



Framfylgd eigendastefnu 2019

Skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur

Guðrún Erla Jónsdóttir

Stjórnhættir og stefna

Útgefandi: Orkuveita Reykjavíkur
Umsjón og ábyrgð: Guðrún Erla Jónsdóttir

Skráningarblað skýrslna

Skýrsla nr. 2019-018	Útgáfudagur 1. nóvember 2019	Útgáfustaður Reykjavík
Heiti skýrslu Framfylgd eigendastefnu 2019		
Upplag pdf	Fjöldi síðna 7	Dreifing Opinber birting
Höfundur/ar Guðrún Erla Jónsdóttir		Verknúmer
Unnið fyrir Stjórn Orkuveitu Reykjavíkur		Samvinnuaðilar
Útdráttur Það er tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu að upplýsa eigendur um það hvernig stefnu þeirra hefur verið framfylgt á yfirstandandi ári. Í skýrslunni er farið yfir áherslur eigendastefnu og þær aðgerðir sem stuðla að skilvirkri innleiðingu hennar.		
Efnisorð Eigendastefna, sameignarsamningur, stjórnarhættir, stefnumótun		Yfirfarið

Efnisyfirlit

1 Inngangur	1
2 Stjórn og eigendur.....	1
3 Leiðarljós	1
4 Hlutverk og kjarnastarfsemi	2
5 Stjórnhættir og stefna.....	2
6 Samskipti og upplýsingagjöf	6
7 Ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda.....	7
8 Lokaorð	7

Myndir

Mynd 1. Stefnumótun í samstæðu OR tekur mið af eigendastefnu.	1
Mynd 2. Framtíðarsýn, hlutverk og gildi OR samstæðunnar.	2
Mynd 3. Heildarstefna OR.....	3
Mynd 4. Lykilverkefni heildarstefnu OR.	3
Mynd 5. Rýni stefnu: árshringur.	4
Mynd 6. Skipulag samstæðu OR.	6

Töflur

Tafla 1. Yfirlit yfir grunnstoðir heildarstefnu OR ásamt þeim sviðum sem leiða innleiðingu..	5
---	---

1 Inngangur

Ár hvert er skrifuð skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR. Til samræmis við ákvæði í sameignarsamningi er henni skilað til eigenda á fundi þeirra í nóvember. Tilgangur skýrslunnar er að upplýsa eigendur um það með hvaða hætti stefnu þeirra er framfylgt innan samstæðu OR. Eigendastefna ásamt skýrslu um framfylgd hennar eru almenningi aðgengilegar á heimasíðu OR.

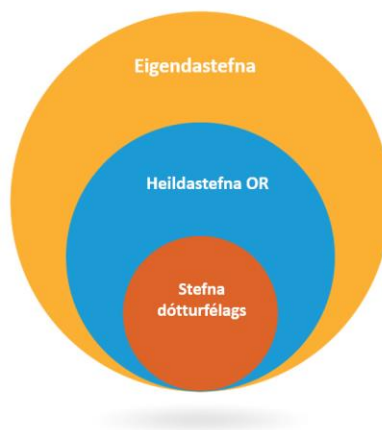
2 Stjórn og eigendur

Í sameignarsamningi eigenda Orkuveitu Reykjavíkur (OR) segir að þeir skuli marka fyrirtækinu og dótturfélögum þess stefnu um tilgang og markmið rekstursins, rekstrarform, starfshætti og arðgreiðslur. Það er með skýrri eigendastefnu sem eigendur leitast við að skýra hlutverk sitt og ábyrgð samhliða því að tryggja þátttöku sína í ákvörðunum um mikilvæg málefni og stefnumótun. Með þessu móti á eigendastefnan að tryggja lýðræðislega, faglega, gagnsæja og skilvirka stjórnun fyrirtækisins.

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. Skýrsla um framfylgd eigendastefnu, sem kveðið er á um í sameignarsamningi að skuli skilað á eigendafundi, er lykillinn að því að eigendur viti að í reynd sé verið að vinna að markvissri innleiðingu stefnu þeirra.

3 Leiðarljós

Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur er í heild sinni leiðarljós allrar starfsemi og stefnumiðaðrar stjórnunar innan samstæðunnar. Eigendastefnan kveður í reynd á um að stefnumörkun dótturfélaga skuli vera í samræmi við stefnumörkun móðurfélags og að teknu tillit til þeirrar stefnumörkunar sem eigendastefna tilgreinir.

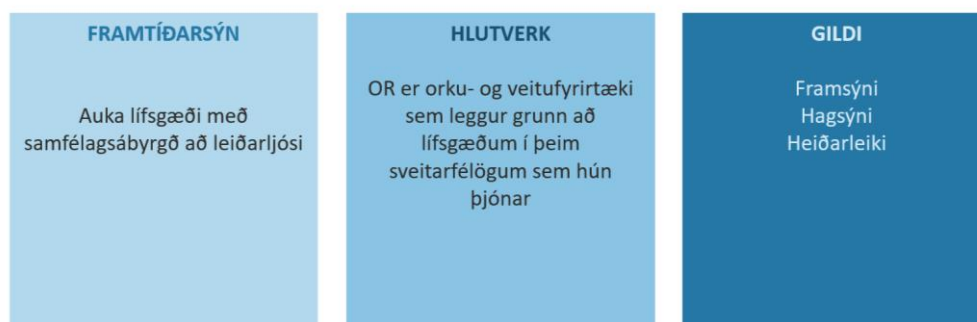


Mynd 1. Stefnumótun í samstæðu OR tekur mið af eigendastefnu.

Í eigendastefnu segir aukinheldur að í starfsemi fyrirtækisins skuli áhersla lögð á virðingu gagnvart umhverfinu, ábyrga nýtingu auðlinda og ábyrga nýtingu fjármuna. Einnig að OR komi fram af heilindum og trausti og ræki samfélagslega ábyrgð í starfsemi sinni. Fyrirtækið beri hag samfélagsins fyrir brjósti og umgangist náttúruna, auðlindir og viðskiptavinum af virðingu. Eigendur OR 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.

4 Hlutverk og kjarnastarfsemi

Kjarnastarfsemi Orkuveitu Reykjavíkur er lýst í lögum, sameignarsamningi og eigendastefnu. Kjarnastarfsemin eru þau verkefni sem fyrirtækinu er falið að sinna. Í eigendastefnu hafa eigendur enn fremur útfært hlutverk OR sem snýr að megingiltgangi starfsemi þess. Hlutverkið svarar í reynd því af hverju fyrirtækið er til staðar í samfélaginu. Stjórn OR hefur svo mótað því framtíðarsýn sem lýsir því hvert fyrirtækið ætlar sér og stefnu varðandi það hvernig ætlunin er að ná sýninni. Þá hafa stjórnendur og starfsfólk samstæðunnar mótað þau gildi sem eru leiðarljós þess hvernig starfað er innan samstæðunnar og sem móta starfsumhverfi og fyrirtækjamenningu. Stefnumótun í samstæðunni byggir á grunni gildanna; framsýni, hagsýni og heiðarleika.



Mynd 2. Framtíðarsýn, hlutverk og gildi OR samstæðunnar.

5 Stjórnhættir og stefna

Stjórn Orkuveitu Reykjavíkur fór í stefnumótunarvinnu á árinu 2019 með ytri ráðgjafa. Sú vinna skilaði þeirri niðurstöðu að núverandi heildarstefna fyrirtækisins stæðist vel tímans tönn og voru því ekki gerðar á henni breytingar. Myndræna framsetning heildarstefnu OR má sjá á mynd 3.



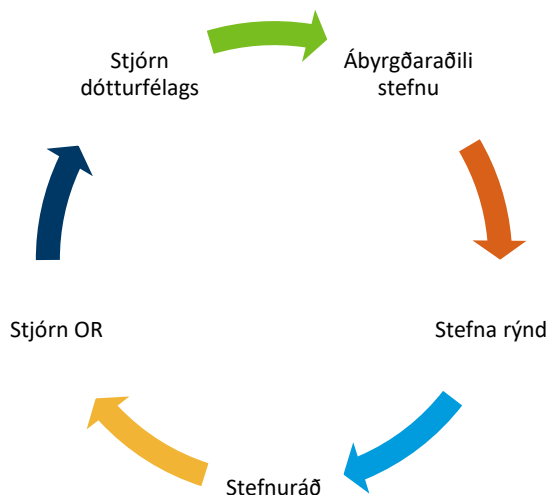
Mynd 3. Heildarstefna OR

Út úr stefnumótunarvinnu stjórnar komu hins vegar tiltekin lykilverkefni sem stjórn vill að lögð verði áhersla á í samstæðunni (mynd 4). Sérhverju lykilverkefni hefur verið úthlutað og fer ábyrgðarmaður fyrir hverju þeirra. Á árinu hefur verið unnið að því að brjóta lykilverkefnið niður í áherslur og aðgerðir. Þessi vinna mun skila sér í stefnuáætlun samstæðunnar til næstu ára.

FJÁRHAGSLEGUR STYRKUR OG HAGKVÆMNI	Huga að núverandi uppsetningu OR samstæðunnar með það fyrir augum að skipulag hennar verði bæði hagkvæmt og endurspegli aðstæður.
GÓÐ OG ÖRUGG ÞJÓNUSTA	Fylgja eftir stefnu í orkuskiptum sem miðar að því að vera í forystu um að skapa aðstæður og veita þjónustu sem örvar orkuskipti. Fylgja eftir nauðsynlegum aðgerðum í dreifiveitu hitaveitu til þess að tryggja næga getu til dreifingar bæði lághita- og virkjanavatns.
TIL FYRIRMYNDAR Í UMHVERFISMÁLUM	Setja fram skýra skilgreiningu á því hvað átt er við með sporlausri vinnslu og starfsemi m.a. með því að skilgreina viðmið og áherslur.
ÁBYRG OG SJÁLFBÆR NÝTING NÁTTÚRUGÆÐA	Gera heildstæða úttekt á stöðu auðlinda og forða sem OR hefur yfir að ráða og ræða áætlanir til lengri og skemmi tíma um réttindi og nýtingu. Kanna og ræða sérstaklega hugsanleg áhrif loftslagsbreytinga á starfsemi OR og efla rannsóknir og þekkingu á náttúrufari og auðlindanýtingu.
EFTIRSÓKNARVERÐUR VINNUSTAÐUR	Hafa á hverjum tíma góða yfirsýn yfir stöðu mála varðandi mannauð og menningu og tryggja að markmið í jafnréttis- og öryggismálum starfsmanna séu jafnan í heiðri höfð.

Mynd 4. Lykilverkefni heildarstefnu OR.

Aðrar stefnur sem tilgreindar eru í eigendastefnu, svonefndar stuðningsstefnur, voru jafnframt rýndar á árinu. Það er til samræmis við fyrirkomulag stefnumiðaðra stjórnarhátta¹ í samstæðunni. Tilgangur þess að rýna stefnu árlega er sá að vera vakandi fyrir hverjum þeim breytingum sem kunna að verða 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 hennar. Sérhverri stuðningsstefnu er stillt upp á starfsáætlun Stefnumráðs, stjórnar OR og dótturfélaga til árlegrar rýni. Ábyrgðaraðili hefur verið tilnefndur fyrir sérhverja stefnu og hefur hann þjónandi forystuhlutverki að gegna. Ábyrgðaraðili stefnu fylgir henni eftir frá móðurfélagi til dótturfélaga og styður innleiðingu hennar.



Mynd 5. Rýni stefnu: árshringur.

Nálgast má ítarlega lýsingu á stefnumiðuðum stjórnarhátum samstæðunnar annars vegar í skýrslu um framfylgd eigendastefnu frá árunum 2016², 2017³ og 2018⁴ og hins vegar tilviksrannsókn sem birtist í Tímariti um viðskipti og efnahagsmál undir lok ársins 2018⁵.

Lögð hefur verið áhersla á að breyta menningu OR á þann veg að innleiðing stefnu verði lögð að jöfnu við fjárhagslegan árangur. Í því skyni var árið 2016 tekið í notkun sérstakt Stefnumráðskerfi sem ætlað er að halda utan um þau stefnuverkefni sem í gangi eru hverju sinni. Hugsunin á bak við kerfið er sú að stefnuverkefni fái samskonar vettvang og fjárhagsbókhalð. Þetta Stefnumráðskerfi gerir stjórn OR kleift að fylgjast með stefnuverkefnum í allri samstæðunni og styrkir þannig eftirlitshlutverk og yfirsýn. Fyrirkomulag stefnumiðaðra stjórnarhátta hefur verið skoðað af innri endurskoðun sem segir:

¹ Guðrún Erla Jónsdóttir. (2018). *Framfylgd eigendastefnu 2018: Skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur

² Guðrún Erla Jónsdóttir. (2016). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2016*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.

³ Guðrún Erla Jónsdóttir. (2017). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2017*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.

⁴ Guðrún Erla Jónsdóttir. (2018). *Framfylgd eigendastefnu 2018: Skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.

⁵ Runólfur Smári Steinþórsson, Guðrún Erla Jónsdóttir og Bjarni Snæbjörn Jónsson. (2018). *Stefnumiðaðir stjórnarhættir: Dæmi frá Orkuveitu Reykjavíkur. Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 15(2).

„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.“⁶

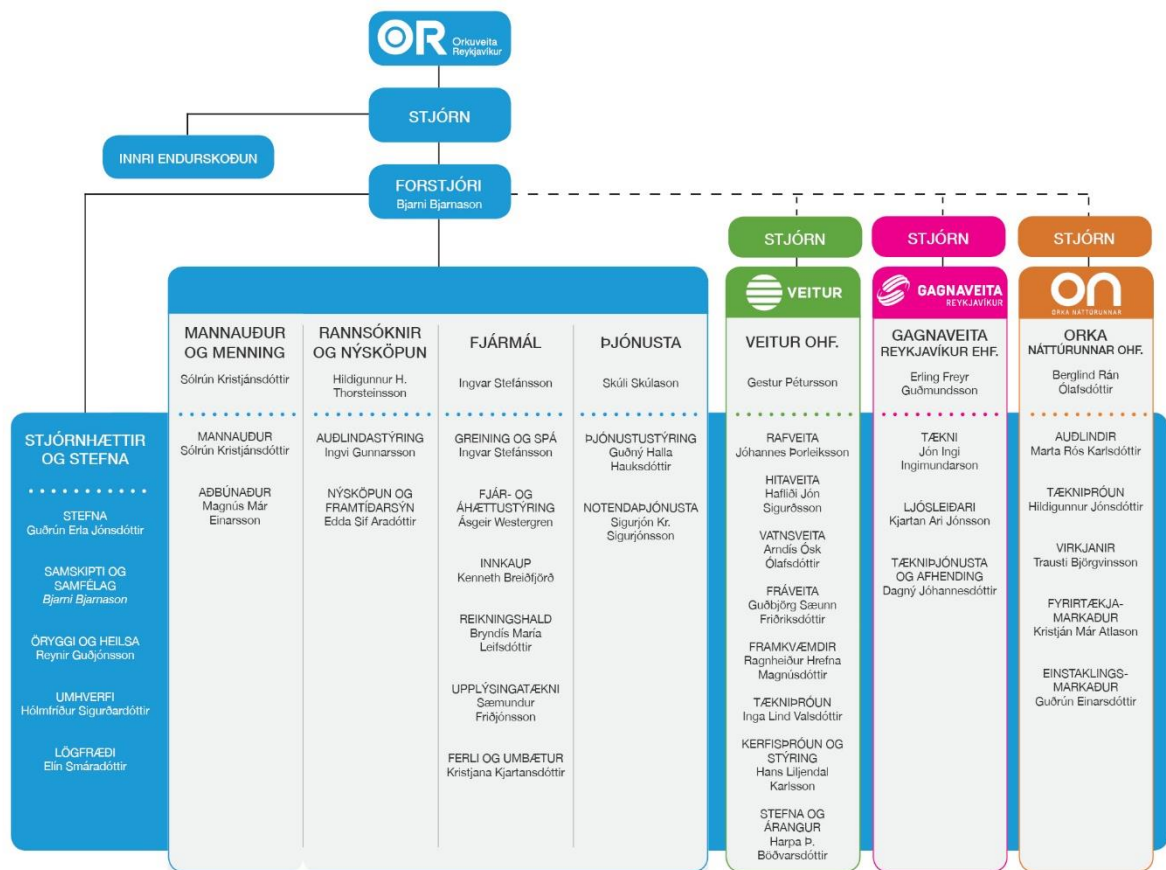
Síðla árs 2019 var skipulagi móðurfélagsins breytt og endurspeglar breytingin enn frekar áherslur í grunnstoðum heildarstefnu OR þar sem Mannauður og menning er nú orðið sérstakt svið innan móðurfélagsins. Þannig styðja nú sérstök svið og málaflokkar við innleiðingu sérhverrar grunnstoðar heildarstefnunnar, til viðbótar við þær stuðningsstefnur sem mótaðar hafa verið til samræmis við ákvæði eigendastefnu.

Grunnstoð heildarstefnu	Svið OR
Fjárhagslegur styrkur og hagkvæmni sem tryggir þjónustu í takt við þarfir samfélagsins	Fjármál
Virðing fyrir þörfum viðskiptavina og góð og örugg þjónusta	Þjónusta
Til fyrirmyndar í umhverfismálum og vinnur að stöðugum umbótum	Umhverfi (málaflokkur)
Nýting náttúrugæða á sjálfbæran og ábyrgan hátt	Rannsóknir og nýsköpun
Eftirsóknarverður vinnustaður þar sem fagþekking og þjónustuvilji fer saman	Mannauður og menning

Tafla 1. Yfirlit yfir grunnstoðir heildarstefnu OR ásamt þeim sviðum sem leiða innleiðingu.

Málaflokkar sem ganga þvert á samstæðuna tilheyrðu áður „skrifstofu forstjóra“ en tilheyra nú „stjórnháttum og stefnu“. Breytingin endurspeglar ríka áherslu samstæðunnar á mikilvægi stefnumiðaðra stjórnarháttanna. Stjórnhættir OR eiga enda samkvæmt eigendastefnu að tryggja fagmennsku, hagkvæmni, ráðdeild, gagnsæi og ábyrgð í rekstrinum. Þá voru nokkrir málaflokkar færðir inn á svið móðurfélagsins. Mynd 6 sýnir skipulag samstæðu OR eftir breytingar.

⁶ Innri endurskoðun Orkuveitu Reykjavíkur. (2018). *Vinnustaðamening og mannauðsmál hjá Orkuveitu Reykjavíkur*. Sótt 17.10.2019 af <https://www.or.is/um-or/frettir-og-tilkynningar/god-vinnustadarmening-hja-or-abendingar-um-urbaetur>



Mynd 6. Skipulag samstæðu OR.

Í ljósi áherslu eigendastefnu á góða stjórnarhætti fyrirtækisins voru á árinu fengnir ytri ráðgjafar til að leggja mat á þá. Það er gert með það fyrir augum að sækjast í kjölfarið eftir viðurkenningu sem „Fyrirmyndarfyrirtæki í góðum stjórnarháttum“. Viðskiptaráð Íslands, Samtök Atvinnulífsins, Nasdaq OMX og Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti við Háskóla Íslands veita þessa viðurkenningu. Þá lét stjórn einnig gera ytri úttekt, eða ytra árangursmat á störfum sínum og fékk til þess KPMG. Hvort tveggja úttekt á stjórnarháttum samstæðunnar og árangursmat á störfum stjórnar er gert til að viðhalda góðum stjórnarháttum og efla þá enn frekar. Þá eru upplýsingar um stjórnarhætti OR birtar í ársreikningi og rafrænni ársskýrslu auk þess sem fundargerðir stjórnarfunda eru öllum aðgengilegar á vef fyrirtækisins. Það er og gert í ljósi ríkrar áherslu stjórnar á gagnsæi í störfum sínum.

6 Samskipti og upplýsingagjöf

Í eigendastefnu segir að Orkuveita Reykjavíkur skuli vera til fyrirmyndar um upplýsingagjöf til almennings. Upplýsingar um starfsemi skuli vera settar fram á þann hátt að almennir lesendur fái skýra sýn á hana. Í þessu skyni gefur OR hvert ár út ársskýrslu um starfsemi samstæðunnar. Markmið hennar er að auka gegnsæi í starfseminni og jafnframt að uppfylla opinberar kröfur um umhverfisbókhald og framtal ófjárhagslegra þátta samkvæmt ársreikningalögum. Ársskýrsla OR 2018 er rafræn og gagnvirk samþætt skýrsla sem skráð er eftir alþjóðlegum viðmiðum sem þróuð hafa verið í samvinnu kauphalla og Sameinuðu þjóðanna, svokölluðum ESG viðmiðum. Þau ná til

umhverfispáttá, samfélagspáttá og stjórnháttá. Auk þess er fjármálakafli í skýrslunni og árið 2018 var sérstök áhersla lögð á loftslagsmál og loftslagmarkmið samstæðunnar með því að draga þau út í sérstakan kafla.

Í skýrslunni 2018 er í annað sinn að finna tilvísanir í Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun, þar sem það á við. Sá þáttur skýrslugerðarinnar er í þróun, samhliða forgangsröðun Heimsmarkmiðanna í stefnumótun OR. Í samræmi við alþjóðlegar áherslur í skýrslugerð af þessum toga er einnig horft til þess að greina betur frá áhættu í rekstri OR sem lúta að framtalspáttunum í ESG-viðmiðunum.

7 Ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda

Á árinu var í undirbúningi uppskipting Orku náttúrunnar, annars vegar í félag sem færir bækur sínar í bandaríkjadollar og hins vegar félag sem gerir upp tekjur í íslenskum krónum. Uppskiptingunni er ætlað að endurspeglar rauntekjur og styðja áhættustýringu. Ákvörðun um uppskiptingu, það er stofnun nýs félags innan samstæðunnar, þarf samkvæmt sameignarsamningi samþykki eigendafundar og liggur tillaga þessa efnis fyrir reglubundnum eigendafundi í nóvember 2019.

8 Lokaorð

Það er tilgangur skýrslu um framfylgd eigendastefnu að upplýsa eigendur um það hvernig stefnu þeirra hefur verið framfylgt á yfirstandandi ári. Í þessari skýrslu er farið yfir það hvernig eigendur, með eigendastefnu, leitast við að skýra hlutverk sitt og ábyrgð samhliða því að tryggja þátttöku sína í mikilvægum ákvörðunum. Stjórn OR hefur eftirlit með að stefna fyrirtækisins, skipulag þess og rekstur sé í réttu og góðu horfi og í samræmi við stefnu eigenda. Eigendastefna OR er í heild sinni leiðarljós allrar starfsemi og stefnumiðaðrar stjórnunar innan samstæðunnar. Hlutverki og kjarnastarfsemi OR er lýst í eigendastefnu og stjórn OR hefur mótað fyrirtækinu framtíðarsýn og heildastefnu. Á árinu mótaði stjórn einnig tiltekin lykilverkefni sem hún vill að lögð verði áhersla á í samstæðunni. Lykilverkefnin birtast á stefnuáætlunum samstæðunnar til næstu ára. Þá var skipulagi samstæðunnar breytt á árinu og endurspeglar breytingin áherslur í grunnstoðum heildarstefnu OR. Í eigendastefnu er rík áhersla á samfélagslega ábyrgð, samskipti og upplýsingagjöf. Ársskýrsla OR 2018 er rafræn og gagnvirk samþætt skýrsla sem er öllum aðgengileg á vef OR. Þá voru ytri ráðgjafar voru fengnir til að leggja mat á stjórnarhætti og árangursmat stjórnar OR.

Stjórn OR setur sér árlega starfsáætlun til samræmis við sameignarsamning og gerir þar ráð fyrir þeim verkefnum sem henni eru falið samkvæmt sameignarsamningi og eigendastefnu. Stjórn starfar til samræmis við starfsreglur sem eru í samræmi við lög um OR, sameignarsamning, eigendastefnu og siðareglur og taka mið af leiðbeiningum um stjórnarhætti fyrirtækja sem gefnar eru út af Viðskiptaráði Íslands, Nasdaq OMX Iceland ehf. og Samtökum atvinnulífsins⁷. Auk þess er stuðst við handbók stjórnarmanna sem útgefin er af KPMG⁸. Með starfsháttum stjórnar OR og starfsáætlun er framfylgd eigendastefnu, stöðug árvekni, ábyrgð og yfirsýn stjórnar í rekstri OR tryggð.

⁷ Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins. (2015). Stjórnarhættir fyrirtækja: Leiðbeiningar. Reykjavík: Prentmet.

⁸ KPMG (2013). *Handbók stjórnarmanna 2.útg.* KPMG, Reykjavík.