

Innri Endurskoðunardagur 2010

FIE – 7. maí 2010

Stjórnarfar fyrirtækja

Ragnar Önundarson

1

Glæstar vonir

Alþjóðleg umræða um Stjórnarfar fyrirtækja hafin 2003

- Fjármálahneyksli og alþjóðavæðing fyrirtækja og vaxandi alþjóðleg samkeppni fyrirtækja knúðu umræðuna (Enron 2001)
- Hagsmunaðilar, bæði alþjóðlegar stofnanir og innan flestra ríkja, knúðu á um bætta stjórnarhætti í viðskiptalífinu og settu viðmið.

2

Glæstar vonir

Aðskilnaður félags og eigenda

- Markmið að efla traust hluthafa / fjárfesta til stjórnkerfis hlutafélaga og stjórnenda þeirra
- Með þátttöku í hlutafélagi afsölum við okkur beinum ráðstöfunarrétti yfir eignum okkar í formi hlutafjár
- Stjórnendum er falið að fara með þessar eignir

3

Glæstar vonir

Hætta á hagsmunaárekstrum

- Stjórnendur hlutafélaga hafa oft aðra hagsmuni en hefðbundna eigenda-hagsmuni, sem getur leitt til hagsmunaárekstra
- Hættan er eykst með dreifðu eignarhaldi

4

Glæstar vonir

Hætta á hagsmunaárekstrum

- Ef einn stór hluthafi ræður ferðinni þá búa stjórnendur oftast við aukið aðhald og eftirlit
- Gæta þarf þá hagsmuna minni hluthafa á móti
- Allt snýst þetta um að hemja græðgi

5

Glæstar vonir

Inntak umræðunnar

- Hvernig á að haga tengslum hluthafa við stjórnendur, sem móta stefnu félags taka flestar ákvarðanir ?
- Á hagar hluthafa að vera ráðandi ?
- Áður var einnig litið til annarra hagsmunaáðila, t.d. starfsmanna, lánveitenda, neytenda og samfélags (stakeholders)

6

Glæstar vonir

Inntak umræðunnar

- Stjórnarfar hlutafélaga hafði í seinni tíð beinst einkum að hagsmunum hluthafa, þ.e. hvernig tryggja megi þeim sem mestan arð af fjárfestingu sinni
- Að baki liggur það viðhorf að fyrirtæki sem eru rekin með hagsmuni hluthafa að leiðarljósi skili jafnframt mestum ávinningi fyrir aðra.

7

Glæstar vonir

Almennt óskuldbindandi viðmið

- Viðmið um stjórnarhætti innan einstakra ríkja hafa almennt ekki verið leidd í lög
- Leitað að alþjóðlegu samræmi án laga
- Reynt að tryggja gagnsæi til að hluthafar og aðrir hagsmunaaðilar geti lagt sitt mat á og brugðist við

8

Glæstar vonir

Mikilvægustu álitæfningin

- Staða hluthafa,
- samspil hluthafa, stjórnar og stjórnenda,
- hlutverk og þýðing hagsmunaðila,
- upplýsingagjöf og gagnsæi,
- hlutverk og ábyrgð stjórnar,
- samsetning stjórnar,
- þóknun stjórnenda,
- áhættustýring og
- innra eftirlit

9

Glæstar vonir

Mikilvægustu álitæfningin

- Áhersla á eftirlitshlutverk stjórnar, hæfni og sjálfstæði stjórnarmanna, m.a. til að koma í veg fyrir hagsmunarárekstra
- Bent á að hagnaðarhlutdeild stjórnarmanna geti raskað eftirliti og því mælt með að þeir sem skipa félagsstjórn séu ekki á afkomutengdum launum

10

Glæstar vonir

Mikilvægustu álitæfningin

- Að gagnsæi ríki um öll atriði hagnaðar-hlutdeildarkerfa og að hluthafafundur samþykki kerfið
- Sé ráðandi hluthafi í félagi skuli félagsstjórn vera meðvituð um að gæta hags allra hluthafa
- Ráðandi hluthafi gegni ekki stöðu stjórnarmanns og framkvæmdastjóra samtímis

11

Glæstar vonir

Frumkvæði kom frá aðilum markaðarins

- Landssamtök lífeyrissjóða beittu sér fyrir umræðu og létu þýða OECD-viðmiðin
- Viðskiptaráð Íslands gaf út leiðbeiningar um hvernig fyrirtæki geta mótað sín eigin viðmið
- Kauphöll Íslands setti reglur um upplýsingaskyldu um launakjör stjórnenda og hvatti til birtingar gagna, til að jafna aðgengi að upplýsingum

12

Glæstar vonir

Alþjóðleg viðmið

- OECD gaf út skýrslu um stjórnkerfi fyrirtækja 1999
- Reglurnar taka mið af almenningshlutafélögum, til leiðbeiningar fyrir kauphallir, fjárfesta, félög og fleiri
- OECD-viðmiðin eru þverþjóðleg og taka mið af mismunandi aðstæðum

13

Glæstar vonir

Skoðun stjórnarháttar var talin brýn héraendis

- Mikilvægt var talið að stjórnun félaga og áhrif hluthafa væri þannig háttað að arður og þjóðfélagslegur ávinningur yrði sem mestur
- Huga þyrfti að íslenskum aðstæðum, þ.á.m. eignarhaldi, stofnanafjórðingum og lögbundu stjórnkerfi íslenskra hlutafélaga
- Hvorki var talið hægt að yfirfæra erlend viðmið óbreytt né sjálfgefið að reglur sem settar höfðu verið í nágrenni, þar sem voru fleiri og stærri félög og þróaðri markaðir, hentuðu íslensku viðskiptalífi

14

Glæstar vonir

Samt hálf-amerískt stjórnarfar ?

- Með "starfandi stjórnarformanni" er mikilvægasta þætti eftirlits kippt úr sambandi
- Ákvörðun um slík "völd án ábyrgðar" hlýtur að vera stjórnar
- Stjórnarmenn kunna að verða persónulega ábyrgir fyrir afleiðingum slíkrar ákvörðunar
- Erfitt kann að reynast að meta "það tjón sem sannanlega má af leiða".
- Í Ameríku er ólíkt lagaumhverfi. Stjórnendur þar bera persónulega refsí- og skaðabótaábyrgð, í alvöru !

15

Brostnar vonir

George Bernard Shaw

- "The road to hell is paved with good intentions"

Verr fór á Íslandi en annars staðar

- Hver var munurinn ?

"Jörfagleði" og "hrunadans"

- Algleymi
- Ríkjandi hugmyndafræði bannaði efasemdir
- Þöggun
- Krafa um sjálfsritskoðun

16

Siðferði er ómissandi

- Þeir sem halda hund vita að það þarf að setja honum ófrávikjanlegar og sjálfum sér samkvæmar reglur
 - Er slíkt nóg á framkvæmdastjóra ?
 - Er nóg þeir læri reglur utanbókar, eins og páfagaukar ?
- Flest fólk hefur dómgreind og samvisku
 - Gengið er út frá að allir hafi þessa eiginleika
 - Siðlausir og siðblindir njóta fullra mannréttinda, þeir ólnboga sig áfram, vilja líka vera framkvæmdastjórar, komast í aðstöðu !

17

“Löstur er ekki glæpur”

Ríkjandi hugmyndafræði

- Krafðist afskiptaleysis og hlutleysis ríkisvaldsins
 - Afskiptaleysi styður aðgerðaleysi
 - Hlutleysi gefur ábyrgðarleysi svigrúm
- Þoldi ekki siðapostula
 - “Forræðishyggja” var vel heppnað nýyrði
 - Krafðist sjálfsritskoðunar
 - “Greed is good”

18

“Löstur er ekki glæpur”

Í öllum viðskiptum er gagnaðili

- Seljendur sem gera út á “lesti” (t.d. fíkn) kaupenda í viðskiptum fremja margir glæpi
- Græðgi er annar löstur sem leiðir stundum til glæpa
- Eiga sjálfvaldar “dyggðir” að vera óhagstæðar hluthöfum sumra félaga ?
- Við verðum samt að leggja rækt við siðferði, jafnvel tilneydd, í ljósi reynslunnar

19

Siðareglur og traust

Krísa er tækifæri

- Greina ber ástæður hrunsins
- Frelsi er lykill hagsældar og farsældar
 - “Ef það er ekki bannað þá er það leyft”
 - Einkarekstur aukinn, samneysla svelt
 - Fært yfir á óskyld svið samfélagsins ?
 - “Frelsi með ábyrgð”

20

Siðareglur og traust

Frelsi með ábyrgð kallar á siðferði

- Hagnaðarvonin er drifkraftur í viðskiptalífinu, en hún getur líka gengið of langt, – orðið taumlaus græðgi
- Við stundum ekki viðskipti til að gera góðverk heldur þurfa báðir aðilar að hagnast

21

Siðareglur og traust

Tvær kenningar hafa lengi tekist á

- Að ábyrgð fyrirtækja sé að hámarka hag hluthafa sinna
 - Stjórnendur þurfi jafnan að hafa í huga við hámerkun hags hluthafa að halda sig innan ramma laganna og virða leikreglur
- Að greina megi ólíka hagsmunaaðila í tengslum við ábyrgð félaga. Gæta þurfi jafnvægis þeirra á meðal

22

Siðareglur og traust

Tvær kenningar hafa lengi tekist á

- Hvort hefur banki t.d. meiri skyldur gagnvart þeim sem eiga sparifé sitt í honum eða þeim sem eiga bankann ?
- Ef stjórnendur bankanna hefðu staðið sig í að gæta hags (allra) hluthafa sinna hefðu innlánin og lántökurnar fylgt með og staðist, - og ekkert hrun

23

Traust og sérhagsmunir

Markaðsbúskapur

- Adam Smith hefur gjarnan verið borinn fyrir því að manneskjan sé í grunninn sjálfselsk
- Það leiði oftast til bestrar útkomu að hver hugsi um að hámarka eigin hag

24

Traust og sérhagsmunir

Markaðsbúskapur

- Honum var samt umhugað um dyggðir eins og mannúð, réttlæti, örlæti og hvernig samfélagið ætti að bregðast við t.d. fátækt og atvinnuleysi
- Að mati Smith þurfti sterkt ríkisvald sem gæti veitt þá þjónustu sem markaðurinn megnaði ekki
- “Frelsi með ábyrgð”

25

Traust og sérhagsmunir

Markaðsbúskapur

- “Milton Friedman einn höfuðpaur nýfrjáls-
hyggjunnar: „Samfélagsleg ábyrgð fyrir-
tækja er aðeins ein – að nýta auðlindir sínar
og taka þátt í verkefnum sem eru til þess
fallin að auka hagnað þeirra, svo lengi sem
þau halda sig við leikreglur, þ.e.a.s. taka
þátt í opinni og frjálsri samkeppni án
blekkinga eða svika.“
- “Frelsi með ábyrgð”

26

Traust og sérhagsmunir

Markaðsbúskapur (EFTA og EES)

- Félagsleg ábyrgð og skyldur voru lengi áberandi í íslensku viðskiptalífi
- Viðskiptalífið lagði mikið fram til menningar og velferðarmála
- Bestu fyrirtækin lögðu mest fram

27

Siðareglur og traust

Lög og aðrar reglur

- Íslendingar líta almennt ekki á það sem lofsvert að fylgja lögum – það er bara lágmarkskrafa samfélagsins
- Lögin ná aldrei yfir allt það sem kann að vera ámælisvert – “Löglegt en siðlaust”
- Eru lögbrot einkamál á Íslandi, nema upp komist ?

28

Siðareglur og traust

Lög og aðrar reglur

- Skráðar siðareglur eða lög verða upphaf og endir umræðunnar (“Engin lög voru brotin”)
- Við leggjum of mikla áherslu á skrifaðar reglur í stað þess að efla dómgreind og siðferði.
- Áður fyrr lauk enginn háskólaprófi án undirstöðumenntunar í siðfræði og hugmyndasögu (“fílan”)

29

Siðareglur og traust

Lög og aðrar reglur

- Siðareglur geta verið vegvísir og eftl dómgreind, en aðeins ef við viljum og kjósum
- Framkvæmdastjórar eru gerandinn, þeim duga ekki einfaldar reglur að læra utanbókar
- Lífsreynsla, sérstaklega erfið viðfangsefni eða þjáningar sem ekki hafa brotið fólk, styrkja það
 - Er hún til staðar? Lífsreynsla er oftast aldurstengd

30

Sígild sannindi

Engra annarra kosta er vöi

- Hættum að "fara hjá okkur" sé minnst á dyggðir og lesti
- Gerum siðfræði að viðfangsefni allra skóla
- Skyldum stúdenta til að læra fleira en þeir vilja (gamla góða "fílan")
- Veljum framkvæmdastjóra sem hugsa líka um "það sem mölur og ryð fær eigi grandað"

31

Dyggðin "varfærni"

- Góðir bílstjórar, skipstjórar, flugstjórar o.s.frv. fara allir varlega. Af hverju ættu góðir banka- og framkvæmdastjórar ekki að gera það líka ?

32

Dyggðin "varfærni"

- Maður sem kaupir fullkornasta og öruggasta bíl sem völ er á, en ekur svo eins og asni, er asni:
 - Bankar og stór fyrirtæki byggðu upp innra eftirlit með ærinni fyrirhöfn og kostnaði. Endurskoðendur settu traust sitt á það. Innri endurskoðun og regluvarsla voru svelt.
 - Áhættustýringardeildir bankanna höfðu á að skipa sérfræðingum af öllu tagi. Forstöðumenn þessara deilda fengu mikla kauprétti og bónusa og voru með því keyptir til að vera áhættusæknir
 - Æðstu stjórnendur sniðgengu stjórnskipulag (t.d. lánanefndir) og gerðu ótrúlega hluti, ekki síst á síðustu metrunum. Margt refsivert að líkindum

33

Fleira sem brást

- Reglur eru ekki nóg, fremur en lög. Þær rykfalla
 - Siðferði verður seint bundið í lög
 - Siðferði kemur ekki af sjálfu sér
- Refsivert athæfi varð algengt eftir að menn misstu stjórn á aðstæðum. Bændir til siðblindu
- Kaupréttir gera hagsmuni stjórnenda ekki eins og hluthafa. Réttindum eiga að fylgja skyldur.
- Bónusar mega ekki vera auðteknir og óljóst tengdir hag hluthafa. Hlutfjáreign og jafnvel hófleg lántaka til slíkra kaupa gera hagsmuni stjórnenda eins og hluthafa
- Stjórnarmenn gættu ekki hags minni hluthafa

34

Fleira sem brást

- “Skuggastjórnendur” urðu til. Aðaleigandi utan stjórnar réði för. Refsivert
 - Bjarni Ármannsson samdi t.d. við Jón Ásgeir (sem var utan stjórnar) um starfslok sín, skv. viðtali í Mbl.
- Lífeyrissjóðir settu sér reglur en brugðust ekki við
- Viðskiptaráð Íslands gaf út leiðbeiningar en brást ekki við (sbr. yfirlýsingin 2007 um að við séum öðrum fremri)
- Kauphöll Íslands sem setti reglur um upplýsinga-skyldu lét ekki að sér kveða
- Yfirtökunefndin var hundsuð og undi því !

35

Það sem brást

- “Ef maður bara geymir málin nógu lengi er eins og þau leysist af sjálfu sér”
 - Ráðuneytisstjóri Fjármálaráðuneytis á 20. öld.
- Stjórnsýslulögin leggja mönnum svo ríkar skyldur á herðar um rannsóknarskyldu, hófsemi, hlutlægni, jafnræði o.s.frv. ... að vandræðaminnst er að gera ekkert
 - Ráðherrar voru farnir að biðja Ríkisendurskoðun um “grænt ljós” fyrirfram
 - Lögum stutt aðgerðaleysi ?

36

Það rann ekki í þeim blóðið

- Lán umfram 25% af eigin fé til einstaks aðila og skyldra aðila eru refsivert athæfi.
- Flestir helstu eigendur banka voru komnir yfir mörkin í öllum bönkum
- Eitt bréf, kæra, til ríkissaksóknara við fyrsta brot hefði haft mikil áhrif
- Valdstjórnin á að víkja stjórnendum banka frá gerist þeir sekir um refsivert athæfi
- FME á eins og aðrir "armar laganna" að vera utan við svið Stjórnsýslulaga

37

Lærdómur

Þrískipting valds er líka í hlutafélögum

- Stjórn = löggjafarvald
- Framkvæmdastjóri = framkvæmdavald
- Endurskoðun = dómvald

Sama gildir eins og um landstjórnina

- Löggjafarvaldið á að vera æðst, ekki bara í orði kveðnu
- Framkvæmdavald og dómvald eiga að vera jöfn, ekki bara í orði kveðnu

38

Takk !

- Viðauki um siðfræði í viðskiptum
- 10 glærur

39

Forn og ný sannindi

Salvör Nordal á fundi með lífeyrssi.

- “Af þeim sökum geta skráðar siðareglur eða lagareglur, svo góðar sem þær eru til síns brúks, ekki leyst siðferði okkar og dómgreind af hólmi. Við þurfum að hafa hugrekki til að hlusta á okkar eigin innri rödd
- Í þessu felst vandi – en líka leyndar-dómur - þess að vera manneskja”

40

Forn og ný sannindi

Salvör Nordal á fundi með lífeyrssi.

- “Af þeim sökum geta skráðar siðareglur eða lagareglur, svo góðar sem þær eru til síns brúks, ekki leyst siðferði okkar og dómgreind af hólmi. Við þurfum að hafa hugrekki til að hlusta á okkar eigin innri rödd
- Í þessu felst vandi – en líka leyndar-
dómur - þess að vera manneskja”

41

Forn og ný sannindi

Snorri Sturluson (í formála að Eddu)

„Og svo sem þar (í Asíu) er jörðin fegri og betri öllum kostum en í öðrum stöðum, svo var og mannfólkið þar mest tignað af öllum giftunum, spekinni og aflinu, fegurðinni og alls konar kunnustu”

42

Forn og ný sannindi

Snorri Sturluson (í formála að Eddu)

„Og svo sem þar (í Asíu) er jörðin fegri og betri öllum kostum en í öðrum stöðum, svo var og mannfólkið þar mest tignað af öllum giftunum, spekinni og aflinu, fegurðinni og alls konar kunnustu“

43

Forn og ný sannindi

Þau virðast sammála !

- Salvör: Siðferði–dómgreind–hugrekki
- Snorri: Fegurð – speki – afl

44

Forn og ný sannindi

Þau virðast sammála !

- Salvör: Siðferði–dómgreind–hugrekki
- Snorri: Fegurð – speki – afl

- Pýþagóras f. 574 f. Kr.
Samviska - Skynsemi - Skap

45

Forn og ný sannindi

Þau virðast sammála

- Salvör: Siðferði–dómgreind–hugrekki
- Snorri: Fegurð – speki – afl
- Pýþagóras f. 574 f. Kr.
Samviska–Skynsemi–Skap

- Nútíma sálfræði um þrjár hliðar sálarlífsins:
Siðræna- Rökræna- Tilfinninglega

46

Forn og ný sannindi

Þau virðast sammála

- Salvör: Siðferði – dómgreind – hugrekki
- Snorri: Fegurð – speki – afl
- Pýþagóras f. 574 f. Kr.
Samviska – Skynsemi – Skap
- Sálfræðin um þrjár hliðar sálarlífsins:
Siðræn – Rökræn – Tilfinningaleg

47

2500 ára gömul sannindi

Ef "lestir" eru vandamál, þá eigum við að huga að "dyggðum"

- Á grundvelli þessara þriggja eiginleika, Samvisku, Skynsemi og Skaps, má að mati Pýþagórasar reisa "dyggðir"

48

Pýþagóras

Reisa má dyggðir á grundvelli ...

... meðfæddra eiginleika ...

- Samvisku, Skynsemi og Atorku,

... **sem eru ...**

... áunnir eiginleikar ...

- Fegurð, Viska og Styrkur

– Fegurð og Kærleikur eru það sama

49

Sígild sannindi

Reisa má dyggðir á grundvelli ...

- Samvisku, Skynsemi og Atorku,

... sem eru ...

- **Kærleikur, Viska og Styrkur**

... einmitt það sem skorti !

Ábyrgðarleysi og aðgerðaleysi samrýmist ekki þessu

50