

Mulige scenarier for et tættere samarbejde

Analyse af mulige scenarier for et tættere samarbejde mellem Dansk Fjernvarme, Brancheforeningen Cirkulær, DANVA og Danske Vandværker

April 2024



Indhold

Opgave og metode

Udgangspunkt og potentiale

Tendenser og udfordringer

Mulige scenarier for et tættere samarbejde

Scenarie 1: Etablering af et fælles politisk sekretariat

Scenarie 2: Paraplyforening for de fire foreninger

Scenarie 3: Sammenlægning med tydelig rolle til de enkelte forsyningsarter

Opsummerende vurdering og anbefalinger



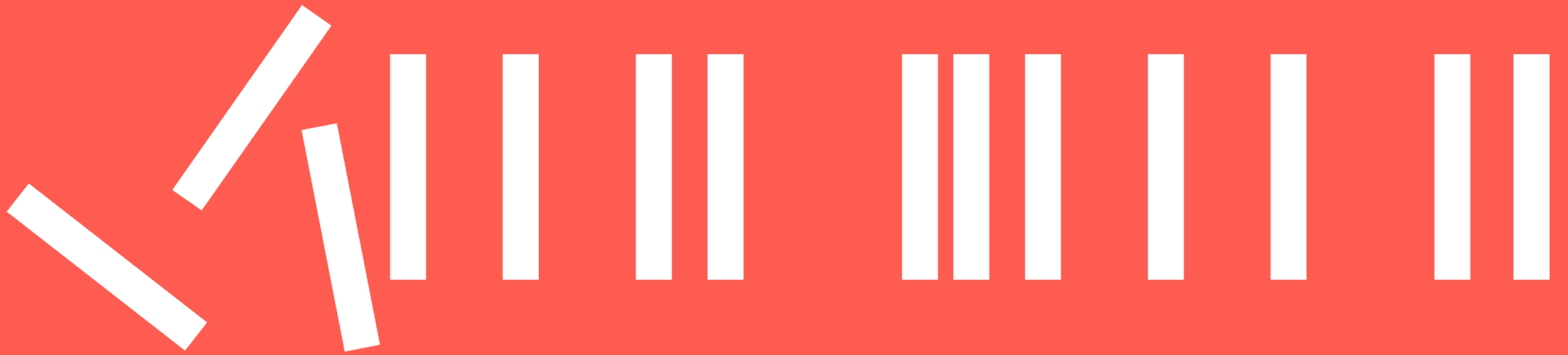
Opgave og metode

Dansk Fjernvarme, Brancheforeningen Cirkulær, DANVA og Danske Vandværker har i en årrække haft et godt samarbejde på en række felter. Som følge af omverdenens voksende fokus på og krav til forsyningssektoren har de fire foreninger bedt Geelmuyden Kiese (GK) om at foretage en analyse af fordele og ulemper ved et tættere samarbejde, hvor udgangspunktet er, at det ikke er en spareøvelse, men en platform for indflydelse, vækst og udvikling.

Analysen baserer sig blandt andet på baggrundsmateriale, tilvejebragt af de fire foreninger, interviews med fire formænd, tre næstformænd og fire direktører, fælles drøftelser med de fire direktører, desk research og analyser af foreningernes tilstedeværelse på diverse digitale kommunikationskanaler.

Det er alene GK, der er ansvarlig for indholdet af de analyserede hovedscenarier, vurderinger og anbefalinger.





Udgangspunkt og potentiale

Udgangspunktet er stærkt

Styrket samfundsmæssig rolle

Forsyningssektoren er de senere år - bredt set på tværs af forsyningsarter - kommet langt stærkere i spil i offentlighedens og politikernes bevidsthed som en afgørende brik, ikke mindst i forhold til den grønne omstilling:

- Fjernvarmen anses for alvor som omdrejningspunktet i den grønne omstilling på varmeområdet i kølvandet på Ukraine-krigen og forsyningssituationen.
- Affaldshåndtering og ikke mindst genanvendelse har væsentlig stærkere politisk fokus end før.
- Vandområdet nyder stor politisk bevågenhed, blandt andet i forhold til det stigende behov for klimatilpasning.
- Rent drikkevand er generelt en positiv agenda, hvor samfundets forventninger er tårnhøje.



De fire foreninger har en stærk medlemsrepræsentation inden for varme, affald og vand

Forening	Medlemmer
Dansk Fjernvarme	Selskaber, der producerer, transporterer og/eller distribuerer fjernvarme. 373 medlemmer, heraf 300 forbrugerejede selskaber og 60 kommunalt ejede selskaber
Cirkulær	Kommuner, fælleskommunale affaldsselskaber samt andre selskaber, som kommuner eller fælleskommunale affaldsselskaber via ejerskab har væsentlige interesser i. I alt 60 medlemmer
DANVA	Kommunalt-, fonds- eller forbrugerejede selskaber inden for vandforsyning, spildevandshåndtering og –rensning samt klimatilpasning. 78 kommunalt- eller fondsejede medlemsselskaber samt 20 forbrugerejede.
Danske Vandværker	Almene vandforsyninger, hvoraf hovedparten er forbrugerejede vandværker. I alt 1.682 vandværksmedlemmer og 326 virksomhedsmedlemmer

Hver for sig og sammen er afsættet godt

- Stærk medlemsopbakning
- Høj medlemstilfredshed
- Stor faglighed i interessevaretagelsen og i medlemsservicen
- Betydelige ressourcer, når de puljes



Nøgletal for de fire foreninger

	Dansk Fjernvarme	Cirkulær	DANVA	Danske Vandværker	I alt
Medarbejdere	60	14	31	20	125
Indtægter, DKK (2022)	84.046.750	12.017.189	44.009.019	24.167.192	164.240.150
Resultat, DKK (2022)	570.051	1.340.040	336.324	-757.000	1.489.415
Egenkapital, DKK (2022)	13.911.855	4.168.332	10.065.000	16.093.922	44.239.109

De fire foreningers samlede ressourcer tåler sammenligning med Green Power Denmark

	De fire foreninger tilsammen	Green Power Denmark
Medarbejdere	125	125
Indtægter, DKK (2022)	164.240.150	140.701.085
Resultat, DKK (2022)	1.489.415	12.288.340
Egenkapital, DKK (2022)	44.239.109	99.838.647

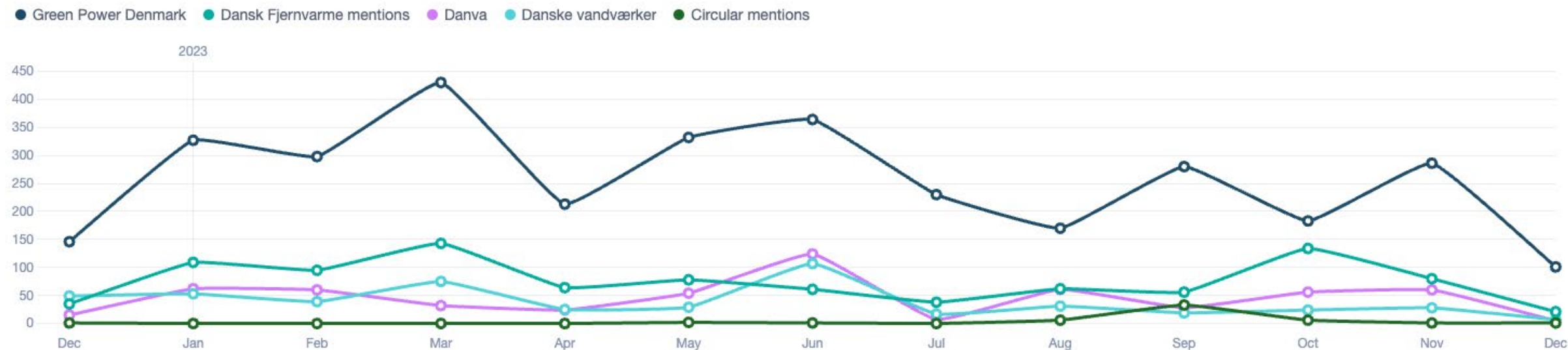
Men profilen udadtil på
forsyningssektorens vegne
er knap så stærk

Der er et stykke op til Green Power Denmark, når det gælder omtale i medier og på SoMe

Grafen viser, hvor meget de fire foreninger bliver nævnt online på tværs af platforme og medier (ikke egne kanaler), målt op imod Green Power Denmark. Bemærk: Brancheforeningen Cirkulærs navn er først eksisterende fra september 2023.

Brands volume over time

Last 365 days | Posts

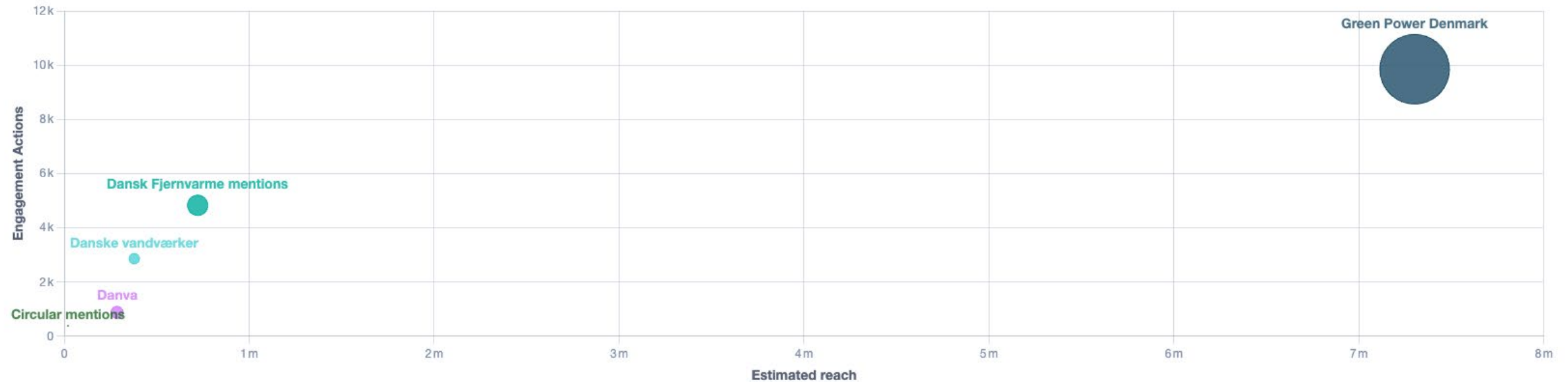


Green Power Denmark har markant større rækkevidde i debatten, end de fire foreninger

Grafen viser både, hvor mange der potentielt ser indhold, hvor organisationerne nævnes, samt hvor mange der interagerer med indholdet. Bemærk: Brancheforeningen Cirkulærs navn er først eksisterende fra september 2023.

Brands relative performances

Last 365 days | Bubble size: Posts



Uklar profil kan ændres til gavn for sektoren

Forsyningssektorens forstærkede samfundsmæssige rolle og foreningernes solide udgangspunkt giver et stærkt potentiale, der kan udfoldes og give omverdenen et klarere billede af sektoren som helhed.

En stærkere fælles profil for forsyningssektoren vil kunne bidrage til at:

- Øge forståelsen for forsyningssektorens betydning og arbejdsvilkår og derigennem styrke sektorens politiske indflydelse på rammebetingelserne.
- Gøre forsyningssektoren mere interessant som arbejdsplads og styrke mulighederne for at tiltrække arbejdskraft med de rette kompetencer i et fremtidigt arbejdsmarked, hvor arbejdskraft er en knap ressource.
- Styrke forsyningssektorens muligheder for, at flere samles om et fælles værdigrundlag med udgangspunkt i et demokratisk eller politisk ejerskab.



Potentialet er stort
- et afgørende skridt er et tættere
samarbejde mellem de fire foreninger



Tendenser og udfordringer

Udfordringer set fra et sektorperspektiv

Hver forening har sine udfordringer.

Nogle udfordringer er særegne for den pågældende forening eller den forsyningsart, som foreningen repræsenterer. Andre deles af flere eller af sektoren som helhed.

I det følgende ser vi nærmere på de tendenser og udfordringer, der har et bredere sigte og er af væsentlig betydning for forsyningssektoren generelt.



Rammevilkårene er kastet op i luften

De fire foreninger og de forsyningsarter, de repræsenterer, står hver især over for forskellige udfordringer fra omverdenen. Foreningerne og deres medlemmer oplever i vekslende grad pres fra politisk hold, fra regulator eller fra kommercielle aktører, og bredt set er de overordnede rammevilkår for forsyningssektoren i høj grad kastet op i luften og til diskussion.

For nogle handler det om at håndtere et pres for uhensigtsmæssige reguleringstiltag, effektivisering, konkurrenceudsættelse mm. Andre er i den situation, at spillepladen for, hvordan forsyningsvirksomhederne skal bidrage til den grønne omstilling skal defineres på ny.

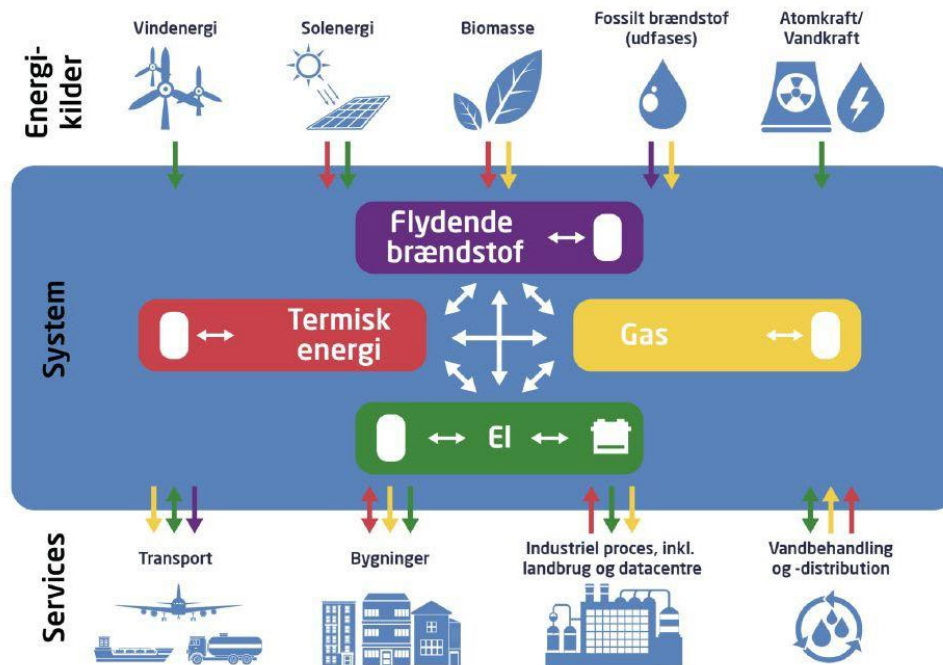
Fælles for sektoren er, at der fra politisk hold og andre aktørers side er stærke holdninger og forventninger til, hvad forsyningssektoren skal levere i den grønne omstilling. Kravene til forsyningssektoren er ofte ledsaget af en beskeden tålmodighed, også fordi der ikke nødvendigvis er en opfattelse af, at et demokratisk eller et kommunalt ejerskab er et selvstændigt gode.

At sikre de optimale fremtidige rammebetingelser for forsyningssektoren og de enkelte forsyningsarter kræver, at kompetencerne til at håndtere den politiske dagsordenssætning og den politisk-regulatoriske interessevaretagelse vedvarende er skarpe, så myndighederne kan matches og de rette moderne rammebetingelser formes.



Politisk forventningspres for mere sammenhængende forsyningssektor i den grønne omstilling

Sektorkoblingsmodel



Fremtidens energisystem baserer sig i langt højere grad på fluktuerende energiformer som vind og sol, og klimatilpasning er en stor udfordring, der om noget går på tværs. Det stiller krav til et velintegreret energi- og forsyningsystem, hvor ressourcerne optimeres på tværs, og hvor de enkelte forsyningsarter understøtter hinanden.

Grundlæggende har politikerne erkendt, at vi ikke kommer i mål med den grønne omstilling uden en stærkere sammentænkning på tværs af energi og forsyning. Politikerne har en klar forventning om en stærkere integreret forsyningssektor, og hvis forsyningssektorerne ikke selv leverer på den integration, forventes politikerne at bruge regulering til at nå målet.

Fjernvarme, affaldshåndtering og spildevand spiller allerede i dag en nøglerolle i integreringen af energi- og forsyningssystemet til fremtidens behov, men det er nødvendigt, at forsyningssektoren klarer træder frem og sætter sig i førersædet på den dagsorden. Ellers risikerer man at overlade spillebanen til andre aktører.

Skærpet kamp om klimadagsordenen

Klima-, energi- og forsyningspolitikken er rykket markant op på den politiske dagsorden de senere år i takt med det skærpede politiske fokus på klimahandling, men også afledt af udfordringerne med forsynings sikkerheden.

Der er mange spillere på banen, der alle kæmper om opmærksomheden – især erhvervsorganisationer, virksomheder og NGO'er. Her fylder forsyningsarterne mindre på de bredere klimadagsordener, mens de naturligt fylder meget i de politiske diskussioner på sektorniveau.

Sat på spidsen kæmper forsyningsarterne hver for sig om detaljer på sektorniveau, mens andre sætter den overordnede retning og bliver inviteret ind i magtfulde arbejdsgrupper og partnerskaber.

Fx inviterede regeringen DI, Dansk Erhverv, Landbrug & Fødevarer og Dansk Energi (nu Green Power Denmark) ind i Grønt Erhvervsforum, mens forsyningssektoren slet ikke blev repræsenteret. I sådanne fora har forsyningssektoren pt. ikke en naturlig adkomst på linje med de store organisationer. Det svækker alt andet lige forsyningssektorens mulighed for at skabe sig en legitim plads som en part, der skal lyttes til.

Overordnet set kan det konstateres, at forsyningssektoren i dag ikke har en samlet stemme, der kan sætte sit aftryk på større samfundspolitiske agendaer på linje med de større organisationer.



Konsolidering i interessevaretagelsen presser mindre enkeltstående aktører



Som konsekvens af det øgede politiske fokus, og den deraf følgende skærpede kamp om opmærksomheden, har der over de seneste 3-4 år været en tendens til konsolidering og regruppering af aktørerne på organisations- og virksomheds-siden.

Aktørerne inden for elektrificeringsagendaen – Dansk Energi, WindDenmark og Dansk Solkraft – har i 2022 konsolideret sig i Green Power Denmark.

Hertil kommer en massiv fremvækst af løsere alliancebygninger med henblik på sammen at stå stærkere i interessevaretagelsen på forskellige typer af dagsordner, navnlig på energiområdet: *Erhvervslivets Klimaalliance*, *Partnerskab for Havvind*, *Alliancen Vedvarende Energi*, *Dansk Brint Alliance*, *PtX-Partnerskabet* og *CCUS-Alliancen*. Hertil kommer en række løsere eller fastere samarbejdskonstruktioner på vandområdet som fx *Water Valley Denmark*, *Clean, Vandvision 2025*.

Den brede vifte af alliancebygninger risikerer yderligere at mudre stakeholder-billedet for politikerne, hvilket gør det endnu sværere for mindre aktører at trænge igennem med sine budskaber.

Styrken i at kunne optræde på vegne af flere aktører presser dem, der (endnu) ikke gør det – fx foreningerne inden for forsyningsområdet, som risikerer at blive marginaliseret. Samtidig får de større organisationer mulighed for at samle højt specialiserede ressourcer med dyb indsigt i sektorens regulering, som mindre organisationer ikke kan matche.

Udfordringer for de fire foreninger

01

De politisk-regulatoriske kompetencer på tværs skal styrkes, hvis foreningerne effektivt skal kunne være med til at præge forsyningssektorens fremtidige rammebetingelser og håndtere omverdenens stigende forventninger og krav.

02

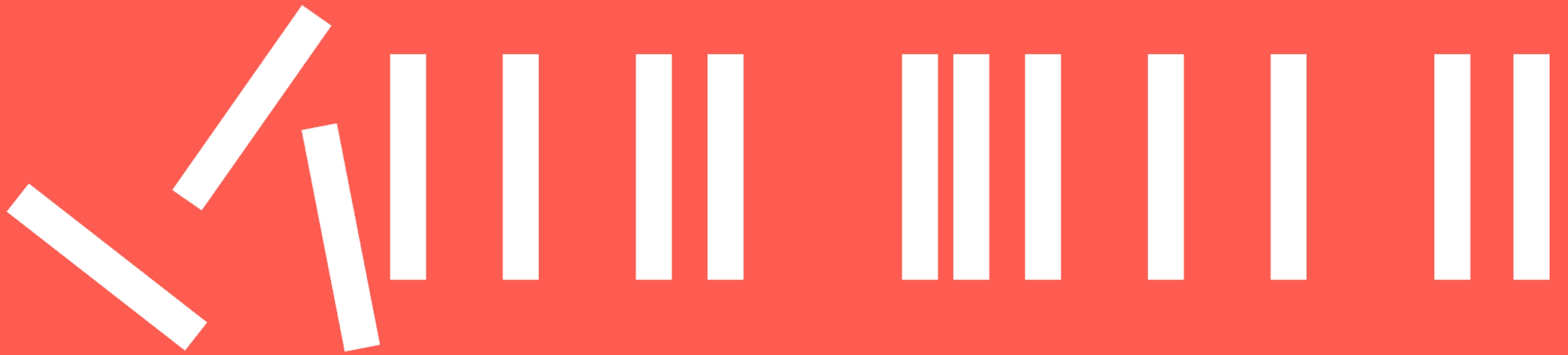
De fire foreninger er pt. ikke gearet til i tilstrækkelig grad at tage ejerskab for dagsordenen om, hvordan forsyningssektoren i fremtiden indrettes, så de enkelte forsyningsarter i højere grad understøtter hinanden. Risikoen består i, at andre definerer spillepladen.

03

Ingen af de fire foreninger spiller i dag en reel rolle på bredere samfundsdagsordener i klima-, energi- og erhvervspolitikken, og de bliver ikke inviteret ind i de rum, hvor de drøftes. Forsyningssektoren mangler en samlet stemme, hvis det skal lykkes.

04

Konsolidering og fremvæksten af ad hoc-alliancer samler interessen om de store spillere og mudrer billedet for de andre. Det er svært at være mindre og stå alene.



Mulige scenarier for et tættere samarbejde

Udvælgelse af scenarier

- Vi har indledningsvis identificeret en række mulige fremtidsscenarier for samarbejdet mellem de fire foreninger.
- I samarbejde med de fire foreningers direktører er der udvalgt tre scenarier for et tættere samarbejde, der analyseres dybere.
- I det følgende beskrives og analyseres de tre udvalgte scenarier, herunder de muligheder og udfordringer de hver især giver, fx i forhold til governance og effektivitet, men også i forhold til at kunne håndtere de udfordringer, de fire foreninger står overfor.
- Hvert enkelt scenarie vurderes ud fra seks kriterier, der er væsentlige for, at de fire foreninger fremover kan stå stærkere sammen.
- De seks kriterier er udvalgt i dialog med de fire direktører.





Kriterier for vurdering af de tre scenarier



Styrke den politisk-regulatoriske **interessevaretagelse**



Styrke evnen til **dagsordensætning** på forsyningssektorens vegne



Sikre **effektivitet** i driften og udnytte ressourcerne bedre



Tage hensyn til **interne balancer** og sikre medlemsopbakning



Give bedre muligheder for **rekruttering** og fastholdelse af de rette kompetencer



Give bedre muligheder for **fremtidig vækst**

Tre mulige scenarier

1. Etablering af et fælles politisk sekretariat

Der etableres en fælles enhed til politisk-regulatorisk interessevaretagelse, analyser og policy-udvikling med reference til én chef, ansat af alle fire foreninger.

2. Paraplyforening for de fire foreninger

Der etableres en paraplyforening som overlægger for de fire foreninger, der fortsætter selvstændigt. Paraplyforeningen får tilført egne sekretariatsressourcer og ledes af en direktør, som udpeges af paraplyforeningens bestyrelse. Paraplyforeningen tager sig af de tværgående forsyningsdagsordner og de brede samfundsordner. De enkelte foreninger tager sig fortsat af varme, affald og vand.

3. Sammenlægning med tydelig rolle til de enkelte forsyningsarter

Der foretages en sammenlægning af de fire foreninger til en samlet forsyningsforening med egen direktør, fællessekretariat og bestyrelse. Det sikres, at de enkelte forsyningsarter – varme, affald, vand – får en fremtrædende og synlig rolle i organiseringen af såvel det politiske arbejde som den medlemsrettede service.



Scenarie 1: Etablering af et fælles politisk sekretariat

Beskrivelse af scenariet 1/2

Governance og opgavefordeling

De fire foreninger puljer deres respektive politisk-regulatoriske ressourcer i et fælles sekretariat under ledelse af én chef, der refererer til de fire direktører i fællesskab.

Det fælles politiske sekretariat består som udgangspunkt af alle politisk-regulatoriske medarbejdere fra de fire foreninger med henblik på at kunne skabe en fagligt slagkraftig enhed.

Sekretariatet skal have ressourcerne til ikke alene at varetage den daglige politisk-regulatoriske interessevaretagelse på vegne af hver enkelt af de fire foreninger, men også til at være primus motor i at drive analyser og policy-udvikling på tværs af og inden for de fire foreningers interessefelter.





Beskrivelse af scenariet 2/2

Sekretariatsmæssig organisering

Sekretariatet organiseres således, at det primært har fokus på at understøtte den politisk-regulatoriske interessevaretagelse for hver enkelt forening, sekundært på vegne af en samlet forsyningssektor. Den fælles chef har ansvaret for at sikre, at hver enkelt forening får den fornødne betjening af sekretariatets medarbejdere.

Sekretariatet vil hensigtsmæssigt kunne organiseres internt i teams, der afspejler forsyningsarterne – varme, affald, vand – således, at den faglige ekspertise inden for hvert område fastholdes og medlemmerne af foreningerne ikke oplever en forringelse i den faglige indsigt eller betjening. Hertil kommer et fælles regulatorisk team og et tværgående analyse- og policy-udviklingsteam, der kan understøtte enten fælles forsyningspolitiske agendaer eller supportere de enkelte foreningers policy-udvikling.

Betjeningen af de enkelte foreninger aftales mellem sekretariatschefen og den pågældende direktør. Overordnet ressourceprioritering og fælles tiltag aftales mellem sekretariatschefen og de fire direktører.

Politisk organisering

Konstruktionen har ingen umiddelbare konsekvenser for de fire foreningers politiske organisering.

Muligheder 1/2

Optimering af ressourcer

Etableringen af et fælles politisk sekretariat vil kunne styrke den samlede politisk-regulatoriske interessevaretagelse på vegne af de fire foreninger og give mulighed for en optimering af ressourcerne på tværs af de fire foreninger.

Løft af det politisk-regulatoriske arbejde

Et fælles politisk-regulatorisk team vil skabe en fagligt dygtig og indsigtsfuld enhed, der via et stærkere fagligt miljø vil løfte det politisk-regulatoriske arbejde på tværs. Det kan gøre den enkelte forenings interessevaretagelse på dette felt stærkere, fordi der kan trækkes på erfaringer og ressourcer på tværs af foreningerne.





Muligheder 2/2

Styrket policy-udvikling

Et fælles politisk sekretariat vil også kunne styrke de fire foreningers arbejde med policy-udvikling og analyser, der kan bidrage til at sætte en politisk dagsorden, enten inden for de enkelte forsyningsarter eller bredere med fælles udspil på forsyningssektorens vegne.

Stærkere fagligt miljø

En sådan konstruktion vil dermed også kunne bidrage til at etablere et stærkere fælles fagligt miljø for den politisk-regulatoriske interessevaretagelse og gøre den enkelte forening mindre sårbar over for personaleudskiftninger på dette område.

Udfordringer 1/2

Manglende fælles forsyningspolitisk platform

Et fælles politisk sekretariat vil i et vist omfang kunne styrke det politisk-regulatoriske arbejde i de fire foreninger, og det vil give nogle bedre ressourcemæssige forudsætninger for at kunne præge den offentlige og politiske dagsorden ud fra en bredere forsyningssektor-vinkel, som dog stadig skal bæres af de enkelte foreninger i fællesskab.

Men det tilvejebringer grundlæggende ikke en organisatorisk platform for effektivt at kunne optræde med én stemme på vegne af forsyningssektoren.

Dermed skaber konstruktionen ikke nødvendigvis basis for større synlighed og gennemslagskraft, og den løser ikke i tilstrækkelig grad de grundlæggende udfordringer.





Udfordringer 2/2

Potentielle governance-konflikter

Governancemæssigt er det en svær konstruktion med en enhed, der løsrevet fra de fire foreningers sekretariater, og hvor ressourcerne overordnet skal prioriteres i fællesskab, men som stadig skal supportere de enkelte foreninger i interessevaretagelsesindsatsen.

Det kan udvikle sig til konflikter om prioriteringer og ressourcer foreningerne imellem og potentielt lede til utilfredshed og opfattelser af, også hos medlemmerne, at ens egen forening ikke får den support i interessevaretagelsen, den har behov for. I sidste ende er en sådan konstruktion også afhængig af, hvilke beslutninger der træffes i de fire foreningers respektive bestyrelser.

Uklare ledelsesbeføjelser

Ledelsesmæssigt vil det kræve, at der fastlægges et klart mandat med tilhørende ledelsesbeføjelser til sekretariatschefen. Til trods herfor vil konstruktionen indebære risiko for, at der opstår uklarheder og konflikter, hvilket kan svække ledelsesrummet og gøre det svært at rekruttere til en sådan stilling.

Scenariet vurderet på kriterier

Kriterium	Vurdering	Rating
Styrke den politisk-regulatoriske interessevaretagelse	Styrker den politisk-regulatoriske interessevaretagelse til en vis grad ved at pulje ressourcerne, men effektiviteten i interessevaretagelsen afhænger af evnen til at håndtere potentielle interessemodsætninger.	**
Styrke evnen til dagsordensætning på forsyningssektorens vegne	Bedre mulighed for at udarbejde analyser og policy på tværs, men det vil stadig foregå i regi af de fire foreninger, og der skabes ikke en fælles aktør, der kan optræde på sektorens vegne. Det indebærer, at evnen til dagsordensætning på sektorens vegne kun i ringe grad forbedres.	*
Sikre effektivitet i driften og udnytte ressourcerne bedre	Indebærer en bedre ressourceudnyttelse på tværs, men effektivitetsgevinsten er afhængig af evnen til at håndtere potentielle interne konflikter om prioriteringer og ressourcer.	**
Tage hensyn til interne balancer og sikre medlemsopbakning	De fire foreninger fortsætter som i dag, og dermed sker der ikke nogen organisationsændring, der forrykker ved interne balancer medlemsgrupper imellem. Men potentielle konflikter om betjeningen af de enkelte foreninger risikerer at udfordre medlemsopbakningen til konstruktionen.	**
Give bedre muligheder for rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer	Styrker muligheden for at rekruttere og fastholde politisk-regulatoriske nøglemedarbejdere, men den løse konstruktion er ikke en god platform for <i>employer branding</i> , og et udfordret ledelsesrum kan gøre det svært at rekruttere til ledelsesfunktionen.	**
Give bedre muligheder for fremtidig vækst	De fire foreninger hver for sig understøtter kun i ringe grad mulighederne for fremtidig vækst.	*

Rating: *** Opfylder i høj grad kriteriet, ** Opfylder i nogen grad kriteriet, * Opfylder i ringe grad kriteriet



Scenarie 2: Paraplyforening for de fire foreninger

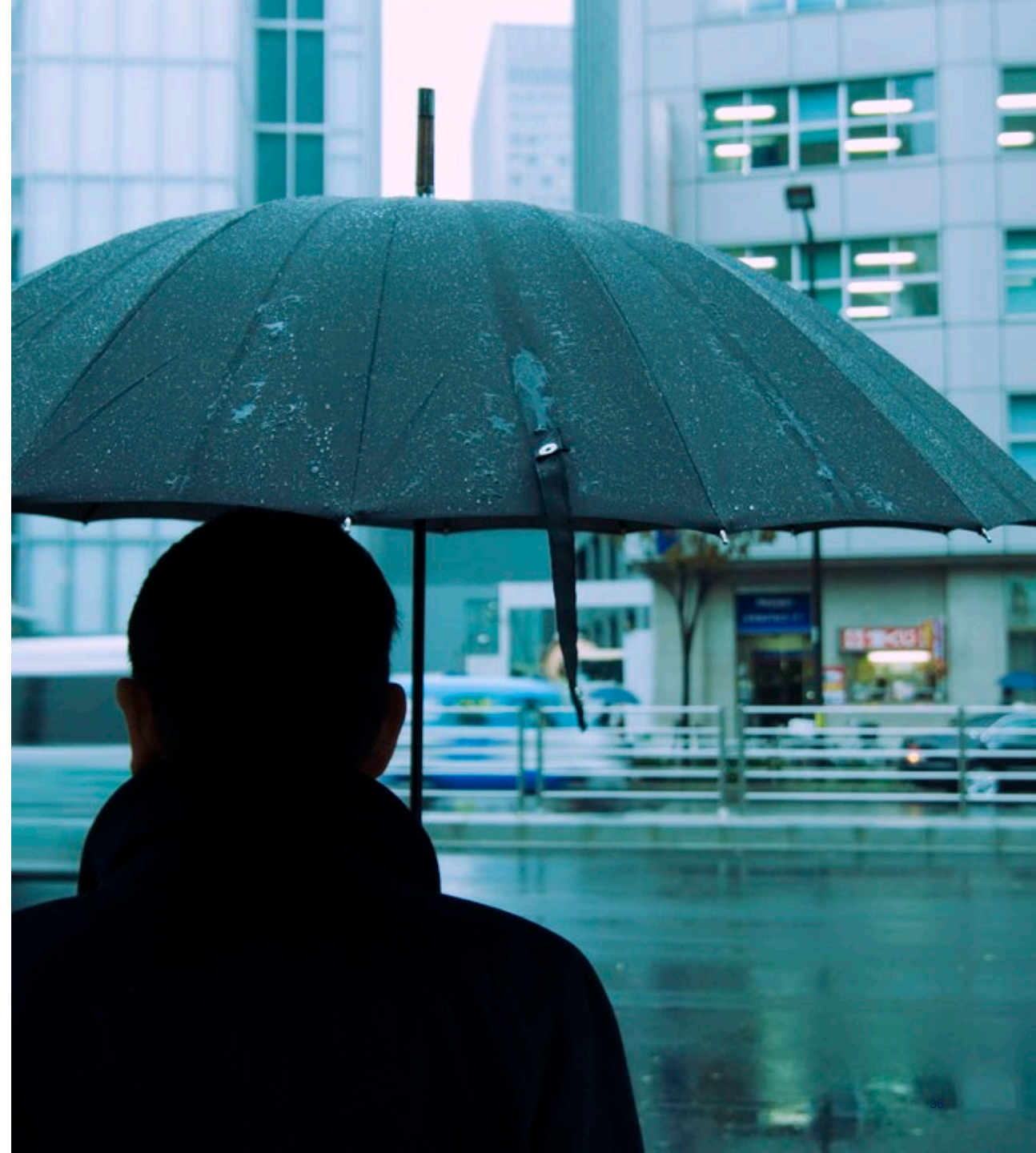
Beskrivelse af scenariet 1/2

Governance og opgavefordeling

Med inspiration fra fagbevægelsen, hvor de enkelte fagforbund er organiseret under paraplyorganisationen FH, etableres en paraplyforening for forsyningssektoren som overlægger til de fire foreninger, der fortsætter selvstændigt.

Paraplyforeningen finansieres af de fire foreninger efter en aftalt fordelingsnøgle, og den tilføres sekretariatsressourcer fra hver af de fire foreninger. Paraplyforeningen ledes af en direktør, der ansættes af paraplyforeningens bestyrelse, bestående af de fire foreningers bestyrelsesformænd. Direktøren har de fulde ledelsesbeføjelser over paraplyforeningens ansatte.

Arbejdsdelingen er, at paraplyforeningen tager sig af de tværgående forsyningsdagsordner og de brede samfundsordner, mens de enkelte foreninger fortsat tager sig af interessevaretagelse og medlemsservice på hhv. varme, affald og vand. Det indebærer som udgangspunkt, at fx den politiske interessevaretagelse inden for de tre forsyningsarter forbliver i de respektive foreninger, mens den bredere forsyningspolitiske interessevaretagelse placeres i paraplyforeningen.





Beskrivelse af scenariet 2/2

Sekretariatsmæssig organisering

Uagtet at den konkrete politiske interessevaretagelse forbliver i hver forening, kan der centralt i paraplyforeningens regi etableres en fælles regulatorisk enhed, der med mere optimal ressourceudnyttelse kan støtte de enkelte foreninger i deres regulatoriske interessevaretagelse.

Det vil være oplagt, at der i paraplyforeningens sekretariat etableres en central analyse- og policy-udviklingsenhed, der kan bidrage til at sætte en fælles forsyningspolitisk dagsorden, og at forsyningssektoren får en samlet stemme, også i de bredere samfundsdebatter.

Politisk organisering

Konstruktionen har ikke umiddelbart nævneværdig indflydelse på den politiske organisering af de fire foreninger, der i vid udstrækning kan fortsætte som hidtil.

Muligheder 1/2

Samlet stemme for forsyningssektoren

Etableringen af en forsyningspolitisk paraplyforening for de fire foreninger vil give forsyningssektoren den samlede stemme, som den ikke har i dag. En fælles organisatorisk platform for den overordnede forsyningspolitiske interessevaretagelse vil indebære, at forsyningssektoren også får mulighed for at præge de bredere dagsordner inden for energi-, klima- og erhvervs politik. Det vil være svært, for ikke at sige umuligt, at løfte denne opgave, uden et organisatorisk ophæng, der kan påtage sig rollen som samlende talerør for sektoren.

Styrkelse af politisk interessevaretagelse

En paraplyforening vil kunne give de fire foreninger og forsyningssektoren som helhed et ekstra gear i interessevaretagelsen og samtidig bevare de fire foreningers egenart, særkende og tætte medlemskontakt. Medlemmerne vil næppe mærke den store forskel – i hvert fald ikke negativt – i den daglige dialog, service og interessevaretagelse, men de vil kunne mærke, at man i fællesskab i regi af paraplyforeningen opnår en anderledes, tungere position på sektorens vegne.



Muligheder 2/2

Fastholdelse og rekruttering

Paraplyforeningen vil styrke mulighederne for fastholdelse og rekruttering af personer med væsentlige kompetencer, fx i forhold til regulatoriske opgaver, og en fælles paraplyforening vil give forsyningssektoren en stærkere profil i offentligheden med positiv effekt på *employer branding*.

Afprøve fælles organisationskonstruktion

Organisatorisk vil etableringen af en paraplyforening desuden give de fire foreninger en god mulighed for at prøve en fælles organisationskonstruktion af og gøre sig yderligere erfaringer med et tættere samarbejde.

Udfordringer 1/2

Endnu en aktør kan mudre billedet

En paraplyforening som forsyningspolitisk overlægger for de fire foreninger vil alt andet lige skabe et stærkere fundament for især den overordnede politiske interessevaretagelse og evnen til at sætte en dagsorden på hele forsyningssektorens vegne. Men der består en risiko for, at etableringen af endnu en forening vil bidrage til at mudre billedet og for stakeholders og offentlighed og gøre det uklart, hvem der taler på hvis vegne.

Kræver klar arbejdsdeling

Levedygtigheden afhænger af, om der kan etableres en arbejdsdeling mellem paraplyforeningen og de fire foreninger, der kan fungere i praksis. Det gælder fx i forhold til en afgrænsning mellem den politiske interessevaretagelse i regi af de enkelte foreninger og den politisk-regulatoriske interessevaretagelse, som paraplyforeningen vil komme til at forestå. Der består en risiko for potentielle konflikter om arbejdsdeling, kompetencer og fordeling af ressourcer mellem de fire foreninger og paraplyforeningen.





Udfordringer 2/2

Den politiske interessevaretagelse får ikke fuldt løft

Den politiske interessevaretagelse på et overordnet forsyningspolitisk plan og på det regulatoriske område vil kunne styrkes markant. Det skønnes urealistisk at lægge al politisk interessevaretagelse over i paraplyforeningen, når de fire foreninger fortsætter, da det ville 'tømme' foreningerne for indhold. Den politiske interessevaretagelse på de enkelte forsyningsarters område i regi af hver enkelt forening vil således ikke nødvendigvis få det samme løft.

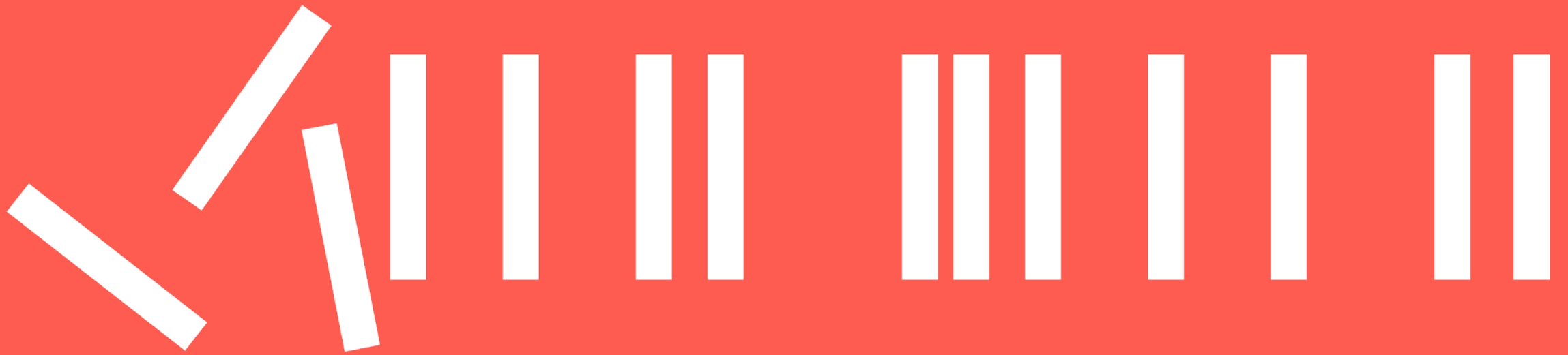
Dobbeltfunktioner bliver svære at undgå

I forhold til effektivitet i driften er det en udfordring, at det næppe kan undgås, at der i et vist omfang vil være dobbeltfunktioner i mellem paraplyforeningen og de fire foreninger, som indebærer, at det fulde effektivitetspotentiale ikke kan høstes.

Scenariet vurderet på kriterier

Kriterium	Vurdering	Rating
Styrke den politisk-regulatoriske interessevaretagelse	Styrker den overordnede forsyningspolitiske interessevaretagelse og regulatoriske arbejde, men styrker kun i mindre omfang den politiske interessevaretagelse, der finder sted i regi af hver enkelt forening.	**
Styrke evnen til dagsordensætning på forsyningssektorens vegne	Evnen til at sætte en politisk dagsorden på bredere klima-, energi- og erhvervspolitiske emner vil styrkes betragteligt, fordi der etableres en egentlig organisation, der kan fungere som sektorens talerør.	***
Sikre effektivitet i driften og udnytte ressourcerne bedre	En vis effektivitetsgevinst vil kunne høstes, ikke mindst i forhold til den udadvendte indsats i forhold til stakeholders og offentlighed, men det vil formentlig være svært at undgå dobbeltfunktioner i et vist omfang.	**
Tage hensyn til interne balancer og sikre medlemsopbakning	Tager i vid udstrækning hensyn til interne balancer og giver de enkelte foreninger en fortsat eksistens med egen identitet, faglighed og medlemsservice. Medlemsopbakningen må formodes at være intakt.	***
Give bedre muligheder for rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer	Giver en vis forbedring af rekrutterings- og fastholdelsesmulighederne, men der etableres ikke stærkere faglige enheder for så vidt angår de enkelte foreningers politiske interessevaretagelse.	**
Give bedre muligheder for fremtidig vækst	Giver en stærkere sektorrolle til paraplyforeningen, der kan gøre medlemskab af de fire foreninger mere attraktivt for de potentielle medlemsgrupper, som i forvejen kan være medlem. Konstruktionen med en paraplyforening med de fire foreninger som 'ejere' styrker næppe evnen til at tiltrække nye medlemmer fra andre forsyningsgrene, med mindre de kan indløse ejerskab på lige fod med de fire stiftende foreninger.	**

Rating: *** Opfylder i høj grad kriteriet, ** Opfylder i nogen grad kriteriet, * Opfylder i ringe grad kriteriet



Scenarie 3: Sammenlægning med tydelig rolle til de enkelte forsyningsarter

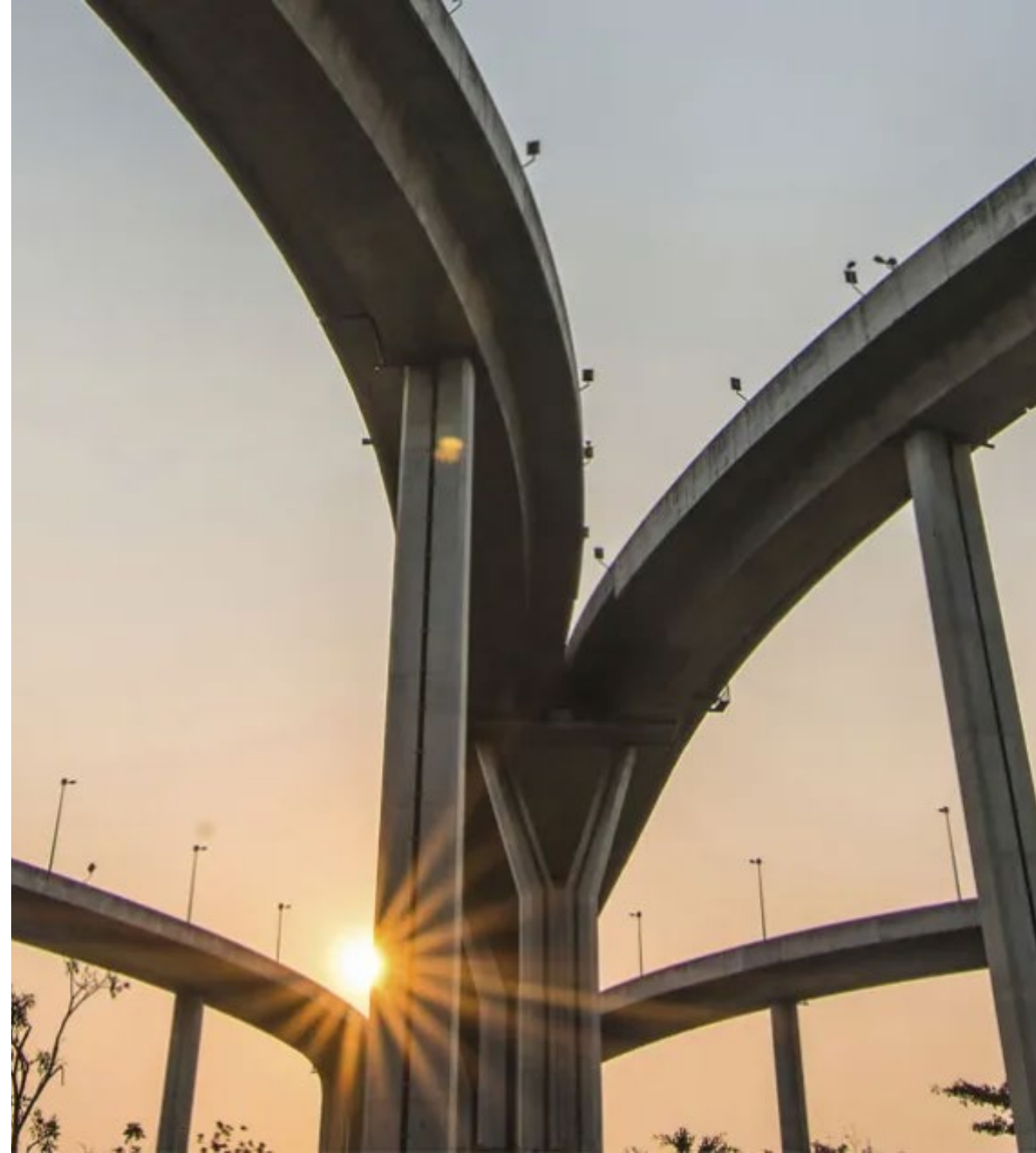
Beskrivelse af scenariet 1/2

Governance og arbejdsfordeling

De fire foreninger lægges sammen til en ny forsyningsforening. Alle medlemmer, medarbejdere og ressourcer overføres til den nye fællesforening. Foreningen organiseres med de tre forsyningsarter – varme, affald, vand – i en fremtrædende rolle, både i den politiske og den sekretariatsmæssige organisering, i det faglige og politiske arbejde og i forhold til medlemsservice og –dialog.

Sekretariatsmæssig organisering

Den sekretariatsmæssige organisering bør afspejle forsyningsarterne, således at der etableres politisk-faglige afdelinger, der har det faglige ansvar samt ansvaret for den medlemsrettede rådgivning og service inden for hvert område. Dette vurderes at være afgørende for at sikre en organisation, der er tæt på medlemmerne og som nyder den fornødne opbakning blandt medlemmerne. Hertil kommer tværgående enheder, der i tæt samarbejde med afdelingerne kan drive agendaer på tværs af forsyningsarterne som fx klima og sektorintegration, samt funktioner som kommunikation, public affairs, regulering samt øvrige stabsfunktioner.



Beskrivelse af scenariet 2/2

Politisk organisering

Foreningen organiseres med en bestyrelse med en bred repræsentation fra de fire eksisterende foreningers medlemsgrupper.

For at sikre den fornødne repræsentation, kan det overvejes at gøre bestyrelsen relativt stor og lade den supplere af et mindre forretningsudvalg (eller et udvidet formandskab), der har ansvaret for den daglige drift. Bestyrelsen fastlægger foreningens politiske linje og ansætter en adm. direktør og den øvrige direktion. Alternativt kan der opereres med et bredere generalforsamlingsvalgt repræsentantskab, der lægger den politiske linje, og som vælger en mindre bestyrelse med delegerede beføjelser i forhold til den daglige drift.

Det anbefales, at den politiske organisering af foreningen afspejler forsyningsarterne, således at der etableres politiske udvalg for hhv. varme, affald og vand med indstillingsret til bestyrelsen eller repræsentantskabet.

Muligheder 1/2

Styrket dagsordensætning

Etableringen af en fælles samlet forening giver den stærkest mulige platform for at fremtræde som den samlende organisation, der taler på forsyningssektorens vegne. En samlet forening vil have tyngden og de fornødne ressourcer til at udfylde denne rolle og blive en spiller, der lyttes til, også på andre, bredere samfundsordre på klima-, energi- og erhvervspolitik, som det er svært at gøre sig gældende på i dag.

Tyngde giver stærk politisk interessevaretagelse

En ny samlet forening vil have en stærkere stemme i den politiske interessevaretagelse, især i de mere overordnede forsyningspolitiske sammenhænge. Det vil også give en stærkere tyngde i den almindelige politisk-regulatoriske interessevaretagelse, hvor man på de konkrete sager inden for den enkelte forsyningsarter kan fremtræde med en tungere stemme i debatten, fordi repræsentation og offentlig profil har en betydning for, hvem politikere og andre beslutningstagere lytter til. På den måde vil de enkelte medlemmer kunne opleve et markant løft i den politiske interessevaretagelse. Policy-udvikling vil også klart kunne styrkes, både på et overordnet og et mere sagsspecifikt niveau.





Muligheder 2/2

Optimering af ressourcer

Udgangspunktet er, at en sammenlægning ikke er en spareøvelse, men måde at optimere ressourcerne på, så man får endnu mere ud af dem. En samlet fælles forening er det scenarie, der vil give de bedste muligheder for at optimere ressourcerne på tværs og undgå dobbeltfunktioner. Beslutningsgangene kan i udgangspunktet effektiviseres, og sandsynligheden for indre konflikter om prioriteringer er alt andet lige mindre inden for samme organisation med fælles ledelse, end mellem fire foreninger og en evt. paraplyforening. Ud fra et effektivitetsparameter er en samlet, fælles forening at foretrække.

Tiltrækning af kompetencer og muligheder for vækst

I forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere med de rette kompetencer vil en fælles forening give mulighed for at blive en attraktiv arbejdsplads med etablering af stærke faglige miljøer på et niveau, som de andre scenarier ikke tilbyder. En ny, stærk forsyningsforening vil også have bedre muligheder for at tiltrække både nye medlemmer og potentielt også nye grupper af medlemmer inden for de dele af forsyningssektoren, som de fire foreninger ikke repræsenterer i dag og som vedkender sig et fælles værdigrundlag. På denne måde vil en ny forening være muligheden for at samle forsyningselskaber, der har rod i et demokratisk og politisk ejerskab.

Udfordringer 1/2

Repræsentativitet

Den væsentligste udfordring for en ny samlet forsyningssektorforening består i at sikre, at der i konstruktionen og i foreningens virke tages tilstrækkelig hensyn til repræsentativitet, og at der gives en synlig plads til de enkelte forsyningsarters særkende og identitet.

Det bliver afgørende for medlemsopbakningen at sikre, at en ny forening repræsenterer de enkelte medlemmer og deres interesser mindst lige så godt, som tilfældet er i dag.

Ligeledes bliver det afgørende at sikre, at medlemsservicen og medlemsrådgivningen opleves som mindst lige så kvalitativt stærk og medlemsorienteret som i dag.

Længere kommandoveje

En større enhed risikerer at indebære længere kommandoveje og en deraf følgende risiko for tungere og mere tidskrævende beslutningsgange.



Udfordringer 2/2

Medlemsopbakning

Der er en risiko for, at enkeltmedlemmer eller grupper af medlemmer vil føle, at de 'forsvinder' i en ny fælles forening, at den position og indflydelse, de hidtil har haft, og at den kultur, de hidtil har befundet sig godt i, ikke længere vil være den samme. De vil måske tilmed kunne opleve et svækket fokus på deres forsyningsarts vilkår, og at deres snævre interesser må underordnes større og bredere interesser og prioriteringer på tværs.

Der består en risiko for, at medlemmer og medlemsgrupper kan føle, at det klare talerør, de tidligere havde, bliver afløst af en stor forening, hvor interne hensyn betyder, at man ikke kan tale med lige så klar stemme som tidligere.

Håndtering af politiske interessekonflikter

En ny, fælles forening vil stille stærke krav til, at der på forhånd udarbejdes et solidt politisk grundlag for den nye forening, og at der aktivt tages stilling til håndteringen af evt. modsatrettede interesser.



Scenariet vurderet på kriterier

Kriterium	Vurdering	Rating
Styrke den politisk-regulatoriske interessevaretagelse	Styrker både den overordnede sektorpolitiske og den konkrete sagsorienterede politisk-regulatoriske interessevaretagelse i betydeligt omfang.	***
Styrke evnen til dagsordensætning på forsyningssektorens vegne	Styrker evnen til dagsordensætning på sektoren vegne markant. Debatten om forsyningssektorens vilkår og fremtid vil få en helt ny, tung spiller, som de andre skal spejle sig i.	***
Sikre effektivitet i driften og udnytte ressourcerne bedre	Frembyder gode muligheder for effektive beslutningsgange og effektiv ressourceudnyttelse med en mindre risiko for indre konflikter om prioriteringer.	***
Tage hensyn til interne balancer og sikre medlemsopbakning	Konstruktionen, ikke mindst spørgsmålet om en fremtrædende rolle til de enkelte forsyningsarter, er afgørende for at sikre den fornødne medlemsopbakning, herunder hensynet til, at de enkelte medlemsgrupper føler sig godt repræsenteret.	**
Give bedre muligheder for rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer	En ny samlet forening, der får en tydelig offentlig profil og kan samle fagligt stærke miljøer, vil klart styrke mulighederne for rekruttering og fastholdelse.	***
Give bedre muligheder for fremtidig vækst	En samlet forening, der med styrke kan indtage rollen som forsyningssektorens talerør, vil give de bedste muligheder for at få potentielle nye medlemmer og medlemsgrupper i tale.	***

Rating: *** Opfylder i høj grad kriteriet, ** Opfylder i nogen grad kriteriet, * Opfylder i ringe grad kriteriet



GK's opsummerende vurdering og anbefalinger

Opsummerende vurdering

Kriterier	Scenarie 1: Fælles politisk sekretariat	Scenarie 2: Paraplyforening	Scenarie 3: Samlet forening
Styrke den politisk-regulatoriske interessevaretagelse	**	**	***
Styrke evnen til dagsordensætning på forsyningssektorens vegne	*	***	***
Sikre effektivitet i driften og udnytte ressourcerne bedre	**	**	***
Tage hensyn til interne balancer og sikre medlemsopbakning	**	***	**
Give bedre muligheder for rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer	**	**	***
Give bedre muligheder for fremtidig vækst	*	**	***

Anbefalinger 1/2

Scenarie 1: Fælles politisk sekretariat

Scenariet vil indebære en vis styrkelse af den politisk-regulatoriske interessevaretagelse, men adresserer ikke flere af de øvrige grundlæggende udfordringer.

Konstruktionen er governancemæssig svag og indeholder et ikke ubetydeligt konfliktpotentialt om ressourceprioritering de fire foreninger imellem.

Et politisk sekretariat uden et bestemt organisatorisk ophæng vil ligeledes indebære et uklart ledelsesrum, der bl.a. kan gøre det svært at rekruttere en chef.

GK anbefaler, at de fire foreninger ikke arbejder videre med denne løsning.

Scenarie 2: Forsyningspolitisk paraplyforening

Scenariet giver en stærkere platform for at fungere som talerør for den samlede forsyningssektor på de overordnede agendaer.

Det vil styrke de politisk-regulatoriske interessevaretagelse i et vist omfang, men ikke nødvendigvis den sagsspecifikke politiske interessevaretagelse inden for de enkelte forsyningsarter.

Scenariet vil ikke udfolde det fulde potentiale, men vil til gengæld i vid udstrækning kunne tage hensyn til de interne balancer medlemsgrupperne imellem. Det vil have sin relevans som en måde at afprøve et organiseret samarbejde uden at tage det fulde skridt med en sammenlægning.

GK anbefaler, at muligheden for at etablere en paraplyforening afsøges, såfremt der ikke er tilslutning til en egentlig sammenlægning.

Anbefalinger 2/2

Scenarie 3: Sammenlægning

Scenariet er det af de tre scenarier, der bedst opfylder de opstillede kriterier og bedst muligt svarer på de udfordringer, de fire foreninger i fællesskab står overfor. Både i forhold til at styrke evnen til dagsordensætning på sektorens vegne, styrke den politisk-regulatoriske interessevaretagelse, sikre en effektiv udnyttelse af ressourcerne, styrke evnen til at rekruttere og fastholde medarbejdere samt muligheden for at sikre fremtidig vækst, er en sammenlægning at foretrække.

Udfordringen med scenariet er at sikre de interne balancer og medlemsopbakningen, således at alle medlemsgrupper kan identificere sig med en samlet forening og føle sig godt repræsenteret og serviceret.

Denne problemstilling bør kunne håndteres ved en politisk og sekretariatsmæssig organisering, der gives de tre forsyningsarter – varme, affald og vand – en fremtrædende rolle som omdrejningspunktet for såvel interessevaretagelse som medlemsservice og -rådgivning.

GK anbefaler, at de fire foreninger arbejder videre med at afsøge, om en sammenlægning kan effektueres på et grundlag, der tager tilstrækkeligt hensyn til de enkelte forsyningsarter og kan sikre en bred medlemsopbakning.

