

STRATEGI 2019 2022

En forsyning **i balance**



Guldborgsund
FORSYNING
En forsyning i balance



STRATEGI 2019 2022

En forsyning **i balance**

Guldborgsund Forsyning har siden etableringen i 2010 realiseret to forretningsstrategier. Begge har haft et målrettet fokus på at skabe rammerne for et effektivt drevet selskab med fokus på kundernes tilfredshed og en høj grad af forsyningssikkerhed. Det har med andre ord været målet at indfri Folketingets forventninger til indholdet i Vandsektorloven.

Det har samtidig været et mål at tage ansvar for de opgaver, koncernen er blevet pålagt gennem de kommunale sektorplaner i respekt for, og i sammenhæng med, de ønsker og behov den kommunale ejer har haft.

Og der er skabt mange betydelige resultater de sidste 8 år. Guldborgsund Forsyning omtales i branchen med anerkendende respekt for de løsninger, der er valgt og den strategiske kurs de tidligere bestyrelser har fokuseret på.

Men mange forhold har også ændret sig i perioden siden 2010, og det er en samlet vurdering af disse ændrede input, som nu har dannet grundlag for analyserne bag koncernens kommende forretningsstrategi for perioden 2019-2022: **En forsyning i balance.**





En generelt øget bevidsthed om forsyningsaktiviteter kombineret med forskellige løsningsmuligheder udfordrer dagligt selskabets ledelse i beslutningerne om, hvad der tjener kunder, ejer og samfundet bedst. Det handler om en afvejning af interesser, og en klar forståelse for konsekvenserne af de forskellige valg for at finde de bedste løsninger.

Derfor har det overordnede tema for den kommende strategi ikke været så vanskelig at finde:

Med strategien **En forsyning i balance** introduceres et princip for formuleringen af selskabets ambitioner, som rækker langt ind i de kommende strategiperioder. Synlige resultater i den nuværende strategiperiode skal skabes i et spændingsfelt mellem mange modsatrettede interesser, men de skal, foruden at skabe tilfredshed for selskabets nuværende interessenter, også danne fundamentet for fremtidens bestyrelses handlefrihed. Kun ved at skabe balance i alt, vi foretager os, tror vi på at kunne skabe de bedste resultater.

Med et så forpligtende udgangspunkt bliver det et generelt tema i den kommende periode at søge dialog med selskabets interessenter, særligt selskabets ejerkommune. Som konsekvens heraf er der i denne strategi et særligt tema om bestyrelsens anvendelse af kodeks for god selskabsledelse, hvor relationerne til ejerkommunen udgør et helt centralt indsatsområde. På den måde tror vi, at både de nuværende kunder og fremtidens kunder vil få de bedste oplevelser af selskabets daglige indsats for at levere ydelser i høj kvalitet til den lavest mulige pris.

Ole Bronné Sørensen
Bestyrelsesformand

Balance i et større perspektiv

Balance opstår ved en afvejning mellem modsatrettede interesser, og derfor er en forudsætning for klare svar, at selskabet forinden strategiperiodens igangsætning har taget stilling til en række af de påvirkninger, som selskabet udfordres af. I den efterfølgende præsentation fremgår det, hvilke forhold, som vurderes at ville få størst betydning for selskabets udvikling de kommende år, og hvordan de forhold ses i relation til temaet om balance:

1

Økonomisk balance

Den centralt styrede og faste økonomiske regulering af selskaberne fortsætter. Senest er der indgået forlig om regulering af fjernvarmesektoren, og alle analyser peger på en model, som er inspireret af løsningen over for vandsektoren med performancebenchmark og økonomiske indtægtsrammer. Det betyder, også de kommende år, en skærpet tilpasning af opkrævningsretten over for kunderne, og det forhold må særligt iagttages i vurderingen af fremtidens budgetlægninger. Der er et fortsat ufravigeligt krav om omkostningstilpasning, så de samme ydelser generelt kan leveres til stadig lavere priser.

Gældsbelastningen bliver en afgørende faktor for fremtidens prissætning. Der er et alvorligt pres på behovet for renoveringer af nedslidte produktionsanlæg, men generelt vil selskabet forsøge at tilpasse sine aktiviteter efter princippet: Hvis investeringen ikke er en udvidelse af aktivitetsniveauet, skal opgaven gennemføres via likviditeten fra de historiske afskrivninger.

Den kommende periode bliver også et opgør med de foruddefinerede afskrivningsprofiler. Det er muligt, at den tekniske levetid i visse tilfælde svarer til POLKA katalogets anvisninger, men i mange tilfælde gør den ikke, og den teknologiske udvikling skubber i høj grad til vores forståelse af forældelsesbegrebet. Hvem kan garantere, at en forsyningsledning, der lægges i dag, vil overleve de næste 70 år? Måske er behovet for fælles løsninger helt forsvundet inden der er gået 20 år?

2

Teknologisk balance

'Sådan plejer vi at gøre' er et af de mest kritiske adfærdsmønstre i en moderne forsyningsvirksomhed. Antallet af komplekse problemstillinger, hvor teknologiske kvantespring bringer nye svar vokser med voldsom hastighed, og løsninger, som i går syntes rigtige, er i morgen forældede. Derfor skal alle betydelige beslutninger nøje undergå økonomiske og tekniske analyser inden købet foretages, og analyserne skal fremover indeholde en konsekvensanalyse af påvirkningerne på andre dele af koncernens drift herunder IT, GDPR og den generelle mandskabs- og kompetenceudnyttelse.

Og vi skal have modet til at søge helt nye løsninger. Forsyningsselskabet er så økonomisk stabilt, at det forpligter til også at investere i innovation og lovende relationer.

Digitalisering er et grundlæggende vilkår for alle, men kompleksiteten er i dag så udfordrende, at opgaven ikke længere kan overlades til eksterne leverandører. Vi vil fastholde og udvikle en enhed for opbygning af IT-kompetencer, så selskabet til stadighed kan styre udviklingen i en retning, der er i overensstemmelse med bestyrelsens forretningsplan og ambitionsniveau. IT vil blive en af de mest dominerende strategiske temaer i årene, der kommer.

I en netop offentliggjort statistik over antallet af arbejdsulykker mellem alle brancher, finder man desværre 'forsyning og affald' på en trist førsteplads. Der arbejdes på en kortlægning af karakteren af ulykkerne, men forsyningsområdet er en farlig arbejdsplads, og de mange rutineopgaver med tunge løft, el-arbejder, skærende pumpeknive, giftgasser og kogende vand m.m. udgør en konstant trussel. Guldborgsund Forsyning har i perioden 2012-2018 anmeldt i alt 17 arbejdsrelaterede ulykker, hvoraf en enkelt kunne have været livstruende. Arbejdsmiljø vil også fremover indtage en central plads i den daglige tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne.

Balance i forhold til kunder og det omgivende samfund

Guldborgsund Forsyning arbejder dagligt for at styrke de fælles anstrengelser for at tiltrække og fastholde familier og virksomheder til kommunen. Dette fokus skal styrkes gennem det nye balance-perspektiv.

Et af elementerne for at sikre sammenhænge er arbejdet med den nye ejerstrategi, som Guldborgsund Kommune har igangsat. I ejerstrategien fastsættes rammerne for at sikre dialogen mellem kommunen og selskabet, og med dette styringsredskab styrkes mulighederne for at skabe synergi og bedre balance mellem kommunens behov og selskabets muligheder.

Selskabets ledelse udgøres af en dedikeret bestyrelse, som allerede inden strategiperiodens start har forpligtet sig selv til at følge branchens anbefalinger for god selskabsledelse. Det sker gennem overholdelse af et særligt kodex, som netop sikrer balancen mellem de mange forhold, der fremover skal iagttages.

Kundernes behov ændrer sig, og tilbuddene for at imødekomme disse ønsker øges. De automatiske overvågninger og aflæsninger af forbrug, vejledninger i besparende foranstaltninger og let tilgængeligt materiale med oplysning på specialområder er nogle af de oplagte temaer for fremtidens kundebetjening, og de skal sammen med nye behov indgå og vurderes i sammenhæng med koncernens udvikling.



4

Miljømæssig balance

Forsyningsaktiviteter belaster miljøet, og det er særligt på 4 områder: Energiforbrug (el og brændstof), udledning af miljøfremmede stoffer til naturen via slamudbringning, udledninger af rensset og urensset spildevand til de ferske vande og emissioner. Hertil kommer selvfølgelig den generelle anvendelse af forbrugsvarer. I den kommende strategiperiode vil reduktion af spild, en generel nedbringelse af miljøbelastningen via anvendelsen af ny teknologi og et forbedret produktionsapparat blive en integreret del af opgaveløsningen.

Det er efterhånden blevet klart, at vi som samfund må indstille os på ændrede klimaforhold. Skybrud er eksempelvis blevet normale, og de systemer vi har, er ikke dimensionerede til den slags vejr. De ændrede klimaforhold vil medføre øgede investeringer, og derfor skal der på dette område sikres en særlig balance mellem interesser og muligheder.

Et særligt tema er den bekymrende udvikling af forurening i grundvandet. De seneste år har afsløret flere og flere fremmede stoffer i vores grundvand, og bekymringen er, at vi de kommende år vil se meget mere af den slags. Hvordan det skal løses, hvor meget der kommer, og frem for alt hvordan det påvirker kvaliteten i vores drikkevand, vil nøje indgå i selskabets nye strategiske aktiviteter.

Vision

Balancerne mellem disse hensyn omsættes i denne nye vision:

Vi vil i perioden frem mod 2022 styrke selskabet som et effektivt og kundeorienteret drevet selskab i balance med fokus på høj forsynings-sikkerhed.

2019-2022



Indsatserne vil rette sig mod disse områder:

- Forretningsorienteret drift
- Forbedrede kunderelationer
- Fremtidssikring af produktionssystemerne
- Innovative løsninger
- Digitalisering
- Reduceret miljøbelastning

De 5 gyldne dråber

Vi vil realisere visionen gennem et fortsat vedholdende fokus på de **5 gyldne dråber:**

1

Pris

Vores ydelser skal leveres til priser, der afspejler selskabets fokus på en sund forretningsdrift.

2

Forsyningssikkerhed

Der skal være færrest mulige driftsforstyrrelser. Det gælder både de planlagte og de ikke-planlagte aktiviteter og hændelser.

**3**

Tryghed

Vores kunder skal trygt og sikkert kunne modtage rent drikkevand og varme, samt aflede spildevand baseret på en miljømæssigt hensynsfuld og økonomisk effektiv drift.

4

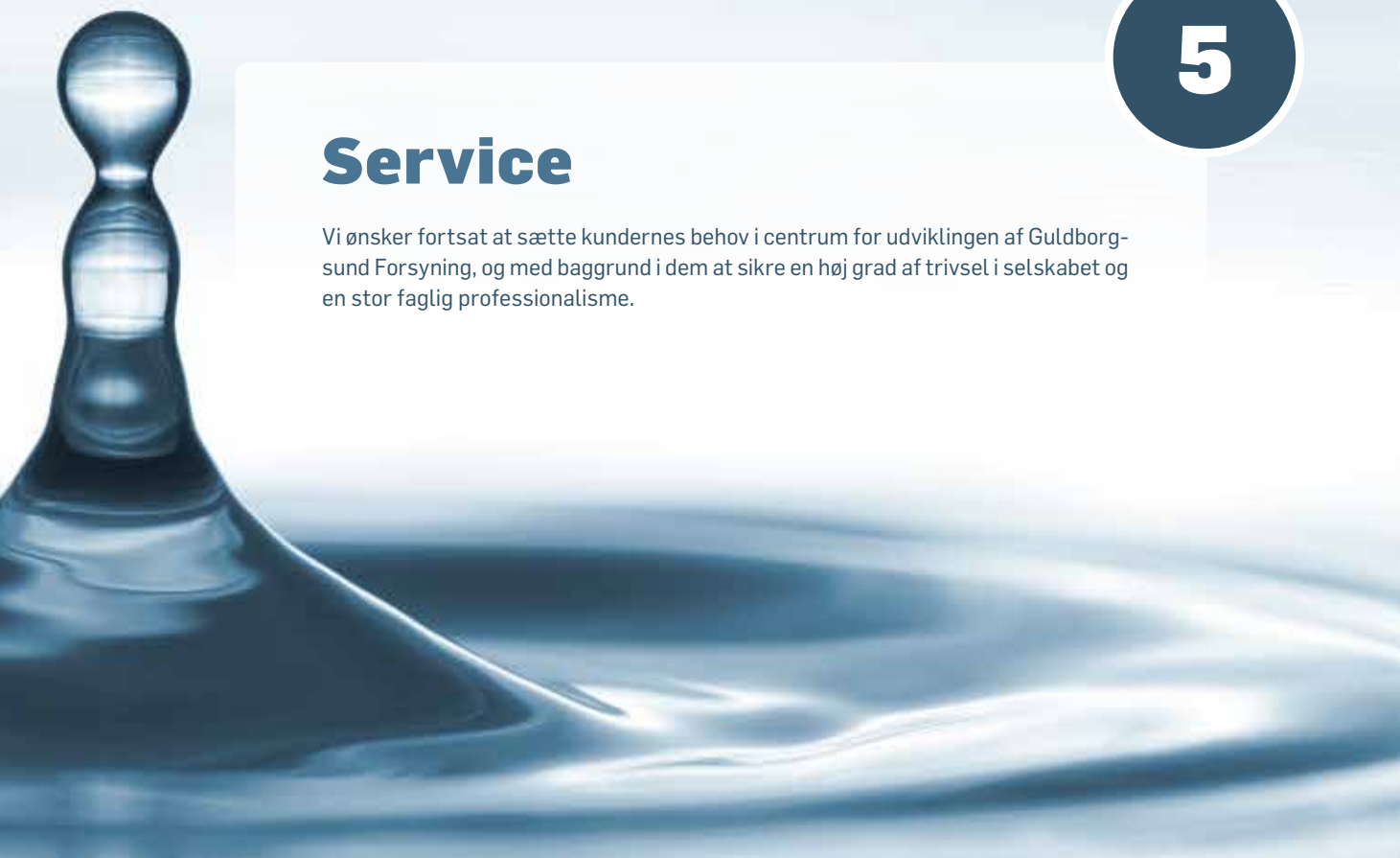
Miljø

Vi skal reducere den samlede miljøbelastning og generelt bidrage til at søge løsninger, der også kan inspirere andre til at finde nye og mindre miljøbelastende løsninger.

5

Service

Vi ønsker fortsat at sætte kundernes behov i centrum for udviklingen af Guldborgsund Forsyning, og med baggrund i dem at sikre en høj grad af trivsel i selskabet og en stor faglig professionalisme.



Det gør vi i Guldborgsund Vand A/S

Vandselskabets styrker ved strategiperiodens start:

- Et forbedret ledningsnet – lavt vandspild
- ISO 22000 certificering
- Kompetente medarbejdere
- Lave driftsomkostninger
- Sektioneringsbrønde i Nykøbing Falster
- Noiseloggerovervågning
- Elektroniske målere

Vandselskabets udfordringer ved strategiperiodens start:

- Boringernes tilstand er ikke fuldt kortlagt og flere kan være truede af forfald
- Bygningsmassen på de fire vandværker er flere steder i forfald
- Indtægtsrammen truer den langsigtede drift
- Vandværket i Nykøbing Falster har ingen ringforbindelser til andre vandværker
- Samarbejdet med de private vandværker er for sporadisk
- Høje finansielle omkostninger



Mål og indsatser:

I perioden frem til udgangen af 2022 vil vi opnå følgende:

1

Mål

Vi vil sikre vandforsyningen for fremtiden ved at gennemføre tilstandsvurdering af alle selskabets borer og renovere de borer, hvor den anslåede restlevetid er kortere end 10 år.

2

Mål

For at minimere ressourcebelastningen på grundvandet og minimere risici for indtrængende forurening vil vi fastholde målet om et sundt ledningsnet med et vandspild på hver af vandværkerne på under 10 %.

3

Mål

Vi vil udvikle en øget gennemsækelighed i forhold til kunderne om forbrug, vandets kvalitet og planlagte indsatser for generelle forbedringer.

4

Mål

Vi vil reducere det samlede energiforbrug i vandselskabet med 1 % årligt i hele strategiperioden.

Det gør vi i Guldborgsund Spildevand A/S

Spildevandselskabets styrker ved strategiperiodens start:

- Kloakering af enkeltejendomme i det åbne land er i det væsentlige løst
- Antallet af renseanlæg er betydeligt reduceret
- Kompetente medarbejdere
- Alle større pumpestationer er nyrenoverede
- Lave driftsomkostninger
- Lav gæld

Spildevandselskabets udfordringer ved strategiperiodens start:

- Alvorligt efterslæb på renseanlæggene (300 mio.kr.)
- Udledningstilladelser er ikke opdaterede til alle renseanlæg
- Et omfattende efterslæb på reovering af ledningsnettet (150 mio.kr.)
- Behov for en kommende kloakering af Sildestrup Elkenøre – 1.100 sommerhuse
- Mange bygværker fremstår i ringe stand
- Stor belastning som følge af uvedkommende vand i ledningsnettet
- Meget IT er fortsat ikke opdateret/ryddet op
- Mange debitorer



Mål og indsatser:

I perioden frem til udgangen af 2022 vil vi opnå følgende:

1

Mål

Vi vil renovere 4 af de blivende renseanlæg, så den gennemsnitlige pris for rensning af spildevand bliver under 4,00 kr./m³ og samtidig definere en plan for indsatserne på de øvrige blivende anlægs fremtid.

2

Mål

Vi vil opbygge et måleprogram og etablere de nødvendige foranstaltninger for overvågning af flowmængder både på renseanlæggene og aflastninger i ledningsnettet.

3

Mål

Vi vil løbende fjerne overfladevand og uvedkommende vand fra ledningsnettet og dermed reducere den samlede hydrauliske belastning af renseanlæggene og nedbringe antallet af aflastninger af urensset spildevand til vandmiljøet.

4

Mål

Vi vil finde en alternativ løsning til bortskaffelse af spildevandsslam, som både er forretningsmæssig fornuftig og miljømæssigt stærkt forbedret.

5

Mål

Vi vil reducere det årlige ressourceforbrug af el/m³ med 2 % årligt i hele strategiperioden.

Det gør vi i Guldborgsund Varme A/S

Varmeselskabets styrker ved strategiperiodens start:

- Et forbedret ledningsnet
- Solid kundebase
- Elektroniske målere
- Kompetente medarbejdere
- Egenkapacitet til produktion i reserve- og spidslastsituationer
- Begge kedelcentraler er renoverede

Varmeselskabets udfordringer ved strategiperiodens start:

- Olietanke (forfald og drift)
- Bygningsmassen på de to kedelcentraler kræver opmærksomhed
- Forældet SEO-løsning baseret på software som ikke længere supporteres
- Stram likviditet
- Styringssamarbejdet med REFA
- Kontraktforholdene for fremtidens varmekøb hos REFA



Mål og indsatser:

I perioden frem til udgangen af 2022 vil vi opnå følgende:

1

Mål

Vi vil sikre fremtidens fjernvarmeleverance ved indgåelse af en ny varmeaftale med REFAs bestyrelse.

2

Mål

Vi vil udvikle en øget gennemsækelighed til kunderne om selskabets miljøprofil gennem informationskampagner vedr. forbrug, sparemuligheder og planlagte indsatser for generelle forbedringer.

3

Mål

Vi vil reducere det årlige ressourceforbrug på driftsomkostninger med 2 % årligt i hele strategiperioden.

Det gør vi i Guldborgsund Forsyning A/S

Serviceselskabets styrker ved strategiperiodens start:

- Stærk opdateret IT-arkitektur/godkendt IT-strategi
- Velfungerende økonomisystem
- Nyt forbrugsafregningssystem
- Kompetente medarbejdere
- Mange væsentlige arbejdsprocesser defineret og afprøvet
- Høj grad af trivsel blandt medarbejderne
- Høj kundetilfredshed

Serviceselskabets udfordringer ved strategiperiodens start:

- GIS-databasen hviler på et forældet og for komplekst IT-system
- Sikre sammenhæng mellem opgaveløsning og kompetencer
- Arbejdsprocesser skal fortsat tilpasses
- Datalagring og rapportering er fortsat ikke tilfredsstillende



Mål og indsatser:

I perioden frem til udgangen af 2022 vil vi opnå følgende:

1

Mål

Vi vil opbygge et BI-system, der giver troværdige og rettidige rapporteringer til både ledelsen og bestyrelsen.

2

Mål

Vi vil arbejde mod en fortsat digitalisering af selskabets ydelser m.h.p. at øge kundernes muligheder og reducere utidssvarende omkostninger.

3

Mål

Vi vil gennem en modernisering af MUS-konceptet skabe og styrke fagspecielle kompetencer og herigennem øge medarbejdernes trivsel.

4

Mål

Vi vil fortsat styrke selskabets IT-sikkerhed, herunder tilpasse brugernes adfærd m.h.p. at reducere risici for intrængen.

Guldborgsund Forsyning A/S
Gaabensevej 116
4800 Nykøbing F.
Telefon 7244 1212
info@guldborgsundforsyning.dk
www.guldborgsundforsyning.dk

STRATEGI
2019
2022
En forsyning **i balance**

Guldborgsund
FORSYNING
En forsyning i balance

