



# Lífið er eins og konfektkassi

Morgunfundur FIE 15. nóvember 2017

Hrafnhildur S Mooney  
Sérfræðingur í stjórnarhátum



FJÁRMÁLAEFTIRLITID

THE FINANCIAL SUPERVISORY AUTHORITY, ICELAND

1. Fjármálaeftirlitið - hlutverk og markmið
2. Áhættumiðað eftirlit
3. Framkvæmd eftirlits með stjórnarháttum
4. Mat á skilvirkni og starfsemi stjórnar
5. Mat á fyrirtækja- og áhættumeningu

# Hlutverk og markmið

## Viðhalda

- Hlítni við lög og reglur
- Heilbrigði, öryggi og skilvirkni í starfsemi fyrirtækja á fjármálamarkaði

## Stuðla að

- Fjármálastöðugleika
- Skilvirkum og traustum fjármálamarkaði

## Vernda

- Hagsmuni viðskiptavina fyrirtækja á fjármálamarkaði og almennings



# Hverjir eru eftirlitsskyldir aðilar (EA)?

## EFTIRLITSSKYLDIR AÐILAR

Bankar

Sparisjóðir

Lánafyrirtæki

Rafeyrisfyrirtæki

Verðbréfafyrirtæki

Verðbréfamiðlanir

Innheimtuaðilar

Kauphallir og aðrir  
tilboðsmarkaðir  
Verðbréfamiðstöðvar

Rekstrarfélög verðbréfasjóða  
Verðbréfasjóðir  
Fjárfestasjóðir  
Fagfjárfestasjóðir

Lífeyrissjóðir  
Vörsluaðilar séreignarsparnaðar

Vátryggingafélög  
Vátryggingamiðlarar

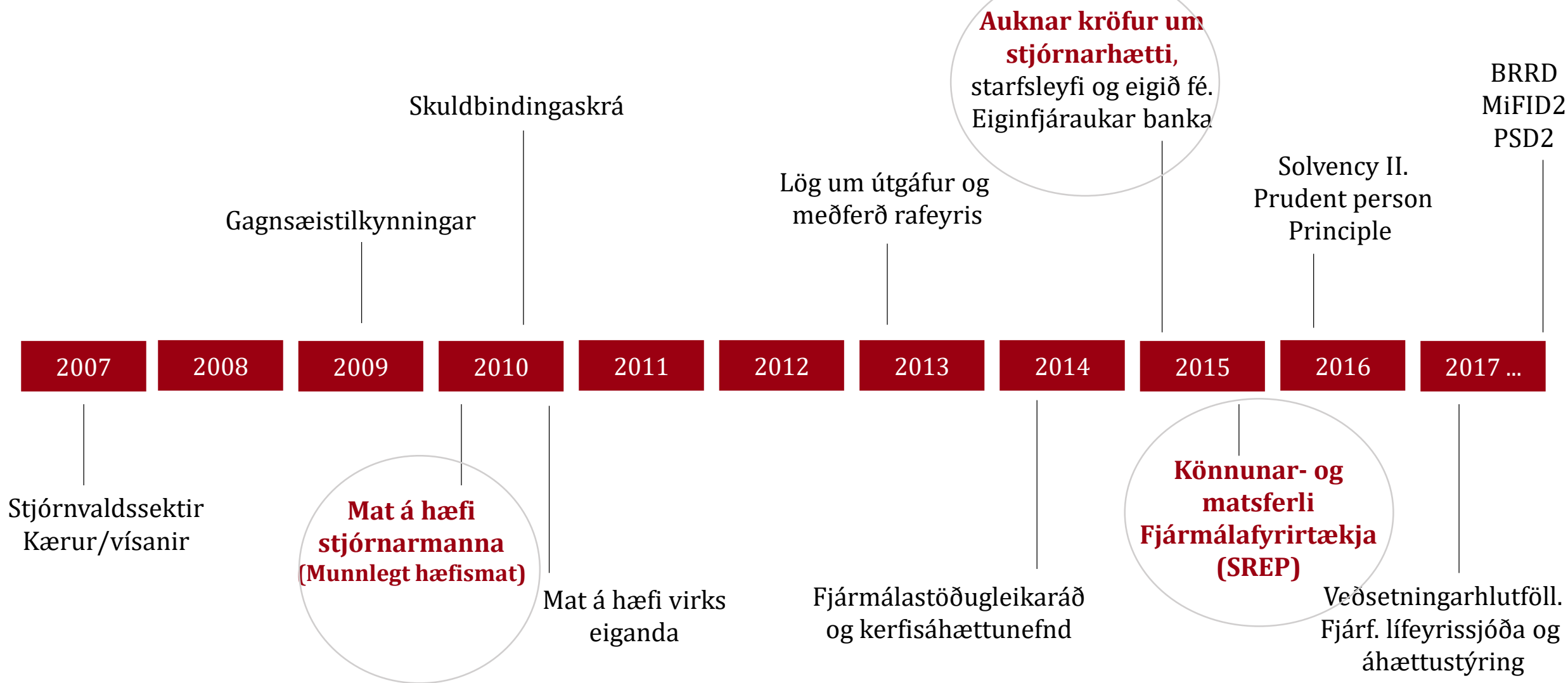
Íbúðalánasjóður

Tryggingarsjóður  
innistæðueigenda og fjárfesta

Tryggingarsjóður sparisjóða



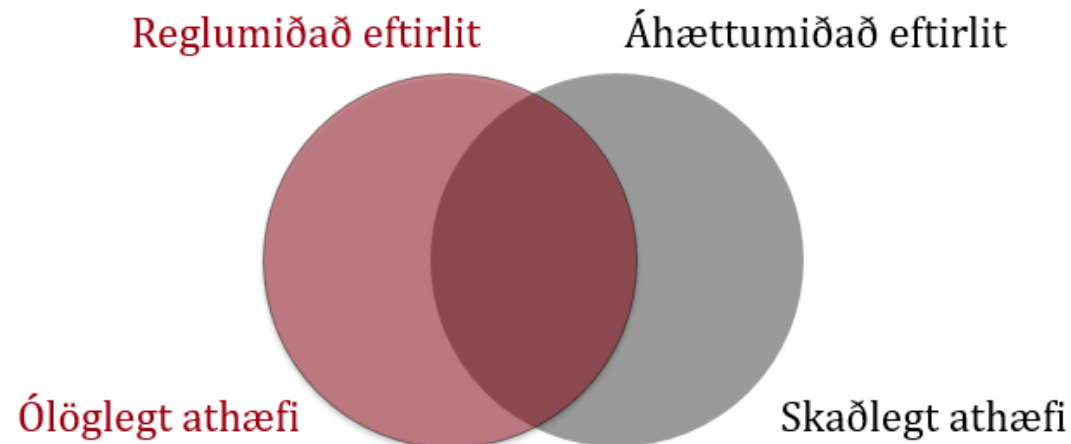
# Dæmi um aukin verkefni og breytt hlutverk síðan 2007



# Ný nálgun við framkvæmd eftirlits

## Áhættumiðað og framsýnt

- › Eftirlitsskyldum aðilum skipt upp í áhrifavægisflokka
- › Kerfisbundið og heildstætt mat á áhættu í starfsemi eftirlitsskyldra aðila
  - Áhersla á að greina, fylgjast með og milda núverandi og mögulegri áhættu
  - Koma auga á skaðlega hvata og háttsemi
  - Virk samskipti
  - Tímanleg inngríp og kröfur um úrbætur
- › Forgangsröðun verkefna og umfang eftirlits ræðst af **áhrifavægi** og **áhættumati**



# Heildaráhættumat

- › Lagt mat á hvernig EA meðhöndla áhættu í starfseminni
  - › Nær til allra áhættuþátta – áherslur breytilegar á milli ára
    - Reglubundin gagnaskil (td. ársreikningur, viðskiptaáætlun, skýrslur innri/ytri endurskoðenda)
    - Þemaskoðanir, vettvangsathuganir, off-site
    - Samskipti við EA
- ⇒ Niðurstaðan er heildstæð mynd af starfsemi eftirlitskyldra aðila
- ⇒ FME kemur á framfæri athugasemdum, ábendingum og úrbótakröfum
- ⇒ Eftirfylgni



# Aukin áhersla á samskipti við EA

Í samræmi við áhrifavægi og áhættumat eru regluleg viðtöl við:

- › Meðlimi stjórnar og undirnefnda
- › Forstjóra
- › Framkvæmdastjóra fjármálasviðs (CFO)
- › Framkvæmdastjóra/forstöðumann áhættustýringar (CRO)
- › Innri endurskoðanda
- › Regluvörð
- › Tryggingastærðfræðing (vátryggingafélög)
- › Ytri endurskoðendur (Leiðbeinandi tilmæli nr. 4/2015 um samskipti FME og ytri endurskoðenda eftirlitsskyldra aðila)





# Stjórnarhættir - lög og viðmiðunarreglur

- Töluverðar breytingar á lögum um fjármálafyrirtæki og váttryggingafélög
  - > Aukin áhersla á hlutverk stjórnar, áhættumenningu og áhættustýringu
- Takmörkuð löggjöf fyrir lífeyrissjóði (engar viðmiðunarreglur)
  - > Ný reglugerð um eftirlitskerfi með áhættu lífeyrissjóða (ágúst 2017)
- Fjármálaeftirlitið framkvæmir mat á stjórnarháttum og innra eftirliti í samræmi við:
  - > Viðmiðunarreglur Evrópsku bankaeftirlitsstofunarinnar (EBA) um innri stjórnarhætti (GL44) frá 2011 innleiddar með leiðbeinandi tilmælum Fjármálaeftirlitsins nr. 1/2016
    - EBA hefur gefið út endurskoðaðar viðmiðunarreglur með hliðsjón af nýjum lögum um fjármálafyrirtæki (CRD IV) sem taka gildi 30. júní 2018, bæði hér og erlendis. (Verða birtar á [www.fme.is](http://www.fme.is))
  - > Viðmiðunarreglur Evrópsku váttryggingaeftirlitsstofnunarinnar (EIOPA) um stjórnkerfi váttryggingafélaga birtar á heimasíðu Fjármálaeftirlitsins 4. október 2017
  - > Meginreglur Basel nefndarinnar um stjórnarhætti banka (2015)



# Mat á stjórnarháttum (bankar\*)

## 1. Innra skipulag

- › Gagnsætt og öflugt innra skipulag þar sem hlutverk og ábyrgð eru skilgreind og skýr
- › Áhættustefnur til að greina og forðast hagsmunaárekstra
- › Gagnsæi, bæði innan fyrirtækis og utan gagnvart hluthöfum, viðskiptavinum osfrv.
- › „know-your-structure“

## 2. Skilvirkni og starfsemi stjórnar (þ.m.t. samsetning stjórnar)

## 3. Fyrirtækja – og áhættumenning

## 4. Kaupaukakerfi og starfskjarastefna

## 5. Umgjörð áhættustýringar

## 6. Innra eftirlitsumhverfið (þ.m.t. innri endurskoðun)

- › Sjálfstæðar eftirlitseiningar, hlutverk og ábyrgð skýr, gagnsæ ákvörðunartaka
- › Þriggja þrepa varnarlíkanið (3 lines of defence)

## 7. Upplýsingatæknikerfi

## 8. Viðbúnaðaráætlun

---

\*í samræmi við könnunar- og matsferli (e. Supervisory Review and Evaluation Process, SREP)



# Skilvirkni og starfsemi stjórnar

- er stjórnin skilvirk og starfar í samræmi við skilgreint hlutverk sitt?

- > Við skoðum meðal annars
  - Fundargerðir stjórnar og undirnefnda
  - Sjálfsmat stjórnar
  - Stefnur stjórnar
  - Starfsreglur og stjórnarháttayfirlýsingu
- > Við tökum viðtöl við stjórnarformann/stjórnarmeðlimi
- > Við leitum svara við ýmsum spurningum
  - Endurspegla fundargerðir það sem fer raunverulega fram á fundum? (t.d. álitamál, umræður og forsendur ákvarðana)
  - Hvernig fer ákvörðunartaka fram? Eru tillögur almennt samþykktar?
  - Bregst stjórn við „rauðum ljósum“ í starfseminni? (td. úr skýrslum innri/ytri eftirlitsaðila)
  - Er upplýsingagjöf frá stjórnendum „viðeigandi“? (mikil/lítill/auka- vs. aðalatriði)
  - Er stjórn að sinna eftirlitshlutverki sínu?
  - Spyr stjórn gagnrýnna spurninga og hefur skoðanir á tillögum, útskýringum og upplýsingum frá stjórnendum?
  - Eyðir stjórn viðeigandi tíma í að ræða helstu áhættuþætti, áhættuvilja, innra eftirlit osfrv.?
- > Við miðlum niðurstöðum okkar til stjórnar og gerum kröfur um úrbætur ef við á

# Fyrirtækja- og áhættumenning

- › Mikil áhersla og aukin meðvitund um mikilvægi „góðrar“ fyrirtækja- og áhættumenningar
- › Gildi og viðmið um samræmda háttsemi og siðferði eru grundvallarþættir í menningu fyrirtækis.
- › Menning getur verið ólík á milli sviða/deilda fyrirtækisins
- › Góður mórall eða stemming er ekki staðfesting á „sterkri“ fyrirtækja- og áhættumenningu
- › Mikilvægt að gildi séu skjalfest og skráð í starfs- og siðareglum og tengd viðmiðum í starfskjarastefnu og víðtækari markmiðum fyrirtækisins
- › Ekki fullnægjandi að reglur og viðmið séu til staðar ef þau endurspeglast ekki í hegðun, viðhorfi, daglegum venjum og vinnubrögðum starfsmanna
- › Árangursrík innleiðing gilda stuðlar að sterkari fyrirtækja- og áhættumenningu

# Fyrirtækja- og áhættumenning

- › Stjórn og stjórnendur eru ábyrgir fyrir menningu fyrirtækisins
  - › Þeir ákveða hvaða viðmið, hegðun og háttsemi er boðleg og verðlaunuð
  - › Áhersla á að þróa og miðla til starfsmanna fyrirtækjamenningu sem stuðlar að heilindum, góðu siðferði og hlítingu við lög og innri/ytri reglur og yfirlýst viðmið og markmið fyrirtækisins
  - › Áhersla stjórnenda á hegðun og menningu þarf að vera viðvarandi og stöðug (ekki stutt átaksverkefni!)
  - › Forstjóri er mikilvægasti boðberi „góðrar“ menningar – leading by example
- › Menning fyrirtækis endurspeglar áherslu stjórnar/stjórnenda á skilvirkni og gæði innra eftirlits

# Mat á fyrirtækja- og áhættumenningu

## Hvað gerum við?

### > Við skoðum meðal annars

- Starfs- og siðareglur
- Stefnur stjórnar
  - Td. áhættustefna, samfélagsleg ábyrgð, umhverfisstefna
- Stjórnarháttayfirlýsingu
- Gildi
- Sjálfsmat stjórnar
- Handbækur fyrir starfsmenn
- Skýrslur innri eftirlitseininga (regluvarsla, innri endurskoðun, áhættustýring)
- Niðurstöður athugana FME

### > Viðtöl/samtöl við ýmsa aðila innan fyrirtækisins

# Fyrirtækja- og áhættumening

## > Við leitum svara við ýmsum spurningum

- Er skýrt hver ber ábyrgð á eftirliti með hlítingu við starfs- og siðareglur? Er eftirlitið viðbragðseftirlit eða próaktívt?
- Er mikið um áminningar til starfsmanna?
  - Þarf ekki að vera neikvætt – þarf að skoða hvort raunverulegt próaktívt eftirlit sé til staðar
- Er eitthvað um innri tilkynningar um misferli? (eru starfsmenn vísvitandi „blindir“?)
- Er menning ólík á milli deilda og lituð af áherslum, hegðun og viðhorfi stjórnanda viðkomandi deildar?
- Er jákvætt við horf til mannlegra mistaka? (koma þá fyrr fram, tímanlegt inngríp og ýtir undir að lært sé af þeim)
- Fá starfsmenn reglulega fræðslu um starfs- og siðareglur, mikilvægi innra eftirlits osfrv?
  - Eru þetta átaksverkefni eða er áhersla og eftirfylgni stöðug, viðvarandi og sýnileg?

# Slæm fyrirtækja- og áhættumenning/innra eftirlit

## Helstu einkenni

- Hlutverk og ábyrgð ekki skýr
- Ábyrgð mjög dreifð
- Óljósar heimildir til ákvarðanatöku- svigrúm fyrir mistúlkun reglna
- Slæm háttsemi/frávik frá reglum viðgangast án aðgerða stjórnenda
- Of mikil áhersla á skammtímamarkmið
- Stjórnandi mjög ráðandi
- Starfsmenn ekki meðvitaðir um tilurð starfs- og siðareglna
- Mikil áhersla á skjalfestingu en lítil eða engin á innleiðingu (mjög algengt!)
- Starfsmenn ekki meðvitaðir um hlutverk sitt í innra eftirliti, sérstaklega ábótavant í 1. varnarlínu – skortu á „ownership“
- Umbun og stöðuhækkanir ekki í samræmi við yfirlýst gildi og viðmið





# Fyrirtækja- og áhættumenning

Niðurstöður, úrbótakröfur og eftirfylgni

## Dæmi um athugasemdir/ábendingar

- > Áhersla stjórnenda á mikilvægi innra eftirlits og góðrar fyrirtækja- og áhættumenningar ábótavant.
- > Takmörkuð áhersla á stjórnendaeftirlit og hlutverk og ábyrgð starfsmanna í 1. varnarlínu í innra eftirliti
- > Skortur á frumkvæðiseftirliti á fylgni við siða- og starfsreglur
- > Ábyrgð á eftirliti á fylgni við siða- og starfsreglur óskýr eða alls ekki skilgreind
- > Athugasemdir og ábendingar frá innri og ytri eftirlitsaðilum fá ekki nægilega athygli og vægi hjá stjórn og stjórnendum

# Fyrirtækja- og áhættumenning

Niðurstöður, úrbótakröfur og eftirfylgni

## Dæmi um úrbótakröfur

- > Farið fram á áætlun um úrbætur til að efla áhættuvitund starfsmanna og virkni innra eftirlits
- > Kröfur um aukna, viðvarandi og reglulega fræðslu á starfs- og siðareglum
- > Farið fram á að komið sé á samræmdu, skilvirku og skjalfestu verklagi við eftirfylgni úrbótakrafna allra eftirlitsaðila.

**Eftirfylgni sérstaklega mikilvæg og hún þarf að vera stöðug og viðvarandi af hálfu FME**



# Fyrirtækja- og áhættumening

## Gott að hafa í huga

- > Gæði og skilvirkni innra eftirlits og fyrirtækja- og áhættumeningar eru samofnir þættir
- > Mikilvægt að litið sé á breytingu eða „úrbætur“ á menningu sem lykilþátt í stefnumótandi árangri en ekki sem „add-on“ eða sjálfstætt verkefni
- > Árangurríkast ef aukin áhersla á góða fyrirtækja- og áhættumeningu kemur innan frá
- > Flest fyrirtæki eru með skjalfest gildi, siðareglur, stefnur og yfirlýst viðmið um hvernig fyrirtæki þau vilja vera. Áskorunin felst í að eftir þeim sé farið.
- > Menningin á að endurspeglar „svona erum við“ en ekki „svona viljum við vera“

Ef þið hafið áhuga á að kynna ykkur betur áhættu- og fyrirtækjameningu og hvernig má bæta hana á árangursríkan hátt:

[Banking conduct and culture –Group of Thirty \(2015\)](#)



# Áherslur 2016-2020

