

# Grenaa Varmeværk: Strategiarbejde behøver ikke være så svært

En klar strategi giver ikke kun overblik over de store linjer, den er også et redskab i hverdagen. Det er erfaringen med strategisk ledelse hos Grenaa Varmeværk.



## LEDELSE

Af journalist Flemming Rasmussen,  
Dansk Fjernvarme

- Det bedste tidspunkt at starte på er lige nu.

Sådan lyder konklusionen fra Grenaa Varmeværks driftschef, Søren Gertsen, når det gælder spørgsmålet om, hvornår man som leder af et varmeværk skal gå i gang med en strategiproces for varmeværket.

- Hvis det virker uoverskueligt kan man altid starte et sted og lade tingene udvikle sig derfra henad vejen, man behøver ikke nødvendigvis at tage det hele på én gang. For eksempel kan man starte med at snakke om værdier - det havde vi i hvert fald en rigtig god diskussion om i vores bestyrelse. Vi fik virkelig snakket igennem, hvilke værdier der skal være kendetegnende for vores værk, og hvad værdier i det hele taget betyder for værket. Det giver os bedre forståelse af, hvem vi er, og hvorfor vi gør, som vi gør, fortæller Søren Gertsen.

Når han mener, at det bedste tidspunkt at gå i gang netop er lige nu, så er det ikke mindst, fordi Grenaa Varmeværks egen strategiproces blev indledt med en simpel beslutning om at gøre det. Driftschefen lod sig inspirere af et indlæg om strategi og ledelse, som Viborg Fjernvarmes direktør, Henry Juul Nielsen, holdt på Dansk Fjernvarmes regionalmøde i Randers i 2004. Blandt deltagerne var også Grenaa Varmeværks formand, Frede Frandsen.

- På vejen hjem i bilen sad vi og snakkede om det indlæg, og syntes egentlig begge to, at det var noget, vi



Det bedste tidspunkt at gå i gang med en strategiproces på er lige nu. Sådan lyder konklusionen fra driftschef Søren Gertsen og formand, Frede Frandsen, Grenaa Varmeværk. Begge er yderst tilfredse med at få skabt en strategi for varmeværket. Foto: Flemming Rasmussen.

også kunne have gavn af i Grenaa. Så vi besluttede os for, at vi skulle have fyldt noget mere kød på det skelet, der kan kaldes for "strategi og ledelse", fortæller Søren Gertsen

### Trusler og muligheder

Efter at principbeslutningen om at gå i gang var truffet gik Søren Gertsen i gang med at forberede et bestyrelsesseminar i oktober samme år.

Han lokkede Henry Juul Nielsen til at være fødselshjælper på processen og dermed hjælpe ham lidt på vej i sin forberedelse, men ellers stod han selv for både forberedelsen og afviklingen af seminaret, hvor bestyrelsen skulle komme frem til fremtidens strategi for Grenaa Varmeværk.

På selve bestyrelsesseminaret, der varede et døgn, diskuterede besty-

relsen ved hjælp af en strategimodel en lang række ting omkring værket. Styrker, svagheder, trusler og muligheder blev analyseret i SWOT-analysen, og blandt andet på den baggrund blev der snakket vision og målsætninger for værket.

Søren Gertsen beskriver sin rolle som "proceskonsulent". Det indebar især at hjælpe processen videre, hvis diskussionerne gik i stå.

- Nogle svar kom hurtigt, mens andre gav anledning til stor diskussion. Det, jeg gjorde, var at forsøge at stille de svære spørgsmål såsom "hvordan vil vi gerne være som værk?", "hvorfor gør vi, som vi gør?" og "hvad vil vi gerne være kendt for hos brugerne?". Desuden spurgte jeg nærmere ind til de ting, der blev sagt, for eksempel ved at spørge "hvornår

skal vi gøre det, I foreslår?", "hvordan imødekommer vi den trussel?" eller "hvordan synes I, vi skal udnytte den mulighed?" - altså simpelt hen holde processen i gang, fortæller Søren Gertsen.

### Ingen ekstern hjælp

Med Søren Gertsen som proceskonsulent undlod værket at hyre ekstern konsulentbistand til strategiprocesen. Det har været overvejet undervejs, og udover de sparede kroner er der ifølge formand, Frede Frandsen, både fordele og ulemper ved den beslutning.

- Mange af de konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse i bred forstand, har formentlig ikke stort indblik i vores branche, og det er en ulempe. Svagheden ved vores beslutning var så muligvis, at vi ikke fik en person med friske øjne til at stille spørgsmål undervejs - til gengæld var det en person med indgående viden om virksomheden, der styrede pro-

cessen. Begge dele kan sikkert være fint, det må man afgøre med sig selv, mener Frede Frandsen.

Under alle omstændigheder er det afgørende for hele processen, at bestyrelsen er med på idéen.

- Jamen det er helt nødvendigt, at en bestyrelse virkelig vil sådan noget her, hvis det skal blive godt. Vores bestyrelse gik godt ind i det og så det som en god mulighed for værket, fortæller Frede Frandsen.

### Skab ejerskab til strategien

Ud over bestyrelsen er det i sagens natur også afgørende, at medarbejderne bakker op omkring strategien. Søren Gertsen informerede fra start værkets 13 ansatte om, at strategiprocesen gik i gang, men inddrog dem ikke i processen fra begyndelsen.

- Sådan noget med at fastlægge virksomhedens strategi, vision og målsætning anser jeg for en ledelsesopgave. Desuden ville det være

en uoverskuelig opgave, hvis vi alle skulle diskutere os til enighed, fastslår han.

Efter at bestyrelsesseminaret var overstået, og strategien lå klar fik, medarbejderne et eksemplar hver og der blev afholdt en medarbejderdag. Her blev strategien snakket igennem, og ved hjælp af forskellige teambuilding-øvelser blev der arbejdet med strategien i praksis.

- Det er enormt vigtigt at skabe ejerskab til strategien, så den ikke kun bliver et ledelsesprojekt. Det er et værktøj, vi skal bruge til at finde ud af, hvem vi er, og hvor vi skal hen - og det er også vigtigt for medarbejderne i hverdagen at være en del af strategien, så vi trækker på samme hammel, mener Søren Gertsen.

### Brugbare resultater

Ifølge driftchefen viste værkets ansatte

(Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

både stor interesse for og stor opbakning til strategien. Dermed er den blevet det hverdagsredskab, Søren Gertsen håbede, den ville blive.

- I strategien er der lagt vægt på, at vi prioriterer nedbringelse af varmetab. Derfor ved medarbejderne også, at det er et vigtigt fokusområde, og de koncentrerer sig derfor ekstra meget om det, når de ude hos forbrugerne, for eksempel ved at flytte en måler, der ikke sidder optimalt. Det er et eksempel på, at dagligdagen næsten er blevet lettere for os, fordi strategien synliggør vores mål – der står i den, hvor vi skal hen, og så kan vi gå efter det, siger Søren Gertsen.

Han nævner et eksempel på en situation, hvor strategien netop har hjulpet med at skabe overblik: Da papirfabrikken SCA, som Grenaa Varmeværk modtog overskudsvarme fra, lukkede, havde værket analyseret den situation som et led i strategiprocessen. Derfor var ledelsen forberedt godt på det og havde en plan klar.

En del af strategien er en række konkrete mål for, hvor værket befinder sig om henholdsvis to, fem og ti år. For eksempel er det et konkret mål, at værket om ti år har overtaget vandforsyningen og hedder Grenaa Varme- og Vandforsyning. Muligheden

for en lukning af SCA indgik derfor som en mulig faktor i hele planlægningen for, hvor værket skulle hen i fremtiden.

Et tredje eksempel på en konkret udløber af strategien er, at Grenaa Varmeværk har gennemført en spørgeskemaundersøgelse hos sine forbrugere.

- Vi besluttede som et led i strategien, at vi ville have mere viden om, hvordan forbrugerne opfattede os, og vi fik faktisk 25 procent af skemaerne besvaret. Det, synes vi, er ganske flot. Som bestyrelse repræsenterer vi jo hele forbrugerskaren, og som så mange andre værker hører vi ikke så meget fra den til daglig, så det var meget brugbart at se svarene og ikke mindst læse de mange kommentarer, der var skrevet ind, mener Frede Frandsen.

### Skaber overblik

Frede Frandsen bemærker også, at strategien fungerer glimrende som introduktionspapir for både nye ansatte og nye bestyrelsesmedlemmer, der skal have et overblik over værket og de overordnede linjer i fortiden og fremtiden for det. Den supplerer dermed medarbejderhåndbogen, der er de ansattes mere praktiske, konkrete vejledning i, hvordan hverdagens opgaver håndteres.

Både Frede Frandsen og Søren Gertsen pointerer, at mange af de overvejelser, der er gjort i forbindelse med arbejdet med strategiprocessen, alligevel ville blive gjort. For eksempel ville man formentlig alligevel have haft en plan for SCA's lukning.

- Forskellen på at have en strategi og ikke have den er så, at strategien har hjulpet med at systematisere og organisere planerne og tankerne og sætte dem i et overordnet system. Det skaber overblik og klarhed - og hvis man bliver usikker omkring et eller andet, kan man altid skele til strategien og i hvert fald se, hvor vi overordnet er på vej hen med virksomheden. Det er en klar hjælp, mener Søren Gertsen.

Så alt i alt er formand Frede Frandsen enig med driftsleder Søren Gertsen i, at processen har været til stor gavn. Også set med en bestyrelses øjne.

- Det behøver ikke være svært. Se, om ikke I kan blive enige om at tage væk sammen i en dag eller en weekend, så koncentrationen kan samles om projektet. Hvis man stiller nogle af de svære spørgsmål og arbejder med det, så bliver man også overrasket over, hvor meget man får ud af det, siger Frede Frandsen.

fr@danskfjernvarme.dk