

2016-028 Skrifstofa forstjóra

28. nóvember 2016, Reykjavík

Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2016



Útgefandi: Orkuveita Reykjavíkur

Útgáfudagur: 28.11.2016

Umsjón og ábyrgð: Guðrún Erla Jónsdóttir

Skráningarblað skýrslu



Skýrsla nr. 2016-028	Útgáfudagur 28.11.2016	Útgáfustaður Reykjavík
Heiti skýrslu Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2016		
Upplag PDF	Fjöldi síðna 13	Dreifing Opinber birting
Höfundur Guðrún Erla Jónsdóttir		Verknúmer
Unnið fyrir Stjórn Orkuveitu Reykjavíkur		Samvinnuaðilar
Útdráttur Tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að gefa eigendum samstæðunnar yfirlit yfir það hvernig stefnu þeirra hefur verið framfylgt á yfirstandandi ári. Í skýrslunni er farið yfir helstu verkefni sem stjórn OR hefur ýtt úr vör til að styðja við stefnu eigenda og heildarstefnu samstæðunnar.		
Efnisorð Eigendastefna, stefnumótun		Yfirlit

Efnisyfirlit

1. Tilgangur	5
2. Eigendastefna	5
3.1 Rekstrarform	5
3.2 Framfylgd stefnu	7
3.2.2 Rýni stefnu, markmiða og mælikvarða	9
3.2.3 Innleiðing stefnu.....	9
3.2.4 Samheldni um stefnu	10
4. Stjórnhættir	12
5. Samfélagsábyrgð	12
6. Lokaorð	13

Myndir

Mynd 1. Skipulag samstæðu OR.....	6
Mynd 2. Svona kemur samstæðan fram út á við.....	6
Mynd 3. Yfirlit yfir stefnur í samstæðu OR	8
Mynd 4. Verklag við reglubundna rýni stefnu.....	9
Mynd 5. Verklag við innleiðingu stefnu í samstæðu OR.....	10
Mynd 6. Stefnuhús samstæðu OR	11

1. Tilgangur

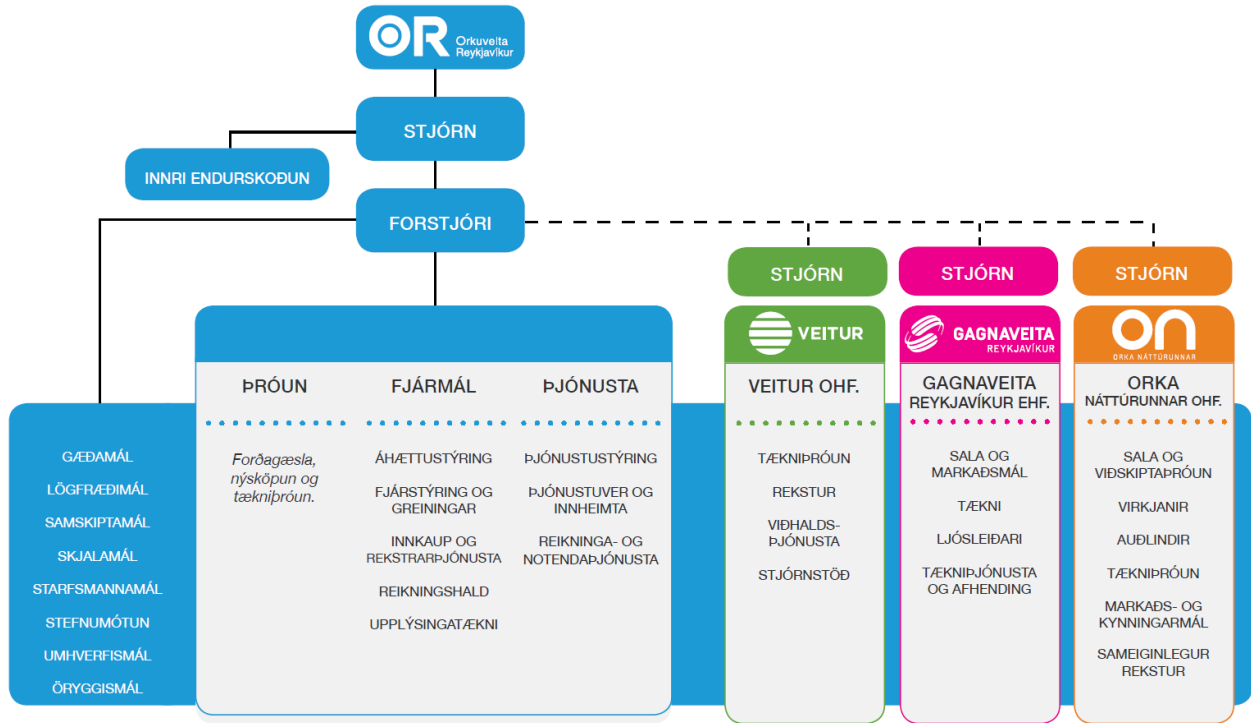
Í sameignarsamningi OR kemur fram að á reglulegum eigendafundi í nóvember ár hvert skuli gefa eigendum fyrirtækisins skýrslu um framfylgd eigendastefnu. Á síðasta ári var slík skýrsla gefin út í fyrsta sinn. Tilgangur skýrslunnar er að gefa eigendum samstæðunnar yfirlit yfir það hvernig stefnu þeirra hefur verið framfylgt á yfirstandandi ári.

2. Eigendastefna

Hlutverki og kjarnastarfsemi OR er lýst í lögum, sameignarsamningi, eigendastefnu og heildarstefnu. Eigendastefna OR er yfirlýsing eigendanna þriggja, Reykjavíkurborgar (93,5%), Akraneskaupstaðar (5,5%) og Borgarbyggðar (1%), um það hvert þeir vilja stefna með félagið. Þar marka eigendur fyrirtækinu og dótturfélögum þess stefnu um tilgang og markmið rekstursins, rekstrarform, starfshætti og arðgreiðslur. Stjórn móðurfélags OR fer með málefni fyrirtækisins milli eigendafunda og starfar í umboði eigenda. Stjórn er falið það verkefni að setja fyrirtækinu heildarstefnu og framtíðarsýn í samræmi við eigendastefnuna.

3.1 Rekstrarform

Árið 2014 var Orkuveitu Reykjavíkur skipt upp að lagaboði og dótturfélögin Orka náttúrunnar, sem sér um vinnslu og sölu á heitu vatni og rafmagni, og Veitur, sem reka raf-, hita-, vatns- og fráveitu, litu dagsins ljós. Bæði eru félögin opinber hlutafélög. Gagnaveita Reykjavíkur ehf., sem á og rekur Ljósleiðarann, er þriðja dótturfélagið og samanstendur uppskipt samstæðan af þessum þremur dótturfélögum ásamt móðurfélaginu, OR. Móðurfélagið veitir dótturfélögum stoðþjónustu á þremur sviðum og í átta málaflokkum eins og myndin hér fyrir neðan sýnir:



Mynd 1. Skipulag samstæðu OR.

Dótturfélögin koma fram undir eigin merkjum og móðurfélagið veitir þjónandi forystu. Forstjóri OR ber endanlega ábyrgð gagnvart stjórn móðurfélagsins á árangri samstæðunnar í heild. Mynd 2 sýnir hvernig samstæðan kemur fram út á við.



Mynd 2. Svona kemur samstæðan fram út á við.

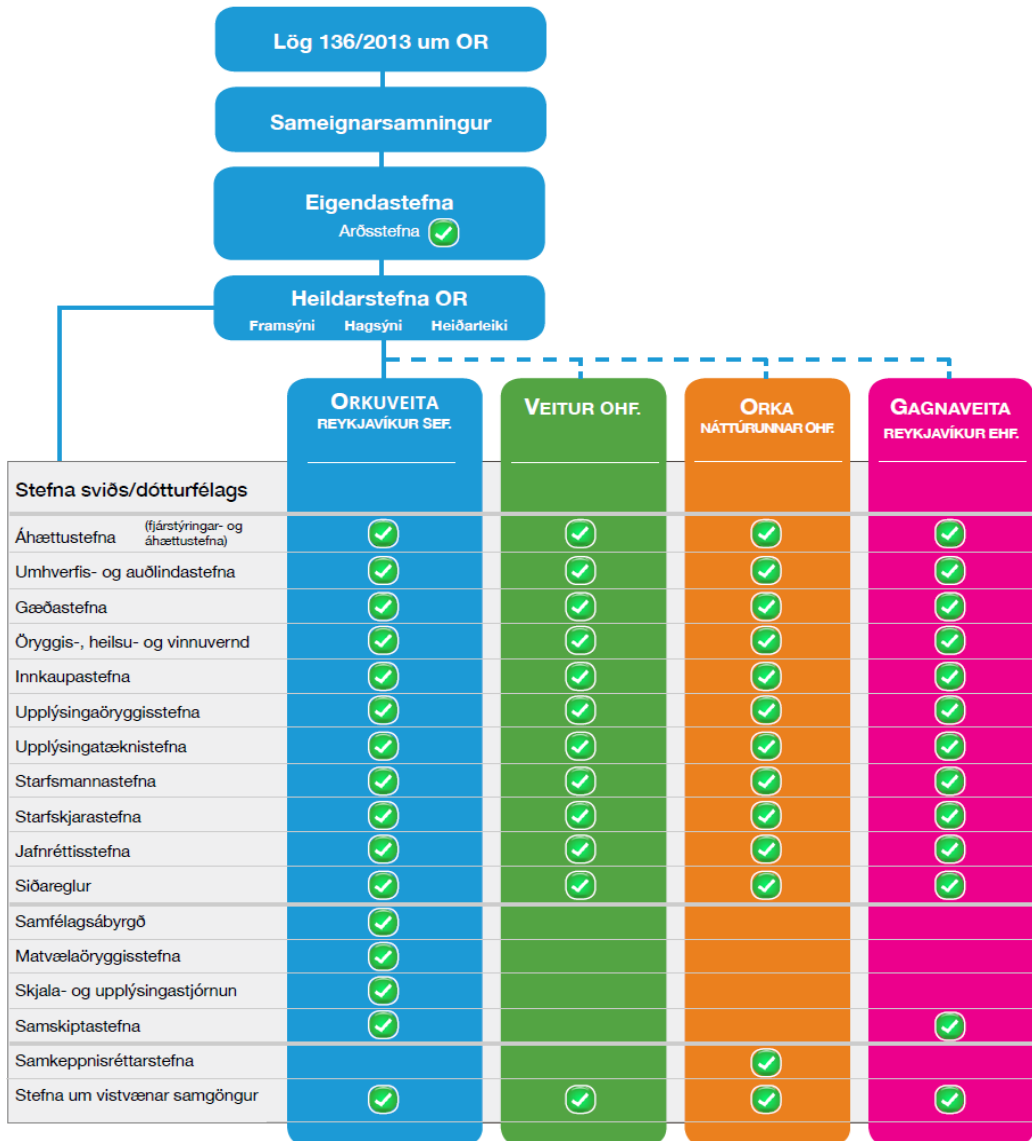
Samstæðan myndar eina heild sem sameiginlega uppfyllir skilgreint hlutverk Orkuveitu Reykjavíkur og sinnir kjarnastarfseminni;

- veiturekstri, þ.e. rekstri fráveitu, vatnsveitu, hitaveitu og rafveitu
- sölu og vinnslu á rafmagni og heitu og köldu vatni
- rekstri gagnaveitu

Ekkert fyrirtæki í samstæðunni getur eitt og sér uppfyllt þetta hlutverk. Þess vegna vinna einingar samstæðunnar saman sem ein 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 OR. Stjórnir dótturfélaga hafa svo mótað stefnu þeirra varðandi það hvernig þau uppfylla hlutverk sitt innan samstæðunnar.

3.2 Framfylgd stefnu

Yfirlit yfir stefnur í samstæðu OR má sjá á mynd 3, sem jafnframt sýnir skjalakeðju OR þar sem lög um samstæðuna tróna efst og móta þann ramma sem hún starfar innan. Samkvæmt lögnum skulu eigendur gera með sér sameignarsamning. Í sameignarsamningi kemur fram að eigendur skuli gera með sér samstarfssáttmála sem eigendastefnan er. Í eigendastefnunni sammælast eigendur um stefnu, tilgang og markmið rekstursins, starfshætti og arðgreiðslur. Í eigendastefnunni er stjórn móðurfélags OR einnig falið að móta stefnu í ellefu málaflokkum auk siðareglna. Það hefur verið gert auk þess sem stjórnendur í samstæðu OR hafa komið sér saman um stefnur í öðrum málaflokkum, sem samræmast heildarstefnu. Eigendastefna OR er öllum aðgengileg á heimasíðu fyrirtækisins.



Mynd 3. Yfirlit yfir stefnur í samstæðu OR.

Á yfirstandandi ári hefur stjórn móðurfélags OR lagt ríka áherslu á að koma á fyrirkomulagi sem tryggir framfylgd heildarstefnu og stefnu þeirra málaflokka sem eigendastefna tilgreinir auk þess að styðja við það að stefnur dótturfélaga samræmist stefnumótun móðurfélags.

Stefnumótun var á árinu skilgreind sem málaflokkur innan samstæðunnar og fer stefnustjóri með umsjón hans. Stoðsvið stefnumótunar gengur þvert á svið og dótturfélög samstæðunnar og hefur það hlutverk að styðja við stefnumótun, innleiðingu stefnu og tryggja samræmingu. Eitt af verkefnum stefnustjóra er að innleiða verklag sem felur í sér reglubundna rýni stefnu, markmiða

og mælikvarða auk verkefna sem miða að innleiðingu stefnu, stefnuverkefni, sem nánar er gerð grein fyrir í kafla 3.2.3 hér að neðan.

3.2.1 Rýni stefnu, markmiða og mælikvarða

Í samstæðu OR hefur verið stofnað Stefnuráð sem hefur þrjú hlutverk. Í fyrsta lagi að móta, rýna og vakta sameiginlegar stefnur í samstæðu OR. Í öðru lagi að rýna markmið og lykilmælikvarða og í þriðja lagi að fjalla um stefnuverkefni fyrir stefnu. Stefnuráð fundar í samræmi við starfsáætlun þar sem hverri og einni gildandi stefnu er afmarkaður tími til umfjöllunar að lágmarki árlega. Verklag við reglubundna rýni má sjá á mynd 4.



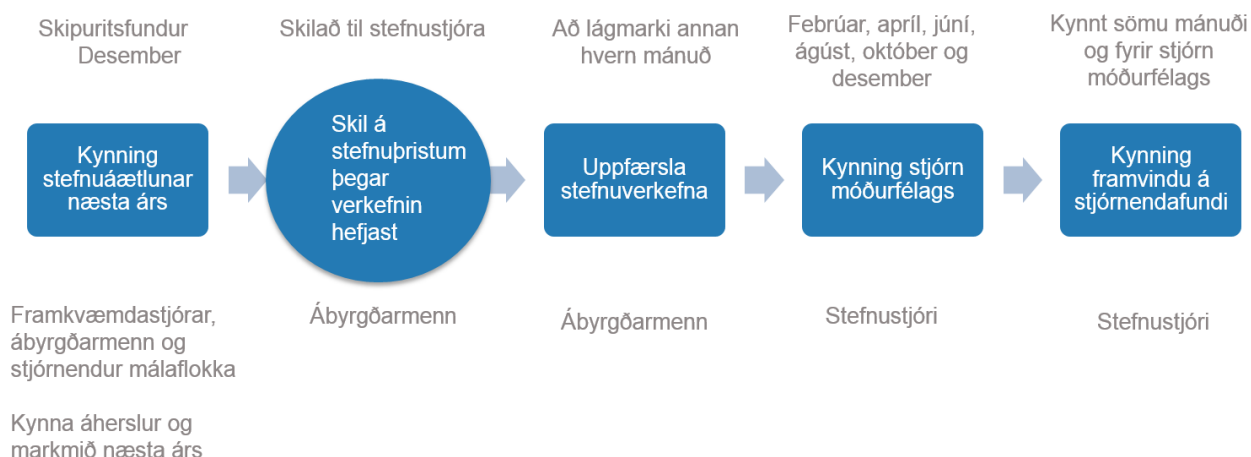
Mynd 4. Verklag við reglubundna rýni stefnu.

Tillögur að breytingu á stefnu sem tilgreind er í eigendastefnu OR fara til samþykkingar hjá stjórn móðurfélags. Aðrar stefnur eru afgreiddar í Stefnuráði. Framkvæmdastjórar í dótturfélögum bera ábyrgð á því að rýna viðkomandi stefnu, hver í sínu félagi, með tilliti til breytinganna og leggja fyrir sínar stjórnir þegar svo ber undir, enda skal stefnumótun dótturfélaga á hverjum tíma samræmast stefnumótun móðurfélags í viðkomandi málefnum, eins og tilgreint er í eigendastefnu.

3.2.2 Innleiðing stefnu

Þegar búið er að rýna stefnu, markmið og mælikvarða er næsta skref að vinna að verkefnum sem miða að innleiðingu stefnunnar. Stefnur í samstæðunni eru alla jafna orðaðar á knappan og

hnitmiðaðan hátt, þær eru áfangalausar og tímalausar. Þeim fylgir svokölluð stefnuáætlun sem innifelur yfirlit yfir stefnuverkefni. Haldið er yfirsýn yfir verkefni í einskonar stefnubókhaldi. Á árinu var unnið að því að koma á verklagi við innleiðingu á stefnu og má sjá það verklag á mynd 5.



Mynd 5. Verklag við innleiðingu stefnu í samstæðu OR.

Framkvæmdastjórar og forstöðumenn yfirfara árlega stefnu og áherslur fyrir næsta ár á eftir. Þá er farið yfir markmið sviðs eða dótturfélags fyrir næsta ár og áherslur ákveðnar. Þetta er undanfari vald á stefnuverkefnum, sem eru verkefni sem miða að innleiðingu stefnu. Stefnuáætlanir eru kynntar öllum í samstæðunni og verkefnaskilgreiningum er skilað til stefnustjóra þegar þau hefjast. Stefnustjóri heldur utan um öll stefnuverkefni í stefnubókhaldi þar sem ábyrgðarmenn verkefnanna uppfæra framvindu þeirra. Upplýsingagjöf til stjórnar móðurfélags og stjórnenda í samstæðunni er annan hvern mánuð. Með þessu móti er fylgst sameiginlega með því að áætlun um innleiðingu stefnu sé gerð, að unnið sé að verkefnum sem hrinda stefnu í framkvæmd og að markmiðum sé náð.

3.2.3 Samheldni um stefnu

Í stórri samstæðu er sá möguleiki fyrir hendi að tenging einstakra eininga við upprunann glattist. Við uppskiptingu OR var lögð áhersla á mikilvægi þess að mynda samheldni um heildarstefnu OR sem byggir á eigendastefnu. Þá þarf einnig að tryggja sameiginlegan skilning á stefnu í samstæðunni. Á árinu var því ráðist í að skrifa *OR bókina: handbók samstæðunnar*, sem hefur

þann tilgang að styðja starfsfólk í daglegum störfum. Það er sama við hvað starfsfólk fæst í samstæðunni, hver og einn leggur sitt af mörkum í starfseminni og því mikilvægt að allir hafi sameiginlega sýn. Frammistaða samstæðunnar ræðst af samvinnu dótturfélaga og móðurfélags og þá skiptir máli að vera samstillt og hafa sameiginlegan skilning á hlutverki og stefnu samstæðunnar. Á mynd 6 má sjá myndræna framsetningu heildarstefnu OR þar sem grunninn mynda gildin þrjú, framsýni, hagsýni og heiðarleiki.



Mynd 6. Stefnuhús samstæðu OR.

Heildarstefna OR er stefna samstæðunnar. Svið og dótturfélög í samstæðu OR hafa jafnframt mótað sér framtíðarsýn og stefnu varðandi það hvernig þau uppfylla hlutverk sitt innan samstæðunnar.

Frumdrög OR bókarinnar voru lesin yfir af öllum stjórnendum samstæðunnar og var tekið mið af ábendingum þeirra. Því næst var bókin send öllum starfsmönnum og efni hennar rætt í fundaröð forstjóra með starfsfólki samstæðunnar sem ber heitið „Samtal“ og mun standa yfir út árið. Þar gefst starfsfólki tækifæri til að koma eigin ábendingum á framfæri og mun bókin verða endurskoðuð með hliðsjón af þeim. Þannig verður bókin sameiginlegt framlag allra starfsmanna samstæðunnar.

4. Stjórnhættir

Í eigendastefnu OR segir að stjórnarhættir fyrirtækisins eigi að tryggja fagmennsku, ráðdeild, gagnsæi og ábyrgð í rekstrinum. Árið 2011 var Planið samþykkt sem var í reynd metnaðarfullt markmið. Nú er Planið að renna sitt skeið og tryggja þarf að áfram verði stefnt að metnaðarfullum markmiðum í rekstri samstæðunnar. Í þessu tilliti óskaði stjórn móðurfélags OR þess að fjárhagsáætlunarferli samstæðunnar yrði endurskoðað með tilliti til aukinnar áherslu á markmið og mælikvarða sem eiga rætur að rekja til eigenda- og heildarstefnu OR og rúllandi áætlana. Beyond Budgeting er hugmyndafræði sem svarar þessu hvoru tveggja. Beyond Budgeting boðar nýjar áherslur í stjórnun sem fela meðal annars í sér breytingar á fjárhagsáætlanagerð, einskonar nýtt rekstrarlíkan sem gengur út á það að auka virði fyrir alla. Hefðbundinni fjárhagsáætlunargerð fylgir ákveðin sóun. Áætlunargerðin tekur langan tíma, forsendur og áætlun verða fljótt úreldar auk þess sem ákvarðanir eru teknar of snemma. Hugmyndafræði Beyond Budgeting byggir á tólf meginreglum sem snúa að *stjórnunarháttum og gagnsæi* það eru gildi, stjórnarhættir og gagnsæi, *ábyrgum teyrum* það er teymi, traust og ábyrgð, *markmiðum og umbun*, auk *áætlana og eftirlits* sem fela í sér áætlanir, samhæfingu, aðföng og eftirlit.

Á árinu var unnið samræmt árangursmat stjórna í samstæðu OR á eigin störfum. Tilgangur með mati á störfum stjórna er sá að þær fái yfirlit yfir störf sín og leggi mat á árangur og þörf fyrir umbætur. Með því er leitast við að efla trúverðugleika og traust gagnvart eigendum og öðrum hagsmunaaðilum. Það er og gert til samræmis við starfsreglur stjórna. Samræmda árangursmatið var unnið með hliðsjón af leiðbeinandi viðmiðum um stjórnarhætti fyrirtækja. Aðrar stjórnir í samstæðunni framkvæmdu mat á eigin störfum á árinu, með hliðsjón af samræmdu árangursmati. Auk þess vann hver stjórn samræmt mat á störfum framkvæmdastjóra og forstjóra.

5. Samfélagsábyrgð

Eitt leiðarljósa eigendastefnu OR er að fyrirtækið beri hag samfélagsins fyrir brjósti og umgangist náttúruna, auðlindir og viðskiptavinum af virðingu. Eigendur vilja að litið verði til fyrirtækisins sem trausts samstarfsaðila sem eftirsóknarvert sé að starfa fyrir og með og að það gegni veigamiklu hlutverki í samfélaginu.

Við gerð ársreiknings, ársskýrslu og umhverfisskýrslu vegna rekstrarársins 2015 var í fyrsta sinn fylgt leiðbeinandi grunnviðmiðum Global Reporting Initiative (GRI) með það að markmiði að miðla upplýsingum tengdum samfélagslegri ábyrgð á gagnsæjan hátt. Ráðgjafi, sérfróður um þessa skýrslugjöf, var fenginn til að fara yfir framsetningu OR og kom þar fram að skýrslugjöf sé til fyrirmyndar og var Umhverfisskýrslan sérstaklega tilgreind. OR getur þó gert betur í tilteknum flokkum og málaflokkum sem sagt er frá í skýrslunni. Niðurstöðurnar eru nýttar innanhúss til að hvetja til verkefna og stuðla að umbótum, enda er það stefna OR og dótturfélaga að vera til fyrirmyndar á sviði samfélagsábyrgðar og að stöðugt verði unnið að bættum árangri. Á árinu voru unnin fleiri stefnuverkefni til að uppfylla og útfæra betur stefnu um samfélagsábyrgð og má þar nefna að útboðsgögn hafa verið yfirfarin og endurbætt með tilliti til mannréttinda auk verk- og innkaupasamninga. Samfélagsleg ábyrgð í rekstri samstæðunnar er vegferð til framtíðar og skal stöðugt unnið að bættum árangri.

6. Lokaorð

Tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu er sá að telja upp helstu verkefni sem stjórn móðurfélags hefur ýtt úr vör til að styðja við stefnu eigenda og heildarstefnu samstæðunnar. Skýrslunni er ekki ætlað að telja upp öll verkefni stjórnar OR. Framfylgd eigendastefnu og stöðug árvækni, ábyrgð og yfirsýn stjórnar í rekstri OR er tryggð með starfsháttum og starfsáætlun sem gerir ráð fyrir öllum þeim verkefnum sem stjórn eru falin samkvæmt sameignarsamningi og eigendastefnu.