

Skýrsla nr. 2018-028
30. nóvember 2018



Framfylgd eigendastefnu 2018

Skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur

Guðrún Erla Jónsdóttir

Skrifstofa forstjóra

Útgefandi: Orkuveita Reykjavíkur
Umsjón og ábyrgð: Guðrún Erla Jónsdóttir

Skráningarblað skýrslna

Skýrsla nr. 2018-028	Útgáfudagur 30.11.2018	Útgáfustaður Reykjavík
Heiti skýrslu Smelltu og skrifaðu aðaltitil þessarar skýrslu		
Upplag pdf	Fjöldi síðna 6	Dreifing Opinber birting
Höfundur/ar Guðrún Erla Jónsdóttir	Verknúmer	
Unnið fyrir Stjórn Orkuveitu Reykjavíkur	Samvinnuaðilar	
Útdráttur Tilgangur og markmið skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að upplýsa eigendur Orkuveitu Reykjavíkur um það með hvaða hætti stefnu þeirra hefur verið fylgt eftir á yfirstandandi ári.		
Efnisorð Eigendastefna, sameignarsamningur, stjórnarhættir, stefnumótun	Yfirfarið	

Efnisyfirlit

1 Inngangur	1
2 Eigendastefna	1
3 Framfylgd eigendastefnu	2
4 Gildi og stefnumótun	2
5 Stefnumiðaðir stjórnarhættir.....	4
6 Á árinu	5
7 Tækifæri framundan.....	5
8 Heimildir	6

Myndir

Mynd 1 Skjalakeðja.....	1
Mynd 2 Myndræn framsetning heildarstefnu OR ásamt lykilmælikvörðum.....	4

1 Inngangur

Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR er skrifuð árlega. Tilgangur hennar og markmið er að upplýsa eigendur samstæðunnar um það með hvaða hætti stefnu þeirra hefur verið fylgt eftir á yfirstandandi ári. Í sameignarsamningi OR er kveðið á um að skýrsla skuli skilað til eigenda á eigendafundi í nóvember ár hvert. Til samræmis við áherslu eigendastefnunnar á gagnsæi í starfsemi OR er stefnan, sem og skýrsla um framfylgd hennar, almenningi og fjölmiðlum aðgengileg á heimasíðu fyrirtækisins.

2 Eigendastefna

Skjalakeðja Orkuveitu Reykjavíkur samanstendur af lögum um Orkuveituna, sameignarsamningi og eigendastefnu ásamt heildarstefnu móðurfélags auk samþykktar og stefnu dótturfélaga. Þessi keðja skapar umgjörð eða undirstöðu stjórnháttar samstæðunnar. Til samræmis við þessar stöðir er stjórn gert að vinna stefnumótunarvinnu sína og hafa eftirlit með starfseminni (Innri endurskoðun Orkuveitu Reykjavíkur, 2018).

Skýrsla úttektarnefndar um Orkuveitu Reykjavíkur (OR) sem gefin var úr 2012 benti á að stefnuleysi, óskýr ábyrgð og það að farið var á svig við góða stjórnarhætti leiddi til þess að OR rataði í ógöngur sem leiddu til slæmrar stöðu fyrirtækisins í kjölfar efnahagshrunsins (Margrét Pétursdóttir, Ása Ólafsdóttir, Dr. Ómar H. Kristmundsson og Gestur Páll Reynisson, 2012). Ein ábendinga skýrslunnar var sú að verulega skorti á skýra eigendastefnu OR.

Eigendastefna OR var mótuð á árunum 2010 til 2012. Hún var samþykkt á eigendafundi OR nóvember 2012 (Eiríkur Hjálmarsson, 2014) og endurskoðuð á árinu 2014.

Í ársbyrjun 2014 var Orkuveitunni skipt upp í samræmi við ákvæði raforkulaga. Með breytingu á raforkulögum nr. 65/2003, sem gerð var árið 2008, voru raforkufyrirtæki skylduð til aðskilnaðar á sérleyfis- og samkeppnishluta rekstursins. Upphaflega átti lagaákvæðið að ganga í gildi 1. júlí 2009. Því var ítrekað frestað. Þessi kvöð til uppskiptingar kom loks til framkvæmda 1. janúar 2014. Við uppskiptinguna var OR skipt upp í samstæðu félag, móðurfélag og dótturfélög. Samstæðan myndar eina heild sem sameiginlega uppfyllir skilgreint hlutverk OR og sinnir kjarnastarfseminni; vinnslu, framleiðslu og sölu raforku og heits vatns og gufu auk reksturs grunnkerfa, svo sem dreifiveitu rafmagns, hitaveitu, vatnsveitu, fráveitu og gagnaveitu (Lög um Orkuveitu Reykjavíkur, 2013).

Ekkert fyrirtæki í samstæðunni getur eitt og sér uppfyllt heildarhlutverk OR eins og það er skilgreint í lögum um félagið. Þess vegna vinna einingar samstæðunnar saman sem heild að því að ná sameiginlegum tilgangi og markmiðum. Eigendur samstæðunnar hafa með eigendastefnu lagt fyrir leiðarvísi á þessari sameiginlegu vegferð. Stjórn OR hefur mótað heildarstefnu auk stefnu í helstu málaflokkum eins og lagt er fyrir í eigendastefnu. Stjórnir dótturfélaga hafa svo mótað stefnu þeirra varðandi það hvernig þau uppfylla hlutverk sitt innan samstæðunnar.

Við uppskiptingu OR árið 2014 var eigendastefnan ásamt sameignarsamningi endurskoðuð (Eiríkur Hjálmarsson, 2014). Sú endurskoðun þjónaði þeim tilgangi að aðlaga skjölina að breyttu stjórnskipulagi innan samstæðunnar og til að tryggja það að stefnumörkun dótturfélaga yrði í



Mynd 1
Skjalakeðja

samræmi við stefnumörkun eigenda og móðurfélags. Stjórn OR hefur stefnumótunar- og eftirlitshlutverk gagnvart daglegri starfsemi móðurfélagsins. Með sama hætti hafa stjórnir dótturfélaga OR stefnumótunar- og eftirlitshlutverk gagnvart daglegri starfsemi þeirra.

3 Framfylgd eigendastefnu

Áherslur eigenda Orkuveitu Reykjavíkur (OR) koma fram í eigendastefnu. Þar að auki lagði aðaleigandi OR, Reykjavíkurborg, fram á aðalfundi OR í júní 2018 samþykkt borgarráðs um áherslur sem það vill sjá í starfi fyrirtækisins. Áherslurnar eru í samræmi við eigendastefnu fyrirtækisins. Þessar áherslur eru í reynd leiðbeiningar til fyllingar eigendastefnu og munu stjórnir OR og dótturfélaga nýta þær þannig, rétt eins og gert var með samþykkt borgarráðs sem lögð var fram á eigendafundi í nóvember 2014 (sjá einnig Guðrún Erla Jónsdóttir, 2015).

Á liðnu starfsári hafa verið á dagskrá stjórnar OR ýmis mál til framfylgdar eigendastefnu. Má þar nefna umfjöllun um mál sem send voru eigendum til samræmis við kröfur eigendastefnu er lúta að ákvörðunum sem skuli hljóta samþykki þeirra. Í nóvember 2017 var sent erindi til eigenda varðandi fyrirkomulag innri endurskoðunar sem var ítrekað í janúar 2018. Í mars var eigendum send tillaga um arðsemiskröfur starfsþátta, sem bíður staðfestingar eigendafundar 2018. Á árinu var jafnframt unnið að því áfram að afla samþykkis eigenda fyrir ábyrgð þeirra á láni frá Evrópska fjárfestingabankanum (EIB). Tvö ár liðu frá því að að samþykkis eigenda var óskað þar til endanlegt samþykki fékkst.

Þá hefur stjórn fjallað um samfélagslega ábyrgð í rekstri OR til samræmis við leiðarljós eigendastefnu. Á árinu 2017 ákvað stjórn að í Ársskýrslu OR væri árangur fyrirtækisins tengdur Heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna. Fyrsta skrefið í þá átt var stigið og í framhaldi af útgáfu Ársskýrslu OR 2017 ákvað stjórn að halda áfram að feta þá braut. Í því skyni uppfærði stjórn stefnu OR um samfélagslega ábyrgð í þá veru með því að bæta þessu við stefnuna:

Sýna skal fram fram á það með reglubundinni skýrslugjöf hvernig starfsemi OR styður við Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.

Í Ársskýrslu OR 2018, sem gefin verður út á fyrsta ársfjórðungi 2019, verður starfsemin 2018 mátuð við markmiðin auk undirmarkmiða.

Stjórn OR setur sér árlega starfsáætlun til samræmis við sameignarsamning. Tilgangur hennar er að sjá til þess að stjórn sinni hlutverki sínu með því að dreifa verkefnum á stjórnarfundi. Starfsáætlun gerir ráð fyrir öllum þeim verkefnum sem stjórn eru falin samkvæmt sameignarsamningi og eigendastefnu. Þannig er tryggð framfylgd eigendastefnu og stöðug árvekni, ábyrgð og yfirsýn stjórnar í rekstri fyrirtækisins. Þá gerði stjórn mat á eigin störfum auk störfum forstjóra til samræmis við leiðbeiningar um góða stjórnarhætti (Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins, 2015).

4 Gildi og stefnumótun

Gildi OR eru grundvöllur þeirrar menningar sem ríkir innan OR (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2018a). Gildin eru *framsýni*, *hagsýni* og *heiðarleiki*. Framsýni snýr einkum að hlutverkinu, þar sem veiturekstur er í eðli sínu viðfangsefni til langs tíma og þarfir íbúanna fyrir þjónustu veitufyrirtækja úreldast ekki. Hagsýni er boðorð hagkvæms reksturs frá degi til dags þannig að viðskiptavinir fái

þjónustu við sem hagkvæmustu verði. Heiðarleiki snýr að því hvernig starfsfólk kemur fram við viðskiptavinum og hvert við annað, hvernig það starfar og tryggir gagnsæi í rekstrinum. Það er ætlast til þess að starfsfólk skilji gildin og að reksturinn og ákvarðanir í stóru og smáu samræmist gildunum sem eru viðmiðið að öllum athöfnum OR og öll stefnumótun byggir á grunni gildanna.

Í eigendastefnu OR kveða eigendur á um að stjórn skuli leggja fram tillögu að stefnumörkun og framtíðarsýn fyrirtækisins með útfærslu á mælikvörðum og greinargerð fyrir eigendafund til staðfestingar. Það er á dagskrá eigendafundar í nóvember 2018. Þessi skýrsla um framfylgd eigendastefnu er sú greinargerð. Stjórn skilgreinir tiltekna lykilmælikvarða í rekstri samstæðunnar sem hún telur mikilvæga til að fylgjast með því að unnið sé í samræmi við stefnu, markmið og í átt að betri árangri (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2018a). Lykilmælikvarðar eru skilgreindir á tilteknum mælikvarðablöðum í rekstrarhandbók og mælingar kynntar á stjórnarfundum OR og staða þeirra birt opinberlega með fundargerðum eða í ársskýrslu. Mælikvarðar hafa einnig verið skilgreindir fyrir aðrar stefnur og er fjallað um þá að lágmarki árlega.

Sérhverja stefnu er hægt að nálgast með því að smella á heiti hennar hér fyrir neðan.

- [Arðgreiðslustefna](#)

Lykilmælikvarðar: arðgreiðsluskilyrði

- Arðsemisstefna (liggur fyrir eigendafundi 2018 til staðfestingar)

Lykilmælikvarðar: arðsemi starfsþátta

- [Áhættustefna](#)

Lykilmælikvarði: áhætta (áhættumörk)

- [Umhverfis- og auðlindastefna](#)

Lykilmælikvarðar: opinber leyfi, styrkur brennisteinsvetnis, staða loftslagsmælikvarða, staða auðlinda (vatnsbóla, háhitavirkjana og lághitauðlinda)

- [Gæðastefna](#)

Lykilmælikvarði: ánægja viðskiptavina (ON, Veitna og GR)

- [Stefna varðandi öryggis-, heilbrigðis- og vinnuvernd](#)

Lykilmælikvarði: H-tala (slysatiðni)

- [Innkaupastefna](#)

- [Upplýsingaöryggisstefna](#)

- [Upplýsingatæknistefna](#)

- [Starfsmannastefna](#)

Lykilmælikvarði: starfsánægja

- [Starfskjarastefna](#)

- [Jafnréttisstefna](#)

- [Siðareglur](#)

- [Heildarstefna](#)

Til viðbótar þeim stefnum sem eigendastefna tilgreinir hefur lykilmælikvarðinn „umfjöllun í fjölmiðlum“ verið skilgreindur fyrir [samskiptastefnu](#) OR. Stjórn OR stefnir að endurskoðun á

heildarstefnu á næstunni. Stefnumörkun dótturfélaga á að samræmast gildandi stefnu á hverjum tíma í framangreindum málum. Við undirbúning stefnumótunar skal að auki líta til áherslna eigenda varðandi fjárhagsleg markmið og arðsemi, áhættu, umhverfi og auðlindanýtingu og starfskjör.

Myndræn framsetning heildarstefnu OR ásamt tilteknum lykilmælikvörðum stjórnar má sjá hér fyrir neðan á mynd 2.



Mynd 2 Myndræn framsetning heildarstefnu OR ásamt lykilmælikvörðum.

5 Stefnumiðaðir stjórnarhættir

Stjórn rækir stefnumótunarhlutverk sitt meðal annars með því að skilgreindir hefur verið málaflokkur innan samstæðunnar í þeim tilgangi að styðja við stefnumótun og stuðla að samræmingu hennar í samstæðunni.

Í samstæðu OR er búið að koma á skipulagi sem tryggir reglubundna rýni heildarstefnu móðurfélags og dótturfélaga. Auk þessa eru allar stefnur sem tilgreindar eru í eigendastefnu rýndar í móðurfélagi og dótturfélögum árlega. Tilgangur þess að rýna stefnu reglulega er sá að vera vakandi fyrir hverjum þeim breytingum sem kunna að koma upp í innra eða ytra umhverfi og geta haft áhrif á stefnu. Einnig er tilgangurinn sá að tryggja stöðuga árvekni og þekkingu á stefnu, markmiðum og mælikvörðum. Ábyrgðarmaður er tilnefndur fyrir sérhverja stefnu og hefur hann þjónandi forystuhlutverk. Ábyrgðarmaður stefnu fylgir henni eftir frá móðurfélagi til dótturfélaga og styður innleiðingu hennar. Fjallað var ýtarlega um þetta fyrirkomulag í skýrslu ársins 2017 um framfylgd eigendastefnu og er vísað til hennar fyrir nánari lýsingu (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2017).

Stjórn OR fær reglubundið upplýsingar um þær stefnuáætlanir sem móðurfélag og dótturfélög setja sér fyrir ár hvert ásamt því að fá upplýsingar um framvinda stefnuverkefna. Þessi upplýsingagjöf þjónar þeim tilgangi að upplýsa stjórn um það sem er á döfinni og hvernig stutt er við heildarstefnu

samstæðu OR. Einnig hefur sú reglubundna upplýsingagjöf þann tilgang að stjórn geti fylgst með því að unnið sé til samræmis við eigendastefnu OR.

6 Á árinu

Á haustmánuðum gekk fyrirtækið í gegnum erfiða tíma þegar fram komu ásanir um óeðlilega vinnustaðamenningu og samskipti innan samstæðunnar. Forstjóri OR steig til hliðar meðan Innri endurskoðun og ytri sérfræðingar gerðu úttekt á vinnustaðamenningu og tilteknum starfsmannamálum. Helga Jónsdóttir var ráðin forstjóri í tvo mánuði. Í minnisblaði Helgu til stjórnar OR í október 2018 segir hún meðal annars:

„Þar finnst mér ég fá mynd af fyrirtæki, sem rekur stefnumiðaða stjórnun, þar sem stjórnendahópurinn fylgir eftir gildum, framtíðarsýn og stefnum fyrirtækisins af þekkingu og metnaði. Mér sýnist mikil samstaða í hópnum og hann vera stoltur af því að vinna hjá OR. ... Við mér blasir að stjórnendur einstakra eininga hafa skýrt umboð hver á sínu sviði...“ (Helga Jónsdóttir, minnisblað til stjórnar OR október 2018).

Í skýrslu Innri endurskoðunar, Vinnustaðamenning og mannauðsmál hjá Orkuveitu Reykjavíkur (2018), er fjallað um stefnumiðaða stjórnun hjá samstæðu OR. Í skýrslunni kemur fram í inngangi:

„Orkuveita Reykjavíkur (OR) leggur áherslu á stefnumiðaða stjórnun sem leiði sig í gegnum allt starf fyrirtækisins og dótturfyrirtækja þess. Rekstrarhandbók OR er handbók stjórnenda og starfsmanna um verklag við framkvæmd á grunni stefnumótunar sem fer fram á vettvangi stjórnar og hjá stjórnnum dótturfyrirtækjanna. Hún hefur verið í notkun um langt skeið og þykir vera til fyrirmyndar um það hvernig ferlamiðað fyrirtæki heldur á sínum málum. Stefnuskjöl, leiðbeiningaskjöl, verklagsreglur og önnur eyðublöð rekstrarhandbókarinnar eru yfirfarin reglulega og lögð er rík áhersla á að þeim sé fylgt til hins ýtrasta.“

Í síðastliðnum árum hefur margt áunnist í stefnumiðuðum stjórnarháttum í samstæðu OR. Til marks um það hefur OR tekið höndum saman með háskólasamfélaginu og opnað fyrir skoðun á því fyrirkomulagi sem innleitt hefur verið í stefnumiðuðum stjórnarháttum. Tveir leiðbeinendur, sem eru framarlega á sviði stjórnarháttanna og stefnumótunar á Norðurlöndunum, hafa aðkomu að doktorsverkefni sem unnið er að og tengist eigendastefnu OR. Þá hefur einnig verið samstarf OR og Háskóla Íslands varðandi tilviksrannsókn um stefnumiðaða stjórnarhætti í samstæðunni (Runólfur Smári Steinþórsson, Guðrún Erla Jónsdóttir og Bjarni Snæbjörn Jónsson, væntanleg 2018). Sagt var frá stefnumiðuðum stjórnarháttum í samstæðu OR á stærstu stjórnunarráðstefnu Evrópu, EURAM, sem haldin var í Háskóla Íslands í júní 2018. Auk þessa kom út bókarkafli á árinu sem fjallar um OR í aðdraganda Hrunsins og fram til ársins 2017 (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2018b).

7 Tækifæri framundan

Það er markmið stjórna í samstæðu OR, stjórnenda og starfsfólks að gera stöðugt betur og í því augnamiði er samtal við ýmsa hagsmunaaðila mikilvægt. Umbætur eru tækifæri til að bæta um betur og það leiðarljós er í heiðri haft innan samstæðunnar. Unnið verður með niðurstöður innri endurskoðunar á vinnustaðamenningu innan OR og þær tillögur til úrbóta sem þar koma fram sem tækifæri til að gera góðan vinnustað betri.

8 Heimildir

- Eiríkur Hjálmarsson. (2014). Uppskipting Orkuveitu Reykjavíkur 2010-2014: Verkefnisyfirlit. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2015). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2017). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2017*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir (ritstjóri). (2018a). OR bókin: handbók OR samstæðunnar, 2.útg. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2018b). A question of trust: The story of Reykjavík Energy. Í Þröstur Olaf Sigurjónsson, David L. Schwarzkopf og Murry Bryant (ritstj.). *The Return of Trust? Institutions and the Public after the Icelandic Financial Crisis*, bls. 129-149. Emerald Publishing. London, UK.
- Innri endurskoðun Orkuveitu Reykjavíkur. (2018). *Vinnustaðamening og mannauðsmál hjá Orkuveitu Reykjavíkur*. Sótt 19.11.2018 af <https://www.or.is/um-or/frettir-og-tilkynningar/god-vinnustadarmening-hja-or-abendingar-um-urbaetur>
- Lög um Orkuveitu Reykjavíkur nr. 136/2013. (2013). Sótt 14.11.2018 af <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2013136.html>
- Margrét Pétursdóttir, Ása Ólafsdóttir, Dr. Ómar H. Kristmundsson og Gestur Páll Reynisson. (2012). *Skýrsla úttektarnefndar um Orkuveitu Reykjavíkur*. Reykjavíkurborg, úttektarnefnd um Orkuveitu Reykjavíkur.
- Runólfur Smári Steinþórsson, Guðrún Erla Jónsdóttir og Bjarni Snæbjörn Jónsson. (væntanleg 2018). Stefnumiðaðir stjórnarhættir: Dæmi frá Orkuveitu Reykjavíkur. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 15(2).
- Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins. (2015). *Stjórnarhættir fyrirtækja: Leiðbeiningar*. Reykjavík: Prentmet.