikilvægir og fyrirferðarmiklir fjárfestar á Íslandi
- Réttar af eigendastefnum og innihald
 - Meira um eigandann og eigendavaldið, ákvarðanatöku og framkvæmd
 - Framfylgd eigendastefna og ákvarðanataka
 - Valnefndir og ákvarðanataka um kosningu til stjórnar
 - Bein þátttaka lífeyrissjóða í valnefndum
- Meiri stefnumörkun í eigendastefnum stofnanafjárfesta – fyrirsjáanleiki í eftirfylgni
 - Stefna og mælanlegir lykilmælikvarðar sbr. ófjárhagsleg upplýsingagjöf fyrirtækja



Horf til framtíðar - Opinberir aðilar

- Réttu af **stofngögn** félaga í opinberri eigu
 - Hlutverk, umboði og ábyrgð =< betri ákvarðanatataka og eftirfylgni
 - Hafa hlutafélagalög eða lög um sameignarfélög sem fyrirmynd
- Réttu af **eigendastefnur** og innihald
 - Meira um eigandann, eigendavaldið, ákvarðanatöku og framkvæmd
 - Minna um félagið og stjórnina
- Tryggja þarf **sjálfstæði stjórna**, trúnaðarskyldu og jafnræðisreglu
- Koma á **gegnsæju ferli** og **hæfniskröfum** vegna skipan í stjórnir
 - Þarfagreina reynslu, þekkingu og bakgrunn hvernar og einnar stjórnar
 - Pólitískt skipaðar stjórnir standast ekki leiðbeiningar OECD – meira þarf til
- Almenn krafa um að öll fyrirtæki í opinberri eigu fari eftir leiðbeiningum um góða stjórnarhætti
- Koma á **skipulegri upplýsingagjöf** um framkvæmd og meðferð eigendavalds

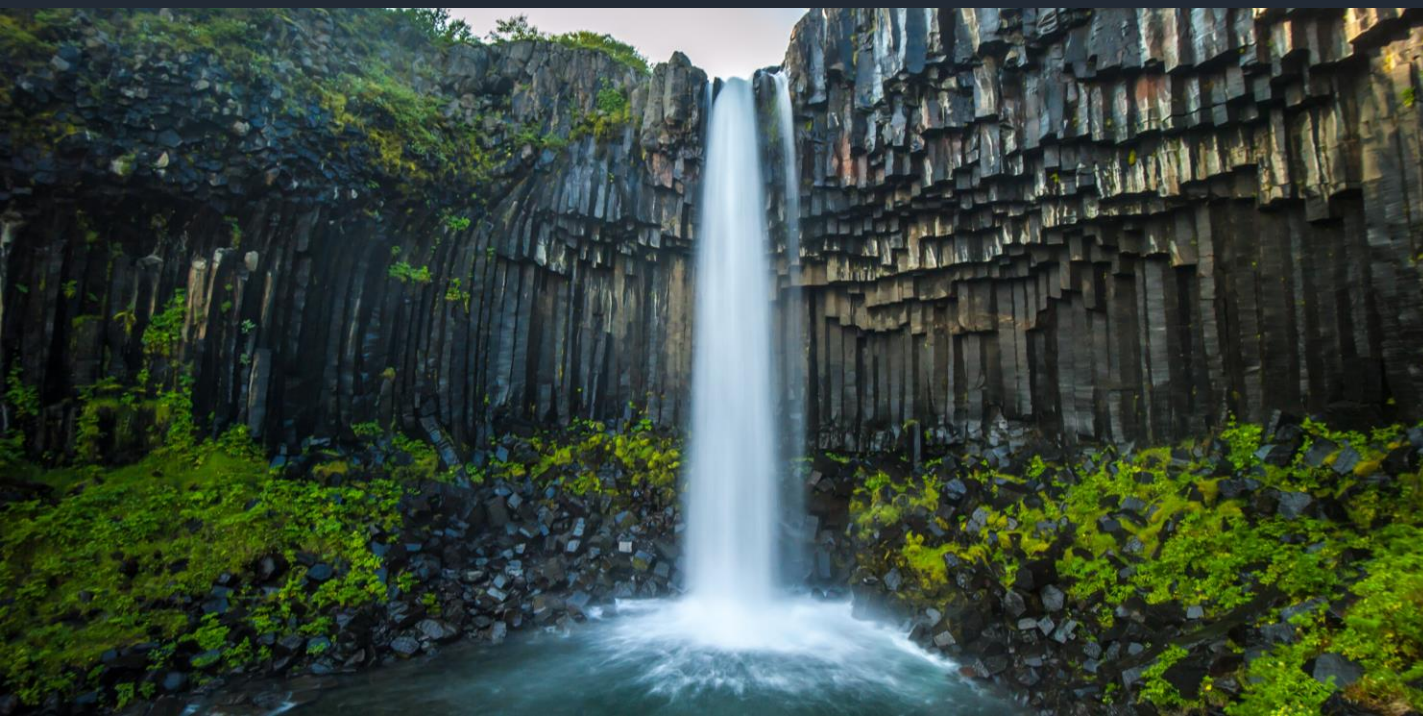


Horf til framtíðar – Almennt

- Setja framtíðarsýn og stefnu stjórnar á **dagskrá aðalfunda** í mun meira mæli
 - Virkjar aðkomu eiganda
 - Skýrara umboð stjórnar
 - Auðveldar eftirfylgni eigenda
 - Starfskjarastefnur dæmi um slíka ákvörðun um framtíðarsýn
- Dæmi um **málefni** sem eiga inn á aðalfund:
 - Stefnumörkun til lengri tíma
 - Fjárhagsleg
 - Ófjárhagsleg
 - Fjármagnsskipan og arðgreiðslustefna
 - Áhættuvilji
- Gefa **ófjárhagslegri upplýsingagjöf** meira aðhald
 - Skýrari stefnumörkun stjórnar, lykilmælikvarðar og mælingar
 - Auðveldar eftirfylgni eigenda



Takk fyrir!



STRATEGÍA

Húsi verslunarinnar

Kringlunni 7

103 Reykjavík

helga@strategia.is