

Skýrsla nr. 2021-024

10.12.2021



Framfylgd eigendastefnu 2021

Skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur

Guðrún Erla Jónsdóttir

Stjórnhættir og stefna

Útgefandi: Orkuveita Reykjavíkur
Umsjón og ábyrgð: Guðrún Erla Jónsdóttir
Forsíðumynd : Atli Már Hafsteinsson. „Esjan í vetrarham.“

Skráningarblað skýrslna

Skýrsla nr. 2021-024	Útgáfudagur 10.12.2021	Útgáfustaður Reykjavík
Heiti skýrslu Framfylgd eigendastefnu 2021		
Upplag pdf	Fjöldi síðna 7	Dreifing Opinber
Höfundur/ar Guðrún Erla Jónsdóttir		Verknúmer
Unnið fyrir Orkuveitu Reykjavíkur		Samvinnuaðilar
Útdráttur Eigendastefna samstæðu OR er veigamikill hluti stjórnháttanna hennar og hún er í reynd hjartað í stefnumiðaðri stjórnun samstæðunnar. Rík áhersla er á það lögð að innleiða eigendastefnuna með markvissum og skilvirkum hætti. Tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að upplýsa eigendur um það með hvaða hætti framfylgd stefnu þeirra er háttað og hvaða árangri hefur verið náð.		
Efnisorð Eigendastefna, stjórnhættir, stefnumótin, innleiðing stefnu		Yfirfarið

Efnisyfirlit

1	Upphafsorð.....	1
2	Horft um öxl.....	1
2.1	Sameiginlegar stefnuáherslur samstæðu OR	2
2.2	Starfsumhverfi framtíðar	4
3	Fram á veginn	5
3.1	Lykilverkefni heildarstefnu	6
4	Ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda.....	7
5	Lokaorð	7

Myndir

Mynd 1	Sameiginlegar stefnuáherslur samstæðu OR.....	3
Mynd 2	Útfærsla hvers félags í samstæðu OR á sameiginlegum áherslum.....	4
Mynd 3	Markmið OR samstæðunnar til 2023.	5
Mynd 4	Sameiginlegar áherslur samstæðu, stuðningsstefnur eigendastefnu, markmið og forgangsmál heildarstefnu.....	6

Tölur

Tafla 1	Listi yfir útgefnar greinar og fréttir 2021 sem snúa að eigendastefnu.....	2
---------	--	---

1 Upphafsorð

Eigendafundur Orkuveitu Reykjavíkur er haldinn ár hvert. Það er gert til samræmis við ákvæði í sameignarsamningi, sem eigendur fyrirtækisins hafa gert með sér. Í sameignarsamningi er jafnframt kveðið á um að skýrslu um framfylgd eigendastefnu skuli skilað á þeim sama fundi. Eigendastefna OR er fyrsta sinnar tegundar fyrir orku- og veitufyrirtæki á Íslandi. Með þessari skýru stefnumörkun eigenda samhliða vel skilgreindu hlutverki fyrirtækisins og skýru umboði handhafa eigendavalds, stjórnar og forstjóra skapast forsendur til að vinna að metnaðarfullri framtíðarsýn í þágu samfélagsins. Þá er og mikilvæg lýsing á kröfum um stjórnarhætti sem eigendastefnan tilgreinir sem og öfluglu eftirlitskerfi til eftirfylgni.

Til framfylgdar eigendastefnu OR er virkt innleiðingarferli og samþætting hennar við stjórnhætti í samstæðu OR forsenda. Tilgangur skýrslunnar er sá að upplýsa eigendur OR um það með hvaða hætti framfylgd eigendastefnu þeirra er háttáð og hvaða árangri hefur verið náð. Með árlegri skýrslugjöf og yfirliti yfir þær aðgerðir sem unnið er að hverju sinni til að fylgja stefnu eigenda eftir skapast grundvöllur til að horfa um öxl og líta fram á við á sama tíma. Skýrslan er lykill þess að eigendur OR viti með hvaða hætti unnið er í reynd í samræmi við stefnu þeirra og hvað er framundan til að ná fram þeirri langtímasýn sem lýst er í eigendastefnu. Til marks um það gagnsæi sem eigendastefnan boðar er skýrsla um framfylgd hennar öllum aðgengileg og birt á vef OR.

2 Horft um öxl

Allt frá árinu 2015, þegar fyrsta skýrsla um framfylgd eigendastefnu kom út, hefur verið lögð rík áhersla á virka innleiðingu stefnunnar í samstæðu OR. Engin dæmi voru fyrirbyggjandi um það með hvaða hætti það skyldi gert, enda er eigendastefna OR um margt einstök. Hún er ekki aðeins fyrsta eigendastefna sem íslensku orku- og veitufyrirtæki er sett, hún er nýlunda í þeirri aðferðarfræði sem fyrirtæki geta nýtt sér til að bæta stjórnhætti og stefnumiðaða stjórnun.¹ Innleiðing eigendastefnu hefur af þessari ástæðu verið í stöðugri mótun og er enn.

Innleiðing eigendastefnu og samræmingu stjórnháttanna og stefnumiðaðrar stjórnunar varð mikilvægari en áður með uppskiptingu samstæðunnar árið 2014. Gæta þurfti að samstillingu fyrirtækjanna og samræmingu stefnumótunar þannig að félögin færu ekki hvert í sína áttina og fjarlægðust leiðarljós eigendastefnunnar. Þetta þurfti að gerast án þess að gengið yrði á lögbundið hlutverk sjálfstæðra stjórna og á þann hátt að eftirlitsumhverfi fyrirtækjanna væri styrkt. Þessu er nú háttáð þannig að stjórn OR, stjórnir félaga og stjórnendur í samstæðunni allri leiða eigendastefnuna markvisst í gegnum samstæðuna með heildarstefnu og stuðningsstefnum sem 6. kafli eigendastefnunnar kveður á um að skuli vera til staðar í starfseminni. Stefnur eru rýndar árlega í stjórn OR og stjórnnum annarra félaga. Tilgreindur ábyrgðaraðili fyrir hverja stefnu tryggir samræmingu en gegnir jafnframt mikilvægu vöktunar- og eftirlitshlutverki. Þetta ferli innleiðingar eigendastefnu og stefnumótunar er hluti af gæða- og áhættustjórnun í samstæðunni.

Á síðastliðnum árum hefur samstæða OR vakið athygli á alþjóðavísu sem og innanlands í forystu stefnumiðaðrar stjórnunar. Í auknum mæli er leitað til OR um kynningu á verklagi við innleiðingu eigendastefnunnar og þeirri hugmyndafræði sem eigendastefnan byggir á. Fjöldi kynninga á

¹ Jonsdóttir, G. E., Sigurjónsson, T. O., Poulsen, T. (2020). Ownership Strategy: A Governance Mechanism for Collective Action and Responsible Ownership. *Corporate Ownership and Control*, 17(3), 34-45. DOI:10.22495/cocv17i3art3

eigendastefnu og innleiðingu hennar hefur verið haldinn, fyrir fyrirtæki og háskólastarf. Eftirtalið hefur birst opinberlega um eigendastefnu og innleiðingu hennar frá því yfirliti sem birtist í síðustu skýrslu um framfylgd eigendastefnu.

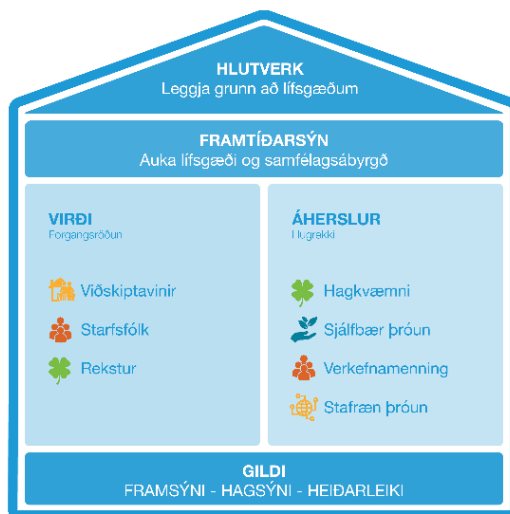
2021	Jonsdottir, G.E., Sigurjonsson, T. O., Rahnema, A. & Mitchell, J. (2021). Applying Responsible Ownership to advance SDGs and the ESG Framework, Resulting in the Issuance of Green Bonds. <i>Sustainability</i> , 13(13), 20 s.
-	Jonsdottir, G.E. (2021, 15.07). Grænu skuldabréf Orkuveitu Reykjavíkur kennd við IESE í Barcelona. <i>Vísir</i> : https://www.visir.is/g/20212133559d/graenu-skuldabref-orkuveitu-reykjavikur-kennd-vid-iese-i-barcelona
-	Magnusson, K. (2021, 15.07). Græn skuldabréf OR kennsluefni í viðskiptaháskólum. <i>Mbl.is</i> : https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2021/07/15/graen-skuldabref-or-kennsluefni-i-vidskiptahaskolum/

Tafla 1 Listi yfir útgefnar greinar og fréttir 2021 sem snúa að eigendastefnu

2.1 Sameiginlegar stefnuáherslur samstæðu OR

Eigendastefna OR er skýr um leiðarljós til framtíðar ásamt hlutverki, kjarnastarfsemi og starfssvæði samstæðunnar. Þessi skýrleiki leggur línurnar að langtímastefnumótun OR sem félög samstæðunnar þurfa að taka mið af þegar þau skilgreina sína stefnu varðandi það hvernig þau uppfylla sitt hlutverk innan þeirrar stefnu.

Frá uppskiptingu samstæðu OR hefur hvert félag sett fram sína stefnu á myndrænan hátt sem stefnuhús. Það fyrirkomulag þjónaði tilgangi sínum vel framan af. En tímarnir breytast og menningin með. Menning samstæðunnar er lykilkáttur í árangri til framtíðar. Breytingar eru að verða á kröfum til vinnuumhverfis framtíðar. Verkefnamenning hefur rutt sér til rúms, þar sem starfsfólk vinnur saman að verkefnum sem skapa virði, frekar en að vinna eingöngu í afmörkuðum verkum. Sameiginleg liðsheild sem vinnur að framtíðarsýn samstæðunnar er sú vegferð sem samstæðan er á. Í því skyni voru í ár gerðar breytingar á myndrænni framsetningu heildarstefnu samstæðu OR þegar sameiginlegt stefnuáhersluhús var tekið í notkun, sem sjá má á mynd 1. Samstæðan setur nú fram stefnur og stefnuáherslur félaganna á einfaldan og táknrænan hátt í takt við væntingar og vellíðan starfsfólks, viðskiptavina og eigenda.



Mynd 1 Sameiginlegar stefnuáherslur samstæðu OR.

Hlutverk samstæðunnar er tilgreint í lögum um OR, sameignarsamningi og eigendastefnu. Það er á ábyrgð stjórnar að tryggja að því hlutverki sé sinnt. Hlutverk félaganna í OR samstæðunni er að *leggja grunn að lífsgæðum*. Til þess nýta félögin náttúruna á ábyrgan, sjálfbæran og hagkvæman hátt og af virðingu án þess að ganga á rétt komandi kynslóða. Þau kappkosta að mæta þörfum viðskiptavina með góðri þjónustu á sanngjörnu verði, traustum rekstri og hlýju viðmóti.

Framtíðarsýn samstæðunnar hefur verið mótuð að teknu tilliti til leiðarljósa eigendastefnu OR. Framtíðarsýnin er metnaðarfull og gengur lengra en hlutverk samstæðunnar. Framtíðarsýnin er sú að *auka lífsgæði og gera það með samfélagsábyrgð að leiðarljósi*.

Það **virði** sem skilgreint hefur verið snýr að **forgangsröðun** þeirra verkefna sem farið er í hverju sinni. Þá skiptir mestu máli að verkefni hafi virði fyrir *viðskiptavinum, starfsfólki og rekstri* (eigendur) samstæðunnar. Þá byggir stefnan á nokkrum áherslum:

- **Hagkvæmni**
 - Búa yfir fjárhagslegum styrk og hagkvæmni sem tryggir þjónustu í takt við þarfir samfélagsins.
- **Sjálfbær þróun**
 - Nýta náttúrugæði á sjálfbæran og ábyrgan hátt.
 - Vera til fyrirmyndar í umhverfismálum og vinna að stöðugum umbótum.
- **Verkefnamenning**
 - Vera eftirsóknarverður vinnustaður þar sem fagþekking og þjónustuvilji fer saman.
- **Stafræn þróun**
 - Bera virðingu fyrir þörfum viðskiptavina og veita góða og örugga þjónustu.

Heildarstefna OR er stefna samstæðunnar og byggir á **gildum** um *framsýni, hagsýni og heildarleika*.

Félög samstæðunnar hafa hvert um sig útfært stefnuna fyrir viðkomandi starfsemi og dregið fram áherslur (stefnu félags) þannig að hvert félag uppfylli sitt hlutverk innan samstæðunnar. Þannig nær samstæðan sameiginlega þeim árangri sem stefnt er að.

					
 Hagkvæmni	Búa yfir fjárhagslegum styrk og hagkvæmni sem tryggir þjónustu í takt við þarfir samfélagsins	Fyrirmynd í rekstri	Til fyrirmyndað í rekstri	Hagkvæmur vöxtur og arðbær rekstur	Skilvirkur og hagkvæmur rekstur
 Sjálfbær þróun	Nýta náttúrugæði á sjálfbæran og ábyrgan hátt Vera til fyrirmyndað í umhverfismálum og vinna að stöðugum umbótum	Græn nýsköpun	Sjálfbær þróun	Í fremstu röð í tækni og sporlausri starfsemi	Í fararbroddi í umhverfsvænni, hagkvæmri og varanlegri kolefnisförgun
 Verkefna-menning	Vera eftirsóknarverður vinnustaður þar sem fagþekking og þjónustuvilji fer saman	Menningin okkar	Eftirsóknarverður vinnustaður	Eftirsóknarverður vinnustaður með hvetjandi árangursmenningu	Eftirsóknarvert þekkingarfyrirtæki með samhent og drifandi teymi
 Stafræn þróun	Bera virðingu fyrir þörfum viðskiptavina og veita góða og örugga þjónustu	Stafræn forysta Ánægðir viðskiptavinir og fjölbreyttir markaðir	Virðisaukandi þjónusta	Virk þátttaka í þróun snjallsamfélags Einföld og fljótverkir gæðaðþjónusta	Árangursrík og framsýn nýsköpun og þekkingarmiðlun

Mynd 2 Útfærsla hvers félags í samstæðu OR á sameiginlegum áherslum.

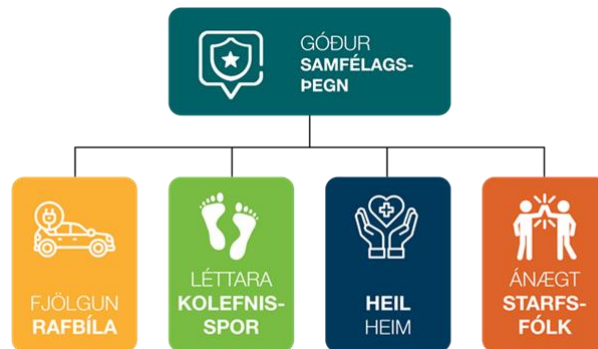
Mynd 2 sýnir hvernig hvert félag í samstæðunni styður við hverja áherslu sem byggir á stefnu viðkomandi félags. Hvernig Orka náttúrunnar vinnur að áherslu sjálfbærrar þróunar er til dæmis með öðrum hætti en nýsköpunarfyrirtækið Carbfix, enda hlutverk og markaðir fyrirtækjanna ólík. Sameiginlega styðja félögin, þó ólík séu, við sameiginlegar stefnuáherslur samstæðunnar.

2.2 Starfsumhverfi framtíðar

Efnahagslegt vægi verkefna fer vaxandi í atvinnulífinu og störf eru að breytast og munu gera það til framtíðar, meðal annars vegna hraðrar tækniþróunar. Þá hefur Covid verið tími umbreytinga og áskorana hjá fyrirtækjum samfélagsins. Eitt af lykilverkefnum heildarstefnu OR er starfsumhverfi framtíðar og þar er ekki aðeins horft til áhrifa og reynslu af Covid, sjónum er einnig beint að því að koma í veg fyrir aðstöðumun og til að tryggja jafnræði.

Til að stíga skref í átt til framtíðar hefur verið lagt af stað í vegferð í átt að því að verða verkefnaframtækni. Meðal þess sem einkennir verkefnaframtækni er að þau leggja aukna áherslu á valdeffingu og frumkvæði starfsfólks, lausnamiðaða hugsun og menningu sem einkennist af sveigjanleika, hugrekki og framsækni. Til að mæta þessu kappkostar OR samstæðan að tryggja góðan aðbúnað og sveigjanleika þar sem starfsfólk getur valið vinnuumhverfi sem hæfir verkefnum hverju sinni. Þá er tæknin nýtt í vinnuumhverfi starfsfólks og aðbúnaði þannig að hægt sé að leysa verkefni á þann hátt að rými skapist fyrir nýsköpun og frjóva hugsun.

Forgangsröðun verkefna er mikilvægur þáttur í verkefnamiðuðu fyrirtæki. Það þarf að velja verkefnin út frá hagsmunum viðskiptavina og framtíðarsýn um aukin lífsgæði og gæta jafnvægis á milli stefnuverkefna sem þróa reksturinn áfram og rekstrarverkefna sem tryggja að skyldur fyrirtækisins séu uppfylltar. Stefnuverkefnin færa okkur í átt til framtíðar og fylgst er með því hvernig gengur að ná markmiðum. Markmiðin (mynd 3) sem skilgreind hafa verið til 2023 eru eftirtalin og staða þeirra er tilgreind og uppfærð reglulega á [heimasíðu OR](#).



Mynd 3 Markmið OR samstæðunnar til 2023.

Til marks um það gagnsæi sem eigendastefnan boðar eru Markmiðin og framgangur þeirra birtur á heimasíðu OR, auk þess að vera hluti af fjárhagslegri skýrslugjöf og ársskýrslu. Það er í samræmi við það hvernig samstæðan er og hverju hún vill skila til samfélagsins að árangur sé ekki aðeins mældur út frá fjárhagslegum markmiðum.

3 Fram á veginn

Þær breytingar sem gerðar hafa verið á framsetningu stefnu í samstæðu OR styðja við þá stefnumiðuðu menningu sem sóst er eftir og unnið er markvisst að því að skapa innan samstæðunnar. Skýrt hlutverk og vel afmörkuð kjarnastarfsemi, ásamt leiðarljósi eigendastefnunnar hefur stutt við þá menningu og árangur sem sóst er eftir. Ríkur vilji er hjá stjórn OR, stjórnendum og starfsfólki til að þroska frekar stefnu- og árangursmiðaða stjórnun innan OR. Í því skyni er vilji til samtals við eigendur með það að markmiði að rýna þær stuðningsstefnur sem tilgreindar eru í eigendastefnu. Þessi kafli eigendastefnunnar, 6. kafli um stefnumótun, hefur ekki verið rýndur frá uppskiptingu samstæðunnar árið 2014, en þá var eigendastefnan síðast rýnd. Síðan þá hafa breytingar orðið á umhverfi OR samstæðunnar, þeim kröfum sem félög innan hennar búa við og samfélaginu sem unnið er í. Vegna þessa er mikilvægt að rýna stuðningsstefnurnar og leggja mat á það hvort breytinga sé þörf.


Það er vilji til að einfalda og fækka stuðningsstefnum sem stjórnir félaga rýna en leggja aukna áherslu á viðmið í rekstri og markmið. Með því móti verður hægara að tengja betur saman stefnu, verkefnastýringu og daglegan rekstur. Áherslan verður þannig samhliða á bættan daglegan rekstur og nauðsynlegar breytingar rekstrar sem færa samstæðuna áfram í átt að framtíðarsýn. Þá er virði í því fyrir stefnumiðaða menningu samstæðunnar, sem er eftirsóknarvert.










Um eigendastefnu segir „Eigendastefnan er samstarfssáttmáli eigenda og verða ekki gerðar á henni breytingar nema í samkomulagi þeirra, samþykktar af sveitarstjórnnum og staðfestar á eigendafundi.“ Í samræmi það er mikilvægt að fá eigendur til liðs við rýni á þeim stefnum sem

tilgreindar eru, enda er það ein af áherslum eigendastefnunnar að leitast við að tryggja þátttöku eigenda í ákvörðunum um mikilvæg málefni og stefnumörkun.

3.1 Lykilverkefni heildarstefnu

Stjórn OR fékk árið 2019 ytri ráðgjafa með sér í stefnumótunarvinnu. Niðurstaða hennar var sú að stefnan samræmdist leiðarljósi eigendastefnunnar og voru engar stefnubreytingar gerðar. Úr þeirri vinnu komu tiltekin lykilverkefni sem unnið var að árin 2019 og 2020. Í ár þótti tilefni til að rýna þessi lykilverkefni í ljósi þess að einhverjum þeirra var lokið en líka í ljósi þess að lykilverkefni geta breyst frá einum tíma til annars. Haldinn var vinnudagur stjórnar OR í upphafi árs og var heildarstefnan rýnd samhliða markmiðum og lykilverkefnum. Heildarstefnan er óbreytt en framsetning hennar með öðru sniði, eins og sagt var frá í kafla 2.1. Stjórn skilgreindi á ný forgangsmál eða lykilverkefni sem stjórnendum samstæðunnar er falið að vinna að, sjá mynd 4.



Áhersla	Stuðningsstefna	MARKMIÐIN	Forgangsmál
Hagkvæmni 	Áhættustefna Arðsemis- og arðgreiðslustefna Innkaupastefna Persónuverndarstefna	GÓÐUR SAMFÉLAGSPEGN 	Strúktúr samstæðu
Sjálfbær þróun 	Umhverfis- og auðlindastefna	LÉTTARA KOLEFNISSPOR  FJÖLGUN RAFBÍLA 	Þróun Carbfix 100 ára sýn auðlinda Fráveita og hringrásarhagkerfi
Verkefnamenning 	Mannauðsstefna Jafnréttisstefna Siðareglur Starfskjarastefna ÖH stefna	ÁNÆGJA STARFSFÓLKS  HEIL HEIM 	Starfsfólk : aðstöðumunur og jafnræði Starfsumhverfi framtíðar
Stafræn þróun 	Gæðastefna Upplýsingatæknistefna Upplýsingaöryggisstefna		Orkuskipti og framtíðarorkumarkaður

Mynd 4 Sameiginlegar áherslur samstæðu, stuðningsstefnur eigendastefnu, markmið og forgangsmál heildarstefnu.

Strúktúr samstæðu : Snýr að félagaforni samstæðunnar og kostum þess og göllum.

Þróun Carbfix : Lögð er áhersla á að fyrir liggi skýr framtíðarsýn og viðeigandi áætlanir fyrir félagið, meðal annars sem snýr að hraða uppbyggingar og fyrirkomulagi starfseminnar en einnig að fjármögnun og samstarfi. Þegar hafa verið lagðar fram tvær tillögur fyrir eigendur sem bíða samþykkis þeirra.

100 ára sýn auðlinda : Langtímaverkefni sem unnið hefur verið að í samstæðunni um nokkurt skeið. Snýst um að gerð verði heildstæð úttekt á stöðu auðlinda og forða sem OR hefur yfir að ráða og ræða áætlanir til lengri og skemmri tíma um réttindi og nýtingu.

Fráveita og hringrásarhagkerfi : Umfangsmikið forgangsmál sem snýr meðal annars að áhrifum loftslagsmála. Snýr einnig að blágrænum lausnum, nýtingu á því sem til fellur, hreinsistöðvum og regluverki.

Starfsfólk – starfsumhverfi framtíðar : Snýr að breytingum á störfum og starfsumhverfi framtíðar og með hvaða hætti jafnræði er tryggt og að gætt sé að því að ekki skapist aðstöðumunur.

Orkuskipti og framtíðarorkumarkaður : Snýr meðal annars að orkuskiptum í höfnum, álags- og notkunarstýringu samhliða snjallvæðingu.

4 Ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda

Á árinu hefur tveimur ákvörðunum verið vísað til eigenda, annars vegar um Carbflix hf. en hins vegar um Coda verkefnið. Byggja þessar tillögur, sem stjórn OR-eigna ohf. hefur samþykkt fyrir sitt leyti, á því að annars vegar verði stofnað nýtt rekstrarfélag um verkefni Carbflix, Carbflix hf., og hins vegar að í framhaldinu verði stofnað verkefnafélag um Coda verkefnið.

Coda Terminal verður móttöku- og förgunarstöð fyrir CO₂ sem staðsett verður í Straumsvík. Hún verður hin fyrsta sinnar tegundar á heimsvísu. Þar mun Carbflix tækninni verða beitt til að farga varanlega CO₂ sem flutt verður hingað til lands með sérhönnuðum, vistvænum skipum. Verkefnið leggur grunninn að nýrri atvinnugrein sem styður við framtíðarsýn samstæðunnar um að auka lífsgæði með samfélagsábyrgð að leiðarljósi.

5 Lokaorð

Tilgangur og markmið skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að upplýsa eigendur samstæðu OR um það með hvaða hætti stefnu þeirra er fylgt eftir. Skýrslunni er skilað árlega á eigendafundi og farið yfir það sem efst var á baugi á líðandi ári. Rík áhersla hefur verið á það lögð að innleiða eigendastefnuna með markvissum og skilvirkum hætti. Eigendastefna samstæðu OR er veigamikill hluti stjórnháttanna hennar og hún er í reynd hjartað í stefnumiðaðri stjórnun samstæðunnar. Af þessum ástæðum er oft talað um stefnumiðaða stjórnarhætti hjá OR.

Árangur sem náðst hefur í innleiðingu stefnumiðaðra stjórnháttanna hjá samstæðu OR hefur vakið athygli héraðs sem erlendis. Þeirri forystu og þeim sessi sem samstæðan hefur skipað sér í verður ekki viðhaldið nema áfram verði haldið að þróa stefnumiðaða stjórnun. Samstæðan setur nú fram stefnur og stefnuáherslur félaga samstæðunnar á einfaldan og táknrænan hátt í takt við væntingar hagsmunaaðila. Framsetning stefnu er mikilvægur liður í stefnumiðaðri menningu. Allt árið um kring er unnið að innri markaðssetningu stefnu og markmiða í samstæðunni til að stuðla að stefnumiðaðri menningu og samheldni um stefnu. Í þeim tilgangi er í skýrslu þessari lögð fram og reifuð hugmynd um rýni stefnumótunarkafla eigendastefnunnar, sem trú er á að verði til frekari framþróunar stefnumiðaðra stjórnháttanna samstæðunnar.