

Borgarráð

Eigendafundur Orkuveitu Reykjavíkur

Eigendafundur Orkuveitu Reykjavíkur var haldinn þann 30. nóvember sl. Á fundinum voru meðal annars lagðar fram ábendingar innri endurskoðunar sem snúa að eigendum ásamt skýrslu um framfylgd eigendastefnu Orkuveitu Reykjavíkur 2018. Lagt er til að borgarráð samþykki að gera þær breytingar á grein 7.3 í sameignasamningi um Orkuveitu Reykjavíkur sem gerð er tillaga um að breyta í ábendingu innri endurskoðunar, sbr. meðfylgjandi erindi um samþykkt stjórnar Orkuveitu Reykjavíkur, dags. 28. nóvember 2018.

Önnur hjálögð gögn af eigendafundi Orkuveitu Reykjavíkur eru lögð fram til kynningar.

Dagur B. Eggertsson

Hjálagt:

Erindi frá stjórn Orkuveitu Reykjavíkur, dags. 28. nóvember 2018

Framfylgd eigendastefnu 2018, skýrsla til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur, dags. 30. nóvember 2018

Ábendingar úr úttekt innri endurskoðunar sem snúa að eigendum, dags. 30. nóvember 2018

Kynning á framfylgd eigendastefnu Orkuveitu Reykjavíkur, dags. 30. nóvember 2018

Skilagrein forstjóra til stjórnar Orkuveitu Reykjavíkur, dags. 26. nóvember 2018

Til eigenda Orkuveitu Reykjavíkur

Reykjavík 28. 11. 2018

Á fundi stjórnar Orkuveitu Reykjavíkur þann 26. nóvember sl. var lögð fram svohljóðandi tillaga í tengslum við skilagrein forstjóra vegna ábendinga Innri endurskoðunar eftir skoðun á fyrirtækjamenningu og tilteknum starfsmannamálum Orkuveitu Reykjavíkur:

Stjórn hvetur eigendur til að taka til greina tillögur innri endurskoðanda sem snúa að stjórnarháttum. Jafnframt hvetur stjórn til þess að grein 7.3 í sameignarsamningi verði breytt með eftirfarandi hætti:

7. gr.

[...]

7.3 Áður en forstjóri skipar dótturfélagi stjórn skal hann kynna tillögu að skipan stjórnar fyrir stjórn Orkuveitu Reykjavíkur. Með sama hætti skal forstjóri Orkuveitu Reykjavíkur gera tillögu til stjórnar Orkuveitu Reykjavíkur um fulltrúa fyrirtækisins í stjórnnum hlutdeildarfélaga. Stjórnarmenn **og forstjóri** Orkuveitu Reykjavíkur skulu ekki sitja í stjórn dótturfélags eða hlutdeildarfélags en hafa málfrelsi á aðalfundum dótturfélaga.

Í samþykktum dótturfélaga skal kveðið á um kröfur varðandi hæfi og samsetningu einstakra stjórnna.

Samþykkt samhljóða.

Virðingarfyllst,



Elín Smáradóttir, ritari stjórnar.

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	Yfirlit	

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 viðskiptavini 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

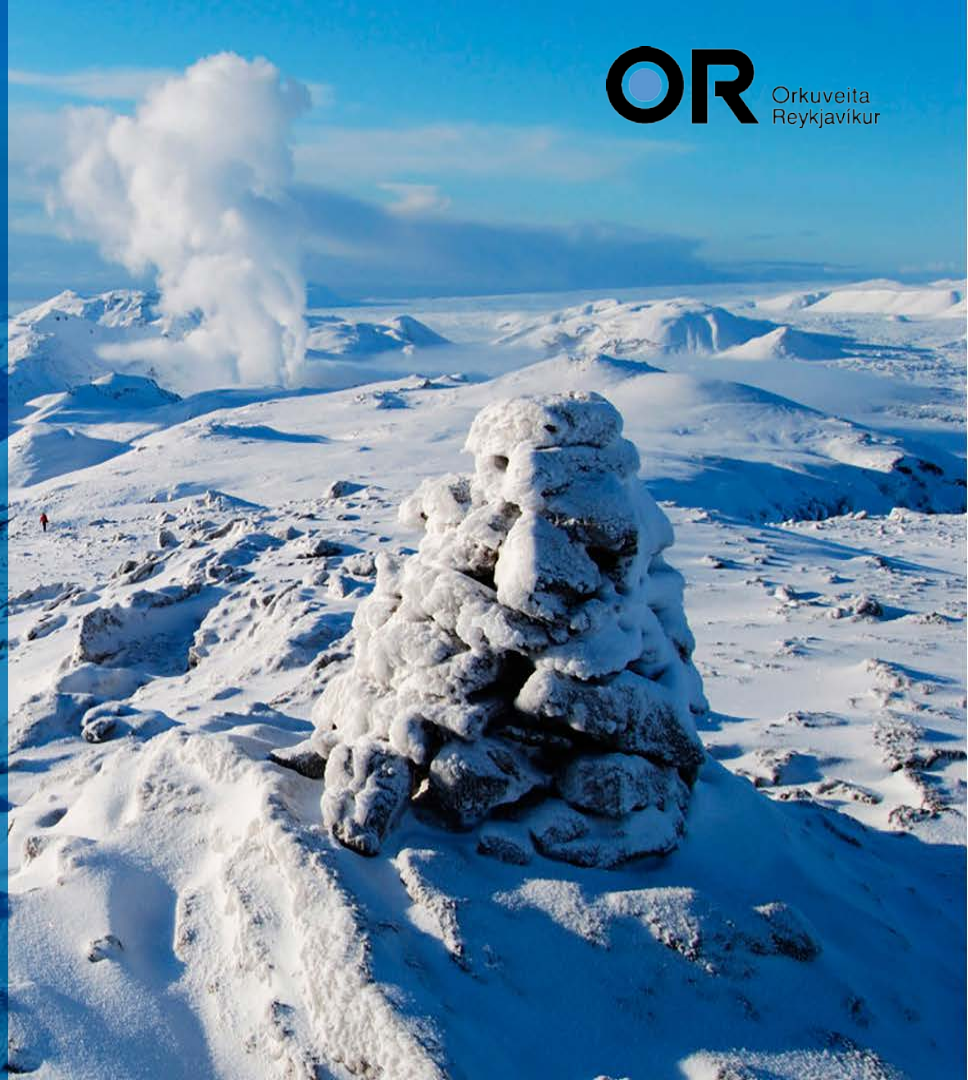
- Eiríkur Hjálmarsson. (2014). Uppskipting Orkuveitu Reykjavíkur 2010-2014: Verkefnisyfirlit. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2015). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2017). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu 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/godvinnustadarmening-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.

Ábendingar úr úttekt IE sem snúa að eigendum

Brynhildur Davíðsdóttir

Eigendafundur OR 2018

30.11.2018



Ábendingar til eigenda

-Um skipan stjórnar (3. kafli)

- Umræða um Orkuveitu Reykjavíkur hefur á undanförunum árum litast af pólitískum átökum eigenda og skipan stjórnar hefur þar mikil áhrif. Við innleiðingu góðra stjórnarháttanna er mikilvægt að taka mið af því sjónarmiði að í stjórn sitji einstaklingar sem óháðir eru stórum hluthöfum eða eigendum og að skýr skil séu á milli eigenda og stjórnar.
 - Lagt er til að því verði beint til eigenda að líta til stjórnháttaleiðbeininga Viðskiptaráðs ofl. við skipan í stjórn OR með hliðsjón af því **að þar sitji einstaklingar sem eru óháðir stórum hluthöfum eða eigendum og að skil séu skýr á milli eigenda og stjórnar.**
 - Sjá skilagrein tímabundins forstjóra til stjórnar: „Þótt leiðbeiningar Viðskiptaráðs vísi í hlutfélagalög og séu einkum hugsáðar til fyllingar þeirri löggjöf þá eiga grundvallarsjónarmið um hagsmunaárekstra við. Fram kemur að stjórnarmaður geti aldrei talist óháður stórum hluthöfum við þær aðstæður að hann hafi bein eða óbein yfirráð yfir félaginu eða sé stjórnarmaður eða starfsmaður hjá aðila sem hafi yfirráð yfir félaginu. Þá kemur fram að stjórnarmenn skuli taka sjálfstæðar ákvarðanir í hverju máli fyrir sig, enda eigi stjórnarmenn ekki sérstaklega að gæta hagsmuna þeirra aðila sem studdu þá til stjórnarsetu. Þeirra hlutverk er að gæta hagsmuna fyrirtækisins. **Grunnhugsunin er sú að einstaklingur eigi aðeins að sinna stjórnunarskyldu á einu stjórnunarstigi. Hlutverkaárekstur getur verið jafnvandmeðfarinn og hver annar hagsmunaárekstur.** Leiðbeiningar frá OECD segja að eigandi opinbers fyrirtækis eigi að tryggja markvissa skýrslugjöf sem geri honum kleift að fylgjast með og meta árangur opinbers fyrirtækis en hann eigi að virða sjálfstæði stjórnar og ekki taka þátt í daglegri stjórnun opinbers fyrirtækis. Samkvæmt sveitarstjórnarlögum fara byggðaráð ásamt framkvæmdastjóra sveitarfélags með framkvæmdastjórn þess og fjármálastjórn ef ekki er öðru vísi mælt fyrir í lögum. Í þessu hlutverki felst m.a. eftirlit með fyrirtækjum sem hlutaðeigandi sveitarfélag á eignarhlut í. Í ljósi ábendinga Innri endurskoðanda er æskilegt að stjórn taki sér tíma til að fara yfir leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja og önnur gögn um umboðsdeðju og stjórnun opinberra fyrirtækja með það í huga hvort skerpa þurfi á einhverju í starfsreglum stjórnar eða því starfsumhverfi stjórnar sem eigendur búa fyrirtækinu. **Þyrfti þá að koma slíkum ábendingum til eigenda.**“



Ábendingar til eigenda

-Um skipan stjórna dótturfélaga (sjá tillögu sem samþykkt var í stjórn OR)

- Fyrirkomulag um skipan stjórna dótturfyrirtækja OR samræmist ekki leiðbeiningum um stjórnarhætti þar sem þær eru allar þrjár skipaðar að meirihluta aðilum sem geta ekki verið óháðir þegar litið er til skilgreiningar leiðbeininga um stjórnarhætti er varðar starfsmenn aðila sem hafa yfirráð yfir félaginu.
 - Til að tryggja aðgreiningu starfa er lagt til að handhafi eigendavalds í dótturfélögum sitji ekki í stjórnum þeirra heldur fari með ákvörðunarvald sitt á hluthafafundum eins og kveðið er á um í samþykktum dótturfélaganna.
 - Sjá samþykkt stjórnar OR sem beint er til eigenda.
 - Sjá einnig skilagrein tímabundins forstjóra: „Sammála þessari ábendingu.“

Ábendingar til eigenda

-Um skipan stjórnna dótturfélaga (sjá tillögu sem samþykkt var í stjórn OR)

- Bent er á þann möguleika að breyta gr. 7.3 í sameignarsamningi á þann hátt að skipuð verði tilnefningarnefnd sem hafi það hlutverk að tilnefna einstakling til stjórnarsetu með hliðsjón af stjórnháttarleiðbeiningum Viðskiptaráðs o.fl.
 - Sjá skilagrein tímabundins forstjóra til stjórnar: „Tilnefningarnefnd á samkvæmt leiðbeiningunum að vinna að hagsmunum allra hluthafa og gæta þess að einstaklingar sem tilnefndir eru búi sem heild yfir nægilegri þekkingu og reynslu til að rækja hlutverk sitt. Í samstæðunni er eigandi allra dótturfélaganna sá sami. Málafni dótturfélaga eru hluti af umboði forstjóra móðurfélags sem fer með eigendavald gagnvart dótturfélögum í umboði stjórnar móðurfélags. Miklu skiptir að framfylgja ákvæðum eigendastefnu í öllum dótturfélögum, að stjórnir þeirra hafi skýrt umboð og lúti ótvírætt stjórnarháttum sem áskildir eru í eigendastefnu. Þá er ekki síður ástæða til að leggja áherslu á að áhættu af starfsemi móðurfélags og allra dótturfélaga verði stýrt með heildrænum hætti. Í sameignarsamningi OR er forstjóra gert að kynna tillögu að skipan stjórnar dótturfélags fyrir stjórn móðurfélagsins. Með því gefst stjórn móðurfélagsins færi á að hafa eftirlit með því að sem heild búi stjórnir dótturfélaga yfir þeirri reynslu og þekkingu sem þær þurfa til að rækja hlutverk sitt. Ef forstjóri móðurfélagsins á ekki sjálfur sæti í stjórnnum dótturfélaga sýnist mér fyrirkomulagið að öðru leyti ákjósanlegt.“

Framfylgd eigendastefnu OR

- skýrsla til eigenda -

Guðrún Erla Jónsdóttir

Eigendafundur

30.11.2018



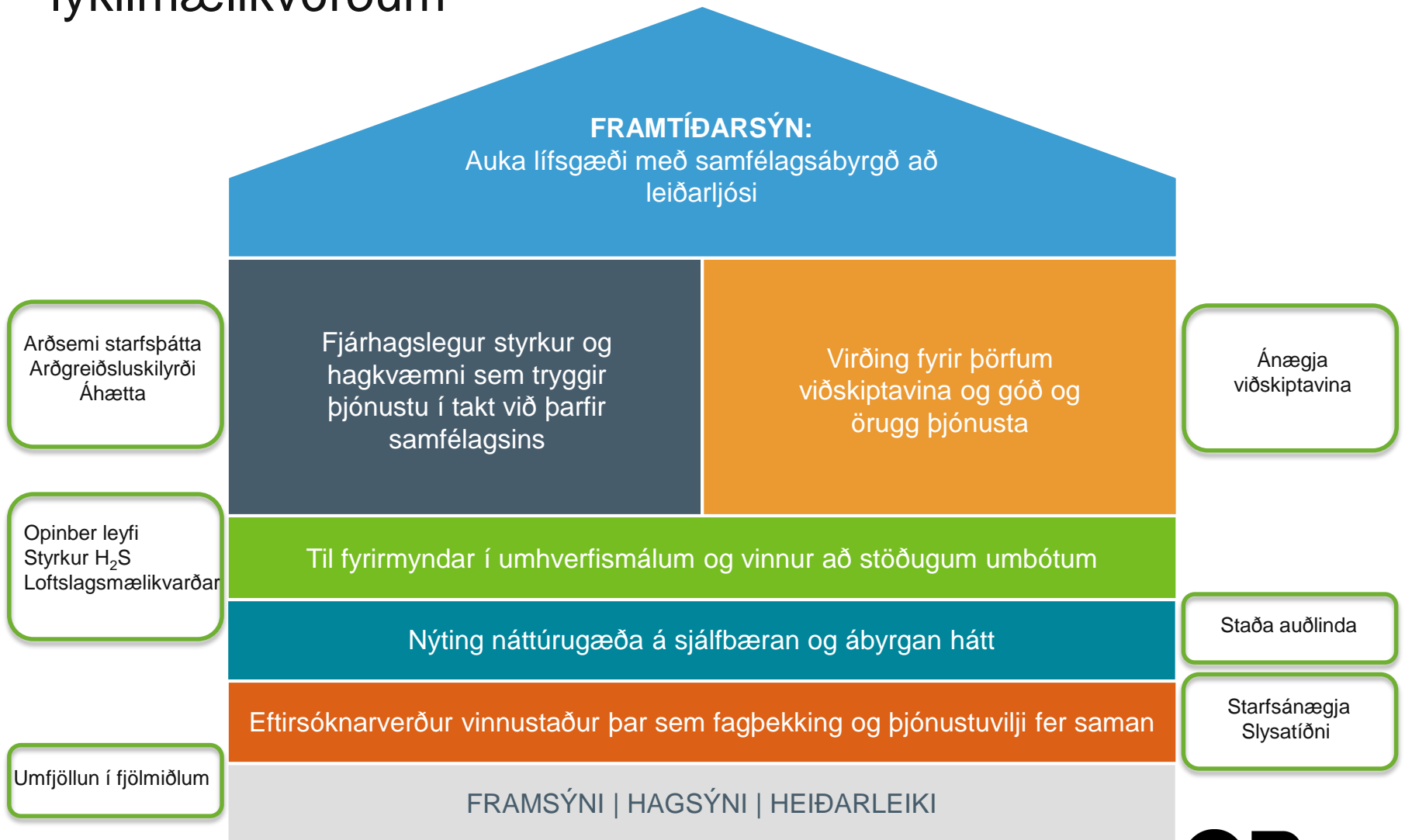
Skýrsla um framfylgd eigendastefnu

- Til uppfyllingar ákvæðis í sameignarsamningi OR gr. 8.5
 - ... Regluleg skýrslugjöf til eigenda fer fram á aðalfundi ... og á reglulegum eigendafundi í nóvember þar sem fjárhagsáætlun og langtímaáætlun eru lagðar fram, ásamt [skýrslu til eigenda um framfylgd eigendastefnu](#).
- Tilgangur að upplýsa eigendur um það með hvaða hætti stefnu þeirra hefur verið fylgt eftir.

Stefnumörkun lögð fram til staðfestingar

- 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.
- Skýrsla um framfylgd eigendastefnu er sú greinargerð.
- Hlekkur á allar stefnur á ytri vef OR.

Myndræn framsetning heildarstefnu OR ásamt lykilmælikvörðum



Skýrsla Innri endurskoðunar OR

bls. 6

- “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.”



HAGSÝNI FRAMSÝNI HEIÐARLEIKI

Reykjavík 26. nóvember 2018

Til stjórnar Orkuveitu Reykjavíkur

SKILAGREIN

og tillögur í kjölfar úttektar Innri endurskoðunar á vinnustaðamenningu og mannauðsmálum hjá Orkuveitu Reykjavíkur, nóvember 2018

Á fundi stjórnar Orkuveitu Reykjavíkur 19. nóvember 2018 var svofelld tillaga stjórnarformanns samþykkt samhljóða:

Stjórn Orkuveitu Reykjavíkur samþykkir að fela forstjóra að yfirfara ábendingar sem fram koma í skýrslunni Vinnustaðamenningu og mannauðsmál hjá Orkuveitu Reykjavíkur og koma með tillögur að úrbótum á næsta fund stjórnar.

Í yfirferð minni og eftirfarandi tillögum bregst ég við þeim ábendingum sem fram koma í skýrslu Innri endurskoðunar. Sumum ábendingum er einfalt að beina í farveg og hafa ýmsar breytingar á verklagi og ferlum þegar verið gerðar eða eru í undirbúningi þeirra sem ábyrgð bera innan fyrirtækisins eins og gerð er grein fyrir hér á eftir. Aðrar lúta að stjórnskipulagi og stjórnnum og þurfa því að metast af stjórn. Enn aðrar eiga erindi til eigenda Orkuveitunnar.

Starfsfólk OR samstæðunnar kom saman á vinnufundi 22. nóvember til þess að fara yfir úttektina og koma með ábendingar um viðbrögð við einstökum þáttum þar sem úttektin sýnir að gera má betur. Fundurinn var með þjóðfundarsniði og þrjár spurningar voru teknar fyrir, hver í sinni lotu.

1. Neikvæð umfjöllun í fjölmiðlum og á samfélagsmiðlum hefur áhrif á vinnustaðinn og allt starfsfólk. Hvaða viðbrögð, hverra og í hvaða formi gætu komið í veg fyrir að aðstæður eins og við höfum upplifað síðustu vikur skapist aftur og hvernig má stuðla að upplýstari umræðu um fyrirtækið og fólkið sem þar starfar?
2. Hvað má gera öðruvísi til að endurgjöf stjórnenda til starfsmanna verði betri og skýrari og hvernig má hvetja til þess að einelti og áreitni verði tilkynnt?
3. Hverju er mikilvægt að viðhalda í OR samstæðunni?

Fjöldi góðra ábendinga kom fram undir hverjum lið umræðunnar. Allar ábendingar voru skráðar og bíða þær forstjóra til frekari úrvinnslu í umbótastarfinu framundan. Með framlagi sínu hafa starfsmenn lagt til efnivið sem mikilvægt er að nýta og sýna fulla virðingu.

Meginniðurstöður úttektar Innri endurskoðunar

- Eigendastefnu fyrirtækisins er markvisst fylgt gegnum allar skipulagsheildir með heildarstefnu og útfærðum stuðningsstefnum sem sæta árlegri rýni á vettvangi stjórnar móðurfélagsins og stjórna dótturfélaganna. Stefnumiðuð stjórnun og heildarstefnumótun er til þess fallin að styrkja eftirlitsumhverfi fyrirtækisins.
- Uppsagnir þeirra tveggja starfsmanna sem sættu sérstakri athugun voru taldar réttmætar en ábendingar voru við framkvæmd beggja uppsagnanna.
- Ekki fundust vísbendingar um að óheilbrigð samskipti eins og kynferðisleg áreitni eða kynbundin áreitni séu látin líðast. Samkvæmt könnun Félagsvísindastofnunar líður flestu starfsfólki OR samstæðunnar vel í vinnunni. Tíðni kynferðislegrar áreitni virðist vera lág í samanburði við algengi þess á íslenskum vinnumarkaði. Út frá heildarniðurstöðu í könnuninni er því svarað neitandi að falin menning sé innan samstæðunnar. Í öllum samanburði virðist vinnustaðamenning innan OR heilbrigð og ánægja starfsfólks með fyrirtækið og hollusta við það almennt vera mikil. Mikill meirihluti starfsfólks er stoltur af að vinna fyrir OR.

Þessum meginniðurstöðum fylgja ýmsar gagnlegar ábendingar og tillögur um hvað betur megi fara. Verður hér á eftir farið yfir ábendingarnar. Þar sem við á verður gerð grein fyrir í hvaða farveg ábendingum hefur verið beint. Í öðrum tilvikum legg ég fyrir hugleiðingar og tillögur mínar til stjórnar.

Stjórnarhættir samstæðu

Í skýrslu sinni fjallar Innri endurskoðandi um stjórnkerfi og stjórnarhætti og bendir m.a. á að með frumvarpi til laga um Orkuveitu Reykjavíkur hafi verið gert ráð fyrir að móðurfélagið hafi þann tilgang að hýsa stoðsvið, þ.e. þjónustu, fjármál, umhverfismál, gæðamál o.s.frv. Eigendastefna OR er yfirlýsing eigendanna þriggja um það hvert þeir vilja stefna með félagið. Þar marka þeir fyrirtækinu og dótturfélögum þess stefnu um tilgang og markmið rekstursins, rekstrarform, starfshætti og arðgreiðslur og lýsa vilja til að litið verði til fyrirtækisins sem trausts samstarfsaðila, sem eftirsóknarvert sé að starfa fyrir og með og að það gegni veigamiklu hlutverki í samfélaginu. 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.

Innri endurskoðun lýsir því að sú heildarstefnumótun sem fram hefur farið sé til þess fallin að styrkja eftirlitsumhverfi fyrirtækisins. Auk þess hafi verið unnið að innleiðingu áhættustjórnunar sem efli samtímaeftirlit stjórnenda. Þannig eigi allar starfseiningar innan samstæðunnar að geta tryggt með hæfilegri vissu að heildarmarkmiðum fyrirtækisins verði náð. Einnig er á það bent að gildi og siðareglur OR séu gott leiðarljós í samskiptum og „samtal“ forstjóra við alla starfsmenn leggi grunn að sameiginlegri sýn og skilningi allra á grundvallarhegðunarreglum.

Fram kemur að fyrirkomulag um skipan stjórna dótturfyrirtækja samræmist ekki leiðbeiningum um stjórnarhætti þar sem allar þrjár séu skipaðar að meirihluta aðilum sem geta ekki talist óháðir.

Sérgreindar ábendingar eru eftirfarandi:

- ...starfsfólki verði gefinn kostur á að hittast árlega til að ræða mál sem varða siðareglur OR.

Á vinnudegi starfsmanna 22. nóvember sl. var stuðningur við að halda sameiginlegan vinnudag einu sinni á ári. Það er sérstaklega mikilvægt fyrir þann hluta starfsmanna sem er mikið bundinn í verkefnum utan vinnustaðarins og sýnir samkvæmt úttekt Félagsvísindastofnunar minni starfsánægju en aðrir starfsmenn í fyrirtækinu. Æskilegt væri að nýta sameiginlega vinnudaga sem best til að brúa bilið á milli mismunandi starfsmannahópa. Þannig yrði umfjöllun um þau mannauðsmál sem efst eru á baugi hverju sinni og tryggja má að siðareglur verði ætíð í forgrunni í undirbúningi dagsins. Eftirfylgni ábendingarinnar verði á ábyrgð forstjóra og starfsmannastjóra.

- ...því verði beint til eigenda að líta til stjórnarháttaleiðbeininga Viðskiptaráðs o.fl. við skipan í stjórn OR með hliðsjón af því að þar sitji einstaklingar sem eru óháðir stórum hluthöfum eða eigendum og að skil séu skýr á milli eigenda og stjórnar.

Þótt leiðbeiningar Viðskiptaráðs vísi í hlutafélagalög og séu einkum hugsaðar til fyllingar þeirri löggjöf þá eiga grundvallarsjónarmið um hagsmunaárekstra við. Fram kemur að stjórnarmaður geti aldrei talist óháður stórum hluthöfum við þær aðstæður að hann hafi bein eða óbein yfirráð yfir félaginu eða sé stjórnarmaður eða starfsmaður hjá aðila sem hafi yfirráð yfir félaginu. Þá kemur fram að stjórnarmenn skuli taka sjálfstæðar ákvarðanir í hverju máli fyrir sig, enda eigi stjórnarmenn ekki sérstaklega að gæta hagsmuna þeirra aðila sem studdu þá til stjórnarsetu. Þeirra hlutverk er að gæta hagsmuna fyrirtækisins. Grunnhugsunin er sú að einstaklingur eigi aðeins að sinna stjórnunarskyldu á einu stjórnunarstigi. Hlutverkaárekstur getur verið jafnvandmeðfarinn og hver annar hagsmunaárekstur. Leiðbeiningar frá OECD segja að eigandi opinbers fyrirtækis eigi að tryggja markvissa skýrslugjöf sem geri honum kleift að fylgjast með og meta árangur opinbers fyrirtækis en hann eigi að virða sjálfstæði stjórnar og ekki taka þátt í daglegri stjórnun opinbers fyrirtækis. Samkvæmt sveitarstjórnarlögum fara byggðaráð ásamt framkvæmdastjóra sveitarfélags með framkvæmdastjórn þess og fjármálastjórn ef ekki er öðru vísi mælt fyrir í lögum. Í þessu hlutverki felst m.a. eftirlit með fyrirtækjum sem hlutaðeigandi sveitarfélag á eignarhlut í. Í ljósi ábendinga Innri endurskoðanda er æskilegt að stjórn taki sér tíma til að fara yfir leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja og önnur gögn um umboðskeðju og stjórnun opinberra fyrirtækja með það í huga hvort skerpa þurfi á einhverju í starfsreglum stjórnar eða því starfsumhverfi stjórnar sem eigendur búa fyrirtækinu. Þyrfti þá að koma slíkum ábendingum til eigenda.

- ...að endurskoða fyrirkomulag við skipan stjórna dótturfyrirtækja OR og tryggja að þær verði að meirihluta skipaðar einstaklingum sem eru óháðir þegar litið er til skilgreiningar leiðbeininga um stjórnarhætti er varðar starfsmenn aðila sem hafa yfirráð yfir félaginu.

Varðandi þessa ábendingu þarf að hafa í huga muninn á hlutafélögum sem stjórnarháttaleiðbeiningar Viðskiptaráðs hverfast um og samstæðufyrirtækja eins og Orkuveitu Reykjavíkur. Uppskipting OR var vegna nýrrar löggjafar en hvorki af rekstrarlegum ástæðum né til að koma fyrirtækinu á markað eða kalla fleiri eigendur að borði. Breytt raforkulög kváðu á um

aðskilnað starfseminnar eftir því hvort um var að ræða samkeppnisrekstur eða sérleyfis- og einkaleyfisrekstur. Það breytir ekki því að í samstæðunni eru öll félögin í eigu sama aðilans. Það felur í sér að ákvæði eigendastefnu þurfa að eiga við um alla starfsemi. Stjórn móðurfélags fer með eigendahlutverk gagnvart dótturfélögum. Málafni dótturfélaga eru hluti af umboði forstjóra móðurfélags sem fer með eigendavald gagnvart dótturfélögum í umboði stjórnar. Stjórnir dótturfélaga heyra því í raun undir forstjóra samstæðu í umboði stjórnar móðurfélagsins. Við þessar aðstæður þarf að finna leiðir til að framfylgja ákvæðum eigendastefnu samstæðu í öllum dótturfélögum, tryggja að skýrslugjöf til eigenda og nauðsynlegt rekstrareftirlit stjórnar samstæðu ná til allra dótturfélaga og að stjórnir og stjórnendur dótturfélaga hafi skýrt umboð en lúti ótvírætt þeim stjórnarháttum sem áskildir eru í eigendastefnu.

Fyrirkomulagið sem var sett upp við uppskiptingu OR í ársbyrjun 2014 til að tryggja að samstæðan starfi sem heild í samræmi við áherslur eigenda virðist hafa gefið góða raun. Á þeim tíma glímdi fyrirtækið við bráðan fjárhagsvanda og mikið reið á að allir þættir rekstrarins tækju þátt í að leysa hann. Með tilliti til þeirra stefnumiðuðu stjórnarháttanna sem innleiddir hafa verið og eru til þess fallnir að leiða eigendastefnu markvisst gegnum allar skipulagsheildir samstæðunnar má þó velta því upp hvort fjárhagsleg nauðsyn sé hin sama og hvort stefnumiðuð vinnubrögð séu búin að festa sig þannig í sessi að gera megi einhverjar breytingar á þessu fyrirkomulagi. Ég myndi þó gjalda varhug við því að færri en tveir stjórnarmanna yrðu úr móðurfélaginu og jafnframt leggja áherslu á að yfirlögfræðingur móðurfélagsins beri ábyrgð á að láta stjórnnum dótturfélaga í té þjónustu til undirbúnings og ritunar funda. Endurskoða þarf samþykktir dótturfélaga standi vilji til að gera þessar breytingar.

- Til að tryggja aðgreiningu starfa er lagt til að handhafi eigendavalds í dótturfélögum sitji ekki í stjórnnum þeirra heldur fari með ákvörðunarvald sitt á hluthafafundum.

Sammála þessari ábendingu.

- Bent á þann möguleika að breyta gr. 7.3 í sameignarsamningi á þann hátt að skipuð verði tilnefningarnefnd sem hafi það hlutverk að tilnefna einstaklinga til stjórnarsetu með hliðsjón af stjórnarháttaleiðbeiningum Viðskiptaráðs o.fl.

Tilnefningarnefnd á samkvæmt leiðbeiningunum að vinna að hagsmunum allra hluthafa og gæta þess að einstaklingar sem tilnefndir eru búi sem heild yfir nægilegri þekkingu og reynslu til að rækja hlutverk sitt. Í samstæðunni er eigandi allra dótturfélaganna sá sami. Málafni dótturfélaga eru hluti af umboði forstjóra móðurfélags sem fer með eigendavald gagnvart dótturfélögum í umboði stjórnar móðurfélags. Miklu skiptir að framfylgja ákvæðum eigendastefnu í öllum dótturfélögum, að stjórnir þeirra hafi skýrt umboð og lúti ótvírætt stjórnarháttum sem áskildir eru í eigendastefnu. Þá er ekki síður ástæða til að leggja áherslu á að áhættu af starfsemi móðurfélags og allra dótturfélaga verði stýrt með heildrænum hætti. Í sameignarsamningi OR er forstjóra gert að kynna tillögu að skipan stjórnar móðurfélags fyrir stjórn móðurfélagsins. Með því gefst stjórn móðurfélagsins færi á að hafa eftirlit með því að sem heild búi stjórnir dótturfélaga yfir þeirri reynslu og þekkingu sem þær þurfa til að rækja hlutverk sitt. Ef forstjóri móðurfélagsins á ekki sjálfur sæti í stjórnnum dótturfélaga sýnist mér fyrirkomulagið að öðru leyti ákjósanlegt.

Mannauður – fylgni við stefnur og verlag OR

Að áliti Innri endurskoðunar er mannauðsstjórnun hjá OR metnaðarfull og áhersla lögð á að styðja við stjórnendur í sínum störfum. Hún þjónar líka sem bakhjarl sem stjórnendur geta leitað til við úrlausn ýmissa mála í samræmi við fræðileg viðmið í faginu. Ferli eru almennt vel skilgreind og fræðslustarf öflugt.

Sérgreindar tillögur eru eftirfarandi:

- Starfsmannamál taki til skoðunar og yfirfari og tengi tölulega mælikvarða við mannauðsstefnuna.

Starfsmannastjóri hefur þegar tekið verkefnið að sér og hyggst setja upp skýrara mælaborð um þessa mælikvarða. Verður slíkt mælaborð kynnt fyrir stjórn við árlega rýni mannauðsstefnu. Rýnin verður á dagskrá stjórnarfundar í janúar eða febrúar 2019.

- Enn frekari áherslur á starfsmannasamtöl og að skrá niðurstöður sem nýtist við frammistöðumat og starfsþróun.

Starfsmannastjóri og mannauðsteymið undirbúa að þjálfun stjórnenda beinist í ríkara mæli að undirbúningi starfsmannasamtala. Mat á frammistöðu stjórnenda feli m.a. í sér hvort þeir hafi sinnt þessu verkefni í samræmi við verklagskröfur. Verður kynnt fyrir stjórn við árlega rýni mannauðsstefnu fyrstu mánuði ársins 2019.

- Hugað verði að orðavali, þ.e. hvort vísað er til mannauðs eða starfsmanna.

Réttmæt ábending og lagt er til að í skipuriti verði mannauðs- og jafnréttismál á þeim stað sem nú ber yfirskriftina starfsmannamál. Starfsmannastjóri og mannauðsteymið samræmi hugtakanotkun innan síns sviðs. Verður kynnt fyrir stjórn við árlega rýni mannauðsstefnu á fyrstu mánuðum ársins 2019.

- Hugað verði að hugsanlegum hagsmunaárekstrum í reynd eða ásýnd taki starfsmannastjóri sæti í stjórn dótturfélags innan samstæðu OR.

Ábendingu vísað til skoðunar forstjóra sbr. umfjöllun um stjórnir dótturfélaga hér að framan. Þó má hafa í huga að starfsmannamál eru ekki viðfangsefni stjórna dótturfélaganna heldur á ábyrgð framkvæmdastjóra.

Jafnrétti

Mat Innri endurskoðunar er að vinna OR að jafnréttismálum sé almennt öflugt og til fyrirmyndar og ástæða sé til að jafnréttismál séu sýnileg í skipuriti.

Sérgreindar tillögur eru eftirfarandi:

- Framkvæmdaáætlun í jafnréttismálum verði uppfærð til að tryggja jafnréttismál í víðum skilningi en ekki verði einblínt á kynjajafnrétti.

Í nýjum framkvæmdaáætlunum sem eru í undirbúningi fyrir árin 2019-2020 og verða lagðar fyrir stjórn í janúar eða febrúar 2019 verður meiri áhersla á þessa þætti stefnunnar.

- Hugað verði að karllægu orðfæri í jafnréttisstefnu og skyldum skjölum. T.d. betra að nota orðið starfsfólk en starfsmenn.

Jafnréttisstefnan er undir rýni og þetta verður sérstaklega athugað í framkvæmdaáætlunum fyrir 2019-2020.

- Skýrar verði fjallað um aðgerðir til að stuðla að jöfnun kynjahlutfalla í starfshópum OR.

Jafnréttisstefnan er undir rýni og þetta verður sérstaklega athugað í framkvæmdaáætlunum fyrir 2019-2020.

- Það kyn sem er í minnihluta í viðkomandi starfahópi verði í atvinnuauglýsingum hvatt til að sækja um laus störf.

Vísað til meðferðar starfsmannastjóra og mannauðsteymis. Niðurstöður verða kynntar við árlega rýni jafnréttisstefnu í janúar eða febrúar 2019.

Ráðningarferli - starfslokaferli

Að álit Innri endurskoðunar leggur samstæða OR mikinn metnað í að vel sé tekið á móti nýjum starfsmönnum og skilgreind ferli styðja við markmið um að halda í gott starfsfólk. Uppsagnarferli mætti að mati Innri endurskoðunar vera ítarlegra og veita skýrari leiðbeiningu fyrir stjórnendur.

Sérgreindar tillögur eru eftirfarandi:

- Yfirfara ætti eyðublöð varðandi starfslokaferli í rekstrarbók.

Starfsmannastjóra og yfirlögfræðingi OR falin tillagan til afgreiðslu.

Einelti, kynferðisleg áreitni, kynbundin áreitni og ofbeldi

Álit Innri endurskoðunar er að styrkja þurfi ákveðna ferla varðandi ofangreind mál. Æskilegt væri að skýr aðgerðaáætlun, byggð á jafnréttislögum og reglugerð frá 2015 um kynferðislega áreitni o.fl. lægi fyrir. Leiðbeiningar þarf til stjórnenda og annarra sem taka við kvörtunum um viðbrögð og skráningu og um skyldu til að taka mál til meðferðar án kvörtunar þegar það á við. Hvernig eigi að taka á rökstuddum grun um einelti, áreitni eða ofbeldi og hvað gera skuli ef háttsemi sem kvartað er undan fellur ekki undir reglurnar. Í vinnustaðgreiningum hefur ekki verið spurt um kynbundna áreitni, ofbeldi eða aðra ótilhlýðilega hegðun sem rétt væri að mæla. Innri endurskoðun telur til fyrirmyndar að hjá OR fari fram sálfélagslegt áhættumat þar sem alvarleiki og líkur er metið saman.

Sérgreindar tillögur eru eftirfarandi:

- Uppfæra þarf ferli í skjali LBJ 201-5.0 – Einelti á vinnustað/kynferðisleg áreitni út frá nýrri reglugerð og jafnréttislögum.

Ferli hefur verið breytt. Unnið af starfsmannastjóra og lögfræðingi OR.

- Skýra þarf ferli OR hvað varðar hlutverk ábyrgðaraðila ferlisins og meðferð mála eftir að tilkynning eða rökstuddur grunur leiðir til þess að mál er opnað.

Nú þegar í vinnslu hjá starfsmannastjóra og lögfræðingi OR.

- Gæta að upplýsingarétti og skjölun mála um aðgerðir gegn einelti, kynferðislegri áreitni, kynbundinni áreitni og ofbeldi.

Ferli hefur verið breytt. Unnið af starfsmannastjóra og lögfræðingi OR.

- Uppfæra spurningar í vinnustaðakönnunum og samræma breytingum sem orðið hafa á lögum og reglum.

Spurningar hafa verið uppfærðar og samræmdar breytingum á lögum og reglum. Unnið af starfsmannastjóra og lögfræðingi OR.

- Bæta í sálfélagslegt áhættumat aðgerðum varðandi áreitni, ofbeldi og ótilhlýðilega hegðun sérstaklega með tilliti til viðhorfskannana.

Starfsmannamálum og öryggismálum falið að uppfæra reglur um þetta mál. Stjórn gerð grein fyrir breytingum við árlega rýni jafnréttisstefnu.

Vinnustaðamenning

Innri endurskoðun gerir engar tillögur til breytinga undir þessari yfirskrift og hefur ekki fundið vísbendingar um að óheilbrigð samskipti séu látin líðast. Mannauðsferlar séu almennt vel skilgreindir og fræðslustarf öflugt. Ánægja starfsfólks með fyrirtækið og hollusta við það sé almennt mikil.

Áhættustjórnun

Innri endurskoðun fjallar jákvætt um áhættustjórnun innan OR og segir hana hafa tekið stakkaskiptum á liðnum árum. Áhætturáð innan móðurfélagsins og í hverju dótturfyrirtæki fylgir áhættustefnunni eftir. Bent er á að vondar fréttir séu með því vandasamasta að takast á við í rekstri fyrirtækja.

Sérgreindar tillögur eru eftirfarandi:

- Áhætta vegna opinberrar smánunar verði metin sérstaklega og aðgerðaáætlun verði útfærð til samræmis.

Á vinnudegi starfsmanna 22. nóvember sl. var fjallað um þetta viðfangsefni í hópastarfi og komu starfsmenn með fjölda gagnlegra ábendinga. Lagt er til að forstjóri feli teymi starfsmanna undir forystu upplýsingafulltrúa að fara yfir málið í ljósi ábendinga Innri endurskoðunar og starfsmanna og gera tillögu að heildstæðri aðgerðaáætlun á þeim grunni.

Orka náttúrunnar – einstök starfsmannamál

Varðandi uppsögn **Áslaugar Thelmu Einarsdóttur** er niðurstaða Innri endurskoðunar að uppsögn hafi verið réttmæt. Rétt hefði verið að tilgreina ástæður uppsagnar skriflega í uppsagnarbréfi með vísan til þess að ákvæði 27. gr. jafnréttislaga átti við um uppsögnina. Það

hafi ekki verið gert en farið yfir þær munnlega í viðtali. Ekki var óskað eftir skriflegum ástæðum uppsagnar eins og heimilt er samkvæmt kjarasamningi.

Innri endurskoðun telur að við skipulagsbreytinguna, þegar starfseiningin Einstaklingsmarkaður varð til, hefði átt að gera þarfagreiningu og meta hæfniskröfur til að tryggja faglegt ráðningarferli í stað þess að bjóða forstöðumanni markaðs- og kynningarmála starfið. Undir það skal tekið og er því beint til forstjóra/framkvæmdastjóra og starfsmannastjóra að viðhafa slík vinnubrögð við endurskipulagningu starfsemi framvegis.

Ýmsar gagnlegar ábendingar koma fram í umfjöllun Innri endurskoðunar varðandi samskipti forstjóra/stjórnarformanns ON og starfsmannastjóra við eiginmann ÁTE og meðferð stjórnar ON á ávirðingum sem komu fram í bréfi frá honum. M.a. er bent á að rýna hefði átt lagalega hvort í bréfinu kynnu að felast hótanir og tilburðir til fjárkúgunar og meðhöndla málið sem slíkt væri það niðurstaðan. Sú rýni hefur nú farið fram, sbr. hjálaga minnisblað LEX, dags. 23. nóvember 2018. Niðurstaðan er sú að tölvupóstur frá 11. september feli ekki í sér fjárkúgun í skilningi 251. gr. alm. hegningarlaga.

Þá hefði að dómi Innri endurskoðunar verið æskilegra að einskorða fundahöld vegna ráðningarsambands ÁTE og loka þess þannig að á fundum væru aðeins þeir aðilar sem til þess hafa heimild samkvæmt ákvæðum kjarasamninga. Margþætt hlutverk stjórnarformanns ON/forstjóra OR hafi skapað ákveðinn vanda varðandi trúverðugleika. Þessar ábendingar eru gagnlegar og er forstjóra og starfsmannastjóra falin meðferð þeirra og úrvinnsla. Jafnframt er vísað til umfjöllunar hér að framan um að forstjóri móðurfélags sem gegnir eigendahlutverki í dótturfélögum eigi ekki að taka sæti í stjórnnum þeirra.

Sérgreindar ábendingar Innri endurskoðunar eru eftirfarandi:

- Það samræmist ekki réttindum starfsmanns á uppsagnarfresti að fella niður alla greiðslu kostnaðar vegna farsímanota nema skýrt sé að engin einkanot á farsíma hafi verið leyfð.

Verklagi hefur verið breytt í samræmi við ábendinguna. Jafnframt hefur ON ákveðið að leiðrétta það gagnvart ÁTE.

- Ástæður verði framvegis tilgreindar skriflega í uppsagnarbréfi þegar sérákvæði um uppsagnarvernd eiga við.

Það á að gera samkvæmt gildandi verklagi. Í þessu tilviki var það ekki mat OR að ákvæði um uppsagnarvernd ætti við. Starfsmannastjóra og mannauðsteymi er falið að fara yfir verklag til að skerpa á reglunum og framsetningu þeirra.

- Huga að því að frammistaða starfsfólks sé metin bæði áður en til fastráðningar kemur og síðan reglulega.

Samkvæmt verklagsreglum á að fara fram viðtal milli yfirmanns og starfsmanns að reynslutíma loknum til að leggja mat á frammistöðu. Einhver misbrestur er á að samtali á þessum grunni sé lokið áður en til fastráðningar kemur. Starfsmannastjóra falið að skerpa á framfylgd reglna í þessu efni.

- Skjalfesta þarf hvenær og hvaða endurgjöf er veitt á frammistöðu. Misbrestur á að starfsmannasamtöl yfirmanns við ÁTE hafi verið skráð og/eða vistuð.

Starfsmannastjóri og mannauðsteymið munu leggja áherslu á að fræða og þjálfa stjórnendur til að styrkja þá í því hlutverki sínu að taka starfsmannasamtöl. Jafnframt verður það einn mælikvarðinn á frammistöðu stjórnenda hversu vel þeir standa að framkvæmd starfsmannasamtala.

- Skoðaður verði möguleiki á að setja síu á tölvupóst utan eðlilegs vinnutíma sem stjórnandi eða starfsmenn taka af ef erindi krefst tafarlausrar athygli.

Samkvæmt gildandi verklagsreglu um jafnvægi milli vinnu og einkalífs á ekki að senda tölvupósta eftir kl. 17 og fram til 8.20 að morgni. Sé erindi brýnt er gert ráð fyrir að starfsfólk hringi. Í ljósi úttektarinnar verður skerpt á þessu verklagi. Í samráði við stjórnendahópinn er ekki áformað að setja síu á tölvupóst fyrr en fullreynt er hvort skýrara verklag og eftirfylgni á þessu sviði skili árangri. Starfsmannastjóri ber ábyrgð á að úttekt á framkvæmd fari fram fyrri hluta næsta árs.

Varðandi uppsögn **Bjarna Más Júlíussonar** er niðurstaða úttektarinnar að ekki hafi af hálfu fyrirtækisins verið brugðist með réttum hætti við ábendingum og kvörtunum sem fram komu. Mál hafi verið sett í óformlega vinnslu þegar lagaskilyrði kölluðu á að formlegt ferli væri virkjað með rannsókn, niðurstöðu og eftirfylgni samkvæmt reglugerð.

Innri endurskoðun telur eftir rannsókn sína að forsendur hafi verið til staðar fyrir uppsögninni og jafnframt að lagalegra krafna hafi verið gætt við uppsögnina.

Ábendingar Innri endurskoðunar eru eftirfarandi:

- ON láti fara fram mat á hvort tölvupóstsending fyrrverandi framkvæmdastjóra teljist kynferðisleg áreitni á vinnustað með því að virkja ferli ON um meðferð eineltis- og áreitnismála þó svo að framkvæmdastjórinn hafi látið af störfum.

Þessari ábendingu er komið á framfæri við framkvæmdastjóra og stjórn ON.

- Lagt er til að mat á áhættu vegna starfsloka stjórnanda samkvæmt leiðbeiningarskjali um starfslok starfsmanna og stjórnenda liggi fyrir áður en stjórn tekur ákvörðun um uppsögn eða slit á ráðningasamningi.

Í leiðbeiningarskjali um starfslok starfsmanna og stjórnenda hjá OR og dótturfélögum kemur fram að í tilfelli stjórnenda þurfi næsti yfirmaður, forstjóri eða stjórn OR að meta hversu mikil áhætta tengist starfslokum viðkomandi stjórnanda og framkvæma ráðstafanir í samræmi við hana. Ekki er ljóst hversu ítarlegt eða formlegt áhættumatið á að vera. Þegar um er að ræða framkvæmdastjóra leggur Innri endurskoðun til að skerpt verði á leiðbeiningum og gerð verði krafa um að skriflegt áhættumat liggi fyrir áður en stjórn tekur ákvörðun um uppsögn eða slit á ráðningarsamningi. Undir þá ábendingu tek ég og legg til að starfsmannastjóra og lögfræðingi OR verði falið að leggja mat á og gera tillögu um hvernig betur má standa að verki.

Lokaorð

Úttektin sem nú liggur fyrir felur í sér gagnlegar leiðbeiningar um ýmis atriði sem nauðsynlegt er að fara yfir. Fyrirtæki sem er í fremstu röð í jafnréttismálum tekur alvarlega niðurstöðum sem benda til að vinnubrögð varðandi kynferðislega og kynbundna áreitni hafi ekki verið í takt við tímann. Til að fyrirbyggja einelti, ofbeldi, kynferðislega eða kynbundna áreitni á vinnustaðnum er mikilvægt að starfsmenn treysti því að mál fari í farveg sem verndar þá og bregst við í samræmi við réttindi þeirra. Ég treysti því að með niðurstöður Innri endurskoðunar og ábendingar starfsfólks í farteskinu takist forstjóra og starfsmannastjóra að hanna ferli og verklag sem stuðlar að því að tekist sé á við mál af þessum toga áður en þau verða að stórum vandamálum. Skýrt þarf að vera að kynbundin eða kynferðisleg áreitni verði aldrei látin viðgangast hjá Orkuveitu Reykjavíkur.

Neikvæð umræða í tengslum við þessi mál hefur verið starfsfólki þungbær. Sérstaklega hefur brunnið á því að vinnustað og vinnustaðarmenningu er lýst sem einhverju allt öðru en það þekkir og að rangfærslur séu ekki leiðréttar. Ég lít svo á að meðal þess verðmætasta sem OR samstæðan býr yfir sé að starfsfólk er hollt vinnustaðnum og stolt af honum. Góður starfsandi á mikinn þátt í ákaflega frjóu og framsæknu starfi. Framlag og hugmyndir starfsfólks um hvernig það getur sjálft haft áhrif á ímynd og ásýnd fyrirtækisins er afar gagnlegt og ég vona að úr verði samskiptastefna sem skýrir hlutverk og möguleika hvers og eins í því efni.

Það er öllum mikilvægt að fara yfir hvað er dýrmætt á vinnustað og hvað ber að varðveita af þeim sökum. Mér virtist sem starfsfólk OR kæmi glatt út af starfsdeginum á fimmtudaginn var, í trausti þess að fagleg úttekt væri búin að leiða rétt atvik í ljós, og framundan væri samvinna um uppbyggingarstarf. Ég veit að þau eru reiðubúin til að leggja sitt af mörkum.

Ég dreg ekki í efa að úttektin sem fram hefur farið er gagnleg og að undir yfirumsjón forstjóra verður úrbótatillögum á grunni hennar fylgt eftir af fullri einurð.

Ég þakka stjórn fyrir að hafa fengið tækifæri til að gegna starfi forstjóra Orkuveitu Reykjavíkur undanfarna tvo mánuði.

Virðingarfyllt,

Helga Jónsdóttir

Hjál.

Samantekt ábendinga frá vinnudegi starfsmanna 22. nóvember 2018

Minnisblað LEX dags. 23. nóvember 2018