

FYRIRTÆKJA- OG ÁHÆTTUMENNING – MIKILVÆGUR ÞÁTTUR Í STARFSEMI FYRIRTÆKJA Á FJÁRMÁLAMARKAÐI

Í takt við miklar breytingar á löggjöf og nýjar áherslur í eftirliti með fyrirtækjum á fjármálamarkaði hefur áhersla á góða stjórnarhætti aukist til muna síðustu ár. Góðir stjórnarhættir verða ekki til á einni nóttu, þeir eru nátengdir menningu fyrirtækis og því samfélagi sem við búum í. Eftir hrun hefur mikil áhersla verið á að bæta lög og reglur enda er tilhneigingin sú eftir áföll að reyna að koma í veg fyrir að þau endurtaki sig, meðal annars með lagabreytingum. Síðustu misseri hafa hinsvegar komið fram í dagsljósið ýmis mál er varða háttsemi, bæði hér á landi og erlendis, sem hafa ýtt undir þá kenningu að rótin liggja ekki eingöngu í skorti á lögum og reglum eða innra verklagi heldur í því hvernig stjórnendur og starfsfólk haga sér innan stjórnskipulagsins, það er að segja fyrirtækja- og áhættumenningu.

Hvað er fyrirtækja- og áhættumenning?

Menning er ekki einfalt fyrirbæri að skilgreina og það er ekki til neitt sniðmát fyrir „góða“ eða „slæma“ menningu. Fyrir hrun var fyrirtækjamenning margra fyrirtækja lituð af of mikilli áhættusækni, takmarkaðri yfirsýn stjórnar og ofuráherslu á hagnað sem dreifðist á fáa aðila á kostnað starfsmanna, viðskiptavina, hluthafa og efnahagsins alls. Í mörgum stjórnnum fyrirtækja viðgekkst hóphugsun og hjarðhegðun þegar reyndi á að stjórnarmenn væru sjálfstæðir í vinnubrögðum og beittu gagnrýnni hugsun við ákvarðanatöku. Eins var algengt að umbunakerfi margra fyrirtækja endurspegluð ekki undirliggjandi áhættutöku fyrirtækisins.

Fyrirtækja- og áhættumenning getur bæði verið ólík innan fyrirtækis og milli fyrirtækja. Það er erfitt að skilgreina, mæla og stýra menningu og mikil áskorun að breyta henni. Mun auðveldara er til dæmis að mæla hlítinu við reglur eða misferli sem eru þá skilgreind í lögum eða reglum, þar á meðal starfsreglum fyrirtækis. Það er hins vegar ekki til neitt orð eða mælikvarði yfir „ómenningu“. Fyrirtæki getur ekki valið að hafa enga menningu heldur aðeins hvort og hvernig það ætlar að móta menningu sína og stýra.

Menning fyrirtækis samanstendur af þeim siðum, venjum og viðhorfum sem stjórn, stjórnendur og starfsmenn fyrirtækis hafa tileinkað sér á löngum tíma. Oft er sagt að menning fyrirtækja komi að ofan (e. tone from the top) og því þurfa stjórn og stjórnendur fyrirtækja að sýna gott fordæmi með því að huga að því hvernig þeir takast á við hlutverk sitt og ábyrgð. Þeir þurfa að leggja áherslu á að þróa fyrirtækjamenningu sem stuðlar að heilindum, góðu siðferði og hlítinu við lög og reglur. Menning fyrirtækis er það sem starfsmenn sjá og upplifa að er viðurkennt og verðlaunað. Birtingarmynd hennar getur verið stjórn fyrirtækisins, forstjóri eða næsti yfirmaður. Menning er í raun það sem viðgengst þegar enginn er að fylgjast með og góð fyrirtækjamenning einkennist af því að gera hið rétta, jafnvel þótt reglur kveði ekki á um það.

Hvernig verður menning eflid?

Fyrirtæki þurfa að skilgreina og móta menningu sína. Það gera þau með því að setja sér gildi og viðmið sem



Guðrún Finnberg Þórðardóttir,
forstöðumaður
reglusetninga



Hrafnhildur Mooney,
sérfræðingur
í áhættugreiningu

endurspeglar tiltekna samræmda hegðun stjórnenda og starfsmanna. Slík nálgun er til þess fallin að knýja fram viðvarandi og árangursríkar breytingar á menningu fyrirtækis svo lengi sem gildin og viðmiðin eru sýnileg og mælanleg, skjalfest í starfs- og siðareglum, tengd viðmiðum í starfskjarastefnu og viðtækari markmiðum fyrirtækisins. Stjórn og stjórnendur eru ábyrgir fyrir menningu fyrirtækisins, hegðun og hæfni og geta hvorki vikist undan þeirri ábyrgð né fært hana yfir á einstök svið innan fyrirtækisins svo sem regluvörslu, áhættustýringu, innri endurskoðun eða mannauðssvið. Þeim ber að stuðla að vitund um gildi og markmið fyrirtækisins og vera leiðandi sem fyrirmynd (e. leading by example). Mikilvægt er að áhersla stjórnenda á hegðun og menningu sé stöðug. Að móta og viðhalda menningu krefst skuldbindingar, þrautseigju og stöðugar áherslu og eftirlits af hálfu stjórnar og stjórnenda. Það er ekki nóg að setja reglur og viðmið heldur eiga þau að endurspeglast í hegðun og daglegum venjum og vinnubrögðum starfsmanna, umbunakerfi og hvernig tekið er á málum sem upp koma.

Góð fyrirtækjamenning felur í sér viðeigandi viðbrögð stjórnenda við mistökum (e. error management). Starfsmönnum þarf að finnast að þeir geti upplýst og rætt opinskátt um mistök enda eru þau óumflýjanlegur hluti af daglegri starfsemi fyrirtækja. Með því móti koma mistök fyrr fram, hægt er að leiðrétta þau tímanlega og læra af þeim. Þrátt fyrir að mikilvægt sé að hlíta lögum og reglum þá skiptir sterk fyrirtækja-

og áhættumenning miklu máli því hún endurspeglar þau gildi og viðmið sem starfsmenn sjá og upplifa að eru viðurkennd innan fyrirtækisins.

Áhættumenning fyrirtækis þarf ennfremur vera heildstæð og ná til allra eininga innan þess þannig að hver starfsmaður hafi þekkingu og fullan skilning á hlutverki sínu vegna þeirra áhættuþátta sem fyrirtækið stendur frammi fyrir og hvernig þeim er stýrt með tilliti til áhættuvilja þess. Mikilvægt er að stjórnendur og starfsmenn einstakra eininga í fyrstu varnarlínu¹ geri sér grein fyrir hlutverki sínu í innra eftirliti við að greina, mæla, meta, vakta og upplýsa um áhættu í daglegum rekstri fyrirtækisins. Fyrirtækið þarf að tryggja að allir starfsmenn hafi fengið viðeigandi fræðslu um lög, reglur, leiðbeinandi tilmæli og innra verklag sem eiga við þau störf sem þeir inna af hendi.

Áherslur Fjármálaeftirlitsins

Með innleiðingu á áhættumiðuðu eftirliti hjá Fjármálaeftirlitinu er meðal annars aukin áhersla lögð á að horfa til framtíðar. Í takt við þessar nýju áherslur er það hlutverk Fjármálaeftirlitsins að hafa skoðun á áhættu í starfseminni, þar með talið áhættu sem tengist stjórnarháttum. Framkvæmd eftirlits

er meðal annars byggð á tilmælum evrópsku eftirlitsstofnananna, EBA², ESMA³ og EIOPA⁴ um áhættumiðuð eftirlit. Matið felur í sér könnun á því hvort til staðar sé viðeigandi heildstætt kerfi stjórnarháttanna og innra eftirlits með tilliti til áhættustigs, eðlis, umfangs og starfsemi fyrirtækis. Horft er til þess hvort þessir þættir skapi áhættu og hafi áhrif á lífvænleika fyrirtækis.

Við mat Fjármálaeftirlits á fyrirtækja- og áhættumenningu er m.a. stuðst við leiðbeinandi tilmæli um stjórnarhætti nr. 5/2015 og nr. 1/2016, tilmæli EBA um stjórnarhætti⁵, leiðbeiningar um stjórnarhætti frá Basel nefndinni um bankaeftirlit⁶ og leiðbeiningar G30 ríkjanna um menningu og hegðun í bönkum.⁷

Hegðun og menning getur einnig sagt mikið til um frammistöðu fyrirtækja. Fyrri hegðun getur spáð fyrir um árangur í framtíðinni. Það þýðir að ef fyrirtæki leggja áherslu á gott siðferði, menningu og háttsemi sem stuðlar að heiðarlegum samskiptum og opnum skoðanaskiptum getur það haft jákvæð áhrif á ákvarðanatöku og fjárhagslega afkomu þeirra. Vilji fyrirtæki ná árangri er ekki fullnægjandi að styðjast eingöngu við fjárhagslega mælikvarða

Fyrirtækjamenning mótar ákvarðanatöku, hvernig fólk innir starf sitt af hendi, forgangsraðar verkefnum og hagar sér í samskiptum við samstarfsmenn og viðskiptavini. Breyting á fyrirtækjamenningu er aðeins vænleg til árangurs þegar stjórn og stjórnendur líta á það sem sína ábyrgð að móta hana og fylgja eftir í orði og á borði. Góð fyrirtækja- og áhættumenning er ein og sér ekki markmið í sjálfu sér heldur er hún tæki til að skapa traust á markaði og heilindi í viðskiptum. Gagnsæi og góð upplýsingagjöf er mikilvægur þáttur á þeirri vegferð.

¹ Fyrsta varnarlínan í þriggja þrepa varnarlíkaninu (e. three lines of defense) sbr. tilmæli nr. 1/2016

² European Banking Authority (EBA)

³ European Securities and Markets Authority (ESMA)

⁴ European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)

⁵ EBA Guidelines on Internal Governance (GL44)

⁶ Corporate Governance Principles for banks (<http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>)

⁷ Banking Conduct and Culture – A call for sustained and Comprehensive Reform