

# **STEFNUMÓTUN 2006-2010**

## Efnisyfirlit

Efnisyfirlit .....	2
1. Inngangur .....	3
2. Tilgangur og markmið Landsnets .....	3
2.1 Hlutverk.....	3
2.2 Framtíðarsýn .....	3
2.3 Gildi .....	3
3. Starfsemi Landsnets .....	4
3.1 Bakgrunnur.....	4
3.2 Eigendur .....	5
3.3 Arðsemi og tekjumörk.....	5
3.4 Lýsing á starfsemi .....	6
3.4.1 Þjónusta Landsnets .....	6
3.4.2 Rekstur flutningskerfis – Flutningur raforku frá framleiðendum til dreifiveitna/stórnotenda .....	6
3.4.3 Kerfisstjórnun raforkukerfisins .....	8
3.4.4 Uppgjör orkuflæðis.....	8
3.4.5 Rekstur raforkumarkaðar .....	8
3.4.6 Skipulag Landsnets .....	9
4.0 Meginviðfangsefni Landsnets .....	12
4.1 Markaðsvæðing íslenska raforkumarkaðurins .....	12
4.2 Hagkvæmur rekstur og uppbygging raforkukerfisins.....	12
4.3 Samfélagsleg málefni .....	12
5.0 Stefna.....	13
5.1 Stefnumið .....	13
5.2 Stefnumarkort.....	14
5.3 Meginmarkmið .....	15
5.4 Meginaðgerðir .....	15

## 1. Inngangur

Forstjóri Landsnets leggur árlega fram stefnuskjal fyrir stjórn sem tekur á veigamestu þáttum í starfsemi fyrirtækisins og byggir skjalið á forsendum sem stjórn vill að lögð verði til grundvallar í starfseminni 2006-2010. Stjórn Landsnets hf. samþykkti þetta stefnuskjal á fundi sínum 1. nóvember 2005, en það verður endurskoðað árlega.

## 2. Tilgangur og markmið Landsnets

### 2.1 Hlutverk

Hlutverk Landsnets er skilgreint í raforkulögum nr. 65/2003 en það er að reka flutningskerfi raforku og annast kerfisstjórnun með því að:

- Tryggja og viðhalda hæfni flutningskerfisins til lengri tíma
- Tryggja rekstraröryggi raforkukerfisins
- Viðhalda jafnvægi milli framboðs og eftirspurnar rafmagns á hverjum tíma
- Annast uppgjör orkuflæðis á landsvísu
- Efla virkni raforkumarkaðar

### 2.2 Framtíðarsýn

Framtíðarsýn Landsnets er að vera ábyrgt og framsækið þjónustufyrirtæki með öflugra liðsheild, sterka samfélagsvitund og í fremstu röð í alþjóðlegum samanburði.

### 2.3 Gildi

Gildi Landsnets eru lögð til grundvallar í öllum störfum og athöfnum starfsmanna. Þau tengjast hlutverki og framtíðarsýn fyrirtækisins og leggja grunninn að þeim fyrirtækjabrag sem sóst er eftir.

Gildi Landsnets eru:

- Áreiðanleiki; (áreiðanlegur er skv. orðabók sá sem hægt er að treysta)
- Framsækni; (framsækinn er skv. orðabók framfarasinnaður, kappsfullur)
- Hagsýni; (Að verja fjármunum sínum skynsamlega)
- Virðing; (að virða er skv. orðabók að heiðra, sýna virðingu, bera traust til og/eða hafa mætur á)

Gildin eru skýrð með nánari lýsingu sem styðja við megininntak þeirra.

Áreiðanleiki:

- Við sýnum sjálfstæði um leið og við gætum trúnaðar og jafnræðis gagnvart viðskiptavinum.
- Við sýnum heilindi og samviskusemi í hegðun okkar og vinnubrögðum.

Framsækni:

- Við tökum frumkvæði, leitum að tækifærum og vinnum að stöðugum umbótum.
- Við erum skapandi í þróun aðferða og lausna sem örva samkeppni.
- Við leggjum metnað okkar í skjóta og markvissa úrlausn verkefna.

Hagsýni:

- Við sýnum ráðdeild og förum vel með aðföng og fjármuni
- Við höfum arðsemismarkmið að leiðarljósi

Virðing:

- Við setjum viðskiptavininn í öndvegi
- Við berum virðingu fyrir umhverfinu og drögum úr óæskilegum áhrifum starfseminnar.
- Við berum virðingu fyrir samstarfsmönnum og skoðunum þeirra.
- Við gerum ekki málamiðlanir varðandi persónuöryggi.

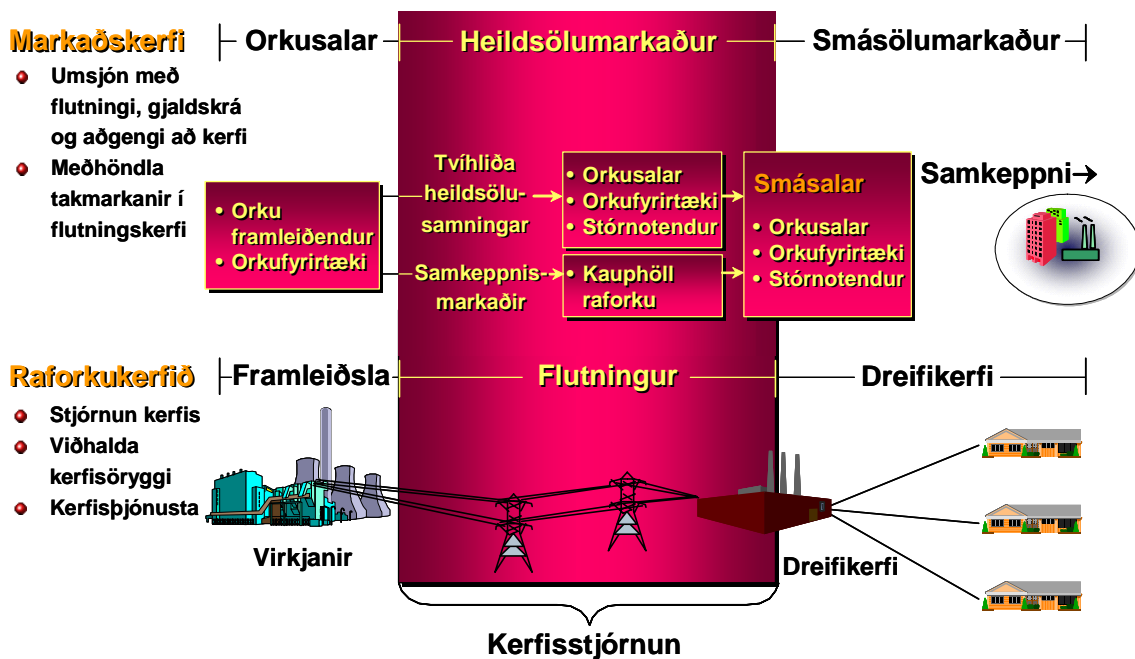
### 3. Starfsemi Landsnets

#### 3.1 Bakgrunnur

Með framkvæmd hinna nýju raforkulaga nr. 65/2003 verður umbylting í íslenska raforkugeiranum. Með lögnum er verið að skapa forsendur fyrir samkeppni, auka skilvirkni í flutningi og dreifingu og tryggja gæði og öryggi afhendingar og neytendavernd. Samkeppni í raforkuvinnslu og sölu er komið á í áföngum fram til 1. janúar 2006, þegar allir notendur eiga rétt á að velja raforkusala. Landsnet var stofnað 1. janúar 2005, á grunni þessara laga og hlutverk þess móttast af þeim.

Við undirbúning að stofnun Landsnets í ágúst 2004 var talið að allir eigendur flutningsvirkja myndu nýta sér það ákvæði í lögum að selja Landsneti flutningsvirki sín. Undir lok ársins 2004 var orðið ljóst að Orkuveita Reykjavíkur og Hitaveita Suðurnesja kysu að leigja Landsneti flutningsvirki sín í stað þess að selja þau til fyrirtækisins. Landsvirkjun, Rafmagnsveitur ríkisins og Orkubú Vestfjarða keyptu Landsnet af ríkissjóði í desember 2004 og hugðust leggja flutningsvirki sín inn í fyrirtækið í janúar 2005, ásamt því að Landsvirkjun hugðist einnig leggja inn kerfisstjórn flutningskerfisins. Samkvæmt hluthafasamkomulagi sem gert var í júlí 2005 var ákveðið að Landsnet leigði flutningsvirkin á árinu 2005, en að þau yrðu lögð inn í fyrirtækið á árslok 2005.

Með markaðsvæðingu raforkumarkaðarins breytast hlutverk aðila á markaðnum. Þau hlutverk sem Landsnets sinnir á markaðnum eru rekstur flutningsnetsins, kerfisstjórnun ásamt því að gera upp orkuflæði á landsvísu. Auk þess fer Landsnet með kerfisábyrgð raforkukerfisins og hefur heimild til að reka skyndimarkað fyrir raforku.



Mynd 2: Yfirlit yfir hlutverk aðila á markaðsvæddum raforkumarkaði.

## 3.2 Eigendur og stjórn

### 3.2.1 Eigendur

Eigendur Landsnets eru eftirfarandi aðilar og er eignarhlutföll þeirra:

Landsvirkjun	69,44 %
RARIK	24,15 %
Orkubú Vestfjarða	6,41 %

Eigendum er ekki heimilt að framselja hlutafé sitt nema til annarra hlutafjáreigenda í fyrirtækinu.

Til að undirstrika sjálfstæði Landsnets og hlutleysi gagnvart öðrum fyrirtækjum sem stunda vinnslu, dreifingu eða sölu á raforku er stjórn Landsnets skipuð aðilum sem eru óháðir eigendum þess.

### 3.2.2 Stjórn Landsnets

Stjórn Landsnets hf. er þannig skipuð m.v. 1. janúar 2005:

- Páll Harðarson, formaður
- Auður Finnbogadóttir
- Kristján Jónsson

Varastjórn Landsnets:

- Guðrún K. Guðmannsdóttir
- Jóhanna Harpa Árnadóttir
- Þorlákur Karlsson

## 3.3 Arðsemi og tekjumörk

Starfsemi Landsnets er í eðli sínu einokunarstarfsemi og eru verulegar takmarkanir á viðskiptum með eignarhluti fyrirtækisins. Í lögnum um fyrirtækið er tilgreind leyfileg arðsemi fyrirtækisins. Miðað er við að eftir 2010 sé sá arður af Landsneti sambærilegur og af markaðsávöxtun óverðtryggðra ríkisskuldabréfa til sex ára eða sambærilegra verðbréfa. Á fyrsta ári er gert ráð fyrir að arðsemin sé helmingur af þessari ávöxtun en hækkar jafnt og þétt til ársins 2010.

Markmið Landsnets hf um arðsemi á tímabilinu 2006- 2010 eru eftirfarandi:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Arðsemi:EBIT/fastafjármuni %	4,9	5,1	5,2	6,0	6,5	7,0
Arðsemi eiginfjár %		6,0	6,0	4,0	5,0	6,0

Aukin arðsemi er meginmarkmið stjórnar og starfsmanna Landsnets hf á komandi árum. Ljóst er að því markmiði mun ekki náð án þess að hagræða í starfseminni umframt það sem þegar hefur verið gert. Í stefnumiðatöflu á síðu 13 sést hvernig öll stefnumið Landsnets vinna að því að ná því markmiði sem Landsnet telur mikilvægast í náinni framtíð, en það er stefnumiðið *arðsemi og skilvirkni í rekstri*. Því eru megináherslur stefnumótunarinnar tengdar aukinni

skilvirkni, hagræðingu og hagkvæmri uppbyggingu flutningskerfisins í náninni framtíð. Þetta ásamt öflugri kostnaðarvitund mun að mati stjórnar og starfsmanna skila þeim árangri sem að er stefnt. Flutningskerfið mun stækka verulega á komandi árum og gefur það svigrúm til breytinga í starfsemi þess sem stuðla munu að aukinni hagræðingu.

Efnahagur Landsnets mun aukast verulega á næstu árum vegna umfangsmestu uppbyggingar flutningskerfisins nokkru sinni og mun það hafa neikvæð áhrif á þróun eiginfés innan þess tímaramma sem er til umfjöllunar.

Orkustofnun setur Landsneti tekjumörk vegna kostnaðar við flutning á raforku til dreifiveitna annars vegar og vegna flutnings til stórnotenda hins vegar. Við setningu tekjumarka er tekið tillit til

- Kostnaðar við starfsemi Landsnets
- Æskilegrar arðsemi Landsnets
- Hagræðingarkröfu

### **3.4 Lýsing á starfsemi**

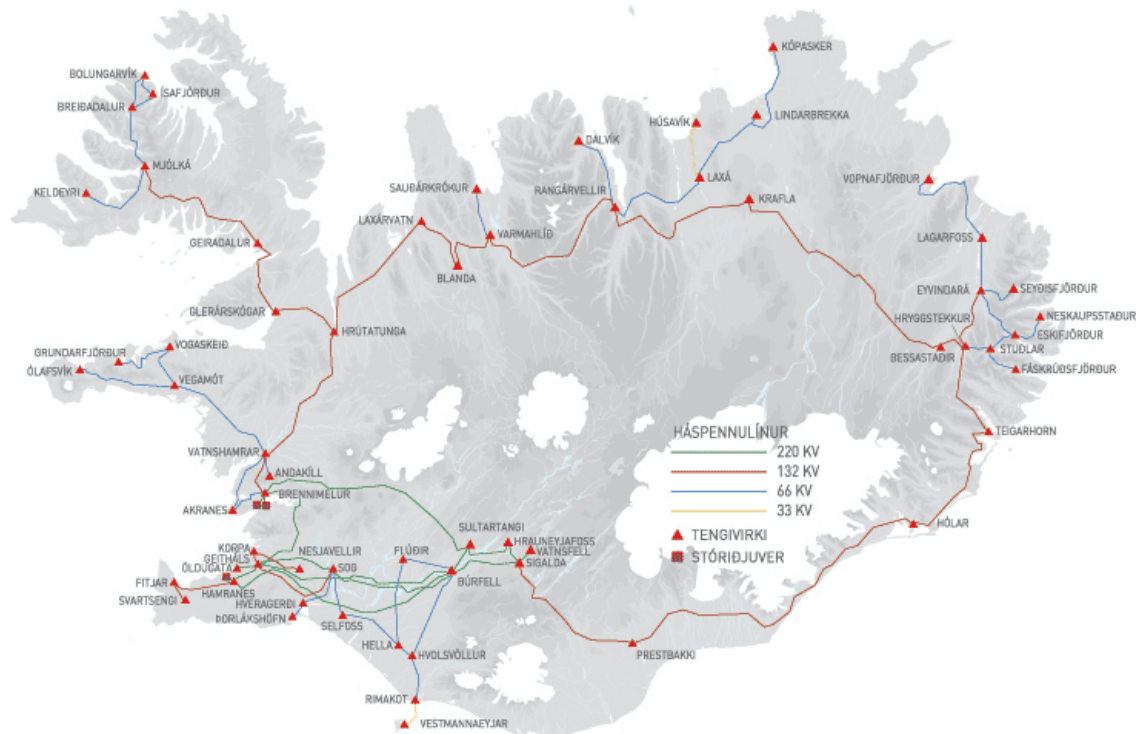
#### **3.4.1 Þjónusta Landsnets**

Almannahagsmunir af öruggum flutningum og öruggri stjórn raforkukerfisins eru miklir og gegnir Landsnet lykilhlutverki í því sambandi. Í raforkulögum er skýrt kveðið á um þá þjónustu sem Landsneti er falið að veita sem er eftirfarandi:

- A) Rekstur flutningskerfis raforku á Íslandi
- B) Kerfisstjórnun raforkukerfisins
- C) Uppgjör orkuflæðis
- D) Rekstur raforkumarkaðar

#### **3.4.2 Rekstur flutningskerfis – Flutningur raforku frá framleiðendum til dreifiveitna/stórnotenda**

Landsnet á og rekur allar megin flutningslínur rafmagns á Íslandi. Til stofnlínukerfisins teljast allar línur sem eru með 66 kV spennu og hærri auk nokkurra 33 kV lína. Hæsta spenna í rekstri hér á landi er 220 kV en stór hluti kerfisins er 132 kV en lítill hluti er 66 kV og 33 kV. Nýjustu línur á SV-landi verið byggðar sem 420 kV línur þó svo að rekstrarspenna þeirra sé 220 kV. Allar dreifiveitur og stórnotendur eru tengdar við flutningskerfi Landsnets. Einnig tengjast allar virkjanir sem eru 7,0 MW og stærri beint flutningskerfi Landsnets.



Mynd 1: Flutningskerfi í eigu eða umsjá Landsnets

Í ársbyrjun 2005 voru áætluð verðmæti í flutningskerfi Landsnets um 70 milljarðar að stofnvirði en bókfært virði þeirra er um 32 milljarður. Meginverðmætin liggja í háspennulínunum og tengivirkjum.

### Viðhald:

Viðhaldsstefna Landsnets byggir á reglubundnu fyrirbyggjandi viðhaldi og ástandsgreiningu á eignum. Tíðni og umfangi viðhaldverka er skipt upp eftir gerð og mikilvægi tengivirkja og háspennulína. Allar háspennulínur eru nú skoðaðar að minnsta kosti á þriggja ára fresti og í flestum tilfellum í kjölfar meiriháttar truflana sem þær verða fyrir, oftast að völdum veðurs. Lögbundnar öryggisskoðanir eru gerðar á háspennuvirkjum á tíu ára fresti. Mánaðarlega eru tengivirkin sjónskoðuð. Unnið er að innleiðingu áreiðanleikastýrðs viðhalds sem tekur mið af mikilvægi búnaðar og tekur tryggir að viðhlítandi umhverfis- og öryggisþáttum sé fylgt eftir í viðhaldsvinnunni.

### Nýframkvæmdir:

Á vegum Landsnets er unnið að margvíslegum nýframkvæmdum í raforkuflutningskerfinu til að uppfylla samninga um aukinn raforkuflutning. Framkvæmdir í flutningskerfinu eru þær mestu frá upphafi og munu hafa töluverð áhrif á starfsemi Landsnets hf í náinni framtíð. Hér er fyrst og fremst um að ræða nýbyggingar sem tengjast annars vegar nýju álveri Fjarðaáls á Reyðarfirði og hins vegar stækkun álvers Norduráls í Hvalfirði.

Þær framkvæmdir sem hér um ræðir og mest kveður að eru:

#### A. Tengjast Fjarðaáli í Reyðarfirði:

- Fljótsdalslína 2 / Kröflulína 2
- Fljótsdalslínur 3&4
- Tengivirki í Fljótsdal

B. Tengjast stækkun Norðuráls:

- Sultartangalína 3
- Stækkun tengivirkis í Sandafelli
- Stækkun tengisvirkis á Brennimel
- Tengivirki á Kolviðarhóli (Hellisheiði)

C. Annað

- Tengivirkið á Teigarhorni - endurnýjun
- Tengivirkið við Lagarfoss

### 3.4.3 Kerfisstjórnun raforkukerfisins

Lögum samkvæmt sinnir Landsnet kerfisstjórnun raforkukerfisins og fer sú starfsemi fram í stjórnstöð fyrirtækisins. Í því felst meðal annars veiting kerfisþjónustu, samræming á rofáætlunum, aðgerðastjórnun í flutningskerfinu, orkumælingar, ábyrgð á og meðhöndlun flutningstakmarkanna og annað sem við kemur rekstraröryggi og hagkvæmni í rekstri raforkukerfisins. Tíðni- og spennustýring raforkukerfisins er hluti af kerfisþjónustunni, ásamt reiðuafli, varaafli og reglunarafli, sem Landsnet gerir samning um við viðskiptavinum að hafa aðgang að á hverjum tíma. Auk þess stjórnar Landsnet orkuverum viðskiptavina sinna samkvæmt sérstöku samkomulagi þar um.

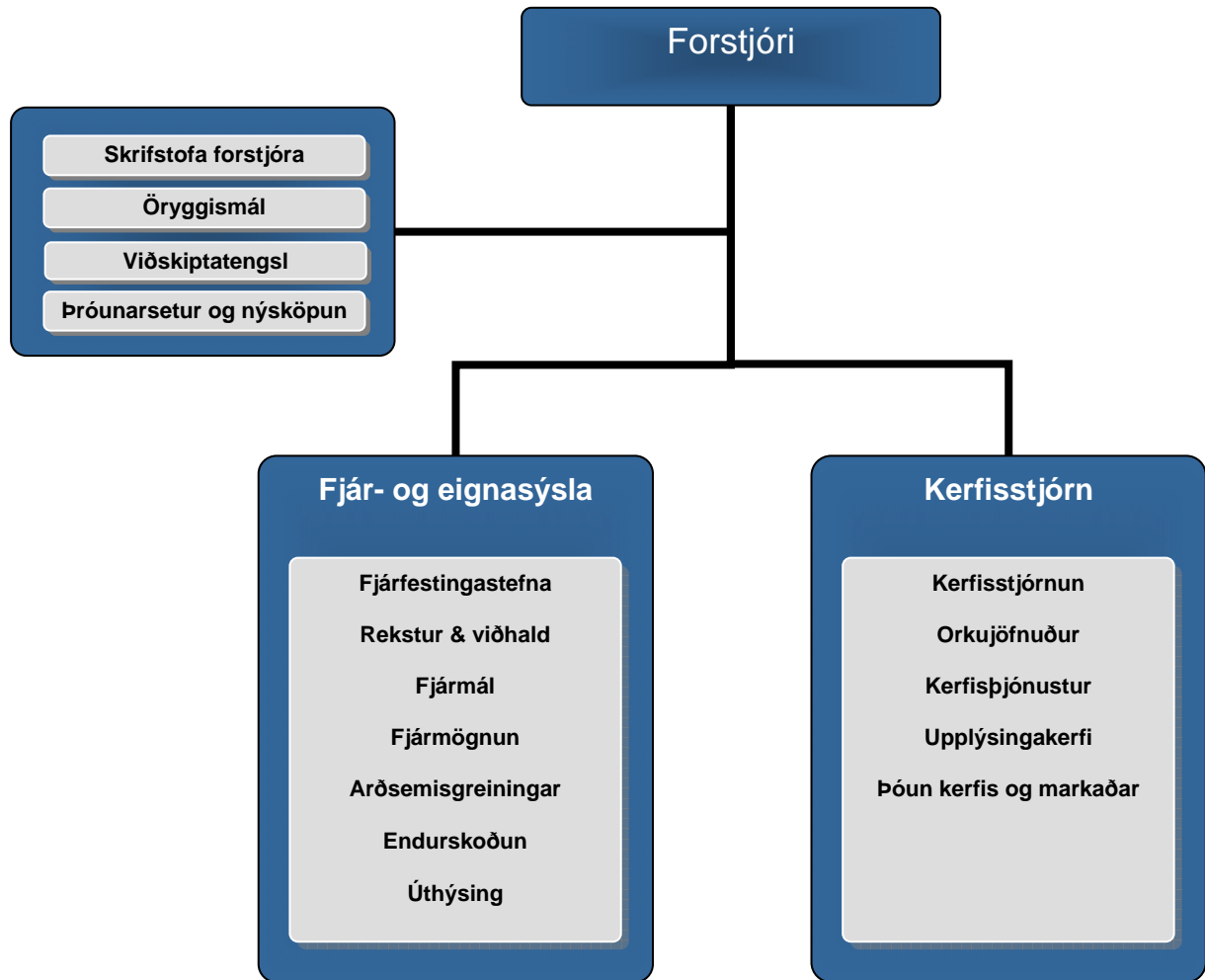
### 3.4.4 Uppgjör orkuflæðis

Landsnet sér til þess að allt orkuflæði inn og út af flutningskerfinu sé mælt og að viðkomandi vinnslu- og söluaðilar hafi aðgang að þessum gögnum. Þessi mæligögn eru bæði grundvöllur uppgjors Landsnets við sína viðskiptavinum og grundöllur til uppgjors á framleiðslu og sölu markaðsaðila.

### 3.4.5 Rekstur raforkumarkaðar

Íslensk raforkufyrirtæki og viðskiptavinir þeirra eru að stíga sín fyrstu skref í markaðsvæddu umhverfi. Aðstæður er um margt ólíkar því sem gerist erlendis; til að mynda er enginn skyndimarkaður með raforku og engin tenging við raforkukerfi annarra landa. Landsnet rekur jöfnunarorkumarkað m.a. til að jafna framboð og eftirspurn á rauntíma rekstri og markmið Landsnets er að byggja upp innviði til að markaður með raforku nái að þróast frekar hér á landi, sem meðal annars felur í sér rekstur skyndimarkaðar með raforku.

### 3.4.6 Skipulag Landsnets



Mynd 3: Skipurit Landsnets

Skipurit Landsnets hf tekur mið af tveimur kjarnasviðum *Kerfisstjórn* og *Fjár- & eignasýslu* og eru framkvæmdastjórar yfirmenn þeirra. Framkvæmdastjórnir, skrifstofustjóri og forstjóri mynda framkvæmdastjórn sem ber ábyrgð á því að skipuleggja starfsemi fyrirtækisins með það að leiðarljósi að skipuleggja framsækna liðsheild til að ná markmiðum fyrirtækisins, en þau mikilvægustu eru *innleiðsla markaðsumhverfis* og *aukin arðsemi Landsnets*..

#### 3.4.6.1 Nánasta umhverfi forstjóra

Forstjóri ber ábyrgð á því að skipuleggja starfsemi fyrirtækisins með það að leiðarljósi að markmið eigenda og stjórnar nái fram að ganga. Stefnumótun, framtíðarsýn og ímynd Landsnets er því nokkur af aðalviðfangsefnum forstjóra.

Nokkrar starfseiningar starfa í nánu samstarfi við forstjóra og ber það helst að nefna rekstur aðalskrifstofu fyrirtækisins, viðskiptatengsl sem annast samskipti við viðskiptavini fyrirtækisins og þjónustar þá, öryggismál sem bera ábyrgð tryggja vinnuumhverfi í starfseminni sem og umsjón með neyðarstjórn Landsnets og að lokum nýsköpun sem ætlað er að vinna að innleiðingu nýrra verkefna sem hafa meiri háttar áhrif á fyrirtækið og möguleika

Þess að ná settum markmiðum í náinni framtíð. Allar þessar einingar koma að stefnumótun fyrirtækisins og ímyndarvinnu þess ásamt sviðunum tveimur.

### **Skrifstofa forstjóra**

Á skrifstofu forstjóra er að finna mikilvæga þætti í starfseminni sem forstjóri ber ábyrgð á. Þar ber helst að nefna gæða-, skipulags- og umhverfismál, umsjón og framkvæmd sérverkefna sem forstjóri setur í gang, almenna skrifstofuþjónusta, umsjón með skjalavistun, kynningar, umsjón með heimasíðu og upplýsingagjöf til fjölmiðla.

### **Viðskiptatengsl**

Viðskiptatengsl er gagnvirkur tengiliður við viðskiptavinum Landsnets, á við þá samskipti um þau málefni sem skipta máli á hverjum tíma og annast gerð samninga vegna tenginga við flutningskerfið.

Viðskiptatengsl bera ábyrgð á öflun og greiningu markaðsupplýsinga, ásamt framkvæmd markaðrannsóknna og þjónustukannana meðal viðskiptavina. Starfseiningin annast einnig uppgjör orkujöfnuðar á landsvísu og sér um tilheyrandi skýrslugerð.

Viðskiptatengsl er virkur þáttakandi í gerð gjaldskrár fyrir orkuflutninginn.

### **Öryggismál**

Öryggismál fjalla um annars vegar um innri öryggismál svokölluð ÖHU-mál (Öryggis-, Heilsu- og vinnuUmhverfismál) en það eru viðfangsefni sem lúta að innra vinnuumhverfi Landsnets, og rafmagnsöryggisstjórnkerfi fyrirtækisins. Meginverkefnið er að tryggja öryggi starfsmanna við vinnu sína og að uppfylla lögskipaðar skyldur fyrirtækisins með náinni samvinnu við eftirlitsstofnanir.

Undir málaflokkinn fellur einnig uppbygging neyðarstjórnar Landsnets, gerð og æfing viðbúnaðaráætlana til að bregðast við meiri háttar vá sem og samhæfing neyðarstjórnar raforkukerfisins alls sem eru skyldur sem eðlilegt er að Landsnet taki að sér í nýju rekstrarumhverfi.

### **3.4.6.2 Kerfisstjórn**

Kerfisstjórn er ábyrg fyrir kerfisstjórnun raforkukerfisins ásamt því að raforkukerfið uppfylli gæða og öryggisviðmið á hverjum tíma. Kerfisstjórn rekur markað fyrir reglunarafli og jöfnunarorku og tryggir nægt framboð á kerfisþjónustum eins og reiðu- og varaafli. Samræming viðhaldsaðgerða í raforkukerfinu er á ábyrgð kerfisstjórnar ásamt áætlanagerð vegna reksturs kerfisins. Upplýsingakerfi kerfisstjórnar gerir viðskiptavinum Landsnets mögulegt að stunda viðskipti á aðgengilegan hátt og án mismununar.

Rekstur stjórnstöðvar Landsnets tilheyrir kerfisstjórn. Kerfisstjórn ber ábyrgð á rekstri orkustjórnkerfisins ásamt tæknilegum upplýsingakerfum Landsnets. Helstu verkefni fyrir Landsnet eru rekstur fjarskiptakerfa, tölvuneta, gagnavinnslukerfa ásamt samskiptum við þjónustuaðila.

Kerfisstjórn er ábyrg fyrir stillingum varnarbúnaðar raforkukerfisins og útfærslu stjórnubúnaðar þess. Kerfisstjórn sér auk þess um að prófa og stilla þennan búnað fyrir Landsnet og önnur fyrirtæki samkvæmt samningum við þau.

Kerfisstjórnin ber einnig ábyrgð á kerfisáætlunun vegna langtímauppbyggingar flutningskerfisins, skilgreiningu á kröfum um rekstraröryggi mat á flutningsmörkum, og samhæfðum stillingum á varnarbúnaði.

Þróun markaðsumhverfisins er eitt af meginviðfangsefnum kerfisstjórnar í ljósi nýrra raforkulaga. Það er á ábyrgð kerfisstjórnar að þróa fyrirkomulag markaðarins til að mæta kröfum markaðsaðilanna á hverjum tíma og stuðla að aukinni samkeppin.

### **3.4.6.3 Fjár- og eignasýsla**

Fjár- og eignasýsla er ábyrg fyrir fjármálum og eignum Landsnets. Helstu verkefni sviðsins snúa að fjármálum og tengdri stoðþjónustu, uppbyggingu og endurnýjun flutningskerfisins og rekstri og viðhaldi flutningsmannvirkja. Fjár- og eignasýsla mótar stefnu um uppbyggingu og viðhald á flutningsvirkjum og metur arðsemi verkefna að teknu tilliti markaðsaðstæðna og öryggis flutningskerfisins. Hún tekur einnig þátt í samningum við viðskiptavinum vegna nýrrar stóriðju og annarra atriða sem kalla á breytingar í flutningskerfinu.

Fjár- og eignasýsla er ábyrg fyrir kostnaðargát og hagrænum athugunum á starfsemi fyrirtækisins og fjárhagsáætlun sem felur í sér rekstraráætlun, efnahagsáætlun, fjárfestingaráætlun og sjóðstreymisáætlun. Þá annast Fjár- og eignasýsla samskipti við eftirlitsaðila vegna ákvörðunar um tekjuramma og hagræðingar í flutningskerfinu og gerir langtímaáætlun um þróun arðsemi, eiginfjárstöðu og annarra hagrænna mælikvarða.

Fjár- og eignasýsla annast reikningshald, fjárreiður og fjármögnun fyrirtækisins, auk starfmannamála, upplýsingamála og aðra stoðþjónustu. Rekstur sviðsins byggir að verulegu leyti á úthýsingu verkefna bæði hvað varðar rekstur flutningskerfisins og nýframkvæmdir og vegna stoðþjónustu.

## **4.0 Meginviðfangsefni Landsnets**

### **4.1 Markaðsvæðing íslenska raforkumarkaðurins**

Stærsta verkefnið sem Landsnet stendur frammi fyrir er markaðsvæðing íslensks raforkumarkaðar. Með samþykkt raforkulaga nr. 65/2003 hófst þetta ferli og frá og með 1. janúar 2006 eiga allri notendur þess kost að velja sér raforkusala til að skipta við. Í kjölfar þessara breytinga er gert ráð fyrir að á Íslandi þróist virkur markaður með raforku. Landsnet gegnir lykilhlutverki í því að þetta markaðumhverfið komist á og að viðskipti í slíku umhverfi geti gengið greiðlega fyrir sig.

### **4.2 Hagkvæmur rekstur og uppbygging raforkukerfisins**

Íslenski raforkumarkaðurinn hefur verið í stöðugum vexti og mun vaxa mikið á næstu árum. Aukinn vöxtur gefur kost á bættri nýtingu núverandi flutningsvirkja, en jafnframt þarf að bæta við nýjum flutningsvirkjum. Landsnet stendur frammi fyrir því að ná þeirri hagræðingarkröfu sem gerð hefur verið til rekstur kerfisins á næstu árum og að byggja upp flutningsvirki til að mæta vextinum á hagkvæman hátt.

### **4.3 Samfélagsleg málefni**

Nútíma samfélag grundvallast í sívaxandi mæli á aðgengi að raforku og sést það hvað best þegar truflanir á raforkuafhendingu setja þjóðfélagið og innviði þess úr skorðum. Af þessu má vera ljóst að ábyrgð Landsnets sem kerfisstjóra í íslenska raforkukerfinu er mikil. Fyrirtækið þarf að axla þessa ábyrgð með því að skipuleggja rekstur sinn með það að markmiði að lámárka truflanir í raforkuafhendingunni. Jafn mikilvægt er að vera tilbúin að takast á við óhöpp sem ávallt munu eiga sér stað með það að markmiði að takmarka umfang þess skaða sem hefur orðið. Þessu mun meðal annars verða mætt með því að koma á neyðarstjórn Landsnets sem og að skipuleggja samræmda neyðarstjórnun raforkukerfisins alls.

Hindrunarlaus aðgangur landsmanna að raforkukerfinu og frelsi þeirra til að eiga viðskipti með rafmagn er einn af hornsteinum samfélagsins. Landsnet gegnir mikilvægu hlutverki í þessum efnum og er til þess horft að fyrirtækið ræki það á opinn og gagnsæan hátt og án mismununar milli aðila.

Kröfur samfélagsins til fyrirtækja á Íslandi eru sífellt að aukast. Fyrirtæki í orkufrekum iðnaði hafa verið mikið í sviðsljósinu undanfarið vegna framkvæmda og starfsemi sinnar, þó svo að þær aðferðir sem notaðar eru við raforkuframleiðsluna eru endurnýjanlegri og umhverfisvænni en annarstaðar gerist í heiminum. Landsnet hefur frá upphafi stefnt að því að mæta þessum kröfum eins og unnt er hverju sinni og vera jafnframt fyrirmyndarþegn í samfélaginu.

## 5.0 Stefna og aðgerðir

### 5.1 Stefna

Hlutverk Landsnets hefur verið skilgreint og einnig hefur fyrirtækið skýrt framtíðarsýn sína. Þessu tvennu hefur fyrirtækið einsett sér að ná með eftirfarandi stefnumiðum:

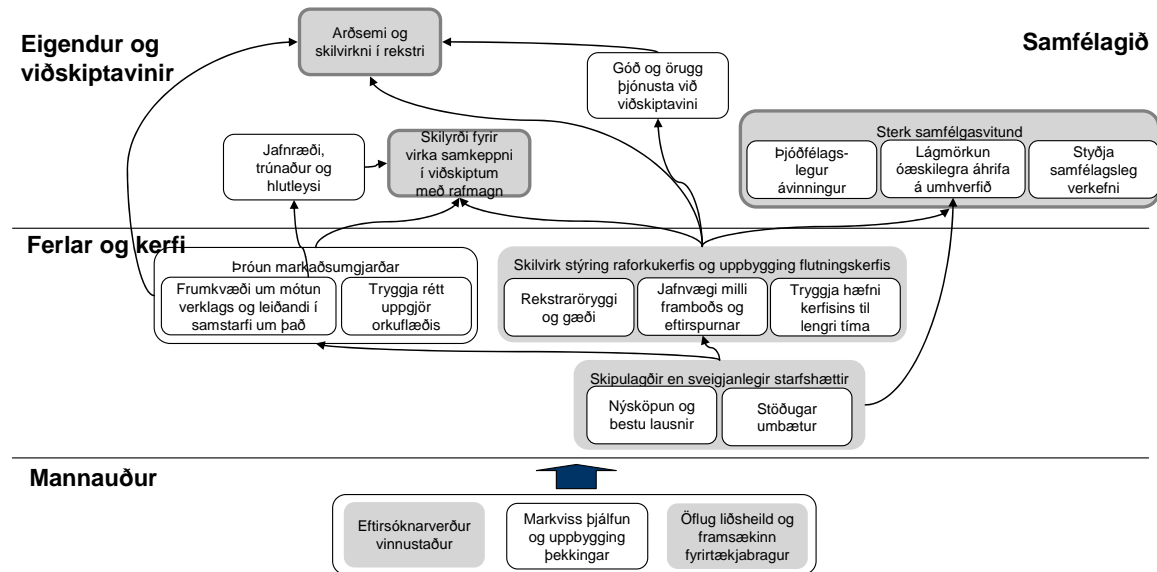
- *Arðsamur og skilvirkur rekstur.*
  - Ná viðunandi arðsemi og fjárhagslegum styrk til að efla starfsemina og mæta kröfum eigenda.
  - Auka hagkvæmni og skilvirkni og nýta þau viðskiptatækifæri sem lagarammi leyfir.
- *Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni í viðskiptum með rafmagn.*
  - Hafa frumkvæði að mótun reglna og verklags á raforkumarkaðnum og vera leiðandi í samstarfi um það.
  - Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni og gera aðilum markaðarins kleift að stunda viðskipti án hindrana, með nýsköpun og bestu lausnum.
  - Festa í sessi verklag sem tryggir jafnræði, trúnað og hlutleysi.
- *Sterk samfélagsvitund.*
  - Hafa þjóðhagslegan ávinning í huga við uppbyggingu flutningskerfisins
  - Lágmarka óæskileg áhrif starfseminnar á umhverfið.
  - Styðja verkefni sem tengjast starfsemi Landsnets og efla samfélagið
  - Við stöndum við skuldbindingar okkar
- *Skilvirk stýring raforkukerfis.*
  - Tryggja viðskiptavinunum fullnægjandi gæði í afhendingu raforku.
  - Viðhalda jafnvægi milli framboðs og eftirspurnar á hverjum tíma.
  - Tryggja rétt uppgjör orkuflæðis.
- *Hagkvæm uppbygging flutningskerfisins sem mætir kröfum markaðarins.*
  - Byggja upp og styrkja flutningskerfið sem tryggir og viðheldur hæfni þess til lengri tíma.
- *Skipulagðir en sveigjanlegir starfshættir, framsækinn fyrirtækjabragur og eftirsóknarverður vinnustaður.*
  - Mynda öfluga liðsheild og framsækinn fyrirtækjabrag.
  - Beita skipulögðum starfsháttum og vinna að stöðugum umbótum.
  - Þjálfar starfsmenn markvisst og efla þekkingu.
  - Skapa eftirsóknarverðan vinnustað.

## 5.2 Stefnukort

Stefnukort lýsir hvernig stefnumiðin tengjast og styðja hvert annað. Kortið lýsir þremur meginstefnum:

- Arðsemi og skilvirkni
- Virkum markaður
- Samfélagsstefna

Stefnumiðin sem tengjast mannauði og ferlum og kerfum styðja við þessar meginstefnur og eru undirstaðan fyrir því að hægt sé að hrinda stefnu Landsnets í framkvæmd.



Mynd 4: Stefnukort Landsnets.

## Viðauki - Markmiðaaætlun

Mælikvarðar	Meginmarkmið				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Arðsamur og skilvirkur rekstur.</b>					
Arðsemi : EBIT / Bókfært verð fastafjármuna	5,1%	5,2%	6,0%	6,5%	7,0%
Arðsemi : Arðsemi eigin fjár	6,0%	6,0%	4,0%	5,0%	6,0%
Flutningskostnaður - Kr/kWst	0,61	0,56	0,50		
Rekstrarkostnaður án afskrifta / Nývirði fastafjármuna	2,15%	2,10%	2,00%		
<b>Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni í viðskiptum með rafmagn.</b>					
Viðhorfskönnun meðal viðskiptavina	Eftir að móta	Eftir að móta	Eftir að móta		
<b>Sterk samfélagsvitund.</b>					
Straumleysismínútur SMS	Sjá að neðan	Sjá að neðan	Sjá að neðan		
Heildarupphæð í samfélagsleg verkefni	20 mkr	20 mkr	20 mkr		
<b>Skilvirk stýring raforkukerfis.</b>					
ITOMS samanburður	Í hópi 5 bestu	Í hópi 5 bestu	Í hópi 3 bestu		
Straumleysismínútur SMS (sama og að ofan)	< 50 mín	< 50 mín	< 50 mín		
Frávik raforkupantanna vegna flutningstapa frá rauntöpum	7%	6%	5%		
Tíðnifrávik	Innan ± 0,2 Hz	99,5% mælitímans			
<b>Hagkvæm uppbygging flutningskerfisins sem mætir kröfum markaðarins.</b>					
Nývirði flutningsvirkja / flutt orka					
<b>Skipulagðir en sveigjanlegir starfshættir, framsækinn fyrirtækjabragur og eftirsóknarverður vinnustaður.</b>					
Vinnustaðargreining / Greining á fyrirtækjamenningu	Eftir að móta	Eftir að móta	Eftir að móta		

## Viðauki - Megináðgerðir

Megináðgerðir	Tengsl við stefnumið
<p><b>Stofnun verktakafyrirtækis</b> Landsnet hf, Orkubú Vestfjarða og Rafmagnsveitur ríkisins hafa undirritað viljayfirlýsingu um könnunarviðræður um hagkvæmni þess að stofna verktakafyrirtæki sem myndi annast rekstur, viðhald og endurbætur á kerfum fyrirtækjanna. Fyrri athugun gefur tilefni til umtalsverðrar hagræðingar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> <li>• Hagkvæm uppbygging flutningskerfisins sem mætir kröfum markaðarins</li> </ul>
<p><b>Koma starfseminni undir sameiginlegt þak</b> Starfsemi Landsnets er nú á þremur stöðum sem veldur töluverðu óhagræði og erfiðleikum í að stilla saman liðsheildina eins og æskilegt væri. Verið er að kanna möguleikana á að stækka stjórnstöðina við Bústaðarveg og bendir allt til þess að það sé hægt. Ekki er vitað um afstöðu Reykjavíkurborgar til frekari bygginga á lóðinni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hagkvæm uppbygging flutningskerfisins sem mætir kröfum markaðarins</li> <li>• Skipulagðir en sveigjanlegir starfshættir, framsækinn fyrirtækjabragur og eftirsóknarverður vinnustaður.</li> </ul>
<p><b>Kanna sölu á Hesthálsi 14/Suðurhrauni 6 og byggingu nýs verktakaðseturs</b> Landrými að Hesthálsi er mun meira en þörf er fyrir, en um er að ræða lóð á góðum stað í bænum með heimild til frekari bygginga. Kanna skal möguleikan á að selja lóðina og</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> </ul>

<p>byggja á öðrum stað aðstöðu sem hentar. Reikna má með töluverðum hagnaði af sölunni. Einnig yrði eignin að Suðurhrauni 6 seld.</p> <p>Verði að þessu þyrfti að byggja nýtt aðsetur fyrir verktakastarfseminu í útjaðri borgarmarkanna.</p>	
<p><b>Koma á skyndimarkaði raforku</b></p> <p>Landsnet hefur fengið Nordpool Consulting til að gera úttekt á möguleikum þess að koma á skyndimarkaði á Íslandi. Hlutverk Landsnets er að sjá til þess að skapa skilyrði fyrir aukna samkeppni í raforkuvinnslunni í framtíðinni. Skyndimarkaður myndi ýta undir þá þróun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni í viðskiptum með rafmagn.</li> </ul>
<p><b>Lækka útgjöld vegna aðkeyptrar kerfisþjónustu</b></p> <p>Landsnet hefur fengið norska ráðgjafafyrirtækið ECON til að meta kostnað Landsnets vegna kerfisþjónustu sem keypt er af Landsvirkjun. Á grundvelli skýrslunnar þarf að taka upp viðræður við Landsvirkjun um hagstæðari samninga frá og með árinu 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> <li>• Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni í viðskiptum með rafmagn.</li> </ul>

<p><b>Stjórnunarskóli Landsnets</b> Með samningi við Háskólann í Reykjavík munu allir stjórnendur Landsnets ásamt líklegum stjórnendum framtíðarinnar fá markvissa þjálfun sem gerir þeim auðveldara að takast á við ögrandi verkefni framtíðarinnar og ná þeim markmiðum sem stefnt er að.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> <li>• Skipulagðir en sveigjanlegir starfshættir, framsækinn fyrirtækjabragur og eftirsóknarverður vinnustaður.</li> </ul>
<p><b>Nýtt upplýsingakerfi/upplýst ákvarðanatáka</b> Þörf er á betri fjárhagslegri greiningu verkefna og betri upplýsingagjafar til stjórnenda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> </ul>
<p><b>Nýsköpun í viðhaldi</b> Flutningskerfið stækkar umtalsvert á komandi árum. Í þessu er verulegt sóknarfæri til hagræðingar sem mun verða mætt með nýsköpun í viðhaldi flutningsvirkja með það að markmiði að halda útgjöldum óbreyttum frá því sem er.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> </ul>
<p><b>Standa sig vel í samanburði við erlend flutningsfyrirtæki</b> Landsnet tekur annars vegar þátt í samanburðargreiningum á sviði reksturs og viðhalds (ITOMS) og hins vegar í heildstæðri samanburðargreiningu (EXBENCH). Markmiðið er að innleiða “Best Practice” frá öðrum fyrirtækjum og verða ávallt í hópi 5 bestu í samanburðarhópnum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> </ul>
<p><b>Lámarka áhættu í starfsemi/Neyðarstjórn</b> Neyðarstjórn og viðbúnaðaráætlanir eru nauðsynlegar Landsneti til að lámarka meiri háttar tjón sem gæti haft mjög alvarleg áhrif á starfsemi fyrirtækisins. Kostnaður þessa mun fjármagnaður gegnum tekjurammann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk samfélagsvitund</li> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> </ul>
<p><b>Vottuð starfsemi</b> Starfsemi Landsnets hf hafi náð að innleiða ISO 9001 og ISO 14001 vottun fyrir árslok 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skipulagðir en sveigjanlegir starfshættir, framsækinn fyrirtækjabragur og eftirsóknarverður vinnustaður.</li> </ul>
<p><b>Netmálinn</b> Netmálinn er samheiti allra þeirra skjala sem Landsnet þarf að rita og viðhalda til að annast kerfisstjórnunarhlutverk sitt. Þetta eru fjórar stoðir (Hönnun, Tenging, Rekstur og Viðskipti) sem nauðsynlegar eru til að skilgreina á gegnsæjan hátt starfsemi fyrirtækisins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni í viðskiptum með rafmagn.</li> <li>• Sterk samfélagsvitund</li> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> </ul>
<p><b>Yfirtaka á hönnun og nýframkvæmdum</b> Hönnun og undirbúningur verkefna er hluti af kjarnastarfsemi Landsnets en er nú úthýst til Landsvirkjunar. Þessi starfsemi þarf að flytjast yfir til Landsnets sem yrði samþætt annari starfsemi þar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilvirkur og hagkvæmur rekstur</li> <li>• Hagkvæm uppbygging flutningskerfisins sem mætir kröfum markaðarins</li> </ul>
<p><b>Bæta verklag við móttöku kvartana og afgreiðsla fyrirspurna</b> Koma á formlegra ferli í skráningu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa skilyrði fyrir virka samkeppni í viðskiptum með rafmagn</li> </ul>

