

Skýrsla nr. 2017-024

24. nóvember 2017



Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2017

Guðrún Erla Jónsdóttir

Skrifstofa forstjóra

Útgefandi: Orkuveita Reykjavíkur
Umsjón og ábyrgð: Guðrún Erla Jónsdóttir

Skráningarblað skýrslna

Skýrsla nr. 2017-024	Útgáfudagur 24.11.2017	Útgáfustaður Reykjavík
Heiti skýrslu Framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2017		
Upplag PDF	Fjöldi síðna 7	Dreifing Opinber birting
Höfundur Guðrún Erla Jónsdóttir	Verknúmer	
Unnið fyrir Stjórn Orkuveitu Reykjavíkur	Samvinnuaðilar	
Útdráttur Tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að upplýsa eigendur samstæðu Orkuveitu Reykjavíkur um það hvernig stefnu þeirra er fylgt eftir á ári hverju. Skýrsla um framfylgd eigendastefnu var gefin út í fyrsta sinn vegna starfsemi ársins 2015. Síðan þá hefur skýrsla verið gefin út árlega og er þetta þriðja skýrslan sem stjórn skilar eigendum.		
Efnisorð Eigendastefna, stefnumótun, stjórnarhættir	Yfirfarið	

Efnisyfirlit

1	Tilgangur	1
2	Stjórnhættir og stefnumiðuð stjórnun.....	1
3	Framfylgd eigendastefnu	2
4	Lokaorð	7

Myndayfirlit

Mynd 1.	Myndræn framsetning heildarstefnu OR samstæðunnar og dótturfélaga.....	3
Mynd 2.	Yfirlit yfir gildandi stefnuskjöl í samstæðu OR.....	5
Mynd 3.	Verklag við reglubundna rýni stefnu, markmiða og mælikvarða í samstæðu OR.....	6

1 Tilgangur

Skýrsla um framfylgd eigendastefnu Orkuveitu Reykjavíkur (OR) var í fyrsta skipti gefin út vegna starfsemi ársins 2015. Síðan þá hefur hún verið gefin út árlega og er þetta þriðja skýrslan sem stjórn skilar eigendum. Á þessum þremur árum hefur mikið áunnist í skipulagi og utnumhaldi er tengist framfylgd eigendastefnunnar. Skýrslu um framfylgd eigendastefnu er ætlað að upplýsa eigendur OR um það hvernig stefnu þeirra er fylgt eftir á ári hverju. Það er að segja það fyrirkomulag sem viðhaft er innan samstæðunnar til að framfylgja eigendastefnunni og til að upplýsa um það hvernig gengur. Eigendastefna ásamt skýrslu um framfylgd hennar eru almenningi aðgengilegar á heimasíðu OR.

2 Stjórnhættir og stefnumiðuð stjórnun

Stjórnhættir¹ OR eiga samkvæmt 5. kafla eigendastefnu að tryggja fagmennsku, hagkvæmni, ráðdeild, gagnsæi og ábyrgð í rekstrinum. Stjórnhættir snúast um að veita fyrirtækjum og stofnunum leiðsögn auk þess að skapa þeim aðhald. Stjórnir eru einn liður stjórnháttanna² og verkefni þeirra eru mörg. Eitt þessara mikilvægu verkefna er að móta stefnu og tryggja að henni sé hrint í framkvæmd.

Stefnumiðuð stjórnun er þverfaglegt og víðtækt hugtak. Það er yfirgrípsmeira en stefnumótun og snýst um að sjá til þess að fyrirtækið sé á farsælli braut til framtíðar. Stefnumiðuð stjórnun nær yfir stefnumótun, stefnumarkandi áætlanagerð eða jafnvel markvissa stjórnun. Fræðimenn hafa gengið svo langt að segja að „sé ekki fylgst náði með og unnið stefnumiðað getur það hent fyrirtækið, eins og skip, að það reki af leið og lendi í hreinum ógöngum.“³ Stefnumiðuð stjórnun þarf jafnframt að vera viðvarandi viðfangsefni hjá þeim fyrirtækjum sem ætla sér að ná árangri. Það er ekki til ein uppskrift að því hvernig best er að haga málum stefnumiðaðrar stjórnunar innan fyrirtækja. Hana þarf að skoða út frá því fyrirtæki sem unnið er með og nauðsynlegt er að „byggja brú milli fyrirtækisins og fræðanna í hverju tilviki fyrir sig“ og við þá vinnu þarf að taka mið af „þeim raunveruleika sem við er að glíma hverju sinni.“⁴ Á þetta hefur verið lögð rík áhersla innan OR.

Stefnutengt hlutverk stjórna mætti í reynd kalla stefnumiðaða stjórnarhætti. Stjórn móðurfélags OR hefur lagt ríka áherslu á að byggja brú milli fræða og fyrirtækis, það er að koma á fyrirkomulagi sem aðlagað er að starfseminni og sem tryggir framfylgd eigendastefnu, heildarstefnu og stefnu þeirra málaflokka sem eigendastefna tilgreinir auk þess að styðja við það að stefnur dótturfélaga

¹ Í þessari skýrslu er gerður greinarmunur á stjórnháttum og stjórnarháttum, afmörkuðu hlutverki stjórna.

² Thomsen, S. (2008). *An introduction to Corporate Governance: Mechanisms and Systems*. Copenhagen: DJÖF Publishing.

³ Runólfur Smári Steinþórsson (2003, bls. 29). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, útgáfa 2003, bls. 27-54.

⁴ Runólfur Smári Steinþórsson (2003, bls. 49).

samræmist stefnumótun móðurfélags, eins og boðið er í eigendastefnu. Stefnumótun var á árinu 2016 skilgreind sem málaflokkur innan samstæðunnar. Stefnumótun, líkt og aðrar stoðeiningar, gengur þvert á svið og dótturfélög samstæðunnar og hefur það hlutverk að styðja við stefnumótun, innleiðingu stefnu og tryggja samræmingu í samstæðu OR. Mikið hefur áunnist í þessu tilliti og er ennþá unnið að því að skýra og skerpa ferla og aðlaga að Beyond Budgeting verkefninu sem hófst árið 2015. Hugmyndafræði Beyond Budgeting felur m.a. í sér aukna ábyrgð stjórnenda og annarra starfsmanna á fjármálum og daglegum rekstri, enda styðjast þeir við stefnu og skýr markmið. Þannig verður agi og ráðdeild í rekstri samstæðu OR starfsfólki tamur og hluti þeirrar menningar sem byggist upp innan samstæðunnar.

Stjórnir í samstæðu OR fylgja allar siðareglum og starfsreglum sem taka mið af *Leiðbeiningum um góða stjórnarhætti*, sem voru gefnar út af Viðskiptaráði Íslands, Kauphöll Íslands og Samtökum Atvinnulífsins⁵. Auk þess gera stjórnir sínar árlegu starfsáætlanir þar sem gert er ráð fyrir öllum þeim verkefnum sem stjórnnum eru falin samkvæmt sameignarsamningi og eigendastefnu. Árlega gera stjórnir í samstæðu OR mat á eigin störfum þar sem meðal annars er farið yfir það hvort þær hafi fjallað um þau verkefni sem þar eru upp talin. Auk þessa starfar OR til samræmis við samþætt gæðakerfi sem nær til allrar samstæðunnar. Óháðir vottunaraðilar gera reglulega úttekt á því að starfsemi OR og dótturfélaga sé í samræmi við staðla. Í úttektunum er staðfest að starfsemi sé í því horfi sem staðlarnir segja til um. Þá gegnir innri endurskoðun mikilvægu hlutverki við að staðfesta að stjórnhættir, áhættustýring og eftirlit fyrirtækisins sé hagkvæmt og skilvirkt.

3 Framfylgd eigendastefnu

Leiðarljós eigendastefnu OR (1. kafli) eru grunnur að gildum og heildarstefnu OR. Skipulag samstæðunnar miðar að því að þjóna sem best **hlutverki, kjarnastarfsemi og starfssvæði** eins og því er lýst í 2., 3. og 4. kafla eigendastefnunnar. Á mynd 1. er skipulag OR samstæðunnar, eins og hún kemur fram út á við, sett fram myndrænt með stefnuhúsum móðurfélags og dótturfélaga. Heildarstefna OR er stefna samstæðunnar og stefnur dótturfélaga taka mið af því hvernig þau uppfylla hlutverk sitt innan hennar. Stefnuhúsin svonefndu eru notuð til að setja stefnur upp á myndrænan hátt fyrir starfsfólk í þeirri trú að það tengi betur en við orð á blaði. Starfsfólk samstæðunnar og fyrirtækjamenningin er lykilþáttur árangursríkrar innleiðingar stefnu.

⁵ Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins. (2009). *Stjórnarhættir fyrirtækja: Leiðbeiningar*. Reykjavík: Prentmet.



Mynd 1. Myndræn framsetning heildarstefnu OR samstæðunnar og dótturfélaga.

Í eigendastefnu er fjallað um stefnumótunarhlutverk stjórnar OR sem eigendur fela henni. Þar segir „Stjórn skal leggja fram tillögu að stefnumörkun og framtíðarsýn fyrirtækisins með útfærslu á mælikvörðum og greinargerð fyrir eigendafund til staðfestingar.“⁶ Fyrirliggjandi er stefnumörkun í þeim málaflokkum sem eigendastefnan tilgreinir auk þess sem stjórn hefur samþykkt og fylgist með tilteknum lykilmælikvörðum. Eigendafundur hefur ekki fengið framangreint til staðfestingar. Samhliða innleiðingu Beyond Budgeting, og eins og verklag við rýni stefnu markmiða og mælikvarða tilgreinir og fjallað verður um hér á eftir, er unnið að endurskoðun lykilmælikvarða í samstæðunni. Gert er ráð fyrir að leggja tilgreindar stefnur og mælikvarða fyrir eigendafund til staðfestingar á árinu 2018 þegar stefnt er á að innleiðingu markmiðsferlis Beyond Budgeting ljúki. Ellefu lykilmælikvarðar hafa verið í gildi fram til þessa, það eru Planið, sem nú hefur runnið sitt skeið, áhætta, arðsemi, staða auðlinda, opinber leyfi, styrkur brennisteinsvetnis, ánægja viðskiptavina, rekstraröryggi, H-tala, sem er tíðni vinnuslysa, starfsánægja og umfjöllun í

⁶ Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur. (2014, bls.2). Sótt af https://www.or.is/sites/default/files/eigendastefna_orkuveitu_reykjavikur.pdf.

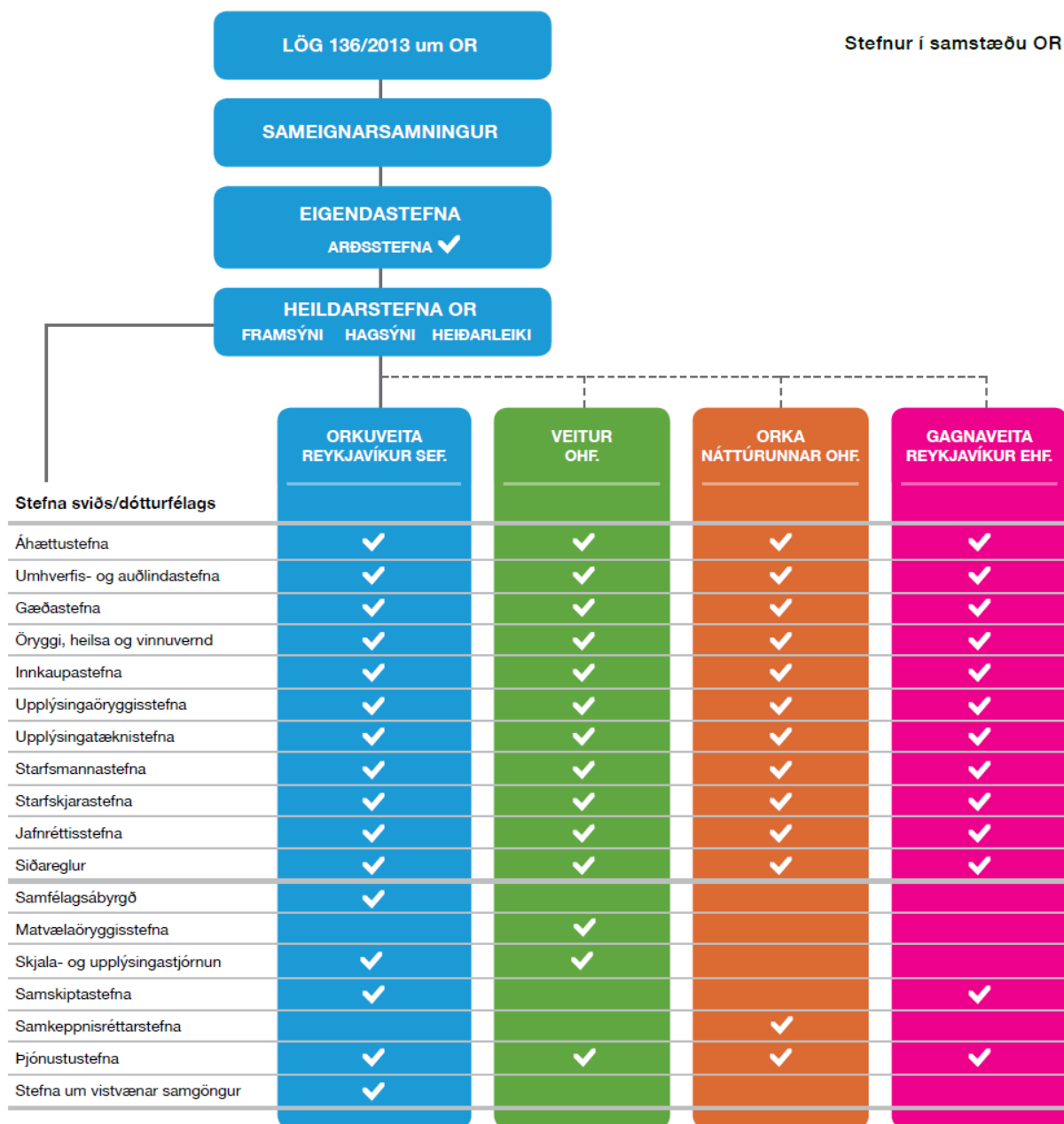
fjölmiðlum. Til samræmis við 6. kafla eigendastefnu tekur heildarstefnumörkun og **stefnumótun** til eftirtalins⁷:

- Arðsstefna – sem tekur mið af áherslum eigenda í kafla 6.1 í eigendastefnu og fjallar um fjárhagsleg markmið.
- Áhættustefna – sem tekur mið af áherslum eigenda í kafla 6.2 í eigendastefnu og fjallar um áhættu í rekstri.
- Gæðastefna – sem tekur mið af ISO 9001 gæðastjórnunarkerfi.
- Innkaupastefna.
- Jafnréttisstefna – sem tekur mið af mannréttindarákvæði stjórnarskrárinnar.
- Siðareglur.
- Starfskjarastefna – sem tekur mið af kafla 6.4 í eigendastefnu og kröfum ÍST 85 sem er lögboðin krafa velferðarráðuneytis.
- Starfsmannastefna.
- Stefna varðandi öryggis-, heilsu-, og vinnuvernd – sem tekur mið af ISO 18001 öryggis-, heilsu- og vinnuverndarstjórnunarkerfi.
- Umhverfis- og auðlindastefna – sem tekur mið af umhverfisstjórnunarkerfi ISO 14001 ásamt kafla 6.3 í eigendastefnu.
 - Í kafla 6.3 er jafnframt talað um að OR skuli árlega reikna og gera opinbert mat á verðmæti auðlindanýtingar, eftir gerð auðlinda, hvort sem þær eru í eigu fyrirtækisins eða annarra. Fyrirtækin í samstæðu OR nýta margar auðlindir, sem eru í eigu fyrirtækisins, einstaklinga, sveitarfélaga og ríkisins (á ríkisjörðum og þjóðlendum). Er þar um að ræða jarðhita, kalt vatn, viðtaka fráveitu o.s.frv. OR hefur ekki talið sér fært að reikna verðgildi þeirra náttúrugæða sem fyrirtækið nýtir á meðan ekki liggja fyrir samningar eða annars konar stefnumörkun af hálfu ríkisins um það hvernig gjaldtöku af þess hálfu verður háttáð⁸, en nú liggja fyrir drög að skýrslu starfshóps um nýtingu náttúruauðlinda og drög að frumvarpi til laga um auðlindarentuskatt, sem gert er ráð fyrir að verði að lögum fyrir næstu áramót.
- Upplýsingatæknistefna.
- Upplýsingaöryggisstefna – sem tekur mið af ISO 27001 upplýsingaöryggisstaðli.

Stefnur hafa að auki verið settar í öðrum málaflokkum eins og yfirlit yfir gildandi stefnuskjöl í samstæðu OR á mynd 2 sýnir.

⁷ Stefnuskjöl sem tilgreind eru í eigendastefnu eru aðgengileg á heimasíðu OR: <http://www.or.is/um-or/stjornhaettir/stefnuskjol>

⁸ Guðrún Erla Jónsdóttir. (2015). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.

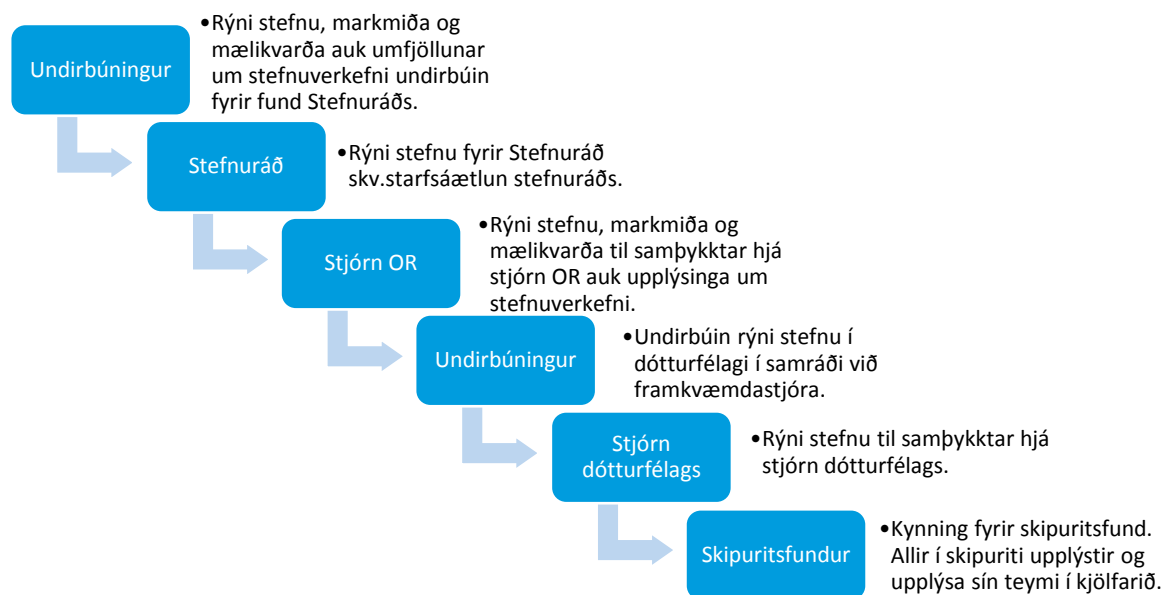


Mynd 2. Yfirlit yfir gildandi stefnuskjöl í samstæðu OR.

Fyrirliggjandi eru nú stefnur í öllum þeim málaflokkum sem tilteknir eru í eigendastefnunni og eru þær reglulega rýndar ásamt markmiðum og mælikvörðum, auk þess sem fjallað er um það með reglubundnum hætti hvernig unnið er að stefnuverkefnum. Stefnuverkefni eru tímabundin og tímasett átaksverkefni sem miða að því að innleiða stefnu.

Í hverjum mánuði koma stefnur til rýni stjórnar OR samkvæmt starfsáætlun. Rýni stefnu er undirbúin af ábyrgðarmanni hennar. Áður en stefna fer til rýni í stjórn OR hefur hún verið tekin fyrir í Stefnumráði samstæðu OR sem í sitja forstjóri, framkvæmdastjórar dótturfélaga og sviða auk yfirlögfræðings OR samstæðunnar. Í kjölfar rýni stefnunnar, markmiða og mælikvarða hennar í

stjórn OR fylgir ábyrgðarmaður stefnunni eftir í dótturfélögin þar sem rýni stefnu fer fyrir stjórnir dótturfélaganna. Ferlið má sjá á mynd 3 hér fyrir neðan. Með þessu móti er tryggt samræmi í stefnumótun móðurfélags og dótturfélaga ásamt því fyrirkomulagi að í samþykktum dótturfélaga er það skilyrt að meirihluti aðalmanna stjórna dótturfélaga sé úr hópi stjórnenda OR. Það er og mikilvægur þáttur í áhættustjórnun að stjórnir dótturfélaga sinni eftirlitshlutverki sínu gaumgæfilega. Með því að forstjóri og lykilstjórnendur móðurfélags eigi sæti í stjórnum dótturfélaga er tryggð rekstrarleg yfirsýn og samfella í stefnum, stjórnun og rekstri samstæðunnar.⁹



Mynd 3. Verklag við reglubundna rýni stefnu, markmiða og mælikvarða í samstæðu OR.

Á árinu 2017 voru stefnur sem eigendastefna OR tilgreindir rýndar í stjórn OR ásamt markmiðum og mælikvörðum þeirra, í samræmi við starfsáætlun stjórnar. Þá var farið yfir þau stefnuverkefni sem unnið er að til að innleiða hverja stefnu.

Samskipti og upplýsingagjöf milli eigenda og OR eru, til samræmis við 7. kafla eigendastefnu, eftir formlegum leiðum og er leitast við að beina þeim í farveg aðalfunda og reglubundinna eigendafunda sem haldnir eru í nóvember ár hvert. Samskiptastefna er í gildi og tekur mið af áherslum eigenda.

Síðasti kafli eigendastefnu, 8. kafli, fjallar um þær **ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda**. Eigendur hafa sett fram viðmið um það hvaða ákvarðanir skuli hljóta umfjöllun þeirra.

⁹ Guðrún Erla Jónsdóttir. (2015). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.

Stjórn hefur ekki sett þrengri viðmiðunarreglur um það hvaða ákvarðanir falli undir viðmið eigenda og hverjar ekki. Stjórn metur hvert tilvik fyrir sig og skapar þannig fordæmi eftir því sem dæmunum fjölgar.

Á stjórnarfundum í maí var samþykkt lántaka frá NIB með fyrirvara um samþykki eigenda. Ekki hefur borist svar frá Reykjavíkurborg en aðrir eigendur veittu jákvæða umsögn. Það sama á við um erindi sem sent var tæpu ári fyrr um lántöku frá EIB. Rétt kann að vera að festa formlegt verklag um samskipti OR og eigenda þegar leita þarf samþykkis þeirra í samræmi við eigendastefnu.

4 Lokaorð

Tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu er að upplýsa eigendur um það hvernig stefnu þeirra hefur verið framfylgt á yfirstandandi ári. Skýrslurnar styðja jafnframt hver við aðra. Í fyrstu skýrslu um framfylgd eigendastefnu frá árinu 2015 var farið sundurliðað í gegnum eigendastefnuna og það hvernig áherslur hennar birtast innan samstæðunnar. Í skýrslu um framfylgd eigendastefnu árið 2016 var meiri áhersla lögð á hagnýta útfærslu. Þá er hægt að lesa úr skýrslunum þróun í málaflokki stefnumótunar og stefnumiðaðra stjórnarháttanna innan samstæðu OR.