



Svendborg Vand

Strategiplan 2008 -2012

Forord

Nærværende dokument er den første strategiplan for selskaberne Svendborg Vand A/S og Svendborg Spildevand A/S, som i daglig tale under ét kaldes Svendborg Vand.

Strategiplanen er udarbejdet af selskabernes bestyrelse og direktion og tegner de overordnede rammer for virksomhedernes udvikling.

I forlængelse af strategiplanen vil der hvert år blive udarbejdet en virksomhedsplan for de aktiviteter der understøtter strategierne. Første gang dog for en to års periode 2008 og 2009.

Strategiplanen er vedtaget af bestyrelsen den 3. marts 2008.

Indledning og præsentation

Svendborg Vand er den daglige betegnelse for de to selskaber Svendborg Vand A/S og Svendborg Spildevand A/S. Opdelingen i to aktieselskaber skete med virkning fra 1. januar 2007, hvor forsyningsområdet blev udskilt fra Svendborg Kommune. De to selskaber er selvstændige juridiske enheder, som lever efter selskabsretlige regler (Aktieselskabsloven), og aktierne er alle ejet af Svendborg Kommune.

Svendborg Vands kerneydelser i dag

Inden for rammerne af gældende lovgivning leverer Svendborg Vand to kerneydelser til vore kunder:

- Indvinde, behandle og distribuere drikkevand, der til enhver tid overholder gældende kvalitetskrav.
- Transportere og rense spildevand, så gældende udlederkrav til enhver tid overholdes.

Svendborg Vand leverer drikkevand til ca. 37.000 kunder og modtager og behandler spildevand fra 58.000 kunder. For at levere disse ydelser råder virksomheden over et ledningsnet på over 1.100 km, som sammen med værdien af det øvrige produktionsapparat er opgjort til cirka 1,5 mia. kr.

Svendborg Vand har de seneste år gennemgået meget omfattende organisationsændringer. Først sammenlægningen af tre enheder i den tidligere Svendborg Kommune til Svendborg Vand, så kommunesammenlægningen med Gudme og Egebjerg Kommuner og senest omdannelsen til aktieselskaber.

Svendborg Vands organisation er derfor ny og gearet til at imødekomme de kommende års mangeartede udfordringer. Afsættet er en veltrimmet organisation med fagligt dygtige medarbejdere med tradition for udvikling og et teknisk anlæg i generel god kvalitet.

De kommende års udfordringer

Den danske vandsektor oplever i disse år store omvæltninger. Betingelserne for sektorens drift ændrer sig hastigt, og det stiller nye og større krav til virksomhedens evne til forandring:

- Lovgivningen fastlægger nye organisations- og regulatorprincipper.
- Kunderne har stigende forventninger til kvalitet og service.
- De miljømæssige krav til virksomheden øges.

Svendborg Vand skal imødekomme disse krav tillige med centralt fastsatte prislofter og effektiviseringskrav, lokalt fastsatte takststrategier og i øvrigt almindelige, forretningsmæssige rammer.

Vandsektorloven

Den 24. januar 2008 blev forslag til vandsektorlov sendt i høring. Forslaget er baseret på en regeringsaftale den 1. februar 2007 og omhandler en lang række

omfattende ændringer af såvel organisering som 'regulatorprincipper' i vandsektoren. Lovforslaget indeholder blandt andet:

- Krav om benchmarking, så de enkelte værkers ydelser kan sammenlignes.
- Anvendelse af årsregnskabsloven, det vil sige øget regnskabskrav.
- Udskillelse af vand og spildevandsaktiviteter i selskaber inden 1. januar 2010 (er sket i Svendborg).
- Opdeling af drifts og myndighedsopgaver.
- Anbefalinger om indførelse af miljø- og energiledelse.
- Åbenhed og gennemsigtighed.
- Ny statslig økonomisk regulering baseret på prisloft og effektiviseringskrav.
- Overskud skal blive i vandsektoren, altså hvile i sig selv.

Lovens effekt på den samlede vandsektor vil blive evalueret i 2012.

Lovforslaget forudsætter at vandsektorens værdier skal forblive i sektoren, det vil altså ikke være muligt at hente udbytte ud af sektoren, og det er derfor umiddelbart ikke attraktivt for private købere at overtage et vandselskab.

Hertil kommer indførelsen af regler om modregninger i kommunernes bloktilskud ved salg af kommunale aktiviteter, som indebærer at staten inddrager 40-60 % af salgsprovenuet ved salg.

Øvrige udfordringer

Udover disse omfattende ændringer står sektoren overfor en lang række økonomiske og miljømæssige udfordringer omkring anlæggenes udbygning

- Beskyttelse af grundvandet mod forurening.
- Kommende indsatsplaner.
- EU's reviderede drikkevandsdirektiv, som indebærer skærpede krav til drikkevandets kvalitet.
- EU's vandrammedirektiv og kommende vandplaner, som indebærer skærpede krav til forvaltning af vandressourcerne.
- Vedligeholdelse og fornyelse af kloaknettet og produktionsanlæggene generelt.
- Øgede kundekrav.
- Kloaksystemets tilpasning til klimaændringernes konsekvenser.
- Generationsskifte i et presset jobmarked.

Vandsektoren står således samlet over for de mest omfattende ændringer siden miljøreformen i 70'erne.

Ny strategi

Svendborg Vand er godt forberedt til mange af disse udfordringer, men hastigheden og dynamikken i forandringerne er voldsomme. Derfor er det ekstra vigtigt at have klare målsætninger for det videre arbejde og en god strategiplan for at leve op til målsætningerne.

Strategiplanen præges derfor af, at omverdenen ændrer sig så hurtigt, og at den udover at være rummelig og robust overfor de udfordringer, vi kan forudse, også skal kunne rumme de udfordringer, som vi kun kan ane men som endnu ikke er konkrete.

Svendborg Vands værdier

Helhed i opgaven

- Vi følger opgaverne til dørs.
- Vi viderebringer oplysningerne til rette vedkommende.
- Vi samarbejder med kommunale afdelinger.

Kunden i centrum

- Vi behandler kunden som vi gerne selv vil behandles.
- Vi tager os tid til at betjene kunderne.
- Vi har ansvaret for vores opgaver.

Læring og udvikling

- Vi vover—og lærer af vores fejl.
- Vi vil dele vores viden.
- Vi er åbne overfor nye tiltag og forandringer.
- Vi vil løbende uddannes.

Trivsel

- Vi taler godt sammen.
- Vi respekterer hinanden.
- Vi har et godt sammenhold.

Vi mener, at virksomheden får de bedste betingelser for at rumme og tilpasse sig fremtiden med en strategi, der finder balancen mellem det faste (strukturen) og det løse (værdierne).

Virksomheden har brug for tydelige ledelsesstrukturer og -systemer, men de skal samtidig være rummelige og fleksible. Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder sikres rummelighed til at handle inden for de rammer, strategien udstikker. Kun med medarbejdernes engagement og kreativitet kan virksomheden udvikles optimalt.

Svendborg Vands strategi må gerne opleves som et orienteringsløb. Strategiplanen formulerer målene og lægger planen, og medarbejderne kan korrigere kursen undervejs afhængig af hvilke udfordringer, terrænet byder på.

Værdierne

Svendborg Kommune gennemførte i forbindelse med kommunesammenlægningen en værdiproces, som også Svendborg Vand var en del af. Ifølge kommunens ejerstrategi skal kommunalt ejede selskaber afspejle kommunens visioner og værdier, som er sammenfattet som:

Helhed i opgaven.

Borgeren i centrum.

Læring og udvikling.

Trivsel.

Værdierne ligger i fin tråd med de værdier som Svendborg Vand er drevet efter de seneste år. Svendborg Vands medarbejdere og ledere har sat ord på værdiernes betydning for arbejdet i Svendborg Vand.

Ledelsessystemer

Svendborg Vand en lang tradition for at arbejde med strukturerede ledelsessystemer, hvor der stilles skarpt på registreringer og målstyring. Kombinationen af værdibaseret ledelse og struktureret ledelsessystemer udgør en god balance for udvikling af virksomheden og levering af sikker drift døgnet rundt, året rundt – eller 24 timer/7 dage/365 dage.

Svendborg Kommunes ejerstrategi

Svendborg Kommune har i sin ejerstrategi forholdt sig til forventninger og styringsmæssige relationer til kommunalt ejede selskaber. Selskaberne er udover kommunens generelle visioner og værdier endvidere forpligtet af følgende strategier vedrørende:

- Takstpolitik.
- Strategi for effektiviseringer.
- Strategi for miljørigtighed, herunder arbejdsmiljø.

Svendborg Vands overordnede målsætning

Svendborg Vands overordnede målsætning: *"Vi vil sikre vores kunder en økonomisk, bæredygtig og sikker levering af drikkevand, transport og behandling af spildevand."*

Målsætningens nøgleord kan uddybes på følgende måde.

- Med 'kunden' mener vi enhver, som trækker på vores ydelser, og det er naturligt for en servicevirksomhed at sætte kunden i centrum.
- Med 'økonomisk' mener vi, at løsningerne skal være rationelle, langsigtede og omkostningsbevidste, så kunderne betaler den lavest mulige pris uden at give afkald på forsyningssikkerhed, miljø og kvalitet.
- Med 'bæredygtig' mener vi, at der konstant skal fokuseres på at minimere både de ydre og de indre miljøpåvirkninger af virksomhedens drift.
- Med 'sikker' mener vi, at vores ydelser skal være konstant og leveres døgnet rundt, året rundt - '24/7/365'.

Vi vil desuden være en foregangsforlystning. Det betyder, at vi vil være et forbillede lokalt og nationalt, og vi vil påvirke udviklingen i branchen. At løfte sådan en ekstern udfordring er internt at fastholde et højt ambitionsniveau for virksomheden til glæde for kunder og ejer.

Mål og strategier

Svendborg Vand arbejder efter nedenstående mål og strategier.

• **Vi vil sikre en jævn takstudvikling**

Takstudviklingen skal som hovedregel følge normal pris- og lønudvikling, og kun fraviges ved ekstraordinære myndighedskrav.

Når der fra statslig side indføres prisloft begrænser det muligheden for takststigninger. Jævn takstudvikling er en stor udfordring, når selskabet samtidig skal vedligeholde selskabets aktiver på ca. 1,5 mia. kr., skal klare udefra kommende opgaver og skal indhente et efterslæb i nogle af de tekniske anlæg.

• **Vi vil drive en effektiv vandvirksomhed**

Succeskriteriet er at være blandt den bedste fjerdedel af de af landets forsyningsselskaber, som vi med rimelighed kan sammenlignes med i størrelse og karakter. Målemetoden er benchmarking målt på driftsomkostninger, forsyningsikkerhed, miljø, kvalitet og kundeservice.

Vi skal investere, hvor det kan betale sig. Driften af nogle af de tekniske anlæg i kan med fordel optimeres, men generelt skal der holdes fokus på effektiviseringer af de interne processer og udføres løbende forbedringer. Meget er opnået gennem de seneste år, men vi kan altid gøre tingene lidt bedre og lidt smartere.

Vi skal fremme synergier og rationaliseringer gennem strategiske samarbejder og fusioner med eksterne partnere. De største gevinster findes i samarbejder med selskaber med samme ydelser, hvor både administrative og faglige kompetencer kan udnyttes.

I øvrigt skal muligheden for at supplere med sideordnede aktiviteter og markeder følges tæt.

• **Vi tager vare på miljøet og sundhed**

Vi ønsker at kunderne identificerer os med høj miljø- og sundhedsbevidsthed, og ikke kun som et image men i form af dokumentation.

Vi vil derfor konkretisere vores miljøprofil ved at gennemføre certificering af relevante områder af selskabets drift, så vi løbende kan måle og dokumentere vores handlinger på området.

Det skal ske ved at certificere eller normsætte virksomhedens

- miljøhåndtering, det vil sige energiforbrug, brug af kemikalier mv.,
- grønne regnskaber
- sundhedsprofil, det vil sige medarbejdernes arbejdsmiljø og
- dokumentation af drikkevandskvalitet.

• **Vi vil være en god og eftertragtet arbejdsplads**

Vi vil være en arbejdsplads, som kan fastholde og rekruttere de bedste medarbejdere i branchen. Deres engagement, forandringsparathed og kreativitet er den vigtigste faktor i sikringen af Svendborg Vands fortsatte udvikling.

Inden for de næste fem år skal der rekrutteres forholdsvis mange, nye medarbejdere til erstatning for de, der går på pension. Med små årgange og et presset jobmarked er det en stor udfordring for selskabet at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.

Vi vil derfor løbende fokusere på og undersøge medarbejdernes faglige og personlige udvikling, og vi vil fortsat udvikle samarbejde i teams, styrke medarbejdernes kompetencer og øge den enkelte medarbejders ansvar og råderum.

Fra strategi til handling

Svendborg vand vil hvert år udarbejde en virksomhedsplan for aktiviteter der understøtter strategierne. Første gang dog for en to års periode (2008/2009).