

## Konklusioner på Næstved Varmeværks bestyrelses drøftelser af strategi 2016 på Næstved Varmeværks strategiseminar 8.-9. januar 2016 i Karrebæksminde

Udgangspunktet for diskussion og konklusioner var:

- Status på gennemførelsen af strategi 2015<sup>1</sup>
- Udredningen af Næstved Varmeværks langsigtede "sundhed"<sup>2</sup>

### Strategiplan 2015

Langt de fleste mål var blevet indfriet eller ved at blive indfriet, idet det dog særligt bemærkedes, at:

- NVV forventede at blive blandt den billigste tredjedel af varmeværker i 2016
- Der endnu ikke var indgået en ny varmeleveringsaftale med AffaldPlus, men at parterne kommer tættere og tættere på hinanden, samt at der nu var indlagt et prisloft på 75 kr./GJ, hvilket dog var lavere end den afregningspris, AffaldPlus havde præsenteret for NVV, og lavere end den NVV havde budgetteret med
- Indføringsstikket i Birkehegnet kan fungere, indtil der er fuld tilslutning i Dyssegårdsparken
- Der ikke havde været tilstrækkelig tilslutning på Holbergsvej til at etablere et nyt ledningsnet
- Der indtil videre ikke var gjort yderligere i relation til et projekt for køling af drikkevand, idet dette er et projekt i NK Forsyning
- Der havde været nogle problemer med eksterne håndværkere i forbindelse med udskiftning af målerpark og –system, men at problemerne nu var løst
- NVV havde besluttet ikke at ville styre, drive og deltage i projektet under Symbiose Sjælland om opsamling af varme fra kølere i dagligvareforretninger
- De gennemførte initiativer til forbedring af samarbejdet i administrationsafdelingen havde virket efter hensigten
- Tilbuddet om gratis fjernvarmeeftersyn for de 50 dårligste "afkølere" ikke var kommet i gang endnu
- 80 pct. dokumenter mv. nu var lagt ind i det ny journalsystem, hvilket har indebåret ændringer i arbejdsrutiner og -vaner, hvorfor implementeringen ikke er gået helt så hurtigt som ønsket
- Der vurderes at være en fornuftig sammenhæng mellem ressourceindats og økonomi i samarbejdet med Fuglebjerg Fjernvarme, ligesom der på årlige evalueringsmøde med Fuglebjerg Fjernvarme er enighed om at fortsætte samarbejdet

### Sundhedstcheck'et

Elgaard Partners' havde sammenfattet konklusionen på "sundhedscheck'et" således:

1. Frustration og mangel på fælles fremtidsbillede efter afslaget på flisværket

<sup>1</sup> Næstved Varmeværk: Strategiplan 2015. Godkendt 2015-03-24

<sup>2</sup> Rapport om Næstved Varmeværk A.m.b.A.s langsigtede "sundhed" 31.12.2015

2. Ledelsesmiljø og -stil er et godt grundlag for udvikling af ny vision og strategi
3. Høj motivation og vilje til udvikling igennem hele organisationen
4. Høj eksekveringsevne
5. Uudnyttede interne optimeringspotentialer
6. Mangel på samarbejde med AffaldPlus (eller manglende kontrol over produktion)
7. Mangel på en person i "formandslære"
8. Ikke tilstrækkeligt godt samarbejde med Næstved Kommune
9. Driftsafdelingen føler afstand til ledelsesmæssige beslutninger og prioriteringer
10. Uheldigt at personalet er splittet på to lokationer med to kulturer – er der taget hånd om
11. Pladsmangel – er der taget hånd om
12. Meget travlt personale
13. Da fremtidsbilledet ikke er kendt, kendes kompetence- og personalebehov ikke

Konklusionerne var udmøntet i følgende anbefalinger med tilhørende beslutninger efter bestyrelsens behandling:

	Anbefaling	Beslutning
1.	Udvikl en ny vision	Besluttet – jf. nedenfor
2.	Omsæt visionen i en strategiplan	Besluttet – administrationen fremlægger et forslag til indfrielse af den ny vision for bestyrelsen
3.	Få en i "formandslære"	Lindy giver en melding senest 2 år, før han ønsker at gå af. Bestyrelsen forpligter sig til – før Lindys sidste formandsperiodes udløb – at finde et forslag til en egnet formandskandidat
4.	Forbedr relationerne til AffaldPlus (eller kom fri af det tvungne leverandørforhold)	Forbedring af relationerne er i gang
5.	Forstærk bestræbelserne på intern optimering (indkøb, processer, materialer)	Fortsættes. Anbefalingen præsenteres for personalet på personalets strategidag 21. januar med henblik på at iværksætte konkrete initiativer
6.	Knyt driftsafdelingen tættere på de ledelsesmæssige beslutninger	Præsenteres for personalets strategidag 21. januar med henblik på at iværksætte konkrete initiativer – udover det allerede iværksatte til en fælles lokation
7.	Vurdér behovet for at formalisere reglerne for adfærd	Der vurderes ikke at være behov for nedskrevne regler, men for en fortsat stærk opmærksomhed herpå i bestyrelse og blandt de ansatte, hvilket bl.a. udmøntes i en fortsættelse af den værdibaserede ledelse såvel i bestyrelsen som over for de ansatte
8.	Fortsæt med: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Relationsudviklingen, lobbyvirksomheden og presseaktiviteterne</li> <li>b. Kundeorienteringen</li> <li>c. Den eksterne orientering</li> <li>d. Ledelsesstilen</li> <li>e. Den klare struktur og rollefordeling</li> <li>f. Skaf mere plads og saml personalet på én lokation (klar ultimo 2017)</li> </ol>	Enighed herom, herunder at: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsætte benchmarking med andre med henblik på at levere så billig varme som muligt</li> <li>• Fortsætte med at rationalisere, effektivisere og optimere mest muligt uden at gå på kompromis med kvalitet og forsyningssikkerhed</li> <li>• I næste kundetilfredshedsundersøgelse at spørge om kunders vurdering af NVVs jubilæumsskrift og NVVs reklamer på stadion mv. (ses de, er de OK osv.?)</li> <li>• Fortsætte med at udvikle kommunikationskompetencerne, som tilsyneladende er dem, der halter</li> <li>• Fortsætte med at vurdere, om NVVs organisation og kompetencer fortsat matcher fremtidens behov</li> </ul>

## Visionen

Visionen blev besluttet tilpasset, idet den hidtidige formulering om at:

"Tilbyde en varmeløsning, der er mere konkurrencedygtig end nogen anden alternativer i Næstved by"

blev erstattet af:

”Tilbyde en varmeløsning, der er mere konkurrencedygtig end nogen anden alternativer i Næstved”.

Visionen er herefter:

Næstved Varmeværk vil være den enkelte borgers og den enkelte virksomheds foretrukne leverandør af varme

ved at:

- Tilbyde en varmeløsning, der er mere konkurrencedygtig end nogen anden alternativer i Næstved by
- Udvikle nye og mere miljørigtige og effektive former for produktion, distribution og forsyningsikkerhed
- Være kendt som en attraktiv arbejdsplads med gode muligheder for kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder, og som kan tiltrække kvalificerede medarbejdere
- Være kendt som en serviceminded, troværdig, udviklingsorienteret og miljørigtig virksomhed

Videre blev det besluttet at iværksætte følgende handlinger i 2016:

- Udvikle samarbejdet med andre værker
- Udvikle samarbejde med AffaldPlus
- Udvikle varme produceret på varmepumper
- Undersøge og deltage i forskning og eksperimenter om forsøg på levering af varme til ”olielandsbyer” gennem varmepumper
- Indlede et samarbejde med universitets- og forskningsmiljøer som fx Syddansk Universitet om udvikling af varme produceret ved større varmepumper samt koldvandstransport

5. februar 2016

Ove Höilund