



# Stjórnarháttaráðgjöf PwC Árangursmat stjórnar



Árangursmat stjórnar er mikilvægur þáttur í góðum stjórnarháttum og lykill að markvissara starfi stjórnar. Vel framkvæmt mat veitir stjórn skýra sýn á styrkleika sína, tækifæri til úrbóta og hvernig hún getur betur stutt við stefnu, ákvarðanatöku og langtímaárangur félagsins.

Með faglegu og skipulögðu árangursmati skapast grundvöllur fyrir opna umræðu, aukna ábyrgð og stöðuga þróun stjórnarstarfa.



# Hverjir eru kostir þess að fá ytri aðila í framkvæmd árangursmats?

**Vel framkvæmt árangursmat varpar ljósi á styrkleika og áskoranir stjórnarinnar í heild og einnig einstakra stjórnarmanna.**

**Með árangursmati stjórnar leggjum við grunn að umbótastarfi sem leiðir af sér sameiginlega og skarpa sýn á hvert skuli stefna og hvernig ná megi settum markmiðum.**



Dýpri greining á núverandi stöðu. Álit frá óháðum aðila um það hvort mismunandi skilningur sé á verkefnum, virkni stefnu og öðrum þáttum innan stjórnar.



Yfirferð spurningalista og samtala við ráðgjafa felur í sér tækifæri fyrir stjórnarmenn til að auka þekkingu sína á stjórnarstörfum almennt.



Niðurstöður samtala og könnunar eru dregnar saman í skýrslu, sem ásamt faglegu mati okkar má nýta til áframhaldandi gæðastarfs stjórnarinnar.

# Fimm vídda nálgun okkar hefur reynst vel

Við leggjum til að stjórnarhættir séu skoðaðir út frá fimm víddum. Við skoðun á þessum víddum er snert á helstu atriðum stjórnarstarfsins.



## **Skipulag og virkni stjórnar**

Samsetning, þekking, forysta og ábyrgð



## **Stefna og innleiðing stefnu**

Stefnumótun og eftirfylgni



## **Áhættustjórnun**

Yfirsýn yfir lykiláhættur og mótvægisaðgerðir



## **Siðferði**

Gildi, menning og háttsemi



## **Mælingar og frammistaða**

Árangursvísar og upplýsingamiðlun

Nálgun okkar felst í að skoða stjórnarstarfið út frá fimm víddum. Víddirnar verða síðan metnar með tilliti til þess hversu vel stjórnarstarfið samræmist viðurkenndum venjum um góða stjórnarhætti.

Stöðumatinu er ekki ætlað að staðfesta virkni stjórnarháttanna, fremur er lögð áhersla á að stjórnin/nefndin fá yfirlit yfir hvernig gengið hefur að innleiða góðar stjórnarhætti og hvað megi betur fara.

# Aðferðafræði okkar er fjögurra skrefa nálgun í fjórum útfærslum

**Framkvæmd árangursmats stjórnar með aðkomu PwC er almennt fjórþætt. Þessi nálgun gerir okkur kleift að draga fram þá þætti í starfi og starfsumhverfi stjórnar sem eru mikilvægir fyrir árangur hennar.**

**1** Fyrsta skrefið er að átta sig á menningu og framkvæmd stjórnarmálefna með því að skoða fundargerðir og önnur gögn.

**2** Rafrænn spurningalisti er lagður fyrir stjórnarmenn. Listinn skiptist í fimm hluta og inniheldur fullyrðingar þar sem stjórnarmenn taka afstöðu á fimm þrepa kvarða ásamt opnum textareitum til nánari útskýringa.

**3** Haldinn er umræðufundur þar sem það á við, með stjórnendum, stjórnarformanni, hverjum og einum stjórnarmanni eða saman á vinnustofu þar sem farið er yfir svör og kjarnaðætti að mati ráðgjafa.

**4** Niðurstaða er kynnt fyrir stjórn og/eða skýrsla er afhent. Í skýrslu eru dregnir fram umræðupunktur og grunnur lagður að umbótaáætlun til úrvinnslu og eftirfylgni.

Grunnviðmið við úttektir er tengjast stjórnarháttum liggja í stöðluðu verklagi og því sem vel hefur tekist til sem viðmiðun slíkra þátta. PwC horfir til þátta í viðurkenndu verklagi við mat á stjórnarháttum og þá litið til erlendra reglna jafnt á við innlendra viðmiða, besta heimild héraendis er að horfa til Stjórnarháttanna fyrirtækja sem gefin voru út af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins og Nasdaq OMX Íslandi, en auk þess að styðjast við alþjóðlegt verklag og tilmæli PwC um bestu framkvæmd stjórnarstarfa sem PwC gaf út um skilvirkni stjórnar.

Framkvæmd árangursmats með aðkomu PwC er almennt fjórþætt. Þessi nálgun gerir okkur kleift að draga fram þá þætti í starfi og starfsumhverfi stjórnar sem eru mikilvægir fyrir árangur hennar.

**Við höfum útfært fjórar mismunandi útfærslur/valkosti af ráðgjöf og aðkomu okkar í þessu verkefni.**

# Val um fjórar útfærslur út frá þörfum ykkar

## Val um fjórar útfærslur út frá þörfum ykkar

	A: Grunnútfærsla	B: Útfærsla tveggja viðtala	C: Vinnustofuútfærsla	D: Ítarleg útfærsla
<b>Lýsing</b>	Rafrænn spurningalisti til allra stjórnarmanna og skýrsla.	Rafrænn spurningalisti, viðtöl við formann/varaformann og skýrsla	Rafrænn spurningalisti, vinnustofa með stjórn og skýrsla.	Rafrænn spurningalisti, viðtöl við alla stjórnarmenn og lykilstjórnendur og skýrsla
	Útfærsla A hentar vel sem árlegt viðhaldsmat þegar ítarleg úttekt hefur þegar farið fram á undanförunum árum og markmiðið er fyrst og fremst að uppfylla kröfur um reglubundið sjálfsmat.	Útfærsla B er nálgun sem PwC hefur góða reynslu of og felur í sér rafrænan spurningalista auk tveggja djúpra viðtala við stjórnarformann og varaformann. Útfærslan veitir almennt mjög góða yfirsýn yfir stöðu stjórnarhátta.	Við getum mælt með útfærslu C sem áhugaverðan valkost fyrir stjórnir sem kjósa sameiginlega umræðu í vinnustofu fram yfir einstaklingsviðtöl og vilja nýta sjálfsmatið jafnframt sem hópeflisverkefni.	Hins vegar ef um er að ræða fyrsta árangursmat eða ef til staðar eru sérstakar áskoranir eða miklar breytingar í rekstrarumhverfi, þá er Útfærsla D ákjósanleg til að fá sem ítarlegasta mynd af stöðu mála.
<b>Gagnarýni</b>	Takmörkuð yfirferð (starfsreglur, starfsáætlun)	Grunnyfirferð (starfsreglur, starfsáætlun, fundargerðir)	Ítarleg (fundargerðir, starfsreglur, stefnuskjöl, starfsáætlun)	Ítarleg (fundargerðir, starfsreglur, stefnuskjöl, starfsáætlun)
<b>Viðtöl / vinnustofa með stjórn</b>	✗ Ekki innifalin	✓ Viðtöl við stjórnarformann og varaformann	✓ Vinnustofa með allri stjórn þar sem niðurstöður spurningalista eru ræddar og umræður eiga sér stað	✓ Allir stjórnarmenn og valdir lykilstjórnendur
<b>Kynning fyrir stjórn</b>	✗ Ekki innifalin	✓ Já	✓ Í vinnustofu	✓ Já

# A: Grunnútfærsla

Útfærsla A hentar stjórnnum sem vilja framkvæma árlegt sjálfsmat á hagkvæman hátt og uppfylla þær kröfur sem gerðar eru í leiðbeiningum um stjórnarhætti um árlegt árangursmat. Þessi útfærsla hentar þar sem stjórnin hefur áður farið í gegnum ítarlegra árangursmat og nú er um endurtekna árlega yfirferð að ræða.

## Útfærslan felur í sér eftirfarandi:



PwC yfir starfsreglur og starfsáætlun til að öðlast grunn skilning á skipulagi stjórnarstarfsins.



Rafrænn spurningalisti er í framhaldinu lagður fyrir alla stjórnarmenn. Haft verður samráð við stjórnarformann varðandi efni spurninga og umfang þeirra. Spurningalistinn er settur upp í fimm hluta í samræmi við víddirnar fimm: skipulag og virkni stjórnar, stefna og innleiðing stefnu, áhættustýring, siðfræði, og mælingar og frammistöðumat. Fimm svarmöguleikar eru við hverja spurningu og stjórnarmenn geta bætt við skýringum í textasvari neðan við hverja spurningu.



Niðurstöður spurningalista eru dregnar saman í skýrslu sem afhent er stjórnarformanni. Skýrslan inniheldur yfirlit yfir niðurstöður í hverri vídd ásamt helstu atriðum sem þarfnast athygli.

# B: Útfærsla tveggja viðtala

Útfærsla B er nálgun sem PwC hefur góða reynslu of og felur í sér rafrænan spurningalista auk tveggja djúpra viðtala við stjórnarformann og varaformann. Útfærslan veitir almennt mjög góða yfirsýn yfir stöðu stjórnarháttanna.

## Útfærslan felur í sér eftirfarandi:



PwC fer yfir fundargerðir, starfsreglur og starfsáætlun stjórnar til að öðlast skilning á verklagi og umgjörð stjórnarstarfsins.



Rafrænn spurningalisti er lagður fyrir alla stjórnarmenn eins og í útfærslu A. Haft verður samráð við stjórnarformann varðandi efni spurninga og umfang þeirra.



Tekin eru viðtöl við stjórnarformann og varaformann (eða aðra valda stjórnarmenn) þar sem farið er yfir niðurstöður spurningalista og umræðuefni sem ráðgjafar meta mikilvæg. Viðtölin gefa dýpri innsýn í stöðu mála og gera ráðgjöfum kleift að leggja faglegt mat á ýmsa þætti sem spurningalisti einn og sér nær ekki að greina.



Niðurstöður eru settar fram í formlegri skýrslu sem inniheldur mat á hverri vídd, ásamt faglegu álitum.



Niðurstöður eru kynntar fyrir stjórn í lok verkefnisins.

# C: Vinnustofuútfærsla

Útfærsla C er nálgun sem hægt er að mæla með til að veita góða yfirsýn yfir stöðu stjórnarháttanna án þess að vera of kostnaðarsöm. Hún hentar stjórnnum sem vilja fá meira út úr sjálfsmatinu en eingöngu rafrænan spurningalista, en kjósa sameiginlega umræðu í vinnustofu fram yfir einstaklingsviðtöl.

## Útfærslan felur í sér eftirfarandi:



PwC fer yfir starfsreglur, starfsáætlun og fundargerðir og önnur viðeigandi skjöl til að öðlast skilning á skipulagi og verklagi stjórnarstarfsins.



Rafrænn spurningalisti er lagður fyrir alla stjórnarmenn eins og í útfærslum A og B. Haft verður samráð við stjórnarformann varðandi efni spurninga og umfang þeirra.



Að lokinni yfirferð á svörum við spurningalista undirbýr PwC samantekt á niðurstöðum og dregur fram kjarnþætti til umræðu. Í framhaldinu er haldin vinnustofa með allri stjórn þar sem ráðgjafar PwC kynna niðurstöður spurningalista og stjórnarmenn fá tækifæri til að ræða helstu atriði í sameiningu. Vinnustofan gefur stjórn vettvang til að skoða styrkleika og áskoranir í opnu samtali, forgangsraða umbótaverkefnum og móta sameiginlega sýn á næstu skref. Þetta form er sérstaklega gagnlegt þar sem stjórnin vill vinna saman að lausnum og nýta sjálfsmatið sem hópeflisverkefni jafnframt sem faglega yfirferð.



Að vinnustofu lokinni lýkur PwC skýrsluskrifum þar sem bæði niðurstöður spurningalista og umræður úr vinnustofu eru teknar saman í formlega skýrslu. Skýrslan er afhent stjórnarformanni til dreifingar.

# D: Ítarleg útfærsla

Útfærsla D er ítarlegasta útfærslan. Hún hentar stjórnnum sem óska eftir dýpri greiningu á stjórnarháttum og vilja fá sem mest virði sem hægt er að nýta til langtímaumbóta. Þessi útfærsla gefur dýpri greiningu á núverandi stöðu og faglegt mat á styrkleikum og áskorunum stjórnarinnar í heild og einstakra stjórnarmanna.

## Útfærslan felur í sér eftirfarandi:



PwC fer yfir lykilgögn stjórnar, þar á meðal fundargerðir, starfsreglur, stefnuskjöl, starfsáætlun og önnur viðeigandi gögn.



Rafrænn spurningalisti er lagður fyrir alla stjórnarmenn og valda lykilstjórnendur. Haft verður samráð við stjórnarformann varðandi efni spurninga og umfang þeirra.



Viðtöl eru tekin við alla stjórnarmenn og valda lykilstjórnendur, t.d. forstjóra. Viðtölin byggjast á niðurstöðum spurningalista og kjarnþáttum sem ráðgjafar hafa greint. Í viðtölunum gefst stjórnarmönnum tækifæri til að ræða viðkvæm eða flókin málefni í trúnaði. Þessi nálgun gerir okkur kleift að draga fram þá þætti í starfi og starfsumhverfi stjórnar sem eru mikilvægir fyrir árangur hennar.



Niðurstöður eru settar fram í formlegri skýrslu þar sem bæði niðurstöður spurningalista og viðtala eru teknar saman.



Niðurstöður eru kynntar fyrir stjórn í lok verkefnis.

# Dæmigerð tímalína

Ef verulegir veikleikar eru staðar í grunnþáttum stjórnarháttá getur það kallað á frekari tímanotkun, slíkt er ávallt í samráði við formann stjórnar.

Gert er ráð fyrir að verkefnið taki um 3 vikur.

Tímalínan getur verið styttri eða lengri eftir umfangi verkefnis, fjölda viðtala og/eða vinnustofu. Ef verulegir veikleikar eru staðar í grunnþáttum stjórnarháttá getur það kallað á frekari tímanotkun, slíkt er ávallt í samráði við stjórnarformann.

Tímalína	Verkþættir
Vika 1	Fundur með stjórnarformanni: Kynning á verkefninu og verklagi. PwC fer yfir gögn frá stjórn. Útsending á rafrænum spurningalista. Stjórnarmenn svara spurningalista.
Vika 2	Bókun viðtala eða vinnustofu (ef við á). Viðtöl við stjórnarmenn eða vinnustofa (ef við á). Úrvinnsla gagna og greining niðurstaðna.
Vika 3	Skýrsluskrif og samantekt niðurstaðna. Afhending á niðurstöðum. Kynning á niðurstöðum (ef við á).

	A: Grunnútfærsla	B: Útfærsla tveggja viðtala	C: Vinnustofuútfærsla	D: Ítarleg útfærsla
Lýsing	Rafrænn spurningalisti til allra stjórnarmanna og skýrsla. Hagkvæmt árlegt viðhaldsmat.	Rafrænn spurningalisti, viðtöl við formann/varaformann og skýrsla	Rafrænn spurningalisti, vinnustofa með stjórn og skýrsla.	Rafrænn spurningalisti, viðtöl við alla stjórnarmenn og lykilstjórnendur og skýrsla
Áætlaðir tímar	20–25 tímar	25–40 tímar	35–50 tímar	60–75 tímar

# Hafðu samband

**Örn Valdimarsson**

Sviðsstjóri fyrirtækjaráðgjafar  
orn.valdimarsson@pwc.com  
Sími 840 5244

**Valgerður Valgeirsdóttir**

Ráðgjafi  
valgerdur.valgeirsdottir@pwc.com  
Sími 840 5333

Kynning þessi felur ekki í sér ráðgjöf af neinu tagi. PricewaterhouseCoopers ehf., hluthafar, starfsmenn og umboðsaðilar bera ekki ábyrgð á upplýsingum sem gefnar eru í þessari kynningu tilboði eða aðgerðum sem framkvæmdar eru af hálfu annarra aðila á grundvelli þessara upplýsinga.

©2026 PricewaterhouseCoopers ehf. Allur réttur áskilinn. "PricewaterhouseCoopers" og "PwC" vísar til PricewaterhouseCoopers ehf. á Íslandi, nema ráða megi af samhengi eða beinum tilvísunum að vísað sé í önnur fyrirtæki sem mynda samstarf í PricewaterhouseCoopers International Limited og eru öll lagalega sjálfstæðar einingar.