



# STJÓRNARHÆTTIR OG INNRI ENDURSKOÐUN

ROKKMESSA FÉLAGS UM INNRI ENDURSKOÐUN

19. MARS 2026

HELGA HLÍN HÁKONARDÓTTIR



# HELGA HLÍN HÁKONARDÓTTIR HDL STOFNANDI OG RÁÐGJAFI HJÁ STRATEGÍU

## STJÓRNARSETA

2024-	Stjórnarformaður AP Þrif.
2023-	Íslandsbanki. Formaður áhættunefndar og sit í stjórnarháttá- og mannauðsnefnd.
2023-	Rue de Net. Var einnig ritari stjórnar og lögfræðilegur ráðgjafi frá 2018.
2013-	Stofnandi og formaður stjórnar Strategíu ehf.

## FYRRI STJÓRNARSTÖRF

2000-2003	Stjórnarformaður mark.is.
2000-2003	Varastjórn Verðbréfafings Íslands (nú Nasdaq á Íslandi).
2008-2011	Háskólaráð Háskólans á Akureyri.
2012-2013	Skeljungur.
2013- 2016	Summa Rekstrarfélag.
2014-2018	Greiðsluveitan.
2016-2018	Viðskiptaráð.
2014-2018	Festi og Krónan. Formaður endurskoðunarnefndar.
2016-2018	Stjórnarformaður VÍS. Formaður áhættunefndar og sat í endurskoðunarnefnd.
2017-2018	Varastjórn Líffís.
2013-2019	WOW air. Formaður endurskoðunarnefndar.
2016-2019	Meniga Ltd.
2014-2021	Meðstofnandi og stjórn CrossFit Akureyri ehf.
2023-2025	Stjórnarformaður Lyftingasambands Íslands.



Lögmaður með yfir 30 ára reynslu af störfum á fjármálamarkaði, í stjórnun og ráðgjöf fyrir fjármálafyrirtæki, skráð félög, meðalstór félög, fjárfesta og opinbera aðila.

Hef setið í stjórnnum fjármálafyrirtækja, skráðra fyrirtækja og stofnana og veitt stjórnnum og undirnefndum formennsku.

Hef sl. 13 ár unnið að hönnun skipulags og stjórnarháttá fyrirtækja og stofnanafjárfesta– sér í lagi milli eigenda, stjórna og forstjóra.

Hefur stýrt vinnu við ritun eigendastefna fjölda stofnanafjárfesta.

# YFIRLIT

## STJÓRNARHÆTTIR OG INNRI ENDURSKOÐUN

1. **Almennt um stjórnarhætti**
2. **Rammi stjórnarháttanna**
  - Rammi stjórnarháttanna
  - S-in þrjú – stefna – skipurit – stjórnarhættir
  - Útfærsla stjórnareininga
3. **Hlutverk og skyldur stjórna**
  - Hlutverk stjórna
  - Vaxandi áhersla á innra eftirlit
  - Meginskyldur stjórna
  - Vönduð ákvarðanatöku
4. **Skilvirkt innra eftirlit**
  - Innra eftirlit stjórna
  - Stjórnarháttaskjakinn
5. **Samstarf stjórna og innri endurskoðanda**
  - Stjórn og innra eftirlit
  - Innra eftirlit - helstu mistök stjórna
  - Innri endurskoðun stjórnarháttanna
6. **Að lokum**



# 1. ALMENNT UM STJÓRNARHÆTTI



# STJÓRNARHÆTTIR

## EFNISTÖK

- **Skipulag fyrirtækis**
  - Stjórnareiningar og stjórnendur
- **Stjórnun**
  - **Ábyrgðarskipting** milli stjórnareininga t.d.
    - Eigendur, t.d. einkahluthafar eða opinberir aðilar
    - Eigendafundir
    - Stjórn
    - Framkvæmdastjóri
    - Undirnefndir
    - Endurskoðendur
    - Starfsmenn
    - Kröfuhafar
    - Viðskiptamenn
    - Samfélag
  - Hvernig **ákvarðanir** eru **teknar**
- **Rammi stjórnarháttá** er formlegt ytra og innra regluverk
- **Innleiðing og framkvæmd** góðra stjórnarháttá eru svo hin eiginlega **áskorun / áhætta** sem kallar á áhættustýringu þeirra



## 2. RAMMI STJÓRNARHÁTTA

Stefna – Skipulag - Stjórnarhættir

Hlutverk – Umboð – Ábyrgð



# RAMMI STJÓRNARHÁTTA

Governance Framework

Lög – samþykktir – innri stefnur og reglur

Lágmarks ákvæði opinberra réttarheimilda sem gilda um skipulag og stjórnarhætti viðkomandi rekstrarforms – jafnvel um viðkomandi fyrirtæki

Rædd, samþykkt, birt og varðveitt með formlegum hætti

Nánari útfærsla skipulags og stjórnarháttanna - í samræmi við tilgang og markmið eigenda með tilvist og hlutverki fyrirtækisins

## YTRI RAMMI

Lög  
Reglugerðir og  
Stjórnvaldsfyrirmæli

## SAMRÆMI OG HLÍTNI

### EIGENDUR

Samþykktir  
Sameignarfélagssamningur  
Ákvarðanir hluthafafunda

### 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

# S-IN ÞRJÚ

Skipurit styður við stefnu og stjórnarhættir tryggja forgangsroðun við skýra og skilvirka innleiðingu

Stefna – skipurit - stjórnarhættir

**Skýr** stefnumörkun sem endurspeglast í stefnu og framtíðarsýn fyrirtækisins og einstökum undirstefnum

Aðkoma viðeigandi hagaðila – 360°

Skipurit og skipulag skilgreind út frá stefnu og styðja við **árangursríka** innleiðingu og eftirfylgni með stefnu fyrirtækisins

## STEFNUMÖRKUN

Forgangsröðun - samráð

## SKÝRLEIKI - ÁRANGUR

### SKIPULAG

Innleiðing - eftirfylgni

### STJÓRNARHÆTTIR

Hlutverk – umboð - ábyrgð

Stjórnarhættir, þ.m.t. hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga, útfærðir með **skýrum** hætti.

Mælingar, upplýsingagjöf og eftirlit virka sem skyldi.

# ÚTFÆRSLA STJÓRNAREININGA

Hlutverk – umboð – ábyrgð

Órofin umboðskeðja

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

## HLUTVERK

Umboð

## STJÓRNARHÆTTIR

### ÁBYRGÐ

Framkvæmd og eftirlit

### VÖNDUÐ

ákvarðanatáka

**Ábyrgð** er þar af leiðandi skýr - enda séu **framkvæmd og eftirlit** virk í framkvæmd

**Ákvarðanatáka** stjórnar og stjórnenda tekur mið af hlutverki, umboði og ábyrgð, er **innleidd með skilvirkum hætti** – og er þar með áreiðanlegri en ella

# NIÐURSTAÐA

- **Markmið** góðra stjórnarháttanna er að fyrirtæki nái markmiðum sínum á sjálfbæran hátt
- **Stefna, skipulag og stjórnarhættir** eru útfærð með skipulegum og samræmdum hætti
- Felast meðal annars í:
  - Skýrri **ábyrgðarskiptingu** og umboðskeðju
  - Vandaðri **ákvarðanatöku**
  - **Skilvirkni** starfsemi
  - **Langtímasjálfbærni**
- Góðir stjórnarhættir eru **lykilþáttur** í að skapa
  - Traust
  - Gegnsæi
  - Áreiðanleika og ábyrgð gagnvart hagaðilum



# 3. HLUTVERK OG SKYLDUR STJÓRNA



# HLUTVERK STJÓRNA

## ALMENNT

- **Stefnumörkun**
  - Þar með talið áhættustefnu / áhættuvilja
- **Ráðning framkvæmdastjóra**
  - Innleiðing stefnu og markmiða stjórnar
  - Ábyrgð á daglegri starfsemi svo markmiðum verði náð
  - Nánar útfært í starfsreglum / starfslýsingu
    - Hlutverk
    - Umboð og takmarkanir á umboði
    - Regluleg og tilfallandi upplýsingagjöf
- **Eftirlit** með framkvæmdastjóra - bókhaldi og meðferð fjármuna og eigna
  - Þar með talið innleiðingu hans á áhættustýringu og annarri stefnumörkun
  - Reglubundin og tilfallandi upplýsingagjöf
- Setja upp skilvirkt **innra eftirlit og endurskoðunaráætlanir**
  - Eins og við á fyrir viðkomandi fyrirtæki
  - Miðað við stefnumörkun á hverjum tíma
  - Innri og ytri aðstæður hverju sinni



# VAXANDI ÁHERSLA Á INNRA EFTIRLIT

## FYRIRSJÁANLEIKI MINNI EN ÁÐUR – AUKIN ÁHÆTTA VIÐ ÁKVARÐANATÖKU

### ➤ PROSKASTIG MARKAÐAR

- Eftirlitsskyldir aðilar skilgreina **ramma stjórnarháttá** og **innra eftirliti** ítarlega
- Fókus og þróun á almennum markaði með **endurskoðunarnefndum** og sérfróðum aðila í endurskoðunarnefndum
- **Stjórnarháttayfirlýsingar** hafa með umfjöllun um áhættustýringu og innra eftirlit
- Fyrirtæki sem hafa lent í **áföllum** einnig hrokkið við
- Hið **opinbera** og **fyrirtæki í opinberri eigu** hins vegar oft eftirbátar

### ➤ AUKIÐ FLÆKJUSTIG Í REKSTRI

- Stærri og flóknari samstæður
- Alþjóðleg starfsemi
- Flóknara rekstrarumhverfi
- Stjórnir enn fjær daglegum rekstri
- Auknar kröfur um þekkingu og reynslu stjórnarfólks
- Markaðir fyrirtækja í opinberri eigu þróast úr markaðsbresti yfir í samkeppnismarkað

### ➤ AUKIN REGLUSETNING

- Lög um ársreikninga
- ESG
- Eftirlitsskyldir aðilar
- Upplýsingatækni og netöryggi

### ➤ AUKIN ORÐSPORSÁHÆTTA

- Stjórnarhættir og hlítmi
- Rekstur og starfsemi
- Sjálfbærni UFS
- Menning

### ➤ AUKINN ÁHERSLA Á GÓÐA STJÓRNARHÆTTI

- Stjórnir og stjórnendur látin svara til ábyrgðar
- Meðhöndlun hagsmunaáreksa
- Virk áhættustýring
- Ábyrg ákvarðanatataka
- Skýrleiki og gegnsæi
- Eftirlit



# MEGINSKYLDUR STJÓRNA

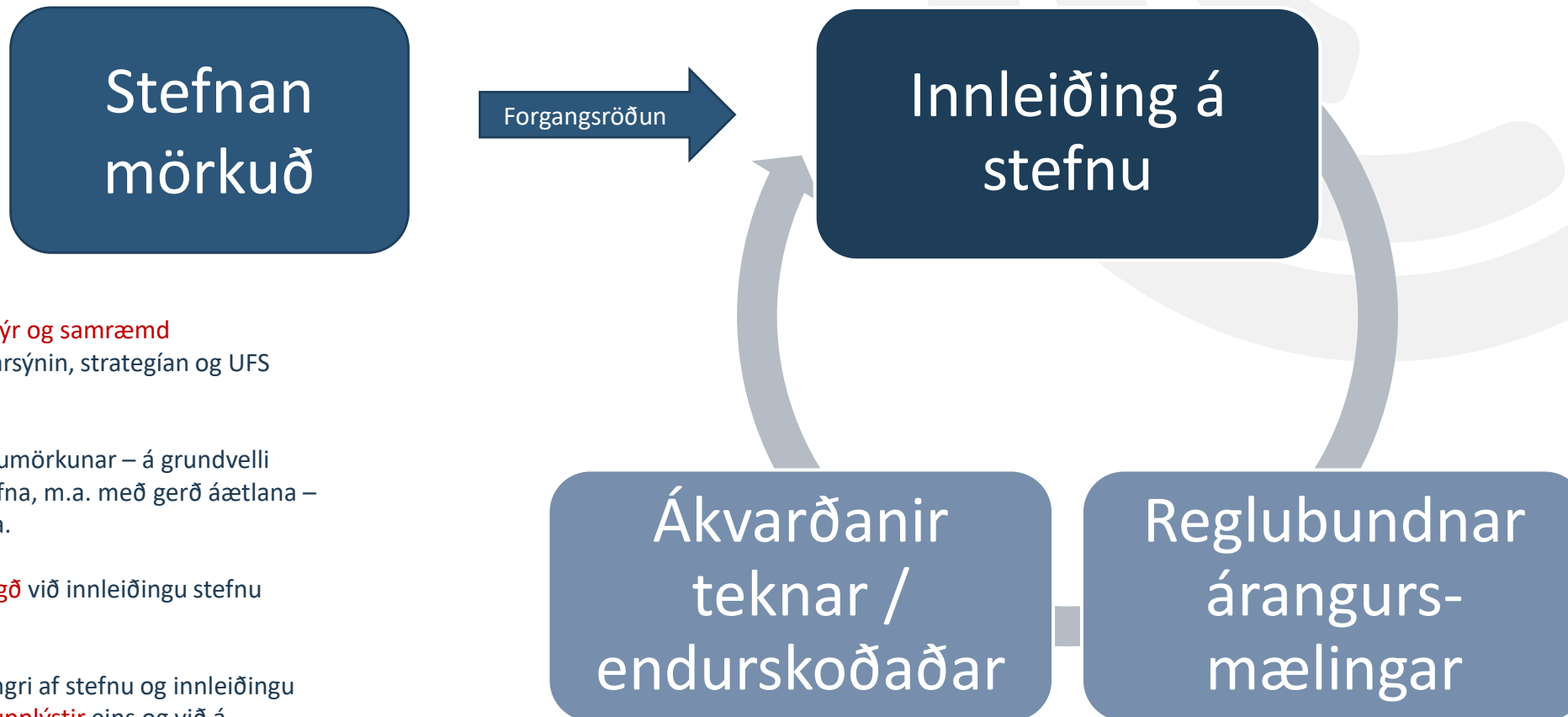
## STJÓRNIR VINNA VIÐ OG HAFA SKYLDU TIL ÁKVARÐANATÖKU

- **Hlutverk, umboð og ábyrgð** stjórnar þarf að vera skýrt skilgreint – sér í lagi gagnvart eigendafundi
- Stjórn er **sjálfstæð** og ber **ábyrgð** gagnvart eigendum
- Stjórn hefur hagsmuni fyrirtækisins ávallt í fyrirrúmi (**trúnaðarskylda**)
- Stjórn gætir hagsmuna allra eigenda jafnt (**jafnræðisregla**)



# VÖNDUÐ ÁKVARÐANATAKA

## FORSENDUR OG FERLI



Mikilvægt er að til staðar sé **skýr og samræmd stefnumörkun** – bæði framtíðarsýnin, strategían og UFS þættir.

**Skilvirk innleiðing** heildarstefnumörkunar – á grundvelli skýrrar **forgangsröðunar** verkefna, m.a. með gerð áætlana – fjárhagslegra og ófjárhagslegra.

Skýr **hlutverk, umboð og ábyrgð** við innleiðingu stefnu skilgreind.

**Reglubundnar mælingar** á árangri af stefnu og innleiðingu hennar – og viðeigandi aðilar **upplýstir** eins og við á.

**Ákvarðanir** teknar í samræmi við stefnu – og stefna/ákvarðanir **rýndar og endurskoðaðar út frá mælingum** á árangri.

Reglubundin endurskoðun og **eftirlit** með **hlíttni, skilvirkni og hagkvæmni** í framkvæmd.

# 4. SKILVIRKT INNRA EFTIRLIT

Stjórnarhættir



# INNRA EFTIRLIT STJÓRNAR

## SJÁLFSTÆÐ STJÓRN – SKAPAR EIGIN ÁHERSLUR OG VERKLAG HVERJU SINNI

### STJÓRNIR EIGA AÐ SPYRJA SIG SJÁLFSTÆTT OG HAFA SKOÐUN Á

- Hvað skiptir mestu máli?
  - Hverju á stjórn að hafa áhyggjur af?
  - Hvernig þekkir stjórn og stýrir lykiláhættum?
- 
- Stjórnendur mikilvæg uppspretta þekkingar – en
    - Stjórnendur eru undir eftirliti stjórnar
    - Stjórn ber ábyrgð gagnvart hluthafafundi
  - Aukið flækjustig => enn meira og nánara samstarf við innri endurskoðanda
  - Kortlagning ramma stjórnarháttanna mikilvæg til hægt sé að útfæra starfseminna til samræmis
  - Þegar því er lokið – þarf hins vegar að svara því hvort hljóð og mynd raunverulega saman....?



# STJÓRNARHÁTTAÍSJAKINN

## FARA HLJÓÐ OG MYND SAMAN...?

Áhætta sem leiðir af því að **samþykktir og birtir** stjórnarhættir séu **ekki innleiddir** með réttum hætti

- Ófyrirsjáanleiki
- Aukin / dulin áhætta almennt
- Rekstrarvandi
- Fjárhagslegt tjón / kostnaðarauki
- Ábyrgð ekki þekkt / rangir aðilar axla ábyrgð
- Þungt og kostnaðarsamt eftirlit
  - Eftiráviðbrögð
  - Með tilheyrandi kostnaði – jafnvel tjóni
  - Í stað virðisaukandi samstarfs við innri endurskoðun um viðvarandi hlítni

## Stjórnarháttáísjakinn



# 5. SAMSTARF STJÓRNAR OG INNRI ENDURSKOÐANDA



# STJÓRN OG INNRA EFTIRLIT

- Mikill **virðisauki** falinn í **samstarfi** stjórna, áhættustýringar og innri endurskoðunar
  - Skilvirk innleiðing stefnu,
  - með skýru skipulagi - ábyrgðarmenningu og stjórnarháttum
  - **sem virka í reynd**
  - Vandaðar **ákvarðanir** eru teknar og **framkvæmdar**
  - af viðeigandi aðilum
  - til samræmis við stefnu, skipulag og stjórnarhætti
- Ómetanlegt ef **trúnaður og skilningur** er milli aðila þegar reynir á – t.d. við breytta stefnumörkun, áföll eða krísustjórnun
- **Forsenda** hins vegar að báðir aðilar hafi **þekkingu og skilning** á
  - Ramma stjórnarháttar fyrirtækisins
  - Tilgangi, rekstri og ákvarðanatöku
  - Áhættu og áhættustýringu
  - Útfærslu endurskoðunaráætlana
  - Hvað innri endurskoðun felur í sér og hvað ekki
  - Innleiðingu ábendinga og athugasemda



# INNRA EFTIRLIT - HELSTU MISTÖK STJÓRNA

## THE HUMAN FACTOR

### VIÐHALDA ÓBREYTTU FYRRA VERKLAGI:

#### Of mikið af upplýsingum (Data) – en hafa litla innsýn / yfirsýn (Info)

- Langar skýrslur um allt og ekkert
  - ✓ Rýna og leggja áherslu á lykiláhættur
- Ítarlegar úttektir á einstökum ferlum
  - ✓ Koma auga á og mæla kerfisveikleika
- Margar minniháttar athugasemdir við form
  - ✓ Gera athugasemdir sem hafa áhrif á stefnu eða rekstur
- ✓ Kostnaður við innri endurskoðun – (neikvæður) fasti
  - ✓ Innri endurskoðun nýtt til að skapa virðisauka

### HAFI EKKI SKOÐANIR Á EINSTÖKUM ÁHÆTTUM – LYKILÁHÆTTUM:

#### Fá ekki innsýn í rekstur og áhættu s.s. tengda

- Stefnumótun
- Stjórnarháttum og ákvarðanatöku
- Áhættustýringu
- Menningu og siðferði
- Upplýsingatækni og netöryggi

### SAMSKIPTI – SAMSPIL VIÐ INNRI ENDURSKOÐANDA:

#### Framkvæmdastjórn útfærir endurskoðunaráætlanir

- ✓ Skilningur stjórnar á ramma stjórnarháttum og lykiláhættum/áhættustýringu
- ✓ Skoðun stjórnar á, yfirferð og samþykki endurskoðunaráætlana – hverju sinni
- ✓ Reglulegt / viðvarandi trúnaðarsamtal við innri endurskoðanda
- ✓ Innri endurskoðun falin tiltekin verkefni þegar/ef við á
- ✓ Áherslum og innleiðingu ábending og athugasemda fylgt eftir

### LÍTA EKKI Á INNLEIÐINGU Á GÓÐRA STJÓRNARHÁTTA SEM ÁHÆTTU:

#### Nýta ekki innri endurskoðun til að meta stjórnarhætti

- Upplýsingaflæði – viðeigandi magn og gæði upplýsinga til stjórnar
- Virk og skýr ábyrgðarkveðja útfærð og formfest og fylgt
- Ferli mikilvægra ákvarðana útfært og formfest og fylgt
- Virkni og virðisauki undirnefnda stjórnar
- Skilvirkt og virðisaukandi samstarf stjórnar og stjórnenda - trúnaður
- Menning og ábyrgð stuðli að því að fyrirtæki nái marmiðum sínum

# INNRI ENDURSKOÐUN STJÓRNARHÁTTA

## VIRKA STEFNA – SKIPULAG OG STJÓRNARHÆTTIR Í RAUN?

### Stefna og framtíðarsýn

- Ekki nýtt sem mælanlegt stjórnþæki
- Óskýr – áherslur og/eða mælanleg markmið skortir í stefnu
- Innleiðing / eftirfylgni ekki útfærð eða fylgt eftir
- Innri stefnur ekki aðlagðar nýrri stefnu eða breyttum aðstæðum

### Skipulag

- Ekki endurskoðað í kjölfar nýrrar stefnu – eða styður ekki við hana
- Óskýr hlutverk og verkefni stjórnareiningar
  - Óskýr ábyrgð / ábyrgðaraðila skortir
  - Skörun milli stjórnareininga / stjórnenda
- Umboðskeðja
  - Óskýr valdmörk
  - Keðja rofin
- Varnarlínurnar þrjár ekki útfærðar

### Stjórnarhættir

- Umgjörð stjórnarháttanna ekki kortlögð og innri umgjörð samræmd þeirri ytri
  - Hlutverk, umboð og ábyrgð – útfærð - virk
  - Stjórnendaeftirlit – útfært - virkt
- Ákvarðanir ekki teknar í samræmi við stefnu
- Þekkingarstig stjórnar og upplýsingagjöf stjórnenda
  - Heildarmynd skortir
  - Lykiláhættur ekki skýrar
  - Viðeigandi og réttar upplýsingar – á hverjum tíma
  - Ábyrgð á rýni, framsetningu og upplýsingagjöf til stjórnar óljós

### Menning og hvatar

- Samskipti og samstarf stjórnar og stjórnenda – einhliða?
- Rangir hvatar – skortur á hvötum
- Veik áhættumenning
- Veik ábyrgðarmenning



# 6. AÐ LOKUM



# AÐ LOKUM

## STJÓRNARHÆTTIR OG INNRI ENDURSKOÐUN

- Stjórnarhættir sem **birtast í skjólum** eru bara toppurinn á ísjakanum
- Raunveruleg **áhætta** – og raunverulegur **árangur** – mótast undir yfirborðinu
  - Þar sem **ákvarðanir** eru teknar og þær **framkvæmdar**
- Hlutverk stjórnar er að **tryggja** að þetta tvennt **fari saman**
- **Samstarf** stjórnar við **innri endurskoðanda** er þar eitt mikilvægasta verkfæri stjórnar

**Stjórnarhættir sem ekki virka í framkvæmd eiga meira sameiginlegt með áhættusamri óstjórn heldur en ábyrgri stjórnun**

## Stjórnarháttáísjakinn





# TAKK FYRIR

[HELGA@STRATEGIA.IS](mailto:HELGA@STRATEGIA.IS)

SÍMI: 662 0100

STRATEGIA.IS

© HELGA HLÍN HÁKONARDÓTTIR