

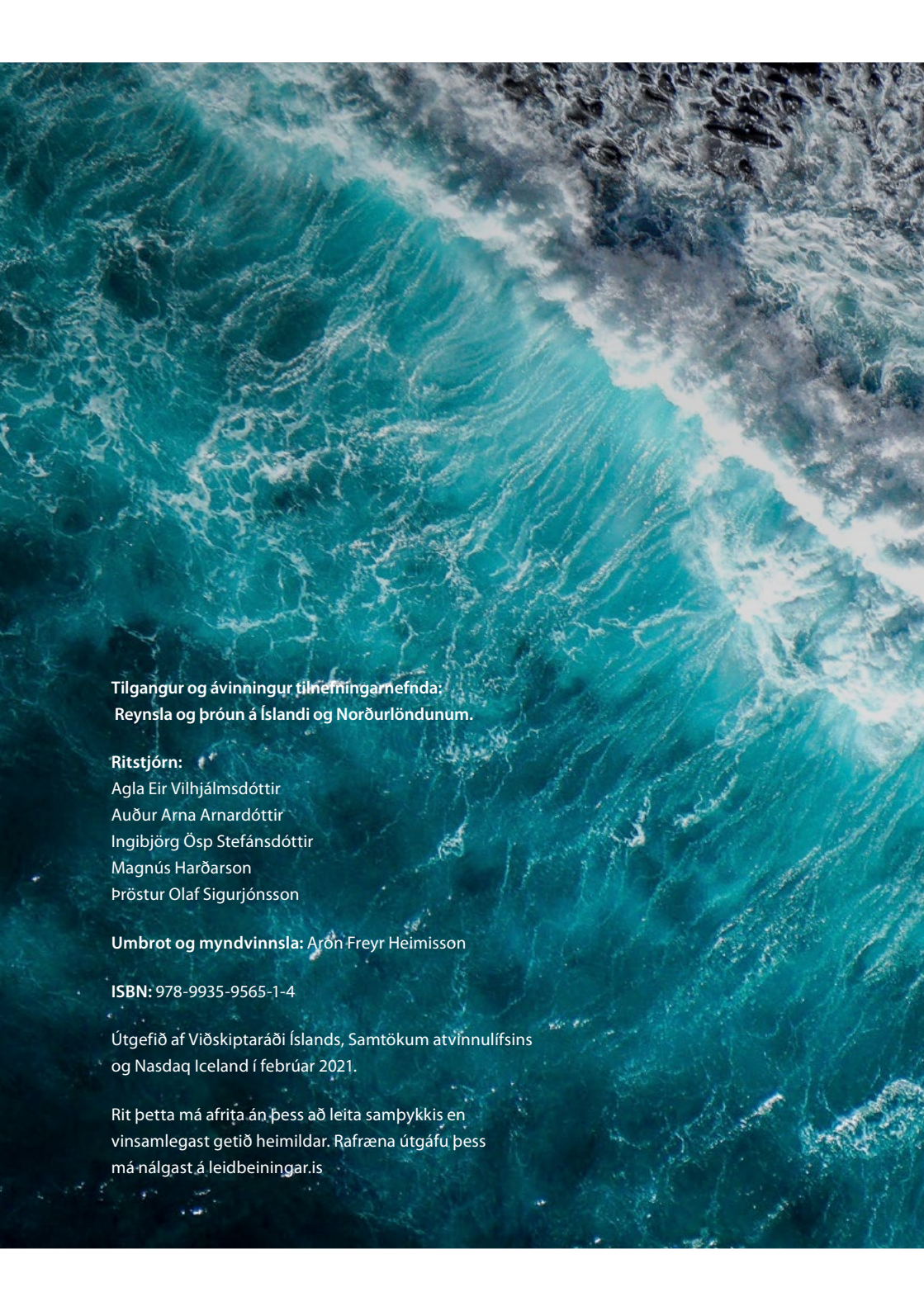


VÍÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS



TILGANGUR OG ÁVINNINGUR TILNEFNINGARNEFNDA

Reynsla og þróun á Íslandi og Norðurlöndum



Tilgangur og ávinningur tilnefningarnefnda:
Reynsla og þróun á Íslandi og Norðurlöndunum.

Ritstjórn:
Agla Eir Vilhjálmstöttir
Auður Arna Arnardóttir
Ingibjörg Ösp Stefánsdóttir
Magnús Harðarson
Þröstur Olaf Sigurjónsson

Umbrot og myndvinnsla: Arón Freyr Heimisson

ISBN: 978-9935-9565-1-4

Útgefið af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins
og Nasdaq Iceland í febrúar 2021.

Rit þetta má afrita án þess að leita samþykkis en
vinsamlegast getið heimildar. Rafræna útgáfu þess
má nálgast á leidbeiningar.is

Formáli

Allt frá árinu 2009 hefur í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja, í útgáfu Viðskiptaráðs Íslands, Samtaka atvinnulífsins og Nasdaq Iceland, verið að finna tilmæli um tilnefningarnefndir. Ákvæði um slíkar nefndir hafa orðið nokkru ítarlegri eftir því sem leiðbeiningarnar hafa verið uppfærðar og endurútgefnar. Til að mynda var umfjöllun um tilnefningarnefndir færð í kaflann um hluthafa við uppfærslu leiðbeininganna árið 2015. Í 6. útgáfu leiðbeininganna eru ekki gerðar umfangsmiklar breytingar á ákvæðum um tilnefningarnefndir efnislega, heldur fremur skerpt á fyrri ákvæðum. Meðal annars er nú lögð áhersla á að tilnefningarnefnd taki mið af stefnu, þörfum og starfsemi félags við tilnefningar á stjórnarmönnum og skerpt á aðkomu hluthafa að ferlinu.

Undanfarin ár hafa tilnefningarnefndir verið í brennidepli hér á landi. Ýmis álitamál hafa skotið upp kollinum og skiptar skoðanir eru um fjölmörg viðfangsefni tengd nefndunum, þótt heilt á lituð megi telja að ánægja sé með nefndirnar. Með hliðsjón af þessu töldu útgefendur 6. útgáfu leiðbeininga um stjórnarhætti rétt að gefa samhliða út upplýsingarit þar sem sérstaklega er vikið að starfi tilnefningarnefnda, stofnun, hlutverki, starfsemi, umfangi o.fl. Markmiðið með útgáfunni er að þeir sem málið varðar, geti betur gert sér grein fyrir því hvernig tilnefningarnefndir á Íslandi starfa, hvernig tilnefningarnefndir í nágrannaríkjum Íslands starfa og hvaða kostir séu tækir í þessum efnunum. Ritið er þannig fyrst og fremst ætlað til upplýsingar.

Ritið er meðal annars byggt á upplýsingum úr könnun sem útgefendur auk HÍ og HR létu framkvæma vorið 2020 meðal hluthafa í félögum hér á landi, stjórnarmanna, tilnefningarnefndarmanna o.fl., í samstarfi við Þröst Olaf Sigurjónsson, Auði Örnú Arnardóttur og Hildi Magnúsdóttur. Einnig er byggt á upplýsingum úr rannsókn Hildar Magnúsdóttur á starfsemi tilnefningarnefnda hér á landi, frá árinu 2020.

Útgefendur vonast til þess að ritið geti dýpkað skilning stjórnarmanna á starfsemi tilnefningarnefnda og orðið öllum þeim innblástur sem koma að stjórn félaga á Íslandi.

Í ritstjórn sátu Auður Arna Arnardóttir dósent við Háskólann í Reykjavík, Þröstur Olaf Sigurjónsson prófessor við Háskóla Íslands, Magnús Harðarson forstjóri Nasdaq Iceland, Ingibjörg Ösp Stefánsdóttir verkefnastjóri hjá Samtökum atvinnulífsins og Agla Eir Vilhjálmisdóttir lögfræðingur Viðskiptaráðs Íslands. Verkefnisstjóri var Jón Birgir Eiríksson sérfræðingur á lögfræðisviði Viðskiptaráðs Íslands og ráðgjafi ritstjórnar var Hildur Magnúsdóttir MSC í stjórnun og stefnumótun.

Efnisyfirlit

Formáli	3
1. Inngangur	5
2. Hlutverk tilnefningarnefnda	6
3. Tilnefningarnefndir á Íslandi	7
3.1 Þróun tilnefningarnefnda og viðhorf til nefndanna á Íslandi	7
4. Umgjörð tilnefningarnefnda	12
4.1 Stofnun tilnefningarnefnda	12
4.1.1 Undirnefnd stjórnar eða hluthafanefnd	12
4.1.2 Skipun nefndarmanna	16
4.1.3 Þóknun	17
4.2 Val á tilnefningarnefndarmönnum	19
4.2.1 Menntun, reynsla, þekking og hæfni	19
4.2.2 Stjórnarmenn í tilnefningarnefndum	23
4.3 Starfsemi tilnefningarnefnda	28
4.3.1 Öflun umsækjenda	28
4.3.2 Samskipti við hluthafa og stjórn	31
4.3.3 Innherjaupplýsingar	34
4.3.4 Rökstuðningur tilnefningarnefnda	36
5. Næstu skref	40



1. Inngangur

Í lögum um hlutafélög nr. 2/1995 er gert ráð fyrir þremur meginstofnunum í stjórnskipan félaga: hluthafafundi, stjórn og framkvæmdastjóra. Hluthafafundur fer með æðsta vald í málefnum hvers hlutafélags samkvæmt því sem lög og samþykktir þess ákveða, en á hluthafafundi er stjórn félagsins kjörin. Á undanförunum árum hafa mál þróast með þeim hætti að í fleiri skráðum félögum hefur tilnefningarnefndum verið komið á fót sem gera tillögu við aðalfund um stjórnarmenn sem hluthafar taka síðan afstöðu til. Ekki er sérstaklega fjallað um þær í hlutafélagalögum, en í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja sem gefnar eru út af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins og Nasdaq Iceland, er að finna tilmæli um starfsemi þeirra. Þar er þó ekki með nákvæmum eða endanlegum hætti kveðið á um það hvernig tilnefningarnefndum verði best fyrir komið í stjórnskipulagi félaga eða hvernig þær skuli starfa. Það er því að miklu leyti undir hverju og einu félagi komið hvernig þessum atriðum er háttað, kjósi það að starfrækja nefnd af þessum toga.

Í köflunum sem á eftir fara verður nánar fjallað um ýmsa þætti í starfsemi tilnefningarnefnda. Fjallað verður almennt um hlutverk tilnefningarnefnda, þróun mála héraendis skoðuð en einnig horft til þess hver staðan er annars staðar á Norðurlöndunum. Þá er tæpt á nokkrum þeim álitafænum sem uppi hafa verið um tilnefningarnefndir hér á landi á undanförunum árum.

2. Hlutverk tilnefningarnefnda

Megin hlutverk tilnefningarnefnda, að því er fram kemur í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja, er að tilnefna einstaklinga, hóp eða hópa til stjórnarsetu. Tilgangur þeirra er að skapa vettvang til að koma framboðum til stjórnar á framfæri og leggja mat á hæfi einstaka frambjóðenda til að rækja hlutverk sitt, sjá til þess að sá hópur sem tilnefndur er til stjórnarsetu hafi nægilega breidd hvað varðar þekkingu, reynslu og bakgrunn út frá stefnu, þörfum og starfsemi félagsins. Með sömu þætti í huga þarf tilnefningarnefnd einnig að gæta að því að samsetning stjórnarmanna sé félaginu hagfelld. Þá ber tilnefningarnefnd að hafa í huga að í framboði séu nægilega margir einstaklingar af báðum kynjum og meta óhæði tilvonandi stjórnarmanna í samræmi við ákvæði leiðbeininga um stjórnarhætti þar að lútandi.

Með skipan tilnefningarnefnda er komið á fót skýru fyrirkomulagi um tilnefningar stjórnarmanna á aðalfundi félaga sem m.a. skapar hluthöfum forsendur fyrir upplýstri ákvarðanatöku. Tilnefningarnefnd er mögulegt að tilnefna fleiri einstaklinga en sem nemur fjölda þeirra stjórnarsæta sem kosið er um og til að unnt sé að taka tillit til sjónarmiða um fjölbreytta samsetningu getur tilnefningarnefnd sett fram tillögur að tveimur eða fleiri hópum stjórnarmanna.

Almennt eru tilnefningarnefndir taldar geta stuðlað að því að ferlið við val á stjórnarmönnum verði faglegra en ella.¹ Rannsóknir benda einnig til þess að tilvist og sjálfstæði tilnefningarnefnda auki líkur á því að virkir stjórnarmenn verði skipaðir sem líklegri séu til að vernda hagsmuni allra hluthafa.² Þá eru félög sögð geta notið góðs af reynslu þeirra sem sitja í tilnefningarnefndum og hafa áður tekið þátt í ráðningarferli auk þess sem ferlið geti stuðlað að frekari þátttöku hluthafa.³ Það að hafa sérstaka tilnefningarnefnd, í stað þess t.d. að stjórnarmenn annist valferlið, geti tryggt það að aðeins nefndin hafi það verkefni að tilnefna stjórnarmenn og að þeir sem tilnefni þurfi ekki

¹ Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P. og Hu, Y. (2006). The determinants and effects of board nomination committees. *Journal of Management & Governance*, 10(2).

² Eminet, A. og Guedri, Z. (2010). The role of nominating committees and director reputation in shaping the labor market for directors: An empirical assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 18(6).

³ Sjöstrand, S.-E., Berglund, T., Grönberg, L., Kallifatides, M., Poulfelt, F., Pöyry, S. og Sigurjonsson, O. (2016). *Nordic Corporate Governance: An Extensive In-Depth Study of Corporate Governance and Board Practices in 36 Large Companies*. Stockholm School of Economics Institute for Research.

að sinna almennum stjórnarstörfum á sama tíma.⁴ Nefndirnar hafa þó einnig sætt gagnrýni. Hér á landi hafa til dæmis verið uppi álitaeftir um það hvort hluthafar geti í raun farið gegn tillögum tilnefningarnefnda, spurningar vaknað um umboð tilnefningarnefnda, útlagðan kostnað þeirra og hvort þær eigi að vera undirnefndir stjórna eða heyra undir hluthafa, svo eitthvað sé nefnt.

Áréttað skal að tillögur tilnefningarnefnda eru ekki bindandi, heldur er hlutverk þeirra ráðgefandi og í störfum sínum skulu þær vinna að hagsmunum allra hluthafa og gefa þeim þar að auki kost á því að koma sjónarmiðum sínum að í tilnefningarferlinu. Líkt og fyrr greinir er það ávallt á forræði hluthafafundar að velja stjórn. Hluthafar hafa þar með fullt frelsi til að velja annan kost en tilnefningarnefnd leggur til, og jafnvel þótt ýmsir kostir fylgi tilnefningarnefndum almennt séð, geta hluthafar valið að fara aðra leið en að starfrækja slíka nefnd. Þá er þess að geta að félögum sem hafa ákveðið að fylgja leiðbeiningum um stjórnarhætti er ekki skylt að fylgja þeim í einu og öllu. Mögulegt er að víkja frá leiðbeiningunum eftir þörfum og skýra umrædd frávík, en leiðbeiningarnar hafa ekki lagagildi. Því er það valkvætt hvort tilnefningarnefndir eru starfandi eða ekki og um hvort tveggja eru dæmi hér á landi og víðar.

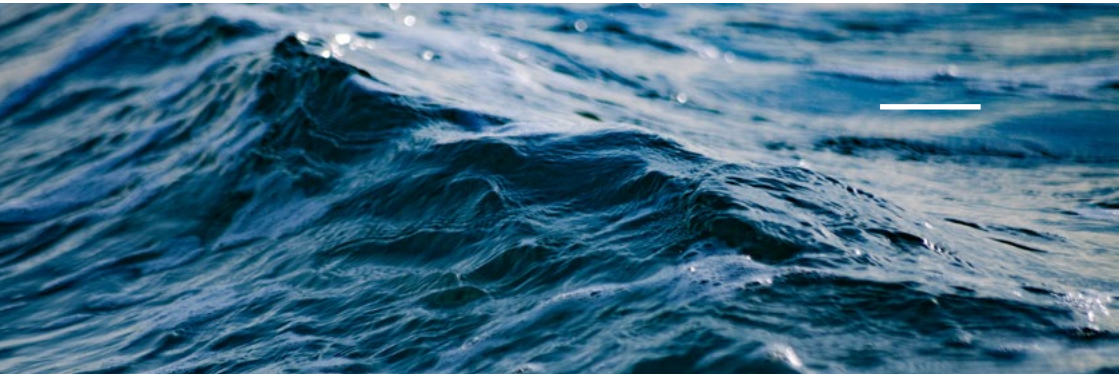
3. Tilnefningarnefndir á Íslandi

3.1 Þróun tilnefningarnefnda og viðhorf til nefndanna á Íslandi

Tilmæli um tilnefningarnefndir hér á landi komu fyrst til sögunnar í leiðbeiningum um stjórnarhætti árið 2009 og var fyrsta nefndin hér á landi stofnuð árið 2014. Árið 2018 hafði meirihluti skráðra félaga sett á stofn tilnefningarnefnd og árið 2020 höfðu sextán af nítján félögum sem skráð eru á íslenskan hlutabréfamarkað stofnað tilnefningarnefnd. Margir hafa bent á að sú þróun tengist umsvifum erlendra fjárfesta hér á landi.⁵

⁴ Hutchinson, M., Mack, J. og Plastow, K. (2015). Who selects the 'right' directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting & Finance*, 55(4).

⁵ Páll Harðarson. (2019, 16. apríl). Tilnefningarnefndir: Ekki til að skapa virðulega ásýnd um fyrirfram gefna niðurstöðu. *Kjarninn miðlar ehf.*



Starfsemi nefndanna er enn í mótun og nokkur álitamál hafa komið upp á undanförunum árum um þær. Því hefur verið haldið á lofti að starfsemi nefndanna geti verið til þess fallin að ýta undir fjölbreytni stjórnna og að þær auki virði fyrir hluthafa. Hvatamenn nefndanna segja þær formfestingu á góðum stjórnarháttum og vísa í góða reynslu erlendis. Þeir telja þær draga úr árekstrum í tengslum við stjórnarkjör og að þær stuðli að því að stjórnin sem heild búi yfir nægilegri reynslu og þekkingu.⁶ Aðrir gagnrýna framkvæmdina, telja hana ótraustvekjandi, að ferlinu sé ábótavant og að hún stuðli að því að einstaklingar bjóði sig síður fram og að umboð nefnda frá hluthöfum sé óljóst. Þannig sé markmiðum með nefndunum ekki náð.

Mikilvægur mótunartími tilnefningarnefnda stendur enn yfir. Útgáfa þessa rits og uppfærðar leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja leiða vonandi til þess að frekari umræða og þróun eigi sér stað samhliða því sem starfsemi nefndanna festir sig betur í sessi.

Úr næsta nágrenni

Segja má að Norðurlöndin séu skrefinu á undan Íslandi hvað tilnefningarnefndir varðar, en þar hefur til dæmis lengur verið fjallað um nefndirnar í leiðbeiningum um stjórnarhætti. Á Norðurlöndum (og víðar) hefur það orðið raunin að nefndirnar hafa fest sig vel í sessi, þótt útfærslan sé margskonar. Í Svíþjóð njóta nefndirnar mikils stuðnings í hópi hluthafa, en þar eru öll skráð félög með tilnefningarnefnd og er aðkoma hluthafa að störfum þeirra mikil. Í Noregi hefur áhersla á nefndirnar aukist á undanförunum árum, en meirihluti skráðra félaga þar hefur slíka nefnd. Þá fylgir meirihluti danskra fyrirtækja fyrirmælum leiðbeininga um stjórnarhætti um tilnefningarnefndir. Hluti þeirra fylgir fyrirmælunum að hluta til, með eða án skýringa á frávikum og minna en helmingur fyrirtækja fylgir ekki fyrirmælunum (með eða án skýringar).

⁶ Þorsteinn Friðrik Halldórsson, 2019.

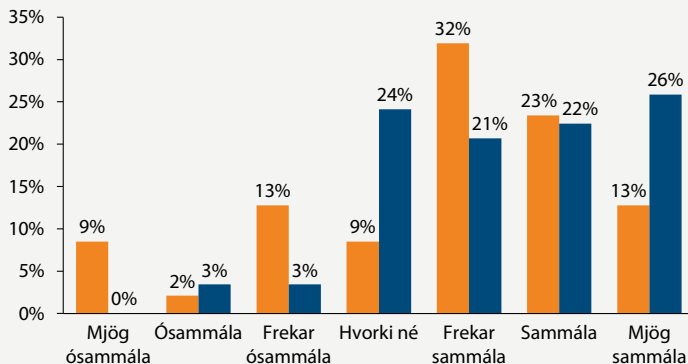
Almenn ánægja virðist vera með tilkomu tilnefningarnefnda hér á landi, að því er fram kom í könnun sem útgefendur létu framkvæma vorið 2020.⁷ Fáir telja t.a.m. að fyrirkomulag við skipun stjórnarmanna hafi verið betra áður en þær tóku að ryðja sér til rúms. Þá virðast margir telja að ferlið við myndun stjórna sé faglegra og gagnsærra þegar tilnefningarnefndir eru starfræktar og meirihluti þátttakenda taldi hlutverk tilnefningarnefnda vera mikilvægt við myndun stjórna hjá félögum á markaði. Þrátt fyrir að heilt á litið virðist ánægja vera með nefndirnar, tóku þátttakendur síður afgerandi afstöðu þegar þeir voru spurðir um ánægju með störf þeirra (sjá mynd 3.3). Þetta bendir til þess að starfsemi tilnefningarnefnda eigi eftir að þróast enn frekar og festa sig í sessi.

Mynd 3.1

Viðhorf til tilnefningarnefnda

Hluthafar Aðrir

Ég tel ferlið við myndun stjórna vera faglegra þegar tilnefningarnefndir eru starfræktar



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

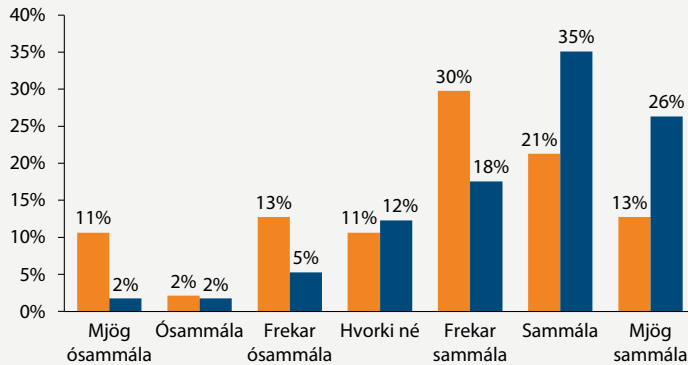
⁷ Könnunin var send á 542 einstaklinga, þátttakendur voru 138 og svarhlutfall því 25%. Þátttakendur voru hluthafar, bæði stofnanafjórðingar og einkafjórðingar, stjórnarmenn í skráðum og óskráðum félögum, tilnefningarnefndarmenn og aðrir stjórnendur félaga, lögfræðingar eða starfsmenn stofnanafjórðinga.

Mynd 3.2

Viðhorf til tilnefningarnefnda

■ Hluthafar ■ Aðrir

Ég tel ferlið við myndun stjórna vera meira gagnsætt þegar tilnefningarnefndir eru starfræktar en ella



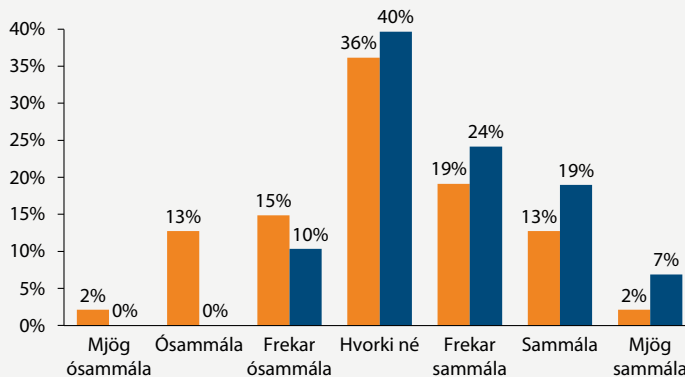
Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Mynd 3.3

Viðhorf til tilnefningarnefnda

■ Hluthafar ■ Aðrir

Ég er almennt ánægð/ur með störf tilnefningarnefnda



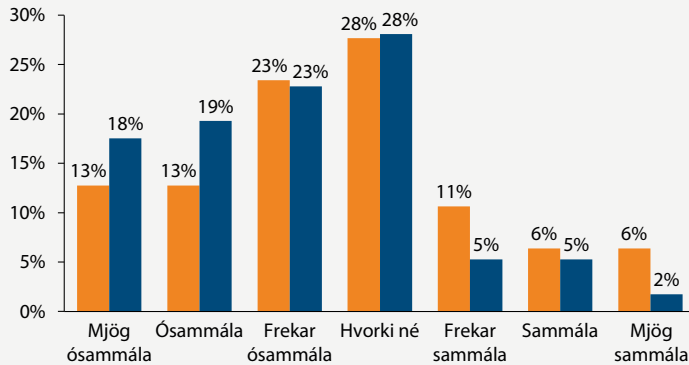
Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Mynd 3.4

Viðhorf til tilnefningarnefnda

Hluthafar Aðrir

Fyrirkomulag við skipun stjórnarmanna var betra áður en tilnefningarnefndir komu til sögunnar



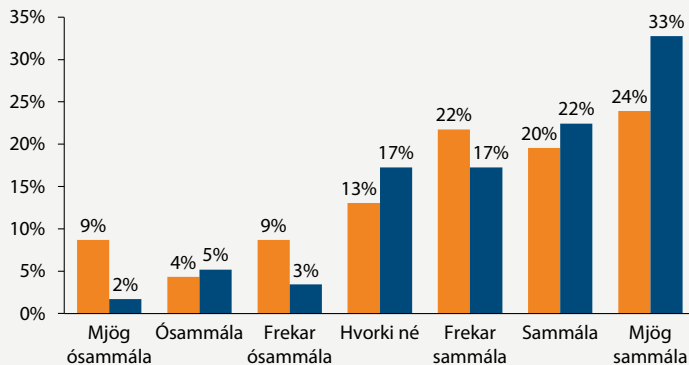
Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Mynd 3.5

Viðhorf til tilnefningarnefnda

Hluthafar Aðrir

Ég tel hlutverk tilnefningarnefnda vera mikilvægt fyrir myndun stjórna hjá fyrirtækjum á markaði



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

4. Umgjörð tilnefningarnefnda

Ólíkar leiðir eru farnar varðandi skipulag tilnefningarnefnda hér á landi. Munurinn felst meðal annars í því hvort stjórnarmenn eða stjórnarformenn eigi sæti í þeim, hvort hluthafar sitji í nefndunum og hvort þær heyri beint undir hluthafa eða stjórn. Árið 2020 var það þó sameiginlegt með tilnefningarnefndum hér á landi að þær voru allar skipaðar þremur nefndarmönnum.⁸ Þá eru ýmsir þættir í starfsemi einstakra tilnefningarnefnda ólíkir, t.d. varðandi rökstuðning á framlögðum tillögum og öflun umsækjenda.

Umgjörð tilnefningarnefnda er einnig ólík á milli landa, til samræmis við breytileika um leiðbeiningar í stjórnarháttum. Leiðbeiningar um stjórnarhætti hér á landi taka á nokkrum atriðum en eru þöglar varðandi önnur sem einnig getur skýrt ólíkar leiðir sem félög hafa farið. Hér verður fjallað um helstu álitamál og atriði í þessu sambandi út frá ferli nefndanna.

4.1 Stofnun tilnefningarnefnda

4.1.1 Undirnefnd stjórnar eða hluthafanefnd

Tilnefningarnefndir geta heyrt undir hluthafa eða stjórn, en í leiðbeiningum um stjórnarhætti hér á landi er gengið út frá því að hluthafar skipi nefndina eða ákveði hvernig hún skuli skipuð. Samkvæmt leiðbeiningunum getur hluthafafundur ákveðið að tilnefningarnefnd sé skipuð með öðrum hætti en af fundinum sjálfum, s.s. af stjórn félagsins. Um þetta fyrirkomulag þarf samkvæmt leiðbeiningunum að geta í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins og má einnig geta í samþykktum félagsins.

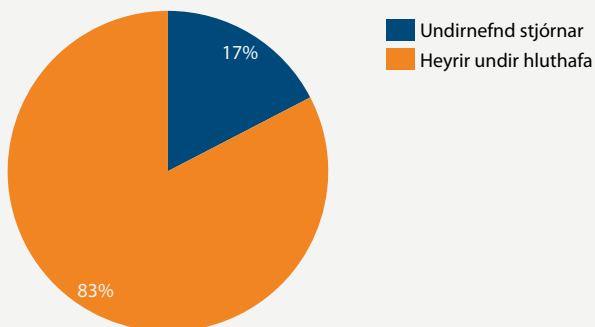
Allur gangur er á því hvort tilnefningarnefndir á Íslandi eru undirnefndir stjórnar eða hvort þær heyra undir hluthafa. Þegar horft er til þeirra nefndarmanna sem tóku þátt í könnun útgefenda kom í ljós að 17% nefndarmanna sögðu að nefndin þeirra væri undirnefnd stjórnar á meðan 83% sögðu að nefndin heyrdi undir hluthafa. Tvö skráð félög hér á landi hafa valið að stofna nefnd sem er aðeins skipuð stjórnarmönnum en þær nefndir eru jafnframt undirnefndir stjórnarinnar.

⁸ Almennt má nálgast upplýsingar um starfsreglur nefnda og nöfn nefndarmanna á heimasíðum félaganna.

Mynd 3.6

Undirnefnd stjórnar eða hluthafanefnd?

Er þin tilnefningarnefnd undirnefnd stjórnar eða heyrir hún undir hluthafa?



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Úr næsta nágreppi

Allt frá því fyrstu skrefin voru tekin við innleiðingu nútímastjórnarháttanna í Svíþjóð, upp úr árinu 1990, hafa Svíar farið aðrar leiðir en t.d. Bandaríkjamenn og Bretar. Sænsk félög ákváðu almennt að hluthafar skipuðu í nefndina og í þeim sátu yfirleitt stórir hluthafar eða fulltrúar þeirra. Þetta var síðan útfært nánar í fyrstu útgáfu leiðbeininga um stjórnarhætti þar í landi árið 2005. Svíar segja meginástæðuna fyrir þessum mun vera samþjappaðra eignarhald og stærra hlutverk hluthafa í félögum í Svíþjóð og vísuðu til þess að sú væri einnig raunin annars staðar á Norðurlöndum. Einnig væri til þess að líta að stjórnin sækti umboð sitt til að öllu leyti til aðalfundar. Því væri ekki viðeigandi að stjórnin hefði sterk áhrif á samsetningu stjórnarinnar í gegnum undirnefnd.⁹

⁹ Per Lekvall, 2008. Nomination Committees in Swedish Listed Companies. Swedish Corporate Governance Board. International Corporate Governance Network. 2008 Yearbook.

Í leiðbeiningum Svía er þannig lagt upp með að tilnefningarnefndir séu hluthafanefndir líkt og í Noregi. Í Danmörku er gengið út frá því að tilnefningarnefndir séu undirnefndir stjórnar og í leiðbeiningum Finna er síðan kveðið á um að hluthafar geti valið hvort nefndin sé undirnefnd stjórnar eða hluthafanefnd. Flest finnsk félög hafa valið að stofna tilnefningarnefnd sem er undirnefnd stjórnar og aðeins um þriðjungur nefndanna er skipaður af aðalfundi.¹⁰

Ljóst er að aðstæður félaga geta verið ólíkar hvað það varðar hvort tilnefningarnefndir henti betur sem undirnefndir stjórnar eða hluthafa. Í félögum fer aðalfundur með æðsta vald en misjafnt getur verið hvort þar undir heyrir bæði stjórn og framkvæmdastjórn eða hvort aðeins er um eina stjórn að ræða, líkt og hefur t.d. tíðkast í Norður-Ameríku, Bretlandi, Kína og Japan.¹¹ Forstjóri og stjórnendur geta jafnframt átt sæti í stjórn.¹² Sem fyrr sagði eru leiðbeiningar Norðurlandanna ólíkar hvað þetta varðar, samkvæmt því sem fram hefur komið, t.d. í sænskum rannsóknum, er talið æskilegt að tilnefningarnefndir heyrir undir hluthafa. Þannig sé farsælla að tillögur að breytingum á stjórn komi frá nefnd sem er ofar stjórninni í skipuritinu og ekki talið æskilegt að stjórnarmenn hefðu eftirlit með sjálfum sér.¹³ Jafnframt hefur verið bent á að effélögum á Norðurlöndunum hugnast að skipa tilnefningarnefnd sem undirnefnd stjórnar þá gæti verið æskilegt að hún yrði að fullu skipuð stjórnarmönnum.¹⁴ Þannig er ljóst að skiptar skoðanir hafa verið um staðsetningu nefndanna í stjórnskipulagi félaga.

Í könnun útgefanda kom í ljós að mikill meirihluti telur nefndirnar eiga að heyra undir hluthafa í stað þess að vera undirnefndir stjórnar. Nánar tiltekið töldu 65% þátttakenda að þær ættu að heyra undir hluthafa, 14% að nefndirnar ættu að heyra bæði undir hluthafa og stjórn en 14% töldu þær eiga að heyra undir stjórn.

¹⁰ Sjöstrand o.fl., 2016. Ef tilnefningarnefnd í Finnlandi er hluthafanefnd kallast hún tilnefningarstjórn hluthafa (e. Shareholders' nomination board), en ef hún er undirnefnd stjórnar fær hún heitið tilnefningarnefnd.

¹¹ Lekvall, P. (Ed.) (2014). The Nordic corporate governance model. SNS Förlag. Thomsen, S. og Conyon, M. (2019). Corporate Governance and Board Decisions. Djøf Publishing.

¹² Lekvall, 2014.

¹³ Carlsson, R. H. (2007). Swedish Corporate Governance and Value Creation: Owners still in the driver's seat. Corporate Governance: An International Review, 15(6).

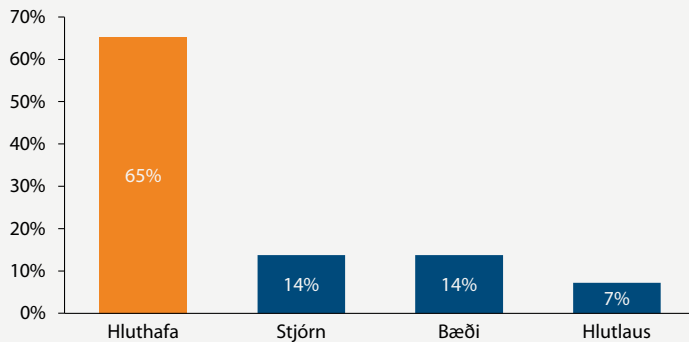
¹⁴ Lekvall, 2014.



Mynd 4.1

Undirnefnd stjórnar eða hluthafanefnd?

Ættu tilnefningarnefndir að heyra undir stjórn eða hluthafa?



Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

4.1.2 Skipun nefndarmanna

Í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja er gert ráð fyrir að hluthafafundur skipi tilnefningarnefnd eða ákveði hvernig hún skuli skipuð. Um þetta fyrirkomulag skuli geta í stjórnarháttayfirlýsingu félagsins. Þá skuli eigi færri en þrjú sitja í nefndinni og einnig eru gerðar tilteknar kröfur um óhæði þeirra sem í henni sitja. Tveir geti þó setið í nefndinni að ákveðnum skilyrðum uppfylltum.¹⁵ Fram kemur að hvorki stjórnendur félagsins né starfsmenn þess skuli eiga sæti í tilnefningarnefnd, en stjórnarmönnum sé þó heimilt að taka sæti í nefndinni, án þess þó að þeir myndi meirihluta hennar eða gegni formennsku.¹⁶

Úr næsta nágrenni

Norrænar leiðbeiningar um stjórnarhætti eru að miklu leyti áþekkar þeim íslensku hvað skipun nefndarmanna varðar. Í sambandi við óhæði nefndarmanna er mælt fyrir um það í leiðbeiningum Svía og Norðmanna að meirihluti nefndar eigi að vera óháður stjórn og stjórnendum og mælt er til þess að forstjóri og meðlimir í framkvæmdastjórn sitji ekki í nefndinni. Í sænsku leiðbeiningunum er gerð krafa um að einn nefndarmaður hið minnsta sé óháður stærsta hluthafa félagsins með tilliti til atkvæðavægis eða hverjum þeim hópi hluthafa sem taka höndum saman um stjórn félagsins. Í Danmörku, þar sem lagt er upp með að tilnefningarnefnd sé undirnefnd stjórnar, er mælt til þess að meirihluti nefndar (og annarra undirnefnda stjórnar) sé óháður. Í leiðbeiningum Finna er mælt til þess að meirihluti tilnefningarnefndar, sem er undirnefnd stjórnar, sé óháður félaginu.

Samkvæmt leiðbeiningum Svía eru tvær leiðir færar út frá leiðbeiningum um stjórnarhætti. Aðalfundur getur þannig kosið stjórnarmenn, en í miklum meirihluta tilfella tilnefna stærstu eigendur í félögum fulltrúa sína 6-8 mánuðum fyrir aðalfund.

Meirihluti þátttakenda í könnun útgefenda frá árinu 2020, eða 58%, taldi að hluthafar ættu að kjósa nefndarmenn, 22% töldu að meirihluti nefndarmanna skyldi kjörinn af hluthöfum, en stjórn ætti að hafa val um einn nefndarmann. Alls töldu 7% að stjórn ætti að velja alla nefndarmenn og 4% að stjórnin ætti að velja meirihluta nefndarmanna. Niðurstöðurnar benda til þess að ríkur vilji sé hér á landi til þess að hluthafar velji alla nefndarmenn.

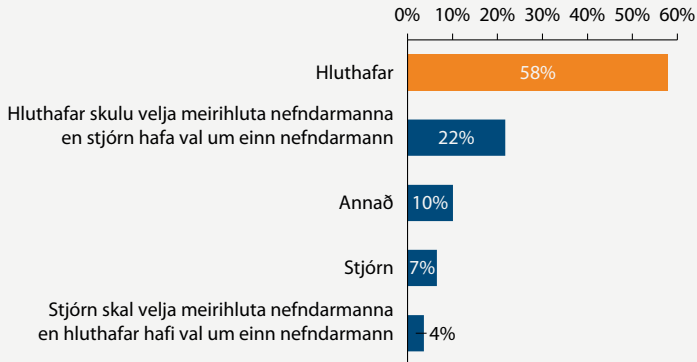
¹⁵ Sjá nánar í gr. 1.5.2 í leiðbeiningunum.

¹⁶ Sjá nánari umfjöllun um stjórnarmenn og tilnefningarnefndir í kafla 4.2.2 hér síðar.

Mynd 4.2

Val á tilnefningarnefndarmönnum

Hverjir eiga að kjósa tilnefningarnefndarmenn?



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

4.1.3 Þóknun

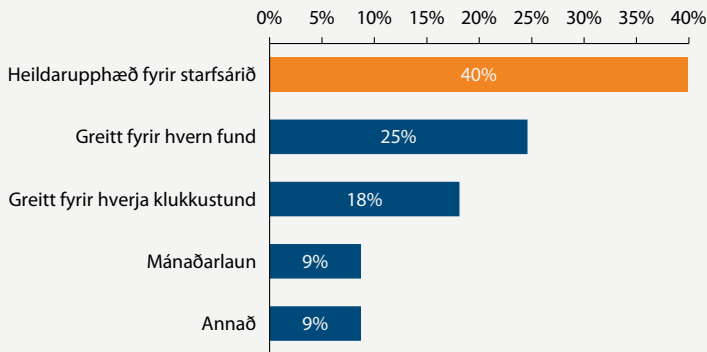
Í leiðbeiningum um stjórnarhætti er ekki fjallað um greiðslur til tilnefningarnefndarmanna að öðru leyti en því að mælst er til þess að hluthafafundur taki afstöðu til þóknunar þeirra. Nokkur munur virðist á því hér á landi hvernig tilnefningarnefndarmenn fá greitt fyrir vinnu sína. Alls töldu 40% þátttakenda í könnuninni að nefndarmenn ættu að fá greidda heildarupphæð fyrir starfsárið, 25% að tilnefningarnefndarmenn ættu að fá greitt fyrir hvern fund og 18% að greiða ætti fyrir hverja klukkustund. Aðeins 9% töldu að greiða ætti mánaðarlaun fyrir starfið og önnur 9% völdu valmöguleikann „annað“.

Hluti þeirra sem völdu „annað“ létu athugasemdir fylgja svari sínu. Meðal annars kom fram að greiða þyrfti nægilega fyrir vinnu nefndarmanna svo það svaraði umfangi vinnunnar og að ef stjórnarmenn sætu í nefndunum þá ætti þóknun að vera innifalin í stjórnunarlauninum. Þá kom einnig fram að taka þyrfti tillit til þess að vinnuálag væri mest í ákveðnum mánuðum og heimild þyrfti að vera til að greiða aukalega ef álag væri mikið. Jafnframt kom fram að sveigjanleiki þyrfti að vera til staðar, það sama hentaði ekki öllum félögum og þóknunin gæti verið misjöfn eftir eðli og umfangi.

Mynd 4.3

Póknun nefndarmanna

Hvernig telur þú að tilnefningarnefndir eigi að fá greitt fyrir vinnu sína?



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Úr næsta nágrenni

Líkt og hér á landi, er ekki fjallað ítarlega um póknun meðlima tilnefningarnefnda í leiðbeiningum um stjórnarhætti á Norðurlöndum. Í leiðbeiningum Norðmanna kemur þó fram að eitt hlutverk tilnefningarnefnda sé að leggja til póknun samhliða því að hún tilnefnir nýja tilnefningarnefndarmenn. Þá kemur fram í skýringum Norðmanna að um póknun skuli fjallað í samþykktum eða starfsreglum tilnefningarnefndar. Póknun nefndarmanna eigi að endurspegla eðli skyldna þeirra og þann tíma sem þeir leggja til starfans, og að hafa beri í huga mikilvægi nefndarinnar.

Í Svíþjóð tíðkast ekki að tilnefningarnefndarmenn fái greitt í ljósi þess að þeir eru fulltrúar hluthafa (og eru gjarnan starfsmenn eða eru í slíkri stöðu hjá umræddum hluthafa). Í Noregi fá tilnefningarnefndarmenn að jafnaði ýmist greitt fyrir hvern fund eða fasta fjárhæð. Algengast er þó að greitt sé fyrir hvern fund.



4.2 Val á tilnefningarnefndarmönnum

4.2.1 Menntun, reynsla, þekking og hæfni

Í leiðbeiningum um stjórnarhætti er ekki fjallað sérstaklega um það hvaða hæfni, menntun og reynslu nefndarmenn þurfa að hafa enda getur það verið misjafnt hvað hentar hverju félagi. Sömu sögu er að segja af leiðbeiningum Norðurlandanna.

Niðurstöður rannsókna benda til þess að samsetning tilnefningarnefnda geti verið mikilvæg og að það sé farsælla fyrir starf nefndarinnar ef ekki eru örar breytingar á skipan hennar.¹⁷ Þá er talið að fjölbreytileiki (e. diversity) innan nefndanna geti haft áhrif á það hversu mikil fjölbreytni er innan þeirrar stjórnar sem er tilnefnd.¹⁸ Nefnd sem er fjölbreytt hvað varðar kyn og kynþætti er talin líklegri til þess að tilnefna fjölbreyttari stjórn.¹⁹ Fjölbreytileiki innan tilnefningarnefndar getur einnig aukið líkur á að í stjórninni sitji fleiri erlendir stjórnarmenn.²⁰ Í þessu sambandi má einnig hafa í huga fjölbreytni með tilliti til reynslu og bakgrunns.

Í öllum tilnefningarnefndum á Íslandi árið 2020 sátu bæði karlar og konur. Lítil meirihluti íslensku nefndanna var skipaður tveimur körlum og einni konu, eða 9 af 16 nefndum. Konur voru aftur á móti meira áberandi í formennsku og hafði mikill meirihluti nefndanna konu sem formann.

¹⁷ Sjöstrand o.fl., 2016

¹⁸ Mans-Kemp, N. og Viviers, S. (2019). The role of nomination committees in diversifying boards in an emerging market context. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 19(4). Ruigrok o.fl., 2006.

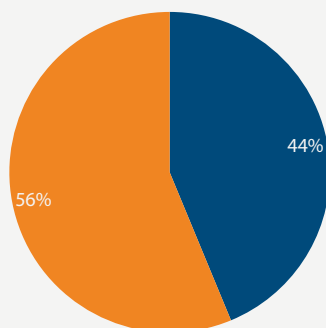
¹⁹ Mans-Kemp og Viviers, 2019.

²⁰ Ruigrok o.fl., 2006.

Mynd 4.4

Konur í tilnefningarnefndum

■ Nefndir með tvær konur ■ Nefndir með eina konu



Heimild: Hildur Magnúsdóttir, 2020.

Tengslanet tilnefningarnefndarmanna getur verið mikilvægt, en þekking og aðgengi nefndarmanna að fjölbreyttum hópi frambjóðenda er talið geta verið nauðsynlegt í leit að stjórnarmönnum.²¹ Til þess að fjölga möguleikum getur nefndin notað hausveiðara (e. headhunters), ráðningarskrifstofur eða ráðgjafa.²² Í leiðbeiningum um stjórnarhætti er fjallað um aðkomu ráðgjafa í skýringu við grein 1.5.6 og þurfa slíkir ráðgjafar að mæta tilteknum kröfum um óhæði að því er þar kemur fram. Þá er æskilegt að hluthafar taki afstöðu til heimilda nefndarinnar til að leita atbeina ráðgjafa í störfum sínum. Þessu til viðbótar getur verið gagnlegt fyrir tilnefningarnefndarmenn að hafa þekkingu eða reynslu af starfsemi félagsins eða markaðnum sem það starfar á.²³

²¹ Sjöstrand o.fl., 2016

²² Mans-Kemp og Viviers, 2019; Sjöstrand o.fl., 2016.

²³ Sjöstrand o.fl., 2016.

Úr næsta nágrenni

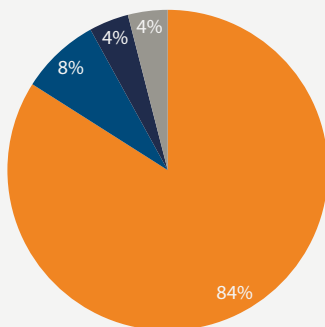
Í Svíþjóð, þar sem tilnefningarnefndir eru að jafnaði skipaðar fulltrúum stærstu hluthafa, eru fulltrúar stofnanafjórfaða gjarnan forstöðumenn eigna hjá eignastýringarfyrirtækjum eða stjórnarháttasérfræðingar. Þessir aðilar skipa meirihluta tilnefningarnefndarmanna, en að öðru leyti sitja í nefndunum einkafjárfestar fyrir eigin hönd.

Niðurstaða könnunarinnar sýnir að mikill meirihluti tilnefningarnefndamanna á Íslandi hefur menntun á sviði félagsvísinda. Um tiltölulega einsleitan hóp er að ræða með tilliti til menntunar, en vafalaust eru þau svið sem um ræðir víðeigandi með tilliti til fyrirtækjarekstrar. Því má þó velta upp hvort mögulega eigi fleiri starfsstéttir erindi í tilnefningarnefndir á Íslandi, til dæmis í fyrirtækjum sem fást við rekstur sem skarast við mörg svið.

Mynd 4.5

Menntun nefndarmanna

Viðskipta-, hagfræði og félagsvísindi Verkfræði og raunvísindi
Annað Heilbrigðisvísindi



Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

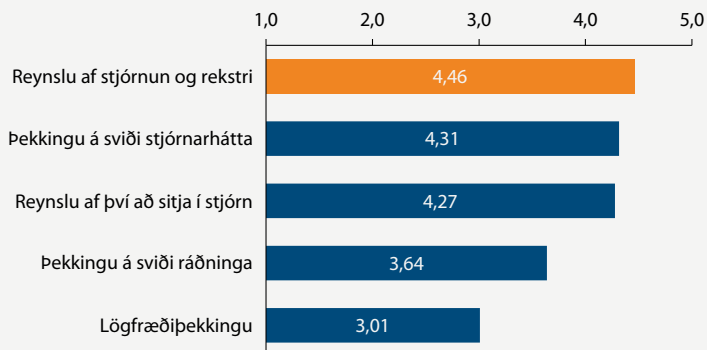
Menntun er ekki það eina sem horfa þarf til, heldur getur þekking og reynsla einnig skipt miklu máli. Þegar spurt var um ólíka hæfnisþætti í könnuninni virtust þátttakendur telja mikilvægast að nefndarmenn hafi reynslu af stjórnun og rekstri.

Mynd 4.6

Þekking nefndarmanna í tilnefningarnefnd

Meðaltöl. Mikilvægi mælt á skala frá 1-5.¹

Að lágmarki ætti nefndarmaður að hafa:



1 1 = mjög ósammála, 5 = mjög sammála

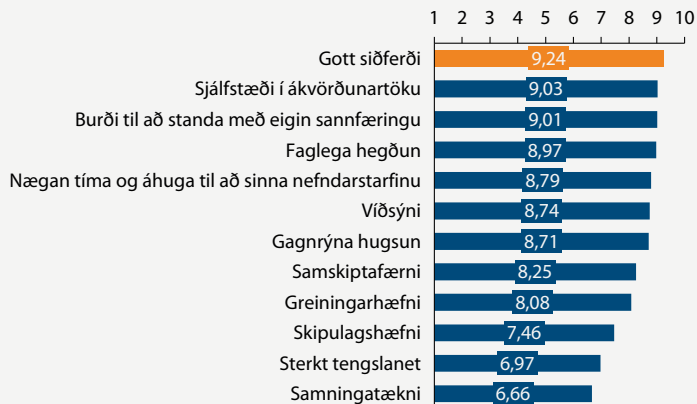
Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Mynd 4.7

Eiginleikar nefndarmanna

Meðaltöl. Mikilvægi mælt á skala frá 1-10.¹

Hvaða eftirtalda eiginleika er mikilvægt að meðlimir tilnefningarnefndar hafi?

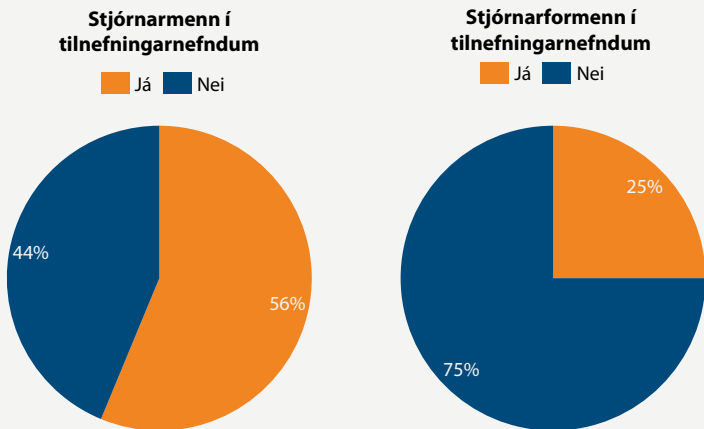


1 1 = mjög léttvægt, 10 = mjög mikilvægt | Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

4.2.2 Stjórnarmenn í tilnefningarnefndum

Skiptar skoðanir hafa verið um það hvort stjórnarmenn eigi að sitja í tilnefningarnefndum félags og misjafnt er hvaða leiðir íslensk félög hafa farið í þessum efnum. Stjórnarmenn eru skipaðir í 56% tilnefningarnefnda hér á landi og þar af eru stjórnarformenn í fjórðungi þeirra. Í leiðbeiningum um stjórnarhætti hér á landi kemur fram að stjórnarmenn geti átt sæti í tilnefningarnefnd ef þeir eru ekki meirihluti nefndarmanna, en þessi þátttaka er talin geta gagnast vel til að miðla upplýsingum um störf stjórnar og þarfir viðkomandi fyrirtækis fyrir þekkingu, reynslu og innsýn stjórnarmanna.

Mynd 4.8



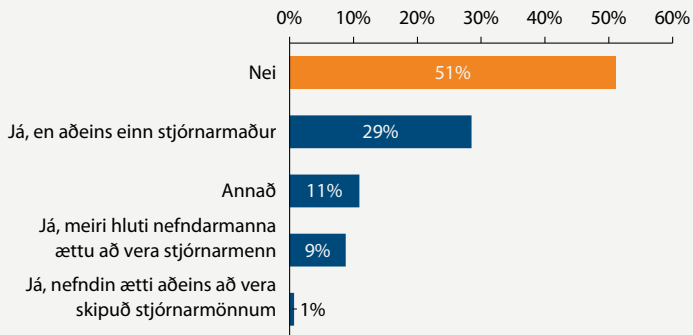
Heimild: Hildur Magnúsdóttir, 2020.

Helmingur þátttakenda í könnuninni taldi að stjórnarmenn ættu ekki að eiga sæti í tilnefningarnefndum, eða 51%. Einungis 1% þátttakenda taldi að tilnefningarnefnd ætti aðeins að vera skipuð stjórnarmönnum, 29% töldu að einn stjórnarmaður ætti að sitja í nefndinni og 9% töldu að meirihluti nefndarmanna ætti að vera skipaður stjórnarmönnum. Af þeim 11% þátttakenda sem völdu valmöguleikann „annað“ voru nokkrir sem töldu að seta stjórnarmanna gæti verið mismunandi eftir félögum og að fleira en eitt fyrirkomulag væri æskilegt á meðan nefndirnar væru í þróun hér á landi. Félög ættu að hafa valmöguleika á því hvaða fyrirkomulag hentaði þeim best. Þá kom fram það sjónarmið að æskilegt geti verið að í tilnefningarnefnd sitji stjórnarmaður sem hyggist ekki bjóða sig fram í stjórn að nýju, líkt og kveðið er á um í leiðbeiningum Norðmanna.

Mynd 4.9

Stjórnarmenn í tilnefningarnefndum

Eiga stjórnarmenn félags að sitja í tilnefningarnefnd?



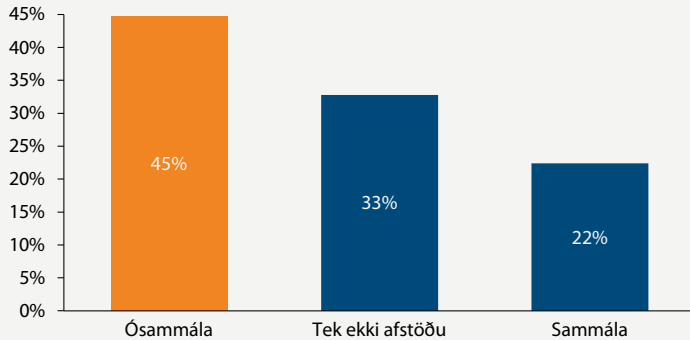
Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Þegar velja á stjórnarmann í tilnefningarnefnd getur skipt máli hvort um er að ræða stjórnarformann eða meðstjórnendur, en þetta var sérstaklega kannað í könnun útgefenda. Tæplega helmingur var ósammála þeirri fullyrðingu að stjórnarformaður ætti alltaf að sitja í tilnefningarnefnd, þriðjungur tók ekki afstöðu og 22% sögðust sammála fullyrðingunni. Þegar viðhorf tilnefningarnefndarmanna var skoðað kom í ljós að aðeins einn af þeim sjö nefndarmönnum, sem sátu í nefnd með stjórnarmanni þegar könnunin fór fram, töldu að stjórnarmaður eigi ekki að sitja í tilnefningarnefnd. Meirihluti tilnefningarnefndarmanna sem tók þátt taldi hins vegar að stjórnarmenn eigi ekki að eiga sæti í nefndinni.

Mynd 4.10

Stjórnarmenn í tilnefningarnefndum

Formaður stjórnar ætti alltaf að sitja í tilnefningarnefnd



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Úr næsta nágreppi

Í leiðbeiningum á Norðurlöndum er að finna áþekk sjónarmið og rök fyrir því að æskilegt geti verið að stjórnarmaður eigi sæti í tilnefningarnefnd. Í leiðbeiningum Norðmanna kemur fram í skýringum að tekið sé tillit til þess að kjörnir stjórnendur félags með reynslu af stjórnarsetu búi yfir skilningi á stöðu félagsins. Í Svíþjóð hefur verið talið að stjórnarformaðurinn sé að miklu leyti aðaluppspretta upplýsinga tilnefningarnefndar um stöðu félagsins og stefnumótun til framtíðar, þannig að skilgreina megi þau skilyrði sem væntir stjórnarmenn þurfi að uppfylla.²⁴

Sænsku leiðbeiningarnar eru sambærilegar þeim íslensku þar sem gert er ráð fyrir að stjórnarmenn geti átt sæti í tilnefningarnefnd ef þeir eru ekki meirihluti nefndarmanna. Samkvæmt dönsku leiðbeiningunum geta stjórnarmenn átt sæti í nefndinni og geta nefndarmenn þannig allir verið

²⁴ Per Lekvall, 2008. Nomination Committees in Swedish Listed Companies. Swedish Corporate Governance Board. International Corporate Governance Network. 2008 Yearbook.

stjórnarmenn en nefndin heyrir jafnframt undir stjórn. Það sama á við um leiðbeiningar um tilnefningarnefndir í Finnlandi, ef þær heyra undir stjórnina skulu þær aðeins skipaðar stjórnarmönnum. Ef nefndin heyrir hins vegar undir hluthafa skulu stjórnarmenn ekki eiga sæti í henni. Í raun eru meðlimir dönsku og finnsku tilnefningarnefndanna oft kosnir úr hópi stjórnarmanna.²⁵ Tilnefningarnefndir í Noregi leyfa aftur á móti aðeins að einn stjórnarmaður sitji í nefndinni, og aðeins ef hann hyggst ekki bjóða sig fram aftur til stjórnarsetu í félaginu. Að jafnaði sitja stjórnarformenn í sænskum tilnefningarnefndum og aðrir stjórnarmenn ekki. Í sumum þeirra sitja þó tveir stjórnarmenn, en þau tilmæli leiðbeininga Svía sem oftast er vikið frá er reglan um að meirihluti tilnefningarnefnda megi ekki vera skipaður stjórnarmönnum. Í flestum tilfellum var um það að ræða að stjórnarformaður sæti einnig sem formaður tilnefningarnefndar og voru frávik í mörgum tilfellum skýrð þannig að umræddur aðili væri stór hlutafi og/eða væri talinn hæfastur og best til þess fallinn að leiða starf nefndarinnar.²⁶

Líkt og fyrr greindi er seta stjórnarmanns í tilnefningarnefnd talin stuðla að bættri upplýsingagjöf og yfirsýn yfir stjórnarstörf. Þetta er í samræmi við það sem fram kemur í leiðbeiningum um stjórnarhætti hér á landi og í Noregi er talinn kostur að velja nefndarmenn sem þekja starfsemi félagsins eða þann markað sem það starfar á. Tilnefningarnefndum í Danmörku og Finnlandi er auðveldað að öðlast þessa þekkingu á félaginu með því að skipa stjórnarmenn í nefndina.²⁷ Það kemur þó fram í leiðbeiningunum að við störf sín geti tilnefningarnefnd meðal annars leitað til sitjandi stjórnar og undirnefnda stjórnar til að afla viðeigandi upplýsinga.

Í könnun sænska stjórnarháttaráðsins árið 2008 kom fram að tilnefningarnefndarmenn teldu sig geta fengið nægar upplýsingar til að sinna verkefnum sínum með öðrum leiðum en þeirri að stjórnarmaður ætti sæti í nefndinni.²⁸ Meirihluti svarenda í íslensku könnuninni taldi sig geta fengið nægilegar upplýsingar án þess að vera með stjórnarmann í nefndinni, 42% voru mjög sammála þeirri fullyrðingu og 17% voru frekar sammála á meðan 17% voru mjög ósammála, en 25% þátttakenda tóku ekki afstöðu.

²⁵ Sjöstrand o.fl., 2016.

²⁶ Ársskýrsla Sænska stjórnarháttaráðsins 2020.

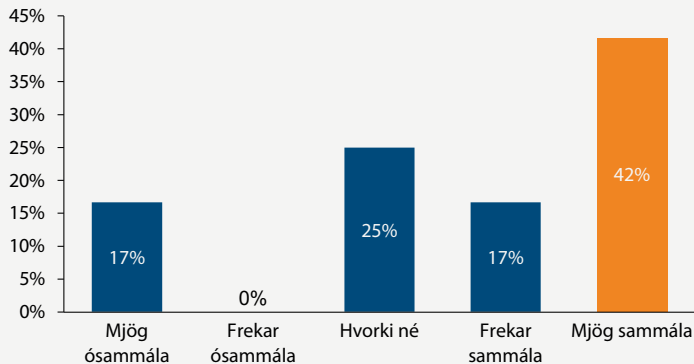
²⁷ Sjöstrand o.fl., 2016.

²⁸ Per Lekvall, 2008. Nomination Committees in Swedish Listed Companies. Swedish Corporate Governance Board. International Corporate Governance Network. 2008 Yearbook.

Mynd 4.11

Stjórnarmenn í tilnefningarnefndum

Ég tel nefndina mína geta fengið nægilegar upplýsingar með fundum og öðrum hætti til þess að geta tekið ákvörðun um nýja stjórnarmenn eða breytingar á stjórn án þess að stjórnarmaður eigi sæti í tilnefningarnefnd



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

4.3 Starfsemi tilnefningarnefnda

4.3.1 Öflun umsækjenda

Áður en tilnefningarnefndir leggja fram tillögur að stjórn þurfa þær að afla framboða. Í leiðbeiningum um stjórnarhætti kemur fram að óska skuli eftir tillögum frá hluthöfum tímanlega fyrir aðalfund félags. Þetta sé eðlilegt svo tilnefningarnefnd hafi svigrúm til að meta framkomnar tillögur. Þá skuli upplýsa á vef félagsins um það hvernig hluthafar geti gert tillögur við tilnefningarnefndina og hvernig aðrir geti komið framboðum sínum á framfæri.

Þeir tilnefningarnefndarmenn sem tóku þátt í könnun útgefenda voru spurðir að því hvernig þeirra nefnd aflaði umsækjenda. Af svörum þeirra að dæma er algengast að auglýst sé eftir frambjóðendum á heimasíðu félagsins, í Kauphöllinni og í fjölmiðlum.

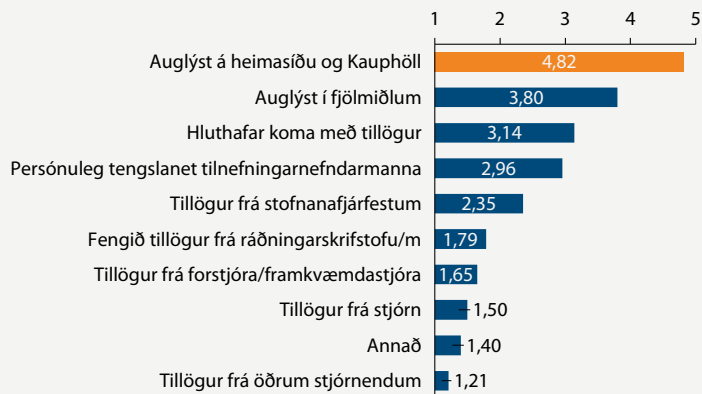


Mynd 4.12

Öflun frambjóðenda í stjórn

Meðaltöl. Afstaða á skalanum 1-5.¹

Við öflun frambjóðenda í stjórn félagsins eru eftirfarandi aðferð/aðferðir notaðar



¹ 1 = alltaf, 5 = aldrei

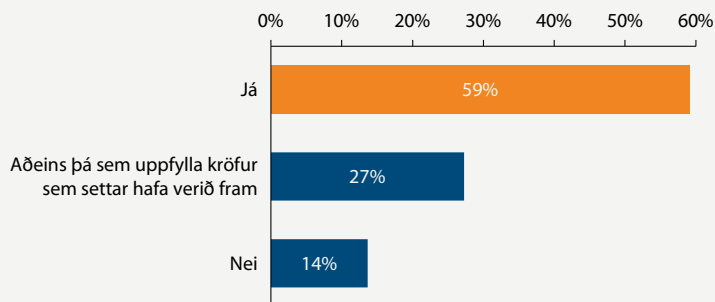
Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Tilnefningarnefndarmenn voru einnig spurðir að því hvort þeir leituðu meðmæla með frambjóðendum í stjórn og hvort þeir tækju viðtöl við alla frambjóðendur. Meirihluti svaraði báðum atriðum játtandi.

Mynd 4.13

Öflun frambjóðenda í stjórn

Eru viðtöl tekin við alla frambjóðendur?

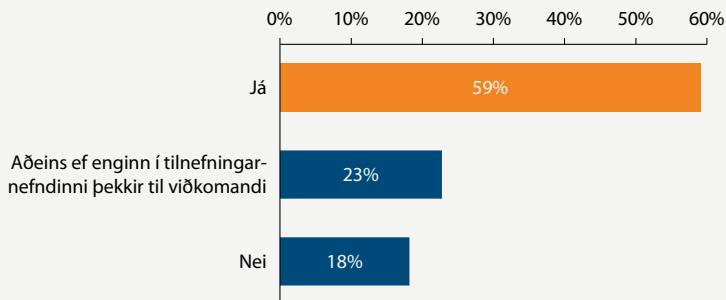


Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Mynd 4.14

Öflun frambjóðenda í stjórn

Er leitað eftir meðmælum með frambjóðendum sem koma til greina?



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.

Úr næsta nágreppi

Árið 2008 kom fram í Svíþjóð að tilnefningarnefndarmenn væru í auknum mæli farnir að styðjast við aðstoð ráðgjafa, fremur en eigið tengslanet líkt og tíðkast hafði. Þá var það sjónarmið viðrað að ráðningarskrifstofur og aðrir slíkir ráðgjafar hefðu tilhneigingu til að gera tillögur að „væntum“ fram-
bjóðendum, fremur en að leggjast í sjálfstæða leit að heppilegum stjórnarmönnum. Allt að einu hefðu gæði skipunar stjórnarmanna í Svíþjóð stórbatnað á undanförunum árum og klíkuskapur farið dvínandi.²⁹ Í Noregi tíðkast að auglýsa í fjölmiðlum, á vef fyrirtækja auk þess að leitað er til hluthafa, stjórnarmanna og forstjóra, í tengslanet meðlima tilnefningarnefnda og ráðgjafa á sviði ráðningarmála.

Í Svíþjóð er hvort tveggja viðtekin framkvæmd; að tekin séu viðtöl við alla frambjóðendur og að meðmæla sé leitað. Hið fyrrnefnda er einnig viðtekið í Noregi og til þess mælst í leiðbeiningum um stjórnarhætti.

4.3.2 Samskipti við hluthafa og stjórn

Mikilvægt er að allir hluthafar eigi kost á samtali við tilnefningarnefnd. Í þessu samhengi er brýnt að jafnræði hluthafa sé tryggt. Samkvæmt leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja er eðlilegt að nefndin óski eftir framboðum til stjórnar og tillögum að stjórnarmönnum frá hluthöfum tímanlega til að hún hafi svigrúm til að meta framkomin framboð og tillögur. Þá ber að upplýsa um það á vefsíðu félagsins hvernig hluthafar geta lagt fram tillögur fyrir tilnefningarnefndina og hvernig aðrir geta komið framboðum á framfæri. Þá getur tilnefningarnefnd einnig leitað til sitjandi stjórnar og undirnefnda hennar til að afla viðeigandi upplýsinga.

Félaginu ber að kynna tillögur tilnefningarnefndar og önnur framboð til stjórnarsetu í fundarboði aðalfundar, en þær upplýsingar eiga að vera aðgengilegar hluthöfum á vefsíðu félagsins eins fljótt og kostur er, að minnsta kosti tveimur virkum dögum fyrir fundinn. Hér á landi virðist allur gangur á því hvort hluthafar sækist almennt eftir því að funda með tilnefningarnefndum, en í könnun útgefenda sögðust 35% frekar sammála þeirri fullyrðingu en 26% voru frekar ósammála. Flestir merktu við valmöguleikann „hvorki né“.

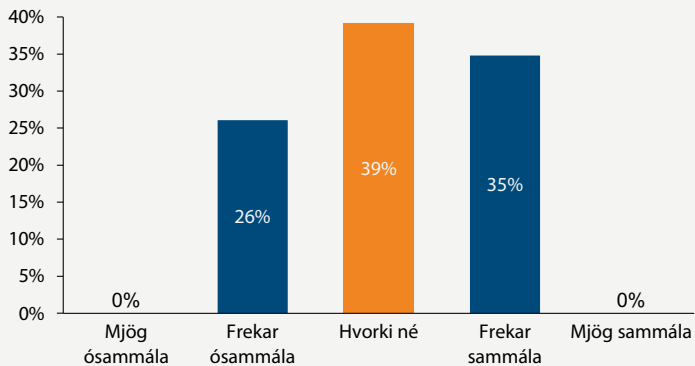
²⁹ Per Lekvall, 2008. Nomination Committees in Swedish Listed Companies. Swedish Corporate Governance Board. International Corporate Governance Network. 2008 Yearbook.



Mynd 4.15

Samskipti hluthafa og tilnefningarnefndar

Hluthafar sækjast almennt eftir að funda með tilnefningarnefndinni



Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Úr næsta nágrenni

Í leiðbeiningum Norðmanna er kveðið á um að æskilegt sé að tilnefningarnefnd leiti sjónarmiða stjórnar og æðstu stjórnenda. Þar er þó einnig kveðið á um að æskilegt sé að tilnefningarnefnd leiti sjónarmiða viðeigandi hluthafa varðandi tillögur að stjórnarmönnum, í þeirri viðleitni að tryggja að tillögunar njóti stuðnings hluthafa. Í leiðbeiningum Finna kemur fram að það sé mögulega hagfellt fyrir félagið og alla hluthafa þess ef tilnefningarnefnd (sem undirnefnd stjórnar) er meðvituð um skoðun hluthafa sem búa yfir verulegum hluta atkvæðisréttar á þeim tillögum sem nefndin hyggst leggja fram. Sem fyrr greindi er í finnsku leiðbeiningunum gert ráð fyrir að í tilnefningarstjórn hluthafa sitji stærstu hluthafar félagsins eða fulltrúar þeirra og að þar geti einnig setið stjórnarmenn. Í Svíþjóð er raunin sú að allir þeir hluthafar sem áhuga hafa á, eiga fulltrúa í tilnefningarnefnd.



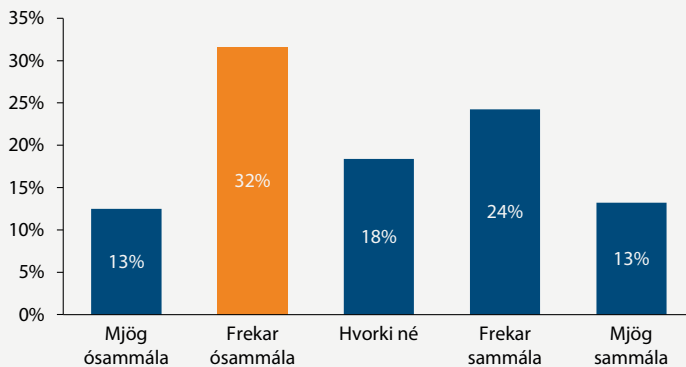
4.3.3 Innherjaupplýsingar

Sem fyrr greindi þarf tilnefningarnefnd í störfum sínum að nýta upplýsingar um viðkomandi félag og þar að auki býr nefndin yfir upplýsingum sem kunna í sumum tilfellum að teljast innherjaupplýsingar. Í leiðbeiningum um stjórnarhætti er ekki fjallað um það hvort tilnefningarnefndarmenn eigi að vera skráðir á innherjalista eða ekki, en hér á landi hefur umræða skapast um þetta meðal nefndarmanna í tilnefningarnefndum. Til að fá frekari upplýsingar um viðhorf til þessa voru þátttakendur í rannsókn útgefenda spurðir þriggja spurninga. Svör þátttakenda gefa til kynna að skiptar skoðanir eru á þessu viðfangsefni og stór hluti þátttakenda tók ekki afstöðu til spurninganna.

Mynd 4.16

Tilnefningarnefndir og innherjaupplýsingar

Þær upplýsingar sem nefndarmenn í tilnefningarnefndum búa yfir flokkast ekki undir það að vera innherjaupplýsingar

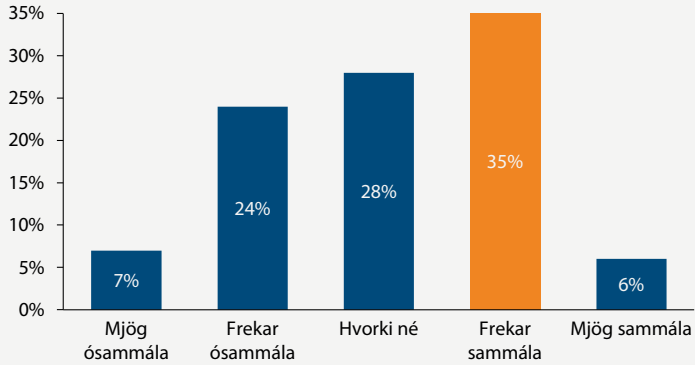


Heimild: Könnun VÍ, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Mynd 4.17

Tilnefningarnefndir og innherjaupplýsingar

Upplýsingar um framtíðarstjórnarmenn og upplýsingar um hverjir ætla að bjóða sig fram í stjórn félags teljast vera upplýsingar sem eru líklegar til að hafa marktæk áhrif á markaðsverð fyrirtækis

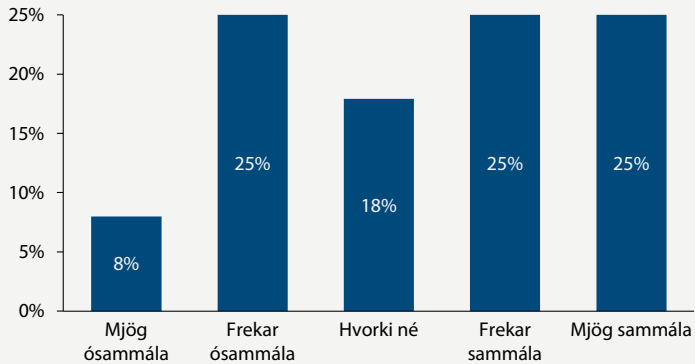


Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

Mynd 4.18

Tilnefningarnefndir og innherjaupplýsingar

Tilnefningarnefnd skipuð óháðum aðilum getur tekið ákvörðun um skipun stjórnarmanna án þess að hafa aðgang að innherjaupplýsingum



Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Íceland vorið 2020.

4.3.4 Rökstuðningur tilnefningarnefnda

Meginhlutverk tilnefningarnefnda er að tilnefna einstaklinga eða hóp til setu í stjórn félaga, en í leiðbeiningum um stjórnarhætti er að finna tilmæli um það hvernig valinu skuli hátað. Hluthöfum standa þó ýmsir möguleikar til boða við að ákveða hvernig tilnefningarnefndir skuli vinna, t.d. með því að setja nefndinni starfsreglur. Þegar þessu sleppir er það tilnefningarnefndarinnar að leggja fram tillögur og rökstyðja val sitt, en almennt verður að telja að ítarlegur rökstuðningur fyrir valinu sé til þess fallinn að auka gæði í störfum tilnefningarnefnda og auka ávinning af tilvist hennar. Á aðalfundi félagsins eða hluthafafundi þar sem fram fer stjórnarkjör skal tilnefningarnefnd gera grein fyrir því hvernig hún hefur hagað störfum sínum og rökstyðja tilnefningar sínar, en rökstuðning nefndarinnar skal einnig birta á vef félagsins.

Í leiðbeiningum um stjórnarhætti kemur fram að nefndin skuli meta tilvonandi stjórnarmenn út frá hæfni, reynslu og þekkingu auk þess sem þau sjónarmið sem annars er fjallað um í leiðbeiningunum um stærð og samsetningu stjórnar, skuli höfð í huga. Þá skal nefndin einnig nýta niðurstöður árangursmats stjórnar er varðar samsetningu hennar og hæfni stjórnarmanna. Þá er það hlutverk tilnefningarnefndar að meta óhæði tilvonandi stjórnarmanna og gæta að kynjahlutföllum í stjórn félagsins. Samkvæmt leiðbeiningunum skulu tillögur nefndarinnar byggjast á þessu mati. Í öllum störfum sínum skal nefndin taka mið af heildarhagsmunum hluthafa félagsins og þá ber að gæta þess að einstaklingarnir sem nefndin tilnefnir búi sem heild yfir nægilegri þekkingu og reynslu til að rækja hlutverk sitt. Svo unnt sé að taka tillit til sjónarmiða um fjölbreytta samsetningu stjórnar er sá möguleiki einnig fyrir hendi að tilnefningarnefnd leggi fram tillögur að tveimur eða fleiri hópum stjórnarmanna.

Úr næsta nágrenni

Að því er fram kemur í leiðbeiningum Svía þarf tilnefningarnefnd, á sama tíma og aðalfundarboð er sent út, að gefa út yfirlýsingu með skýringum á tilnefningum sínum með hliðsjón af tilmælum leiðbeininganna um samsetningu stjórnar og sérstökum skýrin um með tilliti til tilmæla um kynjajafnvægi. Sé forstjóri félagsins tilnefndur sem stjórnarformaður þarf að greina frá ástæðum þess í smáatriðum. Einnig þarf tilnefningarnefnd að gera grein fyrir störfum sínum og í vissum tilvikum

lýsa fjölbreytnistefnu sinni.³⁰ Á aðalfundi félagsins þarf tilnefningarnefnd að kynna tillögur sínar og skýra frá þeim með tilliti til fyrrgreindra sjónarmiða um samsetningu stjórnar og kynjafnvægi.

Norðmenn fara svipaða leið, en í leiðbeiningum þeirra er einnig gerð krafa um rökstuðning með tilliti til samsetningar stjórnarinnar og hvernig tillögurnar taki mið af almennum hagsmunum hluthafanna. Í tillögum nefndarinnar skal rökstyðja tillögu að hverjum og einum stjórnarmanni sérstaklega. Þar skulu gefnar upplýsingar um færni, hæfileika og óhæði hvers nefndarmanns, aldur, menntun og reynslu í viðskiptum. Þá skulu fylgja upplýsingar um eignarhluti viðkomandi í félaginu og verkefni sem viðkomandi hefur unnið fyrir félagið auk veigamikilla hlutverka í öðrum félögum og stofnunum auk verkefna fyrir slíka aðila. Leggi stjórnin til endurkjör stjórnarmanns skal rökstuðningurinn einnig innihalda upplýsingar um það hve lengi viðkomandi hefur setið í stjórn og upplýsingar um mætingu stjórnarmannsins á stjórnarfundum. Þessar upplýsingar skulu vera aðgengilegar í samræmi við 21 dags frest sem gildir um fundarboð til aðalfundar.

Leiðbeiningar Finna eru fáorðar um einstök atriði í mati tilnefningarnefnda eða tilnefningarstjórna á frambjóðendum og rökstuðning nefndarinnar fyrir vali sínu á stjórnarmönnum, en fram kemur að tillögur hennar þurfi að leggja fyrir aðalfund eigi síðar en í fundarboði. Þá beri tilnefningarnefnd eða stjórn ábyrgð á því að tillögurnar séu kynntar á aðalfundinum.

Af framangreindu er ljóst að leiðbeiningar um stjórnarhætti hér á landi ganga að sumu leyti lengra í útlistun þess sem koma skal fram í rökstuðningi tilnefningarnefnda en tíðkast á Norðurlöndunum. Þær eru þó langt því frá tæmandi og er hluthafafundi kleift að móta verklag tilnefningarnefndarinnar, til dæmis með því að setja nefndinni starfsreglur, meðal annars með tilliti til verklags hennar og rökstuðnings fyrir tilnefningum.³¹

³⁰ Í Svíþjóð þurfa skráð félög að uppfylla þessa skyldu, að tilteknum skilyrðum sænsku ársreikningslaganna uppfylltum.

³¹ Líkt og fram kemur í ákvæði 1.5.6 í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrir tækja ákveður hluthafafundur hlutverk tilnefningar- nefndar og hvernig starfsemi hennar er. Þannig getur hluthafafundur t.d. sett nefndinni starfsreglur.

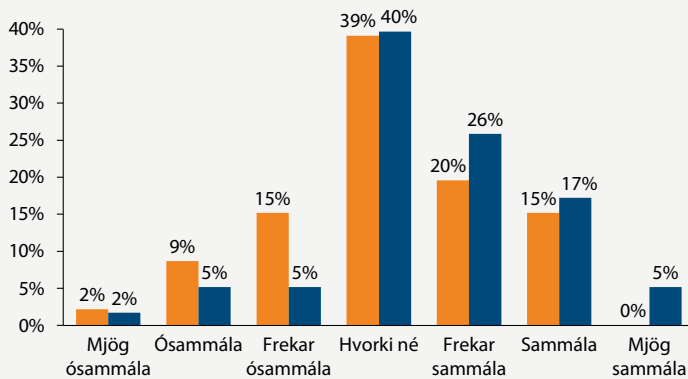
Þegar þátttakendur voru spurðir að því hvort þeir teldu skýrslur tilnefningarnefnda nægilega vel rökstuddar kom í ljós að margir hluthafar eru hvorki sammála þeirri fullyrðingu né ósammála og virðast hafa neikvæðara viðhorf til rökstuðnings skýrslunnanna en aðrir þátttakendur. Þegar svör tilnefningarnefndarmanna eru skoðuð sérstaklega kemur í ljós að þeir telja almennt að skýrslurnar séu nægilega vel rökstuddar en þó gæti verið mikilvægt fyrir nefndarmenn að horfa til þess að aðrir þátttakendur eru ekki eins ánægðir með rökstuðninginn, en í þeim hópi eru m.a. hluthafar.

Mynd 4.19

Rökstuðningur tilnefningarnefnda

■ Hluthafar ■ Aðrir

Skýrslur tilnefningarnefndar eru almennt nægilega vel rökstuddar



Heimild: Könnun VI, SA og Nasdaq Iceland vorið 2020.



5. Næstu skref

Hér að framan hefur verið tæpt á nokkrum þeirra álitaeftna sem upp hafa komið um tilnefningarnefndir hér á landi eftir að félög tóku í auknum mæli að stofna slíkar nefndir. Meðal þeirra er spurningin um hvort tilnefning stjórnarmanna verði í raun faglegr og gagnsærri. Að mati útgefenda standa rök til þess að svo sé enda benda rannsóknir og reynsla í öðrum löndum til þess. Þá er ljóst að íslensk fyrirtæki hafa í auknum mæli ákveðið að stofna slíka nefnd.

Ekki er langt síðan fyrirtæki hér á landi hófu að setja á fót tilnefningarnefndir, en líkt og fjallað var um í fyrri köflum eru þær enn í þróun. Samsetning fjárfesta hérlendis er vafalaust ólík því sem gengur og gerist í öðrum löndum. Til dæmis eru lífeyrissjóðir um þessar mundir umsvifamiklir fjárfestar í íslensku atvinnulífi og athyglin hefur því að sumu leyti beinst að þeim þegar álitamál er varða tilnefningarnefndir koma til umræðu.

Eitt álitamálanna varðar ákvörðunarvald hluthafa, en sumir telja að með tilnefningarnefndum sé vald hluthafa til að velja félagi sínu stjórn með einhverjum hætti skert. Því má ekki gleyma að í leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja er tekið mið af valdi hluthafa samkvæmt hlutafélagalögum til að hafa áhrif og taka ákvarðanir um starfsemi félaga, t.d. um það hvort stofnuð verði tilnefningarnefnd og þá hvernig starfsemi hennar verði háttáð og hvaða mörk henni verða sett. Því er það að miklu leyti undir hluthöfum íslenskra fyrirtækja, sem ákveðið hafa að stofna tilnefningarnefnd, að móta starfsemi hennar eftir aðstæðum félagsins. Því má síðan ekki gleyma að hluthafarnir kjósa á endanum stjórnarmennina og eru ekki bundnir af tillögum tilnefningarnefndar, líkt og fyrr greinir. Þá er mikilvægt að tryggja að tillögur tilnefningarnefnda liggja fyrir tímanlega fyrir aðalfund svo hluthafar hafi ráðrúm til að taka afstöðu til þeirra. Þá er þess að geta að í hlutafélagalögum eru tæki og tól sem gagnast geta smærri hluthöfum og veitt þeim minnihlutavernd. Í þessu sambandi hefur til dæmis verið fjallað um margfeldiskosningu.³²

Í umræðunni hefur komið fram það sjónarmið að þeir hluthafar sem leggja mikið upp úr því að fara að tillögum tilnefningarnefnda standi frammi fyrir takmörkuðum valkostum enda ber nefndinni að ganga úr skugga um að þeir einstaklingar sem tilnefndir eru séu ekki aðeins hæfir hver um sig, heldur þurfi þeir að huga að hagfelldri samsetningu stjórnarmanna. Þar af leiðandi þurfi að gera tillögu að hópi.³³ Í nýjstu uppfærslu leiðbeininganna er sá möguleiki einnig orðaður að tilnefningar-

³² Sjá c. lið 6. mgr. 63. gr. laga um hlutafélög nr. 2/1995.

³³ Þórunna Jónsdóttir. (2019, 5. febrúar). Tilnefningarnefndir – gagn eða ógagn. Fréttablaðið.

nefnd geti lagt til fleiri en eina mögulega samsetningu á stjórn. Mögulega er þetta til þess fallið að skapa fleiri valkosti fyrir hluthafa til að taka afstöðu til, en í sumum tilfellum hafa fagfjárfestar fest í starfsreglur sínar að fylgja tillögum tilnefningarnefndar nema við sérstakar aðstæður.

Leiðbeiningar um stjórnarhætti hér á landi eru áþekkar og í öllum meginatriðum sambærilegar því sem gengur og gerist á Norðurlöndunum. Því má síðan ekki gleyma að félög geta vikið frá tilmælum leiðbeininganna eftir því sem aðstæður þeirra þarfnast, þ.e.a.s. eftir því sem „fylgið eða skýrið“ reglan mælir fyrir um. Á Íslandi eru samt sem áður vísbendingar um að fyrirtæki veigri sér við að víkja frá leiðbeiningunum með skýringu. Inntak leiðbeininganna er að stjórnir fyrirtækja skoði með gagnrýnum hætti hvernig þeim þáttum sem leiðbeiningarnar taka á er komið fyrir hjá viðkomandi fyrirtæki og leggi sjálfstætt mat á hvort fyrirkomulagið er skynsamlegt eða réttlætjanlegt.

Ætla má að góðir stjórnarhættir, og tilnefningarnefndir þar á meðal, séu eitt þeirra atriða sem ákjósanlegt er að fyrirtæki tileinki sér í auknum mæli, ef tekið er mið af þróuninni í öðrum löndum, t.d. á Norðurlöndunum. Umsvif erlendra fjárfesta hér á landi hafa líka orðið til þess að kippur hefur komið í þróun stjórnarháttá. Líkt og fram kemur í ritinu getur mikill ávinningur verið fólgin í því að setja á stofn tilnefningarnefnd. Á heildina litið má segja að hann sé fólgin í auknu gagnsæi, greiðari aðkomu allra hluthafa og auknum líkum á því að hluthafafundur taki upplýsta ákvörðun þegar kemur að stjórnarkjöri. Jafnvel þótt enn séu nefndirnar í þróun hér á landi, liggur nú fyrir mikilvæg reynsla sem getur nýst vel til framtíðar.

