

## Notat

### Teknologiledelse

I Vandselskabet er det vigtigst at levere rent vand til forbrugeren til lavest mulige pris og med størst mulige forsyningssikkerhed.

I Danmark er vandproduktion og leverance for langt størstedelens vedkommende baseret på grundvand af meget høj kvalitet. En række direkte og indirekte ydre omstændigheder kan føre til, at dette paradigme skal justeres og udvikles på en række punkter. Det kunne f.eks. være energipriser, lokal forurening af grundvandsressourcen, ændring i brugerens behov (mængde og kvalitet), pris pr m<sup>3</sup> etc.

Teknologiledelse kan i Vandselskabet anvendes til at sikre forsyningsanlæg og viden, og herigennem sikre et mere konkurrencedygtigt produkt (det bedste vand til den laveste pris) - både på kort og langt sigt - men også andre parametre såsom bedre arbejdsmiljø, øget viden og kompetence i organisationen etc.

Med en mere struktureret tilgang til ny teknologi, vil danske vandselskaber øge kvaliteten (og sikkerhed) af produktet, fastholde eller sænke prisen på vand, løbende udfordre fokus på kerne opgaver og sikre kompetencer til at løse dem, medvirke til teknologiudvikling, afprøvning og eksport.

I sagens natur vil ledelsessystemet for Teknologi skulle forholde sig til:

- Hvad der skal indføres
- Hvornår det skal indføres
- Hvordan det skal indføres ?

Teknologiledelsessystemet kan indtænkes i det løbende arbejde som en cyklus (i lighed med ISO14001), hvor det organisatorisk er sikret, at man løbende udfører følgende:

- 1) overvåger og afsøger ny teknologi og/eller nye behov (egne eller eksterne)
  - a. Der sættes ressourcer (internt/eksternt mandskab og tid) af til at gennemføre denne overvågning og en løbende dialog med Vandselskabets kunder ift. deres eventuelle nye/kommende behov (Eks. kunne en kunde have behov for endnu renere vand til produktion, og hermed opstår et behov for ny teknologi). En ændring i Vandselskabets ressourcesituation kan også aftvinge en omlægning af vandproduktionen, hvor ny teknologi er påkrævet, og heraf måske også nye kompetencer hos driftspersonalet. Gennemførelse af denne aktivitet vil endvidere løbende give input til virksomhedens strategi og fremtidige forretningsområde.
- 2) analyserer og vurderer ny teknologi og/eller affødte markedsbehov
  - a. Når nye behov opstår, udsøges den nye teknologi, men ny teknologi kan også bringes til at skabe nye behov. Det vil kræve stor teknisk indsigt at evaluere ny teknologi. Der skal også laves forretningsmæssig evaluering, idet behov og betalingsvillighed skal sammenlignes med udgiften ved - og værdien af den nye teknologi. Omvendt kan den nye teknologi åbne nye muligheder (hvis der kan leveres endnu renere vand, kan antallet af aftagere måske øges) og det skal derfor indgå i strategien at indføre ny teknologi.

3) udvikler ny teknologi

- a. I visse tilfælde kan den nye teknologi ikke implementeres, fordi den ikke findes, ikke er moden eller fordi flere modne teknologier skal sættes sammen til noget nyt – altså kræves der udvikling af ny teknologi. Det vil hér være vigtigt for vandselskabet at få defineret om man tror på at teknologien kan udvikles, på hvilket niveau man evt. vil ind i udviklingen af den nye teknologi – og med hvilket sigte. Det er også vigtigt at Vandselskabet identificerer eventuelle samarbejdspartnere og deres motiver for udviklingen.

4) "Teknologileder" organisationens forsknings- og udviklingsaktiviteter og resursefordeling til udviklingsformål

- a. Det vil kræve en organisatorisk anerkendelse af opgaven, og både (projekt)ledelse og et budget at løse den. Varetagelsen af opgaven vil muligvis kræve andre kompetencer end dem, som vandselskabet(erne) i dag besidder. Umiddelbart anses en ny budgetpost som en forøgelse af taksten, men resultatet af ledelsesprogrammet skulle netop være det modsatte, uden at horisonten for dette kan konkretiseres nærmere.

5) fastholder og justerer organisationens videns- og kompetenceniveau.

- a. Der gennemføres en løbende evaluering af organisationens videns- og kompetenceniveau med udgangspunkt i det bestående anlæg. Der skal helst være 100% match mellem opgaver og kompetencer, og det er vigtigt at opgaverne passer til ejerstrategien og forretningsområderne. Både strategi og forretning udvikles løbende, og herved kan der opstå mismatch mellem opgaver og kompetencer. Hvis disse identificeres i tide, er der flere løsningsmuligheder (ny teknologi, kompetenceudvikling, bortsalg/outsourcing etc)

De nævnte aktiviteter sættes f.eks. op i en sammenhængende cyklus, og der sikres rapportering til Vandselskabets ledelse med passende mellemrum og en skriftlig sammenfatning i årsrapporten.