

Skýrsla nr. 2020-022

6. nóvember 2020



# Framfylgd eigendastefnu 2020

**Skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur**

**Guðrún Erla Jónsdóttir**

Stjórnhættir og stefna

Útgefandi: Orkuveita Reykjavíkur

Umsjón og ábyrgð: Guðrún Erla Jónsdóttir

## Skráningarblað skýrslna

Skýrsla nr. 2020-022	Útgáfudagur 6. nóvember 2020	Útgáfustaður Reykjavík
Heiti skýrslu <b>Framfylgd eigendastefnu 2020</b>		
Upplag pdf	Fjöldi síðna 10	Dreifing Opinber
Höfundur/ar Guðrún Erla Jónsdóttir		Verknúmer
Unnið fyrir Orkuveitu Reykjavíkur		Samvinnuaðilar
Útdráttur Í samræmi við áskilnað í grein 8.5 sameignarsamnings er ár hvert tekið saman með hvaða hætti stefnu eigenda Orkuveitu Reykjavíkur er fylgt eftir. Skýrslunni er skilað á reglulegum eigendafundi í nóvember samhliða kynningu á henni og þeim helstu aðgerðum sem unnið hefur verið að á yfirstandandi ári til að tryggja skilvirka innleiðingu stefnu eigenda.		
Efnisorð Eigendastefna, sameignarsamningur, stjórnarhættir, stefnumótun		Yfirlit

## Efnisyfirlit

1	Inngangur .....	1
2	Ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda .....	1
3	Leiðarljós samfélagsábyrgðar .....	2
3.1	Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna .....	3
3.2	Markmiðin til 2023.....	4
3.3	Flæði stefnu og markmiða til samstillingar og skerpingar á áherslum .....	5
4	Stefnumiðuð verkefnaþing .....	6
4.1	Umfjöllun um stefnumiðuð menningu OR héraðs og erlendis .....	6
4.2	Stefnumiðuð stjórnarhættir í annarri varnarlinu og innra eftirlit.....	8
5	Lokaorð .....	10

## Myndir

Mynd 1:	Fimm vörumerki eru frá upphafi ársins 2020 ásjóna starfsemi samstæðunnar. ....	2
Mynd 2:	Niðurstöður vinnustofu um Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna. ....	3
Mynd 3:	Heimsmarkmiðin sem eru í forgangi hjá OR samkvæmt ákvörðun stjórnar 28. september 2020. ....	4
Mynd 4:	Markmið um aukin lífsgæði. ....	4
Mynd 5:	Stefnumiðuð stjórnun innan samstæðu OR miðar að því að tryggja flæði stefnu og markmiða á skýran og skilvirkan hátt.....	5
Mynd 6:	Stefnuyfirlit OR samstæðunnar og mæling markmiðsferlis. ....	9

## Töflur

Tafla 1:	Útgefið efni sem byggir á stefnumiðuðum stjórnarháttum og innleiðingu eigendastefnu í samstæðu OR.....	7
----------	--	---



## 1 Inngangur

Tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að upplýsa eigendur Orkuveitu Reykjavíkur um það með hvaða hætti stefnu þeirra hefur verið fylgt eftir á yfirstandandi ári. Stjórn OR fer með málefni fyrirtækisins milli eigendafunda og hefur eftirlit með að stefna fyrirtækisins, skipulag þess og rekstur sé í réttu og góðu horfi og í samræmi við stefnu eigenda. Skýrslan, sem kveðið er á um í sameignarsamningi að skuli skilað á reglubundnum eigendafundi í nóvember ár hvert, er lykillinn að því að eigendur viti að í reynd sé verið að vinna að markvissri innleiðingu stefnu þeirra. Með skýrslunni fá eigendur árlegt yfirlit yfir þær aðgerðir sem unnið er að innan samstæðunnar til að fylgja stefnu þeirra eftir og með hvaða hætti samræmi við eigendastefnu er tryggt innan samstæðunnar. Hér er því gerð grein fyrir framfylgd eigendastefnu en vakin er athygli á því að ítarlega er gerð grein fyrir starfsemi samstæðunnar í rafrænni Ársskýrslu OR. Hún er gefin út í tengslum við útgáfu ársreiknings ár hvert. Skýrslan er gerð í samræmi við UFS (umhverfi, félagslegir þættir og stjórnhættir) leiðbeiningar Nasdaq og Viðskiptaráðs Íslands. Skýrsla um framfylgd eigendastefnu er birt á vef OR, öllum aðgengileg.

## 2 Ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda

Til samræmis við ákvæði eigendastefnu skal vísa tilteknum ákvörðunum til eigenda. Í eigendastefnu segir:

*Með skýrri eigendastefnu er leitast við að skýra hlutverk og ábyrgð eigendanna og tryggja þátttöku þeirra í ákvörðunum um mikilvæg málefni og stefnumörkun. Þannig á eigendastefnan að tryggja lýðræðislega, gagnsæja, faglega og skilvirka stjórnun fyrirtækisins.*

Á árinu 2020 hefur engum ákvörðunum verið vísað til eigenda. Á árinu 2019 var hins vegar tveimur veigamiklum ákvörðunum vísað til eigenda. Báðar vörðuðu skipulag samstæðunnar og staðfestu eigendur bæði tillögur um uppskiptingu ON og að stofnað yrði sérstakt dótturfélag um starfsemi Carbfix. Þessar breytingar hafa á árinu 2020 komið að fullu til framkvæmda og nú eru fimm vörumerki ásýnd samstæðunnar út á við gagnvart almenningi (mynd 1).



Mynd 1: Fimm vörumerki eru frá upphafi ársins 2020 ásjóna starfsemi samstæðunnar.

Hlutverki og kjarnastarfsemi Orkuveitu Reykjavíkur er lýst í lögum, sameignarsamningi og eigendastefnu. Kjarnastarfsemin er rekin í tilteknum dótturfélögum og undir hatti hvers vörumerkis. Samstæðan myndar heild á leið sinni í átt að sameiginlegri framtíðarsýn og fylgir skýrri stefnumörkun, markmiðasetningu og leiðarljósum á vegferðinni.

### 3 Leiðarljós samfélagsábyrgðar

Í eigendastefnu eru sett fram skýr leiðarljós fyrir OR og sem stefnumiðuð stjórnun og markmiðasetning tekur tillit til. Í eigendastefnu segir:

*Í starfsemi Orkuveitu Reykjavíkur skal áhersla lögð á virðingu gagnvart umhverfinu, ábyrga nýtingu auðlinda og ábyrga nýtingu fjármuna. Orkuveita Reykjavíkur kemur fram af heilindum og trausti og rækir samfélagslega ábyrgð í starfsemi sinni. Fyrirtækið ber hag samfélagsins fyrir brjosti og umgengst náttúruna, auðlindir og viðskiptavinum af virðingu.*

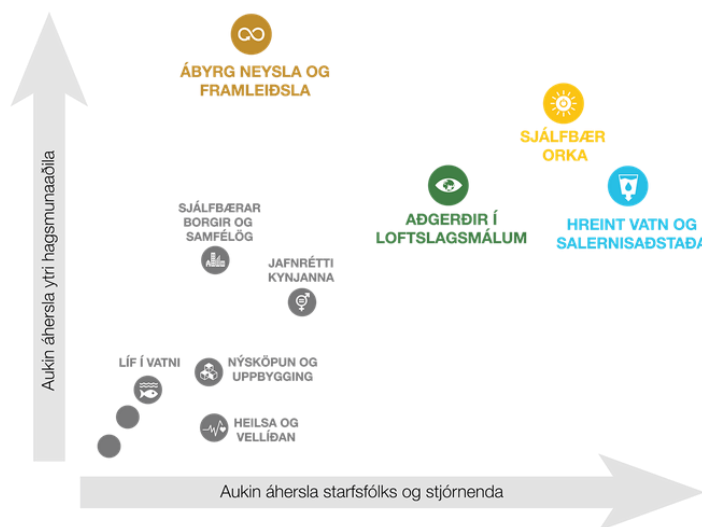
Stefna OR um samfélagsábyrgð byggir á gildum og heildarstefnu OR. Framtíðarsýn samstæðunnar er sú að *auka lífsgæði samfélagsins* og byggir á gildunum *framsýni*, *hagsýni* og *heiðarleiki*. OR veitir reglubundið með greinargóðum og gegnsæjum hætti upplýsingar um frammistöðu fyrirtækisins hvað varðar grunnstoðir sjálfbærni og samfélagsábyrgðar; umhverfi, samfélag, stjórnhætti (ESG), fjárhag og vinnustaðinn sjálfan. Þá er sýnt fram á það með reglubundinni skýrslugjöf hvernig starfsemi OR styður við Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna. Jafnframt kallar OR eftir skoðunum hagsmunaaðila á því hvort fyrirtækin í samstæðunni standa undir samfélagslegri ábyrgð sinni og bregst við ábendingum með ábyrgum hætti.

### 3.1 Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna

Í samræmi við leiðbeiningar Sameinuðu þjóðanna og íslenskra stjórnvalda hefur samstæða OR forgangsraðað í stuðningi sínum við Heimsmarkmiðin. Þetta var gert með þeim hætti að haldnar voru fjórar vinnustofur; með stjórnendum innan samstæðunnar, tvær með starfsfólki og ein með ytri hagsmunaaðilum. Í þeirri síðast töldu tóku meðal annarra þátt fulltrúar frá opinberum stofnunum, stórum vöru- og þjónustubirgjum, stórum viðskiptavinum, verktökum og verkalýðsfélagi<sup>1</sup>.

Á vinnustofunum röðuðu þátttakendur Heimsmarkmiðunum eftir því hvar OR gæti haft jákvæð áhrif á framgang markmiðanna og hvort hætta kynni að vera á að starfsemin hindraði framganginn. Stjórn OR ákvað á fundi sínum 27. janúar 2020, með hliðsjón af niðurstöðu vinnustofanna, að leggja sérstaka áherslu á fjögur Heimsmarkmið í starfsemi samstæðunnar (sjá mynd 2). Í fundargerð stjórnar OR er bókað:

*... lögð fram tillaga um forgangsröðun heimsmarkmiða Sameinuðu þjóðanna. Þau markmið, sem sett eru í forgang eru: hreint vatn og salernisaðstaða, sjálfbær orka, aðgerðir í loftslagsmálum og ábyrg neysla og framleiðsla.*



Mynd 2: Niðurstöður vinnustofu um Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.

Þá var við reglubundna rýni stefnu um samfélagsábyrgð, haustið 2020, tekin ákvörðun um að Heimsmarkmið númer 5 um jafnrétti kynjanna yrði jafnframt í forgangi hjá OR.

<sup>1</sup> Nánari umfjöllun er í rafrænni ársskýrslu OR fyrir árið 2019, slóð: <https://arsskyrsla2019.or.is/>



Til að tryggja samræmi og samþættingu með tilliti til áherslu á Heimsmarkmiðin voru stefnuskjöl OR, sem tilgreind eru í eigendastefnu, rýnd á árinu og þau endurskoðuð með hliðsjón af Heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna (mynd 3).



Mynd 3: Heimsmarkmiðin sem eru í forgangi hjá OR samkvæmt ákvörðun stjórnar 28. september 2020.

### 3.2 Markmiðin til 2023

**Aukin lífsgæði eru okkar framtíðarsýn.** Í samstæðunni er unnið að fimm skilgreindum og sameiginlegum markmiðum sem styðja við þessa framtíðarsýn (mynd 4). Það er í samræmi við það hvernig samstæðan er og hverju hún reynir að skila til samfélagsins að árangur sé ekki aðeins mældur út frá fjárhagslegum markmiðum. Hægt er að fylgjast með stöðu markmiðanna á vef OR.



Mynd 4: Markmið um aukin lífsgæði.

Til að fylgjast með því hvernig samstæðunni miðar í átt að framtíðarsýninni er mælt hversu jákvæður almenningur er í garð vörumerkja samstæðunnar. Mælikvarðinn ber heitið „Góður samfélagsþegn“ og samstæðan hefur áhrif á hann með jákvæðum aðgerðum sem styðja undirmarkmiðin fjögur.

**Góður samfélagsþegn:** Fylgst er með afstöðu fólks til vörumerkja samstæðunnar til að hægt sé að mæla árangur við að því að ná því markmiði um að vera góður samfélagsþegn gagnvart almenningi. Stefnt er að einkunninni 6,1 en viðmiðið er 5,7 og er það sótt í meðaltal mælinga á afstöðu til vörumerkja íslenskra fyrirtækja á starfssviði samstæðu OR.

**Ánægt starfsfólk:** Ánægt starfsfólk nær betri árangri og skapar þannig meiri lífsgæði fyrir samfélagið. Markmið samstæðunnar er einkunnin 4,5 árið 2023 af 5 mögulegum. Viðmið um starfsánægju eru sótt í gagnagrunninn Ísland í vinnunni og er það 4,2.

**Heil heim:** Öryggi og heilbrigði bæta lífsgæði. Markmið samstæðunnar er að fjarvera vegna veikinda og slysa verði undir 3,6%. Því markmiði er þegar náð. Þær miklu breytingar á vinnulagi sem fylgir heimsfaraldrinum hefur líklega áhrif, til dæmis með því að heimastarfandi starfsfólk skrái síður veikindi. Markmiðið er þess vegna í endurskoðun.

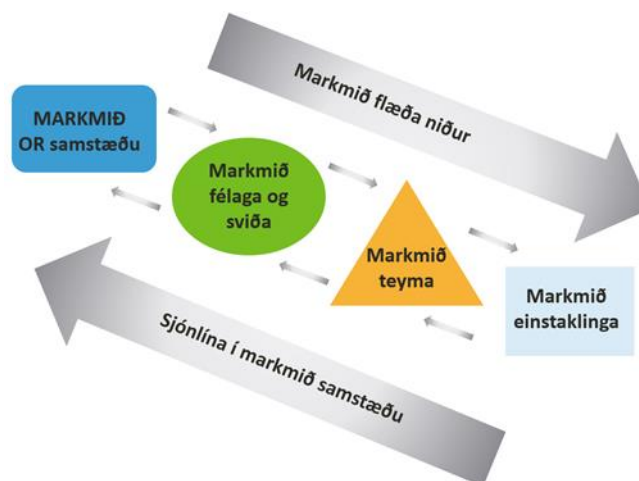
**Léttara kolefnisspor:** Léttara kolefnisspor eru lífsgæði. Markmið samstæðunnar er að kolefnissporið verði 40% léttara árið 2023 en það var árið 2015, og stefnt að kolefnishlutleysi árið 2030. Viðmið í loftslagsmálum um 30% samdrátt er sótt í Parísarsáttmálann.

**Fjölgun rafbíla:** Rafbílur losa ekki CO<sub>2</sub>, eru ódýrari í rekstri og auka lífsgæði. OR vill koma því til leiðar í samfélaginu að markmið um 40.000 tengjanlega rafbíla á Íslandi náist, en nú eru þeir um 15 þúsund. Samstæðan leggur sitt af mörkum með dreifikerfi, hleðslustöðvum og þjónustu, þó að endingu séu það einstaklingar sem taka ákvörðun um kaup á rafbíl.

Fjárhagsleg skýrslugjöf samstæðu OR mun eftirleiðis tilgreina árangur í tengslum við ofangreind markmið<sup>2</sup>. Það er enda til samræmis við áherslu samfélagsábyrgðar samstæðunnar og það gagnsæi sem eigendastefnan boðar.

### 3.3 Flæði stefnu og markmiða til samstillingar og skerpingar á áherslum

Á árinu 2020 hefur verið gert sérstakt átak í því að styðja við flæði, eða þrepaskiptingu, markmiða til að tryggja samhæfingu, skýrleika og forgangsroðun verkefna í samstæðunni (sjá mynd 5).



Mynd 5: Stefnumiðuð stjórnun innan samstæðu OR miðar að því að tryggja flæði stefnu og markmiða á skýran og skilvirkan hátt.

<sup>2</sup> Fjármálafréttir Orkuveitu Reykjavíkur, slóð: <https://www.or.is/fjarmal/fjarmalafrettir/mannaflafrekar-fjarfestingar-framundan/>

Stjórn OR skilgreinir markmið og áherslur í starfseminni í samræmi við heildarstefnu samstæðunnar. Stefnumótun og markmiðasetning í félögum og sviðum samstæðunnar tekur mið af áherslum OR og þau setja sín markmið til uppfyllingar þeim yfirmarkmiðum og áherslum sem ákveðnar hafa verið og sem eru látin flæða niður í einstök teymi. Að endingu eru markmið einstaklinga skilgreind í stefnumiðuðum starfsmannasamtölum þannig að öllu starfsfólki sé ljóst hvert samstæðan í heild, einstök félög, svið og teymi stefna.

## 4 Stefnumiðuð verkefnamenning

Í samstæðu OR hefur rík áhersla verið lögð á stefnumiðaða menningu. Í því skyni hefur margt áunnist á síðastliðnum árum og enn er unnið ötullega að menningarbreytingu. Áhersla hefur verið lögð á *verkefnamenningu* sem er mikilvæg fyrir áframhaldandi þróun stefnumiðaðrar stjórnunar í samstæðunni. Forgangsröðun verður auðveldari með agaðri vinnubrögðum og betri tenging næst við skýr lykilmarkmið og lykilmælikvarða.

Á yfirstandandi ári var sett saman námskeið fyrir allt starfsfólk og nýliða um stefnumiðaða stjórnun. Þá voru gerð myndbönd þar sem forstjóri lýsir heildarstefnu samstæðunnar og framtíðarsýn. Einnig voru tekin upp viðtöl við framkvæmdastjóra dótturfélaga þar sem þau lýsa stefnu hvers félags varðandi það hvernig þau uppfylla sitt hlutverk innan heildarstefnunnar og styðja vegferð samstæðunnar í átt að framtíðarsýninni.

Öll sú vinna sem farið hefur fram innan samstæðu OR er til þess fallin að styrkja stefnumiðaða hugsun og tengja hinn æðri tilgang samstæðunnar, framtíðarsýnina um aukin lífsgæði samfélagsins, inn í dagleg störf. Heimurinn er breyttur og samskipti fólks eru öðruvísi en þau voru áður fyrr. Samstæðan hefur þá sýn að vera eftirsóknarverður vinnustaður og mannauðsrannsóknir hafa sýnt fram á það að ungt fólk sem er að koma inn á vinnumarkaðinn vill tilgang með störfum sínum. Innan OR samstæðunnar hefur það verið skilgreint hvers konar menningu hún stendur fyrir og eru nýjar og ferskar hugmyndir til þess fallnar að fá starfsfólk til að hugsa út fyrir kassann.

### 4.1 Umfjöllun um stefnumiðaða menningu OR hérlendis og erlendis

Stefnumiðuð menning OR samstæðunnar hefur vakið nokkra athygli hérlendis sem og erlendis. Á árinu leituðu til OR forsvarsmenn fyrirtækja og stofnana um kynningu á þeirri forystu um stefnumiðaða stjórnarhætti og það starf sem unnið hefur verið því tengt innan samstæðunnar. Það er til samræmis við eigendastefnu samstæðunnar enda er rík áhersla lögð á gagnsæi og að vera til fyrirmyndar og í forystu um góða stjórnarhætti. Tafla 1 hefur að

geyma yfirlit, tilvísanir og tengla í útgefið efni sem byggir á eigendastefnu og stefnumiðaðri stjórnun innan samstæðunnar.

Ár	Greinar, viðtöl og útgefið efni
2018	Jonsdottir, G.E. (2018). A Question of Trust: The Story of Reykjavik Energy. In: <i>The Return of Trust? Institutions and the Public after the Icelandic Financial Crisis</i> . Ed. Sigurjonsson, T.O., Schwarzkopf, D.L. and Bryant, M. Bingley: Emerald Group Publishing 2018, p. 129-150.
-	Runólfur Smári Steinþórsson, Guðrún Erla Jónsdóttir og Bjarni Snæbjörn Jónsson. (2018). Stefnumiðaðir stjórnarhættir: Dæmi frá Orkuveitu Reykjavíkur. <i>Tímarit um viðskipti og efnahagsmál</i> , 15(2), 21-45.
2019	Jónsdottir, G.E. (2019, 02.09.). Stefnumiðaðir stjórnarhættir. <i>Vísir</i> . Slóð: <a href="https://www.visir.is/g/2019190909873/stefnumidadir-stjornarhaettir">https://www.visir.is/g/2019190909873/stefnumidadir-stjornarhaettir</a>
-	Jonsdottir, G. E. (2019). Strategic corporate governance: Corporate governance balances the interests of a company's many stakeholders with those of the community in a responsible manner. <i>Bold Strategy Magazine</i> , 1, septemer 2019.
-	Forbes Insights and Brightline Project Management Institution (2019). <i>Reykjavik Energy Group</i> , case study. Slóð: <a href="https://www.forbes.com/forbes-insights/our-work/reykjavik-energy-group/">https://www.forbes.com/forbes-insights/our-work/reykjavik-energy-group/</a>
2020	Jonsdottir, G. E., Sigurjonsson, T. O., & Poulsen, T. (2020). Ownership Strategy: A governance mechanism for collective action and responsible ownership. <i>Corporate Ownership and Control</i> , 17(3), 34–45.
-	Rachlin, M. (2020, 14.08.). <i>Strategiprocessen har fået sin egen GPS</i> , Børsen. Slóð: <a href="https://borsen.dk/sponsoreret/strategiprocessen-har-faaet-sin-egen-gps">https://borsen.dk/sponsoreret/strategiprocessen-har-faaet-sin-egen-gps</a>

Tafla 1: Útgefið efni sem byggir á stefnumiðuðum stjórnarháttum og innleiðingu eigendastefnu í samstæðu OR.

Leitað hefur verið til OR um gerð tilviksrannsókna/raundæmis (e. case study) um stefnumiðaða stjórnarhætti, þar sem OR er stillt upp sem fyrirmyndardæmi um stefnumiðaða stjórnun og menningu. Má þar nefna dæmi sem birtist á vegum Forbes Insights í samstarfi við Brightline Project Management Institute undir lok ársins 2019. Skýrslan var birt á heimasíðu og samfélagsmiðlum Forbes, sem ná til milli 10 og 15 milljóna fylgjenda á LinkedIn og Twitter (sjá vefslóð í töflu 1).

Þá var einnig haldin á árinu málstofa um græn skuldabréf og reynslu samstæðu OR af þeim. Sú málstofa tengist raundæmi sem var skrifað um OR og unnið í samstarfi við IESE viðskiptaháskólann í Barcelona. Dæmið var gefið út í gagnagrunni Harvard og hafa þúsundir aðgengi að dæminu til kennslu og fróðleiks. Þetta tiltekna dæmi er jafnframt hluti af doktorsrannsókn sem unnið er að um eigendastefnu. Í grein sem er hluti af sömu doktorsrannsókn og birtist í tímaritinu *Journal of Corporate Ownership and Control* á árinu kemur fram að eigendastefna virkar sem samtarfssáttmáli eigenda, stuðlar að langtímaáherslu þeirra og samstillingu. Í hnotskurn má segja að eigendastefna sé grunnur fyrir það sem kallað hefur verið

ábyrgt eignarhald (e. responsible ownership). Sem slíkt, bendir það til nýrra strauma í rannsóknum á stjórnarháttum fyrirtækja (Jonsdóttir, Sigurjonsson & Poulsen, 2020).

Þá má einnig nefna að danska viðskiptablaðið Børsen (Rachlin, 2020) birti viðtal við stefnustjóra um miðbik ársins 2020 og sem hluta af grein þar sem einnig var tekið viðtal við Antonio Nieto-Rodriguez, höfund bókarinnar „The Project Revolution: How to succeed in a project driven world“. Sá hinn sami hélt vinnustofu undir lok ársins 2019 fyrir stjórnendur í samstæðu OR til undirbúnings þeirrar verkefnamenningar vegferðar sem samstæðan er á og sem miðar að því að byggja frekar undirstöður stefnumiðaðra stjórnarháttanna samstæðunnar, varnarlínu og innra eftirlit sem rætt er um næst.

## 4.2 Stefnumiðaðir stjórnarhættir í annarri varnarlínu og innra eftirlit

Til að innleiða eigendastefnu OR og tryggja samræmi í stefnumörkun hefur verið útbúið ferli sem fylgt er og er hluti af gæðastjórnun og áhættustjórnun í samstæðunni. Innan þessa ferlis, sem ber heitið Markmiðsferli, er tilgreind ábyrgð annarrar varnarlínu. Sérstaða þessarar varnarlínu er sú að hún er ekki beinn hluti framlínunnar. Hún hefur það hlutverk að móta verklag og regluverk gagnvart viðkomandi málaflokki (stuðningsstefnu) þvert á samstæðuna, fylgja því eftir með vöktun, eftirliti og skýrslugerð til stjórnenda og stjórna félaganna. Vöktunar- og eftirlitshlutverk þessara ábyrgðaraðila er afar mikilvægt til að fylgja eftir framgangi og styðja stjórnendur við að sinna innra eftirliti, t.d. með skipulegri vöktun og ráðgjöf. Innra eftirlit miðar að því að fyrirtæki nái settum markmiðum og er innbyggt í dagleg störf í fyrirtækinu og hluti af verkferlum og aðgerðum starfsfólks á öllum stigum skipulagsheildarinnar. Í skýrslu Innri endurskoðunar um vinnustaðamenningu samstæðunnar sagði árið 2018 um innleiðingu eigendastefnu og stefnumiðaða stjórnun:

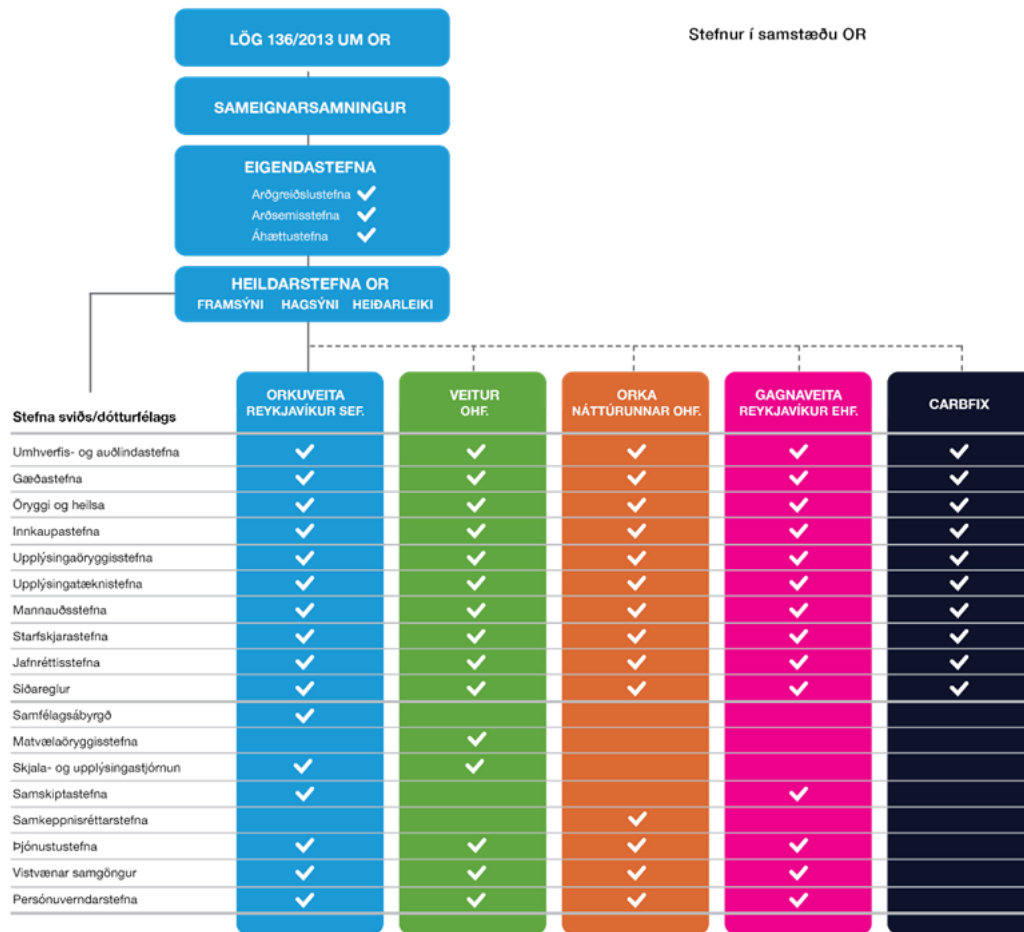
*Stjórn OR og dótturfélaga og stjórnendur leiða eigendastefnuna markvisst í gegnum allar skipulagsheildir með heildarstefnu og útfærðum stuðningsstefnum sem sæta árlegri rýni á vettvangi stjórnar móðurfélagsins og stjórna dótturfélaganna. Þannig hefur verið lagður grunnur að stefnumiðaðri stjórnun innan samstæðu Orkuveitu Reykjavíkur og sú heildarstefnumótun sem farið hefur fram er til þess fallin að styrkja eftirlitsumhverfi fyrirtækisins<sup>3</sup>.*

Markmiðsferli samstæðunnar er mælt ár hvert og því fylgt eftir að stefnur séu rýndar af stjórnnum. Mynd 6 sýnir yfirlit yfir stefnur samstæðunnar og eru þær rýndar í stjórnnum hvers félags, utan stefnu um samfélagsábyrgð, samskiptastefnu og stefnu um skjala- og upplýsingastjórnun sem gilda fyrir

---

<sup>3</sup> Innri endurskoðun Orkuveitu Reykjavíkur. (2018). *Vinnustaðamenning og mannauðsmál hjá Orkuveitu Reykjavíkur*. Sótt 19.11.2018 af <https://www.or.is/um-or/frettir-og-tilkynningar/god-vinnustadarmenning-hja-or-abendingar-um-urbaetur>

samstæðuna í heild og eru rýndar hjá móðurfélagi. Þá eru þrjár stefnur sem fara til eigenda til staðfestingar, en það eru arðgreiðslu-, arðsemis- og áhættustefna.



Mynd 6: Stefnuyfirlit OR samstæðunnar og mæling markmiðsferlis.

Allar stefnur samstæðunnar eru rýndar árlega til samræmis við áætlun og er það gert til að tryggja það að stefnur úreldist ekki og að tekið sé á áskorunum sem kunna að koma upp. Þess vegna eru á sama tíma rýnd markmið, mælikvarðar og stefnuverkefni sem miða að innleiðingu stefnunnar. Rýni stefnu fer í fyrstu fyrir svokallað Stefnumátt, svo fyrir stjórn OR og í kjölfarið stjórnir dótturfélaga. Áskoranir eru samfara þessari markmiðadryggingu sjónlínu eða samstillingu (e. alignment). Í könnun á árangri í innleiðingu á stefnu sem Brightline gerði árið 2018-2019 meðal 500 stjórnenda stórfyrirtækja víða um heim sýndu niðurstöður viðvarandi vandamál við að innleiða fyrirliggjandi stefnu með árangri<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Bjarni Snæbjörn Jónsson. (2019, 13. ágúst). Brúin yfir gjána. Vísir, slóð: <https://www.visir.is/g/2019721182d> sótt 02.10.2020

- 59% viðurkenndu að innan fyrirtækis þeirra „kæmu oft upp vandræði þegar brúa þyrfti bilið á milli stefnumótunar og daglegra verkefna og breytinga sem henni fylgja og krefjast athygli stjórnenda og starfsmanna“.
- Aðeins um 11% fyrirtækja nýta formleg og stafræn stjórn tæki til þess að fylgja eftir innleiðingu á stefnuverkefnum og þeim árangri sem þeim er ætlað að skila, á sama tíma og þau nota öll þesskonar stjórn tæki til eftirlits fjárhagsáætlana.
- 92% fyrirtækja vakta ekki með heildrænum hætti þá lykilárangursmælikvarða sem eru leiðandi um framtíðarárangur. Flest láta sér nægja fjárhagslega mælikvarða og þá mælikvarða aðra sem eru aðgengilegir hverju sinni.
- Eigi að síður telja 85% stjórnenda að árangursrík framkvæmd stefnu sé lykilatriði til þess að tryggja samkeppnishæfni fyrirtækja og 80% stjórnenda telja þörf fyrir betri aðferðir og stjórn tæki til þess að fylgja eftir innleiðingu stefnu og tilheyrandi árangri.

Framangreindar niðurstöður eru tilefni til að bretta frekar upp ermar og viðhalda þeim árangri sem náðst hefur í stefnumiðaðri stjórnun innan samstæðu OR og leita áfram allra leiða til að gera betur.

## 5 Lokaorð

Skýrsla um framfylgd eigendastefnu, sem skrifuð er árlega, hefur að geyma yfirlit yfir helstu áherslur hvers árs sem unnið hefur verið að til að fylgja eftir stefnu eigenda. Eigendastefnan er skýrt leiðarljós allrar starfsemi samstæðunnar og byggja stjórnarhættir hennar á því að innleiðing stefnunnar í allt starf samstæðunnar sé tryggð. Rannsóknir hafa sýnt fram á að innleiðing stefnu sé mikilvæg en jafnframt mörgum áskorunum háð. Samstæða OR hefur einsett sér að innleiða stefnumiðaða menningu sem byggir á innleiðingu eigendastefnunnar. Stjórnarhættir, stefnumótun og markmiðasetning sem og öll stjórnun í samstæðunni byggir á þessu og því er vísað til innleiðingar eigendastefnunnar sem stefnumiðaðra stjórnarháttanna.

Samstæða OR starfar að Heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna með sérstakri áherslu á fimm þeirra; Jafnrétti kynjanna, hreint vatn og hreina salernisaðstöðu, sjálfbæra orku, ábyrga neyslu og framleiðslu auk aðgerða í loftslagsmálum. Samstæðan vinnur jafnframt að fimm skilgreindum markmiðum til ársins 2023 með aukin lífsgæði að leiðarljósi. Fjárhagsleg skýrslugjöf samstæðu OR greinir frá þessum markmiðum til viðbótar við fjárhagsupplýsingar sem nauðsynlegar eru til að glöggva sig á stöðu og þróun samstæðunnar.

Rannsókn sem gerð var þar sem eigendastefna OR var notuð sem raundæmi sýndi fram á að í hnotskurn má segja að hún sé grunnur fyrir það sem nýir fræðilegir straumar innan stjórnarháttanna fyrirtækja kalla *ábyrgt eignarhald* (e. responsible ownership) og samstillingu eigenda (e. collective action).