

Næstved Varmeværk A.m.b.a.

Strategiplan

2012

"Afgørende for, om du når dine mål, er ikke vindens luner - men måden, du selv sætter dine sejl på"

Kinesisk ordsprog



Indledning

For at synliggøre varmeværkets aktiviteter og skabe enighed blandt den nye bestyrelse og direktion om udviklingen af Næstved Varmeværk har bestyrelsen i januar måned 2012 udarbejdet en strategi for det kommende år.

Det er ny måde at arbejde med selskabets udviklingstiltag, som ikke er færdigudviklet. Derfor vil der i den kommende tid være rig lejlighed for alle interessenter (bestyrelse, daglig ledelse og medarbejdere) til at komme med input til metode, indhold og form af strategiplanen.

Der findes mange måder hvorpå virksomheden kan organisere strategiarbejdet, herunder niveauinddeling af ansvarsområder. Vi vil forsøge en organisering der er simpel og tilpasset en lille organisation, således at strategiarbejder ikke bliver "en klods om benet", men et stærk styringsværktøj for virksomhedens udviklingstiltag, som alle i organisationen kan forholde sig til.

Det er vigtigt, at alle i organisationen føler ejerskab af planen, hvorfor både bestyrelse, daglige ledelse og medarbejder får lejlighed til at komme med bidrag til den samlede strategiplan.

Det skal præciseres, at strategiplanen "kun" indeholder virksomhedens udviklingsplaner. Udover at virksomheden skal udvikle sig skal der fortsat udføres en lang række dagligdags ting, som i første omgang ikke berøres af strategiplanen. Det vurderes, at virksomhedens samlede ressourcer fordeles på udvikling og daglig drift med henholdsvis 20 og 80 procent.

Formål

Men hvad er egentlig formålet med en strategi? Strategien skal beskrive hvilke veje organisationen skal følge for at nå visionen. Strategier indeholder formuleringer af kort- og langsigtede mål og arbejdsmetoder. I praksis er det virksomhedens "skaktræk" for at kunne drive en given organisation.

Formålet er derfor, at strategien skal medvirke til at organisationen opnår dens formål. Organisationens formål vil være, at maksimere værdiskabelsen for ejerne af virksomheden.

Strategi er ligeledes et prioriteringsværktøj. En strategi fortæller hvilke emner en organisation skal fokusere på. Underforstået betyder det også hvilke udviklingstiltag, der IKKE skal fokuseres på.

Kravet til ledelsen om : konstant at overvåge, reagere på afvigelser i forhold til det valgte, revurdere eller opstille nye scenarier, træffe beslutninger, fortsætte eller iværksætte samt løbende følge op, medfører at strategiarbejde er en uendelig proces.



En veltilrettelagt strategi har derfor følgende effekter :

- skaber værdi for andelshaverne
- angiver retningen og hvilke veje der skal benyttes af organisationen
- fokuserer på indsatserne
- giver en fælles referenceramme for bestyrelse, direktion og medarbejdere (konsistens i alle organisationslag.)
- imødegår kriser før de opstår
- imødekommer krav fra interessenter samt symboliserer god og fremadrettet ledelse
- motiverer medarbejdere til at udvikle deres egen virksomhed og arbejdssituation

Tidsplan og ansvar

Som nævnt er strategi en uendelig proces som skal passes, plejes og følges på. For at sikre denne proces skal strategiplanen følge denne tidsplan:

- Januar - Bestyrelsen vedtager en overordnet vision og mål
- Februar – Ledelse og medarbejdere udarbejder mål med tilhørende handlingsplaner for den enkelte afdeling
- Marts til Januar - der sker en løbende opfølgning på handlingsplanerne. Opfølgning sker på følgende niveauer:
 - Bestyrelsesmøder
 - Ledelsesmøder
 - Morgen- og personalemøde

Ved hver enkelt handlingsplan er der påført en ansvarlig person, som skal sikre fremdriften i handlingsplanen samt rapporterer til den nærmeste overordnet.

Inden bestyrelsens strategidag i januar udarbejder direktøren en samlede rapportering til bestyrelsen.



Niveauinddeling

Strategiplan består af følgende niveauer:

1. Vision
2. Formål
3. Mål inden for 5 år
4. Mål inden for 1 år
5. Handlingsplan

Det er bestyrelsen der fastlægger niveau 1 til 3. Indenfor rammerne på niveau 1 til 3 fastlægger bestyrelse, direktør og medarbejderne i samarbejde konkret mål der ønskes fremmet det kommende år.

Handlingsplan udarbejdes af direktør eller afdelingslederen.

Handlingsplaner der ikke kan holdes indenfor det vedtagne budget forelægges til bestyrelsens godkendelse.



Vision

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

Det vil ske ved at:

- tilbyde en varmeløsning, der er mere konkurrencedygtig end nogen alternativer i Næstved by
- Produktion baseret på forskellige brændselstyper
- Køb fra konkurrencedygtige underleverandører
- Konstant at udvikle nye og mere miljørigtige og effektive former for produktion, forsyning og distribution

Formål og mål fastlagt af bestyrelsen

Formål (med udgangspunkt i visionen)	Mål inden for 1 år	Mål inden for 5 år
At tilbyde en varmeløsning, der er mere konkurrencedygtig end nogen alternativer i Næstved by 1.1 Etablering af egne produktionsfaciliteter 1.2 Nye kunder 1.3 Ny aftale med Affaldplus 1.4 Markedsføring/imageudvikling 1.5 Billig fjernvarme 1.6 Udvidelse af leveringsgrænsen	1.1 Værk og udvidelse af fjernvarmeområde projekteret 1.2 ... 1.3 ... 1.4 a) Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelse blandt eksisterende kunder b) Konstateret gennemført salg fremstød og presseomtale 1.5 ... 1.6 Etableret tilbud om udvidet serviceordning og salg af konkurrencedygtig unit	1.1 Værk opført og idriftsat inden 2015 1.2 50% tilslutning i nye områder 1.3 Aftale om billigere leverancer af varme baseret på affald 1.4 Tilfredshedsprocent på mindst 90 blandt alle kunder 1.5 Blandt den billigste tredjedel af fjernvarmeværker i Danmark 1.6...
Produktion baseret på forskellige brændselstyper 2.1 Jf. 1.1	2.	
Køb fra konkurrencedygtige underleverandører 3.1 Jf. 1.3.	3.	
Konstant at udvikle nye og mere miljørigtige og effektive former for produktion, forsyning og distribution 4.1 Etablering af miljøcenter 4.2 Kompetenceudvikling i NV	4.1 Samarbejdsforum med relevante aktører på energi- og miljøområdet er etableret 4.2 Kompetenceudvikling	4.1 Center for forskning og udvikling inden for bæredygtig energi og miljø er etableret 4.2 Fortsat
NVs arbejde og relationer 5.1 Udvikling af bestyrelse og ledelse 5.2 Kontakt med nøglepersoner 5.3 Lobbyisme og presseomtale	5.1 Afholdes årlig bestyrelseskonference 5.2 Etableret relevante kontakter 5.3 4 positive presseomtaler	5.1 ... 5.2 Videreudvikling af kontakter



Mål fastlagt af administrationen

Formål (med udgangspunkt i visionen)	Mål inden for 1 år
1. At tilbyde en varmeløsning, der er mere konkurrencedygtig end nogen alternativer i Næstved by 1.1 Etablering af egne produktionsfaciliteter 1.2 Nye kunder 1.3 Ny aftale med Affaldplus 1.4 Markedsføring/imageudvikling 1.5 Billig fjernvarme 1.6 Udvidelse af leveringsgrænsen	1.1. ... 1.2. ... 1.3. 1.4. ... 1.5. ... 1.6. ..
2 Produktion baseret på forskellige brændselstyper 2.1. Jf. 1.1	2.
3. Køb fra konkurrencedygtige underleverandører 3.1. Jf. 1.3.	
4. Konstant at udvikle nye og mere miljørigtige og effektive former for produktion, forsyning og distribution 4.1. Etablering af miljøcenter 4.2. Kompetenceudvikling i NV	4.1. ... 4.2. ...
5. NVs arbejde og relationer 5.1 Udvikling af bestyrelse og ledelse 5.2 Kontakt med nøglepersoner 5.3 Lobbyisme og presseomtale	5.1. ... 5.2. ... 5.3. ...



Samlet oversigt over handlingsplaner

Nr.	Nr.	Mål	Fastsat af:	Ansvarlig
1	1.1	Værk og fjernvarmeområde projekteret	Bestyrelsen	Direktør
2	1.4	Gennemførelse af tilfredsundersøgelse blandt eksisterende kunder	Bestyrelsen	Direktør
3	1.4	Konstateret gennemført salg fremstød og presseomtale	Bestyrelsen	Direktør
4	1.6	Etableret tilbud om udvidet serviceordning og salg af konkurrence-dygtige units	Bestyrelsen	Direktør
5	4.1	Samarbejdsforum med relevante aktører på energi- og miljøområdet er etableret	Bestyrelsen	Direktør
6	4.2	Kompetenceudvikling	Bestyrelsen	Direktør
7	5.1	Afholdelse af årlig bestyrelseskonference	Bestyrelsen	Formand
8	5.2	Etableret relevante kontakter	Bestyrelsen	Formand/ direktør
9	5.3	4 positive pressemeddelelser	Bestyrelsen	Formand