

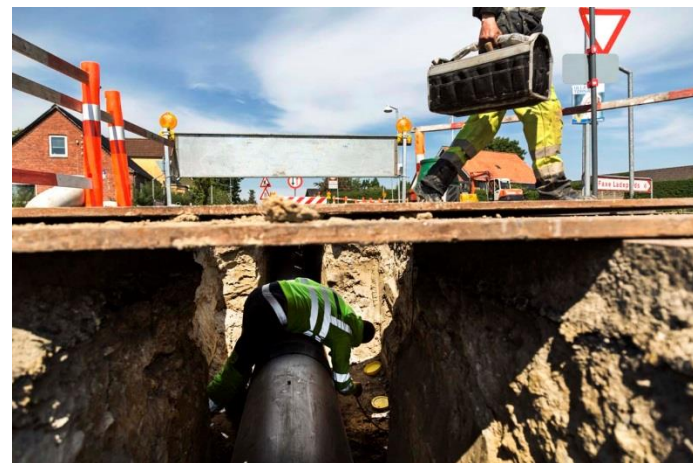


Strukturering og koordinering af de politiske og administrative kanaler i en sektorkonsolidering

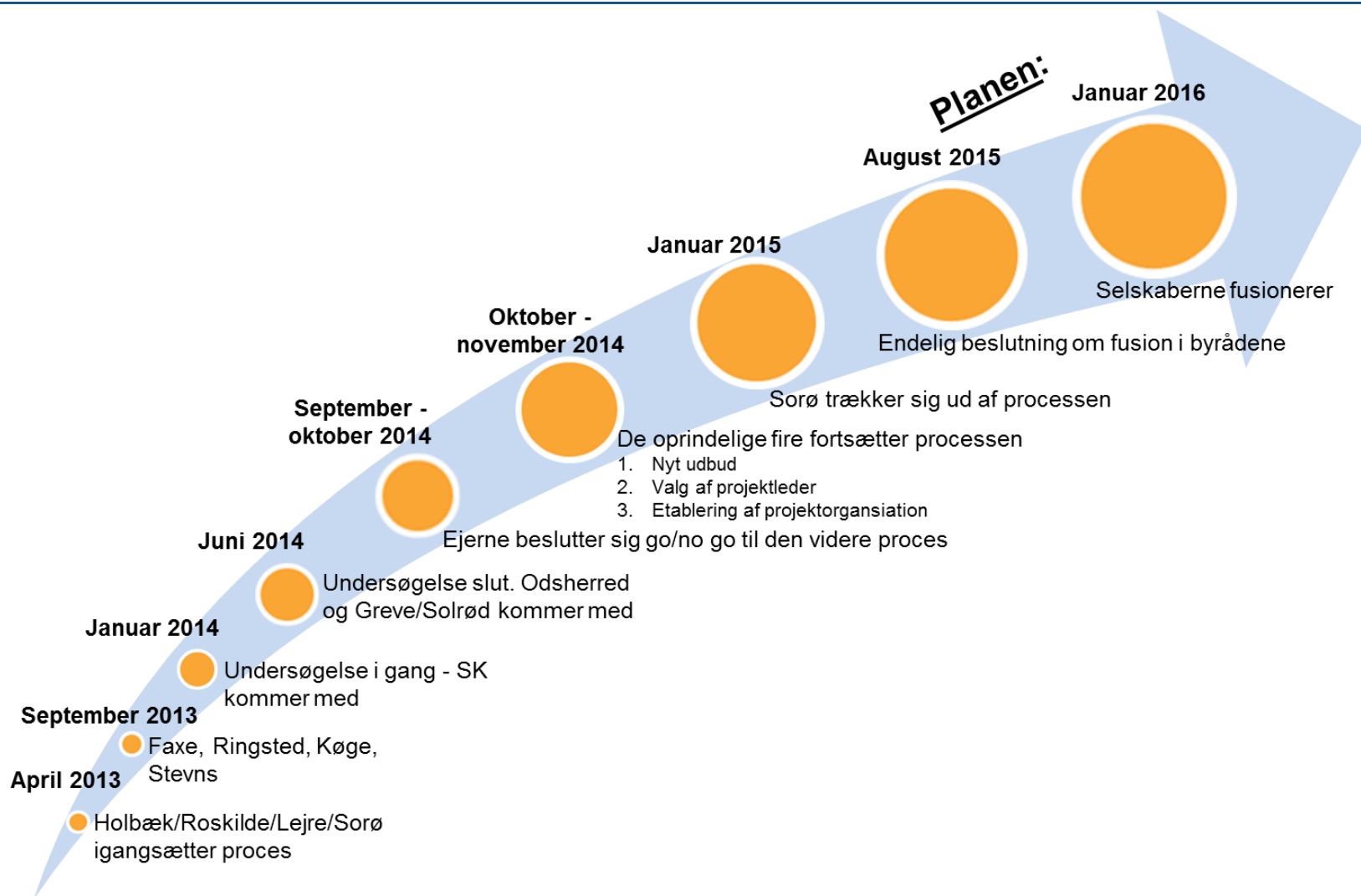
v/Susan Münster, administrerende direktør
Bestyrelsens Værdiskabende samarbejde,
Årets konference for Offentlige Bestyrelser 2015

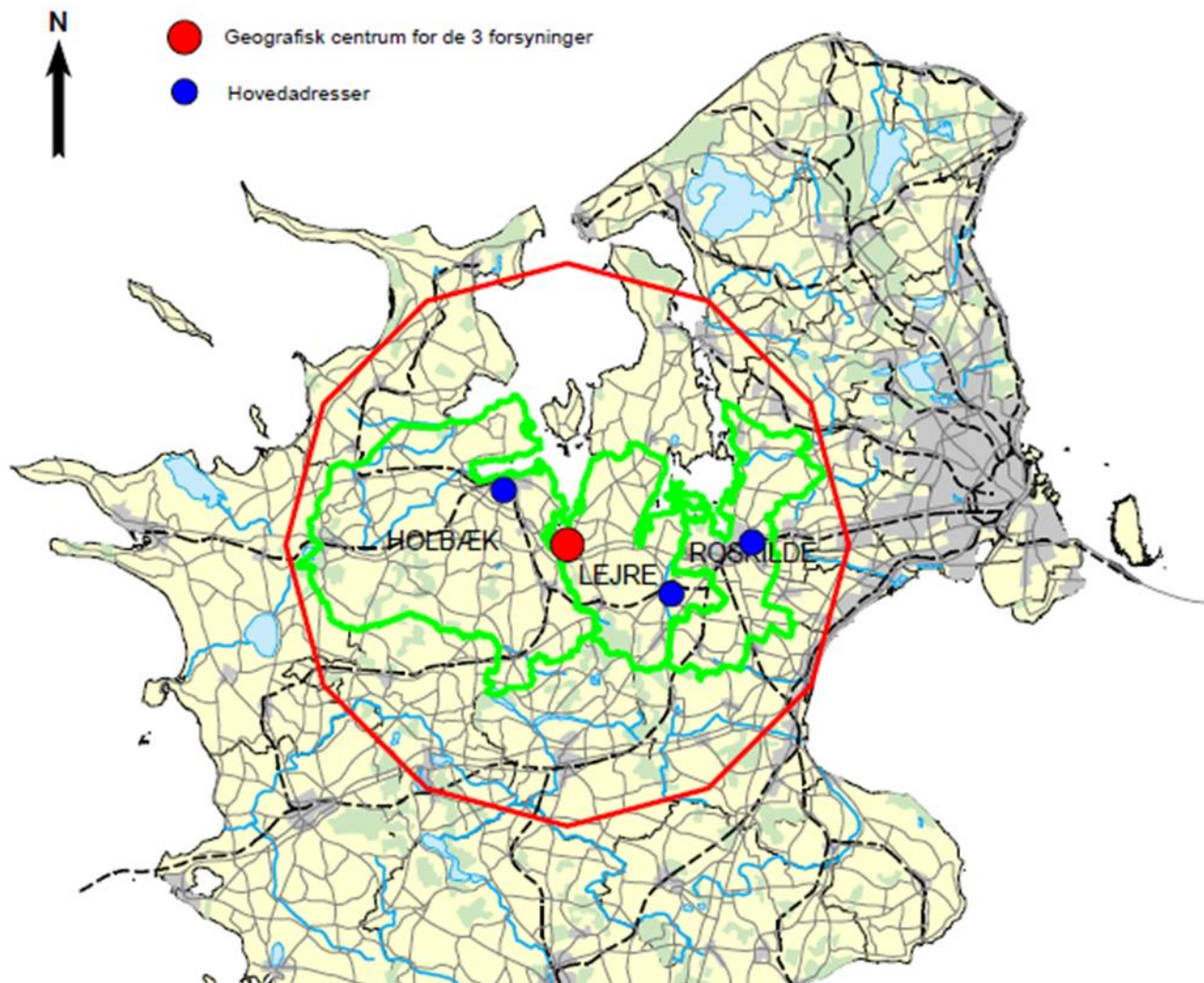
Indhold

- Forløbet
- Hvem har været med og til hvad
- Arbejdet med processen og organisering
- Rolle- og opgaveskift undervejs
- Læring



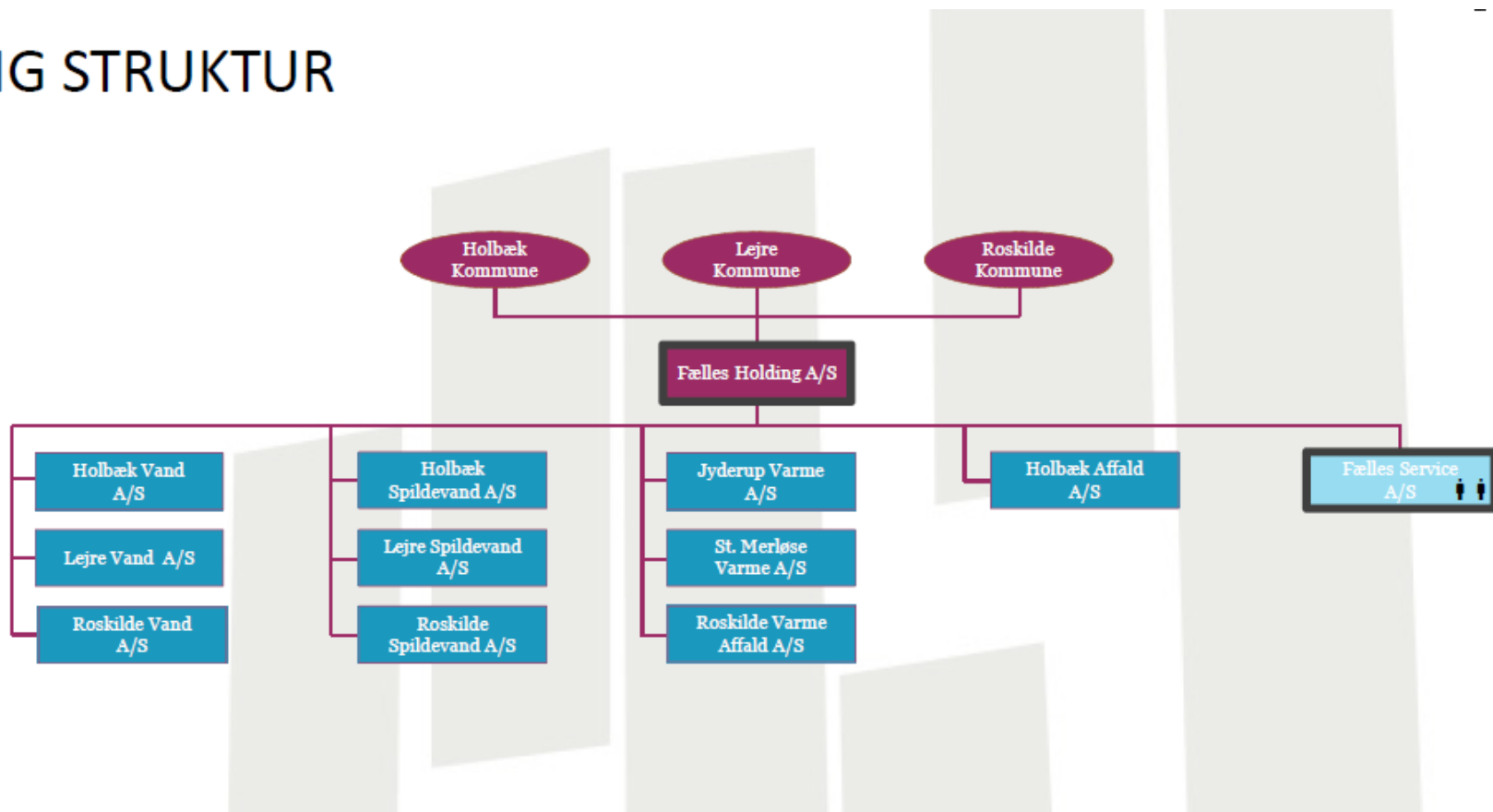
Undersøgelsesforløbet





Selskabsorganisering efter Holding-modellen

ENDELIG STRUKTUR



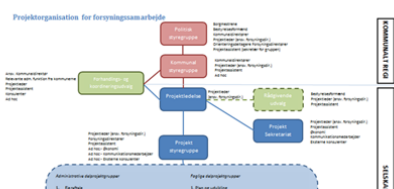
Projektstyring

Projektbeskrivelse

HOLBÆK
forsyning

Projektbeskrivelse

Fusionsprojekt

Emne	Beskrivelse
Projektejer	Holbæk, Lejre, Roskilde og Sorø kommuner,
Projektleder	Susan Münster
Projektorganisation (jf. bilag)	

Vigtighed af løbende risikovurdering

Sandsynlighed	5 - Meget sandsynligt	4 - Sandsynligt	3 - Muligt	2 - Sjældent	1 - Usandsynligt
5 - Meget sandsynligt	Meget sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Meget sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Meget sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Meget sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Meget sandsynligt, at projektsucces er meget lav.
4 - Sandsynligt	Sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Sandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Sandsynligt, at projektsucces er meget lav.
3 - Muligt	Muligt, at projektsucces er meget lav.	Muligt, at projektsucces er meget lav.	Muligt, at projektsucces er meget lav.	Muligt, at projektsucces er meget lav.	Muligt, at projektsucces er meget lav.
2 - Sjældent	Sjældent, at projektsucces er meget lav.	Sjældent, at projektsucces er meget lav.	Sjældent, at projektsucces er meget lav.	Sjældent, at projektsucces er meget lav.	Sjældent, at projektsucces er meget lav.
1 - Usandsynligt	Usandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Usandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Usandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Usandsynligt, at projektsucces er meget lav.	Usandsynligt, at projektsucces er meget lav.
	1 - Lav	2 - Medium	3 - Høj	4 - Meget høj	5 - Kritisk
	Konsekvens				

Interessenthåndtering

Interessentanalyse for projektet

Nr.	Interessenter	Holdning	Vigtighed	Opgaver	Ansvar for håndtering
Primære interessenter					
1	Borgmestre	5	5	1. Hjælper med at få de gode historier 2. Holdes løbende orienteret	Susan Münster (PL) Kommunaldirektørerne (KSG)
2	Bestyrelsesformænd	4	4	1. Holdes løbende orienteret	Susan Münster (PL) Den enkelte forsyningsdirektør
3	Kommunaldirektører	5	5	1. Holdes indgående involveret, blandt andet i forhold til ejerfordeling/ejerftale 2. Hjælper med at få de gode historier 3. Mødemateriale (dagsorden, indstillinger mv.)	Susan Münster (PL) Rikke Saltøft (PA)
4	Forsyningsdirektører	4	5	1. Skabe ejerskab i egen organisation 2. Intern kommunikation i eget forsyningselskab 3. Bistå med koordinering af processen	Susan Münster (PL)

Fokus på kommunikation

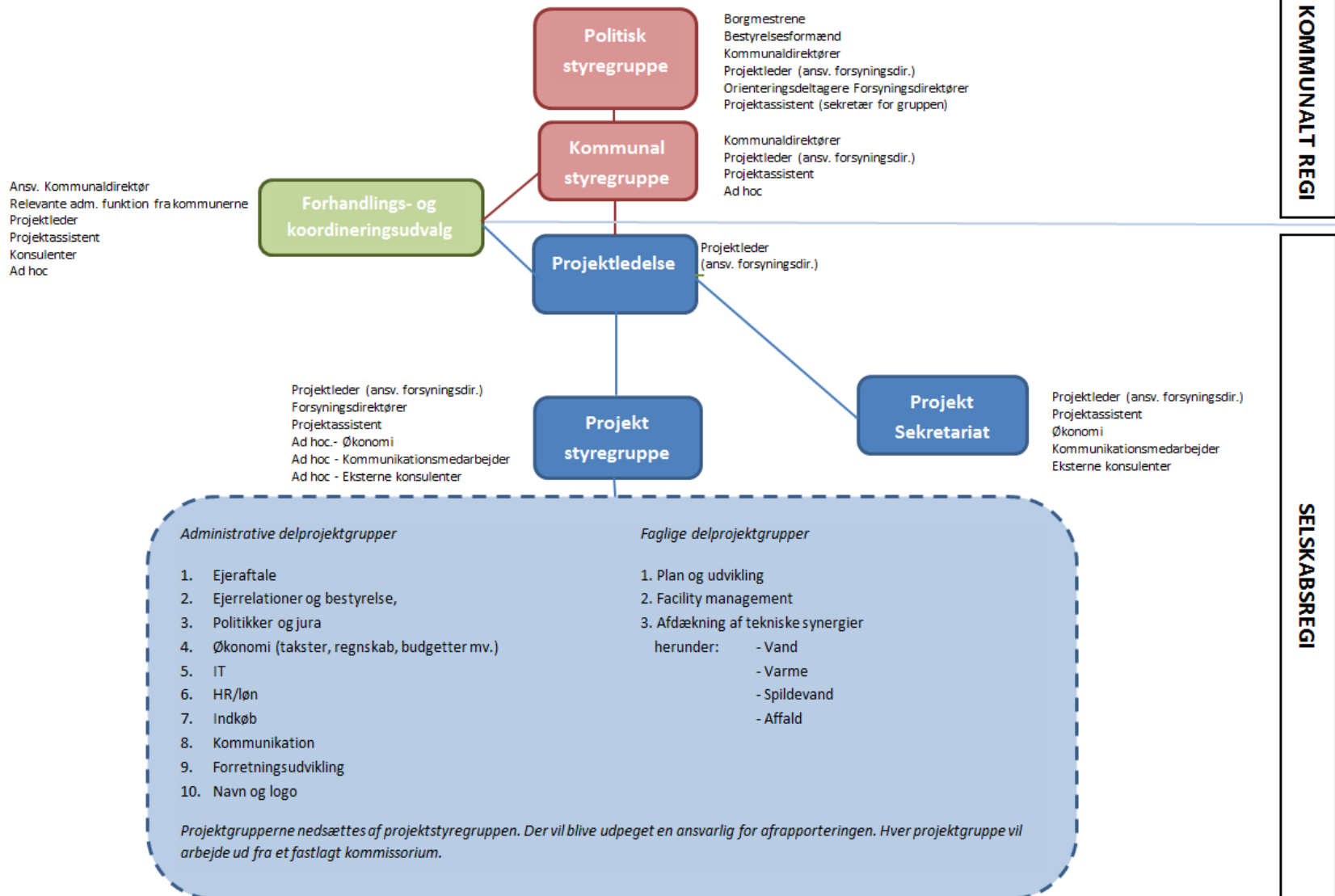


Faseoverblik - Forsyningssamarbejde

	Fase I Opstart (2014-februar 2015)	Fase II Planlægning (januar-juni 2015)	Fase III Beslutning (juni-december 2015)	Fase IV Forberedelse (august-januar 2015)	Fase V Realisering (2016)
Milepæle	Foranalyse Principbeslutning (om at sætte projektet i værk) Valg af konsulenter Udarbejdelse af kommunikationsplan	Fastlæggelse af endelig model for fusion Afklaring af juridiske forhold, herunder modelafklaring med myndighederne Udarbejdelse af ejeraftale, vedtægter og forretningsorden til holding- og serviceselskabet Due diligence Politisk orientering om principper i ejeraftale Start vision- og strategiproces Opstart af fusionsgodkendelse hos konkurrencestyrelsen Opstart skattemæssige forhold Opstart delprojektgrupper: - IT-forhold, - Medarbejderforhold, - Indkøb	Fusionsgodkendelse Udarbejdelse af vedtægter til forsyningsselskaberne Endelig beslutning (ejeraftale, vedtægter og stiftelse) Etablering af interim-bestyrelse Beslutning vision og strategi Fastlæggelse af organisationsprincipper, valg af ledelse og placering af medarbejdere Afklaring af kriterier for domicil	Stiftelsesdokumenter Underskiftsindsamling for selskabsretlige dokumenter Ekstraordinær generalforsamlinger i de eksisterende selskaber Forberede overgang fra interim-bestyrelse til bestyrelse Bestyrelsesmøde (valg af direktion) Meddelelse til SKAT Forberede økonomisk dag 1-parathed Fælles arbejdsgange Delprojektgrupper Navn, logo, design og kommunikation	Fusion Konstituerende bestyrelsesmøde i holding- og serviceselskabet Ekstraordinære bestyrelsesmøder i forsyningsselskaber Realisering af resultatkrav Strategiproces (bestyrelse) Organisation og integration af opgaveløsning Delprojektgrupper overgår til drift Kommunikation
Beslutninger		Kommunalbestyrelse Kommunal styregruppe Projektstyregruppe		(Interim) bestyrelsen Direktion	Bestyrelse Direktion

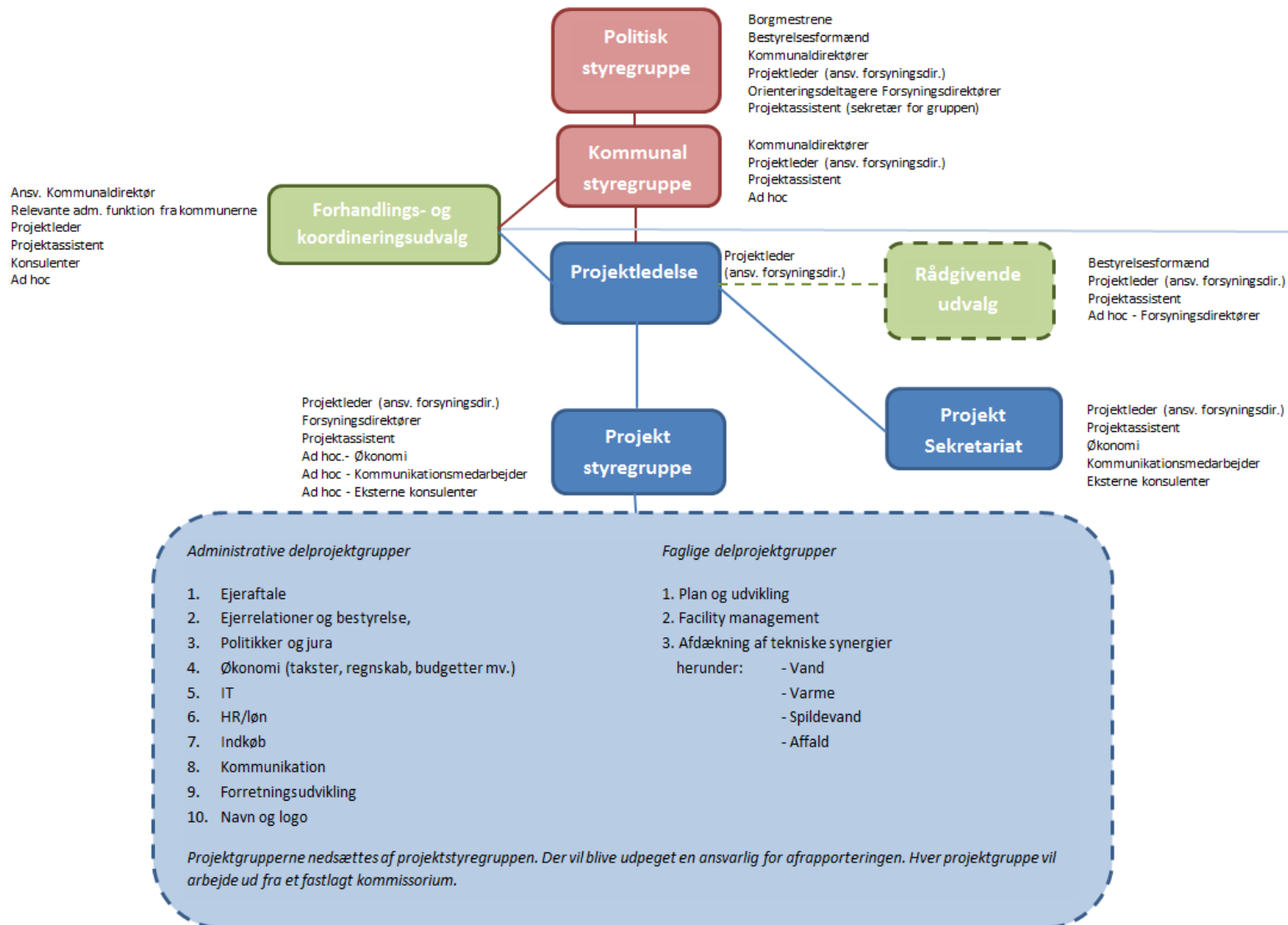
Projektorganisationen

Projektorganisation for forsyningssamarbejde



Projektorganisationen

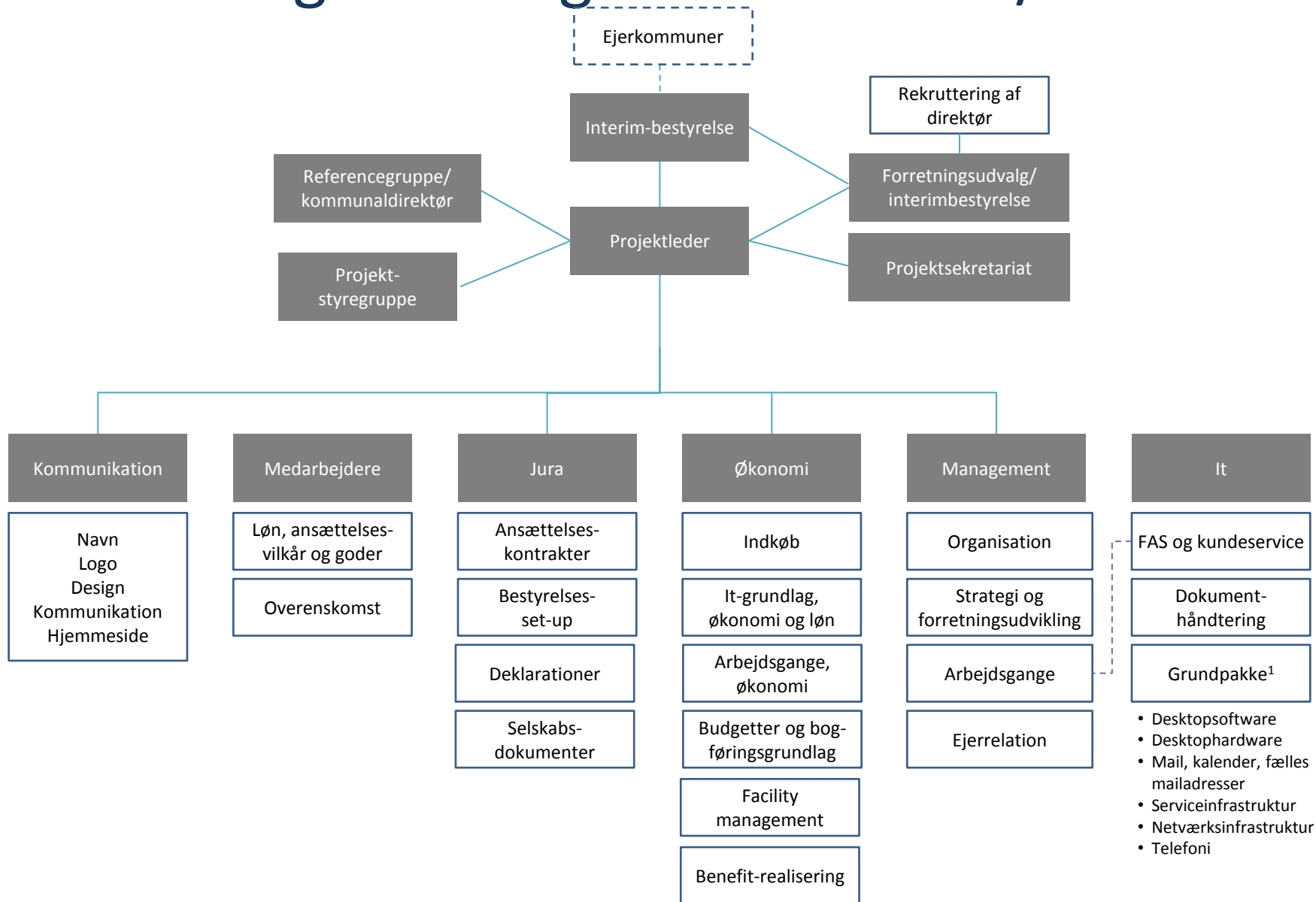
Projektorganisation for forsyningssamarbejde



KOMMUNALT REGI

SELSKABSREGI

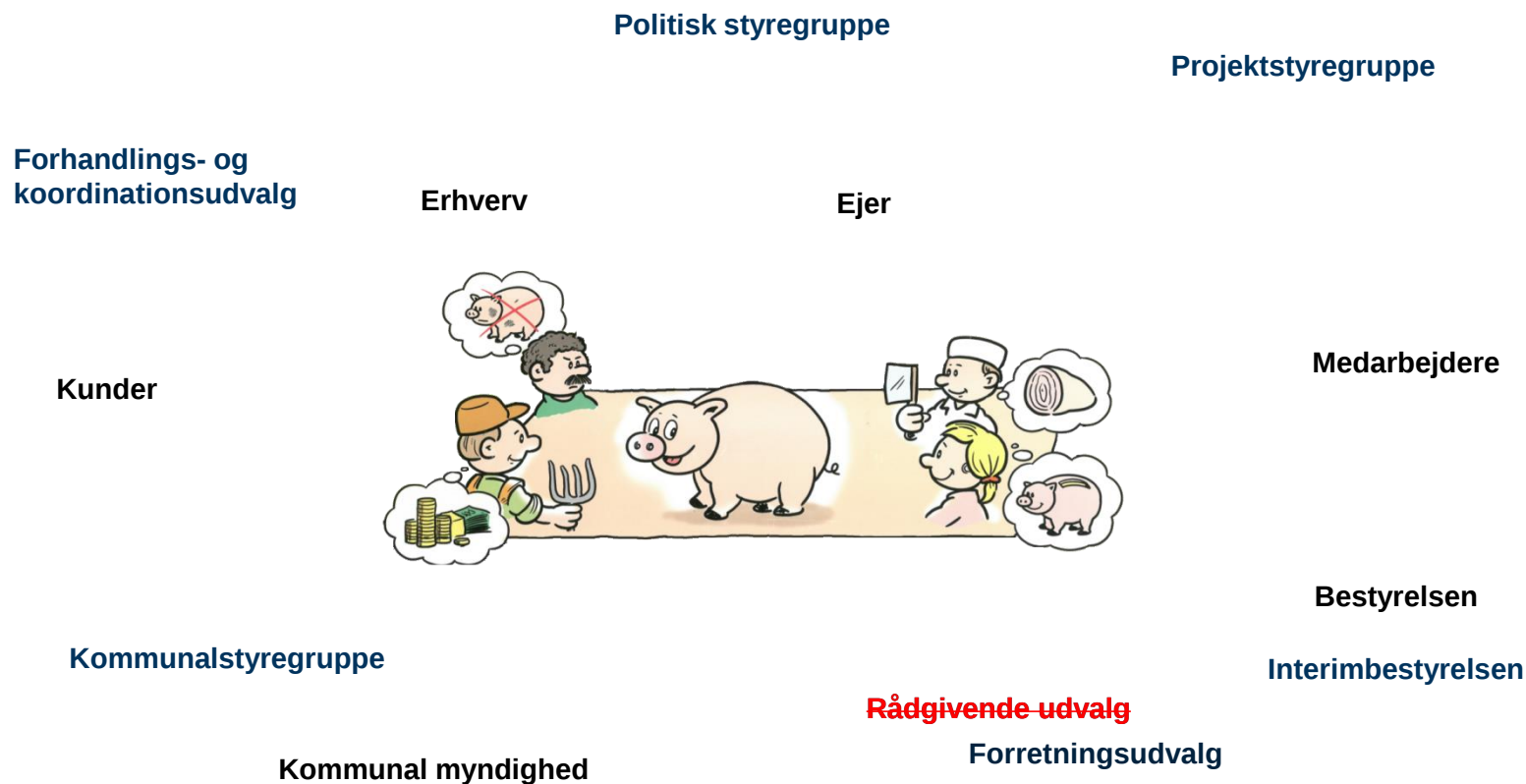
Organisering fusion FORS A/S



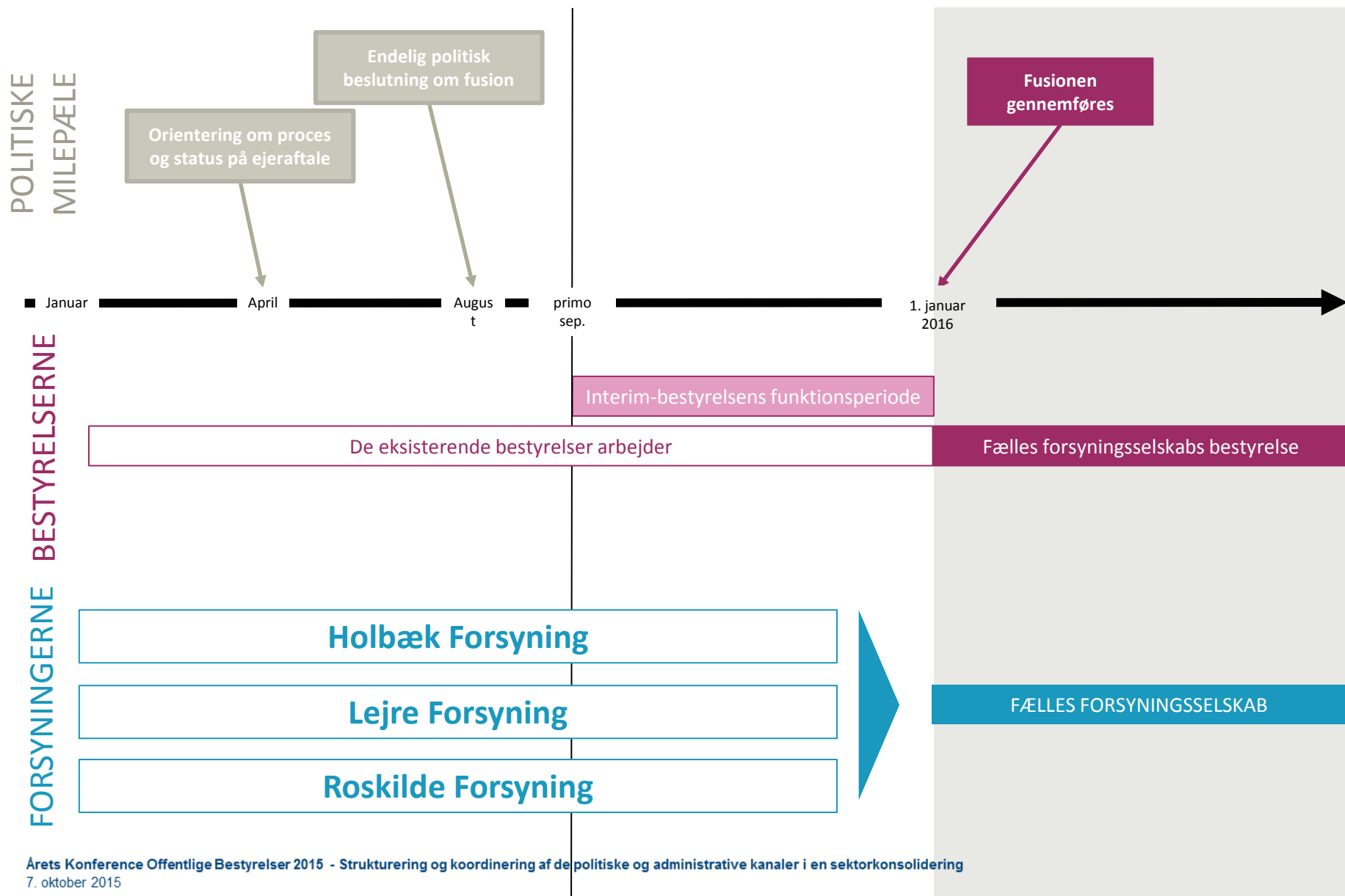
Politikker

Arbejdsgange

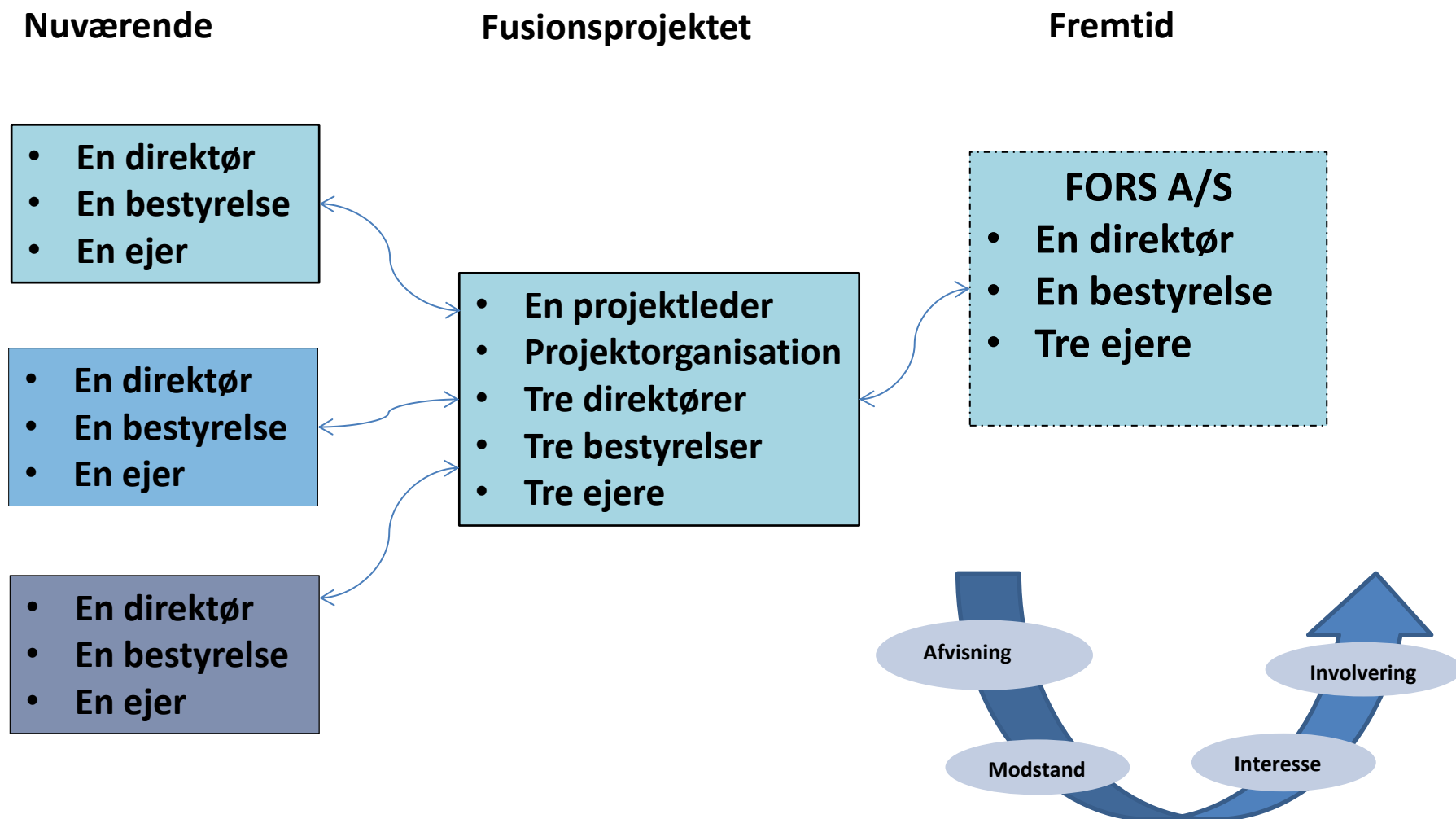
Skiftende primære interessenter



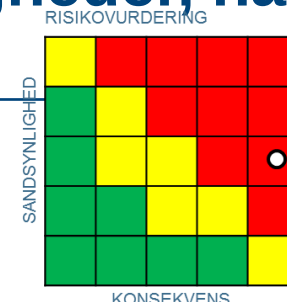
Det formelle ansvar



En kompleks balancegang



En solid risikoanalyse giver navigations-muligheder, når det uventede opstår



Nr.	Risikofaktor	Sandsynlighed ¹ (S, 1-5)	Konsekvens ² (K, 1-5)	Risikofokus ³ (S x K)	Forebyggende handlinger	Korrigerende handlinger
-----	--------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------	-------------------------

3.Politisk

3.1	Ejerne føler sig ikke involveret og orienteret	3	5	15	Reklame for forsyningssamarbejde.dk. Sikre at ejerne får de gode historier om projektet og indfrielse af formålet Løbende dialog med kommunaldirektører Mødeplanen i kalenderen	Ejerne bliver tilmeldt automatisk til nyhedsbrevet.
3.2	Byrådet kan ikke samle flertal for fusion	1	5	5	Reklame for forsyningssamarbejde.dk. Sikre at ejerne får de gode historier om projektet og indfrielse af formålet Løbende dialog med kommunaldirektører og borgmestre	Øge kommunikationsindsatsen på at forklare ide og formål overfor byråd og selskabsbestyrelser. Bruge forsyningsdirektørerne som talerør for processen
9.5	Flere byrådsmedlemmer der er imod får taletid	4	3	12	Sikre god og regelmæssig information til ejere og øvrige interessenter. Opfordre kommunaldirektør/borgmester/ bestyrelsesmedlemmer til at tale positivt om forsyningssamarbejdet.	Udarbejde beredskab (Spørgsmål/svar) over de ting det vurderes mest sandsynligt at der kan komme kritisk fokus på.

Opmærksomhedspunkter i koordinering og struktureringen

- Det forsinkede processen, at der blev taget så mange deltagere ind i undersøgelsen
- Nye byråd skulle tage stilling til et projekt, der var relativt langt. Det giver mindre ejerskab og commitment
- Interessentfokus – hvad optager ejerne, bestyrelserne, direktionen, organisationen etc.
- Ikke tilstrækkelig forståelse for konsolideringspresset
- Det lille billede kan skygge for det store – lokale arbejdspladser kan overskygge at bibeholde regionale
- Forandringsprocesser tager tid og skal modnes – de tre der blev tilbage, var også dem, der havde haft mest tid til at tænke seriøst over det
- Udpegning af projektleder skal ske fra starten af processen
- Information og kommunikation – hjemmeside en god investering

Se mere på www.forsyningssamarbejde.dk

