

Offentlige og private selskaber

Vi skal organiseres os efter hvad vi bliver målt på

Når succesparametre bliver klimatilpasning, bæredygtighed og genanvendelse frem for sikker levering, er der brug for helt nye kompetencer i virksomhederne og i bestyrelserne – og måske en helt ny organisering.

Jesper Nybo Andersen. Adm. dir. Orbicon A/S



Det er ikke kun forsyningssektoren der har "atypiske" ejerrelationer

"En gang i mellem er det nu bøvlet ikke bare at have en ejer, der vil ha et afkast, så han ka' få alufælgje på audien."

Men det er også spændende !



Målsætningen med vandselskaberne

LOV nr 469 af 12/06/2009

Loven skal medvirke til at **sikre** en vand- og spildevandsforsyning af høj sundheds- og miljømæssig **kvalitet**, som tager hensyn til **forsyningssikkerhed** og naturen og drives på en **effektiv** måde, der er **gennemsigtig** for forbrugerne.



Hvorfor en ny vandsektorlov – for 7 år siden

- Adskillelse af myndighed og drift (Habilitetsproblematikken)
 - På overholdelsen af miljømålene
 - Forhindre kassesammenblanding
- Høste et effektiviseringspotentiale
- Få selskaberne til at fokusere på drift
- Skabe en organisering som pressede til billiggørelse af produktionen
- Professionalisere ledelserne
- Give virksomhederne bestyrelser der kunne støtte ledelsen i transformationen
- Etablere et statsligt kontrolorgan der skulle sikre at effektiviseringsmålene blev nået



Bestyrelsestyper

- Kosmetisk bestyrelse
 - Der ønskes ingen reel adskillelse af myndighed og drift. (den offentlige tantebestyrelse)
 - Bestyrelsen bemandes af det tekniske udvalg, vennerne af partierne, bestyrelseskoryfæer
 - Bestyrelsen har erfaring for og fuld tillid til at direktøren driver selskabet
- Tilsynsbestyrelse
 - Sikre at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der er tilfredsstillende
 - Sikre at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller
 - Modtager og evaluerer den fornødne rapportering
 - At direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
 - Direktionen definerer den strategiske retning og strategiske eksekvering
- Beslutningstagende bestyrelse
 - Bestyrelsen er de facto det beslutningstagende organ i selskabet
 - Bestyrelsen varetager reelt den overordnede og strategiske ledelse af selskabet
 - selskabet har en direktion, der varetager den daglige ledelse af selskabet

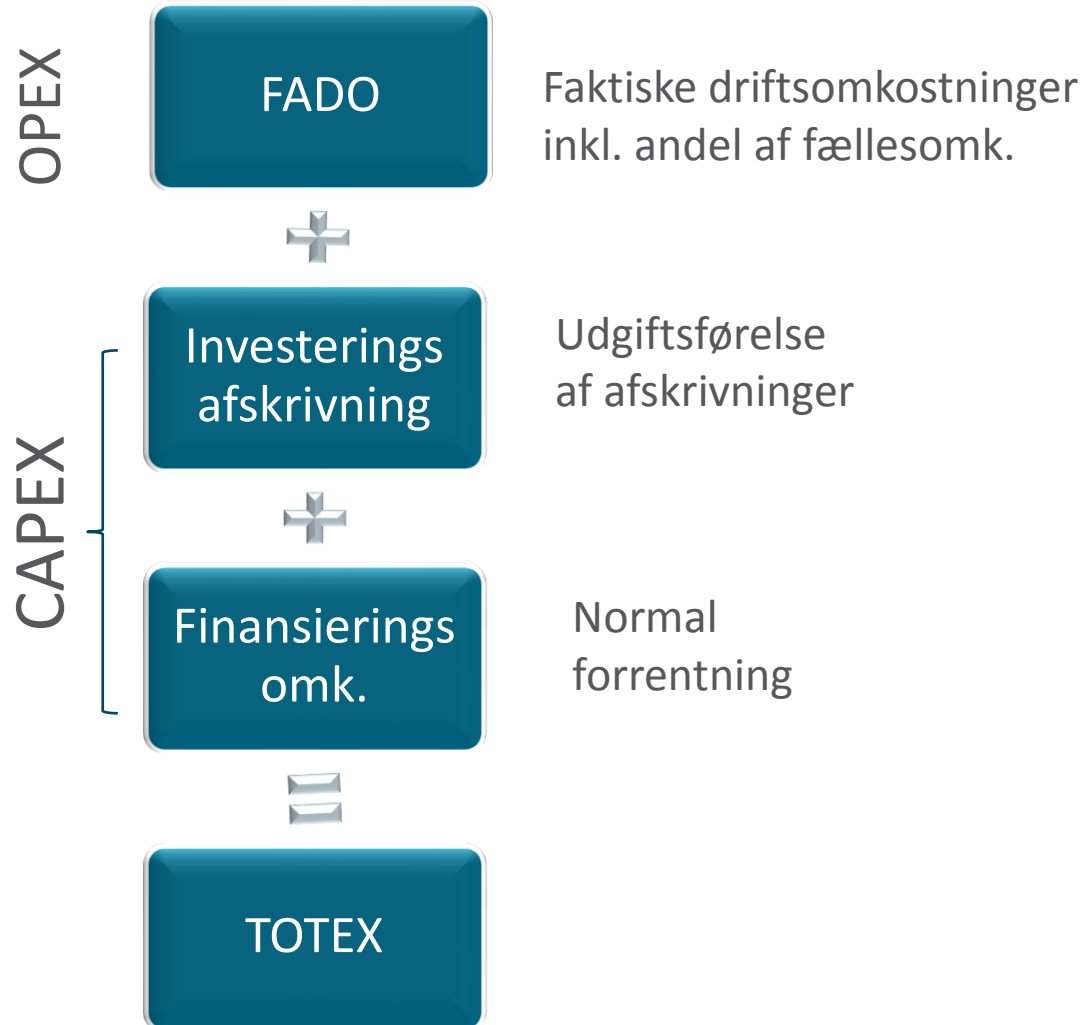
Nyt forlig på vandsektorområdet

L 2016-02-16 nr. 132

Loven skal medvirke til, at vand- og spildevandsforsyningen **drives på en effektiv måde**, der er **gennemsigtig** for forbrugerne, giver **lavest mulige, stabile priser** for forbrugerne og samtidig understøtter **innovativ udvikling** og demonstration og **eksport af vandteknologiløsninger**. Loven skal endvidere medvirke til at **sikre og udvikle** en vand- og spildevandsforsyning af høj sundheds- og miljømæssig **kvalitet**, som **tager hensyn til forsyningsikkerheden, klimaet og naturen**



TOTEX – En ny benchmarkingmodel



Volumenbehov 1.000 m³



3 ha. ådalsjord
OPEX 75 t.kr/år
CAPEX 25 t.kr./år



1000 m³
underjordisk bassin
OPEX 50 t.kr/år
CAPEX 690 t.kr./år

Man må ikke medindregne

- Større rekreativ værdi
- Større biodiversitet
- Mindre næringsstofbelastning
- Bedre urban arealudnyttelse

Selskabernes berøring med det øvrige samfund

Vandforsyningen

Udtørring
af vandløb



Skovrejsning som
beskyttelse

Sprøjte
restriktioner



Vandbehandlingen

Kulturstedet -
Det energi-
producerende
reenseanlæg



Genanvendelse af
næringsstoffer

Strovit – Udvinning af
en knap ressource.
Teknologisk innovation



Selskabernes berøring med det øvrige samfund

Spildevands / regnvandshåndtering



Taasinge plads Østerbro



Rekreativ
klimatilpasning



Vandet i det
åbne land



”Professionel bestyrelse” – en vej til at udvikle selskabet

- Det kendetegnende for en professionel bestyrelse er, at målene med bestyrelsesarbejdet er klart definerede - at der foreligger en beskrivelse af gensidige forpligtelser, mål og succeskriterier.
- Bestyrelsen betragtes og arbejder som et værdiskabende element i virksomheden. Der foreligger ofte en skriftlig aftale med det enkelte bestyrelsesmedlem, med afstemte forventninger og krav
- En overvægt af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige af direktionen og aktionærer.

Virksomhedsmålene definerer kravene til bestyrelsen



Effektiv drift

- Stor forsyningssikkerhed
- Lavest mulig vandpriser
- Opfyldelse af målsat kvalitet på vand eller afledning.
- Sourcing af ydelser der ikke er "grundlast" inden for kerneydelser

Vækst og lønsomhed

- Lean drift for at skabe investeringsrum
- Investering i teknologiudvikling
- Konsolidering for "EOS"
- Udvikling af ydelser for volumenvækst
- Internationalisering
- Etablering af kapacitet med salg for øje

Partner i samfundet

- Sikker drift – og
- Bedst mulig vandkvalitet
- Best Available Technology
- Bruge vandinvesteringer til kultur, miljø og landdistriks-udvikling
- Varetagelse sociale forpligtelser
- Skole- og uddannelses tjenste
- Bidrag til at skabe eksport-omsætning for erhvervet

Medlemstyper

- Driftserfaring, Leankonsulenter økonomierfaring, juridisk erfaring og teknik

Medlemstyper

- Marketing, International, Innovationserfaring, Driftserf., Forretningsudv.

Medlemstyper

- Politisk erfar., borgerinddragelse Innovationserfaring, Driftserf., Bredtygtighedseksperter

Et bud på en virksomhedsledelse i et offentligt selskab

Bestyrelsen



Direktionen



Hvad skal direktøren bruge bestyrelsen til:

På møderne:

Fastlæggelse af strategien for selskabet
Sparring på den strategiske implementering
Evaluering af mål og resultater

Mellem møderne:

Sparring til direktion og topledelse på specialkompetencerne

Bruger vi så bestyrelsen rigtigt



Når vi nu har valgt en "professionel" bestyrelse, så brug den.

- Erkend at vi alle har begrænsninger og lær af at dele erfaringer
- Brug brancheforskellighederne til at udfordre "plejer"
- Bed medlemmerne om at lave debatoplæg
- Inviter til 1:1 "kaffemøder" hvor særtemaer drøftes nøjere
- Brug bestyrelsens netværk

Armslængde - Men vi skal trods alt nå hinanden

Myndigheden

- Ejerstrategien
- De fastlagte miljømål
- De almene borgerinteresser



Driftsselskabet

- Forsyningssikkerhed
- Sikker drift
- TOTEX
- Stadige effektiviseringer

Bestyrelsen og den politiske ledelse skal have en fælles forståelse for rollerne, men sikre en løbende dialog og forventningsafsteming vedr. mål

Den dynamiske bestyrelse

- Bestyrelsen skal hele tiden afspejle selskabets strategiske retning
(Fremgår af selskabets strategiplan)
- Bestyrelsen skal kunne støtte ledelsen i de strategiske udfordringer.
(Fremgår af evalueringen af den strategiske implementering)
- Bestyrelsen bør løbende evalueres i forhold hertil.
(Intern evaluering viser sig altid at være for svær)
- Bestyrelsen bør løbende tilpasses.
(Tidsbegrænsede bestyrelseskontrakter, begrænset mulighed for genudpegning)
- Den formaliserede ejer/bestyrelsesdialog
(Regelmæssige møder mellem ejerrepræsentant og bestyrelsesformand)