



Doświadczenia SAUR NEPTUN GDAŃSK S.A.

Restrukturyzacja usług wodociągowych i kanalizacyjnych

*SAUR NEPTUN GDANSK
THE FIRST PRIVATIZATION IN THE WATER SECTOR IN POLAND*

*SAUR NEPTUN GDANSK
PREMIÈRE PRIVATISATION DANS LE SECTEUR DE L'EAU EN POLOGNE*

Опыт фирмы СОР НЕПТУН ГДАНЬСК

02/2004



ZMIANY W FUNKCJONOWANIU P. W. i K. - POPRAWA JAKOŚCI USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ OPERATORÓW PRYWATNYCH

Doświadczenia SAUR NEPTUN GDAŃSK S.A.

Działalność w rejonie GDAŃSKA

Gdynia
Sopot



GDAŃSK



- 470 000 mieszkańców
- 800 000 mieszkańców
w aglomeracji

POLSKA



Działalność w rejonie GDAŃSKA

◇ Podstawowe informacje

- ⇒ Tworzenie infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej Gdańska rozpoczęło się 135 lat temu, a około 20% istniejącej sieci liczy ponad 100 lat
- ⇒ Długość sieci wodociągowej wynosi 1 185 km. Woda pobierana jest z 21 ujęć głębinowych i jednego ujęcia wody powierzchniowej (71% produkowanej wody pochodzi z ujęć głębinowych)
- ⇒ Długość sieci kanalizacyjnej wynosi 1 008 km. SNG eksploatuje dwie oczyszczalnie ścieków w Gdańsku

Sytuacja przed rokiem 1992

◇ Niski poziom usług wodociągowych i kanalizacyjnych

- ⇒ Zła jakość wody
- ⇒ Wysoka awaryjność sieci, spowodowana niedostateczną jej konserwacją
- ⇒ Przerwy w dostawie wody dodatkowo powodowane niskim ciśnieniem wody w niektórych rejonach Gdańska
- ⇒ Straty wody podczas dystrybucji i marnotrawstwo u odbiorców
- ⇒ Zamknięte plaże na gdańskim wybrzeżu Morza Bałtyckiego z powodu niewystarczającego oczyszczania ścieków
- ⇒ Wysoki poziom zaległych płatności
- ⇒ Niedostatek środków finansowych, na poprawę sytuacji
- ⇒ Brak długookresowej polityki ekonomicznej i technicznej

Przesunięcie w kierunku sektora prywatnego

◇ Okoliczności i kalendarz powstania

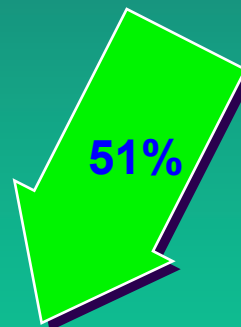
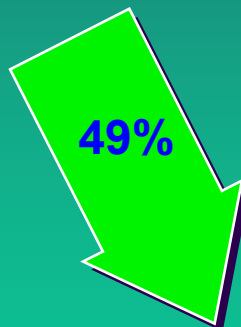
- ⇒ 1987-91, duże niezadowolenie mieszkańców w związku z jakością wody
- ⇒ 1990, miasto Gdańsk rozpoczyna rozmowy z grupą SAUR w celu zbadania możliwości ewentualnej współpracy
- ⇒ 1990-92, negocjacje i uzgodnienie warunków wspólnego przedsięwzięcia
- ⇒ Lipiec 1992, utworzenie spółki akcyjnej SAUR NEPTUN GDAŃSK (SNG)
- ⇒ Podpisanie kontraktu z władzami miasta, na zarządzanie przez SNG eksploatacją infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej w Gdańsku

Przesunięcie w kierunku sektora prywatnego

◇ Relacje własnościowe w Spółce



Miasto Gdańsk



Spółka akcyjna

SAUR NEPTUN GDAŃSK

SAUR - jeden ze światowych liderów w zarządzaniu wodociągami i kanalizacją



◇ Międzynarodowa grupa zajmująca się usługami komunalnymi

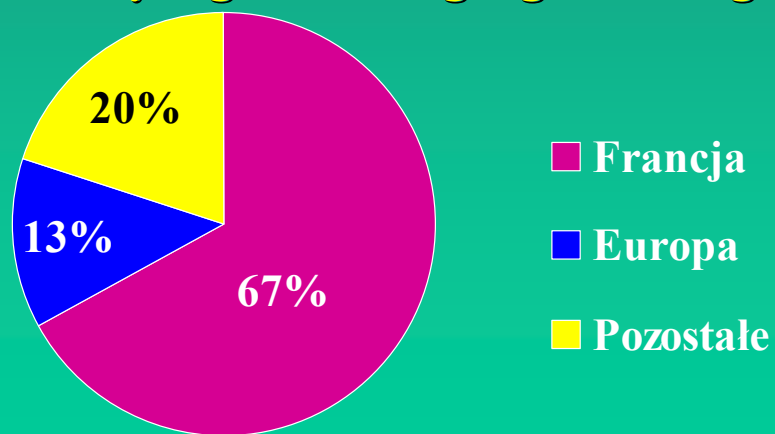
⇒ 52 milionów klientów w ponad 18 krajach

⇒ Obroty: 2,5 mld EURO (2002)

⇒ Liczba pracowników: 24 000

Obroty Grupy SAUR według miejsc działalności:

Obroty wg obszaru geograficznego



SAUR - jeden ze światowych liderów w zarządzaniu wodociągami i kanalizacją

◇ SAUR korzysta z doświadczenia i aktywnego wsparcia silnego akcjonariusza:



⇒ **BOUYGUES** - światowego potentata w budownictwie (Obroty: 22 mld EURO)

◇ SAUR posiada ogromne doświadczenie w zakresie prywatnego zarządzania usługami komunalnymi, realizowanymi jako:

⇒ Pomoc techniczna

⇒ Eksploatacja obiektów (Kanada)

⇒ Kontrakty dzierżawy (Gdańsk)

⇒ Umowy typu BOT (Chiny)

⇒ Pełna prywatyzacja (Wielka Brytania)

SNG - przesunięcie w kierunku sektora prywatnego

◇ Kontrakt - Podział kompetencji pomiędzy dwoma wspólnikami:



Firma SNG

- Odpowiada za
 - powierzoną jej infrastrukturę
 - ciągłość i jakość usługi wod - kan
 - standardy oczyszczania ścieków
 - relacje z klientami

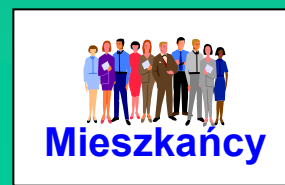
Ponadto:

- jest doradcą Miasta w sprawach inwestycji
- kontroluje realizację inwestycji

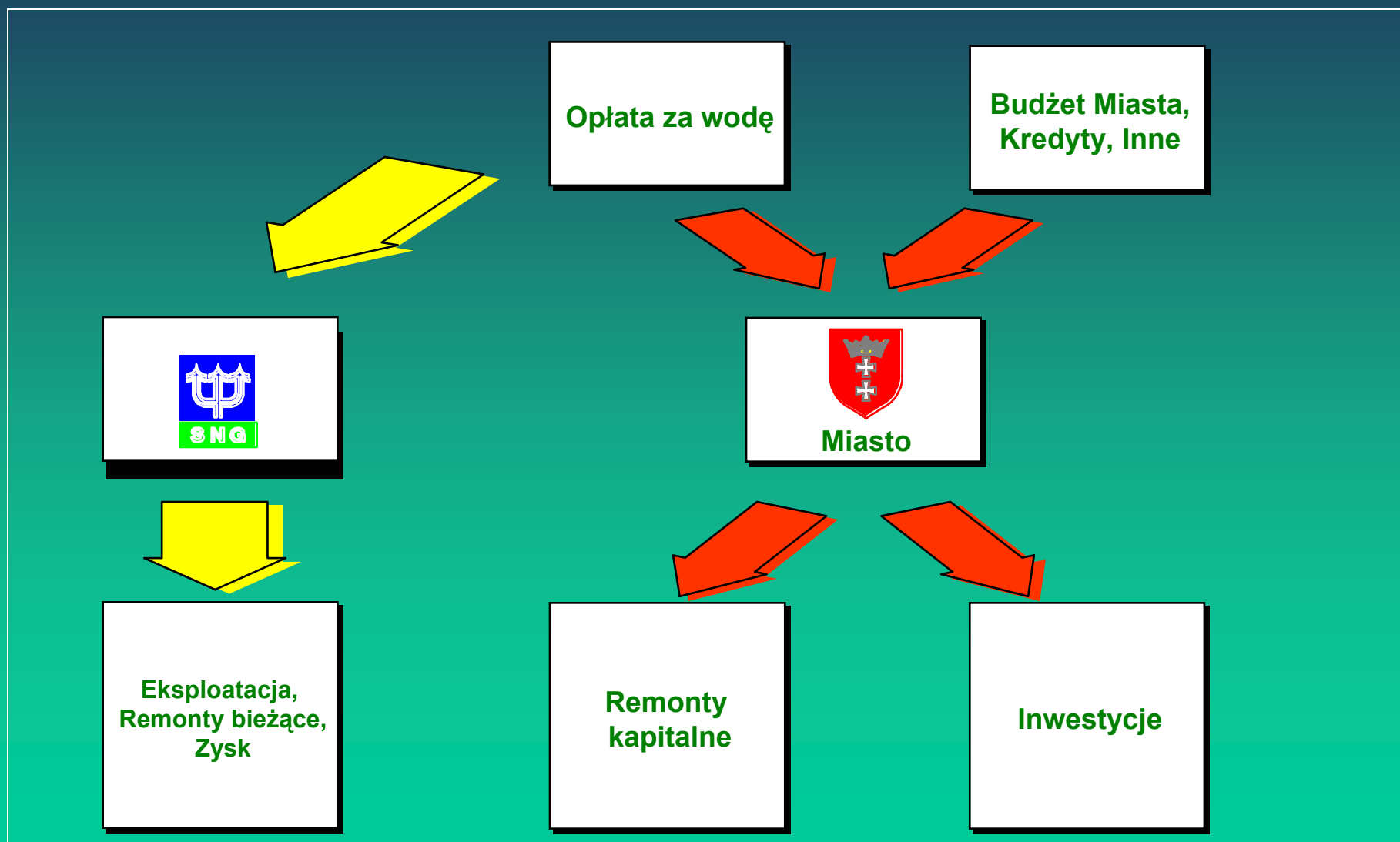
Miasto Gdańsk :

- jest właścicielem infrastruktury
- podejmuje decyzje dotyczące inwestycji w infrastrukturę i sposobów ich finansowania wykorzystując rady i propozycje SNG
- ustala opłaty za wodę i ścieki na podstawie wniosku przygotowanego przez SNG

Regulamin usług

Struktura wewnętrzna opłaty za wodę w Gdańsku

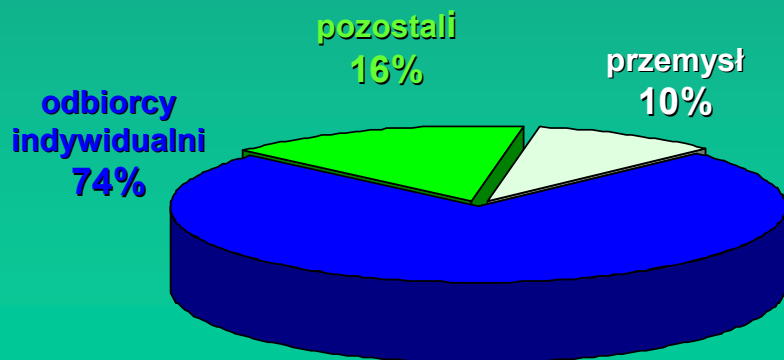


Działalność w rejonie Gdańska

◇ Podstawowe informacje

- ⇒ Liczba obsługiwanych mieszkańców: : **ok. 510 tys.**
- ⇒ Sprzedaż wody: : **27 mln m³/r**
- ⇒ Sprzedaż ścieków: : **29 mln m³/r**
- ⇒ Zatrudnienie: : **700 pracowników**
- ⇒ Obroty (2002) : **129 mln PLN (32 mln EURO)**

Struktura klientów w Gdańsku



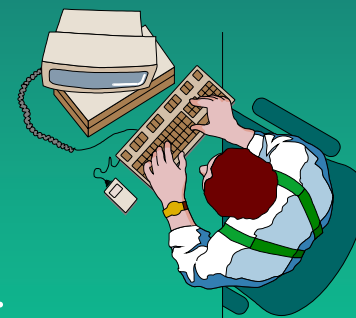
1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

- ◇ **Techniczny:** szybko poprawić jakości wody pitnej i stopnia oczyszczenia ścieków
- ◇ **Eksploatacyjny:** zoptymalizować wykorzystanie zasobów (zmniejszyć straty wody - ograniczyć liczbę awarii na sieci)
- ◇ **Relacje z klientami:** od odbiorcy do partnera
- ◇ **Zarządzanie personelem:** zwiększyć wydajność bez zwolnień z przyczyn ekonomicznych
- ◇ **Zarządzanie ekonomiczne:** poradzić sobie ze skutkami dużego spadku zużycia wody
- ◇ **Zarządzanie poprzez jakość**
- ◇ **Komunikacja z otoczeniem:** poprawić relacje z podmiotami zewnętrznymi i mediami

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Techniczny: szybka poprawa jakości wody pitnej i stopnia oczyszczenia ścieków - najważniejsze działania

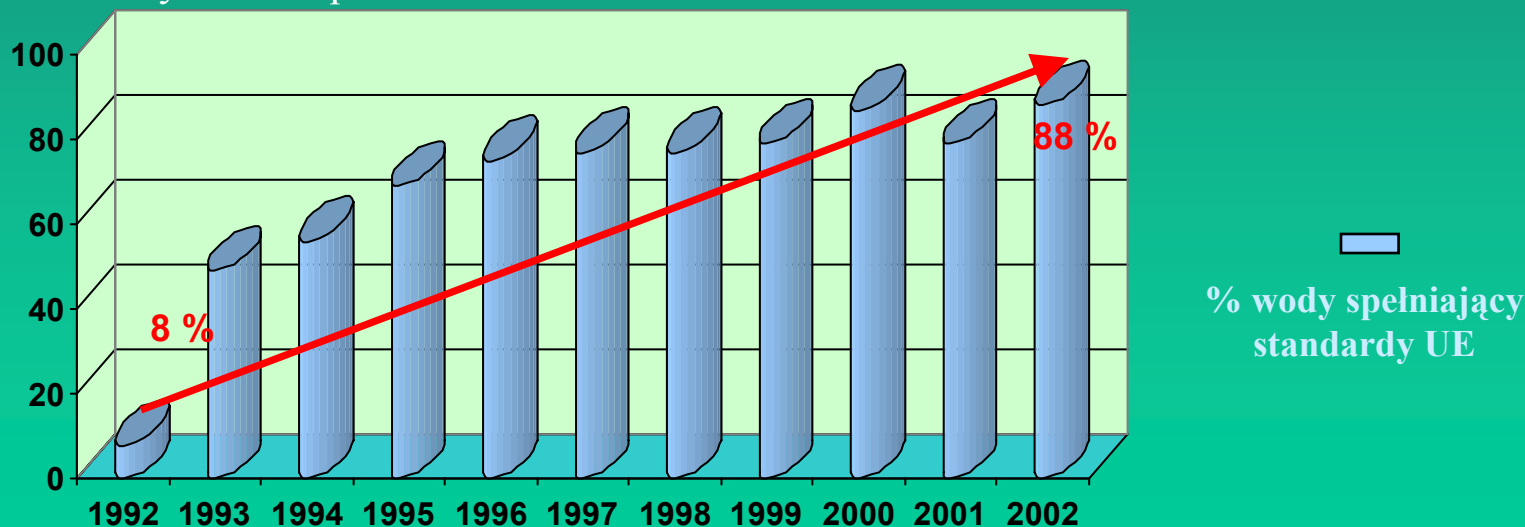
- ⇒ utworzenie pionu Technicznego i Biura Studiów
- ⇒ utworzenie Laboratorium Centralnego
- ⇒ określenie strategii zaopatrzenia Gdańska w wodę do 2010 r.
- ⇒ zmodernizowanie stacji uzdatniania wody powierzchniowej
- ⇒ stopniowa eliminacja ujęć głębinowych o niskiej jakości wody



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Techniczny: szybka poprawa jakości wody pitnej i stopnia oczyszczenia ścieków - uzyskane wyniki

- ⇒ Norma jakości wody pitnej, obowiązująca w UE, została osiągnięta dla wody powierzchniowej w czasie krótszym niż 18 miesięcy
- ⇒ Udział wody spełniającej normy UE w całej masie wody podawanej odbiorcom wzrósł z 8% w 1992 roku do prawie 90% w 2002
- ⇒ W wyniku poprawy skuteczności oczyszczania ścieków, ponownie zostały otwarte plaże w Gdańsku



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

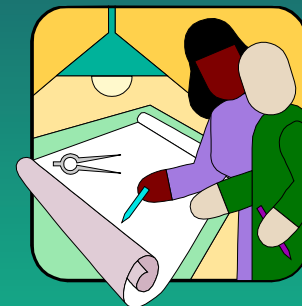
◇ Techniczny: szybka poprawa jakości wody pitnej i stopnia oczyszczenia ścieków - napotkane trudności

⇒ Polityka inwestycyjna, zorientowana przede wszystkim na rozbudowę sieci kanalizacyjnej, spowodowała opóźnienie w realizacji niektórych inwestycji niezbędnych dla spełnienia norm UE w odniesieniu do wody z ujęć głębinowych

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Eksploatacyjny: optymalizacja wykorzystania zasobów - najważniejsze działania

- ⇒ Przeprowadzenie inwentaryzacji i analizy sieci za pomocą wyrafinowanego sprzętu
- ⇒ Nowa filozofia eksploatacji: obok skutecznych napraw awaryjnych, systematyczna profilaktyka
- ⇒ Budowa i eksploatacja zbiorników na wodę w celu stabilizacji ciśnienia wody w sieci
- ⇒ Utworzenie pogotowia czynnego całą dobę, dysponującego sprzętem pozwalającym na stałe monitorowanie sieci



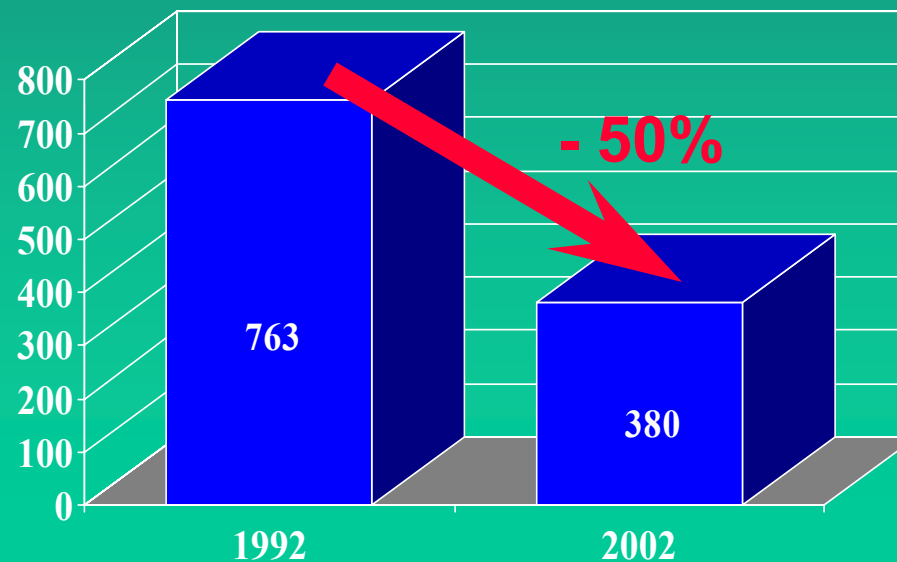
1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Eksploatacyjny: optymalizacja wykorzystania zasobów - uzyskane wyniki

⇒ Zmniejszenie strat wody z 25% w roku 1992 do 16 % w 2002

⇒ Ograniczenie liczby awarii liniowych o 50%

Liczba awarii liniowych w latach 1992-2002



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Eksploatacyjny: optymalizacja wykorzystania zasobów -
napotkane trudności

⇒ Zły stan sieci w 1992 roku i jej zaawansowany wiek



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Relacje z klientami: od odbiorcy do partnera - działania w celu poprawy poziomu i efektywności obsługi.

- ⇒ Całkowita reorganizacja działu obsługi klienta
- ⇒ Wprowadzenie nowego systemu komputerowego i oprogramowania, przygotowanie wdrożenia przenośnych terminali dla odczytywaczy wodomierzy
- ⇒ Opracowanie nowego wzoru faktury, dostarczającego informacji o szczegółach płatności

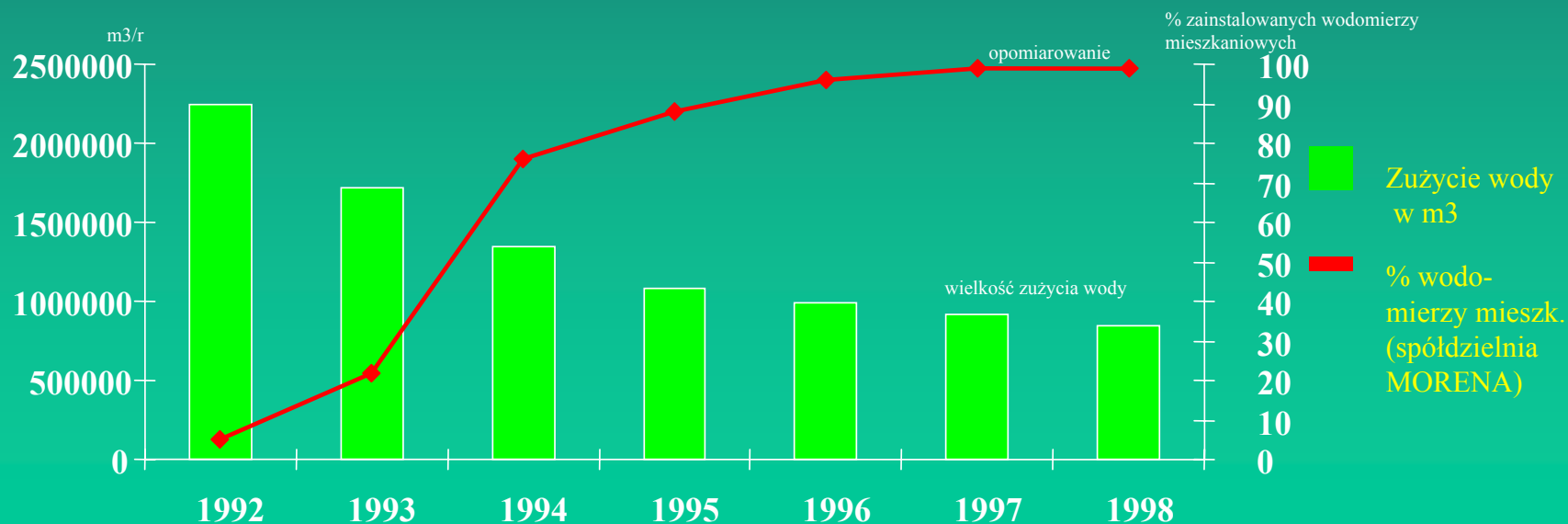


1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Relacje z klientami: od odbiorcy do partnera - zmniejszenie marnotrawstwa wody

- ⇒ Instalowanie wodomierzy domowych przez spółdzielnie mieszkaniowe
- ⇒ Fakturowanie na podstawie rzeczywistego zużycia wody, stymulacja racjonalnego zużycia wody przez odbiorców indywidualnych

W niektórych spółdzielniach mieszkaniowych w ciągu pięciu lat nastąpił spadek zużycia wody o ponad 50%.

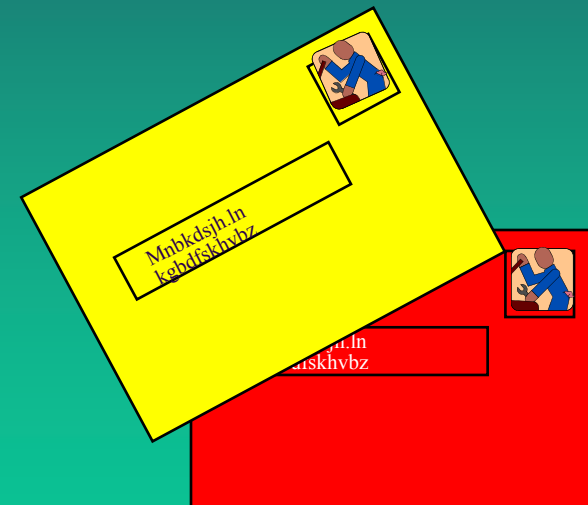


Zmiany zużycia wody w relacji dopomiarowania w SM "Morena"

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Relacje z klientami: od odbiorcy do partnera - poprawa skuteczności windykacji

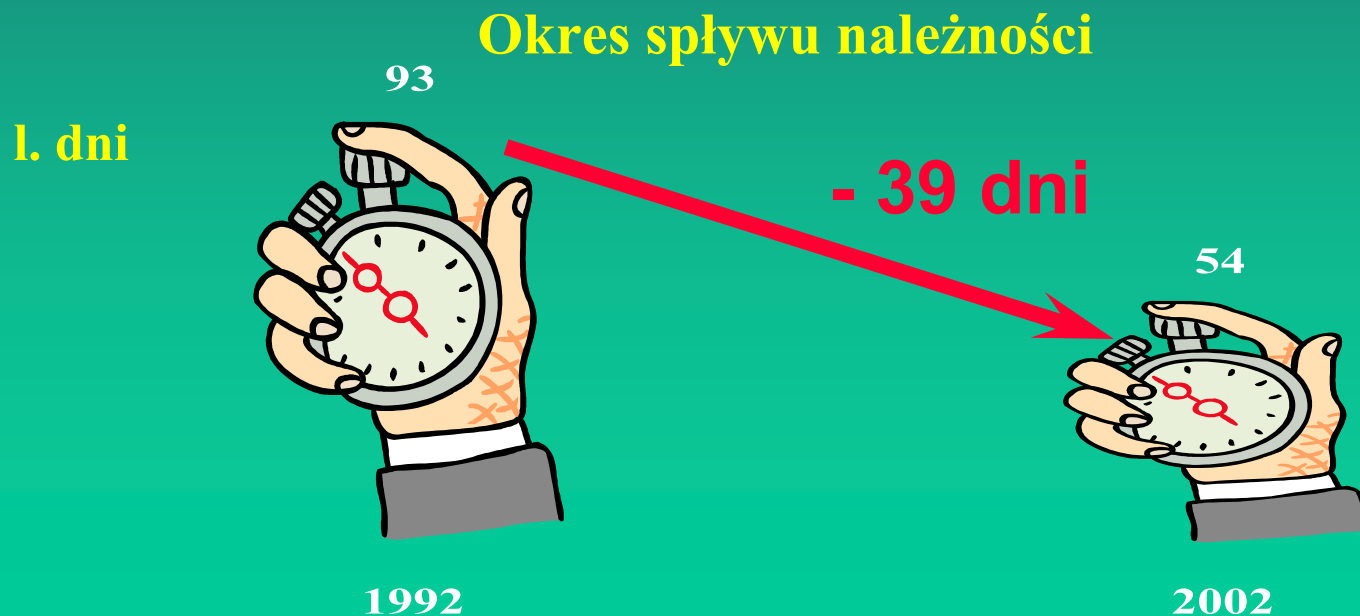
- ⇒ Częstsze i bardziej regularne fakturowanie
- ⇒ Utworzenie specjalnej komórki, zajmującej się windykacją
- ⇒ Opracowanie łatwych do zidentyfikowania pism upominających
- ⇒ Opracowanie uzgodnionej z władzami sanitarnymi procedury wstrzymania dostaw wody w przypadku uchylania się od dokonania zapłaty.



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Relacje z klientami: od odbiorcy do partnera - wyniki

- ⇒ Ograniczenie do minimum liczby reklamacji
- ⇒ Rzeczywiste podniesienie poziomu obsługi
- ⇒ Skrócenie cyklu płatności o ponad 43%



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Relacje z klientami: od odbiorcy do partnera - napotkane trudności

⇒ Jednym z głównych problemów podczas tworzenia nowych relacji z klientami było trafne **przewidzenie potrzeb klientów i dokładne na nie odpowiedzenie**. Przekraczanie oczekiwanego na danym etapie standardu, na przykład nadmiernie luksusowa dokumentacja, byłoby postrzegane jako działanie negatywne (niegospodarność)

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie personelem: zwiększenie wydajności i komfortu pracy

- ⇒ Udoskonalenie struktury organizacyjnej z wyraźnymi zakresami odpowiedzialności
- ⇒ Utworzenie Ośrodka Szkoleń, przyjmującego ponad 1 000 uczestników szkoleń rocznie
- ⇒ Opracowanie nowej klasyfikacji stanowisk pracowników
- ⇒ Promowanie „małej prywatyzacji” w działalności pomocniczej Spółki
- ⇒ Wdrożenie polityki „zarządzania przez cele” i nowego systemu planowania
- ⇒ Poprawienie komunikacji wewnętrznej (regularne biuletyny SNG i spotkania informacyjne)



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ **Zarządzanie personelem: zwiększenie wydajności i komfortu pracy - nowe podejście do planowania**

WIZJA

SNG jest liderem na rynku tworząc standardy i wzorce zachowań

MISJA

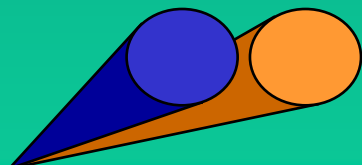
- SNG jest i chce pozostać liderem w dziedzinie usług zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków
- SNG jest przyjaznym partnerem dla lokalnych samorządów
- SNG profesjonalnie zaspokaja potrzeby wszystkich swoich klientów: indywidualnych, zbiorowych i przemysłowych
- SNG dba o środowisko naturalne i respektuje normy prawne i etyczne
- SNG tworzy przyjazne i bezpieczne środowisko pracy dla swoich pracowników
- SNG tworzy wartość dla Akcjonariuszy

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

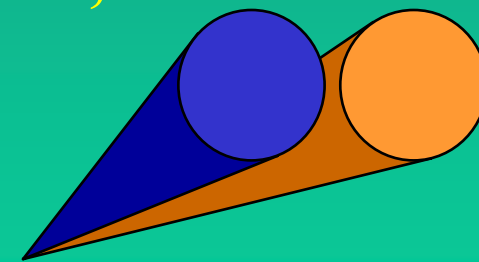
◇ Zarządzanie personelem: zwiększenie wydajności i komfortu pracy - uzyskane wyniki

- ⇒ Silna integracja i zaangażowanie pracowników na stanowiskach kierowniczych, a także wszystkich pozostałych pracowników
- ⇒ Poprzez szkolenia, stopniowe zmniejszanie liczby pracowników niewykwalifikowanych
- ⇒ Zmniejszenie zatrudnienia o 31%, bez zwalniania pracowników
- ⇒ Zwiększenie wydajności pracy

1,7 km/os.



3,1 km/os.



1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002
 Liczba km sieci przypadająca na 1 zatrudnionego



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie personelem: zwiększenie wydajności i komfortu pracy - napotkane trudności

- ⇒ Silna presja rynkowa na warunki płacowe dla młodych specjalistów, powodowana przez szybki rozwój gospodarczy w Polsce
- ⇒ Zakłócenia przepływu prawidłowych i pełnych informacji do pracowników na wszystkich szczeblach



ZMIANY W FUNKCJONOWANIU P. W. i K. - POPRAWA JAKOŚCI USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ OPERATORÓW PRYWATNYCH

Doświadczenia SAUR NEPTUN GDAŃSK S.A.

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie personelem: zwiększenie wydajności i komfortu pracy



Ośrodek Szkolenia-
wzrost kwalifikacji
i pewności zatrudnienia
pracowników

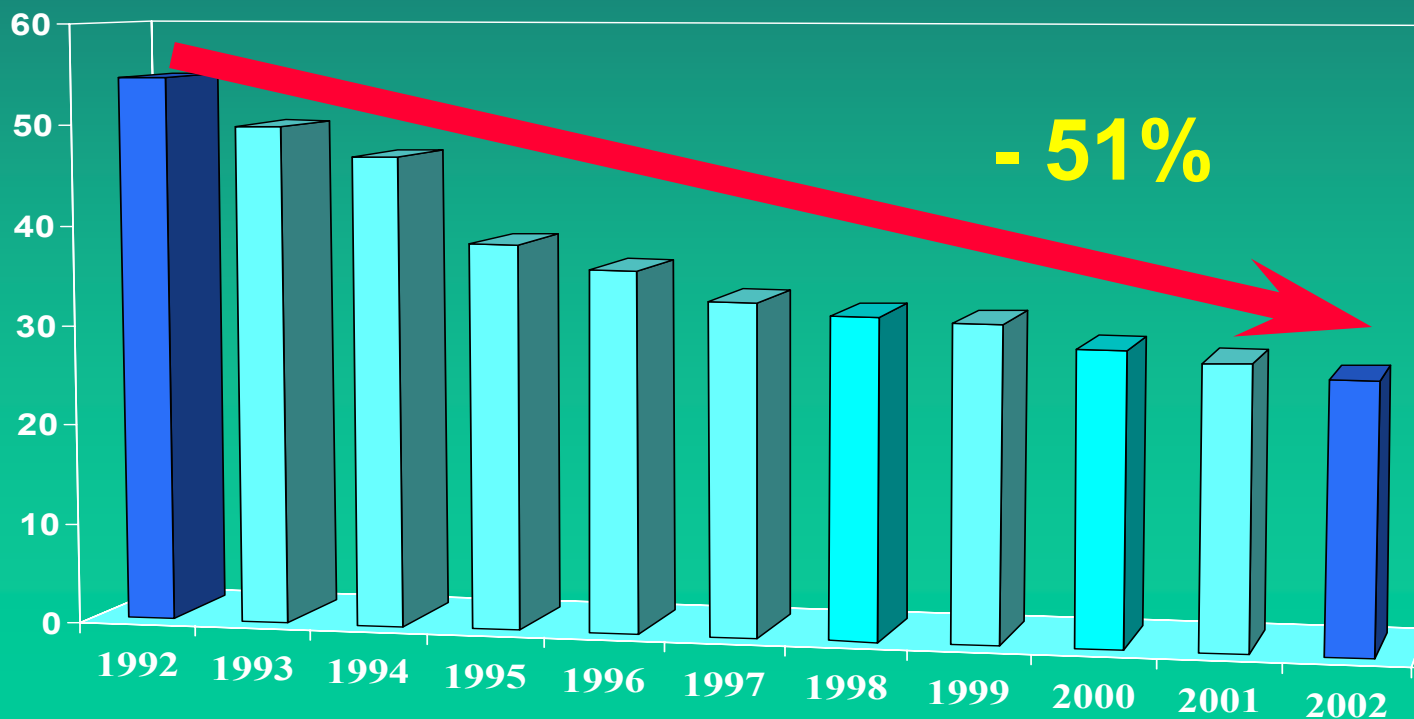




1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne:
drastyczny spadek zużycia wody

woda w mln m³/r

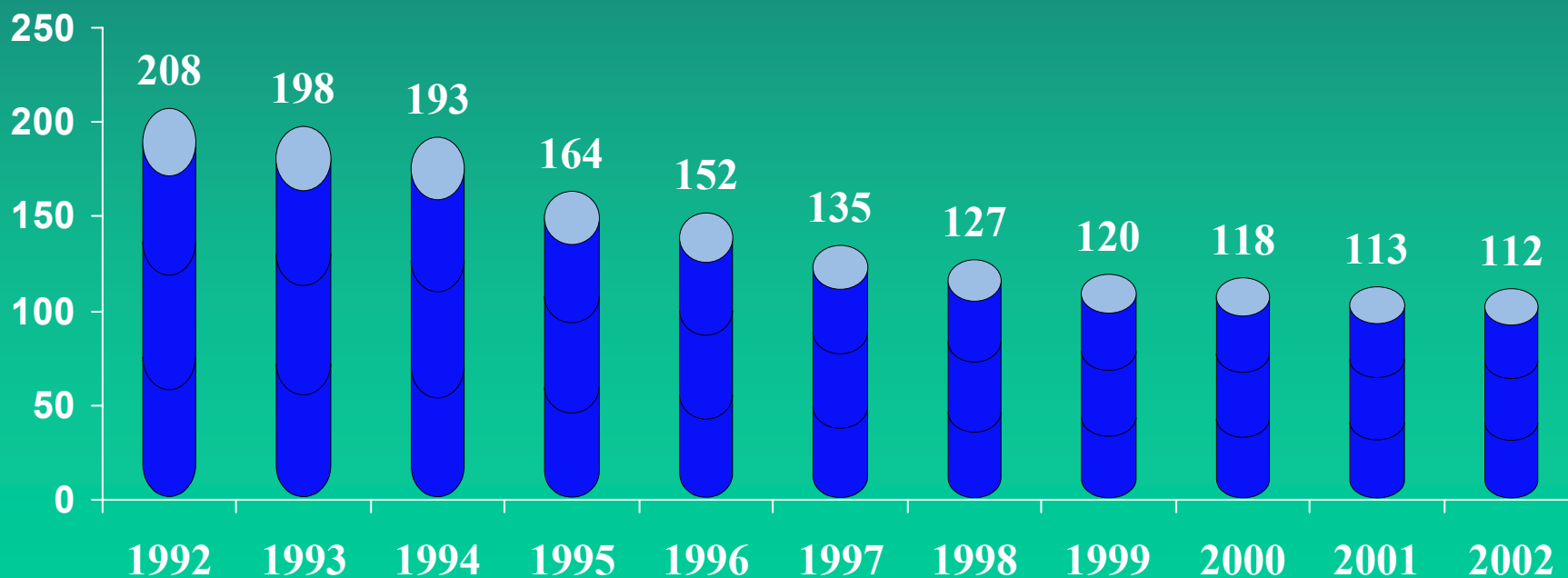


1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: drastyczny spadek zużycia wody

⇒ Średnie dobowe zużycie wody na jedną osobę w Gdańsku ciągle maleje

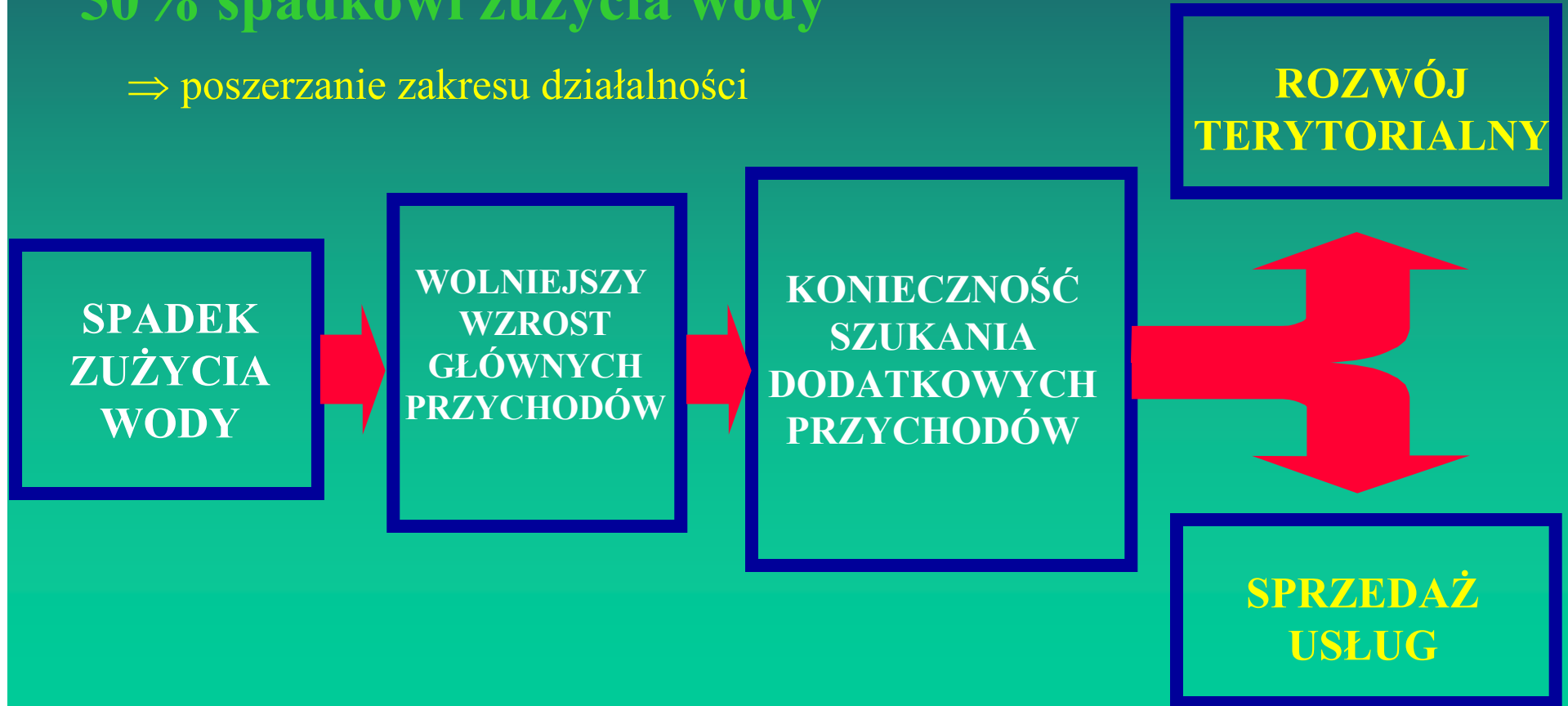
Litry/dobę/mieszk.



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: przeciwdziałanie ponad 50% spadkowi zużycia wody

⇒ poszerzanie zakresu działalności



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: przeciwdziałanie ponad 50% spadkowi zużycia wody - rozwój terytorialny

⇒ 1996 - początek nowej działalności w Pruszczu Gdańskim

⇒ Nawiązanie stosunków z sąsiednimi gminami w Polsce Północnej

⇒ 1998 - początek nowej działalności w gminie Żukowo

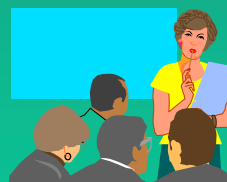
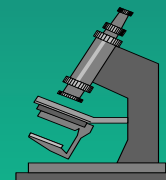


1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: przeciwdziałanie ponad 50% spadkowi zużycia wody

⇒ Sprzedaż usług:

- Biura Studiów
- Laboratorium Centralnego
- Ośrodka Szkoleń
- ekspertyz technicznych
- ekspertyz finansowych i administracyjnych



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: przeciwdziałanie ponad 50% spadkowi zużycia wody

⇒ Racjonalizacja kosztów i zarządzania



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: przeciwdziałanie ponad 50% spadkowi zużycia wody

⇒ Napotkane trudności

- ciągle zmieniające się przepisy podatkowe
- w pierwszych latach, pewne opóźnienia w ustalaniu przez Radę Miasta opłat za wodę i ścieki
- w 1995 roku - spadek zużycia i sprzedaży wody o ponad 18%, co nie pozwoliło na osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego za ten rok

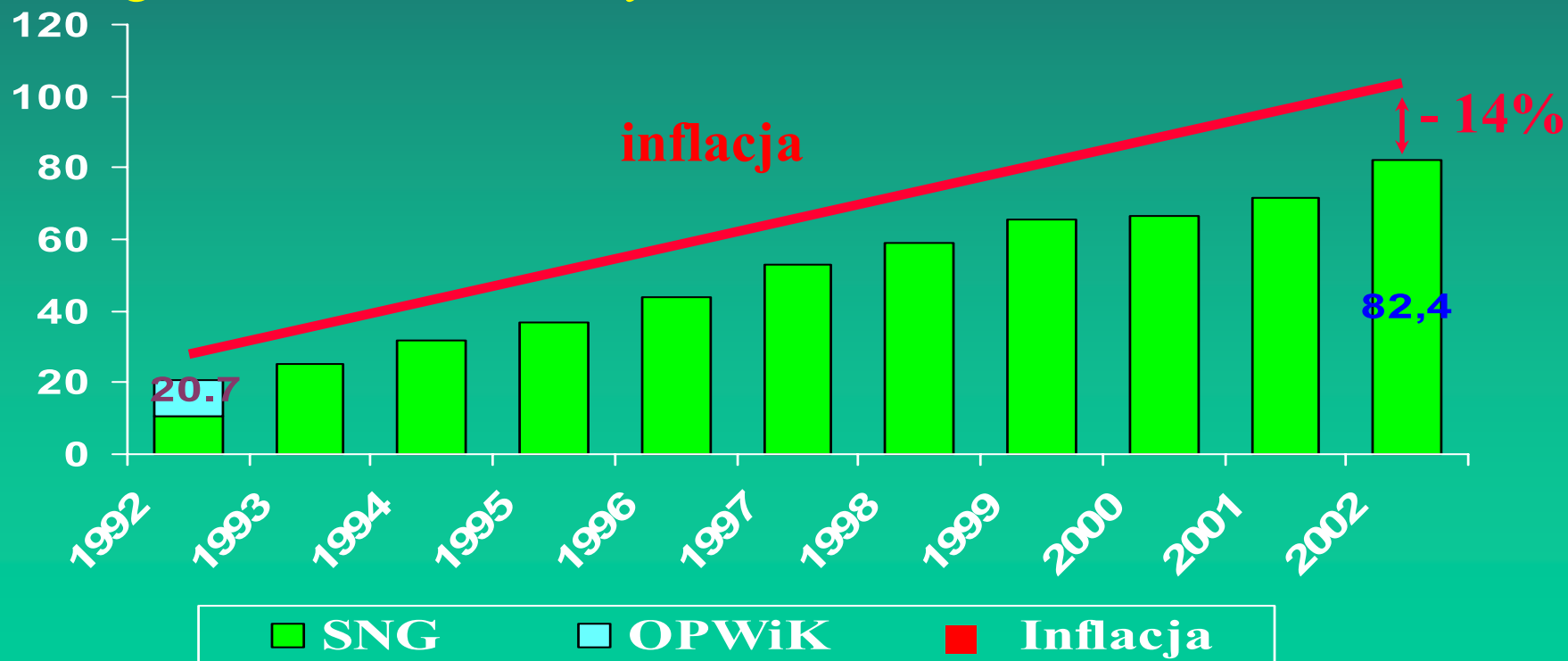
⇒ Uzyskane wyniki

- znaczne obniżenie kosztów: w okresie 1992-2002 inflacja w Polsce była o 14% wyższa niż wzrost kosztów w SNG
- rosnący udział przychodów pochodzących z innych źródeł

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie ekonomiczne: przeciwdziałanie ponad 50% spadkowi zużycia wody

⇒ ograniczenie wzrostu dynamiki kosztów



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie jakością

Od jakości wewnątrz przedsiębiorstwa do lepszej obsługi klientów.




Z procedurami - łatwiej!



Jakość zależy od **każdego z nas!***

* Deklaracja Jakości, 7.05.1998.

Od jakości wewnątrz przedsiębiorstwa do lepszej obsługi klientów.




Jakość zależy od **każdego z nas!***

* Deklaracja Jakości, 7.05.1998.

1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ Zarządzanie poprzez jakość

Podporządkowanie funkcjonowania SNG kryterium jakości

Uzyskane wyniki

11/1998 : **ISO 45000**

09/2001 : **ISO/IEC 17025**

certyfikacja Laboratorium
Centralnego SNG

06/2001 : **ISO 14000** certyfikacja SNG

02/2003 : **ISO 9001:2000** certyfikacja SNG



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ **Komunikacja z otoczeniem: relacje z mediami**

- ⇒ Stworzenie silnego i nowoczesnego wizerunku przedsiębiorstwa
- ⇒ Aktywny udział lub kontakty z organizacjami lokalnymi i krajowymi
- ⇒ Regularne publikowanie w prasie analiz jakości wody
- ⇒ Zatrudnienie osoby odpowiadającej za sferę public relations
- ⇒ Regularne organizowanie konferencji prasowych



1992 - 2002: Siedem głównych problemów do rozwiązania

◇ **Komunikacja z otoczeniem: relacje z mediami**

⇒ Napotkane trudności

- brak doświadczenia w zarządzaniu kontaktami ze środkami powszechnej komunikacji
- niedocnienie wagi relacji z mediami na odpowiednim merytorycznie poziomie i z właściwą częstotliwością

⇒ Uzyskane wyniki

- wizerunek profesjonalnej i kompetentnej firmy w Gdańsku i w Polsce

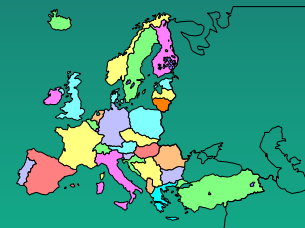
PODSUMOWANIE: Wyniki 10 lat zarządzania

◇ Punkt widzenia przedsiębiorstwa

Art. 79 GOSPODAROWANIE



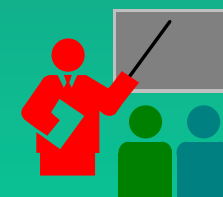
Art. 60 NORMY EUROPEJSKIE



Art. 81 KOMPUTERYZACJA



Art. 82 SZKOLENIE



Art. 42.3 POGOTOWIE



Art. 9 EXPERTYZY





PODSUMOWANIE: Wyniki 10 lat zarządzania

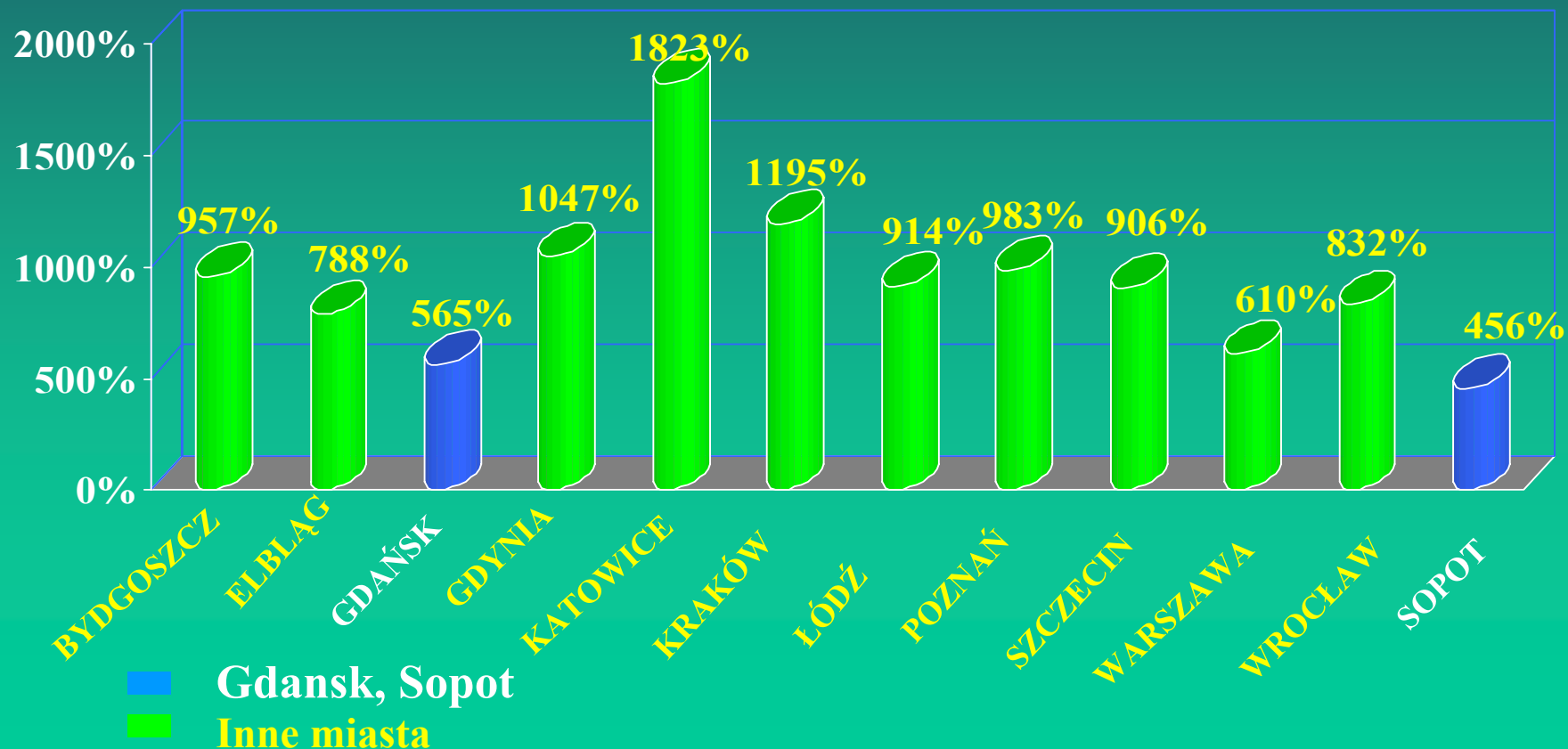
◇ Punkt widzenia klienta



PODSUMOWANIE: Wyniki 10 lat zarządzania

◇ Polityczny punkt widzenia

⇒ Wzrost opłat za wodę w Gdańsku wolniejszy od wielu miast w Polsce (relacja 2000 do 1992)



PODSUMOWANIE: Wyniki 10 lat zarządzania

◇ Punkt widzenia pracowników

- ⇒ Nowoczesne środowisko pracy
 - ⇒ Możliwość zdobywania wiedzy i pogłębiania profesjonalizmu
 - ⇒ Rozwój kariery zawodowej
 - ⇒ Ciągły wzrost realnej wartości wynagrodzenia
 - ⇒ Brak zwolnień na tle ekonomicznym
- Z drugiej strony, od szerzej rozumianego kierownictwa SNG wymaga się więcej indywidualnej odpowiedzialności i zaangażowania.

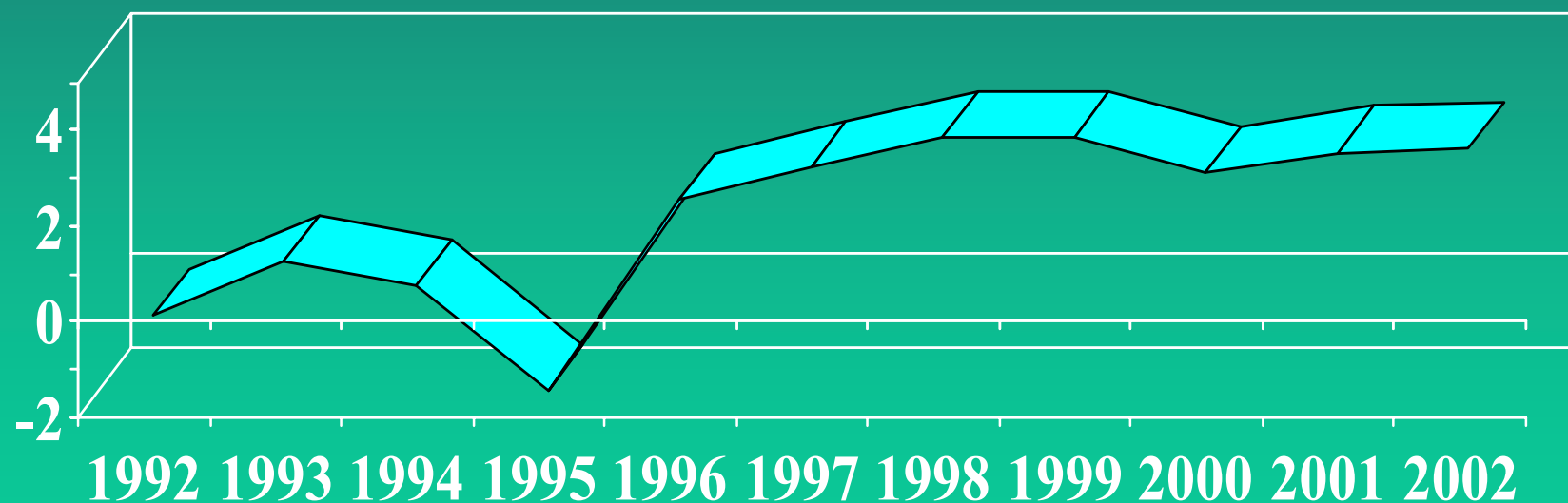


PODSUMOWANIE: Wyniki 10 lat zarządzania

◇ Punkt widzenia akcjonariuszy

Ewolucja wyniku

mln zł



Synergia w Grupie SAUR



➤ **SNG aktywnie uczestniczy w informatycznym życiu Grupy SAUR**

W Spółce funkcjonują takie systemy informatyczne SAUR jak GALATEE, Cristal Compta i Bugdet a nowe rozwiązania informatyczne Grupy wprowadzane są w ramach posiadanych środków.

➤ **Regularna i wieloletnia wymiana doświadczeń z Grupą dotycząca rozwiązań technicznych, eksploatacyjnych i laboratoryjnych**

- w 2000 roku w siedzibie SNG miało miejsce Seminarium Laboratoriów Grupy
- w roku 2001 w październiku na terenie SNG odbędzie się, pierwsze poza granicami Paryża, Seminarium Komunikacji Grupy

➤ **SNG posiada uznany w kraju i Grupie status eksperta**

Specjaliści SNG wykonali dla Grupy SAUR szereg ekspertyz m.in. dla Kaliningradu, Lepaji, Moskwy, Belgradu a także dla miast polskich.



SAUR NEPTUN GDAŃSK S.A.

UL. Wałowa 46

80-858 GDANSK

tel. : (058) 301 30 91 do 97

fax : (058) 301 45 13

http : // www.sng.com.pl, e-mail : info@sng.com.pl

Zarząd :

- | | | |
|---------------------------|---|--|
| Zbigniew Maksymiuk | - | Prezes i Dyrektor Generalny |
| Jacek Kieloch | - | Wiceprezes i Z-ca Dyrektora Generalnego |
| Philippe Toussaint | - | Członek Zarządu i Z-ca Dyrektora Generalnego |