



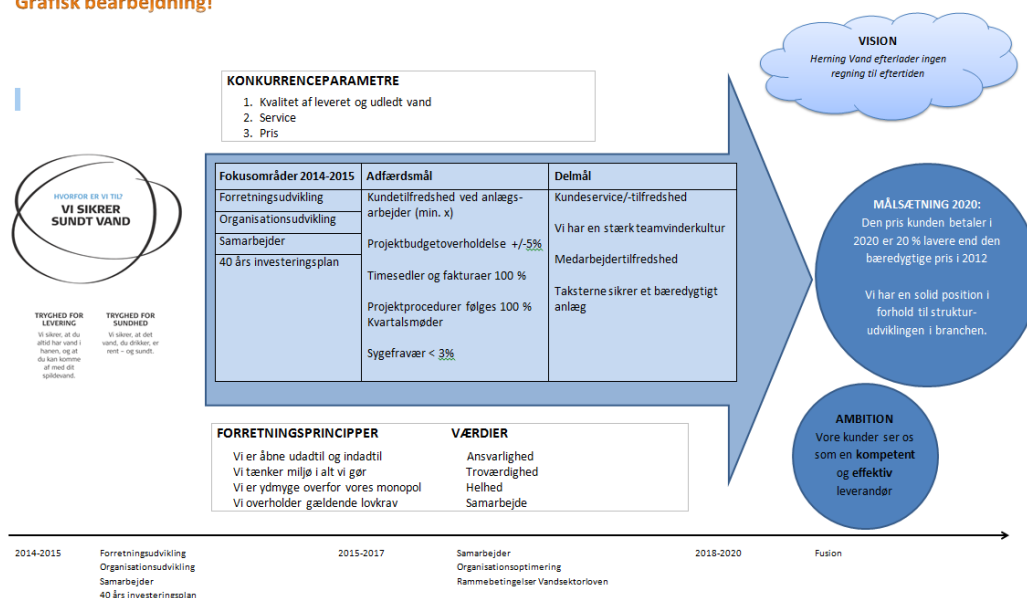
Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

Dato: 10. september 2013

Strategi 2014-2020

Grafisk bearbejdning!



Endelig udgave til bestyrelsen

Udarbejdet af: Niels Møller Jensen

Kontrol: BEN

Godkendt: Niels Møller Jensen



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

Indholdsfortegnelse

1. Formål.....	3
2. Målet i 2020.....	3
3. Vejen – eller hvordan gør vi	3
4. Status på strategi 2011-2013 - indsatsmål.....	4
5. Status på strategi 2011-2013 – resultatmål	4
6. Strategien 2014-2020 – bestyrelsen	6
7. Strategien 2014-2020 – ledelsesteamet	6
8. Strategien 2014-2020 – DANVA	7
9. Strategi for 2014-2015 – overvejelser i juni 2013.....	8
10. Valg af adfærdsmål – overvejelser.....	9
11. Strategi for 2016-2017	9
12. Strategi for 2018-2020	9
13. Formidling og involvering	9
14. Bilag 1 - Bæredygtig pris og 20 % gevinst	11



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

1. Formål

Målet med denne rapport er kortfattet at opridse forløb og indhold af strategiarbejdet for 2014-2020.

Rapporten er tænkt som et dokument, der i store linjer giver et samlet overblik over proces og indhold både bagudrettet og fremadrettet.

2. Målet i 2020

Den pris kunden betaler i 2020 er 20 % lavere end den bæredygtige pris i 2012

Vi har en solid position i forhold til strukturudviklingen i branchen.

Begrebet bæredygtig pris er nærmere beskrevet i bilag 1 til denne rapport.

Kort fortalt er den bæredygtige pris, en pris som sikrer den rigtige kvalitet og den rette service uden at skabe en regning til eftertiden.

3. Vejen – eller hvordan gør vi

Denne rapport viser, hvordan vi i praksis vil arbejde med delmål, som fører os frem til målet.

Kort fortalt er der følgende skridt på vejen:

3.1 Den store plan på en A4 side for hele strategiperioden

Se forsiden – grafisk bearbejdning mangler.

3.2 Planer for afdelingerne 2014-2015 – en A4 side pr. afdeling

Tilsvarende udarbejdes i oktober-november et skema pr. afdeling. Her udfyldes et skema med fokusopgaver for afdelingen. Det sker med afsæt i medarbejdernes input.

3.3 Fokusopgaver 2014-2015

Samlet dokument, som beskriver fokusområder, adfærdsmål og delmål både på virksomheds og afdelingsniveau. Udarbejdes i oktober-november hvert år i hele strategiperioden.

3.4 Planer for afdelingerne 2016-2017

Udarbejdes i efteråret 2015.

3.5 Planerne for afdelingerne 2018-2020

Udarbejdes i efteråret 2017.



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

4. Status på strategi 2011-2013 - indsatsmål

Kort status på indsatsmål i strategi 2011-2013:

4.1 Udarbejdelse af retningslinjer for de 7 områder jf. ejerstrategien

Retningslinjer er udarbejdet og revideret senest maj 2012.

4.2 Opbygning af IT struktur som understøtter effektivitet og kvalitet

Plan herfor er klar, der er afholdt workshop i august 2013 supporteret af KPMG. Opgaven løftes nu til den nye administrationschef.

4.3 Styrkelse af projektkulturen i hele virksomheden

Månedlig status på anlægsprojekter kører i Plan & Projekt. Der er igangsat en fælles projektlederuddannelse, hvor ca. 20 medarbejdere deltager. Afsluttes februar 2014.

4.4 Styrkelse af egenproduktion, særligt på spildevandsområdet

Organisationen er styrket med bl.a. projektledere og en hydrauliker.

4.5 Business-cases for afregning, IT og løn

Gennemført bortset fra IT.

4.6 Profilerings intern som eksternt

Identitetsproces gennemført. Designmanual under udarbejdelse. Intranet er etableret. Selskabet er synligt i branchen via deltagelse i netværk samt Danva's rådgivende udvalg. Der er bragt flere TV indslag. Der er udarbejdet en samlet helhedsplan for Ålykkevej 5.

Formidlingsmateriale er stærkt forbedret, pjecer, breve, hjemmeside, årsrapport mv.

4.7 Etablering af valid oversigt over langsigtede investeringsbehov

Arbejdet er i gangsat, metoden godkendes i september 2013, resultatet af analysen og et samlet bud på en 40 års investeringsplan og tilhørende finansiering kan fremlægges i juni 2014.

4.8 Sonderinger af muligheder for samarbejde med andre selskaber

Der er gennemført en analyse af samarbejdsmuligheder i november 2012.

Samarbejdet i "den jyske akse" er formaliseret i forsommeren 2013. Vandsamarbejdet er nu overdraget til en ny stærk aktør; Force Technology.

Vi deltager i formaliserede partnerskaber omkring slamforbrænding Phosnet, gødningproduktion Struvit samt rensning af medicinrester i spildevand.

4.9 Fastlæggelse af fremtidig virksomhedsstruktur

Der er gennemført en Holdings konstruktion af hensyn til det justerede betalingsprincip. Der er gennemført et principstudie omkring synergien i samarbejde i et fælles forløb mellem Horsens Vand, Ikast-Brande Spildevand og Herning Vand.

5. Status på strategi 2011-2013 – resultatmål

Kort status på resultatmål i strategi 2011-2013:

5.1 Vores benchmarking resultat bevæger sig positivt år for år

Talmaterialet for 2010-2012 anvendes til at gennemføre en analyse heraf. Analyse vil være klar inden 1. december 2013.



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

5.2 Vi kan måle og udvikle os på egne produktionsomkostninger

Effektiviseringer kan dokumenteres, det sker bl.a. via kvartalsrapporten for løbende forbedringer, udgivet første gang i maj 2013.

Der er i samarbejde med KPMG lagt en plan for at bringe "talfabrikken" frem til en beskrevet idealsituation 1. december 2013.

5.3 Vi kan dokumentere kvalitet og er miljøcertificerede i 2012

Miljøcertificering efter ISO 14001 er gennemført i oktober 2012. Indførelse af dokumenteret drikkevandskvalitet DDS sker via certificering efter HACCAP ISO 22000.

Denne certificering vil blive gennemført i 2013.

5.4 Vi har tilfredse medarbejdere og kan dokumentere det

Der er gennemført medarbejdertilfredsheds målinger i foråret 2012 og foråret 2013. Resultaterne er tilfredsstillende for både medarbejdere og ledelse.

5.5 Vi har tilfredse kunder og kan dokumentere det

Der er gennemført kunde besøg hos de allerstørste af vore kunder. Vi deltager i DANVA procesbenchmarking, hvor vores kundetilfredshed fremstår tilfredsstillende. Vi vil i løbet af 2013 gennemføre målinger af tilfredsheden i udvalgte områder, hvor vi har gennemført store fornyelsesprojekter og på den måde forstyrret vores kunder både praktisk og økonomisk.

Vi har et tæt samarbejde med Herning Kommune, samarbejdet forbedres løbende.



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

6. Strategien 2014-2020 – bestyrelsen

Her beskrives kort hvordan bestyrelsen, udover løbende drøftelser på bestyrelsesmøder, har arbejdet med strategien.

6.1 Strategidøgn juni 2012 Skarrildhus

Med hjælp fra Center for Ledelse samt KMPG blev der gennemført en fælles analyse. Resultatet blev, at der skulle arbejdes med 3 væsentlige overskrifter; nemlig forretningsudvikling, samarbejder og fusioner.

6.2 Workshop – strategi og samarbejder januar 2013

Med hjælp fra SPERA blev der gennemført en fælles analyse. Resultatet blev en beslutning om et principstudie omkring synergien i samarbejder i et fælles forløb mellem Horsens Vand, Ikast-Brande Spildevand og Herning Vand.

6.3 Temaeftermiddag juni 2013 Skarrildhus

Her fremlagde direktionen et oplæg til hovedlinjer og mål for 2020 strategien. Oplægget blev godkendt med mindre justeringer.

7. Strategien 2014-2020 – ledelsesteamet

Her beskrives kort, hvordan ledelsesteamet har arbejdet med strategien.

7.1 Workshops efteråret 2012

Ledelsesteamet har med hjælp fra Center for Ledelse og SPERA deltaget i 3 workshop for at skabe indhold i de 3 hovedoverskrifter, som blev fastlagt på bestyrelsesdøgnet 2012.

Blandt de væsentlige resultater er notat om forretningsudvikling senest revideret 13. september 2012.

7.2 Identitetsproces – efterår og vinter 2012/2013

Teamet har sammen med enkelte medarbejdere deltaget i identitetsprocessen, som blev gennemført med hjælp fra PEJ gruppen og U communicate.

Blandt de væsentlige resultater er formuleringen af vores eksistensgrundlag og en beslutning om at bruge materialet aktivt i vores arbejde med løbende forbedringer samt erkendelsen af, at vores fælles kernefortælling bygger på vores eksisterende DNA.

Forløbet afdækkede ligeledes 4 hovedoverskrifter for strategiske fokusområder på den korte bane, fokusområderne er:

Sætte strandarden

Integreret kultur

Tilfredse kunder

Strategiske alliancer.



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

7.3 Workshop august 2013

Teamet har arbejdet med at skabe "kerneindholdet" i strategien på virksomhedsniveau. Resultatet er en "one page" strategi, altså en strategi, som kan beskrives på en A4 side.

8. Strategien 2014-2020 – DANVA

Via aktiv deltagelse i lederforum samt direktørnetværk har vi på mange måder søgt at pejle den rigtige retning for Herning Vand. Blandt de mere konkrete indspil kan nævnes:

8.1 DANVA grøn bog for fremtidens vandsektor

Materialet er brugt i arbejdet med bestyrelsen og ledelsesteamet. I rapporten beskrives i afsnit 7 fire fremtidsscenarier, som skitser, hvordan fremtidens vandsektor kan se ud i 2050, samt hvilke veje sektoren kan bevæge sig ad for, at nå de skitserede scenarier.

På den korte bane har Herning Vand præference for "den behovstilpassede lavpriskonsumtion".

8.2 Branchens identitet

DANVA præsenterede på generalforsamling den 23. maj 2013 de karakteristika eller temaer, som vandselskaberne i den aktuelle situation synes beskriver branchen bedst. (temaerne er her tolket og kommenteret til vores situation):

Sundhed

Sundhed tolkes som det at levere rent drikkevand. Det er vores mission at levere rent drikkevand til borgerne samt opsamle og rense spildevandet, og det skal det blive ved med at være.

Miljø

Vi skal passe på miljøet. Både når det gælder energiforbrug og udledning af miljøfremmede stoffer. Vi skal tænke miljø i alt hvad vi gør, være grønne, og være forgangsmænd.

Social ansvarlighed

Vi skal tænke socialt ansvarligt, som der også står i ejerstrategien. Vi skal ikke efterlade en regning til eftertiden og vi skal ikke bruge borgernes penge på noget de ikke får noget ud af.

Monopol

Vi skal ydmyge overfor vores monopol og ikke misbruge det fastlåste kundeforhold. Vi skal udnytte det frie samarbejde på markedet, men vi skal også arbejde på at være konkurrencedygtige; løbende forberede os til den dag, hvor kunderne frit kan vælge vandselskab (ligesom det er sket med el).

Management

Vi skal hele tiden blive bedre til ledelse af vores virksomhed og vores medarbejdere. Management skal i virkeligheden understøtte de andre 5 punkter.

Eksport og partnerskaber



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

Vi skal udnytte det fri samarbejde på markedet og lave gunstige og fordelagtige partnerskaber, som understøtter vores mål.

9. Strategi for 2014-2015 – overvejelser i juni 2013

Her listes 4 fokusområder, samt de bagvedliggende overvejelser.

9.1 Styr på data – brug af data "talfabrikken"

I starten af 2014 skal vi have styr på data og i langt højere grad en nu være i stand til at bruge disse proaktivt.

Der er igangsat en plan for, hvordan vi ultimo 2013 har en situation som følger:

BI

Talfabrikken frembringer letforståelige analyser, som kan anvendes af ledelsen i den daglige ledelse. Talfabrikken evner selvstændigt at "spotte" relevante emner til analyse.

Økonomistyring

Talfabrikken leverer løbende rapportering, herunder månedsrapportering på omkostninger ift. prisloft. Dette skal være 100 % på plads. Eksempel med KMD

Understøttelse af projektledere - controllerfunktion

Talfabrikken har helt faste rutiner for understøttelse af projektlederne i deres styring af projekter. Vi har en entydig projektmodel, som er forfinet via den fælles projektlederuddannelse i Herning Vand.

9.2 Forretningsudvikling

Her arbejdes med at opnå skala via fokusering på håndtering af det samlede vandkredsløb. Vejvand er et eksempel herpå.

Udviklingsprojekterne "Struvit" samt "Medicinrester i spildevand" er andre eksempler herpå.

9.3 Samarbejder

Konsolidering af samarbejdet i den jyske akse bruges til at finde synergier i samarbejdsprojekter, som f.eks.:

- Benchmarking
- Udbud
- Fælles indkøb
- Vagtordninger
- Formelle samarbejder omkring f.eks. lønadministration, IT, HR samt efteruddannelse
- Tømningsordninger
- TV-inspektioner
- Udvikling af netværk blandt medarbejderne

For samarbejder i den jyske akse gælder:

- Der udformes et kommissorium og en projektbeskrivelse
- Der udpeges en projektleder
- Der udarbejdes en tidsplan



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

9.4 Løbende forbedringer – vinderkultur

Kernen i vores strategi er bestandigt og vedholdende at fastholde fokus på indsatser til løbende forbedringer og resultater heraf.

Data og formidling heraf er et meget væsentligt punkt her, vi skal løbende kunne fortælle de gode historier via let adgang til troværdige data.

10. Valg af adfærdsmål – overvejelser

Ledelsesteamet har på en workshop den 19. august 2013 på Hotel Eyde arbejdet med endelig fastlæggelse af fokusområder, adfærdsmål og delmål.

Disse fremgår af skemaet på forsiden.

10.1 Valg af adfærdsmål på virksomhedsniveau

Se skemaet på forsiden.

10.2 Valg af adfærdsmål på afdelingsniveau

Sker i et tilsvarende skema, som det på virksomhedsniveau. Afdelingerne fastlægger egne fokusområder, adfærdsmål og delmål, som understøtter tilsvarende på virksomhedsniveau.

11. Strategi for 2016-2017

11.1 Strategiske overvejelser

Forgangsvirksomhed for rensning af kritisk spildevand

Projektet Medicinrester i Spildevand og den løsning der udvikles/udvælges til at rense den samlede spildevandsstrøm fra DNV Gødstrup og Herning kommune skal skabe opmærksomhed og inspirere resten af landets kommuner og forsyningsselskaber når det gælder rensning af kritisk spildevand.

Monopol og konkurrencedygtighed

Vi skal have lavet en plan B (strategi) for hvad vi gør den dag vi får konkurrenter på vandforsyningen/rensningen. Vi kan se på, hvad de har gjort i el-branchen. Vi skal positionere os i på markedet og i folks bevidsthed, så vi er konkurrencedygtige den dag konkurrencen kommer. En udvidelse af denne overvejelse i 2016-2017 er overvejselen om 'fusioner' i 2018-2020.

12. Strategi for 2018-2020

12.1 Strategiske overvejelser

Fusioner

På linje med forberedelser på konkurrence i branchen skal der laves strategiske overvejelser om fusioner for at skabe en fordelagtig position og konkurrencedygtighed på markedet. For os betyder det ikke en beslutning om fusion, men vi vil vide, hvad en fusion eller fravær af samme betyder for virksomheden.

13. Formidling og involvering

Afslutningsvis et par tanker om formidling og involvering.



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

Strategien godkendes af bestyrelsen den 17. september 2013 og fremlægges herefter på fællesmødet den 23. september 2013, her udfordres medarbejderen på at finde "opmærksomhedspunkter" i forhold til at gennemføre strategien.

Den interne formidling og involvering af medarbejdere i Herning Vand sker på afdelingsmøder i september-oktober. Afdelingsleder gennemgår strategi arket for hele virksomheden og kobler dette sammen med skemaet for afdelingen.

Rapporten fokusopgaver 2014-2015 udfyldes af afdelingen via debat og involvering. Kan, hvis det giver mening kobles sammen med et udvidet tavlemøde.

Den eksterne formidling sker via hjemmesiden.

Strategiarket og rapporten fokusopgaver trykkes, så det kan udleveres til medarbejdere og samarbejdspartnere.



14. Bilag 1 - Bæredygtig pris og 20 % gevinst

1. Målet for 2020

Den pris kunden betaler i 2020 er 20 % lavere end den bæredygtige pris i 2012

Vi har en solid position i forhold til strukturudviklingen i branchen.

2. Bæredygtig pris – hvad betyder det?

Kort fortalt er den bæredygtige pris, en pris som sikrer den rigtige kvalitet og den rette service uden at skabe en regning til eftertiden.

Der er behov for en definition af, hvordan vi opfatter de 3 parametre kvalitet, service og pris.

2.1 Kvalitet

Kvalitet er et filosofisk kunstord indført af Cicero, afledt af lat. qualis? 'hvorledes?' eller 'af hvilken beskaffenhed?', dvs. at kvalitet kan oversættes som "hvorledeshed" eller beskaffenhed. Cicero dannede ordet som en direkte oversættelse af gr. ποιότης, en abstrakt betegnelse indført af Platon i dialogen Theaitetos og afledt af det græske ποίος? 'hvorledes beskaffen?'

Den moderne anvendelse af ordet "kvalitet" rejser problemer, der nøje svarer til de problemer, som den klassiske anvendelse af ordet rejste i 1600-t., nemlig hvordan måles og vurderes kvalitet, hvad er det, der måles, og hvilken måleskala skal anvendes? Uden en nogenlunde præcis forestilling om, hvad der måles, og hvordan der måles, synes ord som "forskningskvalitet" og "kvalitetssikring" at være uden indhold.

Går vi til benet kan vi sige:

Kvalitet for os er vandets beskaffenhed. (når vi taler om vand er det både drikkevand, regnvand og spildevand).

Hvordan kan vi så måle vandets beskaffenhed?

1. lovkrav overholdt (grænseværdier, udledninger, overløb)
2. temperatur og tryk (drikkevand)
3. – er det relevant med flere?

Kvalitet begrebet kan også bruges, når vi beskriver produktionsapparatets beskaffenhed.

Hvordan kan vi så måle produktionsapparatets beskaffenhed?

1. Restlevetid contra løbende fornyelse (økonomisk)
2. Funktion – sikrer, at apparatet kan producere vand med den rette beskaffenhed



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

3. Drift og vedligehold

Samlet set ser vi kvalitet som sikkerheden for, at vandets beskaffenhed er på et gi-vet og på forhånd fastlagt niveau.

Kvalitetsniveauet fastlægges og når niveauet er, nået skal det fastholdes.

Indsatsen omkring 40 års investeringsplanen er et meget væsentligt punkt, når vi taler om kvalitetsniveauet i Herning Vand.

Sammenfattende skal vi i perioden 2014-2015 finde kvalitetsniveauet, bringe os til niveauet og herefter fastholde det.

2.2 Service

En tjeneste, ydelse eller hjælp som en forretning eller institution yder sine kunder eller klienter gratis eller mod betaling.

Service – hvordan måler vi det?

Her tænker jeg, at service for os kan defineres som den måde, vi leverer vores produkt på, altså hvordan er oplevelsen omkring produktet.

I en ideal situation vil vore ejere, kunder, samarbejdspartnere og andre interessenter opleve en kontakt med os som noget, der som minimum lever op til eller overgår forventningen. (givet at forventningen er positiv).

På et mere konkret plan opleves service på områder som:

1. formidling i bred forstand
2. "vi graver og forstyrrer"
3. min vandregning og alt det, der er rundt om

Hvad gør os i stand til at levere god service?

Igen er det vigtigt, at vi har en fælles opfattelse af serviceniveauet. Her er arbejdet med henholdsvis udvikling af projektlederne og skabelse af en stærk vinderkultur væsentlige.

Sammenfattende skal vi i perioden 2014-2015 finde serviceniveauet, bringe os til niveauet og herefter fastholde det.

2.3 Pris

Det, der betales for vandet.

For at må målet "Den pris kunden betaler i 2020 er 20 % lavere end den bæredygtige pris i 2012" må vi definere den bæredygtige pris, herunder sammenhæng mellem pris og ydelse.

Her er det værd at hæfte sig ved hvilke elementer, der har indflydelse på prisen. En række forhold vil kunne få prisen til at stige:



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

1. Ændrede rammebetingelser, herunder muligheden for at generere et afkast til ejeren
2. Tilgang af nye opgaver, som f.eks. finansiering af nye opgaver via taksten
3. Opnåelse og fastholdelse af det ønskede kvalitetsniveau (givet er vi er under niveau pt.)
4. Opnåelse og fastholdelse af det ønskede serviceniveau (givet er vi er under niveau pt.)
5. Ændring af prisstruktur – fast bidrag, trappemodell og det justerede betalings-princip

En række forhold vil kunne få prisen til at falde:

1. Løbende forbedringer
2. Etablering af en vinderkultur, herunder styrket projektledelse
3. Samarbejder
4. Out- eller insourcing

Når der tales om prisen, vil kunderne opleve, at de umiddelbart let kan afgøre, hvorvidt prisen stiger eller falder.

Det er i virkeligheden lidt mere vanskeligt, da der nemt kan være samtidig i forhold, som får prisen enten til at stige eller falde.

Eksempelvis vil effektiviseringer af vore faktiske driftsomkostninger FADO på 10 % på 4 år nemt kunne "spises" af et øget behov for fornyelse af vore aktiver i form af ledninger, anlæg og bygninger.

Derfor må vi definere hvordan vi vil måle på prisen – her kommer et indledende bud.

2.4 Faktiske driftsomkostninger eller FADO:

Med 2012 som basis vil en reduktion på FADO med 20 % betyde følgende:

Vand FADO kr. 13.932.121 Gevinsten udgør kr.2.786.424 årligt.

Spildevand FADO kr. 45.277.899 Gevinsten udgør kr.9.055.580 årligt.

2.5 Anlægsudgifter:

Her er opgaven mere vanskelig – 20 % besparelse på ydelser, som vi køber i et konkurrenceudsat marked, vil kræve væsentlige udviklinger af nye og billigere metoder. Her er et tæt samspil med leverandører, rådgivere og entreprenører vigtig.

Produktudvikling, øget egenproduktion og optimering af arbejdsgange og værktøjer skal balanceres op mod øget udlicitering, som f.eks. lange rammeaftaler med indbyggede gevinstoptimeringer.

Metodisk arbejde med udvikling af økonomiske nøgletal for bl.a. bassinkapaciteter og typiske ledningsstræk vil kunne bruges som et værktøj til at sikre høj udnyttelse af hver eneste anlægskrone.



Rapport

Strategi 2014-2020 - baggrund

Metodisk arbejde med restlevetider er et tilsvarende værktøj, som er anvendt gennem lang. Værktøjet forfines og udvikles ved udarbejdelsen af vores 40 års investeringsplan.