



DANVA, Dansk Fjernvarme og Cirkulær

- visionsfortælling om baggrund, motivation og formål
med et tættere, formaliseret samarbejde mellem de
danske forsyningsorganisationer

Mars 2025

Indledning

Foreningerne Dansk Fjernvarme, DANVA og Cirkulær dækker som interessevaretagende organisationer forskellige grene af den danske forsyningssektor – fjernvarme, vand (drikkevand, spildevand og klima), affaldshåndtering, forbrænding og genbrug. De samarbejder allerede i dag i et vist omfang om fælles servicetilbud til medlemmerne, om et mindre fælles domicil i København samt om påvirkning af rammevilkår gennem koordinerede politiske initiativer og analyser – senest i form af tænketanken Brundtland i et samarbejde mellem Dansk Fjernvarme og DANVA.

I de senere år har der imellem foreningerne været en dialog om potentialet i et endnu tættere og mere forpligtende samarbejde. Eventuelt i form af en paraplyorganisation som overbygning på de eksisterende foreninger eller i form af en egentlig fusion, hvor ressourcerne lægges sammen under fælles ledelse.

Foreningerne har på den baggrund bedt Pluss om at gennemføre en drøftelse med samtlige bestyrelsesmedlemmer i de tre foreninger som grundlag for at beskrive formålet med, eller rationalet bag, et tættere, formaliseret samarbejde mellem de tre foreninger. I forlængelse heraf ønskes endvidere overvejelser om samt præcisering af kriterier for udvikling af organisationsmodeller for et tættere samarbejde, der kan understøtte formålet, og som den brede medlemsskare vil kunne se sig i og bakke op om. Samlet set skal dette arbejde danne grundlag for bestyrelsernes indstilling til deres respektive generalforsamlinger om mandatet for en nærmere konkretisering af et tættere, formaliseret samarbejde.

Nærværende notat bygger primært på viden, ideer, indsigter og synspunkter fra interviews med medlemmerne af de tre bestyrelser gennemført i løbet af januar 2025. Disse forsøges perspektiveret og nuanceret med Pluss’ generelle viden om forsyningssektoren og trends vedrørende brancheorganisationers interessevaretagende arbejde.

Indholdsfortegnelse	
Indledning	2
En verden i forandring	3
Vision for et tættere, formaliseret samarbejde	7
Bekymringer og hensyn, der skal tages i betragtning ved et tættere samarbejde	13
Kriterier for det videre arbejde	17

En verden i forandring

Nye tider kalder på nye løsninger

Stort set alle bestyrelsesmedlemmer argumenterer for et tættere samarbejde i en eller anden form. Ønsket om øget samarbejde er ikke primært udtryk for utilfredshed med de eksisterende foreningers indsatser. De anerkendes generelt set for deres arbejde og bidrag, både i forhold til at påvirke rammevilkårene og især i forhold til at levere relevant service og rådgivning til medlemmerne. Men der argumenteres for, at vi befinder os i en verden i store forandringer, som stiller stadig større krav til både forsyningsselskaberne og afledt heraf også til deres brancheorganisationer. Forandringer, der kalder på i stigende grad at anskue forsyningssektoren under et, i stedet for at arbejde med fremme og beskyttelse af de enkelte forsyningsgrene i adskilte søjler.

Forandringerne er drevet af udviklingstrends på samfundsniveau, som skaber ændrede vilkår på sektorniveau, og som interesseorganisationerne skal håndtere i en virkelighed, hvor forventningerne fra medlemmer og spillereglerne for indflydelse er nogle andre end for bare få år siden, jf. figur 1 på næste side.

Samfundsniveau

Verden er i øjeblikket præget af en række markante forandringer, som bringer både udfordringer og muligheder. Klimaforandringer, digitalisering og geopolitisk usikkerhed er blandt de drivkræfter, der i høj grad præger udviklingen.

Den globale opvarmning accelererer klimaforandringerne og tvinger både erhvervsliv og politiske aktører til at tilpasse sig en grønnere fremtid, hvor bæredygtighed, cirkulær økonomi og ressourceoptimering er nøgleprioriteter.

Samtidig udgør den hastige digitale transformation et paradigmeskift, hvor teknologier som kunstig intelligens, big data og Internet of Things revolutionerer produktions- og kommunikationsmetoder. Disse teknologier åbner ikke kun for nye muligheder for effektivisering og innovation, men skaber også nye sikkerhedstrusler og komplekse udfordringer i forhold til databeskyttelse og cybersikkerhed.

Ydermere medfører den øgede geopolitiske usikkerhed, med eskalerende spændinger og uforudsigelighed på verdensarenaen, en destabilisering af forsyningskæder og af internationale relationer. Kombinationen af klimaudfordringer, teknologisk disruption og geopolitiske spændinger kræver en markant omstilling af både samfundsstruktur og

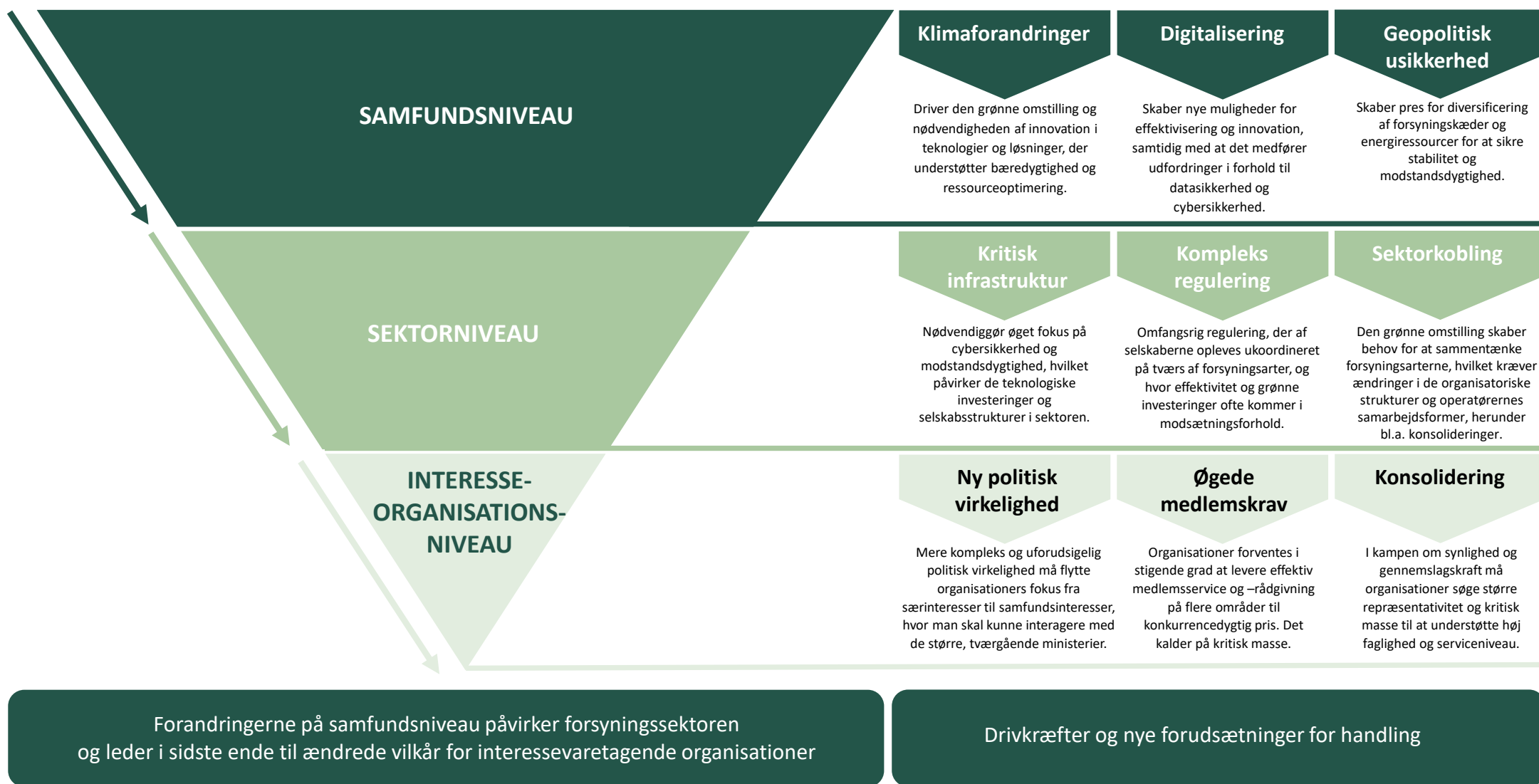
økonomiske modeller for at kunne navigere i en stadig mere kompleks og uforudsigelig global virkelighed.

Sektorniveau

De samfundsmæssige forandringer presser forsyningssektoren og stiller helt nye krav til forsyningsselskabernes måde at arbejde på. Sektoren forventes at spille en central rolle i den grønne omstilling ved bl.a. at reducere CO₂-udledninger, optimere ressourceudnyttelse og fremme bæredygtige løsninger. Samtidig medfører digitaliseringen et parallelt pres i form af, at forsyningssektoren ikke længere kun er en fysisk infrastruktur, men en digitalt forbundet sektor, der er særligt sårbar over for cyberangreb og andre trusler. Det stigende trusselsbillede om hybrid krigsførelse fra Rusland og Kina udfordrer forsynings sikkerheden inden for vand, varme og affaldshåndtering. EU-direktiverne NIS2 og CER, der trådte i kraft i 2025, kræver et markant løft i cybersikkerheden og den fysiske sikkerhed i kritisk infrastruktur, og denne robustgørelse skal forsyningsselskaberne kunne levere på.

Da de tilgængelige ressourcer ofte ikke følger med de hurtigt voksende krav, bliver det for mange mindre aktører økonomisk uoverkommeligt at investere i de nødvendige teknologier og sikkerhedstiltag, der skal beskytte mod digitale trusler og sikre kritisk infrastruktur. Disse spændinger mellem ønsket om bæredygtig udvikling og økonomiske samt teknologiske begrænsninger skaber et behov for at optimere ressourceforbruget.

Forandringerne medfører derfor et massivt pres for en tættere integration, større koordinering og vidensdeling på tværs af forsyningssektorer. Det er nødvendigt at udnytte synergier mellem forsyningsinfrastrukturer og teknologier til at fremme effektivitet, bæredygtighed og ressourceoptimering. Der opstår løbende en lang række muligheder for at skabe grøn omstilling og optimere driften såvel forsynings specifikt som på tværs af forsynings typer. Sektorkobling efterspørges i stigende grad. Konsolideringer kan være en strategi, der understøtter denne proces, især for at opnå de nødvendige stordriftsfordele på tværs af forsyninger. Disse processer skal foregå inden for et styringsregime, hvor samfundet, som følge af sektorens monopollignende status, forsøger gennem regulering at presse selskaberne til effektivisering, som ikke altid opleves at understøtte samfundets samtidige ønske om, at forsyningsselskaberne også bidrager til den grønne omstilling.



Figur 1. Forandringer på samfunds-, sektor- og interesseorganisationsniveau

Organisationsniveau

Ovennævnte forandringer i sektoren stiller tilsvarende store krav til deres brancheorganisationer, som forventes at skulle være på forkant af den udvikling og virkelighed, der møder deres medlemmer. Det medfører et vedvarende pres på organisationerne for at kunne agere proaktivt i deres hjælp til, at både store og små medlemmer kan navigere i fremtidens krav.

Den grønne omstilling nødvendiggør ikke kun teknologiske fremskridt, men også betydelig politisk prioritering og investeringsvilje. Brancheorganisationerne i forsyningssektoren har derfor et stadigt voksende behov for at besidde politisk gennemslagskraft og for at levere konkret værdi til deres medlemmer i en tid, hvor forandringerne sker hurtigt og på flere fronter.

Det skal samtidig foregå i et mere komplekst og uforudsigeligt politisk landskab, hvor ingen kan tage deres indflydelse for givet. Vi ser blandt brancheorganisationer en stadig øget konkurrence om synlighed og om at gøre krav på samfundsmæssig betydning. Over en bred kam ses en konsolidering med henblik på at opnå større repræsentativitet og flere medlemmer, der er forbundet med større samfundsmæssig og politisk betydning og dermed en forbedret forhandlingsplatform. Fusionen mellem Dansk Energi, WindDenmark og Dansk Solkraft til Windpower Denmark bliver bl.a. fremhævet som et eksempel. Sektorinteresser skal i stigende grad knyttes an til bredere samfundsmæssige interesser, hvilket betyder, at det ofte ikke er tilstrækkeligt kun at arbejde tæt med fagministerier. Sagerne skal helst relateres til en større overgribende dagsorden, der implicerer tværgående ministeriet som Finans-, Erhvervs- og Skatteministeriet, og de lytter primært til store organisationer. For at få indflydelse skal man evne at skabe værdi i den politiske proces, og det stiller stigende krav til både faglighed og analysekapacitet.

En anden drivkraft i den konsolidering, der har fundet sted i interesseorganisationsverdenen, er medlemmernes krav til professionel medlemsservice og -rådgivning, hvor organisationerne i stigende grad bedømmes på leverancer til konkurrencedygtige priser på lige fod med andre leverandører. Selvom der altid vil være et element af et socialt og fagligt fællesskab knyttet til medlemskab af en brancheorganisation – og det opleves at fylde meget for medlemmerne af de tre forsyningsorganisationer, må det naturligvis ikke skygge for, at de ligesom andre organisationer forventes at levere service og rådgivning på et stadigt højere kvalitativt og konkurrencedygtigt niveau.



Øgede medlemskrav

"Vi har egentlig ikke et ønske om, at det skal være billigere. Vi vil bare have mere for kontingenterne."



Ny politisk virkelighed

"I dag har organisationerne løbende kontakt til mellem 25 og 30 forskellige ministerier, styrelser og organisationer. Det gør de ihærdigt, men det fordrer ressourcer. Ofte taler vi om de samme. Og vi har svært ved at komme til orde i store ministerier, hvor tingene starter og slutter i stadig mange flere dagsordener, der rækker ind over forsyningen."



Konsolidering

"Man vil helt sikkert se flere multiforsyninger på tværs af vand, affald og varme. Så giver det ikke mening, at vi har tre organisationer."

Visionen for et tættere,
formaliseret samarbejde

Det handler mere om visioner og lederskab end om analyser

Bestyrelsesmedlemmerne ser helt overordnet et tættere, formaliseret samarbejde mellem de tre foreninger som svaret på de beskrevne udviklingstrends. Bag dette svar ligger en umiddelbar forventning om, at en større enhed, der favner hele forsyningssektoren i form af en organisatorisk samling af ressourcerne og kapaciteterne fra de eksisterende foreninger, giver en stærkere forhandlingsplatform og mulighed for at kunne levere endnu bedre medlemsservices og -rådgivning. Herunder at man f.eks. også vil være i stand til at rekruttere medarbejdere og ledere fra en stadig højere hylde.

Der er samtidig enkelte, der påpeger, at de behøver en nærmere analyse af fordele og konsekvenser af et givet, tættere samarbejde, inden de kan tage endelig stilling. Pluss skal hertil henlede opmærksomheden på, at der aldrig vil kunne skabes et fuldt objektivt, analytisk grundlag for at beslutte, hvad der vil være den bedste løsning på ønsket om et tættere, formaliseret samarbejde. Analyser og refleksioner om forskellige modellers potentialer og konsekvenser, herunder også konsekvenserne af ikke at gøre noget, skal naturligvis indgå i beslutningsgrundlaget. Men i sidste ende handler det også om, hvilke visioner og ambitioner et tættere, formaliseret samarbejde realistisk set kan åbne op for og så derefter skabe de nødvendige governance- og ledelsesmæssige forudsætninger for at kunne realisere visionen.

Der eksisterer således ikke en direkte sammenhæng mellem størrelse og flere ressourcer på den ene side og værdiskabelse for medlemmerne på den anden. Det forudsætter til syvende og sidst god ledelse, og at den større organisation fungerer med en transparent governancestruktur og en sund arbejdskultur, der er indrettet til effektivt at nyttiggøre de flere muskler i medlemmernes interesser. Det tager vi som en forudsætning i det følgende.

Med dette udgangspunkt kan vi konstatere, at under de rette organisatoriske og governancemæssige forudsætninger er der blandt langt hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne både et ønske om og en tro på, at man gennem et tættere, formaliseret samarbejde bedre kan arbejde for at fremme de fire formål, som er listet på modstående side.

De fire formål uddybes på de kommende sider.

Formålene med et tættere, formaliseret samarbejde



Bestyrelsesmedlemmerne fremhæver især, at en organisation, der favner hele forsyningssektoren, skal sigte på:

- At give forsyningssektoren en stærkere, fælles stemme med henblik på at sikre sektoren gode rammevilkår
- At skabe rammerne for en sammenhængende og proaktiv indsats til understøttelse af forsynings sikkerheden og den grønne omstilling
- At videreudvikle den professionelle medlemsservice og -rådgivning – både specialiseret i dybden inden for de enkelte forsyningsarter og på tværs af forsyningsarterne
- At prioritere ressourcer til at understøtte lokale, faglige eller virksomhedsrelaterede netværk og fællesskaber.

En stærkere fælles stemme

En overvejende del af bestyrelsesmedlemmerne ser et markant behov for, at man i en ny organisering gearer op interessevaretagelsen og taler med én fælles stærk stemme.

Størrelse har i sig selv stor betydning, fremhæver flere med henvisning til navngivne større organisationer, der har bedre forudsætninger for at kunne levere gennemregnede forslag og konsekvensberegninger, ansætte flere lobbyister og tale med stor tyngde qua deres brede medlemsbase. Det anerkendes bredt, at i forhold til etablering af vidensgrundlaget for interessepåvirkning er der med etablering af Tænketanken Brundtland er taget et spændende og relevant skridt.

Et andet aspekt er, at sociale medier skaber stadigt mere støj, og det stiller skærpede krav til effektiv kommunikation på flere mediekkanaler og dermed behov for højt kompetente folk, som mestrer disse discipliner. Det handler også om påvirkning af den brede befolkning og en bevidstgørelse om forsyningens betydning hos denne.

Der er et bredt ønske om, at en ny organisering skal resultere i, at man får den nødvendige gennemslagskraft til, at man i højere grad end i dag kan sikre, at lovgivning fra både Christiansborg og Bruxelles (EU) afspejler medlemsvirksomhedernes virkelighed.

De tre foreninger anerkendes for deres arbejde med påvirkning af rammevilkårene. Men samtidig er der også en udbredt erkendelse af, at den politiske interessevaretagelse bliver stadig mere udfordrende og kompleks, og dette vil kun eskalere. Der er blevet nævnt en række eksempler på, at politikerne ikke har lyttet i tilstrækkelig grad til brancheorganisationernes argumenter, og at de ikke har forstået dybden i de komplekse, sammenhængende problemstillinger. Eksemplerne inkluderer problemer med overskudsvarme, prisloft, CO₂-fangst, forbrugerbeskyttelse, selskabsgørelse af kraftvarmeværker og regulering af vandsektoren. Den Grønne Trepert nævnes også som et eksempel, hvor man gerne havde set forsyningssektoren være tættere på inderkredsen; uden at de interviewede nødvendigvis i den sammenhæng har et klart billede af f.eks. DANVA's reelle position i arbejdet for vandbeskyttelse. Generel peges der på, at organisationerne i dag er for små og forsyningssektorens stemme for fragmenteret, når det handler om problematikker, der implicerer de større tværgående ministerier.

Der er en forventning om, at fremtiden vil byde på en markant acceleration i de krav der stilles til forsyningsbranchen om grøn omstilling, effektiv drift og innovation samt forsyningsikkerhed. Det bliver afgørende vigtigt med en fælles forsyningsstemme, der sikrer, at rammevilkårene udformes så virkelighedsnært som muligt.

”

Tre forskellige stemmer skaber politisk støj

”Man er nogle gange kommet lidt ukoordineret på Christiansborg, og derfor har politikerne sagt; hvad mener I egentlig? Hvad mener branchen egentligt?”

”

Begrænset ørenlyd på Christiansborg

”El og energi fylder typisk mere på Christiansborg end forsyning gør. Vi kan ligesom ikke få ørenlyd i forbindelse med de store samfundsdays-ordener. Men forsyning har potentiale til at fylde meget mere.”

”

Green Power Denmark har taget agendaen

”Vi er udfordret af Green Power Denmark og andre brancheorganisationer, som ofte har en anden dagsorden og et andet ønske til tingene, og så har de bare musklerne til også at få påvirket nogen i den rigtige retning.”

”

Størrelse er afgørende

”Size matters! Politisk bredde, tyngde og medlemmernes størrelse er afgørende for, at man kan blive hørt. Hvis man drømmer om, at det er indsigt eller almindelig charme, så tager man fejl.”

Sammenhængende og proaktiv indsats til understøttelse af forsyningssikkerheden og den grønne omstilling

De tre forsyningsarter står, som det tidligere er beskrevet, over for en samlet, kompleks udfordring, fordi de på én og samme tid skal drive den grønne omstilling, foretage sektorkobling, arbejde mere sammen og konsolidere for at forbedre driften, digitalisere og anvende AI, samt ikke mindst terrorsikre Danmarks kritiske infrastruktur. Mange af de løsninger, der skal findes, hænger så meget sammen på tværs af forsyningsarterne, at de kun løses igennem koordinerede og gennemtænkte løsninger. Bestyrelsesmedlemmernes gennemgående eksempler på fælles udfordringer og muligheder fremgår af figur 2.

Fælles svar på fælles udfordringer

I 2016 lancerede den daværende regering Danmarks første samlede forsyningsstrategi, som fik en blandet modtagelse og bl.a. blev kritiseret for sin manglende brancheinddragelse, for sin snævre fokus på effektivisering og for en relativ unuanceret tilgang til at konkurrenceudsætte branchen. Problemerne opstår, når der lovgives og reguleres imod rammevilkår, hvor der spændes ben for de bedste løsninger, som de opleves i den virkelige verden.

En samlet branche bør kunne arbejde proaktivt for at sætte dagsorden og strategisk retning for fremtidens danske forsyningsbranche. Direkte adspurgt, nikker mange til en vision om, man i fællesskab kan blive centrum for udvikling af en ny dansk forsyningsstrategi i starten af 2027, der definerer mål og rammevilkår for en **robust, grøn og effektiv** forsyningsbranche i de kommende 10 år.

”Problemerne, vi skal løse i fremtiden, er sektorkoblede.”

”Vi har langt flere fælles interesser, end vi har modstridende.”

”Den grønne omstilling er så sammensmeltet og enslydende, at man kan opnå en masse synergier.”

”Sikring af demokratisk ejerskab er et selvstændigt formål, brancheforeningen skal arbejde for.”



Figur 2. Fælles muligheder og udfordringer

Specialiseret og tværfaglig medlemsservice

Udover den politiske interessevaretagelse fylder medlemsservice meget i bevidstheden blandt bestyrelsesmedlemmerne. Dette gælder i særlig grad de små og mellemstore medlemmer, som sjældent har den samme ingeniørmæssige og administrative kapacitet som de store selskaber. Flere fremhæver præmissen om, at den dybe faglighed, som karakteriserer brancheorganisationernes service og rådgivning, skal fastholdes, men samtidig ser mange også et behov for, at paletten udvides, så medlemmerne kan få råd og vejledning til de mange nye muligheder og krav, som en verden i hastig forandring kalder på. Uden adgang til flere topprofessionelle services vil mange selskaber med tiden sakke bagud og få stadigt mere vanskeligt ved at levere forsyningsikkerhed, grøn omstilling og en bæredygtig økonomi.

Afsøgning af mulighederne i et endnu tættere samarbejde bør derfor også være drevet af ambitioner om at hæve barren betydeligt for de services, den tilbyder. Dette betyder, at man skal finde en løsning, som på den ene side fastholder den nuværende dybe faglighed, og som på den anden side udvider servicepaletten med en række emner, der udfordrer og optager medlemmerne inden for sektorkobling, cyber security, AI, PFAS, jura og samarbejde, rekruttering og fastholdelse af nøglemedarbejdere, etc.

Med brancheforeningernes nuværende ressourcer vil man kun i begrænset omfang kunne udvide servicepaletten fra de nuværende niveauer, og der er ikke opbakning blandt de adspurgte til at forøge kontingentbetalingerne.

Derfor må man nødvendigvis effektivisere for at skabe et passende råderum til at kvalitetsforbedre og udbygge med flere services. Øget digitalisering og gentænkning af organisation og arbejdsgange kan i isoleret set give visse effektiviseringsgevinster. Men de helt store gevinster kan formentlig kun høstes gennem en form for konsolidering, hvor servicemæssige og administrative overlap på tværs af foreningerne elimineres. Flertallet af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer har en klar forventning hertil som noget, der skal have ledelsesmæssig fokus.

Det ligger ikke inden for visionsfortællingens mandat at identificere og estimere størrelsen af de ressourcemæssige gevinstpotentialer, fordi det vil kræve konkrete analyser af hver enkelt organisation. På det nuværende stadie i beslutningsprocessen kan dette ikke tilrådes af hensyn til medarbejderne i de enkelte brancheforeninger.

Der er dog i interviewene blive nævnt en række områder, hvor der alt andet lige må forventes at være et potentiale for stordrift: Top- og mellemlidelse, administrative funktioner (HR, økonomi, IT, marketing/PR og facility management), generelle kurser og rådgivning (bestyrelsesarbejde, ledelse, hygiejne, arbejdsmiljø, forsyningsjura, konflikthåndtering, økonomi, projektstyring) samt statistik (dataopsamling og benchmarking).

”

”Det handler om effektivitet til gavn for det danske samfund. Det er teknik, digitalisering, AI, udvikling og anvendelse af teknologi.”

”

”Alle de støttefunktioner bør alt andet lige kunne effektiviseres.”

”

”Hvis man har et fælles kursuskatalog, så behøver man ikke dubletter, og man kan få højnet kvaliteten.”

”

”Hvis man puljer ressourcerne, vil man have råd til at være en bedre service-, rådgivnings- og kursusudbyder. Man vil kunne professionalisere det.”

Understøttelse af lokale netværk og fællesskaber

For mange af brancheorganisationernes bestyrelsesmedlemmer har netværk og vidensdeling stor betydning for den værdi, der skabes hos medlemmerne. Dels holder medlemmerne sig ajour med nye måder, som andre forsyningsselskaber løser deres forskellige problemstillinger på, dels får de et stærkt netværk af kolleger i branchen, som de kan samarbejde med og søge sparring hos. De tre brancheforeninger driver i dag tilsammen 50 netværk, arbejdsgrupper og task forces, hvor deres medlemmer mødes på jævnlig basis.

Der synes at være et udbredt ønske blandt mange bestyrelsesmedlemmer om, at et tættere formaliseret samarbejde også skal bruge til at udbygge den brede dækning i hele landet ved at tilføje en række lokale netværk til de allerede eksisterende. Dette vil både forstærke den lokale forankring og give medlemmerne kortere rejseafstand til møderne. Det er ikke mindst en efterspørgsel, der kommer fra de mindre, forbrugerejede selskaber, og bl.a. af samme grund vægtes dette hensyn stort hos de større selskaber, fordi idéen med et tættere, formaliseret samarbejde er at kunne favne hele sektoren.

Flere af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer kan se en ekstra værdiskabelse ved at udvide med tværgående netværk, hvor man behandler problemstillinger som f.eks. sektorkobling, PFAS, forsyningssikkerhed (NIS2 og CER), AI samt sammenlægninger og konsolideringer. Sådanne problemstillinger løses mest effektivt, når folk fra de enkelte forsyningsarter sætter sig sammen på tværs, og der opstår kloge integrerede løsninger, som man ikke tidligere havde kunnet forestille sig alene. I dag findes der i landet stort set ingen netværk, som bringer de forskellige forsyningsarter sammen om de tværgående problemstillinger.

Der er en forventning om, at man i en ny organisering, hvor man arbejder tættere sammen, kan hæve barren for kvaliteten og udbyttet af de allerede eksisterende netværk, fordi man kan anvende effektiviseringsgevinsten til at planlægge og facilitere endnu bedre.

En samlet organisering af en række netværk på tværs af forsyningsarterne vil kunne få en afgørende positiv indvirkning på udviklingen i de enkelte forsyningsselskaber, og de specifikke 'best practices', som udkrystalliseres i disse netværk, kan give konkrete og virkelighedsverificerede input til brancheforeningens arbejde for gode rammevilkår.

Endelig understreges det af enkelte, at det er vigtigt, at netværk og erfa-grupper ikke over tiden "gror fast" og bliver en del af foreningens formelle organisering. De skal opfattes som dynamiske instrumenter, der etableres, understøttes og nedlægges alt efter medlemmernes behov for sparring og fællesskab.



Lokale netværk

"Det er afgørende for vores medlemmer, at vores forening ikke bare er sådan en Københavnerting."



Tværgående netværk

"Hvis man lige slår skyklapperne ud og så kigger over til, hvad de faktisk gør i vandsektoren eller i affaldssektoren, så kunne man godt lære nogle ting af hinanden."



Kvalitetsløft

"Det kunne jo være fint at sige: 'Jamen, nu har vi en holdning til, at de der netværksgrupper, dem vil vi gerne servicere endnu bedre, end vi har gjort førhen.' Det ville de jo tage imod med kyshånd."

Bekymringer og hensyn, der skal
tages i betragtning ved et tættere
samarbejde

Ca. 4 ud af 5 bestyrelsesmedlemmer ønsker fusion

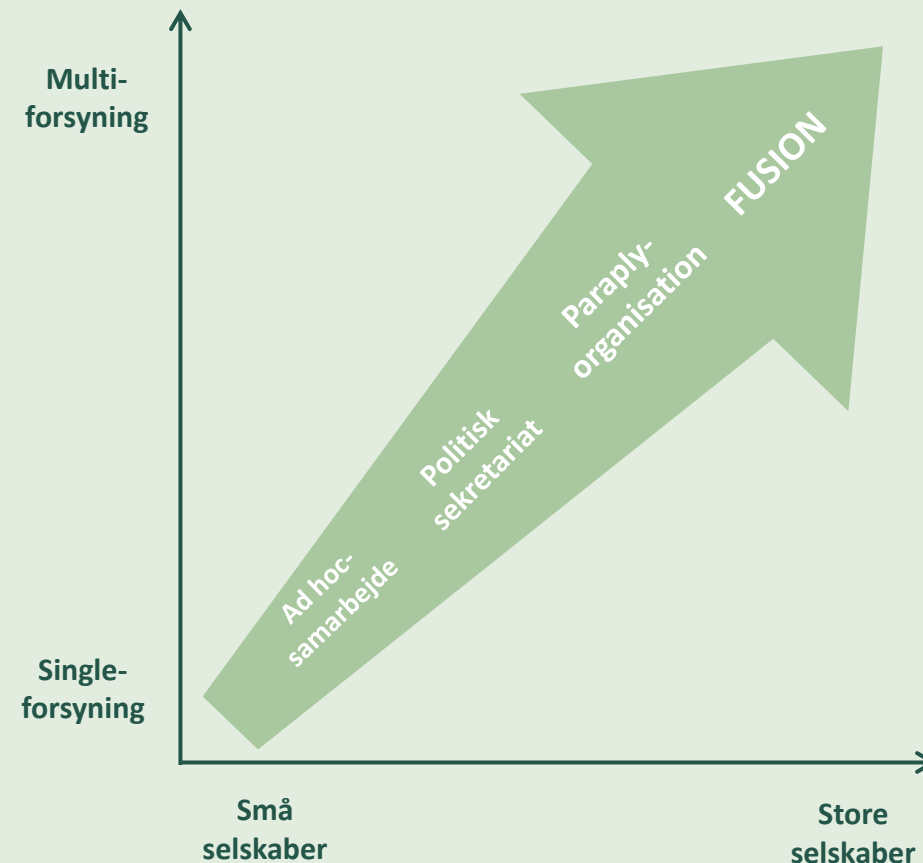
Der er over en bred kam enighed om, at de beskrevne udfordringer kalder på et tættere, formaliseret samarbejde mellem de tre foreninger.

Direkte forelagt og adspurgt til forskellige samarbejdsmodeller tilkendegiver fire ud af fem bestyrelsesmedlemmer i de tre foreninger, at man bør tilstræbe at arbejde frem mod en form for fusion, hvor ressourcerne i foreningerne underlægges en samlet organisation med fælles ledelse og governance. Majoriteten er således parat til at afgive noget suverænitet til fordel for at blive en del af noget større, som vurderes at have bedre forudsætninger for at agere med større gennemslagskraft i omverdenen. Ved at fusionere de tre foreninger vil der alt andet lige kunne skabes en organisation med godt 100 ansatte, en omsætning på omkring 140 mio. kr. og ca. 465 medlemmer. Det vil blive en forening nogenlunde på størrelse med Green Power Denmark målt på både omsætning og antal medlemmer¹. Men formentlig også en forening med et vist vækstpotentiale.

Som illustreret i figur 3, kan der iagttages en tendens til, at de store selskaber med flere forsyningsarter er mest positive over for at fusionere foreningerne. De er umiddelbart mest formulerede om behovet for en stærkere politisk interessevaretagelse, og de er vant til at håndtere problemstillinger på tværs af forsyningsarterne i eget selskab. I den anden ende med de mindre selskaber og overvejende single-forsyninger er der også fortalere for en fusion, men her kan der også spores en tendens til større skepsis – også hos større single-forsyninger.

Den femtedel af bestyrelsesmedlemmerne, der er skeptiske over for at fusionere de tre foreninger, hælder for de flestes vedkommende til at afprøve nogle andre samarbejdsmodeller og se, hvor langt man kan komme gennem disse, inden der gribes til en egentlig fusion. Det omfatter alt fra, at det nuværende samarbejde udbygges på ad hoc-basis, som det f.eks. i dag sker på bestyrelsesuddannelsesområdet mellem Dansk Fjernvarme og DANVA, til at der med afsæt i tænketanken Brundtland – og det vidensgrundlag der kan udvikles i det regi – skabes et fælles politisk sekretariat. I forlængelse af det sidste har flere været nysgerrige på at komme tættere på en paraplyorganisation som overlægger til de tre foreninger, der i en sådan model fortsætter selvstændigt med deres nuværende governance og ledelse. Bestyrelsesmedlemmerne, særligt den skeptiske minoritet, ser også mulighed i, at sådanne samarbejdsmodeller anvendes som trædesten på vejen mod en egentlig fusion. Der er således varierende synspunkter på, hvor hurtigt det bør gå, og meget få, der ikke ser en fusion mellem de tre foreninger på sigt.

¹ Green Power Denmark har 484 medlemmer, når private medlemmer ikke tælles med.



Figur 3. Præferencer for samarbejdsmodel

”Hvornår skal vi tage beslutningen om at lave radikalt om på det hele for at udnytte ressourcerne bedst muligt. Det er svært at afgøre i en tid, hvor vi står på mange brændende platforme. Men vi skal jo også passe på, at vi ikke lige pludselig bliver overhalet af nogle andre”

Bekymringer og forbehold, der skal tages i betragtning

Der er i interviewene fremkommet en række bekymringer ved at fortsætte som status quo, ligesom der er kommet en række synspunkter og betragtninger på, hvilke farer der lurer ved at fusionere, hvis man ikke griber det rigtigt an.

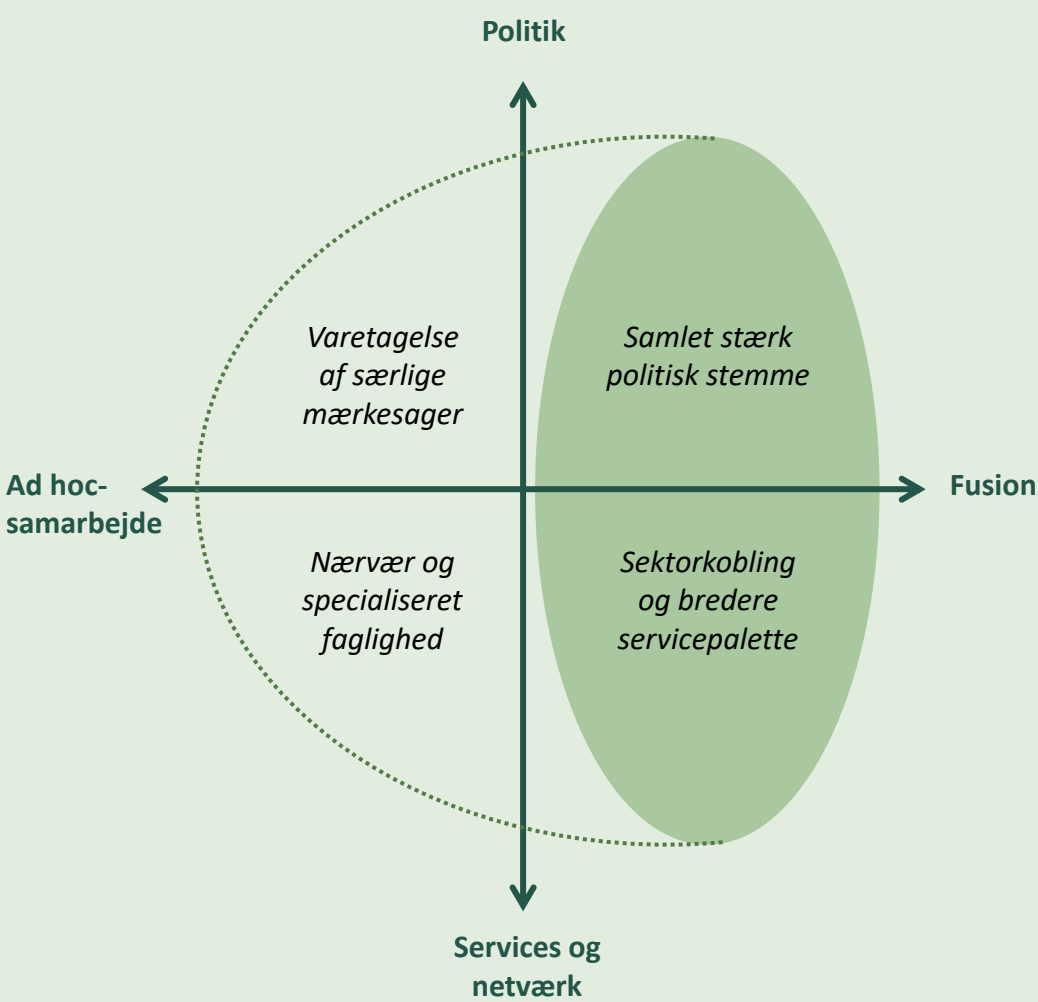
Bekymringer ved status quo

Mange bestyrelsesmedlemmer udtrykker bekymringer ved at opretholde status quo, og at en fortsat søjletænkning og –organisering i sektoren vil hæmme løsning af fælles udfordringer. Her tænkes især på arbejdet for at samordne reguleringsområdet, som er afgørende for medlemmernes økonomiske fundament. Man vil desuden forsømme at udnytte et aktuelt, oplevet momentum til at tale den samlede forsyningssektors samfundsmæssige potentiale op med henblik på at kunne agere mere proaktivt og dagsordenssættende i forhold til drikkevandskvalitet, den grønne omstilling, cybersikkerhed, sektorkobling, klimasikring mv. Endelig frygtes kontingentstigninger, og at medlemmerne, navnlig de større, begynder at sive.

Bekymringer ved fusion

Tilslutningen til en fusion er heller ikke uden forbehold. Der peges blandt andet på faren for centralisering og bureaukrati, og at man skal være opmærksom på, at selve fusionsprocessen vil kræve mange ressourcer og et stort ledelsesmæssigt fokus, som kan risikere at stjæle tid fra arbejdet med aktuelle, vigtige sager.

Desuden er der en række bekymringer, der relaterer sig til centrale værdier forbundet med de nuværende organisationer. Det handler bl.a. om bekymringer for at miste nærvær og specialiseret faglighed, foruden at nogle bestyrelsesmedlemmer umiddelbart svært ved at gennemskue, hvordan særlige mærkesager kan blive tilstrækkeligt tilgodeset i en ny, større organisation. Disse bekymringer uddybes på næste side. Den fusionsparate majoritet blandt bestyrelsesmedlemmerne knytter især deres forhåbninger til værdien af at få skabt et stærkere grundlag for at operere med en samlet politisk stemme, udvikling af sektorkobling og en bredere service-palette. Men som det er forsøgt illustreret i figur 4, er fortalerne for en fusion også meget optaget af, at bekymringerne omkring varetagelse af særinteresse og mindre nærvær og specialfaglig kompetencer skal adresseres i fælles løsning, så alle kan se sig i konstruktionen.



Figur 4. En eventuel ny forening skaber bedre grundlag for at håndtere nye krav, men skal samtidig respondere på bekymringer for, hvad man risikerer at miste i form af nærvær, specialiseret rådgivning og fremme af specifikke mærkesager.

Nærvær og specialiseret faglighed

Den skeptiske minoritet har en frygt for, at de specialfaglige kompetencer viger til fordel for generalistkompetencer inden for public affairs og lignende. De frygter, at de faglige netværk og faglige fællesskaber bliver udvandet, samt at medlemmernes bidrag og ejerskab til politikudvikling, vejledninger, standarder mv. svækkes, hvis man får længere til indflydelse.

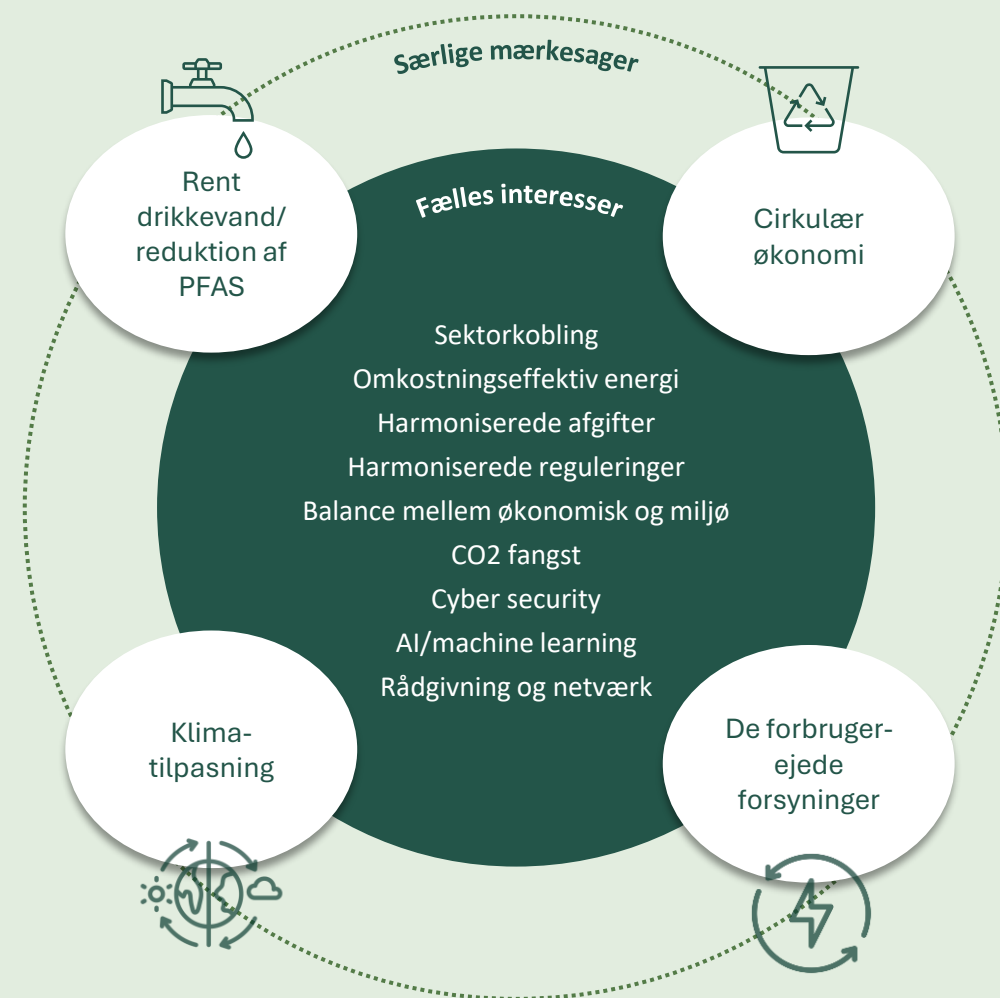
Varetagelse af særlige mærkesager

Selvom der er mange udfordringer og dagsordener, der forener de tre foreninger på tværs af forsyningsarter, er der samtidig også enkelte problemstillinger, som er mere specifikt relateret til delområder af det samlede forsyningsbillede, jf. figur 5. Der er en udbredt og naturlig bekymring for, om man kan holde fokus, når man vokser. Kan vi rumme forskelligheder og interesser modsætninger inden for én samlet organisation? Eller med andre ord: Kan vi være fokuseret og bredt favnende på én gang?

Som illustreret i figur 5, er der blandt skeptikerne særligt fire specifikke bekymringer, som går igen:

- At arbejdet for rent drikkevand og 'vandets klare stemme' får tilstrækkelig plads og opmærksomhed
- At cirkulær økonomi gives relevant fokus balanceret med interessen for brændsel i de store affaldsforbrændingsanlæg
- At strategier for og arbejde med klimatilpasning sikres en tilstrækkelig central placering
- At specifikke problemstillinger for de mindre forsynings, særligt de forbrugerejede mindre fjernvarme- og vandselskaber, vedrørende omkostningstung energi, udfordrede kompetenceniveauer, konsolideringer, etc. får passende, stor bevågenhed.

I relation til sidstnævnte om de forbrugerejede selskaber er der over hele linjen interesse for, og vilje til at sikre, at et tættere formaliseret samarbejde skal rumme respekt for alle demokratiske ejerskabsformer, såvel de kommunalt ejede og de forbrugerejede selskaber, og de dermed forbundne kulturer.



Figur 5. Fælles interesser og særlige mærkesager

Kriterier for det videre arbejde

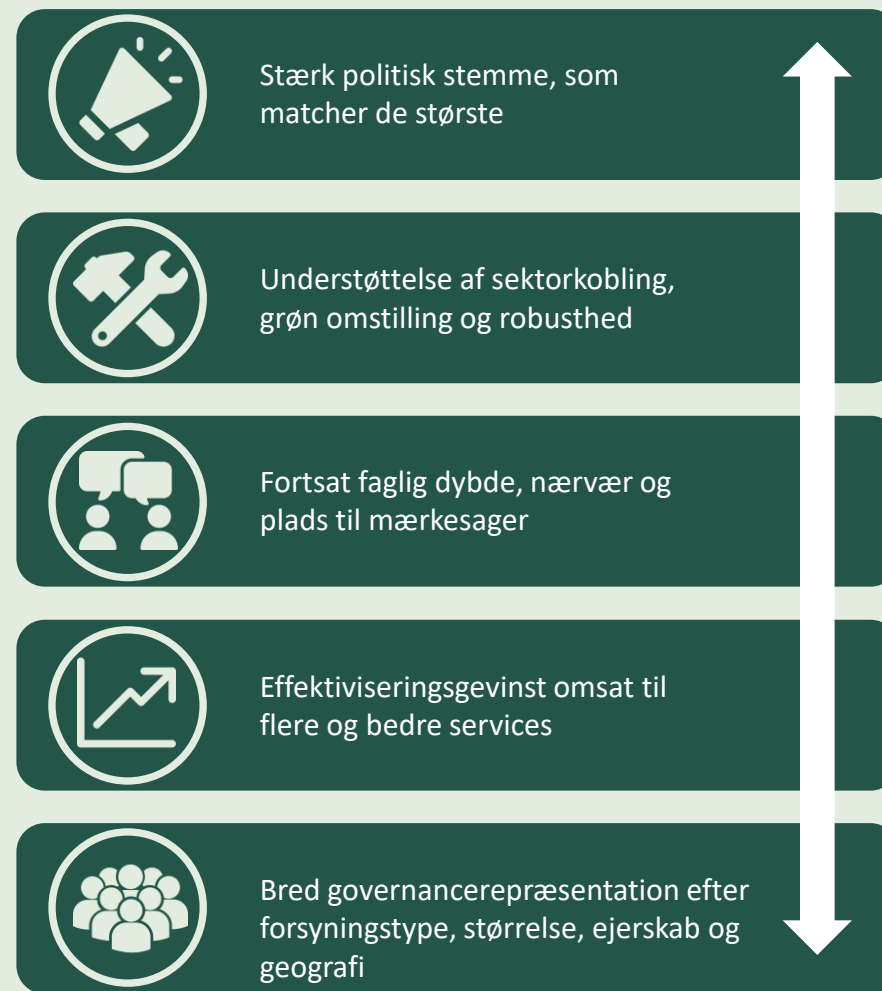
Kriterier for udvikling af organisationsløsninger på øget samarbejde

På baggrund af de gennemførte interviews med bestyrelsesmedlemmerne af de tre foreninger er der som nævnt helt overvejende stemning for, at der skal arbejdes videre med at undersøge og konkretisere forskellige modeller for et tættere, formaliseret samarbejde, herunder med sigte på at afsøge muligheder for etablering af en fælles forening.

Det er over en bred kam bestyrelserne magtpåliggende, at en fælles konstruktion skal favne hele forsyningssektoren med henblik på

- At give forsyningssektoren en stærkere, fælles stemme med henblik på at sikre sektoren gode og sammenhængende rammevilkår
- At skabe rammerne for en proaktiv og sammenhængende indsats til understøttelse af forsyningsikkerhed og den grønne omstilling
- At videreudvikle den professionelle medlemsservice og –vejledning/rådgivning – både specialiseret i dybden inden for de enkelte forsyningsarter og i bredden på tværs af forsyningsarterne
- At understøtte faglige netværk og fællesskaber over hele landet, således at det enkelte medlem fortsat oplever nærhed til sin forening. Alle demokratiske ejerskabsformer, både offentligt ejede og forbrugerejede selskaber, skal kunne opleve et naturligt tilhørsforhold til foreningen.

Der er under interviewene fremkommet en del synspunkter på, hvilken styringsstruktur og organisation, der vil kunne leve op til de nævnte kriterier, og dermed hvilke modeller, der kan tænkes i for et tættere formaliseret samarbejde. På næste side præsenteres med baggrund i interviewene nogle overordnede overvejelser om styrings- og ledelsesstrukturen for en eventuel fælles forening. Herunder især om hvilke hensyn, der skal kunne rummes i en fælles, ny konstruktion, hvis den skal blive en realitet. Hermed gives der en form for retning for det videre arbejde, hvis generalforsamlingerne tager denne fortælling til efterretning og giver bestyrelserne mandat til at arbejde videre med at konkretisere modeller for et tættere samarbejde.



Figur 6. Fem hovedkriterier for udvikling af organisationsløsninger

Foreløbige overvejelser om styrings- og ledelsesstruktur

Den demokratiske styringsstruktur

I en demokratisk ledet forening skal der etableres en styringsstruktur, hvor alle kan se en logisk og transparent vej til indflydelse, herunder at der i den demokratiske opbygning sikres en balance mellem store og små medlemmer, mellem de forskellige forsyningsarter og ejerskabsformer, mellem land og by etc. Samtidig skal foreningen være handlekraftig, hvilket betyder, at valgte bestyrelsesmedlemmer gives mandat til at lede foreningen imellem de tidspunkter, hvor den fulde medlemsskare kan tilkendegive sig på en generalforsamling eller et repræsentantskabsmøde.

Forskellige grupperingers interesser i medlemskredsen kan håndteres gennem repræsentative fora i form af et repræsentantskab/delegeretforsamling, der vælger en bestyrelse, eller alternativt gennem en større hovedbestyrelse, der organiserer sig med et forretningsudvalg, som reelt kan bemyndiges til at fungere som en slags bestyrelse. Begge disse løsninger vil formentlig skulle suppleres med valgrupper, hvorigennem forskellige medlemssegmenter er sikret adgang til de ledende organer. Begge modeller med henholdsvis direkte demokrati, hvor alle stemmeberettigede medlemmer kan møde frem og afgive stemme på en generalforsamling, eller indirekte demokrati, hvor der vælges repræsentantskab e.lign., der vælger bestyrelse, finder anvendelse i organisationsverdenen. I tilfældet med forsyningsforeningerne vil mulighederne skulle afvejes i forhold til sikring af bredest mulig repræsentation over for hensynet til at kunne agere beslutsomt, hurtigt og effektivt. Flere har i interviewene fremhævet, at hensynet til, at alle potentielle medlemmer skal kunne se sig i den demokratiske styring af en eventuelt fælles forening, skal veje tungt, og at man derfor, i hvert fald til en start, skal give den nødvendige plads i governancemodellen til, at alle kan se sig repræsenteret.

Bestyrelsens størrelse og sammensætning har også været et centralt tema i interviewene. Her er der ret forskellige erfaringer og holdninger blandt de nuværende bestyrelsesmedlemmer. Nogle argumenterer for, at bestyrelsen nødvendigvis må blive forholdsvis stor for, at alle grupperinger kan se sig repræsenteret. Andre argumenterer for, at hensynet til repræsentativitet skal håndteres på andet styringsniveau, fordi det vurderes som afgørende, at bestyrelsen får en operativ størrelse, f.eks. på mellem syv og ni medlemmer. Alle synes enige om, at det vil være formålstjenligt, at bestyrelsen består af medlemmer fra både medlemsvirksomheders bestyrelser og ansatte ledere. En del har argumenteret for, at

bestyrelsen ikke behøver, for alle bestyrelsesmedlemmers vedkommende, at udspringe fra medlemskredsen, men der skal gives plads til et par eksterne medlemmer rekrutteret med baggrund i særlige kompetencer. Herunder eventuelt en ekstern bestyrelsesformand, der er uafhængig af de tre foreninger.

Den overordnede ledelses og organisationsstruktur

Alle de nuværende bestyrelsesmedlemmer er enige om, at der fortsat skal være en tydelig rolle til de enkelte forsyningsarter i en fælles konstruktion, samtidig med at synergier og stordriftsfordele skal forfølges.

Det er en klassisk udfordring i organisationsverdenen, at ledelsesstrukturen både skal understøtte effektiv politisk interessevaretagelse, udvikling af foreningsidentitet og herigennem fastholdelse af medlemmernes loyalitet over for foreningen, samt endelig understøtte noget forretningsmæssigt, hvor det handler om at skabe værdi for medlemmerne og herigennem også skabe vækst og økonomiske resultater i foreningen.

Vi taler således formentlig om en slags matrix-organisation, hvor man dels organiserer sig mod forsyningsarterne, dels mod tværgående interessevaretagelse og udvikling af stærkere enheder omkring medlemservices og -rådgivning. Organisering mod forsyningsarter er vigtigt i forhold til at dyrke foreningsidentiteten og medlemmernes loyalitet over for foreningen, men også for at fastholde en faglig dybde, som er afgørende i forbindelse med det politisk, interessevaretagende arbejde ("license to operate" er det blevet kaldt i interviews). Men herudover kalder både det interessevaretagende arbejde og mange medlemservice-aktiviteter på kritisk masse, hvilket gør, at ressourcer og kompetencer på tværs af de tre foreninger bør søges samlet i nogle endnu stærkere og fagligt, bæredygtige enheder. Et centralt tema i forbindelse med organisationsløsninger er i den sammenhæng, hvor mange ressourcer ved en eventuel fælles forening, der fra fællesadministrative områder kan frigives til at opgradere foreningens kerneaktiviteter.

I dag er medarbejderne i de tre organisationer placeret på tre lokationer i henholdsvis København, Kolding og Skanderborg. Det er den helt overvejende holdning blandt bestyrelsesmedlemmerne, at i en eventuel fælles forening bør organisationen samles om to lokaliteter i henholdsvis København og et kontor centralt placeret i Jylland.

