



**skanderborg**  
forsyningsvirksomhed a/s

# Fra offentlig til privat forsyningsleverandør

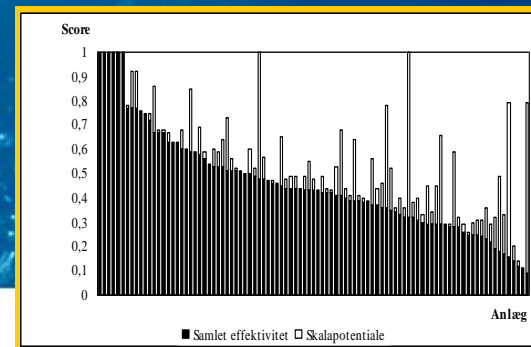
**Adm. dir. Jens Bastrup**



## **Agenda**

- 1. Status i vandbranchen**
- 2. Skanderborg Forsyningsvirksomhed A/S**
- 3. Strategi og visioner på løn- og personaleområdet**
- 4. Udfordringer - effektiviseringer**
- 5. Lønssystem proces**
- 6. Projektet**
- 7. Elementer**
- 8. Resultater**
- 9. Udeståender**
- 10. Erfaringer**
- 11. Konklusioner**

# Status i Vandbranchen



## 1. Konkurrencestyrelsens redegørelse 2003

- Sammenfatning: Der er et effektiviseringspotentiale på 1 mia. kr. pr. år

## 2. Aftale i Folketinget i 2007

- Indhold: Selskabsdannelse, adskillelse af myndighed og drift, gennemsigtighed for forbrugerne, benchmarking og prisloft, prisloftmyndighed etableres, årsregnskabsloven følges, overskud skal blive i sektoren, salg af selskab modregnes i bloktilskud, miljø og kvalitetselementer

## 3. Vandsektorlov i 2009:

- Formål: Vandsektoren i Danmark skal være mere effektiv, og effektiviseringen af sektoren skal anvendes til gavn for forbrugerne og for miljøet.
- Mange regler fra kommunal til privat forsyningsvirksomhed

## 4. Overenskomster:

- Mange forsyningssselskaber har stadig kommunal overenskomst
- 15-20 pct. på DI



# Skanderborg Forsyningsvirksomhed A/S

## Nøgletal:

### Hovedopgaver:

- Spildevandsrensning, vandafledning, kloak, pumpestationer, tømningsordning i Skanderborg Kommune
- Vandforsyning Skanderborg og omegn og Nordlige del af kommunen

### Kunder (målere)

- 17.130 spildevand
- 2,35 mio. m<sup>3</sup> vand (spildevand)
- 5.960 vandforsyning
- 1 mio. m<sup>3</sup> vand (drikkevand)

## Budgettal 2011:

- Omsætning 104 mio. kr.
- Investeringer 58,2 mio. kr.

### Aktiver:

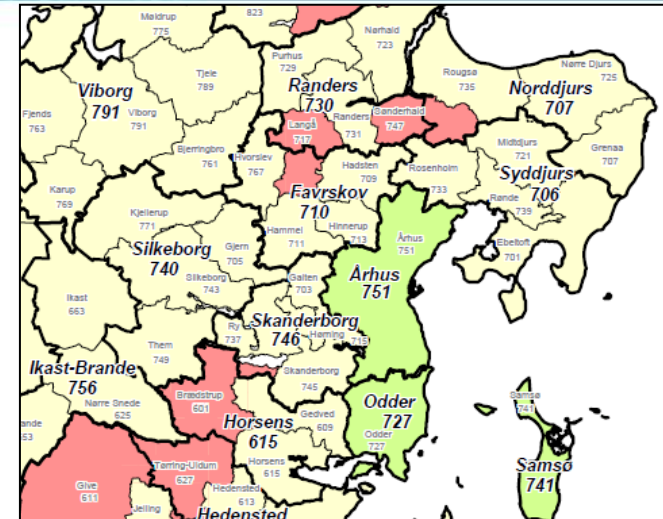
- Egenkapital 674 mio. kr.
  - (50% nedskrevet v. impairmenttest)
- 8 renseanlæg
- 980 km spildevandsledninger
- 100 bassiner
- 150 pumpestationer
- 5 vandværker
- 200 km vandledninger

# Skanderborg Forsyningsvirksomhed A/S



## Organisationens historie:

- Kommunesammenlægning 1/1-2007
  - Ny Skanderborg Kommune: Skanderborg, Ry, Hørning og Galten + lidt af Brædstrup
- Direktør ansættes 1/11-2009
- Selskabsdannelse den 1/1-2010
- Overdragelse af medarbejdere 1/4-2010
- Frasierer alle kommunale overenskomster (8 stk.) ifm. virksomhedsoverdragelsen
- Indmeldelse i DI aug. 2010
- Forhandlingsprotokol nov. 2010 opsiger gammelt – skabe nyt privat orienteret
- Etablering af lønsystem pr. 1/1-2012
- Organisationen samlet i nyt byggeri 14/2-2011
- Alle samles på samme adresse 1/1-2012



# Organisationsdiagram

Byråd = generalforsamling

**Generalforsamling**

Bestyrelse: 5 udpeget af Byråd  
2 medarbejderrepr., 1-2  
kommende forbrugerrepr.

**Bestyrelse**

**Direktør**

**Økonomi &  
Kunder**

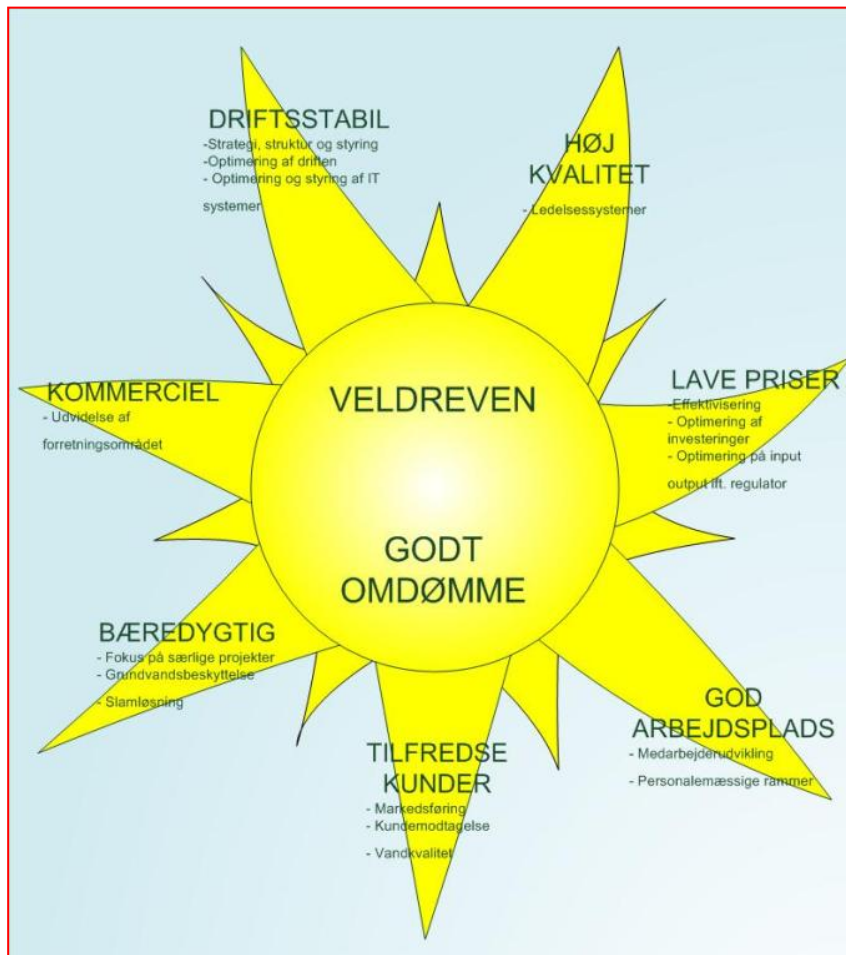
**Plan & Projekt**

**Drift Vand**

**Drift  
Spildevand**

4 ledere, 4 Ingeniører, 2 HK'er, 1 TL, 19 DM/3F e.l., 2 udlånte tjenestemænd (HK)

# Strategiplan *vejen til en veldreven virksomhed med et godt omdømme*



## Strategiske målsætninger:

### Skabelse af en veldreven virksomhed

- Driftsstabil
- Høj kvalitet
- Kommerciel
- Lave priser

### Godt omdømme

- Bæredygtig
- Tilfredse kunder
- God arbejdsplads

## Udfordringer - effektiviseringer

### Konkurrencestyrelsens benchmarkingresultat:

#### Drift Spildevand:

- Effektiviseringspotentiale  
34 pct. ift. 2010 regnskab
- = **11.115.000 kr.**

#### Drift Vandforsyning:

- Effektiviseringspotentiale  
også 34 pct. ift. 2010
- = **2.022.000 kr.**

### Prisloft:

- Fra 2012 effektiviseringskrav for  
Drift vand
- Fra 2013 effektiviseringskrav for  
Drift spildevand

### Effektiviseringsplaner:

Bl.a. initiativer på  
personale/lønområdet



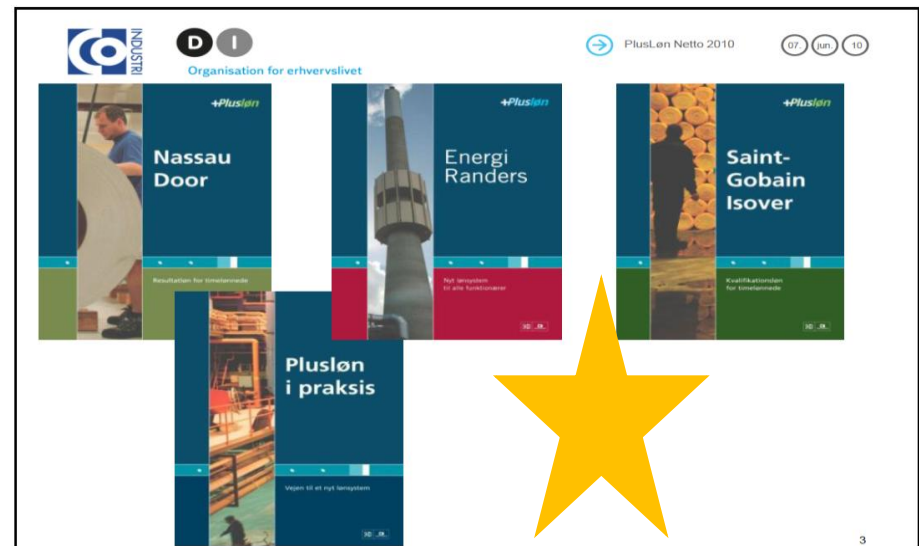
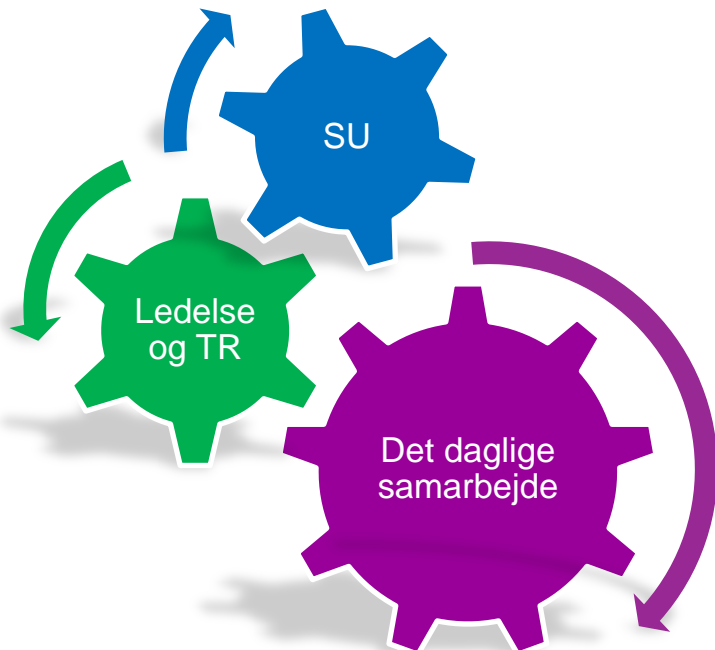


## Visioner på løn- og personaleområdet

- Lettere løsninger
  - Noget der passer lige til vores lille virksomhed med færre overenskomster og div. dage at holde styr på
  - Simplere system og praktisk håndterbar
  - Bygget op om økonomisystem
- Bedre honorering af indsats
  - Ud af det kommunale løntrinssystemet (anciennitet vægter højt)
  - Lønssystem skal baseres på virksomhedens strategiske mål
- Professionel Løn- og Personaleledelse
  - Personalejuridisk konsulenthjælp fra prof. arbejdsgiverorg.
  - Arbejdsgiver/strategi kan sætte dagsordenen i en overenskomst, hvor der ikke er direkte involvering af de faglige organisationer (nyt)

## Proces for udvikling af nyt lønsystem

- Forhandlingsprotokol
  - *De lokale parter optager drøftelser med henblik på at etablere et lønsystem.*
- Samarbejdsudvalg nedsættes
- DI&CO-i konsulenter kontaktet
- Lønssystemudvalg med DI og CO-i konsulenter



- Lønssystemudvalg:
  - Samarbejdsudvalg og intern proceskoordinator
  - Konsulenter: Dion, DI og Claus, CO-i
- Tid:
  - Marts-november/december 2011
- Omfattede:
  - Alle medarbejdere
  - Overenskomst omfattede første prioritet
  - Dernæst ingeniører og ledere
- Elementer:
  - Basisløn
  - Kvalifikationsløn
  - Funktionsløn (ikke fastlagt p.t.)
  - Senere evt. resultatløn

## Resultatløn

Skal påvirke produktiviteten i bred forstand

## Kvalifikationsløn

Skal medvirke til at rekruttere, fastholde og udvikle gode medarbejdere samt skabe tillid og accept.

## Funktionsløn

Skal belønne særlige krav til medarbejderne og skabe alternative karriereveje.

## Basisløn

Skal give mulighed for at rekruttere medarbejdere, helt uden relevant erfaring

## Kvalifikationsløn:

- Pointsystem udviklet med et scoresystem med 225p
- Jobrelevante faktorer
  - 150 point
- Personrelevante faktorer
  - 75 point

## Basisløn:

- Trinsystem opstillet efter efterspurgt faglig baggrund
  - DI-Overenskomst: 1, 1½, 2



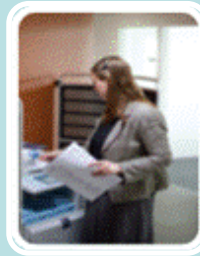
## Evt. Funktionsløn

- Særlige funktioner
- Særligt ansvarsområde



## Kvalifikationsløn

- Jobrelevante faktorer
- Personlig relevante faktorer



## Basisløn

- Trin 1, 1½, 2 – 5
- Efterspurgt faglig baggrund



Næsten selvstændig



Selvstændig



Næsten specialist



Specialist

## Jobrelevante faktorer:

- Sværhedsgraden af medarbejderens job
- Kendskabet/erfaringen i at udføre det enkelte job
- Medarbejderens kompetence til at træffe selvstændige afgørelser i jobbet

## Den enkelte medarbejders opgaveudførelse fastlægges:

- Opgaver defineres
  - Opgavernes kompleksitet fastlægges med en faktor (eks.1-8)
- Hovedopgaver udpeges
  - Opgaveudførelse scores (1-4) af nærmeste leder
- Beregning udføres
  - Hovedopg.-score\*kompleksitet
  - Tilpasning til max-sum på 150 p.

## Personrelevante faktorer:

- 3 spørgsmål i 5 kategorier
  - Ansvarlighed
  - Fleksibilitet
  - Samarbejdsevne
  - Initiativ
  - Service
- Nærmeste leder besvarer
  - Tilpasning for at skabe ensartethed for hele organisation
- Pointskala ikke lineær
  - Skabe spredning
  - Point tilpasses, max-sum 75 p

Ikke tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Godt	Meget godt	Super godt
1	2	3	4	5
1	3	6	10	15

- Forhandling af niveau/kr. for basisløn og kvalifikationløn
  - Sammenligning med relevant virksomhed
  - Forskel ”gamle kommunale medarbejdere” med lang anciennitet og nyere medarbejdere
  - Overgangstillæg defineres og præciseres
- Funktionsløn
  - Områder og metoder fastlægges
    - Eks. Vagtordning
- Løntilpasning og –regulering ift. nyt lønsystem
- Medarbejdere og ledere uden for overenskomsten
- Resultatløn
  - Områder og metoder fastlægges

## Gode erfaringer

- DI og CO-i konsulenter giver god og professionel vejledning
- Proces med undergrupper arbejder og der samles op i udvalg er god
- Gode værktøjer udarbejdes til både lønfastlæggelse samt som dialogværktøj mellem leder og medarbejder
- Strategi og lønudvikling bindes sammen i lønsystemet
- Lønfastlæggelsen og -udviklingen kan nu styres og lægges i faste rammer

## Mindre gode erfaringer

- Der bliver brugt meget tid på at opfinde lønsystemerne
- Tidsplaner svære at overholde i en travl tid
- Svært at holde delresultater inden for udvalget, før end offentliggørelse
- Meget unødigt snak og rygter
- Risiko for at skabe utryghed i en tid, hvor der skal skabes grundlaget for en effektiv drift

- Et nyt lønsystem nødvendigt i en ombrydningstid i vandbranchen med fokus på effektiv drift
- Nyt lønsystem et vigtig element og giver rammerne for, at vi kan efterleve strategi og udvikle organisationen fra offentlig mod privat forsyningsvirksomhed
- Processen med at udvikle eget lønsystem er lang
- God vejledning fra professionelle konsulenter i DI og CO-i
- Lønssystemet giver et godt ekstra dialogværktøj leder og medarbejder imellem
- Den opfølgende proces er vigtig – god kommunikation
- Et godt lønsystem er en vigtig faktor for at kunne udvikle en professionel konkurrencedygtig virksomhed

Spørgsmål??



skanderborg  
forsyningsvirksomhed a/s

