

Stefnumiðaðir stjórnarhættir: Dæmi frá Orkuveitu Reykjavíkur

Runólfur Smári Steinþórsson, Guðrún Erla Jónsdóttir og Bjarni Snæbjörn Jónsson¹

Ágrip

Þessi grein er á sviði stjórnarháttanna og fjallar um rannsókn á eigendastefnu og stefnumiðuðum stjórnarháttum hjá Orkuveitu Reykjavíkur (OR). OR er sameignarfyritæki í eigu þriggja sveitarfélaga. Staða og þróun OR er áhugaverð vegna lagabreytinga sem knúðu á um að raforkuframleiðsla og -sala skyldi sett í sérstakt fyrirtæki og vera aðskilin frá veiturekstri OR. Í ársbyrjun 2014 var OR skipt upp í samstæðu sem samanstendur af móðurfélagi og þremur dótturfélögum. Við þau tímamót var sameignarsamningur OR endurnýjaður ásamt eigendastefnu, og stjórnarhættir fyrirtækisins endurskoðaðir. Í rannsókninni er fjallað um innra samhengi milli sameignarsamnings OR, eigendastefnu og heildarstefnu fyrirtækisins og rýnt í hvernig unnið er að framkvæmd eigendastefnunnar í samstæðunni. Helstu niðurstöður eru þær að með sérstöku verklagi við rýni, mótun og eftirfylgni er stuðlað að því að stjórn samstæðunnar hafi nauðsynlega yfirsýn til að sinna stefnutengdu hlutverki sínu í því flókna stjórnskipulagi sem varð til við uppskiptingu fyrirtækisins. Einnig kemur fram að sérstakar aðstæður OR eftir hrunið höfðu áhrif á þróun skipulags og stjórnarháttanna.

Abstract

This article is about strategic corporate governance based on a case study of Reykjavik Energy (OR). OR is a partnership owned by three municipalities. Due to legislative changes requiring electricity production and sales to be operated in a separate company from its distribution, OR was reorganised in 2014 to a parent company and three subsidiaries. At that time OR's partnership agreement was renewed as well as the ownership strategy and the governance procedures were revised to reflect the new structure. A close look is taken at the processes and practices of strategy and governance that have been developed within OR to ensure that all business units operate in accordance with the ownership strategy. The main findings reveal the practices that enable the board of directors of OR to have the necessary oversight to fulfill its obligations after the reorganization of the company. The study also reveals that the specific conditions after the collapse of the financial system in Iceland in 2008 had an impact on the development of corporate governance within OR.

1 Dr. Runólfur Smári Steinþórsson er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: rsmari@hi.is. Guðrún Erla Jónsdóttir er stefnustjóri hjá Orkuveitu Reykjavíkur og doktorsnemi við Háskólann í Reykjavík. Netfang: gudrunerla@or.is. Dr. Bjarni Snæbjörn Jónsson er stjórnunarráðgjafi hjá Decide Act. Netfang: bsj@decideact.net.

JEL flokkun: G34; M1; L1; L2; L3

Lykilorð: Stjórnarhættir fyrirtækja; hlutverk stjórna; eigendastefna; heildarstefna.

Keywords: Corporate governance; role of boards; ownership strategy; corporate strategy.

Strategic corporate governance: the case of Reykjavík Energy

1 Inngangur

Stjórnarhættir fyrirtækja (e. corporate governance) fjalla um það hvernig fyrirtæki og stofnanir hafa umboð, fá leiðsögn, búa við aðhald og tryggja sér auðlindir með ábyrgum hætti í samfélaginu (Bonn og Pettigrew, 2009; Thomsen, 2008). Sem fyrirbæri og hugtak hafa stjórnarhættir færst sífellt ofar á sjóndeildarhring fræðimanna á síðustu árum (Filatotchev og Boyd, 2009; Gabrielsson og Huse, 2004; McNulty, Zattoni og Douglas, 2013). Fyrirbærið hefur líka fengið aukna athygli í kjölfar alþjóðlegu fjármálakrisunnar 2007-2009 (Ahrens, Filatotchev og Thomsen, 2011; Kirkpatrick, 2009; Strouhal, Bonaci og Mustata, 2012).

Góðir stjórnarhættir hafa fengið meira vægi á Íslandi á undanförunum árum. Dæmi um það er að fyrirtæki sækjast eftir útnefningu sem fyrirmyndarfyrirtæki í stjórnarháttum (Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti, 2018) og það má líka benda á hremmingar íslensks efnahagslífs í kjölfar hruns fjármálakerfisins sem skýringu (Skýrsla rannsóknarnefndar Alþingis, 2010). Umfjöllun um góða stjórnarhætti má einnig rekja til útgáfu fyrstu leiðbeininga um góða stjórnarhætti (Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins, 2004) en varð svo meira í brennidepli eftir hrunið árið 2008 (Lilja Rún Ágústsdóttir, 2010). Í kjölfar hrunsins fékk eigendastefna fyrirtækja og stofnana meira vægi og íslensk stjórnvöld settu þá fyrst fram eigendastefnu fyrir félög í eigu ríkisins árið 2009 (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2017). Hvað stjórnarhætti fyrirtækis eins og Orkuveitu Reykjavíkur varðar þá hafði hrunið veruleg áhrif á skilninginn á því hvað felst í stjórnarháttum og á stöðu fyrirtækisins (Margrét Pétursdóttir, Ása Ólafsdóttir, Ómar H. Kristmundsson og Gestur Páll Reynisson, 2012).

Þrátt fyrir vaxandi umfjöllun um góða stjórnarhætti vekur athygli að lítið er um heimildir, bæði hér á landi og víðar, um tilurð og mótun eigendastefnu og hvernig stjórnir rækja skyldur sínar við framkvæmd stefnu eigenda þannig að markmiðum þeirra verði náð. Þekking á eigendastefnu er því takmörkuð, þar með talið hvernig hún er yfirfærð til stjórnar og hvernig stjórn mótar síðan stjórnarhætti fyrirtækisins til að tryggja það að umboðskeðjan sé skýr og samræmi sé milli aðgerða stjórnenda og vilja eigenda. Tilgangurinn með þessari grein er að koma með innlegg sem tekur til fræðilegrar umræðu um stjórnarhætti, sérstaklega stefnumiðaða stjórnarhætti, og er umfjöllun um niðurstöður rannsóknar á því hvernig Orkuveita Reykjavíkur hefur unnið með eigendastefnu og beitt ákveðnu verklagi við rýni, mótun og eftirfylgni stefnu þar sem verkefni stjórnenda og stjórnar eru í samspili.

Þetta innlegg er viðbót við fyrirliggjandi þekkingu á stjórnarháttum á Íslandi. Til marks um þá þekkingu má nefna umfjöllun um hlutverk stjórna og starfshætti í smáum og milli-stórum fyrirtækjum (Eyþór Ívar Jónsson, 2005, 2007, 2008, 2013) og um áhrif lagasetningar á hlutfalli milli karla og kvenna í stjórnun fyrirtækja (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2017; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason, 2014). Einnig hefur verið fjallað um áhrif hrunsins á stjórnarhætti (Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2010) og á þætti stjórnarháttum sem geta átt þátt í að endurheimta traust á fyrirtækjum og stofnunum (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2018). Einnig má nefna meistararitgerðir um stjórnarhætti á Íslandi, sbr. ritgerð um stjórnir hlutafélaga, starfshætti og ábyrgð (Erna Sigurðardóttir, 2003) og ritgerð um stjórnarhætti fyrirtækja frá íslensku sjónarhorni, þar sem rýnt var í ársreikninga fyrirtækja og viðtöl við stjórnarmenn voru tekin (Lilja Rún Ágústsdóttir, 2010). Fjöldi hagnýtra greina hefur líka

birist um efnið í vikuritinu *Vísbendingu* og á vefsíðum rannsóknarsetra um stjórnarhætti við íslenska háskóla. Ofangreind samantekt gefur innsýn í þau verk sem eru fyrirbyggjandi á íslensku en segja má að brýn þörf sé á frekari rannsóknum, ekki síst þar sem opinber fyrirtæki eru til skoðunar.

Áherslan í þessari grein er á stefnutengt hlutverk stjórna, ekki síst í tengslum við ferli stefnumiðaðs starfs. Eitt meginhlutverk stjórna fyrirtækja er að hafa forystu um mótun stefnu og að fylgjast með framvindu markmiða og viðmiða til lengri og skemmri tíma. Þrátt fyrir mikilvægi þessa hlutverks (Hendry og Kiel, 2004) er hlutur stjórna í framkvæmd stefnu lítt rannsakaður (Bonn og Pettigrew, 2009; Brauer og Schmidt, 2007). Stjórnir fyrirtækja bera mikla ábyrgð og þær sinna fjölpættum verkefnum (Solomon og Solomon, 2004). Stjórnir gegna mikilvægu eftirlitshlutverki en jafnframt er þeim ætlað að veita forystu, ekki síst þegar kemur að stefnutengdu hlutverki þeirra (Cardale, 2014; Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch og Volberda, 2009; Smerdon, 2007).

Markmiðið með þessari grein er að skila framlagi til þekkingar á því hvernig stefnumiðaðir stjórnarhættir og sérstaklega eigendastefna gerir stjórnnum fyrirtækja og stofnana kleift að rækja skyldur sínar við það að fylgja eftir vilja og markmiðum eigenda. Greinin byggir á raundæmisrannsókn innan Orkuveitu Reykjavíkur (OR) og skoðað er með hvaða hætti stjórn samstæðu OR og eftir atvikum stjórnir dótturfélaga OR stuðla að framkvæmd eigendastefnu innan hennar og fylgja eftir heildarstefnu samstæðunnar. Markmið rannsóknarinnar er að fjalla um þá reynslu sem hefur fengist af því starfi, draga lærdóm og nýta í fræðilega og hagnýta umfjöllun um hlutverk stjórna í framkvæmd stefnu.

Rannsóknarspurningin er:

Hvernig má vinna að framkvæmd formlegrar eigendastefnu og stuðla að stefnumiðuðum stjórnarháttum?

Til að svara rannsóknarspurningunni er skoðað hvernig stjórn OR og lykilaðilar samstæðunnar útfæra hlutverk sitt varðandi það að framfylgja eigendastefnu, sinna stefnumótun og starfa í takti við samræmda stjórnarhætti. OR er opinbert fyrirtæki og sinnir sérleyfis-skyldri starfsemi sem er með beinum hætti á ábyrgð sveitarfélaga auk samkeppnisstarfsemi. Vegna kröfu í raforkulögum, þar sem kveðið er á um aðskilnað raforkudreifingar annars vegar og framleiðslu og sölu á raforku hins vegar, var starfsemi OR skipt upp árið 2014 og stofnuð sjálfstæð dótturfélög. Uppskiptingunni fól í sér mikla áskorun fyrir fyrirtækið varðandi skipulag, stefnumiðað starf og stjórnarhætti. Rannsóknin á stjórnarháttum OR byggir á því að draga megi áhugaverðan lærdóm af reynslu félagsins.

Í upphafi greinarinnar er farið yfir stjórnarhætti, stefnu og stefnumiðaða stjórnarhætti. Þá er gerð grein fyrir aðferðum og framkvæmd rannsóknarinnar á stjórnarháttum OR og niðurstöðum lýst. Því næst er fjallað um hvernig stefnumiðuðum stjórnarháttum er hagað innan samstæðu OR og í lokin er lærdómurinn dreginn saman og tillögur að frekari rannsóknum settar fram.

2 Hlutverk stjórna og stjórnarhættir

Hlutverk stjórna er margþætt (Solomon og Solomon, 2004). Stjórnnum ber að fara með yfir-stjórn fyrirtækja og hafa eftirlit með starfsemi þeirra og samkvæmt lögum bera þær endanlega ábyrgð á starfseminni. Ábyrgð stjórna er umfangsmikil og felst í því að fara með málefni fyrirtækisins milli hluthafafunda, koma að mótun stefnu ásamt því að hafa eftirlit með því að stefna fyrirtækis, skipulag og rekstur sé í réttu og góðu horfi (Thomsen, 2008).

Eins og greint var frá í inngangi er þessi grein afmörkuð við það hlutverk stjórnarháttanna og verkefni stjórna fyrirtækja sem snúa að vinnu og ábyrgð þeirra á atriðum sem tengjast stefnu fyrirtækja, ekki síst heildarstefnu. Stjórnarhættir fjalla, eins og umfjöllun í inngangi ber með sér, um yfirráð, samspil við umhverfið og ábyrgð á skipulegri framvindu í

starfsemi fyrirtækja og stofnana. Umfjöllun um fyrirbærið hefur verið mikil og vaxandi á síðustu árum en staða þekkingar á því er óviðunandi (Ahrens o.fl., 2011), m.a. vegna þess hversu viðfangsefnið eru flókin, breytur margar og mikil vandkvæði við mælingar. Hugtakið stefnumiðaðir stjórnarhættir hefur verið að ryðja sér til rúms einkum í ljósi vaxandi áherslu á ábyrgð stjórna við mótun og eftirfylgni stefnu.

Hér er fjallað nánar um stjórnarhætti almennt og í framhaldi er varpað ljósi á þá þætti sem hér eru skilgreindir sem stefnumiðaðir stjórnarhættir, en þar er átt við það afmarkaða hlutverk stjórna sem snýr að virkri þátttöku í stefnumiðaðri stjórnun þeirra fyrirtækja og stofnana sem viðkomandi stjórn ber ábyrgð á.

2.1 Stjórnarhættir fyrirtækja

Stjórnarhættir taka mið af lögum og reglum á hverjum stað. Skipulagið (e. corporate governance system) er mismunandi eftir svæðum í heiminum og fer eftir aðstæðum, hefðum og venjum í viðkomandi landi (Filatotchev og Boyd, 2009; Thomsen, 2008). Fyrirliggjandi eru margar skilgreiningar á hugtakinu (Hodges o.fl., 1996; L'Huillier, 2014; Pirson og Turnbull, 2015; Turnbull, 1997).

Stjórnarhættir ná utan um þá skipan mála sem fylgir eftir réttindum og ábyrgð þeirra aðila sem hafa hagsmuna að gæta í viðkomandi skipulagsheild (Aoki, 2001; Filatotchev og Boyd, 2009). Umfjöllun um stjórnarhætti byggir á mörgum kenningum sem falla undir mismunandi sjónarhorn (L'Huillier, 2014). Nálgun að stjórnarháttum getur því verið frá því að vera þröng og frekar lokuð nálgun að samspili fyrirtækis og eigenda þess yfir í það að vera opin og víðtæk varðandi það hvernig megi fylgja eftir fyrirtækjum þannig að þau séu rekin á áhrifaríkan og skilvirkan hátt (Aguilera, Filatotchev, Gospel og Jackson, 2008). Víðtæk skilgreining á hugtakinu segir stjórnarhætti vera net samskipta milli fyrirtækis og eigenda þess auk samskipta milli fyrirtækisins og hagsmunaaðila, svo sem starfsmanna, viðskiptavina, lánadrottna og fleiri (Pirson og Turnbull, 2015; Solomon og Solomon, 2004).

Hér á landi, ekki síst á hagnýtum vettvangi, hefur verið notast við þá skilgreiningu að stjórnarhættir fyrirtækja lúti að þríhliða sambandi milli hluthafa, stjórnar og stjórnenda (Eypór Ívar Jónsson, 2005; Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2009). Jafnframt hefur verið bent á að opinber fyrirtæki þurfi ekki síður en einkafyrirtæki að huga að stjórnarháttum (Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2008). Dreifing ábyrgðar og auðlinda frá hinu opinbera til fyrirtækja í þeirra eigu dregur fram þörf á mörkun umboðs og valds milli aðila (Gnan, Hinna, Monteduro og Scarozza, 2011; Sjöstrand o.fl., 2016). Sjónarmið hafa verið sett fram hérlendis um að opinber fyrirtæki þurfi að ganga lengra en önnur fyrirtæki til að tryggja trúverðugleika sinn (Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2008) og erlendis hefur verið kallað eftir frekari rannsóknnum á fyrirtækjum sem sinna opinberri starfsemi (Calabró, Torchia og Ranalli, 2013; Farrell, 2005; Grossi og Reichard, 2008).

Margar fræðilegar kenningar eru tengdar rannsóknnum og umræðu um stjórnarhætti (L'Huillier, 2014), en að mati Mallin (2004) eiga þrjár þeirra beinan hátt í þróun stjórnarháttanna. Þar má fyrst nefna kenninguna um veitingu umboðs og um umboðsvanda (e. agency theory) sem felur í sér að markmið og sjónarmið eiganda og stjórnenda geta stangast á (Fama og Jensen, 1983; Jensen og Meckling, 1976), svo kenninguna um viðskiptakostnað (e. transaction cost theory) sem gengur út á að lágmarka kostnað (Coase, 1937; Williamson, 1975) og í þriðja lagi kenninguna um hagsmunaaðila (e. stakeholder theory) sem skoðar hagsmuni þeirra aðila sem beint og óbeint koma að rekstri fyrirtækis (Freeman, 1994). Til viðbótar þessum þremur er mikilvægt að nefna tvær kenningar. Önnur, um aðgengi að auðlindum (e. resource dependency theory), bendir meðal annars á virkari þátttöku stjórnarmanna í að tryggja aðgang fyrirtækja að mikilvægum auðlindum fyrir þróun fyrirtækja (Pfeffer og Salancik, 1978). Hin dregur fram þjónustuhlutverk stjórnarmanna (e. stewardship theory), en þar er því lýst hvernig stjórnarmenn vinna að hagsmunum fyrirtækisins út frá markmiðum umbjóðenda sinna (Davis, Schoorman og Donaldsson, 1997).

Filatotchev og Boyd (2009) benda á að kenningin um umboðsvanda hafi verið fyrir-

ferðarmikil en sjónarhornið er þröngt. Af sams konar tilefni hafa Calabro o.fl. (2013) bent á mikilvægi þess að styðjast við fleiri fræðileg sjónarhorn. Margir fleiri þættir en skilgreining umboðs, eftirlit og umboðsvandi skipta máli, ekki síst atriði sem varða þjónustuhlutverk stjórnarmanna og mikilvægi þeirra þegar kemur að því að tryggja árangur fyrir-tækja og stofnana í stöðu þar sem auðlindir geta verið takmarkaðar (Johnson, Scholes, og Whittington, 2008).

Í yfirliti yfir rannsóknir á sviði stjórnarháttanna röðuðu Daily, Dalton og Cannella (2003) þessu stefnutengda viðfangsefni meðal þeirra mest lofandi til frekari rannsókna auk þess sem kallað hefur verið sérstaklega eftir rannsóknum sem leggja áherslu á hlutverk stjórna í stefnumótun (Pugliese o.fl., 2009; Pye og Pettigrew, 2005; Schmidt og Brauer, 2006;). Niðurstaða Pugliese o.fl. (2009) er að ekki séu fram komin fullnægjandi svör við því með hvaða hætti framlag stjórna til stefnumótunar gæti best verið sem best og því sé þetta rannsóknarefni ennþá bæði viðeigandi og krefjandi. Pugliese o.fl. (2009) hvetja enn fremur fræðimenn til að kafa dýpra í hið „svarta box“ (e. black box), sem rannsóknir á sviði stjórna eru, til að hægt sé að þróa betri skilning á viðfangsefninu. Að mati þeirra byggja flestar rannsóknir á sviði hlutverks stjórna á því að horft er utan frá og inn og þess vegna er talað um stjórnir sem hið „svarta box“ sem erfitt að fá aðgengi að til að öðlast dýpri skilning á því starfi sem stjórn innir af hendi (Pugliese o.fl., 2009).

2.2 Stefnumiðaðir stjórnarhættir

Stefna er nátengd þróun og breytingum (Johnson o.fl., 2008) en hún er um leið sameiginleg leiðarlýsing allra þeirra sem samkvæmt henni starfa (Andrews, 1987) og þannig grundvöllur þess að dreifa ábyrgð og forræði (Chandler, 1962). Hún er oft fólgin í athöfnum sem fyrirtæki fyrirhugar og framkvæmir til að bregðast við breytingum, jafnvel til að kalla þær fram á árangursríkan hátt (Ansoff, 1965). Umhverfi fyrirtækja tekur stöðugum breytingum og eins og Porter (1996) nefnir þurfa fyrirtæki að vera sveigjanleg svo þau séu fljót að bregðast við þeim og mögulegri samkeppni. Stefna tengir líka fyrirtæki og starfsfólk þess við tilgang sem endurspeglar þarfir fyrirtækis og einstakra eininga þess (Drucker, 1974). Stefna getur þjónað margs konar tilgangi og verið hvoru tveggja stuðningur og samræmingarafl við daglegar ákvarðanir (Grant, 2010). Stefna getur líka verið yfirlýsing um áherslur og virkað þannig sem upplýsingagjöf og sem grundvöllur hvatningar (Grant, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (1998) segja, og byggja þar meðal annars á Chaffee (1985), að til séu mismunandi nálganir að hugtakinu stefnu. Fyrirtæki hafi til að mynda heildarstefnu (e. corporate strategy) sem svarar spurningunni um það í hvaða starfsemi fyrirtækið ætti að vera og viðskiptastefnu (e. business strategy) sem svarar því hvernig ætlunin er að keppa í tiltekinni starfsemi (Johnson o.fl., 2008). Til viðbótar við heildarstefnu, sem tekur til heildarumfangs skipulagsheildarinnar, og viðskiptastefnu, sem snýst um það hvernig viðskiptaæiningar, sem eru hluti af skipulagsheildinni, ætla að keppa hver á sínum markaði, er rekstrarstefna (e. operating strategy) sem hefur þrengsta umfangið (Johnson o.fl., 2008). Rekstrarstefna snýr að því hvernig samsettir þættir skipulagsheildarinnar skila árangri til bæði heildar- og viðskiptastefnu hvað varðar auðlindir, fólk og ferla (Johnson o.fl., 2008).

Atriðin sem tengjast stefnu falla undir það sem skilgreina má sem stefnumiðaða stjórnun fyrirtækja. Stefnumiðuð stjórnun nær yfir allt samhengi stefnu; mótun stefnu, framsetningu stefnu, innleiðingu og eftirfylgni með framvindu stefnu (Ingi Rúnar Eðvarðsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Helgi Gestsson, 2011; Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a, 2003b). Þegar kemur að framkvæmd stefnu er mikilvægt að huga vel að skipulagi fyrirtækja (Runólfur Smári Steinþórsson, Anna Marín Þórarinsdóttir og Einar Svansson, 2018).

Eitt helsta hlutverk stjórna snýr að stefnumótun og árangri fyrirtækisins sem á í hlut (Brauer og Schmidt, 2007; Goold og Campbell, 1990; Rindova, 1999; Zahra, 1990). Þrátt

fyrir samhljóm um stefnutengt hlutverk stjórna er deilt um það hvers eðlis aðkoma stjórna skuli helst vera (Helmer, 1996) og óljóst er með hvaða hætti stjórnir geta eða ættu að uppfylla þetta hlutverk (Brauer og Schmidt, 2007; Hendry og Kiel, 2004; Stiles, 2001), enda er skortur á rannsóknum og sértækri þekkingu á viðfangsefninu (Hendry og Kiel, 2004). Stefnutengt hlutverk stjórna, sérstaklega hlutur stjórnar í framkvæmd stefnu, hefur ekki verið rannsakaður til hlítar (Brauer og Schmidt, 2007; Daily o.fl., 2003; Fiegener, 2005; Hendry og Kiel, 2004).

Hér að framan hefur verið fjallað um stjórnarhætti fyrirtækja og gerð grein fyrir helstu fræðilegu sjónarhornum og skilgreiningum á fyrirbærinu. Þó ekki sé til nein ein alþjóðlega viðurkennd skilgreining á stjórnarháttum ber skilgreiningum saman um mikilvægi og ábyrgð stjórna í stjórnarháttum fyrirtækja. Ábyrgð stjórna er mikil og ekki síst með tilliti til hlutverks þeirra er tengist stefnumiðaðri stjórnun, þ.m.t. við mótun stefnu, framsetningu stefnu, stefnumarkandi markmiðssetningu, áætlanagerð, innleiðingu og eftirfylgni með stefnu.

Þessi áhersla á stefnutengda þætti er í þessari grein dregin saman í eitt hugtak: stefnumiðaða stjórnarhætti. Með stefnumiðuðum stjórnarháttum er átt við það vinnulag og þau verkfæri sem stjórn beitir til að sinna stefnutengdu hlutverki sínu. Það liggur fyrir að mikilvægt verkefni stjórna fyrirtækja er að þær leggi sitt af mörkum til stefnu fyrirtækja (Brauer og Schmidt, 2007; Goold og Campell, 1990; Rindova, 1999; Zahra, 1990) en um það með hvaða hætti stjórnir ættu að uppfylla þessa ábyrgð er minna vitað og því þörf á frekari rannsóknum á þessu sviði (Hendry og Kiel, 2004). Segja má að hugtakið stefnumiðaðir stjórnarhættir falli vel að ákalli fræðanna um mikilvægi þess að skoða nánar stefnutengt hlutverk stjórna (Daily o.fl., 2003; Pugliese o.fl., 2009; Pye og Pettigrew, 2005; Schmidt og Brauer, 2006).

Til að varpa frekara ljósi það sem fellur undir og tengist stefnumiðuðum stjórnarháttum er vísað til umfjöllunar og ábendinga Bonn og Pettigrew (2009) um lykilllutverk stjórna fyrirtækja og stofnana. Þar segir að þátttaka í stefnumiðaðri ákvarðanatöku sé eitt af þremur meginverkefnum stjórna (Bonn og Pettigrew, 2009). Nálgun stjórna að hinu stefnutengda hlutverki getur verið frá því að vera óvirk yfir í það að vera virk (Demb og Neubauer, 1992). Stjórnir sem eru virkar í hinu stefnutengda hlutverki sinna því með ráðgefandi hætti (Johnson, Daily og Ellstrand, 1996) og þar hafa óháðir stjórnarmenn tækifæri til að opna augu stjórnarmanna og stjórnenda fyrir nýjum möguleikum (Judge og Zeitlhaml, 1992). Bonn og Pettigrew (2009) benda einnig á rannsóknir sem sýna að stjórnarmenn hafi jafnan með höndum það verkefni að taka ákvarðanir sem hafi stefnumarkandi þýðingu. Í mörgum tilvikum hafi stjórnarmenn einnig mótandi áhrif á þær stefnumarkandi ákvarðanir sem teknar eru, en miklu sjaldnar sé um það að ræða að stjórnir sinni stefnutengdu hlutverki sínu með því að hafa mótandi áhrif á aðstæður, inntak og það atferli sem væri einkennandi fyrir hið stefnumiðaða starf í fyrirtækinu (McNulty og Pettigrew, 1999).

Þrátt fyrir tvöföldun birtra greina um stjórnarhætti á árunum 2004-2011 (Ahrens o.fl., 2011) er ekki að finna að hið stefnutengda hlutverk stjórna hafi verið rannsakað til hlítar og allra síst þáttur stjórna í innleiðingu eða framkvæmd stefnu (Bonn og Pettigrew, 2009; Brauer og Schmidt, 2007; Fiegener, 2005; Hendry og Kiel, 2004; Pugliese o.fl., 2009; Runólfur Smári Steinþórsson, 2017). Markmið þessarar tilviksrannsóknar er því að eiga þátt í að bæta úr og skoða dæmi um stefnutengda stjórnarhætti í tilteknu fyrirtæki til að auka lærdóm og skilning á stefnumiðuðum stjórnarháttum.

Eins og fram kom í inngangi greinarinnar er markmiðið að rýna í stefnumiðaða stjórnarhætti í tengslum við innleiðingu eigendastefnu og lýsa raundæmi sem sýnir hvernig stjórn fyrirtækisins leitast við að uppfylla stefnutengt hlutverk sitt. Næsti kafli fjallar nánar um þá rannsóknaraðferð sem notast var við til að ná fram þessu markmiði.

3 Rannsóknaraðferð

Til að rifja upp þá snýst rannsóknarspurning greinarinnar, sem kynnt var í inngangi, um það hvernig megi hrinda í framkvæmd formlegri eigendastefnu og stuðla að stefnumið- uðum stjórnarháttum. Til að svara þessari spurningu var gerð raundæmisrannsókn á því hvernig hlutverk stjórnar OR hefur verið útfært varðandi stefnumótun og samræmda stjórnarhætti. Hér á eftir er gerð grein fyrir vali á rannsóknarnálgun og aðferðum auk þess sem gerð er grein fyrir því hvernig staðið var að framkvæmd rannsóknarinnar og úrvinnslu gagna. Að lokum er komið inn á stöðu höfunda gagnvart rannsóknarefninu.

3.1 Aðferðarfræði og val á rannsóknaraðferð

Þar sem ekki hafa verið framkvæmdar margar raundæmisrannsóknir (e. case study re- search) á stjórnarháttum hér á landi, sbr. umfjöllun í inngangi, er við hæfi að gerðar séu könnunarathuganir sem byggja á einu eða fleiri raundæmum (e. explorative case study), þar sem áherslan er á að leita skilnings á viðfangsefninu (Yin, 2009). Þessi rannsóknarað- ferð kallast á við eigindlega rannsóknarhefð við gagnaöflun, en í raundæmisrannsókn- um er stuðst við margs konar gögn, bæði frumgögn og fyrirliggjandi gögn (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Rannsóknaraðferðir sem byggja á eigindlegri rannsóknarhefð eru jafnan túlk- andi og byggja á kenningum um að veruleikinn sé félagslega skapaður. Slík nálgun á við- fangsefni styðst enn fremur við aðleiðslu sem felur í sér að kenningar og tilgátur byggja á gögnunum sjálfum en eru ekki settar fram í upphafi rannsóknar (Eisenhardt og Graebner, 2007; Taylor og Bogdan, 1998).

Rannsóknin á stefnumiðuðum stjórnarháttum í Orkuveitu Reykjavíkur er því skil- greind sem raundæmisrannsókn af könnunartoga (e. explorative case study). Samkvæmt Yin (2009) má skipta raundæmisrannsóknnum í fjóra meginflokka; Eitt raundæmi skoðað heildrænt; Raundæmi skoðað sem tekur til fleiri en einnar skipulagseiningar; Mörg ra- undæmi skoðuð heildrænt; Mörg raundæmi skoðuð sem taka til fleiri en einnar skipu- lagseiningar.

Sú rannsókn sem hér er greint frá byggist á einu raundæmi innan OR sem skoðað er heildrænt. Markmiðið var að draga fram og lýsa með hvaða hætti leitast er við að uppfylla stefnutengt hlutverk stjórnar. Það var ekki tilgangur rannsóknarinnar að leggja mat á kosti eða galla þess fyrirkomulags sem lýst er. Í framhaldi af úttekt á OR var bent á mikilvægi þess að þróa skipulag og ferla til að styðja við ákvarðanatöku stjórnar og er markmið þess- arar rannsóknar að varpa ljósi á það ferli sem viðhaft er hjá OR. Í þessari raundæmisrann- sókn hefur verið unnið með fyrirliggjandi skrifleg gögn og viðtalsgögn auk athugana sem gerðar voru með beinni þátttöku á vettvangi (sjá yfirlit í viðauka). Nú verður vikið nánar að öflun og úrvinnslu gagna.

3.2 Öflun og úrvinnsla gagna

Í raundæmisrannsóknnum er tækifæri til að nýta fjölbreytt gögn. Helstu uppsprettur gagna eru fyrirliggjandi skrifleg gögn (e. documents), skjalageymslugögn (e. archival records), viðtöl, beinar athuganir, þátttökuathuganir og áþreifanlegir hlutir (e. physical artifacts) (Yin, 2009). Það er mikilvægt að byggja rannsókn upp á góðum skipulögðum gagna- grunni, gæta samhengis og hafa góða yfirsýn yfir gögnin og hvernig best er að vinna úr þeim (Yin, 2009).

Þó svo að meiri áhersla sé lögð á réttmæti í eigindlegum rannsóknnum, það er að rann- sóknin meti það sem til er ætlast, þá er einnig lögð áhersla á áreiðanleika (Taylor og Bogdan, 1998). Það er á ábyrgð þess sem framkvæmir rannsóknina að notast við nákvæm, skipulögð og öguð vinnubrögð og mikilvægt að gerð sé grein fyrir því hvernig gagna var aflað og hvernig úrvinnsla fór fram (Yin, 2009).

Gagnaöflun fór fram hjá Orkuveitu Reykjavíkur (OR) frá nóvember 2016 til júní 2017. Skoðuð voru fyrirliggjandi gögn og kynningar um vinnuferli við rýni stefnu, markmiða

og mælikvarða í samstæðu OR. Þá voru skoðuð gögn um vinnuferli við innleiðingu stefnu auk þess sem skoðuð voru rekstrarhandbókarskjöl sem geyma upplýsingar um skipulag samstæðunnar, sameignarsamning, eigendastefnu, lykilstefnur, markmið og mælikvarða. Þá var skoðað útgefið efni um framfylgd eigendastefnu OR sem birt er árlega á vef fyrirtækisins. Við úrvinnslu voru upplýsingar skráðar niður á skipulegan hátt og þeim haldið til haga í þar til gerðum möppum í skjalavistunarkerfi. Bein athugun var einnig gerð á því hvernig því verklagi, sem aflað var gagna um, var hrint í framkvæmd á stjórnarfundum OR. Skráðar voru niður upplýsingar úr beinum athugunum og þær vistaðar. Til þess að fá frekari upplýsingar um þróun stjórnarháttanna hjá OR voru tekin hálfstöðluð viðtöl við þrjá stjórnendur samstæðunnar. Með hliðsjón af rekjanleika til einstaklinga er ekki unnt að greina frá stöðu þeirra innan samstæðunnar. Hinn hálfstaðlaði viðtalsrammi var sá sami fyrir alla stjórnendurna og sami einstaklingur tók öll viðtölin. Viðtölin voru greind og kóðuð, og niðurstöður vistaðar. Raundæmið um „Stefnu og stjórnarhætti OR“ (sjá kafla 4) var í kjölfarið skrifað út frá gögnum sem safnað hafði verið og hliðsjón af þeim viðtölum sem voru tekin. Því næst var fjórði stjórnandinn beðinn um að lesa yfir niðurstöðurnar um stefnu og stjórnarhætti OR og í óstöðluðu og opnu viðtali, sem sami rannsakandi tók, var hann beðinn um að gefa álit sitt á réttmæti lýsingarinnar og ábendingar voru skráðar jafnóðum. Öll viðtölin voru tekin hjá OR. Markmiðið var að fá aukinn skilning á þeim gögnum sem aflað var um eigendastefnu og verklag sem viðhaft er við innleiðingu og framkvæmd stefnunnar.

3.3 Staða höfunda og áskoranir við rannsóknina

Raundæmisrannsóknir eru vandmeðfarnar og hafa verið gagnrýndar meðal annars fyrir það að svigrúm myndist fyrir hlutdrægni þar sem rannsakandi hafi mikið frjálsræði um gögn og niðurstöður (Yin, 2009). Eðli málsins samkvæmt hefur raundæmisrannsókn, sem byggir á einu eða fáum dæmum, ekki alhæfingargildi í þeirri merkingu að niðurstöður megi yfirfæra á öll önnur fyrirtæki. Slík rannsókn getur hins vegar haft þann ávinning í för með sér að niðurstöður megi nýta sem framlag til þekkingar af fræðilegum toga (e. analytical generalization; Yin, 2009) og þær geta haft hagnýtt gildi fyrir fyrirtæki og stjórnendur (Taylor og Bogdan, 1998). Forsenda fyrir því að lesendur njóti slíks ávinnings er að rannsóknin sem um ræðir sé vel úr garði gerð og liður í því er m.a. að fyrirtækið sem byggt er á staðfesti að gögn og upplýsingar séu réttar. Trúverðugleikinn er jafnframt meiri ef engin leynd er yfir því um hvaða fyrirtæki er að ræða.

Eins og fram hefur komið er gerð rannsókn á stefnumiðuðum stjórnarháttum í einu tilteknu dæmi, þ.e. samstæðu Orkuveitu Reykjavíkur. Rannsóknin er birt með fullri heimild frá Orkuveitu Reykjavíkur og kaflinn um niðurstöður rannsóknarinnar var borinn undir forsvarsmenn fyrirtækisins til að sannreyna að rétt væri frá sagt. Það er einnig mikilvægt að gera grein fyrir stöðu höfunda gagnvart viðfangsefninu. Höfundar eru þrír. Tveir höfundanna hafa verið í fleiri en einu hlutverki í tengslum við rannsóknina. Það er sem rannsakandi og stefnustjóri fyrirtækisins sem rannsakað er og sem rannsakandi og ráðgjafi fyrirtækisins.

Höfundar hafa verið vakandi fyrir mögulegum hagsmunaaárekstrum og lagt sig fram um að láta ekki ólík hlutverk hafa nein óeðlileg áhrif á umfjöllun um niðurstöður rannsóknarinnar, m.a. í gegnum verkaskiptingu við ritun og frágang greinarinnar.

4 Stefna og stjórnarhættir hjá OR

Í þessu yfirliti yfir niðurstöður rannsóknarinnar er í upphafi farið yfir bakgrunn Orkuveitu Reykjavíkur (OR) og stjórnskipulagi lýst auk þess sem fjallað er um eigendastefnu OR og ábyrgð stjórnar OR. Samkvæmt raforkulögum nr. 65/2003 var OR skylt að skipta upp starfsemi og skilja að dreifingu rafmagns frá framleiðslu og sölu raforku. Við þær breytingar varð OR að samstæðu, og það gerði auknar kröfur til stjórnarháttanna. Samhliða var OR að vinna sig út úr erfiðri stöðu sem fyrirtækið hafnaði í eftir hrunið. Þessar að-

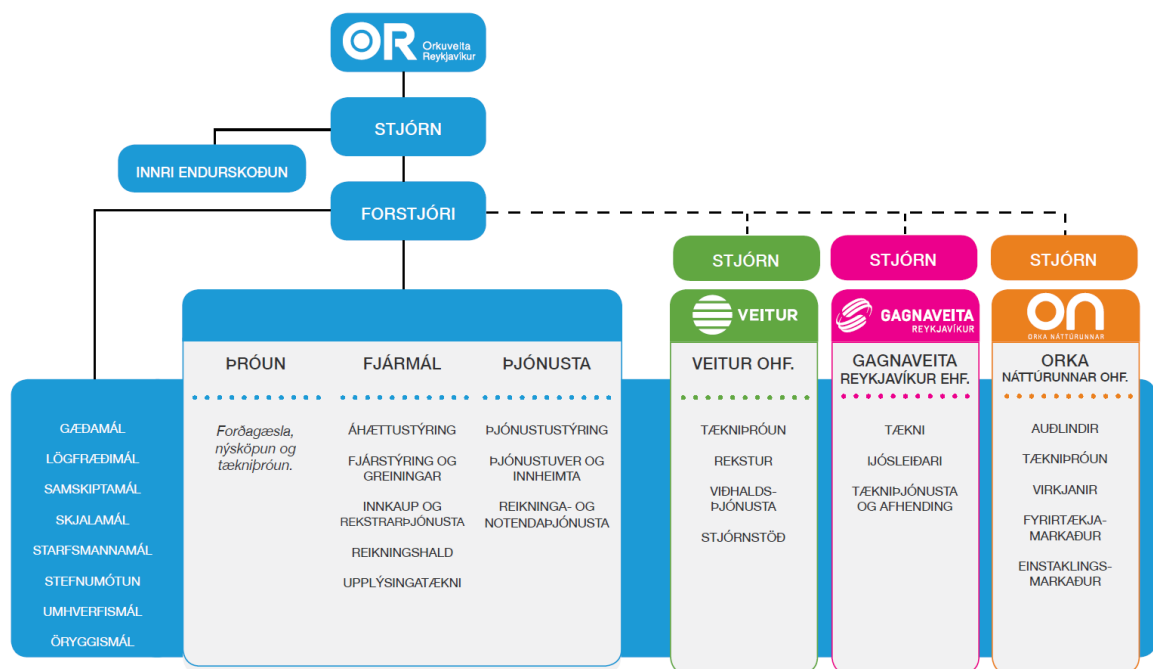
stæður knúðu fram ákveðnar breytingar í stjórnarháttum samstæðunnar sem kölluðu á nýja hugsun í því hvernig stjórnin starfar, hvernig hún mótar leiðbeinandi stefnu fyrir heildina og fylgist með árangri hennar.

4.1 Starfsemi og skipulag hjá OR

OR er sameignarfyrirtæki í eigu þriggja sveitarfélaga, Reykjavíkurborgar (93,5%), Akranesskaupstaðar (5,5%) og Borgarbyggðar (1%). Í ársbyrjun 2014 var OR skipt upp í samstæðu að lagaboði (raforkulög nr. 65/2003), eins og fjallað er um hér á eftir. Sú uppskipting fól í sér mikla áskorun. Með henni voru settar sjálfstæðar stjórnir yfir nýju dótturfélögin og framkvæmdastjórar yfir hvert og eitt. Boðvald forstjóra var því ekki lengur til staðar eftir uppskiptingu. Allt kapp var lagt á að þrátt fyrir uppskiptingu myndi nýja samstæðan starfa sem ein heild í samræmi við þær áherslur sem höfðu verið mótaðar og byggðar á eigendastefnu OR (viðtal við stjórnanda hjá OR).

Um Orkuveitu Reykjavíkur (OR) gilda lög nr. 136/2013. Í lögnum kemur fram að aðgreining starfsemi OR frá starfsemi dótturfélaga skuli vera í samræmi við ákvæði laga hverju sinni og þess skuli gætt að rekstur OR og dótturfélaga skuli ekki niðurgreiddur af einkaleyfisstarfsemi eða verndaðri starfsemi (Lög um Orkuveitu Reykjavíkur nr. 136/2013). Með breytingu á raforkulögum (nr. 65/2003), sem gerð var árið 2008, voru raforkufyrirtæki skylduð til aðskilnaðar á sérleyfis- og samkeppnishluta rekstrarins frá og með 1. júlí 2009. Uppskiptingu OR var ítrekað frestað (viðtal við stjórnanda hjá OR) en kom loks til framkvæmda 1. janúar 2014. OR aðskildi þá samkeppnishluta rekstrarins frá sérleyfislutanum, hinum hefðbundna veiturekstri. Í lögnum segir að í þeim tilgangi að koma í veg fyrir niðurgreiðslu samkeppnisrekstrar sé heimilt að mæla fyrir um fjárhagslegan aðskilnað, þar með talinn „fyrirtækjaaðskilnað milli samkeppnisstarfsemi og starfsemi sem nýtur sérleyfis eða hefur sambærilega stöðu“ (Raforkulög nr. 65/2003).

Orkuveita Reykjavíkur sem móðurfélag og dótturfélögin mynda eftir uppskiptingu samstæðu. Móðurfélagið veitir dótturfélögunum Veitum, Orku náttúrunnar og Gagna-veitu Reykjavíkur stoðþjónustu og þau koma fram undir eigin merkjum, eins og sést á mynd 1.



Mynd 1. Skipulag samstæðu OR

Heimild: Orkuveita Reykjavíkur, 2017. Sótt af <https://www.or.is/um-or/skipulag-og-stjornendur>

Í lögum um OR, sem marka samstæðunni þann ramma sem hún starfar innan, segir að eigendur fyrirtækisins skuli gera með sér sameignarsamning (Lög um Orkuveitu Reykjavíkur nr. 136/2013). Í sameignarsamningi kemur fram að eigendur skuli marka OR og dótturfélögum þess stefnu um tilgang og markmið rekstrarins, rekstrarform, starfshætti og arðgreiðslur (Sameignarsamningur, 2014). Þessum atriðum er lýst í eigendastefnu OR sem fjallað er um næst.

4.2 Eigendastefna og önnur stefnuskjöl OR

Mikilvægt er að taka fram að staða OR eftir hrun íslenska fjármálakerfisins hafði áhrif á það hvernig OR brást við í þróun stjórnarháttanna (viðtal við stjórnanda hjá OR; Guðrún Erla Jónsdóttir, 2018; Margrét Pétursdóttir o.fl., 2012). Í framhaldi af úttekt var unnið að því að byggja upp stjórnendateymi og sameiginlega sýn og gildi fyrir fyrirtækið og megináherslur í starfsemi þess voru markaðar til framtíðar (viðtal við stjórnanda hjá OR; Guðrún Erla Jónsdóttir, 2018).

Verkefni við mótun eigendastefnu Orkuveitu Reykjavíkur (OR) hófst árið 2010 og var lokið 2012. Stefnumótun var unnin á þremur sviðum samtímis; 1) eigendur varðandi eigendastefnu 2) stjórn varðandi heildarstefnu, stefnu málaflokka og lykilárangur 3) stjórnendur varðandi stefnur sviða og dótturfélaga. Með eigendastefnu var leitast við að skýra hlutverk og ábyrgð eigenda og tryggja þátttöku þeirra í ákvörðunum um mikilvæg mál efni og stefnumörkun (Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur, 2014).

Eigendastefnan hafði það að markmiði að tryggja lýðræðislega, faglega og skilvirka stjórnun fyrirtækisins. Með skýrri stefnumörkun eigenda, vel skilgreindu hlutverki fyrirtækisins, skýru umboði handhafa eigendavalds, stjórnar OR og forstjóra, ásamt lýsingu á kröfum um stjórnarhætti og öflugu eftirlitskerfi eru OR skapaðar forsendur til að annast starfsemi í þágu almennings (Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur, 2014; Guðrún Erla Jónsdóttir, 2015). Heildarstefna OR samstæðunnar byggir á lykilþáttum eigendastefnunnar sbr. mynd 2.



Mynd 2. Myndræn framsetning heildarstefnu OR

Heimild: Guðrún Erla Jónsdóttir, 2017.

Í eigendastefnu er stjórn OR meðal annars falið það hlutverk að marka fyrirtækinu heildarstefnu og framtíðarsýn til samræmis við eigendastefnu auk þess að skilgreina lykilárangursmælikvarða. Stefnunótun í dótturfélögum skal samræmast stefnunótun móðurfélags og byggir stefnunótun í samstæðu OR á grunni gildanna framsýni, hagsýni og heiðarleika.

Dótturfélög og svið innan OR hafa einnig mótað sér sína stefnu varðandi það hvernig þau uppfylla hlutverk sitt innan samstæðunnar. Í eigendastefnu segir einnig að stefnunótun stjórnar skuli taka til arðsstefnu, áhættustefnu, umhverfis- og auðlindastefnu, gæðastefnu, stefnu varðandi öryggis-, heilsu- og vinnuvernd, innkaupastefnu, upplýsingaöryggisstefnu, upplýsingatæknistefnu, starfsmannastefnu, starfskjarastefnu, jafnréttisstefnu og siðareglu (Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur, 2014). Þessar stefnur skýra það nánar hvernig samstæðan ætlar að vinna. Til að ná framtíðarsýninni er stuðst við þessar stefnur, sem flokkast sem lykilstefnur eða stuðningsstefnur hjá OR. Stefnunótun fyrir dótturfyrirtæki skal samræmast gildandi stefnu á hverjum tíma í þessum málaflokkum. Yfirlit yfir stefnuskjöl í samstæðu OR er á mynd 3 sem hér fylgir.



Mynd 3. Yfirlit yfir stefnuskjöl í samstæðu OR

Heimild: Guðrún Erla Jónsdóttir, 2017

4.3 Ábyrgð stjórnar OR

Í sameignarsamningi er stjórn Orkuveitu Reykjavíkur (OR) falið að fara með málefni fyrirtækisins milli eigendafunda og hafa eftirlit með að stefna fyrirtækisins, skipulag þess og rekstur sé jafnan í réttu og góðu horfi og í samræmi við stefnu eigenda (Sameignarsamningur, 2014). Stjórn OR er skipuð sex einstaklingum. Þar af eru fimm kjörnir af borgarstjórn Reykjavíkur og einn af bæjarstjórn Akraness. Sveitarstjórn Borgarbyggðar er heimilt að tilnefna áheyrnarfulltrúa með málfrelsi og tillögurétt (Sameignarsamningur, 2014). Til að stjórn OR geti haft eftirlit með að stefna móðurfélags og eigenda endurspeglit í heildarstefnu dótturfélaga fær hún þar til bærar upplýsingar frá stjórnnum dótturfélaganna. Stefnumörkun í dótturfélögum er rædd af hálfu stjórnar móðurfélags til að tryggja samræmi við heildarstefnu samstæðunnar og stefnu eigenda (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2015). Hlutverk stjórnar móðurfélags er að sameina hagsmuni samstæðunnar og hagsmunaaðila út frá lögum, sameignarsamningi og eigendastefnu, útfæra stefnu og markmið til samræmis og veita stjórnendum fyrirtækisins stuðning og aðhald (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2015).

Stjórn móðurfélags OR hefur lagt ríka áherslu á að koma á fyrirkomulagi sem tryggir framfylgd eigendastefnu, heildarstefnu og stefnu þeirra málaflokka sem eigendastefna tilgreinir auk þess að styðja við það að stefnur dótturfélaga samræmist stefnumótun móðurfélags. Stefnumótun hefur verið skilgreind sem málaflökkur innan samstæðunnar og fer stefnustjóri (e. strategy officer) með umsjón hans. Stefnumótun, líkt og önnur stoðsvið, gengur þvert á svið og dótturfélög samstæðunnar og hefur það hlutverk að styðja við stefnumótun, innleiðingu stefnu og tryggja samræmingu í samstæðu OR. Stefnustjóri styður á þann hátt við framfylgd eigendastefnu OR og er fjallað um það næst með hvaða hætti það er gert.

4.4 Verklag við mótun og eftirfylgni stefnu hjá OR

Þróað hefur verið verklag fyrir stefnutengt starf innan samstæðu OR sem er aðlagð starfsemi og er í stöðugri endurskoðun. Aðgerðaráætlun fyrir stefnu hjá samstæðu OR er kölluð *stefnuáætlun* og er hún unnin fyrir hvert ár. Stefnuáætlun felur í sér yfirlit yfir *stefnuverkefni*, tímasettar aðgerðir eða verkefni, sem vinna skal að á árinu. Haldið er utan um öll stefnuverkefni í svonefndu *stefnubókhalði*, kerfi sem er hýst á veraldarvefnum og hefur þann tilgang að gera stórum sem smáum fyrirtækjum kleift að halda utan um verkefni og framvindu þeirra.

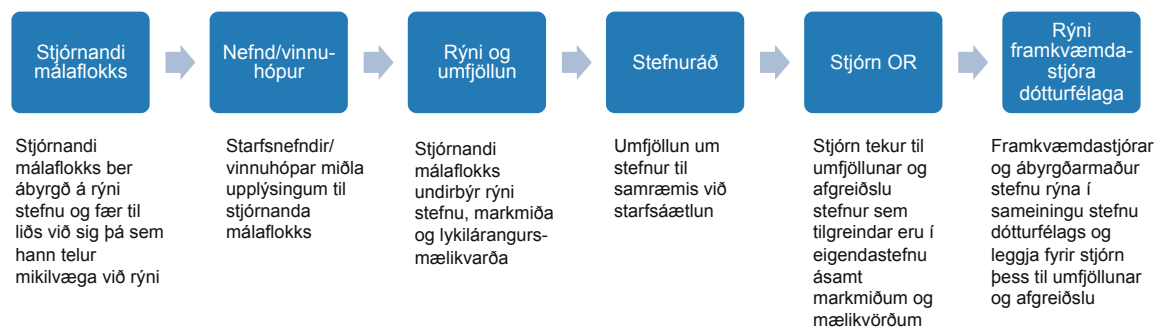
4.4.1 Innviðir og rýni stefnu

Hjá samstæðu OR hefur verið komið á fót tilteknu verkferli sem tryggir vöktun, rýni og endurmat stefnu. Kjarninn í því stjórnkerfi er *Stefnuráð* í samstæðu OR. Hlutverk og ábyrgð Stefnuráðs er þríþætt. Í fyrsta lagi að móta, rýna og vakta sameiginlegar stefnur í samstæðu OR. Í öðru lagi að rýna markmið og (lykil)mælikvarða og í þriðja lagi að fjalla um stefnuverkefni (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2016). Stefnuverkefni eru þau verkefni sem miða að því að innleiða tiltekna stefnu. Stefnuráð er skipað af forstjóra OR. Í Stefnuráði sitja forstjóri, framkvæmdastjórnari í samstæðu OR og yfirmaður lögfræðimála. Starfsmenn Stefnuráðs eru stefnustjóri og stjórnandi þess málaflokks sem er til umfjöllunar hverju sinni samkvæmt starfsáætlun Stefnuráðs, þar sem hver og ein gildandi stefna í móðurfélagi OR er tekin til rýni að lágmarki árlega. Með þessu móti er leitast við að tryggja að sérhver stefna í móðurfélaginu sé rýnd reglulega ásamt markmiðum og mælikvörðum auk þess sem farið er yfir það hvernig fyrirhugað er að vinna að framkvæmd hennar í samstæðunni (innleiðing).

Stjórnanda málaflokks ber að undirbúa rýni stefnu með því að styðjast við tiltekinn staðal þegar það á við og jafnframt umfjöllun um stefnu, tillögu að breytingum á henni ef með þarf, rýni markmiða og (lykil)mælikvarða og umfjöllun um stefnuverkefni. Rýni sem stjórnandi málaflokks undirbýr fer fyrir Stefnuráð til umfjöllunar. Að því loknu fara stefnur sem tilgreindar eru í eigendastefnu OR til samþykktar hjá stjórn móðurfélags. Áhættustefna og arðsstefna fara jafnframt til samþykktar eigenda. Í stjórn er stefnan (rýni

stefnunnar) kynnt og tekin til umræðu, ásamt markmiðum hennar og mælikvarða. Bein athugun rannsakenda leiddi í ljós að stjórn OR tekur oft virkan þátt í umræðu um stefnu, sem hefur leitt til breytinga frá þeirri tillögu sem lá fyrir fundinum. Þannig hefur stjórn OR tækifæri til aðkomu að stefnumótunarferlinu.

Aðrar stefnur en þær sem eigendastefna tilgreinir eru afgreiddar í Stefnuráði og aðeins sumar þeirra koma inn á borð stjórnar OR. Framkvæmdastjórar dótturfélaga bera ábyrgð á því að rýna viðkomandi stefnu, hver í sínu félagi, með tilliti til breytinganna og leggja eftir atvikum breytta stefnu sem tilgreind er í samþykktum stjórnar dótturfélagsins til samþykktar hjá stjórn viðkomandi dótturfélags. Stjórnandi málaflokks leiðir einnig rýni stefnunnar í dótturfélagi, tryggir samræmingu stefnumótunar í móðurfélagi og dótturfélagi og styður stjórnendur við innleiðingu stefnunnar. Heildarstefna hvers dótturfélags er á ábyrgð hvers stjórnar samkvæmt samþykktum en skal þó ávallt samræmast stefnumótun í málaflokkum og heildarstefnu móðurfélags OR, samanber áherslur í eigenda-stefnu OR. Eftirfarandi mynd 4 lýsir verklagi við rýni stefnu í samstæðu OR:



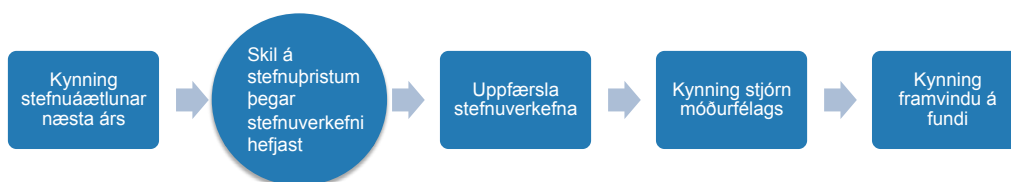
Mynd 4. Verklag við reglubundna rýni á stefnu, markmiðum og mælikvörðum í samstæðu OR

Heimild: Orkuveita Reykjavíkur, 2017.

4.4.2 Vegferðin – stefnuverkefnum hrint í framkvæmd

Þegar búið er að rýna stefnu, markmið og mælikvarða er næsta skref að vinna að verkefnum sem miða að innleiðingu stefnunnar. Stefnur í samstæðu OR eru alla jafna orðaðar á knappan og hnitmiðaðan hátt, þær eru áfangalausar og tímalausar og markmið og mælikvarðar eru ekki orðuð í stefnuskjalinu sjálfu. Haldið er utan um markmið og mælikvarða á sérstökum mælikvarðablöðum.

Stefnu fylgir svokölluð stefnuáætlun sem inniheldur yfirlit yfir stefnuverkefni. Verklag við innleiðingu stefnu má setja fram myndrænt eins og gert er á mynd 5. Framkvæmdastjórar og forstöðumenn yfirfara árlega stefnu og áherslur fyrir næsta ár. 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 skipuriti samstæðunnar og verkefnaskilgreiningum (stefnuþrustum) er skilað til stefnustjóra þegar verkefni hefjast. Ábyrgð allra í skipuriti á stefnumótun, innleiðingu og eftirfylgni auk miðlunar upplýsinga til allra teyma samstæðunnar er skilgreind í rekstrarhandbókarskjöllum.



Mynd 5. Verklag við innleiðingu á stefnu í samstæðu OR

Heimild: Orkuveita Reykjavíkur, 2017.

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 markmiðum sé náð. Auk þess er upplýsingum um árangur miðlað.

4.5 Samstilling og samheldni um stefnu OR

Eftir uppskiptingu OR var lögð áhersla á að ýta undir samheldni um heildarstefnu OR sem mótuð var út frá eigendastefnu félagsins. Til þess að koma til móts við það hefur verið unnið að því innan allra eininga samstæðunnar að samstillast stefnu og starfsfólk. Það hefur verið gert með því að tefla fram sameiginlegum grunngildum OR sem eru framsýni hagsýni og heiðarleiki, sbr. mynd 3 í kafla 4.2. Einnig hefur verið stuðlað að sameiginlegum skilningi á stefnu innan OR með sérstakri handbók samstæðunnar, OR bókinni, sem hefur þann tilgang að styðja starfsfólk í daglegum störfum og útskýra hvar fyrirtækið er og hvert það stefnir. Hjá OR er litið þannig á að það sé sama við hvað starfsfólk vinnur í samstæðunni, hver og einn leggi sitt af mörkum til stefnunnar og því sé það mikilvægt að allir hafi sameiginlega sýn. Fram kemur í gögnum að frammistaða samstæðunnar ráðist af samvinnu dótturfélaga og móðurfélags og þá skipti máli að samstæðan sé samstillt og sameiginlegur skilningur sé á hlutverki og stefnu (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2017).

Forstjóri samstæðu OR hefur lagt á það ríka áherslu að miðla upplýsingum til alls starfsfólks gegnum „Samtalið“ sem er fundaröð með öllu starfsfólki samstæðunnar (viðtal við stjórnanda hjá OR), um 18 manns í einu, þar sem hann hefur farið yfir stöðu fyrirtækisins fyrir og eftir uppskiptingu, gildi samstæðunnar, stefnu og fleira auk þess að gefa öllu starfsfólki kost á að spyrja spurninga. Þá eru einnig reglubundnir stjórnendafundir innan samstæðunnar þar sem meðal annars er farið yfir breytingar á stefnum, markmiðum og mælikvörðum auk þess sem greint er frá árangri stefnuverkefna. Því til viðbótar eru reglubundnir starfsmannafundir allra sviða og þar eru stefnur ræddar, hvort markmiðum hafi verið náð og teknar ákvarðanir um frávík.

5 Stefnumiðaðir stjórnarhættir – lærdómur af raundæmi

Eins og tilgreint var í inngangi er markmiðið með greininni að skila framlagi til þekkingar á því hvernig stefnumiðaðir stjórnarhættir og sérstaklega eigendastefna gerir stjórnnum fyrirtækja og stofnana kleift að rækja skyldur sínar við það að fylgja eftir vilja og markmiðum eigenda og stuðla að því að þær skipulagsheildir sem eiga í hlut séu í góðum takti við réttmætar óskir og væntingar hagsmunaaðila.

Í fræðihluta hefur verið fjallað ítarlega um fyrirbærið og hugtakið stjórnarhætti. Túlkun höfunda er að stjórnarhættir snúist um þekkingu á því hvernig staðið sé að skilgreiningu umboðs stjórnenda fyrirtækja og stofnana og þeim verði veitt leiðsögn og aðhald til þess að stuðla að því að fyrirliggjandi auðlindir séu nýttar með ábyrgum hætti eigendum, öðrum hagsmunaaðilum og samfélaginu í heild til heilla. Stjórnarhættir ná þannig utan um hvernig farið er með yfirráð yfir skipulagsheildum, hvernig skuli haga samspili og samskiptum þeirra við umhverfið í víðum skilningi og hvernig megi á skipulegan hátt styðja við inntak og árangur af starfsemi þeirra.

Viðfangsefnið er afmarkað við stefnutengt hlutverk stjórnarháttanna sem einkum er á ábyrgðarsviði stjórnar fyrirtækis og stjórnarmanna þess (Bezemer, Nicholson og Pugliese, 2018; Bonn og Pettigrew, 2009). Stefnutengt hlutverk stjórna hefur verið dregið saman í eitt hugtak, stefnumiðaða stjórnarhætti, sem hér hefur verið skilgreint sem það afmarkaða hlutverk stjórna sem snýr að virkri þátttöku í stefnumiðaðri stjórnun þeirra fyrirtækja og stofnana sem viðkomandi stjórn ber ábyrgð á. Rýni á fræðilegum heimildum um hið stefnutengda hlutverk hefur varpað ljósi á hvað við er átt með þessu hlutverki og er mögulegt að spegla það við niðurstöður rannsóknarinnar á því hvernig OR hefur farið að í þessu efni. Hin fræðilega umfjöllun ber líka með sér að það vanti þekkingu á þessu sviði

og það er von höfunda að rannsóknin á því hvernig þessum málum er hagað í Orkuveitu Reykjavíkur skili áhugaverðu framlagi, bæði til aukinnar þekkingar á stefnumiðuðum stjórnarháttum en líka að útfærslan á vinnulagi og ferli OR á þessu sviði geti haft hagnýta þýðingu fyrir aðrar skipulagsheildir.

Til að rýna í stefnumiðaða stjórnarhætti út frá dæminu um samstæðu OR var sett fram eftirfarandi rannsóknarspurning:

Hvernig má vinna að framkvæmd formlegrar eigendastefnu og stuðla að stefnumiðuðum stjórnarháttum?

Til að svara þessari rannsóknarspurningu verður farið skipulega yfir niðurstöður rannsóknarinnar sem settar voru fram í kaflanum hér að framan. Úrvinnsla tekur líka mið af þeirri aðferðafræði sem stuðst var við í rannsókninni. Um er að ræða raundæmisrannsókn á könnunarstigi (e. explorative case study) á einu dæmi sem skoðað er heildrænt. Þessi aðferð gerir mögulegt að draga fram lærdóm út frá þeim gögnum sem rannsókuð eru.

Úrvinnsla og umræðu um niðurstöður er samkvæmt því skipt upp í eftirfarandi efnisatriði: a) Skipulagslegar áskoranir sem OR og stjórn standa frammi fyrir; b) Mótun stefnu með samstilltum hætti; c) Markmið og inntak eigendastefnu; d) Ábyrgð stjórnar; e) Verklag við ferli stefnumótunar og eftirlit með framvindu stefnu; f) Samantekt. Verður nú hvert af þessum atriðum tekið fyrir og fjallað um þau.

a) Skipulagslegar áskoranir sem OR og stjórn standa frammi fyrir

Niðurstöðurnar draga fram tvö megin tilefni til breytinga á vinnubrögðum stjórnar OR. Þar má fyrst nefna viðbrögð við gagnrýni á stjórnarhætti fyrirtækisins sem kom fram í kjölfar efnahagshrunsins 2008, en þá stóð OR mjög illa eftir miklar fjárfestingar. Samkvæmt úttekt óháðrar úttektarnefndar á stjórnun fyrirtækisins í aðdraganda hrunsins komu fram fjölmörg dæmi um óljós valdmörk stjórnenda og ófullnægjandi eftirlit af hálfu stjórnar. Þetta leiddi til ákvarðana sem fólu í sér óhóflega áhættu og voru ekki í takti við kjarnahlutverk (Margrét Pétursdóttir o.fl., 2012). Af skýrslu úttektarnefndarinnar má almennt draga þá ályktun að OR hafi staðið frammi fyrir miklum áskorunum er varða grundvallaratriði í starfsemi.

Í kafla 4.1. var fjallað um þær skyldur sem fylgdu breytingum á raforkulögum og m.a. höfðu í för með sér kröfu um aðskilnað í starfsemi OR. Fram kom í niðurstöðum rannsóknarinnar að uppskiptingu OR hafi ítrekað verið frestað. Breytingar á raforkulögum sem mæltu fyrir um aðskilnað á milli framleiðslu og sölu rafmagns annars vegar og dreifingar hins vegar tóku gildi árið 2008. Upphaflega átti lagaákvæðið að ganga í gildi 1. júlí 2009. en uppskipting fyrirtækisins kom ekki til framkvæmda fyrr en í janúar 2014. Þá tók við samstæðuskipulag sem krefst annars konar og um margt flóknari nálgunar í stjórnun og stjórnarháttum en fyrra skipulag fyrirtækisins. Eftir uppskiptingu eru dótturfélögin þrjú, þ.e. Veitur ohf., Orka náttúrunnar ohf. og Gagnaveitan ehf., og eru hvert með sína stjórn sem starfar samkvæmt lögum um viðkomandi hlutafélög og er skapað sjálfstæði í störfum. Samkvæmt skipuritinu sem birt er í mynd 1 í kaflanum hér að framan, er leitast við að tryggja tengslin á milli OR sem móðurfélags og dótturfélaganna með tvíþættum hætti. Annars vegar gegnum forstjóra sem samkvæmt skipuritinu fer með eigendavald á aðalfundum dótturfélaganna og hins vegar gegnum stöðþjónustu sem móðurfélagið veitir dótturfélögnum.

Niðurstöður raunrannsóknarinnar bera með sér að mikilvægt sé að leggja ríka áherslu á að tryggja samstillingu á milli stjórna dótturfélaga og stjórnar móðurfélagsins, bæði gegnum samstæðuskipulagið og með samstilltri vinnu í tengslum við rýni, mótun og eftirfylgni með framkvæmd stefnu hjá OR. Samkvæmt viðmælendum var allt kapp lagt á að þrátt fyrir uppskiptingu mundi OR starfa sem ein heild með samhæfða stefnu út frá fyrir-

liggjandi eigendastefnu. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að OR vinnur með virkum hætti að þessu með skilgreindu samspili á milli eigendastefnu, heildarstefnu og fjölda annarra stefnuskjala, sbr. myndir 2 og 3 í kaflanum hér að framan. Dæmið um OR bendir til að verulegar áskoranir geti verið tengdar því að ráðast í innleiðingu samræmdra stjórnarháttanna í samstæðuskipulagi út frá einni sameiginlegri eigendastefnu samstæðunnar.

Sé litið til OR má segja að fyrirtækið hafi vegna lagaboðs horfið frá blönduðu skipulagi undir einni stjórn þar sem afurðaskipting hafi verið megineinkennið, yfir í það sem hér er nefnt samstæðuskipulag, sem í raun er áfram blandað skipulag; nú undir stjórn þriggja stjórna auk stjórnar móðurfélagsins. Um leið er haldið uppi þjónustu stoðdeilda fyrir öll dótturfélög þótt tengingin við rekstrareiningar sé ekki lengur gegnum valdbraut forstjóra heldur eignarhald móðurfélags og tengsl forstjóra við stjórnir dótturfélaga sem handhafa eigendavalds móðurfélagsins. Hér er horfið frá því sem kalla má óslitna umboðskeðju frá stjórn til forstjóra og þaðan til stjórnenda, til umboðskeðju þar sem inn á milli koma sjálfstæðar stjórnir. Hverri stjórn ber að hafa hagsmuni viðkomandi fyrirtækis að leiðarljósi en lýtur ekki beinu valdi stjórnar móðurfélagsins og forstjóra þess í umboði stjórnar nema að því er varðar að virða hagsmuni og óskir eigenda um tiltekinn árangur í rekstri og ákvæði um að starf dótturfélaganna skuli vera í takti við eigendastefnu og heildarstefnu OR.

Þetta dæmi undirstrikar mikilvægi þess að stefnumiðaðir stjórnarhættir feli í sér formlegt og samræmt stefnumiðað starf um alla þá skipulagsheild sem á í hlut með útgangspunkt í heildrænni eigendastefnu. Stefnumiðaðir stjórnarhættir fela einnig í sér að unnið er með ákveðnum og samræmdum hætti að rýni, mótun stefnu og eftirliti með framvindu og þróun skipulagsheildarinnar. Hversu mikil áskorun þetta er fyrir stjórn OR má sjá í ljósi kenninga um skipulag fyrirtækja, þar sem bent er á að afurðaskipting sé flókið, en samræming gegnum samstæðu- og eignarhaldsskipulag er ennþá flóknara stjórnunarverkefni (Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 2018)

b) Mótun stefnu með samstilltum hætti

Fram kemur í raunrannsókninni að bæði sameignarsamningur og eigendastefna OR hafi verið endurskoðuð árið 2014 við uppskiptingu fyrirtækisins, en rannsóknin leiðir í ljós að verkefnið við mótun núverandi eigendastefnu hafi hafist árið 2010 og því hafi verið lokið árið 2012. Þannig má sjá að vinnan við mótun eigendastefnu hafi ekki síður verið viðbragð við stöðu OR eftir hrúnið, en bein afleiðing af ákvæðum sameignarsamningsins. Rannsóknin sýnir einnig að eigendastefnan hafi verið mótuð og unnin í samstillingu við aðra stefnumótun innan OR, þ.e. mótun heildarstefnu, stefnu málaflokka, stefnu sviða og dótturfélaga. Lagskipting og fjölbreytni í stefnuskjölum kemur heim og saman við það sem Mintzberg o.fl. (1998), Chaffee (1985) auk Johnson o.fl. (2008) segja um mismunandi stefnur sem þurfa stöðugt að vera í endurskoðun. Þessar fræðilegu heimildir benda jafnframt á að stefnumiðað starf er ekki alltaf kerfisbundið eða línulegt jafnvel þótt framsetningin sé á þann veg. Innan fyrirtækja og stofnana er stefnumiðað starf viðvarandi verkefni (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a) og framvinda stefnumiðaðs starfs getur annað hvort eða bæði verið í takti við rökrænt ferli eða sjálfsprottið og ófyrirséð ferli (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003b).

Raunrannsóknin varpar ljósi á stefnumótun í samstæðu sem samanstendur af móðurfélagi og sjálfstæðum dótturfélögum þar sem lagt er kapp á að stjórnir og stjórnendur allra félaga séu samtaka og samstillt í ferlinu við rýni, mótun og framkvæmd stefnu. Viðtöl við stjórnendur leiða í ljós, að það sem felur í sér eina stærstu áskorunina í þessu efni er að tryggja að allir lykilaðilar í þessari keðju axli ábyrgðina sem að þeim snýr. Í því efni hefur bein athugun rannsækenda leitt í ljós, að eitt er að setja fram vel útfært verklag stefnumótunar með tilheyrandi ferlum og skilgreiningum, en annað er að fá fram samstöðu um að vinna eftir því þannig að samfella skapist í mótun og eftirfylgni stefnu út frá sameiginlegri eigendastefnu. Samkvæmt viðtölum við stjórnendur hefur komið í ljós að verkefnið

er álitid mis mikilvægt og tíma hefur tekið að fá alla hlutaðeigandi til þess að viðurkenna mikilvægi starfs af þessu tagi. Í daglegu amstri getur reynst erfitt að finna tíma til að horfa fram á veginn á skipulegan hátt. Þegar mikið er aðkallandi í rekstrinum er hætt við að þeim sem ábyrgð bera á daglegum rekstri finnist verkefni af þessu tagi flókin, viðamikil og jafnvel til óþurftar. Þannig hefur það komið fram, að sumir áliti þátttöku í að framfylgja samræmdum stefnumiðuðum stjórnarháttum eins og hér hefur verið lýst, réttlætanalega af þeirri ástæðu einni að þeim er gert skylt „ofan frá“ að taka þátt.

Á sama tíma hefur komið í ljós, að innleiðingin krefst viðvarandi og reglulegs starfs, einkum fyrstu árin, til þess að tryggja að verklagið og viðurkenning á mikilvægi þess verði inngreyppt í menningu allra hluta samstæðunnar. Veikleikarnir birtast því einkum í því, að úthald er mögulega ekki nægilegt til þess að komast yfir fyrsta þröskuldinn. Innan OR er enn það stutt síðan skipuleg innleiðing á stefnumiðuðum stjórnarháttum hófst, að eftirfylgni er enn með fullum þunga, og tekið er á nauðsynlegum breytingum sem geta verið til bóta í ferlinu, en á vegferðinni hafa þessar áskoranir vissulega komið fram.

Þau atriði sem fjallað er um í næstu köflum hér á eftir, hafa um margt verið til þess fallin að koma til móts við þær áskoranir sem felast í þeirri breytingu á atferli og menningu sem nauðsynleg er til þess að raungera stefnumiðaða stjórnarhætti í allri samstæðunni.

c) Markmið og inntak eigendastefnu

Varðandi mótun stefnu þá kemur fram í sameignarsamningi að eigendur skuli marka fyrirtækinu og dótturfélögum stefnu. Í eigendastefnu kemur svo fram að stjórn OR skuli leggja fram fyrir eigendafund rökstudda tillögu að heildarstefnu og stefnu í tilgreindum málaflokkum. Í 6. grein eigendastefnunnar segir jafnframt að stefnumörkun fyrir dótturfélög skuli samræmast gildandi stefnu OR á hverjum tíma í hverjum málaflokki (Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur, 2014).

Þótt rannsóknin sem hér er byggt á hafi verið afmörkuð við tímann frá því eftir hrúnið árið 2008 er rétt að geta þess að OR hefur gegnum árin hagnýtt aðferðir stjórnunar og stefnumótunar. Dæmi um það er rekstrarhandbók félagsins sem á sér langa sögu (Margrét Pétursdóttir o.fl., 2012). Varðandi stjórnarhætti þá var Orkuveitan byrjuð að afla sér þekkingar á þessu sviði fyrir hrun en staða OR eftir hrúnið og sú gagnrýni sem félagið fékk varð til þess að skerpt var enn frekar á stjórnarháttum (viðtal við stjórnanda hjá OR). Mótun og samþykkt eigendastefnu er eitt af því sem ráðist var í eins og fram er komið. Virk eigendastefna er leið sem eigendur OR hafa til að takmarka eða fyrirbyggja umboðsvanda sem felst í því að eigendur og stjórnendur geti haft markmið sem stangast á (Fama og Jensen, 1983; Jensen og Meckling, 1976). Með því að vera virkari eigendur myndast aðhald og í framhaldinu umræða ef eigendur eru ekki samstiga.

Ef litið er á sjálft stefnuskjalið (sjá or.is) er gerð grein fyrir markmiðum þess í kaflanum Um eigendastefnuna. Síðan er skjalið í 8 tölusettum liðum þar sem settar eru fram afmarkanir á eftirfarandi atriðum: leiðarljós, hlutverk, kjarnastarfsemi, starfssvæði, stjórnarhættir, stefnumótun, samskipti og upplýsingagjöf og ákvarðanir sem hljóta skulu samþykki eigenda. Í kaflanum um stefnumótun er líka kveðið á um fjárhagsleg markmið, áhættu í rekstri, umhverfi og auðlindanýtingu og starfskjör (Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur, 2014).

Þess ber að geta að við leit á fræðilegum heimildum um stjórnarhætti og stefnumiðaða stjórnarhætti var sérstaklega litið eftir heimildum um rannsóknir á mótun og innleiðingu á eigendastefnu, en án árangurs. Fram kemur í niðurstöðum að mótun eigendastefnu hafi verið unnin samhliða mótun heildarstefnu og stefnu ýmissa málaflokka, auk mótunar stefnu fyrir dótturfélögin. Það má skilja þannig að þegar á stigi mótunar stefnu þá hafi bæði samspil og samstilling milli stefnu fyrir málaflokka og einingar átt sér stað. Þegar litið er til fræðanna kemur það ekki á óvart því við stefnumótun er jafnan tekið mið af „þeim raunveruleika sem við er að glíma hverju sinni“ (Runólfur Smári Steinþórsson,

2003a, bls. 49). Verklag við stefnumótun innan samstæðu OR hefur verið lagað að starfsemi og er í stöðugri endurskoðun, sbr. umfjöllun um verklag við rýni, mótun og framkvæmd stefnu OR.

d) Ábyrgð stjórnar

Kveðið er skýrt á um hlutverk stjórnar OR í sameignarsamningi og eigendastefnu OR. Framsetningin á hlutverki stjórnar virðist vera í ágætum takti við góða stjórnarhætti og eigendastefnan kveður á um að stjórnarhættir OR eigi að tryggja fagmennsku, hagkvæmni, ráðdeild, gegnsæi og ábyrgð í rekstrinum. Þannig má segja að stjórn OR hafi fengið vegvísu, ábyrgð og umboð frá eigendum til að halda utan um samstæðu OR með tilgreindum valdmörkum (Gnan o.fl., 2011). Eigendastefnan felur það líka í sér að stjórnin má gera ráð fyrir því að eigendur OR verði virkir gegnum reglulega eigendafundi. Rannsóknin gefur þannig vísbendingu um að stjórn OR hafi allar forsendur til að tileinka sér vinnubrögð sem eru lýsandi fyrir góða stjórnarhætti (Thomsen, 2008; Viðskiptaráð o.fl., 2009) og hún geti þar með uppfyllt ábyrgðarhlutverk sitt (Solomon og Solomon, 2004). Uppskipting OR var hins vegar mikil áskorun og því þurfti að finna leið til að útfæra valddreifingu og umboð út frá stefnu og markmiðum eigenda.

Þrátt fyrir að skýrt sé kveðið á um hlutverk stjórnar móðurfélagsins þýðir núverandi samstæðuskipulag að stjórn hefur ekki beint boðvald yfir stjórnnum dótturfélaga, hvorki samkvæmt lögum né þeim almennu viðmiðum um stjórnarhætti sem í gildi eru. Þannig verður um margt flóknara fyrir stjórn móðurfélags að gegna hlutverki sínu og skyldum í samræmi við eigendastefnu og sameignarsamning. Stefnumiðaðir stjórnarhættir eins og hér hefur verið lýst, eru beinlínis nauðsynlegir til þess að tryggja að yfirstjórn samstæðunnar í heild hafi vægi og hlutverk gagnvart einingum hennar. Til þess að koma til móts við þennan umboðsvanda var áskilið í samþykktum allra dótturfélaga að þau skyldu innleiða stefnu í öllum sömu málaflokkum og móðurfélagið og að þær skuli samræmast gildandi stefnum OR. Að auki hefur þessi staða stjórnar móðurfélags kallað fram mikla þróun í starfsháttum sem lúta að mótun stefnu sem gildir fyrir samstæðuna í heild og að hafa yfirsýn og eftirlit með því að eftir henni sé farið.

e) Verklag við ferli og framvindu stefnu

Þegar rýnt var í fyrirbyggjandi þekkingu á því hvernig stjórnir eru að sinna stefnutengdu hlutverki, sbr. umræðu í fræðikafla greinarinnar, kom í ljós að þekking er af skornum skammti og kallað er eftir frekari rannsóknum (Bonn og Pettigrew, 2009; Brauer og Schmidt, 2007; Fiegener, 2005; Hendry og Kiel, 2004; Pugliese o.fl., 2009; Runólfur Smári Steinþórsson, 2017).

Rannsóknin á OR, sem dæmi, sýnir að fyrirtækið hefur farið þá leið að koma sér upp tilteknu skipulagi og ákveðnu verklagi til að halda utan um ferli og framvindu stefnu í fyrirtækinu þvert á einingar og málaflokka. Lykilhugtök hafa verið skilgreind og hlutverk helstu lykilaðila eða gerenda í ferlinu hafa einnig verið skilgreind. Helstu hugtök eru stefna, stefnuáætlun, stefnuverkefni, verkefnaskilgreiningar (stefnuþristar), markmið og (lykil)mælikvarðar, auk stefnubókhalds. Helstu lykilaðilar eru Stefnumráð, stefnustjóri, stjórnandi málaflokks, starfsnefnd, vinnuhópur, framkvæmdastjórn, forstjóri, stjórn dótturfélags, stjórn OR og eigendafundur. Í kaflanum um niðurstöður raunrannsóknarinnar er í mynd 4 og 5 lýst nánar hvernig verklagi OR er háttað í tengslum við ferli og framvindu stefnu.

Eigendastefna OR er mjög ítarlegt stefnuskjal þar sem sett er fram leiðarljós, hlutverk og afmörkun á bæði kjarnastarfsemi og starfssvæði OR. Stjórn OR hefur það hlutverk að sjá til þess að starfsemi OR sé í góðum takti við eigendastefnuna. Stjórninni ber að leggja fram tillögu að heildarstefnu og framtíðarsýn OR, auk stefnu í tilgreindum málaflokkum.

Stefnumörkun fyrir dótturfyrirtæki er á ábyrgð stjórna þeirra, en skal á hverjum tíma vera í samræmi við það sem er stefna OR á hverjum tíma. Eigendastefna OR er skýr vegvísir og það verklag sem OR hefur þróað er skilgreindur farvegur fyrir rýni, mótun og eftirlit með framkvæmd stefnu. Það má jafnframt sjá á verklagi OR að lykilaðilar eru um allt fyrirtækið á öllum þrepum í skipulagi þess og í öllum einingum.

Útfærslan á verklagi OR, skv. myndum 4 og 5, dregur ekki fram sérstaklega þá verkskiptingu og þau valdmörk sem eru á milli eigenda, stjórnar OR, forstjóra, stjórna dótturfélaga og stjórnenda þeirra. Það eru tiltekin atriði í verklaginu sem lýsa aðkomu stjórnar og þau atriði eru skilgreind sem rammi fyrir beina stefnumiðaða stjórnarhætti. Svo eru atriði sem óbeint tengjast verkefnum stjórnar OR varðandi það hvernig samstæðan undir forystu forstjóra og annarra lykilaðila vinnur með stefnutengd verkefni, bæði til undirbúnings á því að stefna og stefnutengd verkefni eru lögð fyrir stjórn OR og við úrvinnslu og framkvæmd stefnu eftir umfjöllun stjórnar OR. Dæmið um ferli og framvindu stefnu hjá OR sýnir að lagt er upp úr því að hafa ferlið samstillt og jafnframt er starfandi sérstakur aðili, stefnustjóri, sem fer með samræmingarhlutverk.

Af raundæminu um OR má ráða að verklag fyrirtækisins feli í sér bæði beina og óbeina stefnumiðaða stjórnarhætti sem miði að því að tryggja það að stefna ólíkra sjálfstæðra eininga innan fyrirtækjasamstæðu samræmist yfirlýstum áherslum OR og kallist á við heildarstefnu samstæðunnar. Fyrrgreindir stefnumiðaðir stjórnarhættir stuðla einnig að því að unnið sé í takti við eigendastefnu, að stjórn taki forystu um mótun stefnu samstæðunnar (Smerdon, 2007) og að haft sé eftirlit með því að unnið sé til samræmis við hana.

f) Samantekt

Hér að framan hefur verið greint frá verklagi stefnumiðaðra stjórnarháttanna hjá samstæðu OR og þeim áskorunum sem fylgja því að koma á samræmdu verklagi við mótun stefnu og eftirliti með framkvæmd hennar. Dæmið sýnir að í samstæðu OR er lögð mikil áhersla á að sérhver stefna, þ.e. stefna í málaflokki og heildarstefna, sem stjórn móðurfélags og dótturfélaga bera ábyrgð á, sé rýnd reglulega, enda er vinna við mótun og útfærslu stefnu viðvarandi viðfangsefni hjá þeim fyrirtækjum sem ætla sér að ná árangri (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a). Opinbert og skilgreint verklag er þó ekki það eina sem skiptir máli í þessu samhengi eins og bent hefur verið á fyrr í þessum kafla. Fyrirtæki eru byggð upp af fólki. Allt sem þar gerist er byggt á mannlegri hugsun og hegðun. Þess vegna skiptir öllu máli að það ekki sé eingöngu fyrir hendi vel útfærð stefna og stefnuáætlun, heldur að líka sé fyrir hendi menning og hugarfar sem styður við verklagið og útfærir það með samræmdum hætti til þess að áherslur stefnunnar nái fram að ganga og stefnan skili þar með þeim árangri sem henni er ætlað að skila og brugðist sé við ef tilætluðum árangri hefur ekki verið náð. Sé ekki tryggð samstilling stefnu og starfsfólks veldur það margs konar núningi, óvissu og jafnvel andstöðu starfsfólks sem hamlar framkvæmd.

Niðurstöður rannsóknarinnar hafa ekki alhæfingargildi en þær varpa ljósi á það hvernig hægt er að útfæra stefnutengt hlutverk stjórna og hafa þannig að mati höfunda hagnýtt gildi. Niðurstöðurnar hér að ofan fela í sér ákveðið framlag til fræðanna um stefnumiðaða stjórnarhætti því þær varpa ákveðnu ljósi á stefnutengt hlutverk stjórna sem vantar þekkingu á, sér í lagi hvað varðar innleiðingu eða framkvæmd stefnu (Brauer og Schmidt, 2007; Daily o.fl., 2003; Fiegner, 2005; Hendry og Kiel, 2004; Pugliese o.fl., 2009; Runólfur Smári Steinþórsson, 2017; Schmidt og Brauer, 2006). Rannsóknin hér að framan kemur aftur á móti ekki inn á árangur af þeim stefnumiðuðum stjórnarháttum sem tilvikið greinir frá, en það gæti aftur verið grundvöllur að frekari rannsóknum, eins og komið er inn á hér á eftir.

Samantekið má segja að þessi raunrannsókn á stefnumiðuðum stjórnarháttum OR sé framlag til umræðu um stjórnarhætti í fyrirtæki í opinberri eigu (Calabró o.fl., 2013; Farrell, 2005; Grossi og Reichard, 2008; Hodges o.fl., 1996). Niðurstöðurnar eru jafnframt innlegg til að mæta skorti á þekkingu (e. knowledge gap) á sviði stefnutengdra stjórnarháttanna

þótt enn sé rík þörf fyrir fleiri rannsóknir á stjórnarháttum (e. governance mechanisms) (Calabró o.fl., 2013; Farrell, 2005; Grossi og Reichard, 2008). Raundæmið í rannsókninni er lýsandi um það með hvaða hætti fyrirtæki í opinberri eigu vinnur að stefnumiðuðum stjórnarháttum til að dreifa valdi og ábyrgð. Rannsóknin einblínir á hlutverk stjórna tengt stefnu, sér í lagi innleiðingu stefnu sem hefur verið kallað eftir rannsóknum á (Brauer og Schmidt, 2007; Daily o.fl., 2003; Fiegner, 2005; Hendry og Kiel, 2004; Pugliese o.fl., 2009; Runólfur Smári Steinþórsson, 2017; Schmidt og Brauer, 2006), og dæmið um OR varpar ljósi á það með hvaða hætti stjórn getur komið á fyrirkomulagi sem tryggir að unnið sé að innleiðingu stefnu.

6 Lokaorð

Stjórnarhættir fyrirtækja taka að mestu mið af aðstæðum, hefðum og venjum í viðkomandi landi og því hefur engin ein alþjóðlega viðurkennd skilgreining á hugtakinu verið sett fram. Þröngar skilgreiningar hugtaksins leggja áherslu á fyrirtækið sjálft og eigendur þess en víðtækari skilgreiningar horfa auk þess til allra hagsmunaaðila. Stjórnir eru miðpunktur stjórnarháttanna og ábyrgð þeirra er mikil. Samkvæmt lögum bera stjórnir ábyrgð á starfsemi þeirra fyrirtækja sem þær fara fyrir. Í fyrirtækjum í opinberri eigu þarf að dreifa ábyrgð og auðlindum frá hinu opinbera til þessara fyrirtækja, sem aftur kallar á (endur) skipulagningu umboðs og valdmarka (Gnan o.fl., 2011).

Filatotchev og Boyd (2009) benda á að hlutverk stjórna sem tengist stefnu sé oft vanrækt í rannsóknum um fræðikenningar umboðsvanda. Enda horfir umboðsvandakenningin fyrst og fremst á það það hvernig hagsmunaaðilastur getur orðið milli eigenda og stjórnenda og megináherslan er á eftirlit og stýringu til að afstýra þessum vanda. Með því að setja OR eigendastefnu, sem er liður í innleiðingu stjórnarháttanna og á ábyrgð stjórnar að fylgja, hafa eigendur reynt að takast á við þennan vanda. Framfylgd eigendastefnu má einnig tengja við kenningu um þjónustuhlutverk stjórna enda snúast helstu hlutverk stjórna um árangur fyrirtækisins sem á í hlut og eitt þeirra hlutverka snýr að mótun og framvindu stefnu (Davis o.fl., 1997).

Rannsóknin á OR sem fjallað var um hér að framan hefur skilað framlagi sem tengja má við fræðin um stjórnarhætti á fjóra vegu. Í fyrsta lagi er rannsóknin dæmi um verkefni sem tekst á við stefnutengt hlutverk stjórna sem lítt hefur verið rannsakað, og þá sérstaklega hlutverk stjórna í tengslum við mótun og framkvæmd stefnu. Í öðru lagi er sýnt fram á gegnum verklag, lykilhugtök og lykilaðila með hvaða hætti stjórn sinnir þessu hlutverki. Í þriðja lagi er í þessari rannsókn byggt á frumgögnum sem er í takti við ákall fræðanna um að kafa dýpra í hið „svarta box“ (Pugliese o.fl., 2009) í rannsóknum á hlutverki stjórna varðandi stefnumiðaða stjórnarhætti. Í fjórða lagi má sjá rannsóknina sem dæmi um eiginlega rannsókn á þessu sviði, en slíkar rannsóknir hafa verið fáar (Sjöstrand o.fl., 2016). Til viðbótar má nefna að rannsóknin er innlegg og dæmi um rannsókn á stefnumiðuðum stjórnarháttum þar sem útgangspunkturinn er framkvæmd á vilja og markmiðum eigenda sem lýst er í eigendastefnu, en það virðist vanta þekkingu, sérstaklega á því sviði, eins og vikið var að í bæði inngangi og umræðukafla.

Rannsóknin á stefnumiðuðum stjórnarháttum innan samstæðu Orkuveitu Reykjavíkur (OR) hefur skilað þeim niðurstöðum að fyrirtækið hefur skilgreint og þróað tiltekið ferli og verkaskiptingu sem er löguð að starfsemi og skipulagi samstæðunnar. Framlagið til stefnumiðaðra stjórnarháttanna kemur mögulega skýrast fram niðurstöðum og umræðu um það verklag sem OR hefur þróað varðandi ferli og framvindu stefnu. Hvatinn að þessari þróun virðist liggja í ákvörðun eigenda um að setja fyrirtækinu eigendastefnu og skýringar er líka að finna í breytingum á skipulagi fyrirtækisins og sérstökum aðstæðum þess eftir hrun íslenska fjármálakerfisins. Þeir stefnumiðuðu stjórnarhættir sem OR hefur þróað gera fyrirtækinu kleift að framfylgja eigendastefnu OR og tryggja að stjórn móðurfélagsins geti sinnt hinu stefnutengda hlutverki sínu.

Niðurstöður benda á mikilvægi þess að þróa stefnumiðaða stjórnarhætti og beita þeim

gegnum samræmt verklag við alla þætti stefnumiðaðs starfs. Rannsóknin hefur jafnframt varpað ljósi á mikilvægi þess að styðjast ekki eingöngu við ritaðar leiðbeiningar og lýsingar á verklagi, heldur verður að tryggja að vinnulagið í heild verði inngreipt í menningu viðkomandi fyrirtækis svo raungera megi hina stefnumiðuðu stjórnarhætti. Rannsóknin bendir til að vinnubrögð af þessu tagi séu enn mikilvægari þegar um er að ræða samstæðuskipulag þar sem stjórn móðurfélags þarf að fylgja eftir eigendastefnu gagnvart dótturfélögum sem hvert um sig hafa stjórn sem ber að starfa í samræmi við almenn lög um hlutafélög.

Mikilvægt er að fylgja þessari rannsókn eftir með frekari rannsóknum. Nærtækt væri að vikka út þá rannsókn sem hér hefur verið greint frá og skoða nánar dæmið um stjórnarhætti OR. Þar sem aðeins er um eitt dæmi að ræða er líka eðlilegt framhald að skoða hvernig er háttað með stefnumiðaða stjórnarhætti í fleiri íslenskum fyrirtækjum, bæði í opinberri eigu og hjá einkafyrirtækjum. Ef þeir eru ekki til staðar hvernig koma megi við í (opinberum) rekstri stefnumiðuðum stjórnarháttum til að auka virkni og valddreifingu. Einnig mætti hugsa sér að skoða og meta virkni fyrirkomulags stefnumiðaðra stjórnarháttanna þar sem þeir eru til staðar. Það er að segja hvernig stefnumiðaðir stjórnarhættir þjóna tilgangi sínu. Höfundar hvetja til frekari rannsókna á þessu sviði enda er brýn þörf í bæði fræðum og atvinnulífi.

Heimildir

- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H. og Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475-492. doi: 10.1287/orsc.1070.0322
- Ahrens, T., Filatotchev, I. og Thomsen, S. (2011). The Research Frontier in Corporate Governance. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 311-325. doi: 10.1007/s10997-009-9115-8
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. New York.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Wiley.
- Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson. (2018). Restoring Trust Through Improved Corporate Governance and Adherence to Gender Quotas. Í Þröstur Olaf Sigurjónsson, David L. Schwarzkopf og Murrey Bryant (ritstj.), *The Return of Trust? Institutions and the Public after the Icelandic Financial Crisis* (bls. 227-244). London, UK: Emerald Publishing.
- Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson. (2017). Gender Diversity on Boards in Iceland: Pathway to Gender Quota Law Following a Financial Crisis. Í C. Seierstad, P. Gabaldon og H. Mensi-Klarbach (ritstj.), *Gender Diversity in the Boardroom* (bls. 75-101). London: Palgrave Macmillan, Cham.
- Bezemer, P.-J., Nicholson, G. og Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 219-234. doi: /10.1111/corg.12234
- Bonn, I. og Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 2-16. doi: 10.1017/S1833367200002844
- Brauer, M. og Schmidt, S. L. (2007). Defining the strategic role of boards and measuring board's effectiveness in strategy implementation. *Corporate Governance*, 8(5), 649-660. doi: 10.1108/14720700810913304
- Calabró, A., Torchia, M. og Ranalli, F. (2013). Ownership and control in local public utilities: the Italian case. *Journal of Management and Governance*, 17, 835-862. doi: 10.1007/s10997-011-9206-1
- Cardale, M. (2014). *A Practical Guide to Corporate Governance* (5. útg.). London: Sweet and Maxwell.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-96.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica N.S.*, 4, 386-405.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. og Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28, 371-382.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. og Donaldsson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Demb, A. og Neubauer, F. F. (1992). *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper & Row.
- Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur. (2014). Sótt 07.11.2016 af https://www.or.is/sites/default/files/eigendastefna_orkuveitu_reykjavikur.pdf.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi: 10.2307/258557
- Eisenhardt, K. M. og Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160888
- Erna Sigurðardóttir. (2003). *Stjórnir hlutafélaga, starfshættir og ábyrgð* (óbirt MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Eyþór Ívar Jónsson. (2005). The Role Model of the Board: a preliminary study of the roles of Icelandic boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 710-717.
- Eyþór Ívar Jónsson. (2007). Price fixing in the Icelandic Oil and Gas Industry: where were the boards. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(2), 163-178.
- Eyþór Ívar Jónsson. (2008). *The Role of Boards of Directors and the Relationship with Organisational Performance: An Empirical Investigation into Small and Medium Sized Enterprises in Iceland* (doktorsritgerð). Henley Management College/Brunel University, London
- Eyþór Ívar Jónsson. (2013). One role is not big enough: a multi-theoretical study of board roles in SMEs. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1), 50-68.
- Fama, E. F. og Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675–683.
- Filatotchev, I. og Boyd, B. K. (2009). Taking Stock of Corporate Governance Research While Looking to the Future. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 257-265.
- Fiegener, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627-650. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00101.x
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2017). *Almenn eigendastefna ríkisins fyrir fjármálafyrirtæki: Nær til fjármálafyrirtækja sem Bankasýsla ríkisins hefur umsjón með*. Sótt 1.10.2018 af http://bankasysla.is/files/Almenn%20eigendastefna%20r%C3%ADkisins%20fyrir%20fj%C3%A1rm%C3%A1lafyrirt%C3%A6ki%202017_363633104.pdf
- Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. og Scarozza, D. (2011). Corporate governance and management practices: stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 907-937.
- Goold, M. og Campbell, A. (1990). Non-executive director's role in strategy. *Long Range Planning*, 23(6), 18-19.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grossi, G. og Reichard, C. (2008). Municipal corporization in German and Italy. *Public Administration Review*, 10(5), 597-617.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason. (2014). Gender Quota on the Boards of Corporations in Iceland. Í M. D. Vos og P. Culliford (ritstj.), *Gender Quotas for Company Boards* (bls.147-156). Cambridge: Trinity House.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2015). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2016). *Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2016*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir (ritstjóri). (2017). *OR bókin: Handbók OR samstæðunnar*. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.
- Guðrún Erla Jónsdóttir. (2018). A question of trust: The story of Reykjavík Energy. Í Þröstur Olaf Sigurjónsson, D. L. Schwarzkopf og M. Bryant (ritstj.), *The Return of Trust? Institutions and the Public after the Icelandic Financial Crisis* (bls. 129-149). London, UK: Emerald Publishing.
- Helmer, H. W. (1996). A director's role in strategy. *Directors and Boards*, 20, 22-25.
- Hendry, K. og Kiel, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 500-520.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Helgi Gestsson (2011). Stefnunótun í íslenskum skipulagsheildum. *Stjórnsmál & stjórnsýsla*, 7(1), 73-96.
- Jensen, M. C. og Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-350.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. og Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409–438. doi: 10.1177/014920639602200303
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Judge, W. Q., Jr., og Zeithaml, C. P. 1992. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision making process. *Academy of Management Journal*, 35, 766–794.
- Kirkpatrick, G. (2009). Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), 61-87.
- L'Huillier, B. M. (2014). What does “corporate governance” actually mean? *Corporate Governance*, 14(3), 300–319. Doi: 10.1108/CG-10-2012-0073

- Lilja Rún Ágústsdóttir. (2010). *Stjórnarhættir fyrirtækja. Íslenskt sjónarmið* (óbirt MSc ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Lög um Orkuveitu Reykjavíkur nr. 136/2013. Sótt 07.11.2016 af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/2013136.html>
- Mallin, C. A. (2004). *Corporate Governance*. New York: Oxford University Press.
- McNulty, T., og Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- McNulty, T., Zattoni, A., og Douglas, T. (2013). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 183–198. doi: 10.1111/corg.12006
- Margrét Pétursdóttir, Ása Ólafsdóttir, Ómar H. Kristmundsson og Gestur Páll Reynisson. (2012). *Skýrsla úttektarnefndar um Orkuveitu Reykjavíkur*. Reykjavíkurborg, úttektarnefnd um Orkuveitu Reykjavíkur.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: The Free Press.
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Pirson, M. og Turnbull, S. (2015). The future of corporate governance: Network governance – A lesson from the financial crisis. *Human Systems Management*, 34, 81-89. doi: 10.3233/HSM-150834
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, A., J. og Volberda, H. W. (2009). Board of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Pye, A. J. og Pettigrew, A. M. (2005). Studying board context process and dynamics: some challenges for the future. *British Journal for Management*, 16, 27-38.
- Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti. (2018). *Fyrirmyndarfyrirtæki í stjórnarhættum*. Sótt 1.10.2018 af http://ibr.hi.is/fyrirmyndarfyrirtaeki_i_godum_stjornarhattum.
- Raforkulög nr. 65/2003. Sótt 07.11.2016 af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/2003065.html>
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953-975.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003a). Stefnumiðað stjórnun: Fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 2003(1), 27-54.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003b). Lýsing á stefnu og stefnumótunarvinnu. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IV: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 317-329). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2017). Stjórnarhættir og stefnutengt hlutverk stjórna. *Góðir stjórnarhættir: Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti*, 2017(1), 20-23.
- Runólfur Smári Steinþórsson, Anna Marín Þórarinsdóttir og Einar Svansson. (2018). Skipulag fyrirtækja á Íslandi fyrir og eftir hrún. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 15(1), 87-109. doi: 10.24122/tve.a.2018.15.1.5
- Sameignarsamningur. (2014). Sótt 07.11.2016 af https://www.or.is/sites/default/files/sameignarsamningur_orkuveitu_reykjavikur.pdf
- Schmidt, S. L. og Brauer, M. (2006). Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22.
- Skýrsla rannsóknarnefndar Alþingis. (2010). Sótt 1.10.2018 af <https://www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/>
- Smerdon, R. (2007). *A Practical Guide to Corporate Governance* (3. útg.). London: Sweet and Maxwell.
- Solomon, J. og Solomon, A. (2004). *Corporate Governance and Accountability*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Strouhal, J., Bonaci, C. og Mustata, R. (2012). Corporate Governance and Financial Crisis. *International Advances in Economic Research*, 18(1), 122-123.
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research method: A guidebook and resource*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thomsen, S. (2008). *An introduction to Corporate Governance: Mechanisms and Systems*. Copenhagen: Djøf Publishing.
- Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins. (2004). *Stjórnarhættir fyrirtækja: Leiðbeiningar*. Reykjavík: Höfundar.
- Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins. (2008). *Stjórnarhættir opinberra fyrirtækja: Leiðbeiningar*. Reykjavík: Höfundar.
- Viðskiptaráð Íslands, Kauphöll Íslands og Samtök Atvinnulífsins. (2009). *Stjórnarhættir fyrirtækja: Leiðbeiningar*. Reykjavík: Höfundar.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Zahra, S. A. (1990). Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, 23(6), 109-117.
- Próstur Olaf Sigurjónsson. (2010). The Icelandic Bank collapse: challenges to governance and risk management. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(1), 33-45.

Viðauki – yfirlit yfir gögn

Aðgengileg gögn		
Eigendastefna 2014	Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur 2014	Sótt 07.11.2016 af https://www.or.is/sites/default/files/eigendastefna_orkuveitu_reykjavikur.pdf
Handbók OR	OR bókin: Handbók OR samstæðunnar. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.	Guðrún Erla Jónsdóttir (ritstjóri). (2017).
Lög um OR	Lög um Orkuveitu Reykjavíkur nr. 136/2013. (2013).	Sótt 07.11.2016 af http://www.althingi.is/lagas/nuna/2013136.html .
Raforkulög	Raforkulög nr. 65/2003. (2003).	Sótt 07.11.2016 af http://www.althingi.is/lagas/nuna/2003065.html
Sameignarsamningur	Sameignarsamningur. (2014).	Sótt 07.11.2016 af https://www.or.is/sites/default/files/sameignarsamningur_orkuveitu_reykjavikur.pdf .
Skýrsla	Skýrsla um framfylgd eigendastefnu. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.	Guðrún Erla Jónsdóttir. (2015).
Skýrsla	Skýrsla um framfylgd eigendastefnu OR á árinu 2016. Reykjavík: Orkuveita Reykjavíkur.	Guðrún Erla Jónsdóttir. (2016).
Skýrsla	Skýrsla úttektarnefndar um Orkuveitu Reykjavíkur: Október 2012.	Margrét Pétursdóttir o.fl. (2012).
Fundargerðir OR	Heimasíða Orkuveitu Reykjavíkur	www.or.is/utgefing-efni
Innanhússgögn		
Eigendastefna 2012	Eigendastefna Orkuveitu Reykjavíkur 2012	
Kynningar	Stefnumiðaðir stjórnarhættir innan OR 2016 og 2017	
Kynning	Stefnuáætlanir í samstæðu OR 2017	
Rekstrarhandbókarskjal	Skipulag samstæðu OR	Sótt 10.01.2017 af https://www.or.is/um-or/skipulag-og-stjornendur
Rekstrarhandbókarskjöl	Sérhver stefna í samstæðu OR	
Rekstrarhandbókarskjal	Yfirlit yfir stefnuskjöl í samstæðu OR	
Rekstrarhandbókarskjöl	Sérhver árangursmælikvarði í samstæðu OR	
Bein athugun		
Stjórnarfundir OR	2016 - 2017	Bein athugun á umræðum um stefnur og stefnuverkefni og skýrslu um framfylgd eigendastefnu 2016: SF226, SF229, SF231, SF232, SF234, SF236, SF237, SF238, aðalfundargerð, fundargerð eigendafundar 2017: SF239, SF240, SF245, SF246, SF247, SF248, SF252, SF253, aðalfundargerð, fundargerð eigendafundar
Fundargerðir stjórnar OR	2016 - 2017	Fundargerðir yfirlitarnar 2016: SF226-SF238 2017: SF239-SF253
Viðtöl		

Stjórnandi 1	Viðtal tekið dags. 26.06.2016
Stjórnandi 2	Viðtal tekið dags. 26.06.2016
Stjórnandi 3	Viðtal tekið dags. 26.06.2016
Stjórnandi 4	Viðtal tekið dags 28.06.2017

