

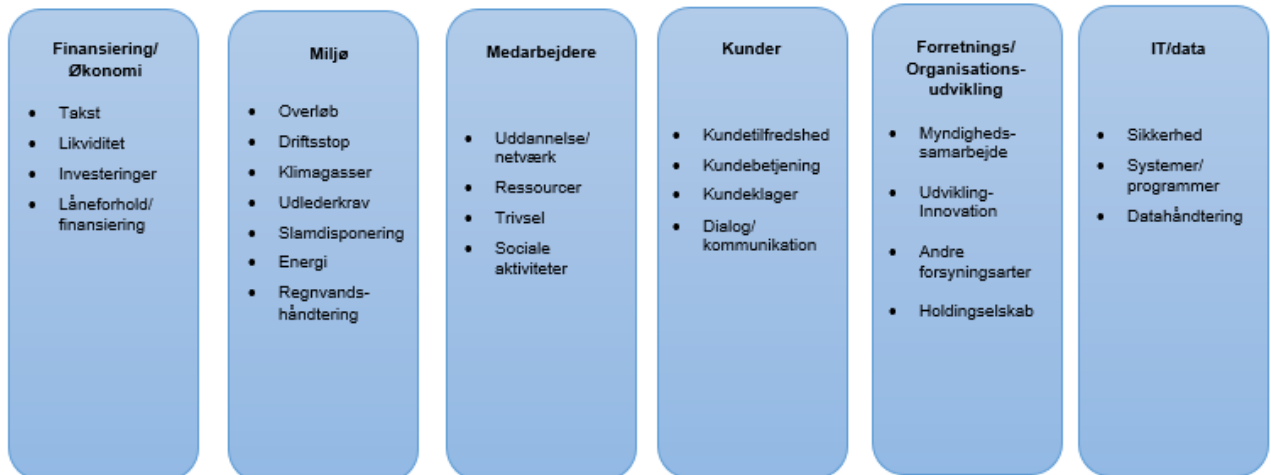
HEDENSTED SPILDEVAND A/S

UDVIKLINGS- OG STRATEGIPLAN

2023 – 2026



Strategiske fokusområder (Perspektiver og temaer)



INDLEDNING

Hensigten med at formulere en strategi for selskabet er, at sikre effektive præstationer i organisationen i forhold til de krav der stilles til selskabet af det omkringværende samfund, herunder myndigheder, borgere, virksomheder og ejere.

Vandsektorloven ”*Lov om vandsektorens organisering og økonomiske forhold*” der regulerer vandsektoren, er med til at sætte standarder og har dermed haft indflydelse på den lagte strategi.

Lovens formål indgår således, som den bærende del i den for Hedensted Spildevand A/S lagte *Vision*.

Lovens hovedelementer kan kort beskrives som:

- Selskabsgørelse af vand- og spildevandsforsyninger
- Regulering af priser fra statsligt hold gennem økonomiske rammer
- Benchmarking
- Oprettelse af Teknologifond
- Tilknyttede aktiviteter

Lovens konsekvenser har bevirket at:

- Den tidligere spildevandsforsyning i Hedensted Kommune, er udskilt i selvstændigt aktieselskab ”*Hedensted Spildevand A/S*”
- Selskabet er underlagt en årlig økonomisk ramme
- Selskabet er omfattet af en individuel benchmarking TOTEX og en performance-benchmarking

Lovens hovedelementer og konsekvenserne heraf har dannet udgangspunkt for den strategidrøftelse, der har været i selskabet med henblik på perioden 2023-2026.

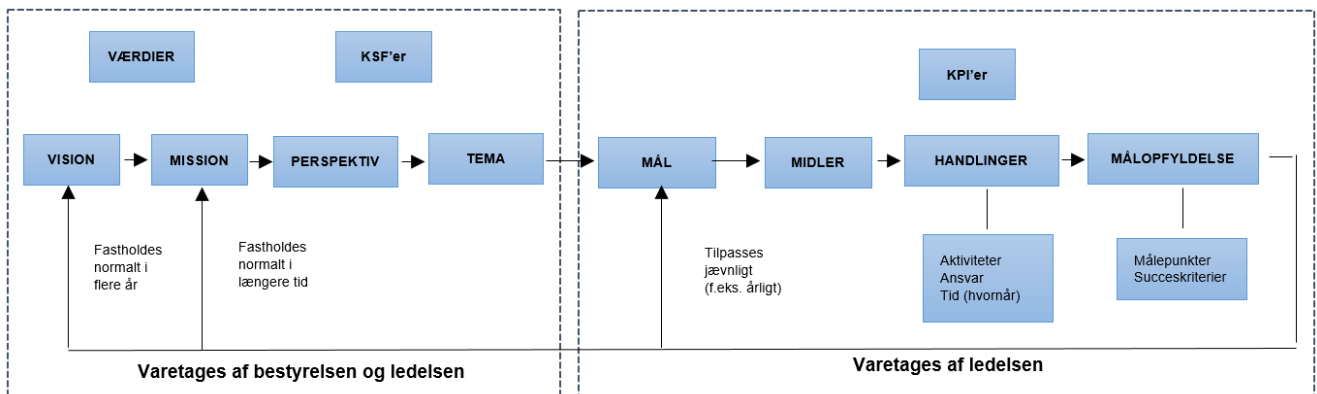
Desuden er inddraget miljømæssige aspekter som, klimaforandringer, energiforbrug og CO₂ belastning samt naturhensyn. Herudover er der lagt vægt på at sikre et godt og sundt arbejdsmiljø samt at udvikle selskabet til en spændende arbejdsplads, hvor innovation - teknologi og effektiviseringer vil indgå som elementer for at kunne imødegå fremtidens krav, herunder overholdelse af gældende lovgivning.

Desuden er der i strategiarbejdet lagt vægt på at inddrage FN's 17 verdensmål i det omfang de anses relevante for selskabets virke. Det handler væsentligst om målene 6, 7 og 13, idet det er her selskabet kan yde et bidrag til opfyldelse heraf.

I det følgende er selskabets strategigrundlag beskrevet. Visionen og Missionen fastlægger de mere langsigtede retninger for selskabet, mens mål og handlinger er elementer der forandres gennem tiden, nogle opfyldes helt eller delvist og andre kan være udsat for årlige ændringer.

Bestyrelsen og ledelsen har formuleret visionen, missionen, fastlagt perspektiver og temaer, mens ledelsen i samarbejde med medarbejderne har konkretiseret de underliggende mål, handlinger, fastlagt succeskriterier og målopfyldelse.

Strategiarbejdet har fulgt følgende proces:



VÆRDIGRUNDLAG

Omhandler vores Vision, Mission og grundlæggende værdier. Tilsammen giver disse en tydeliggørelse og forståelse af, hvad arbejder vi med - udtrykt ved de stillede mål og hvad driver os til at gøre dette – hvad motiverer os til at nå disse mål.

Hedensted Spildevands **vision** er at:

Være en *grøn virksomhed*, der leverer serviceydelser af høj *miljø- og sundhedsmæssig* standard inden for de tekniske områder.

Vi definerer visionens værdiorde på følgende måde:

Grøn virksomhed definerer vi som:

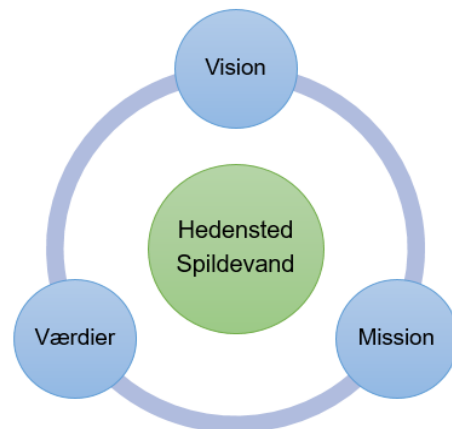
- Genanvendelse (cirkulær økonomi)
- Innovation
- Ressourceminimering
- Bæredygtighed

Miljø-mæssig kvalitet definerer vi som:

- Beskytte grundvand
- Overholde udledningstilladelser
- Nedbringe brugen af kemikalier
- Tætte afløbsledninger på spildevand
- Minimere overløb fra fællessystemer
- Biodiversitet

Sundhedsmæssig kvalitet definerer vi som:

- Minimere lugtgener
- Minimere opstuvninger over terræn fra spildevandssystemer
- Rottebekæmpelse
- Opretholde godt arbejdsmiljø



Hedensted Spildevands mission er at:

- Sikre en spildevandsafledning og rensning, som tager hensyn til *forsyningsikkerhed*, *naturen* og drives på en *effektiv* måde, der er *gennemsigtig* for forbrugerne
- Udvikle andre driftsområder

Vi definerer missionens værdiord på følgende måde:

Forsyningsikkerhed definerer vi som:

- Høj oppe tid
- Kort respons tid ved udkald

Naturhensyn definerer vi som:

- Æstetisk indplacering og udformning af anlæg i naturen
- Overholde vand- og naturplaner
- Positiv udnyttelse af regnvand i nærmiljøet
- Fjerne anlæg der tages ud af drift

Effektiv drift definerer vi som:

- Minimere tilledning af overfladevand, dræn og grundvand til systemerne
- Etablere anlæg der forbruger et minimum af energi

Gennemsigtighed definerer vi som:

- Forureneren betaler
- Proportionalitet
- Lighed
- Informere på hjemmesiden



Hedensted Spildevands værdier er:

Vi praktiserer *værdibaseret* ledelse, hvor værdier står over regler. Vi ser mangfoldighed som en styrke. Vi udøver *selvledelse* der giver den enkelte *frihed* til *ansvar*. Vi sætter handling over fordybelse.

Selskabets værdier (leveregler) er udtrykt i følgende fire værdiord:

- *Resultatsøgende*

Vi arbejder målrettet og effektivt med de opgaver, vi skal løse. Faglighed, kvalitet og beslutsomhed er styrende faktorer for os. Vi har det nødvendige overblik og er velinformeret om, hvad der rør sig, så vi kan foretage de nødvendige prioriteringer i vores arbejde.

- *Ordentlighed*

Vi tager initiativ og er på forkant med udviklingen. Det giver entusiasme i vores arbejde og motiverer os til at yde vores bedste. Vi udviser ansvarlighed og loyalitet og er kendt som en troværdig samarbejdspartner.

- *Dialog*

Vi fremstår imødekommende og servicemindedede. At søge og dele viden er en selvfølge for os. Vi viser hinanden tillid og respekt, og vores omgangstone er præget af omtanke og humor. Vi søger fællesskabet med respekt for forskellighed.

- *Tænke grønt*

Vi tænker grønt ved at inddrage energi- og klimahensyn i vores daglige arbejde samt tage hensyn til naturen.

PERSPEKTIVER OG TEMAER

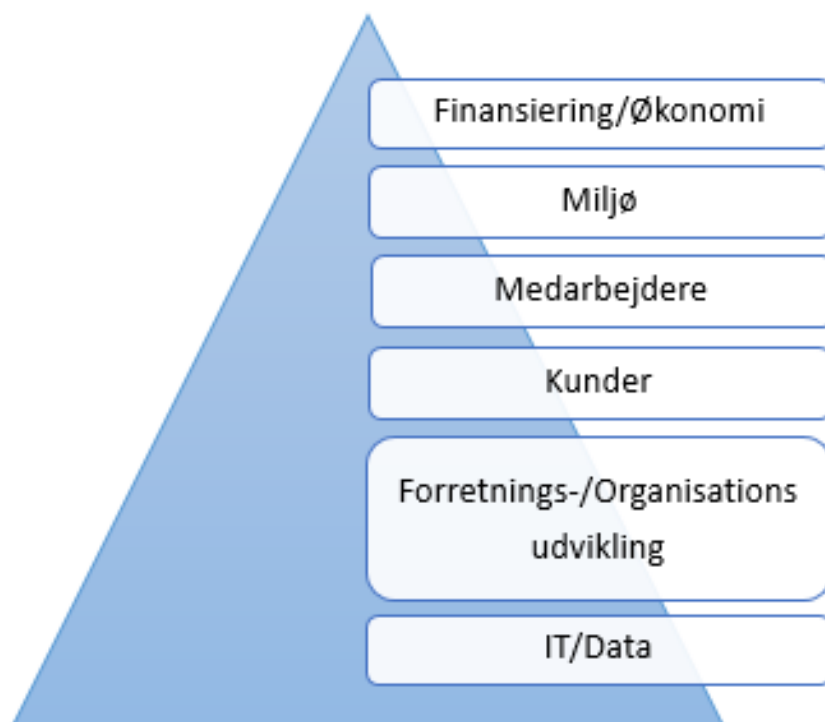
Perspektiver

For at kunne opstille mål, der skal sikre gennemførelse af selskabets *Vision*, har vi udpeget en række områder som er strategisk vigtige for at komme i mål. Disse "områder" kalder vi "*Perspektiver*".

I forbindelse med strategiarbejdet har vi udpeget nedenstående perspektiver (se figur 1).

Disse perspektiver anser vi som værende vigtige områder, der skal arbejdes med i den kommende strategiperiode 2023 -2026 for at kunne bringe selskabet nærmere sin vision. Perspektiverne er ikke prioriteret idet de alle anses for værende vigtige i forbindelse med gennemførelse af strategien.

Figur 1



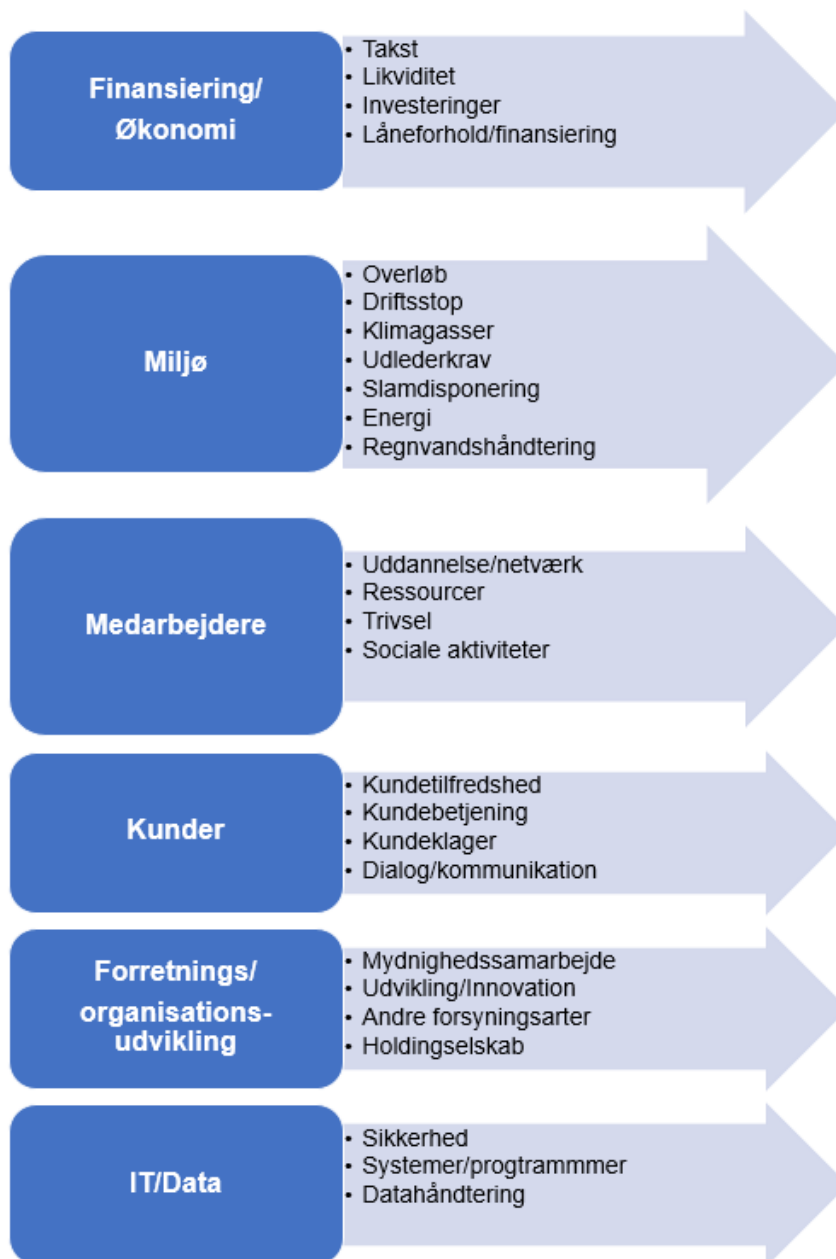
Temaer

For at kunne opstille mål i forbindelse med det enkelte perspektiv er det nødvendigt at definere nærmere, hvad det enkelte perspektiv omhandler, dette har vi gjort ved at fastlægge en række underliggende "Temaer".

Temaerne beskriver mere specifikt, hvad der skal arbejdes med under perspektivet, hvilket gør at der kan fastsættes mål inden for det enkelte tema.

Vi har udpeget og valgt følgende temaer inden for det enkelte perspektiv (se figur 2).

Figur 2



I det følgende er redegjort for temavalget under det enkelte perspektiv.

Finansiering/Økonomi

Takst

De økonomiske rammer sætter en grænse for hvor meget der, det pågældende år, kan opkræves hos forbrugerne. Taksten vil derfor maksimalt kunne udgøre denne økonomiske ramme. Den på nuværende tidspunkt fastsatte takst ligger under hvad den økonomiske ramme giver mulighed for.

I forbindelse med den årlige fastsættelse af taksten skal det sikres, at den af Hedensted Kommune godkendte spildevandsplan kan gennemføres samt at selskabet kan opretholde en renoverings- og vedligeholdelsesindsats så aktivernes værdi fastholdes.

Likviditet

Da selskabet har monopol og evt. overskud ikke kan udloddes vil fokus mere være på tilstrækkelig likviditet end selve resultatet.

Der er derfor overordnet vigtigt at sikre selskabets drift på kort sigt som på længere sigt, så der kan foretages de nødvendige investeringer der sikrer opretholdelse af kvalitet og kapacitet.

Investeringer

Selskabets aktiver der væsentlig udgøres af transportanlæg (ledninger, pumpestationer og bassiner) og produktionsanlæg (renseanlæg) forfalder over årene og der skal derfor ske en tilsvarende reinvestering hvis værdierne ikke skal gå tabt.

På nuværende tidspunkt investeres der mindre end det aktiverne falder i værdi. De investeringer der gennemføres over årene, vil væsentligst være styret af spildevandsplanen

for Hedensted Kommune og driftens udfordringer.

Låneforhold/finansiering

De økonomiske rammer sætter en grænse for, hvor stor en andel af investeringerne, der kan opkræves over taksten. Hvis der er behov for flere investeringer end taksten eller den økonomiske ramme sætter en grænse for, kan der optages lån.

Den nuværende situation på lånemarkedet gør, at optagelse af lån i KommuneKredit vil være til laveste rente. Optagelse af lån her, kræver en kommunegaranti.

I forbindelse med revisionen af vandsektorloven vil der blive indført incitamenter til at øge lånefinansiering af de fremtidige investeringer

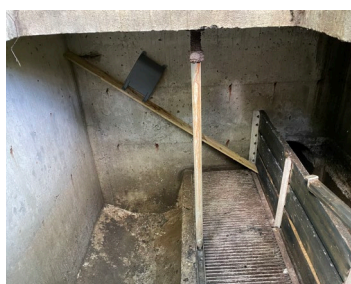
Miljø

Overløb

I selskabets oplande til renseanlæggene findes en række overløb, der udleder opspædt spildevand under regn til vandløb, søer og fjorde.

Myndighederne stiller krav til disse overløb med hensyn til maksimale frekvens af antal overløb og stofindhold i det afledte vand.

Indgår som en del af opfyldelsen af Verdensmål nr. 6 delmål 6.3.



Driftsstop

Selskabet råder over omkring 1.000 km ledningsnet i varierende dimensioner, materialer og alder. Der kan i forbindelse med den daglige drift ske uvarslede nedbrud, forstoppelser mv. hvilket kan bevirke en gene for borgeren eller virksomheden. Konsekvenserne heraf kan være større eller mindre afhængigt af hvor, hvornår, kompleksitet, varighed, hvem mv.



Klimagasser

Den danske vandsektor har et mål om at være energi og CO₂ neutral i 2030.

Selskabet vil være bidragydere til reduktion af CO₂ udledningen, der er en medvirkende faktor til de klimaforandringer, der sker i verden.

De væsentligste kilder der bidrager til CO₂ udledning i selskabet, er energi, der forbruges til pumpning, omrøring, beluftning og slambehandling. Alle disse kilder anvender el, som produceres på kraftværker, der væsentligst anvender fossile brændsler, der ved afbrænding udleder CO₂. Ved at installere nye og mere effektive pumper og motorer vil elforbruget kunne sænkes, hvorved CO₂ udledningen nedbringes.

I forbindelse med driften af transportanlæggene (pumpestationer) og produktionsanlæg (rensaneanlæg) anvendes der el, som ved dets produktion udleder CO₂. Det væsentligste elforbrug medgår når der pumpes med regn- og

spildevand, ved afvanding af biogødningen (slam) samt ved indblæsning af luft til processerne.

Endvidere skal der være fokus på udledning af metan- og lattergas da disse også kan være "store" bidragydere.

Det på renseanlæggene producerede biogødning afvandes mekanisk på centrifuger, hvilket medfører at tørstoffet hæves til ca. 20 %, hvorved voluminet reduceres væsentligt. Denne afvanding af biogødningen på centrifuger kræver strøm.

Den "producerede" biogødning bortskaffes til landbruget, hvilket kræver transport af den afvandede biogødning.

Ved at minimere mængden af biogødning kan der reduceres på transport af biogødningen, hvilket vil reducere udledningen af CO₂ fra lastbilerne.

Disponeringen af biogødningen er også en kilde til CO₂ bidraget. Udbringning af biogødning på landbrugsjord reducerer således CO₂ mængden med op til 1/3 i forhold til en forbrændingsløsning.

Indkøb af grøn strøm kan være én af vejene til at reducere CO₂ udledningen.

Indgår som en del af opfyldelsen af Verdensmål nr. 7 delmål 7.2.



Udlederkrav

Det på renseanlæggene rensede spildevand udledes til den nærliggende recipient, vandløb, sø eller fjord. For alle renseanlæg er det gældende, at de af myndighederne stillede krav

skal overholdes. Indgår som en del af opfyldelsen af Verdensmål nr. 6.

Slamdisponering

Resultatet af spildevandsrensning er biogødning. Biogødningen skal bortskaffes (slutdisponeres) på en eller anden måde.

Slutdisponeringen vil afhænge af, hvilken kvalitet biogødningen har. Kvaliteten er et udtryk for, hvor "rent" den er. Kvaliteten bestemmes ved, at der løbende internt udtages, prøver af den producerede biogødning. Herudover udtages der prøver af akkrediterede eksterne analyselaboratorier. Prøverne analyseres for forskellige stoffer, for hvilke der er sat grænseværdier i "Affald til jord bekendtgørelsen".

Overholder biogødningen disse grænseværdier kan den producerede biogødning udbringes på landbrugsjord.

Hvis grænseværdierne overskrides, kan biogødningen alternativt forbrændes, optørres, evt. behandles ved pyrolyse eller deponeres her i landet eller i udlandet. Kan biogødningen udbringes på landbrugsjord benævnes det "*Biogødning*".

Grundlæggende skal evt. forureninger fjernes ved kilden, altså inden de kommer i spildevandet og derved forurener biogødningen. F.eks. ved anvendelse af BAT (bedst mulig teknologi).

Da biogødningen kan ændre kvalitet afhængigt af, hvad det tilledte spildevand indeholder af forureninger som tungmetaller, miljøfremmede stoffer, pesticider, mikroplast, medicinrester, PFAS mv. vil det strategisk være rigtigt at have mulighed for at kunne anvende flere afsætningsmuligheder.

Den primære afsætningskilde bør være til jordbrugsformål, hvor biogødningens indhold af

gødningsstoffer kan anvendes og erstatte kunstgødning. Dette omhandler bl.a. fosfor, kvælstof og kulstof.

En sekundær afsætningskilde kunne være en optørring eller pyrolysebehandling, hvor restproduktet (biocharge) forventes at kunne anvendes som gødningsprodukt.

Kun i meget sjældne tilfælde vil biogødningen skulle deponeres, hvorfor denne metode skal begrænses mest muligt.

For at være forberedt på evt. lovændringer der kan medføre at kravene til udbringning af biogødning på landbrugsjord skærpes, vil det være fornuftigt at anlægge en strategi for bortskaffelse af biogødning, som bygger på en tostrengt løsning, nemlig en landbrugs- og evt. en optørring/pyrolyse løsning.

Landbrugsløsningen er etableret i dag, idet ekstern entreprenør varetager denne for selskabet.

Energi

Spildevandsrensning kræver energi. De væsentligste energiforbrugende enheder er luftindblæsning, slamafvanding og pumpedrift. Energien hertil er el der købes hos forskellige el-leverandører på det frie marked enten i form af faste aftaler eller på spotmarkedet.

Mange renseanlæg i Danmark er for små til en effektiv ressourceudnyttelse i forbindelse med energiproduktion.

Alt afhængig af spildevandets sammensætning, indhold og mængde af organisk materiale vil det alligevel kunne være rentabelt, at bioforgasse en del af det organiske materiale og dermed producere biogas, der kan anvendes til egen elproduktion.

For at optimere og øge biogasproduktionen vil der eksempelvis kunne tilsættes biomasse fra husholdningsaffald eller organisk affald fra virksomheder.

Indgår som en del af opfyldelsen af Verdensmål nr. 7.

Regnvandshåndtering

Håndtering af regnvand er én af de store udfordringer, som sandsynligvis kun vil blive større med de varslede klimaforandringer.

Den nuværende lovgivning pålægger selskabet at håndtere regnvand fra henholdsvis 5-års og 10-års hændelser. Regnvand defineres som vand, der kommer fra tage og overflader, der er helt eller delvist uigennemtrængelige for vand (f.eks. veje og flisebelægninger).

Indgår som en del af opfyldelsen af Verdensmål nr. 13 delmål 13.2.



Medarbejdere

Uddannelse/netværk

Medarbejdere, deres viden og kompetencer er vigtige for selskabets virke. Det er dem der møder kunder, rådgivere, entreprenører og myndigheder. De er selskabets ansigt udadtil.

Vandområdet undergår store forandringer i disse år og dette stiller store krav til den enkelte medarbejder, der skal kunne imødegå disse udfordringer, hvilket stiller krav til deres kompetencer.

Der sker en stor udvikling med hensyn til styring, regulering og overvågning af renseanlæg, hvor onlinemåling vinder mere og mere indpas, hvilket bevirker, at mange operationelle arbejdsopgaver i fremtiden vil komme til at ske "inde" fra kontoret. Nye produkter indenfor maskinudstyr udvikles til stadighed, så vedligeholdelse minimeres. Samlet medfører dette, at der vil blive stillet anderledes krav til driftsbemandingen og dennes kompetencer i fremtiden.

På projektsiden løses opgaver i samarbejde med rådgivere. Projektafdelingen vil strategisk ikke kunne dække alle områder ind, da flere opgaver kræver specialister og sparring for at kunne leve op til det høje faglige niveau.

Indkøb af rådgivning kan derfor ikke undgås til de mere specialiserede opgaveområder, hvorimod opgaver der har et stort indhold af koordinering, planlægning, styring og servicering vil kunne løses internt i afdelingen.

En vej til at opnå viden og knowhow er, at deltage i eller etablere netværk med andre i branchen.

Da selskaberne er monopoler, vil der kunne udveksles erfaring og viden til gavn for alle i branchen.

Ressourcer

Ressourcerne tilpasses løbende den forretnings- og organisationsudvikling der igangsættes i strategiperioden.

Såfremt der tilføres selskabet nye opgaver skal der tilføres flere ressourcer eksempelvis ved insourcing af opgaver eller der tilføres nye aktivitetsområder.

En tilpasning af ressourcer skal ligeledes ske ved evt. outsourcing af aktiviteter.

Trivsel

Hedensted Spildevand vil være en attraktiv og spændende arbejdsplads.

Medarbejderen i fokus, ikke tal og KPI'er
Det ligger helt grundlæggende i vores DNA, at det er medarbejderen, der er i fokus. Vi måler ikke vores medarbejdere, men taler med dem om hvordan de har det, og hvordan vi gerne vil have de agerer. Vi vurderer dem, men måler dem ikke. Deres adfærd, teamspirit og potentiale er mindst lige så vigtigt, som deres faglige kunnen og resultater. Vores fokus ligger på helheden. Derfor er det heller ikke den individuelle medarbejders eller den enkeltstående afdelings fremdrift og præstationer, der er i fokus, men hvordan selskabet som helhed klarer sig. Vi er et team, vi løfter i flok, vi agerer samlet, og vi bidrager alle på hver vores måde til selskabets udvikling.

At alle har de samme rettigheder og behandles på samme vilkår, er imidlertid ikke ensbetydende med, at alle medarbejdere skal ledes ens. Vi anerkender, at mennesker er individuelle og har forskellige behov, og det skal der tages højde for. Her er en mellemlider således ikke leder af ti medarbejdere, men af ti mennesker, som hver især skal ses og forstås.

Sociale aktiviteter

At skabe sammenhold i en organisation kan gøres på mange måder, eksempelvis ved sociale arrangementer og aktiviteter.

Derved opnår man bedre kendskab til hinanden som mennesker både socialt og mentalt.

Et bedre kendskab til hinanden medvirker til at de problemstillinger der måtte opstå i hverdagen – både fagligt og adfærdsmæssigt - løses i en bedre forståelse af hinandens tilgang til problemet.

Kunder

Kundetilfredshed

Selskabet vil fremstå som en serviceminded virksomhed over for sin omverden.

Med serviceminded forstår vi, at borgere, virksomheder, myndigheder og samarbejdspartnere oplever en høj grad af service, når de henvender sig til selskabet, men også i forbindelse med de opgaver - her projekter - som vi skal udføre.

Kundebetjening

Kunder betjenes på flere måder. Dette sker ved direkte henvendelse på telefon, mail, brev eller møde med kunden (borgeren/virksomheden). Henvendelse kan også ske indirekte, f.eks. ved informationer via selskabets hjemmeside eller pressen.

Kundeklager

I forbindelse med selskabets virke kan der opstå klager. Det kan være i forbindelse med den daglige drift, anlægsarbejder eller udsendelse af opkrævninger eller andet.

For os er det afgørende at klager behandles fagligt og administrativt på en professionel måde og uden unødige ophold.

Dialog/kommunikation

Dialog og kommunikation foregår både internt som eksternt.

Den eksterne kommunikation forekommer i forbindelse med forretningsforbindelser og samarbejdspartnere - rådgivere og konsulenter, leverandører, entreprenører og håndværkere, myndigheder med videre.

Et andet område hvor dialog og kommunikation er vigtigt, er i forbindelse med de driftsaktiviteter og projekter som selskabet gennemfører, og hvor borgere og virksomheder bliver berørte.

Borgerne og virksomhederne kan inddrages på forskellige inddragelsesniveauer der hver især har deres formål og styrker. Borgerinddragelse kan principielt foregå på fem niveauer:

1. Ren information
2. Konsultation (feedback)
3. Involvering (input)
4. Samskabelse (samarbejde)
5. Borgerinddragelse (borgeransvar)

Alt efter den aktuelle situation vælges det inddragelsesniveau der passer bedst. Gennemførelse af et større projekt kræver et niveau, mens et mindre projekt kræver et andet niveau.

Intern dialog foregår i forbindelse med de daglige opgaver, projekter og afvikling af driften. Det er vigtigt at kommunikationsvejene er kendte.



Forretnings-/organisationsudvikling

Myndighedssamarbejde

Flere af selskabets aktiviteter udøves på grundlag af regler og planer som udarbejdes af myndigheder. Det kan eksempelvis være spildevandsplaner, kommuneplaner, vandplaner og statslige reguleringer.

Det er vigtigt, at selskabet har en dialog og i visse sammenhænge et samarbejde med myndighederne for at kunne gennemføre sine aktiviteter på det rette grundlag.

Udvikling/Innovation

Selskabet er underlagt benchmarking i henhold til Vandsektorloven. Dette medfører, at selskabet til stadighed skal effektivisere sin drift og anlægsaktivitet. En vej til at gøre dette er at deltage i udviklingssamarbejde med andre forsyningsselskaber eller private aktører på markedet. Derudover at deltage i mulige udviklingsprojekter der kan bringe selskabet i front med ny teknologi og tiltag, der understøtter klimaudfordringerne.

Andre forsyningsarter

Selskabet vil kunne drive andre aktiviteter, i henhold til gældende lovgivning, herunder at udøve tilknyttede aktiviteter.

Selskabet driver således i dag den kommunale tømningsordning, bekæmper rotter i eget forsyningsområde og udnytter overskudsressourcer i forbindelse med drift af privatejet biogasanlæg.

Holdingselskab

Hvis andre aktiviteter inddrages i selskabets virke, vil dette skulle ske i en eller anden form for selskabsstruktur. Dette kan være som selvstændige selskaber som A/S'er eller i en Holding struktur.

Andre strategiske udviklingsområder kunne være:

- Opgaveløsning for andre selskaber eller samarbejde med rådgivere om driftsbistand til spildevandsrensning internationalt
- Indgå samarbejde med andre selskaber
- Drift af andre tekniske områder

IT/data

Sikkerhed

Indenfor forsyningsvirksomhed anvendes der i dag mange IT-systemer både i forbindelse med den daglige drift og projekters gennemførelse.

Mange IT-systemer giver også mulighed for "indbrud" i disse, hvorfor der må skabes sikkerhed for at dette ikke kan ske, ved implementering af tilstrækkelige og nødvendige sikkerhedsforanstaltninger og nødprocedurer der sikrer, at driften fortsat kan afvikles under sådanne forhold.

Systemer/programmer

Selskabet har investeret i mange it-programmer som løbende bliver opdateret og skal vedligeholdes.

Mange programmer giver også komplekse systemer, hvor snitflader ikke altid er de bedste og komplicerer anvendelsen af disse programmer.

Datahåndtering

Ved brug af programmer genereres der mange data dagligt.

Data som kan være af teknisk art, men også data der er mere "følsomme" som eksempelvis GDPR-data.

Det er derfor vigtigt, at der findes regler for hvem der har adgang til disse data, hvem må gøre brug af disse, og hvor opbevares disse data.



MÅL

For at opfylde visionen opstilles der mål.

Målene er fastsat i forbindelse med det enkelte tema (se figur 3).

Målene kan enten være relateret til den enkelte afdeling eller være et mere generelt mål.

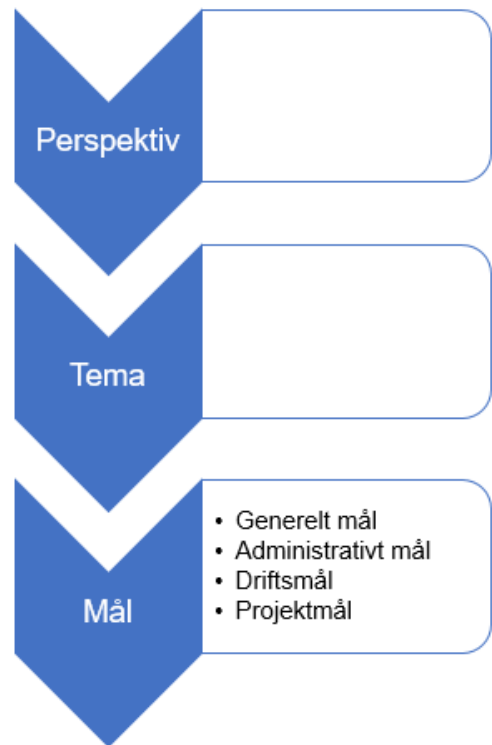
De opstillede mål inden for de enkelte afdelinger/områder er gældende for en kortere eller længere årrække.

Målene vil årligt blive revurderet og taget op til drøftelse og være en dynamisk proces, der skal sikre, at de fastlagte mål vil kunne sikre gennemførelse af *Visionen*.

Generelle mål definerer vi som mål der gælder uafhængigt af den enkelte afdeling dvs. på tværs af organisationen, disse mål bliver derfor generelle for hele Hedensted Spildevand.

Afdelingsmål er derimod knyttet til den enkelte afdeling og bliver dermed et afdelingsspecifikt mål.

Figur 3



STRATEGISK HANDLING OG OPFØLGNING

For hvert af de fastlagte mål er der opstillet en række handlinger og opfølgning heraf til sikring af at de fastlagte mål nås indenfor den forventede tidshorisont.

Opfølgningen omhandler:

- fastlæggelse af målepunkt,

- midler der anses for nødvendige for målets opfyldelse samt
- succeskriterie for målopfyldelse.

Mål, handlinger og opfølgning fremgår af vedlagte skemabilag.

AFSLUTNING

Udviklings- og strategiplanen vil blive revideret årligt. Mission og vision vil blive fastholdt i en længere periode, hvorimod mål, handlinger,

midler og succeskriterier vil blive taget op ved den årlige revision.

Dato:

Direktion:

Ole Pedersen
Direktør

Bestyrelse:

Ove Kjærskov Nielsen
Formand

Steen Christensen
Næstformand

Jakob Toftebjerg

Peter Svane Knudsen

Bent Alminde

Peter Sebastian Petersen

Jesper Morgenstjerne Yde Flensted

Thorkil Møller Nielsen

Erling Juul

Godkendelsesark

Mødedato	23. november 2022	Møde	Godkendelse af dokumenterne Personalehåndbog samt Udviklings- og Strategiplan 2023 - 2026
Udvalg	Hedensted Spildevand - Bestyrelse	Dagsordenpunkt	2 - Udviklings- og Strategiplan 2023 - 2026

Bruger	Status	Dato for godkendelse
Bent Alminde	Godkendt	23. november 2022
Erling Juul	Godkendt	24. november 2022
Jakob Toftebjerg	Godkendt	28. november 2022
Jesper Flensted	Godkendt	23. november 2022
Ole Pedersen	Godkendt	28. november 2022
Ove Kjærskov Nielsen	Godkendt	28. november 2022
Peter Sebastian Petersen	Godkendt	28. november 2022
Peter Svane	Godkendt	28. november 2022
Steen Christensen	Godkendt	6. december 2022
Thorkil Møller Nielsen	Godkendt	23. november 2022