

5. júlí 2012, Aðalsteinn Leifsson, stjórnarformaður

Skýrsla stjórnar Fjármálaeftirlitsins um ráðningu forstjóra

Á sama tíma og stjórn Fjármálaeftirlitsins (FME) tilkynnti um brottvikningu forstjóra 1. mars 2012 greindi hún frá því að gengið hefði verið frá tímabundinni ráðningu starfandi forstjóra og að til stæði að auglýsa eftir nýjum forstjóra FME fljótlega.

Í framhaldi af því fól stjórn FME stjórnarformanni að móta tillögur að ráðningaferli sem væri faglegt, ítarlegt og gagnsætt og leggja fyrir stjórn til umræðu og samþykktar.

Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og upplýsingalög veita ákveðnar leiðbeiningar um einstaka þætti ráðningaferils, t.d. um að stöður skuli auglýstar og að greina skuli frá nöfnum umsækjenda. Ekki er til nákvæm forskrift eða leiðbeiningar um hvernig standa beri að ráðningum í lykilstöður í opinberum stofnunum á Íslandi og talsverður stýrr hefur staðið um ráðningar í mikilvæg störf undanfarin ár. Því er ljóst að það er talsverð áskorun að ráða í störf á borð við forstjóra FME þannig að hæfasti umsækjandi sem völ er á verði ráðinn og sátt ríki um framkvæmdina og niðurstöðuna.

Stjórn setti sér eftirfarandi markmið fyrir ráðningaferlið:

- Að fá hæfa umsækjendur.
- Að nýta bestu þekkingu og upplýsingar sem völ er á í ráðningaferlinu.
- Að nýta þekkingu og viðhorf starfsfólks FME í ferlinu.
- Að móta hlutlægt, réttmætt, áreiðanlegt og ásættanlegt matsferli.
- Að jafnræðis umsækjenda verði gætt í matsferlinu.
- Að tryggja að hæfasti umsækjandi verði ráðinn.

Að höfðu samráði við sérfræðinga á sviði ráðninga og mannauðsstjórnunar lagði stjórnarformaður fram tillögur um tilhögun ráðningaferilsins sem voru ræddar í stjórn og samþykktar í endanlegri útgáfu (dagsett 18. apríl) á stjórnarfundi 25. apríl 2012.

Ítarleg lýsing á ráðningaferlinu var birt á vef Fjármálaeftirlitsins, www.fme.is, þar sem hún hefur verið aðgengileg umsækjendum og öllum áhugasömum allar götur síðan. Með því að birta ráðningaferlið í heild sinni þegar í stað vildi stjórnin auka traust væntanlegra umsækjenda og annarra á því að faglega yrði staðið að ráðningunni.

Í samræmi við ferlið, skipaði stjórn FME þriggja manna óháða matsnefnd. Stjórn ákvað að í matsnefndinni væri sérfræðingur í ráðningum og mannauðsstjórnun sem myndi stýra vinnu hennar en auk viðkomandi yrði matsnefndin skipuð einstaklingi með reynslu af opinberum ráðningum og þekkingu á góðum stjórnarháttum og einstaklingur með víðtæka þekkingu á fjármálamarkaði. Í matsnefndina voru skipuð með erindisbréfi frá stjórn FME: Dr. Ásta Bjarnadóttir (formaður), Regína Ásvaldsdóttir og Dr. Gylfi Magnússon. Eftir að umsóknarfrestur um starfið rann út og ljóst var hverjir hefðu sótt um starfið baðst Gylfi undan því að starfa í nefndinni, sökum kunningssskapar við einn umsækjenda. Axel Hall, lektor, var þá skipaður í stað Gylfa.

Hlutverk matsnefndarinnar var að stýra matsferlinu og að meta umsækjendur út frá hæfniskröfum. Allan tímann var þó skýrt að stjórn Fjármálaeftirlitsins bæri fulla ábyrgð á ráðningaferlinu. Allar stærri ákvarðanir, til dæmis ákvarðanir um að þrengja hóp hæfra umsækjenda sem skyldu halda áfram í matsferlinu, voru teknar af stjórn.

Vinna við gerð hæfniskrafna fór þannig fram að matsnefndin, að höfðu samráði við stjórn, greindi starfið og setti fram viðmið um hæfniskröfur (þekking, færni, geta og eiginleikar) sem telja mætti nauðsynlegar eða æskilegar í fari forstjóra. Tekið var mið af lögum og stefnu Fjármálaeftirlitsins í þessari vinnu. Þessu til viðbótar var send könnun á starfsmenn 20. apríl 2012 þar sem þeim var gefið tækifæri til að koma á framfæri ábendingum um þá eiginleika og hæfni sem þeir teldu mikilvægasta hjá framtíðarforstjóra Fjármálaeftirlitsins.

Ábendingarnar voru greindar og ræddar í stjórn og jafnframt sendar til formanns matsnefndarinnar.

Matsnefndin mætti á fund stjórnar FME til að fjalla um hæfniskröfur og undirbúa ferlið.

Auglýsing um starfið var birt í Fréttablaðinu og í Morgunblaðinu auk þess sem hún var birt í Lögbirtingablaði eins og lög kveða á um. Starfið var auglýst fyrst 28. apríl 2012 og var umsóknarfrestur til 20. maí.

Tíu umsóknir bárust um starfið. Haft var samband við alla umsækjendur til að ganga úr skugga um að þeir gerðu sér grein fyrir þeirri lagaskyldu að nöfn þeirra yrðu gefin upp, væri eftir því kallað af fjölmiðlum eða öðrum.

Stjórn hafði aðgang að öllum umsóknum og stjórnarmenn kynntu sér umsóknir um leið og umsóknarfrestur rann út.

Við lok umsóknafrests varð ljóst að starfandi forstjóri var einn umsækjenda. Frá upphafi ráðningaferlisins var fylgt þeirri reglu að starfandi forstjóri og aðrir starfsmenn FME, utan fundarritara, viku ávallt af fundi stjórnar FME þegar ráðning forstjóra var til umræðu. Eftir að ljóst var að starfandi forstjóri sóttist eftir starfinu ákvað stjórn að halda sérstaka fundi um ráðningaferlið, utan hefðbundinna stjórnarfunda, til þess að tryggja að hann hefði ekki aðrar upplýsingar en aðrir umsækjendur um framgang ráðningaferilsins.

Matsnefndin útbjó matsblað fyrir kerfisbundið, hlutlægt mat á umsóknum. Á matsblaðinu voru

skilgreindir þættir eða viðmið sem umsóknir voru metnar eftir. Matsblaðið var lagt fyrir stjórn, sem fjallaði um það efnislega og samþykkti með minniháttar breytingum á fundi sínum 23. maí.

Í samræmi við samþykkt ráðningarferli var ákveðið að hver og einn matsnefndarmaður skyldi meta hverja umsókn og gefa stig.

Matsnefnd kom saman 29. maí og hafði þá hver nefndarmaður lokið því mati og stigagjöf. Matsnefndin fór yfir hvern og einn umsækjanda og hver nefndarmaður rökstuddi sína stigagjöf. Sérstaklega var rætt um tilfelli þar sem mismunur var á mati nefndarmanna á einstökum hæfnisþætti.

Reiknað var meðaltal úr stigagjöfinni. Matsnefnd ákvað að byggja tillögu um þá sem yrðu boðaðir í viðtal, eingöngu á stigagjöfinni enda byggðist hún á vandaðri rýni nefndarmanna og nefndarmenn voru einróma í mati sínu á því hverjir uppfylltu best hæfniskröfur og yrði boðið að halda áfram í ferlinu.

Hinn 29. maí skilaði matsnefndin áfangaskýrslu til stjórnar en þar voru tillögur um hverjum yrði boðið að halda áfram í ferlinu og því boðið í viðtal. Stjórn fjallaði um áfangaskýrsluna og samþykkti tillögur matsnefndarinnar á fundi sínum 30. maí.

Á þessum tímapunkti kom upp álitamál um hæfi varamannsins, Halldórs S. Magnússonar til þátttöku í ráðningaferlinu vegna vensla hans við einn umsækjenda. Stjórn komst að þeirri niðurstöðu að Halldór væri vanhæfur til þátttöku í ráðningaferlinu með vísan til 3. gr. stjórnarsýslulaga nr. 37/1993. Halldór var sammála því mati og tók ekki frekari þátt í ráðningaferlinu.

Stjórn hélt sérstakan fund vegna þessa 31. maí þar sem aftur var farið yfir fyrstu áfangaskýrslu matsnefndar og tillögur hennar, í fjarveru Halldórs. Á þeim fundi var staðfest ákvörðun um að fylgja tillögum matsnefndar um hverjum yrði boðið í viðtal.

Þeir tíu einstaklingar sem sóttu um stöðuna voru upplýstir um framgang ráðningarferlsins.

Matsnefnd útbjó viðtalsramma með stöðluðum spurningum sem lagðar skyldu fyrir þá sex umsækjendur sem boðaðir voru í viðtal. Auk þess var lagður fyrir rafrænn spurningalisti fyrir mat á persónuleika (Occupational Personality Questionnaire) sem var ætlað að gefa vísbendingu um leiðtoga- og samskiptafærni.

Stöðluð viðtöl, þar sem allir svara sömu spurningum í sömu röð, þykja veita betri forspá um frammistöðu í starfi en óstöðluð viðtöl auk þess sem samanburður á milli umsækjenda verður sanngjarnari en ella. Viðtalsramminn var notaður í viðtölum sem fram fóru dagana 4.-7. júní 2012. Viðtalið var „hegðunartengt“, en í því felst að alls staðar þar sem því er við komið er beðið um dæmi um fyrri hegðun umsækjandans, þ.e. frá fyrri starfsreynslu. Slík viðtöl hafa einnig í rannsóknum reynst hafa betri forspá um frammistöðu í starfi en viðtöl þar sem umsækjandi er ekki krafinn um dæmi til að styðja við svar sitt.

Matsnefndin mat umsækjendur og gaf þeim stig út frá ellefu viðmiðum í lok viðtalsins. Þessi ellefu viðmið byggðust á hæfniskröfum eins og þeim var lýst í starfsauglýsingu auk þess sem horft var til athugasemda starfsmanna FME í könnuninni sem var lögð fyrir þá í upphafi ferilsins. Hver og einn matsmaður mat hvern umsækjanda sjálfstætt út frá þessum ellefu viðmiðum eftir hvert viðtal og gaf stig. Að loknum viðtölum kom matsnefndin saman og fór yfir stigagjöfina. Tveir umsækjendur fengu áberandi hæsta einkunn hjá öllum nefndarmönnum.

Niðurstaða úr persónuleikamati staðfesti niðurstöður úr viðtölum, að því leyti að þessir sömu tveir einstaklingar stóðu sterkast miðað við þá þætti sem skoðaðir voru. Ekki var þó mikill munur á útkomunni í persónuleikamatinu og það réði ekki úrslitum í þeim ákvörðunum sem teknar voru í kjölfarið.

Að loknum viðtölum og skoðun á niðurstöðu persónuleikamats skilaði matsnefnd annarri áfangaskýrslu til stjórnar FME hinn 12. júní ásamt tillögu um að tveimur einstaklingum yrði boðið að halda áfram í ráðningaferlinu.

Matsnefndin tók sérstaklega fram að aðrir fjórir umsækjendur sem komu í viðtal við matsnefndina hefðu góða menntun og styrkleika í mismunandi þáttum. Enginn þeirra hefði þó samanlagða styrkleika sem teldust sambærilegir við styrkleika umsækjendanna tveggja fyrir þetta tiltekna starf.

Stjórn FME fjallaði um áfangaskýrsluna og tillögur matsnefndar á fundi sínum 13. júní. Á þeim fundi ákvað stjórnin að hitta matsnefndina til að fá ítarlegri rökstuðning og ræða tillögur hennar nánar. Sá fundur átti sér stað 15. júní. Í framhaldi af honum hélt stjórn FME fund þar sem ákveðið var að fylgja tillögum matsnefndar, sem fól í sér að tveimur einstaklingum yrði boðið í hagnýta æfingu til að meta leiðtoga- og samskiptahæfni og jafnframt að þeim yrði boðið að halda kynningu á framtíðarsýn sinni fyrir FME fyrir stjórn eftirlitsins.

Á þessum tímapunkti voru þeir sex umsækjendur sem boðið hafði verið í viðtal upplýstir um stöðu ráðningaferlsins. Úr þeim hópi voru síðan tveir boðaðir til frekara mats.

Æfingin átti sér stað í tilbúnum aðstæðum og var framkvæmd undir umsjón matsnefndarinnar. Markmið hennar var að meta leiðtoga- og samskiptahæfileika. Umsækjendum var falið að leysa krefjandi verkefni sem fól í sér að leiða hóp einstaklinga að sameiginlegri niðurstöðu. Matsnefndarmenn fylgdust með frammistöðu þeirra og gáfu tölulegt mat.

Árangur beggja umsækjenda var mjög góður bæði í leiðtogahegðun og í samskiptaleikni.

Í framhaldi af æfingunni skilaði matsnefnd áfangaskýrslu um verklegu æfinguna og lokaskýrslu með heildarniðurstöðu sinni til stjórnar FME. Niðurstaða hennar var að þessir tveir umsækjendur væru báðir **mjög vel hæfir** til að gegna starfinu. Matsnefndin taldi að þeir hefðu ólíka styrkleika og veikleika og að lokaákvörðun stjórnar þyrfti að byggjast á samanburði á sýn umsækjenda við sýn stjórnarinnar um hvert stefna beri með FME.

Stjórn fékk kynningu frá þessum tveimur umsækjendum, hvorum um sig, á framtíðarsýn þeirra fyrir eftirlitið og átti samtöl við þá um helstu þætti sem eru að mati stjórnar mikilvægir m.t.t. hlutverks eftirlitsins.

Stjórn kannaði ennfremur hvort umsækjendurnir væru til skoðunar vegna mála sem tengjast bankahruninu eða annarra mála hjá FME eða sérstökum saksóknara. Svo reyndist ekki vera.

Stjórnarmenn fóru ítarlega yfir allar áfangaskýrslur og lokaskýrslu matsnefndar og hittust til þess að ræða hvor umsækjandinn, sem báðir voru augljóslega vel hæfir til að gegna starfinu, hefði sýn og áherslur sem væri í bestu samræmi við sýn og áherslur stjórnar. Niðurstaða stjórnarinnar var að bjóða öðrum umsækjendanna, Unni Gunnarsdóttur, starfið.

Unnur Gunnarsdóttir

Unnur er lögfræðingur (Cand. jur. frá Háskóla Íslands) með framhaldsmenntun í lögfræði bæði frá Osgoode Hall Law School í Toronto, Kanada og diploma í Evrópurétti frá King's College í London, Bretlandi.

Unnur hefur starfað alls í um 14 ár að verkefnum tengdum fjármálaþjónustu. Til viðbótar því hefur hún starfað í alls um 12 ár við opinbera stjórnslu og í dómskerfinu. Hún starfaði í fimm ár sem lögfræðingur hjá Bankaeftirliti Seðlabanka Íslands og önnur fimm ár sem sérfræðingur í fjármálaþjónustu hjá EFTA skrifstofunni í Brussel, var framkvæmdastjóri Fjölgreiðslumiðlunar í tvö ár, auk reynslunnar hjá FME síðustu tvö árin. Reynsla hennar af opinberri stjórnslu er veruleg, þar af ber hæst sjö ár sem skrifstofustjóri í samgöngu- og sveitastjórnarráðuneytinu, og dómsstörf sem settur héraðsdómari í Héraðsdómi Reykjavíkur í eitt ár og áður sem dómarafulltrúi hjá Borgardómi Reykjavíkur í fjögur ár, eða alls um 12 ár.

Stjórnunarreynsla Unnar er töluverð. Þar ber hæst starf hennar sem skrifstofustjóri í samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytinu. Hún gegndi mismunandi stjórnunarstöðum í ráðuneytinu og hafði meðal annars yfirumsjón með stjórnslu ráðuneytisins. Síðustu tvö ár sem yfirlögfræðingur og settur forstjóri hjá FME hefur Unnur einnig haft mannaforráð.

Unnur hefur mjög sterkan bakgrunn í íslenskrri stjórnslu auk haldgóðrar reynslu af regluverki ESB á því sviði sem Fjármálaeftirlitið starfar á. Reynsla sem settur héraðsdómari og við samningu stjórnvaldsúrskurða góður undirbúningur fyrir þann þátt starfsins í Fjármálaeftirlitinu sem lýtur að stjórnvaldshlutverki eftirlitsins. Með öðrum orðum, þá er hún vön að vera handhafi opinbers valds. Þá nýtist reynslan sem skrifstofustjóri í ráðuneyti vel og að sjálfsögðu reynslan í FME síðustu tvö árin. Ennfremur er Unnur vel í stakk búin til að eiga samskipti við stjórnvöld, vegna fyrri reynslu.

Alþjóðleg reynsla Unnar er styrkleiki, þar sem hún hefur starfað í fimm ár á vettvangi EFTA í Brussel eins og áður segir.

Tjáning Unnar á ensku í viðtali var mjög góð. Almenn taldi matsnefnd, og stjórn FME er sammála því mati, að Unnur hafi mjög góða samskiptahæfni bæði á íslensku og ensku.

Verkleg æfing, viðtal og persónuleikamat staðfestu góða samskiptahæfileika Unnar og að hún hefði getu til að leiða fólk að sameiginlegri niðurstöðu.

Almennur trúverðugleiki Unnar fyrir starf forstjóra FME er mikill. Hagsmunatengsl hennar við fjármálagæirann eru engin umfram það sem gengur og gerist um launamenn hér á landi. Engir vinnufélagar hennar hafa verið til skoðunar af lögregluþyriföldum og ekki hún sjálf.

Unnur hefur sterka sýn á framtíð eftirlitsins, þar sem hún leggur áherslu á vernd almannahagsmuna, virkt starf gegn brotum, greiningu og áhættumat, uppbyggingu trausts og að Fjármálaeftirlitið taki alvarlega vaxandi kröfur til þess um að vinna að fjármálastöðugleika.