

# Vi har ikke noget imod lovgivning, men vi venter ikke på den

Med en forretningsmæssig tilgang til tingene kommer vi en rammelovgivning om effektivisering i forkøbet, mener Tre-For's forsyningsdirektør, Lars Foged.



## EFFEKTIVITET

Af journalist Lone Völcker,  
Dansk Fjernvarme

Når forsyningsdirektør i Tre-For, Lars Foged, fortæller, at kundeservice er i fokus, kommer det næppe som den helt store overraskelse. Tre-For er trods alt en af landets største multiforsyningsvirksomheder, og det virker naturligt at have opmærksomheden rettet mod de 130.000 kunder. Men at Tre-For samtidig arbejder på at undgå en del af kundekontakten, er måske ikke helt så indlysende.

Forklaringen er, at god kundeservice i Tre-For's optik er at gøre tingene så godt, at kunderne slet ikke får behov for at kontakte deres forsyningsselskab om leveringsproblemer.

- Vi sætter kunderne i fokus. God kundeservice handler ikke om "brand-slukning". Vi skal derimod sørge for at være så meget på forkant, at der ikke opstår problemer, som kunderne har grund til at ringe om, siger forsyningsdirektør Lars Foged.

Han forklarer, at den primære opgave er at sørge for, at værdikæden ikke bliver brudt.

- Det betyder, at en lang række af forhold skal være i orden, lige fra en systematisk vedligeholdelse af ledningsnettet til, at de regninger, vi sender ud, er til at forstå.

Varmeforsyningschef Helge Schlott Hansen supplerer:

- Det er i virkeligheden meget enkelt, men det er en helt anden måde at arbejde på, end vi har været vant til. Tidligere var det sådan, at når



Forsyningschef Lars Foged (tv) og varmforsyningschef Helge Schlott Hansen ved de bolde, der illustrerer planlagte og gennemførte projekter. Foto: Flemming Linnebjerg Rasmussen.

vi mødte ind mandag morgen, var der en hel stak ad-hoc rapporter, vi kunne tage fat på. Det er der ikke i dag, for nu betyder langtidsplanlægning, at problemerne ikke opstår. Og generelt når vi meget mere end tidligere, fordi arbejdet er tilrettelagt bedre, siger Helge Schlott Hansen.

### Muligheder i multiforsyning

Lars Foged, der tiltrådte stillingen som forsyningsdirektør hos Tre-For 1. januar sidste år, kommer fra en stilling som kraftværkschef for Nordjyllandsværket. Men han ser ikke sit jobskifte som et skift fra el-branchen til fjernvarmebranchen.

- Jeg er kommet ind i et multiforsynings-selskab, og her er det præcis det samme, der driver os frem, uanset om

vi taler om el, vand eller fjernvarme. Vi får alle holdt næsen til den samme slibesten, uanset om det er et konkurrenceudsat område, vi beskæftiger os med, eller ej.

- Det er ikke udefra kommende krav, der motiverer os til at effektivisere. Det gør derimod en forretningsmæssig tilgang til tingene. Vi har ikke noget imod, at der kommer en rammelovgivning. Vi venter bare ikke på den, siger Lars Foged.

Han er overbevist om, at rigtig mange fjernvarmeforsyninger gør en stor indsats for at effektivisere. At være multiforsyner giver blot nogle fordele, som skal realiseres.

- Som multiforsyningsvirksomhed har vi nogle muligheder, som andre

ikke har. Der er helt naturligt nogle synergieeffekter, vi kan udnytte, når vi har flere forsyningsarter. Det er klart, at omkostningerne er mindre ved at drive én administration i hele Tre-For, end det er at have tre separate administrationsafdelinger, siger Lars Foged og fortsætter:

- Det, der driver os, er, at vi kan løfte noget sammen. Vi kan lære meget af hinanden afdelingerne imellem. El-, vand- og varme gør hver især tingene godt, men når vi alligevel ved en slags intern benchmarking finder frem til den bedste af tre gode måder at gøre tingene på, opnår vi den optimale løsning på alle områder. Samme princip gælder på tværs i hele Tre-For.

### Backup redder tidsplanen

Som et eksempel på, hvordan man ved at være forudseende kan servicere kunderne bedst muligt, nævner Lars Foged den måde, montørerne arbejder på i dag.

- En målermontør, der har mange aftaler i løbet af dagen, kan meget nemt blive forsinket, hvis en opgave tager længere tid end beregnet. For at undgå, at han kommer for sent til resten af dagens aftaler, sikrer vi, at han kan få assistance af en kollega, der ikke selv har aftaler booket ind og derfor kan træde til med kort varsel. På den måde får alle kunder besøg

til den tid, vi har lovet, og medarbejderne oplever en mindre presset hverdag. Det betyder meget, at tiden overholdes, hvis kunden eksempelvis har taget fri fra arbejde for at lukke op for en montør, så det prioriterer vi, siger Lars Foged.

### Fleksible medarbejdere

Det har krævet og kræver fortsat stor fleksibilitet af medarbejderne at omstille sig til den nye virkelighed, hvor forretningsorientering og kundeservice konstant er i fokus. Som et værktøj til at håndtere omstillingen på anvendes Lean-principperne, og Varme er den første afdeling i Tre-For, der gennemfører en Lean-proces.

Som optakt til arbejdet med Lean deltog medarbejderne i en workshop, hvor de 28, der er ansat i Varme, kom med over 300 forbedringsforslag. Mange af dem er allerede ført ud i livet, og det er Helge Schlott Hansens oplevelse, at han samtidig med bedre arbejdsgange opnår, at medarbejderne er mere tilfredse med deres arbejde nu, hvor de i højere grad bliver hørt.

Også Lars Foged er begejstret for det, han har set indtil nu:

- Vi vækker nye ressourcer hos medarbejderne, og det hjælper os

med at nå vores mål. Alle har noget at bidrage med, og det er i virkeligheden ærgerligt, hvis folk ikke får lov til at bidrage med alle deres evner, når de er på arbejde.

### Lean handler om kultur

Efter hans opfattelse er Lean 70 procent kultur, og det handler først og fremmest om at ændre holdninger.

Som Kvalitets- og Leanchef i Tre-For har Pia Conradsen ansvaret for at implementere Lean i hele koncernen.

- Hvis Lean skal være en succes, er det afgørende, at alle medarbejdere er engagerede. Det er vigtigt, at det ikke kun er funktionærerne, der er involveret.

Lean skal have ledelsens bevågenhed og opbakning, men medarbejdernes engagement skal bære processen igennem, siger Pia Conradsen.

På nuværende tidspunkt er Lean implementeret i Tre-For Varme, mens kundeservice er i gang med implementeringen. Og senest er Tre-For El-net startet på analyse af processerne efter Lean-principperne. Frem til 2011 skal hele organisationen have været igennem Lean-processen.

lv@danskfjernvarme.dk