

“Vi mente selv, at vi var ret godt med, men vi havde brug for at få at vide, hvordan andre opfattede os, når vi blev kigget efter i sømmene. Der var behov for at blive trykket lidt på maven.”

John Hartvig Mølgaard,  
adm. direktør i Provas



## HVORDAN HAR DIN FORSYNINGSVIRKSOMHED DET I DAG?

For forsyningsvirksomheden Provas i Haderslev blev en strategisk tilstandsvurdering på flere måder en aha-oplevelse, fortæller John Hartvig Mølgaard, adm. direktør i Provas. Tilstandsvurderingen har dannet grundlag for at udarbejde en ny strategi, der sætter retningen frem til 2020.

Selvom Provas er en mindre forsyningsvirksomhed, er den i dag med blandt de store spillere, når man taler udvikling og innovation. Forsyningsvirksomheden har f.eks. udviklet “Provas Planet”, et digitalt læringsunivers for skolebørn om vand, affald og spildevand, og for at sætte endnu mere fokus på innovation i praksis ansatte Provas for nylig en udviklingskonsulent, der skal opsamle virksomhedens knowhow og omsætte det til holdbare projekter. Virksomheden

har samtidig udviklet og gennemført en målrettet bestyrelsesuddannelse, og det gav belønning i 2016, hvor Provas’ bestyrelse blev kåret til “Best in Class” i forsyningssektoren i forbindelse med uddelingen af prisen “Årets Offentlige Bestyrelse”.

Adm. direktør John Hartvig Mølgaard og hans chefgruppe er særdeles bevidste om betydningen af at arbejde målrettet med innovation og effektivisering. Som

et led i den fortsatte udvikling af Provas valgte de i maj 2014 at få en ekstern vurdering af virksomhedens resultater og af den måde, de udfører ledelse på. Formålet med at få udarbejdet en rapport om virksomhedens strategiske, styringsmæssige og innovative tilstand var at give den nye bestyrelse, som var tiltrådt efter kommunalvalget i november 2013, et fundament for det fremtidige arbejde med strategiudvikling.

- Vi mente selv, at vi var ret godt med, men vi havde brug for at få at vide, hvordan andre opfattede os, når vi blev kigget efter i sømmene. Der var behov for at blive trykket lidt på maven, og vi

så det som en stor fordel for den nye bestyrelse at vide, hvad den gik ind til: “Hvor er virksomheden henne?”, fortæller John Hartvig Mølgaard.

**INDSIGT I STYRKER OG UDFORDRINGER**  
Provas fik lavet en “strategisk tilstandsvurdering” af Nobiles, Deloitte og Horten. Den strategiske tilstandsvurdering gav ledelsen et samlet overblik over forsyningsvirksomhedens styrker og udfordringer i forhold til strategi, styring og professionalisering. Der var en del at glæde sig over i rapporten; økonomi, processer og ledelsessystemer var i god stand. Men rapporten gav også stof til eftertanke.

- Resultatet af tilstandsvurderingen har betydet, at vi er blevet opmærksomme på, at vi skal være mere på forkant, mere innovative og tænke fremadrettet. Vi fik den feedback, at vi skulle sætte os nogle mere ambitiøse mål, og det blev løftestangen for arbejdet med en ny strategi. Strategien fra 2010 var brugt op, så vi skulle have en ny. Mange i bestyrelsen havde ikke været med til den form for strategiproces før, så vi startede med at sætte mål for, hvor vi gerne ville hen. På baggrund af det arbejde fandt vi frem til, hvad vi ville fokusere på, og fik det formuleret i seks pejlemærker, der giver retning for den udvikling, vi ønsker. Nogen vil måske finde den slags strategiske pejlemærker for ikke særlig konkrete, men de er helt centrale for os og har båret vores vision fra første færd. Vores oprindelige vision fra 2010 har i den forbindelse vist sig at være stærk og fremtidssikret, så de nye medlemmer i bestyrelsen fuldt ud kunne bakke op om den, fortæller John Hartvig Mølgaard.

Et af resultaterne af arbejdet med tilstandsvurderingens anbefalinger blev en revidering af Provas’ vedtægter.

- I forbindelse med opdateringen af vores forretningsorden har vi nu fået indarbejdet vores værdier, så den ikke kun indeholder det juridiske, men også de ledelsesmæssige tanker om, hvad vi står for, og om hvordan bestyrelsen skal agere i forhold til det. Vi er blevet meget mere proaktive, hvad det angår, og den proces har været vildt spændende, siger direktøren.

Også forsyningsvirksomhedens arbejde med innovation blev der stillet spørgsmål ved.

- Tilstandsvurderingen sagde, at vi ikke var gode nok til innovation, og det provokerede mig. Vi manglede noget ekstra punch, et ekstra gear. Vi vil meget gerne tænke udvikling ind i vores daglige arbejde og derigennem få den nødvendige effektivisering til at løfte opgaverne. Det har vi grebet an ved at ansætte en udviklingskonsulent, der skal hjælpe os med at blive mere effektive. Hun skal trække alle de gode ideer ud af medarbejderne, få dem konkretiseret, vurdere om de hænger sammen og samle dem i et dynamisk idé- og inspirationskatalog, som dermed kan være med til at prioritere vores indsatser.

### PROVOKERENDE

Den største udfordring ved at gå ind i arbejdet med at samle op på tilstandsvurderingen har været at holde fast i planen. Når den dagligdags trummerum tager over, kan man hurtigt glemme at holde fast, oplever John Hartvig Mølgaard. Men til gengæld er gevinsten til at tage og føle på:

- Tilstandsvurderingen blev modtaget med blandede følelser, fordi der også var en vis kritik af bestyrelsens kompetencer. Men rapporten fik sat en proces og en udvikling i gang, som måske ellers ikke var kommet. Den har provokeret os på en masse områder og tilført positiv energi. Den helt store gevinst er, at vi i dag sidder med en bestyrelse, der er meget stærk, fordi den for det første er blevet uddannet efter vores egen bestyrelsesuddannelse, og for det andet fordi bestyrelsen i dag ser på virksomheden netop som en virksomhed. Selvom flere af medlemmerne er politisk valgte, så tænker de ikke politik, når de sidder i bestyrelsesrummet. De har fokus på bestyrelsesopgaven og virksomhedens ve og vel. Og det er suverænt.

Hvis Provas’ direktør skal give et par gode råd med på vejen til andre forsyningsvirksomheder, der overvejer at gå i gang med en tilstandsvurdering, kommer svaret ret prompte:

### HVAD ER EN STRATEGISK TILSTANDSVURDERING?

- Rådgivningsfirmaerne Nobiles, Deloitte og Horten har udarbejdet et koncept og en analysemodel, der er målrettet forsyningsvirksomheder
- Tilstandsvurderingen er direktionens og bestyrelsens redskab til at få et professionelt eftersyn af virksomhedens strategiske tilstand
- Tilstandsvurderingen har i praksis vist sin styrke som grundlag for at målrette dialogen mellem direktion og bestyrelsen og kan skærpe de strategiske prioriteringer i virksomheden

### OM PROVAS

Indtil 2010 var Haderslev Forsyning en afdeling i Haderslev Kommune. 1. januar 2010 blev forsyningen selskabsgjort og opdelt i aktieselskaber med “Provas” som selskabernes fælles kaldenavn. Provas består af i alt fem aktieselskaber: Provas Holding a/s og datterselskaberne Haderslev Forsyningservice a/s, Haderslev Vand a/s, Haderslev Affald a/s og Haderslev Spildevand a/s. Koncernen er 100 % ejet af Haderslev Kommune.

Provas har tre vandværker, tre genbrugspladser, 14 rensesanlæg, cirka 972 km spildevandsledninger, 419 km vandledninger – og beskæftiger 72 medarbejdere.

I 2016 blev Provas’ bestyrelse kåret til “Best in Class” i forsyningssektoren i forbindelse med uddelingen af prisen “Årets Offentlige Bestyrelse 2016”, der uddeles af Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser.

- Gør det! Vurder, hvad du har behov for – start med det grundlæggende og supplér med de moduler, som du har brug for. Og hvis du ikke virkelig vil vide, hvor du gør det godt, men også hvor du kan udvikle dig, så lad vær! Du skal gå ind i det med åbne øjne og en vilje til at ville udvikle din virksomhed. Ellers er det spild af penge. Du skal kun gøre det, hvis du vil bruge det som et værktøj til at blive mere effektiv og få fokus på nye ting, siger John Hartvig Mølgaard ■



Line Markert  
Advokat, partner  
lma@horten.dk