

# Indsatsområder og udviklingstendenser i forsyningssektoren

Forsyningsurvey | August 2019

# INDHOLD

## Forord

Hovedkonklusioner

Undersøgelsesresultater

Bilag

# FORORD

Pluss og EY har for fjerde år i træk gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt beslutningstagere i forsyningssektoren. Undersøgelsen er gennemført i perioden 11. juni til 3. juli 2019. Vi har spurgt 666 beslutningstagere, og lidt over 35 pct. har svaret (236). Vi er således kommet så bredt rundt, at vi vurderer, at undersøgelsens resultater tegner et dækkende billede af beslutningstagerenes vurderinger og holdninger i forsyningssektoren 2019 inden for seks hovedområder:

1. Prioriterede indsatser i den enkelte forsyning
2. Effektiviseringspres
3. Tendenser i sektoren på 5 års sigt
4. Branchens input til en eventuel ny national forsyningsstrategi
5. God selskabsledelse
6. FN's verdensmål

Med undersøgelsen vil vi bidrage til, at beslutningstagerne i forsyningssekskaberne – og alle andre med interesse i den politiske dagsorden for forsyningssektoren i Danmark – får et overblik over, dels hvordan sektorens beslutningstagere vurderer de politiske og markedsmæssige vilkår, dels hvordan de vil manøvrere nu og fremover.

Ønsker I en nærmere præsentation af resultaterne eller en dialog om resultaternes mulige implikationer for jeres selskab, så giv os et kald.

*God læselyst.*



**Thomas Lyhne**  
Partner, Pluss Leadership  
2246 9884  
tl@pluss.dk



**Ulrik Vangsoe Ørts**  
Associate Partner, EY  
2529 4575  
ulrik.vangsoe@dk.ey.com

# INDHOLD

---

Forord

**Hovedkonklusioner**

Undersøgelsesresultater

Bilag

# HOVEDKONKLUSIONER

## HØJ FORSYNINGSSIKKERHED OG SIKKER DRIFT ER FORTSAT TOPPRIORITET – STIGENDE FOKUS PÅ MILJØBELASTNING

Levering af høj forsyningssikkerhed og sikker drift er fortsat topprioritet blandt beslutningstagerne. Herefter følger lavere takster og ønsket om at mindske miljøbelastning – hvor sidstnævnte for første gang ligger i top tre, efter at området har oplevet stigende prioritering hvert år siden første survey.

## EFFEKTIVISERINGSPRES FRA REGULERING SÅVEL SOM EJERE

Samlet vurderer 79 pct. af beslutningstagerne, at reguleringen i høj eller nogen grad medfører et løbende behov for at skabe effektiviseringer i deres selskab. Også fra ejerne opleves et behov for effektivisering, hvilket 57 pct. angiver, at de i høj eller nogen grad oplever.

## INTERN OPTIMERING PRIMÆR LØSNING PÅ EFFEKTIVISERINGSPRESSET

Interne optimeringer – herunder især investering i ny teknologi, men også optimeringer af arbejdsprocesser og organisering – ses af langt de fleste beslutningstagere som indsatsområder til at imødekomme effektiviseringspresset. Dernæst følger arbejde med asset management samt administrative og tekniske samarbejder. Fusion opfattes i begrænset omfang, og noget lavere end sidste år, som en relevant løsning.

## GRØN OMSTILLING OG KLIMATILPASNING ØGER KRAV TIL SEKTOREN

Beslutningstagerne forventer generelt mere regulering og flere krav til selskaberne. Især forventes der øgede krav og udfordringer ift. klimatilpasning og grøn omstilling. Strukturudviklingen ventes at gå mod færre og større selskaber med flere forsyningsarter. De færreste forventer, at kravene til forsyningssikkerhed vil blive sænket, eller at hvile i sig selv-princippet vil bortfalde.

## CENTRALE FOKUSOMRÅDER I EN EVENTUELT KOMMENDE FORSYNINGSSTRATEGI

Beslutningstagerne vurderer, at især forenkling af regler og regulering, grøn omstilling, fokus på miljømæssige gevinster, høj forbrugertilfredshed samt fleksibel og aftalebaseret regulering bør være centrale fokusområder i en eventuelt kommende national forsyningsstrategi.

## UDBREDT ANVENDELSE AF KODEKS/RETNINGSLINJER FOR GODT BESTYRELSESARBEJDE

Størstedelen af beslutningstagerne angiver, at de aktivt anvender kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde i deres bestyrelsesarbejde. Svarene er forholdsvis ens på tværs af selskabstyper.

## SAMSPIL MED EJERNE

Henholdsvis 68 og 54 pct. af beslutningstagerne i de kommunalt ejede forsynings-selskaber og fælleskommunale affaldsselskaber angiver, at ejerkommunerne i høj eller nogen grad udstikker en klar retning og prioriteter for selskabet. For de forbrugerejede selskaber angiver 39 pct. af beslutningstagerne, at andelshaverne/forbrugerne i høj eller nogen grad kommunikerer klare ønsker til retning og prioriteter for selskabet via generalforsamlingen.

## FOKUS PÅ FN'S VERDENSMÅL

En tredjedel af beslutningstagerne arbejder aktivt med verdensmålene i selskabet. Halvdelen er ved at undersøge, hvilke muligheder der er i verdensmålene, eller hvad disse kan betyde for deres selskab. En lille andel arbejder ikke med verdensmålene og ser ikke en større relevans heraf.

# INDHOLD

---

Forord

Hovedkonklusioner

**Undersøgelsesresultater**

Bilag

# TEMAER



8

**PRIORITEREDE  
INDSATSER I DEN  
ENKELTE FORSYNING**



9

**EFFEKTIVISERINGSPRES**



11

**TENDENSER I SEKTOREN  
PÅ 5 ÅRS SIGT**



12

**CENTRALE  
FOKUSOMRÅDER I EN  
EVENTUELT KOMMENDE  
FORSYNINGSTRATEGI**



13

**GOD SELSKABSLEDELSE**



16

**FN'S VERDENSMÅL**

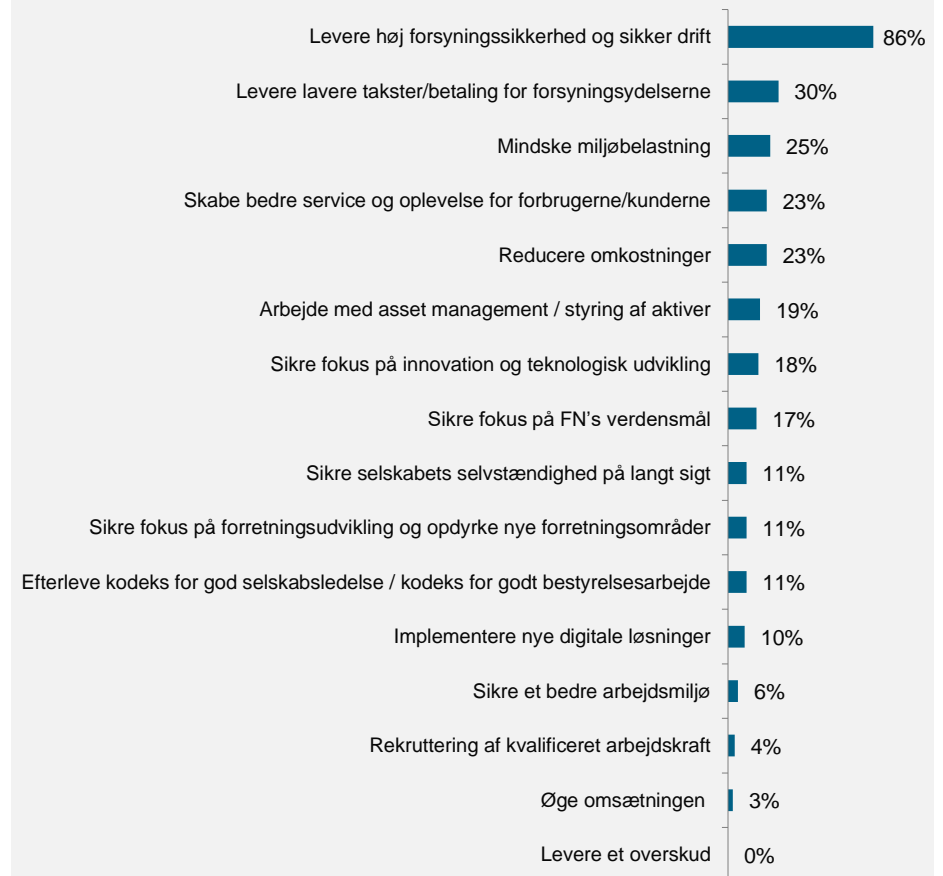
PRIORITEREDE INDSATSER I DEN ENKELTE FORSYNING

## STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER I SELSKABERNE

**Levering af høj forsyningssikkerhed og sikker drift er fortsat topprioritet blandt beslutningstagerne. Herefter følger lavere takster, ønsket om at mindske miljøbelastning samt omkostningsreduktioner.**

- Overordnet flugter beslutningstagernes strategiske vurderinger med de sidste tre års surveys med enkelte forskydninger
- Forsyningssikkerhed og sikker drift rangerer for fjerde år i træk som højest prioriterede indsatsområde. 86 pct. af beslutningstagerne angiver dette som topprioritet
- Dernæst følger, med 30 pct., fokus på at levere lavere takster/betaling for forsyningsydelserne
- At mindske miljøbelastning rangerer som beslutningstagernes tredjehøjest prioriterede indsatsområde. Fokus er steget hvert år fra 11 pct. i 2016, til 17 pct. i 2017, til 24 pct. i 2018, og til 25 pct. i 2019
- Derudover er beslutningstagernes fokus på at sikre fokus på FN's verdenssmål steget fra 7 pct. i 2018 til 17 pct. i 2019
- I forhold til sidste års survey er beslutningstagernes fokus på at reducere omkostninger samt skabe bedre service og oplevelse for forbrugerne/kunderne faldet – fra henholdsvis 34 og 31 pct. i 2018 til 23 pct. i 2019
- Jf. bilag 2, er der visse forskelle i prioriteterne blandt de forskellige selskabstyper. Høj forsyningssikkerhed og sikker drift er dog topprioritet blandt alle selskabstyper.

**Hvilke strategiske indsatsområder ser du som de tre vigtigste for dit selskab i 2019 (sæt tre krydser)?**



n=210

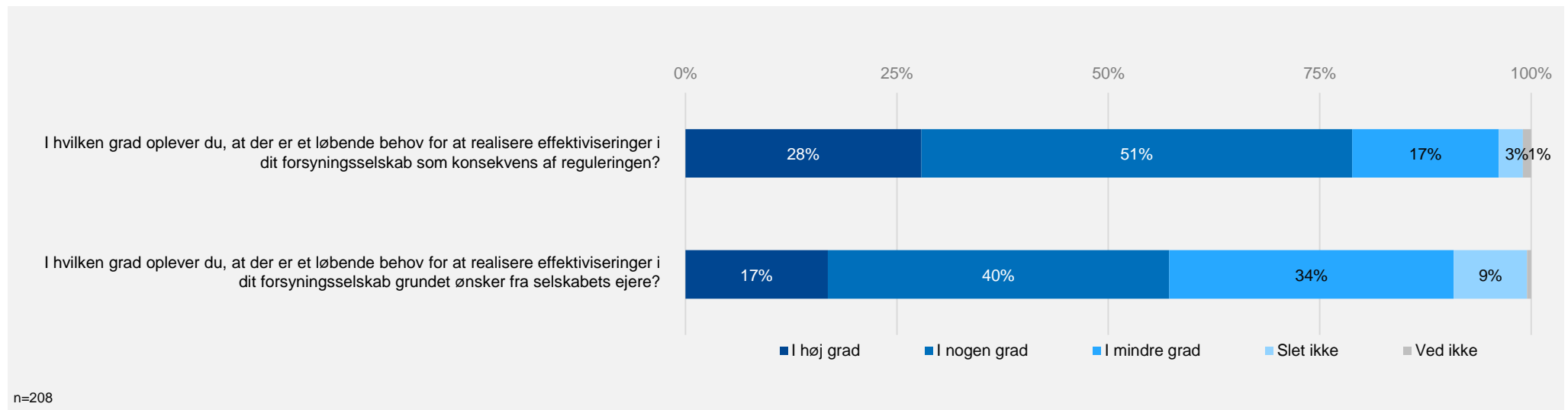


EFFEKTIVISERINGSPRES

# BRANCHENS VURDERING AF GRUNDE TIL EFFEKTIVISERINGSPRES

## Beslutningstagerne vurderer, at reguleringen skaber et pres for effektiviseringer.

- Samlet vurderer 79 pct. af beslutningstagerne, at reguleringen i høj eller nogen grad medfører et løbende behov for at skabe effektiviseringer i deres selskab. Det er en mindre stigning fra sidste år (72 pct.), men ligger på niveauet fra forrige års survey (78 pct.)
- En større andel af beslutningstagerne vurderer, at der er et løbende behov for at realisere effektiviseringer som konsekvens af reguleringen end grundet ønsker fra selskabets ejere.
- Der er visse forskelle mellem selskaberne, jf. bilag 4. I de forbrugerejede varmekværker og fælleskommunale affaldsselskaber opleves effektiviseringspresset som konsekvens af reguleringen og grundet ønsker fra selskabets ejere som værende næsten lige stort.

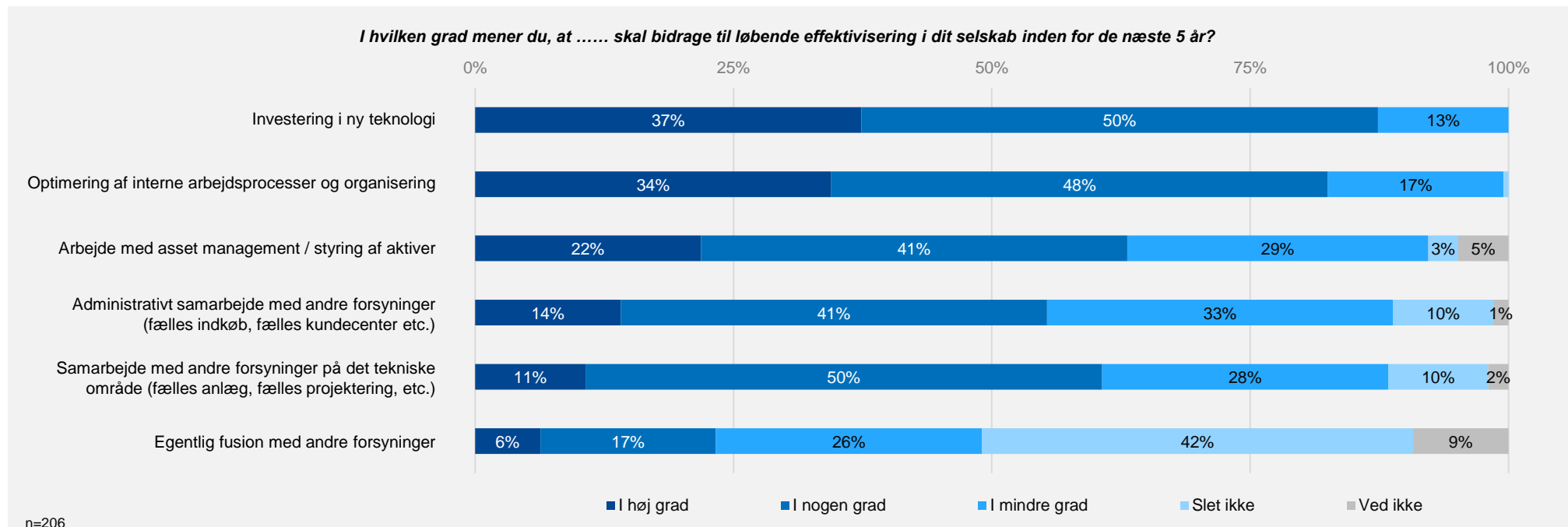


EFFEKTIVISERINGSPRES

# LØSNINGER TIL AT IMØDEGÅ EFFEKTIVISERINGSPRES

**Interne optimeringer (investering i ny teknologi samt optimering af interne arbejdsprocesser og organisering) ses fortsat i høj grad som mulige bidrag til løbende effektiviseringer, mens fusion i begrænset omfang opfattes som en relevant løsning.**

- 87 pct. vurderer, at investering i ny teknologi skal bidrage til effektivisering i deres selskab inden for de næste fem år – tæt efterfulgt af optimering af interne processer og organisering (82 pct.). Dette billede er uændret fra sidste års survey
- 63 pct. vurderer, at arbejde med asset management og styring af aktiver skal bidrage til effektivisering
- Henholdsvis 55 og 61 pct. vurderer, at administrative samarbejder og tekniske samarbejder med andre forsyninger skal bidrage til effektivisering
- I forhold til sidste års survey er andelen, der vurderer, at fusioner med andre forsyninger i høj eller nogen grad skal bidrage til løbende effektiviseringer, faldet fra 32 pct. til 23 pct.

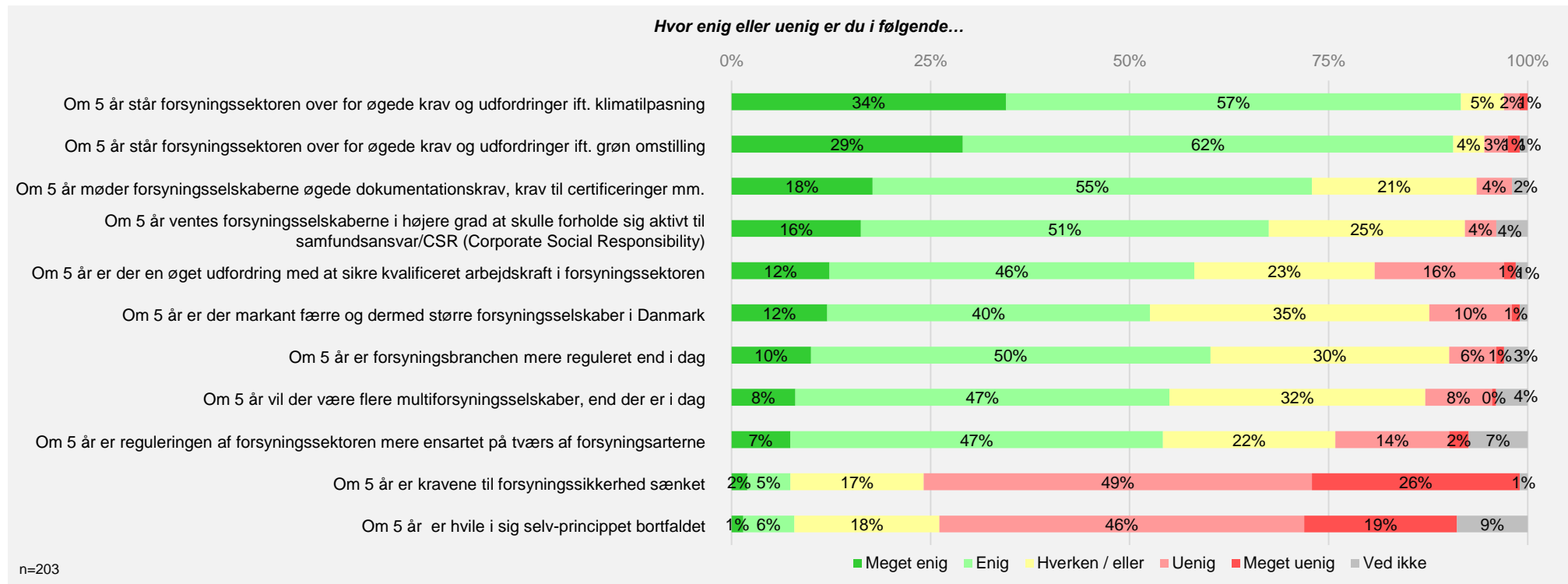


TENDENSER I SEKTOREN PÅ 5 ÅRS SIGT

## BESLUTNINGSTAGERNES KIG IND I FREMTIDEN

**Beslutningstagerne forventer generelt mere regulering og flere krav til selskaberne. Især forventes der øgede krav og udfordringer ift. klimatilpasning og grøn omstilling. Strukturudviklingen ventes at gå mod færre og større selskaber med flere forsyningsarter. De færreste forventer, at kravene til forsyningsikkerhed vil blive sænket, eller at hvile i sig selv-princippet vil bortfalde.**

- 91 pct. af beslutningstagerne forventer, at der især vil være øgede krav og udfordringer ift. hhv. klimatilpasning og grøn omstilling. Det er en stigning set i forhold til de to forrige år.
- 73 pct. af beslutningstagerne vurderer, at forsyningselskaberne vil møde øgede dokumentationskrav, krav til certificeringer mm.
- 67 pct. af beslutningstagerne forventer, at selskaberne i højere grad skal forholde sig aktivt til samfundsansvar/CSR (Corporate Social Responsibility)
- 60 pct. af beslutningstagerne vurderer, at der om fem år vil være mere regulering af forsyningsbranchen end i dag. Det er et fald fra 64 pct. sidste år og 70 pct. forrige år.

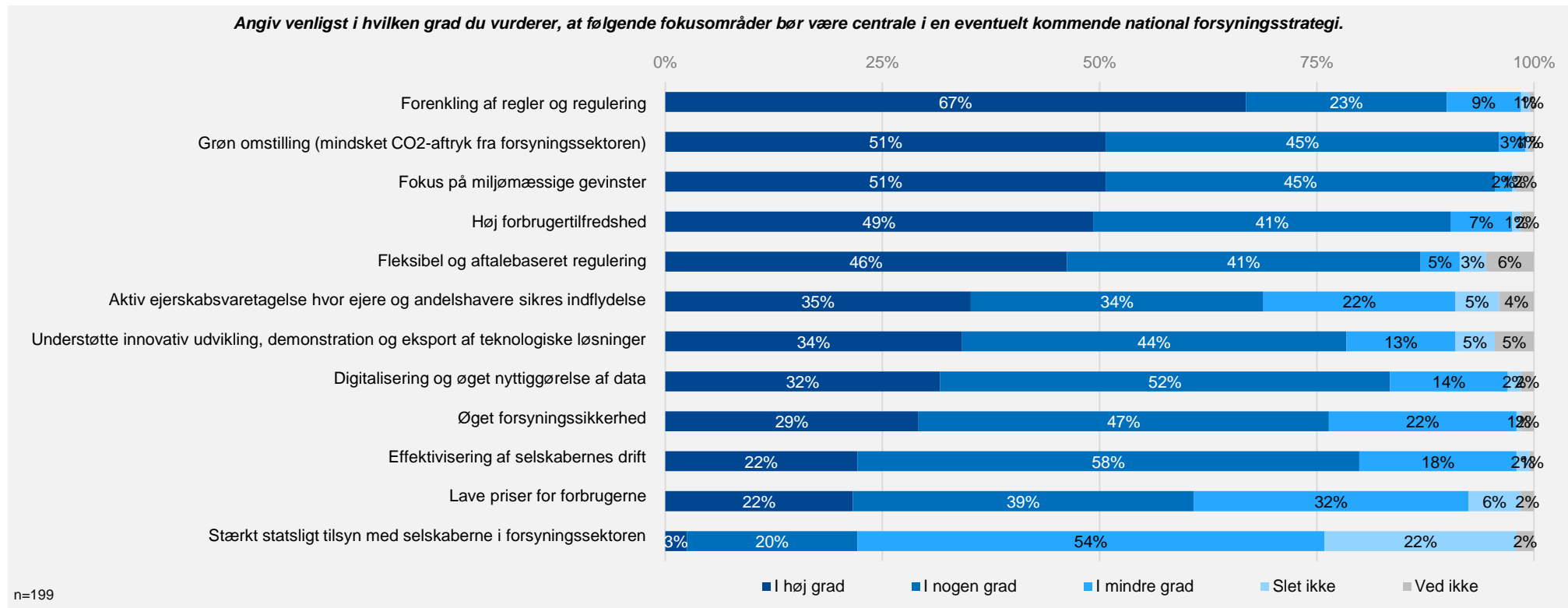


CENTRALE FOKUSOMRÅDER I EN EVENTUELT KOMMENDE FORSYNINGSSTRATEGI

## BRANCHENS INPUT TIL EN NATIONAL FORSYNINGSSTRATEGI

Beslutningstagerne vurderer, at især forenkling af regler og regulering, grøn omstilling og fokus på miljømæssige gevinster bør være centrale fokusområder i en eventuelt kommende national forsyningsstrategi. Også høj forbrugertilfredshed samt fleksibel og aftalebaseret regulering bør være centrale fokusområder ifølge beslutningstagerne.

- 90 pct. af beslutningstagerne vurderer, at forenkling af regler og regulering bør være et centralt fokusområde
- Derudover vurderer 96 pct. af beslutningstagerne, at grøn omstilling og fokus på miljømæssige gevinster bør være centrale fokusområder
- Henholdsvis 90 pct. og 87 pct. af beslutningstagerne vurderer, at høj forbrugertilfredshed samt fleksibel og aftalebaseret regulering bør være centrale fokusområder.
- Aktiv ejerskabsvaretagelse, hvor ejere og andelshavere sikres indflydelse, vægtes især højt blandt de forbrugerejede fjernvarmeselskaber og vandværker (henholdsvis 88 og 77 pct. angiver i høj eller nogen grad). Derudover fremhæver især de forbrugerede fjernvarmeselskaber lavere priser til forbrugerne (82 pct. angiver i høj eller nogen grad).

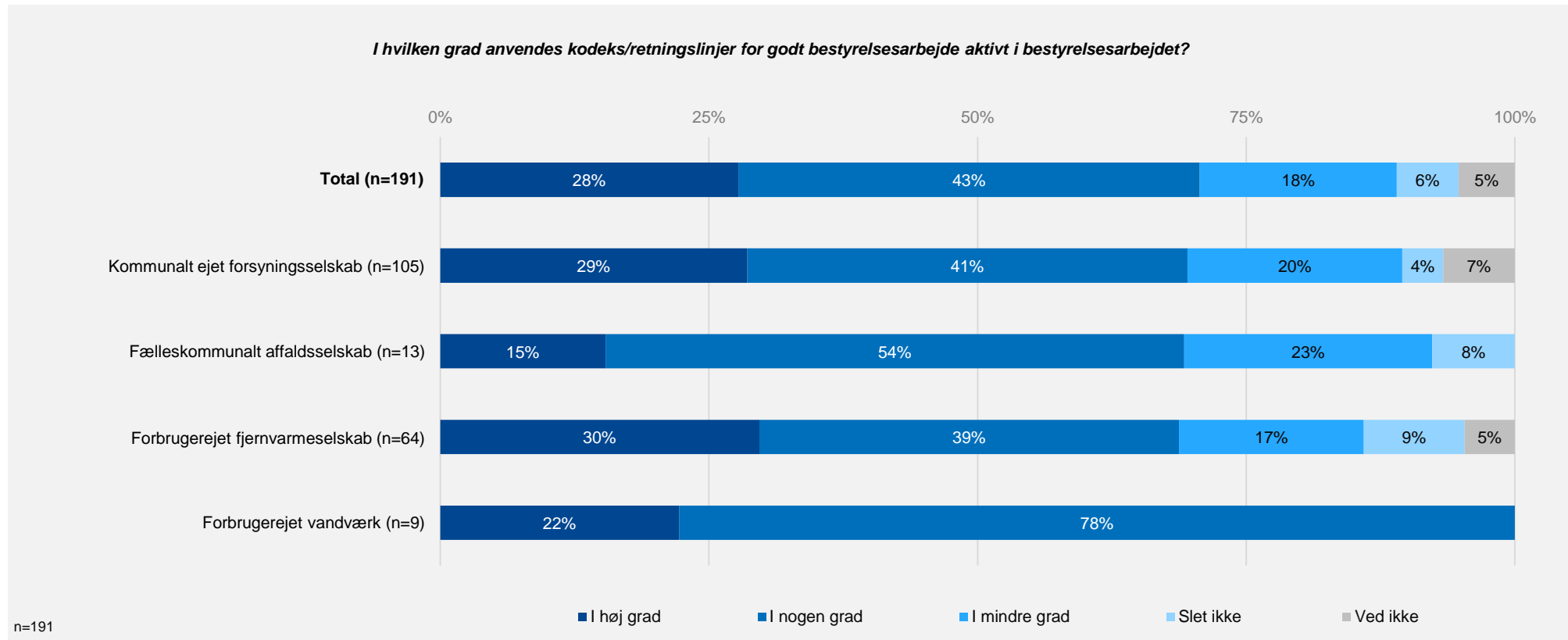


GOD SELSKABSLEDELSE

# GODT BESTYRELSESARBEJDE

Størstedelen af beslutningstagerne angiver, at de aktivt anvender kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde i bestyrelsesarbejdet. Svarene er forholdsvis ens på tværs af selskabstyper.

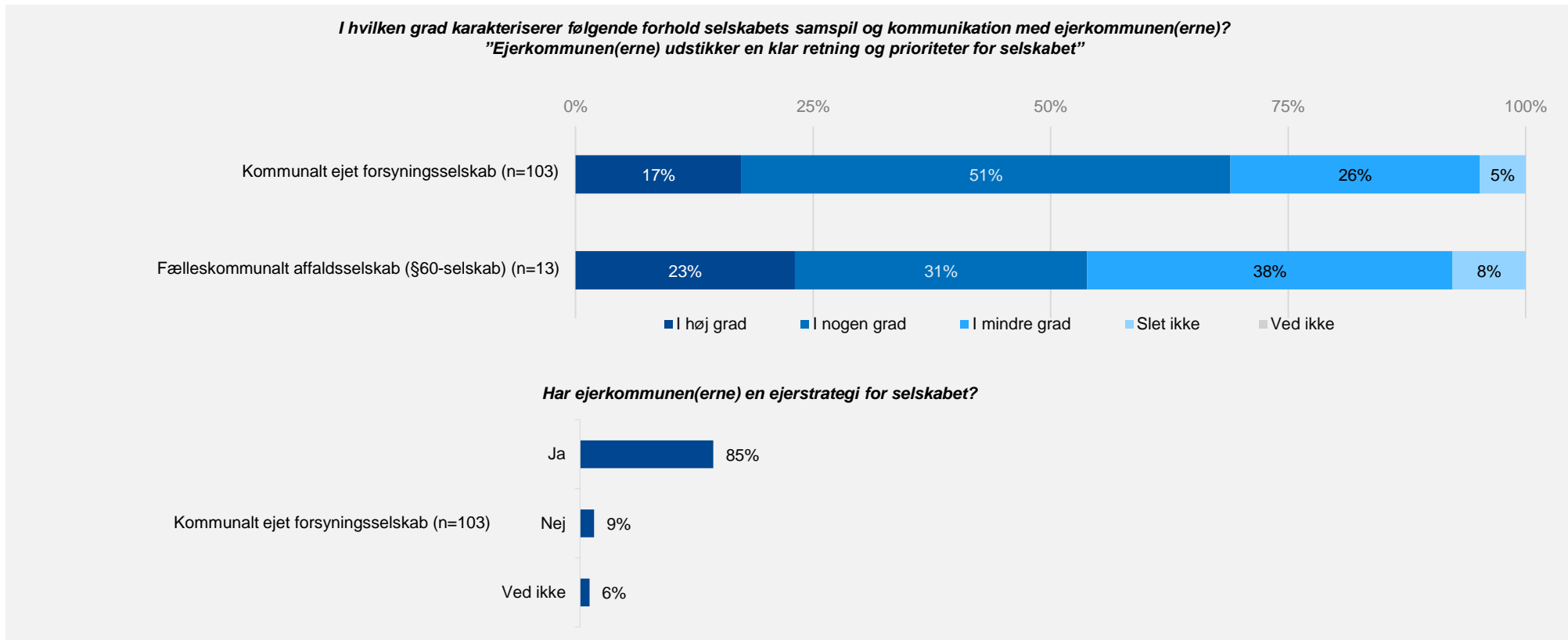
- 71 pct. af de adspurgte beslutningstager angiver, at de i høj eller nogen grad anvender retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde i bestyrelsesarbejdet
- Blot 6 pct. angiver "slet ikke"
- Svarende er forholdsvis ens på tværs af selskabsformer.



## SAMSPIL OG EJERSTRATEGIER

Over halvdelen af beslutningstagerne i de kommunalt ejede selskaber og fælleskommunale selskaber angiver, at ejerkommunerne udstikker en klar retning og prioriteter for selskabet.

- 68 pct. vurderer, at ejerkommunerne udstikker en klar retning og prioriteter for selskabet, mens 31 pct. vurderer, at dette i mindre grad eller slet ikke er gældende
- 85 pct. af beslutningstagerne i de kommunalt ejede forsyningsselskaber angiver, at ejerkommunen har en ejerstrategi for selskabet.

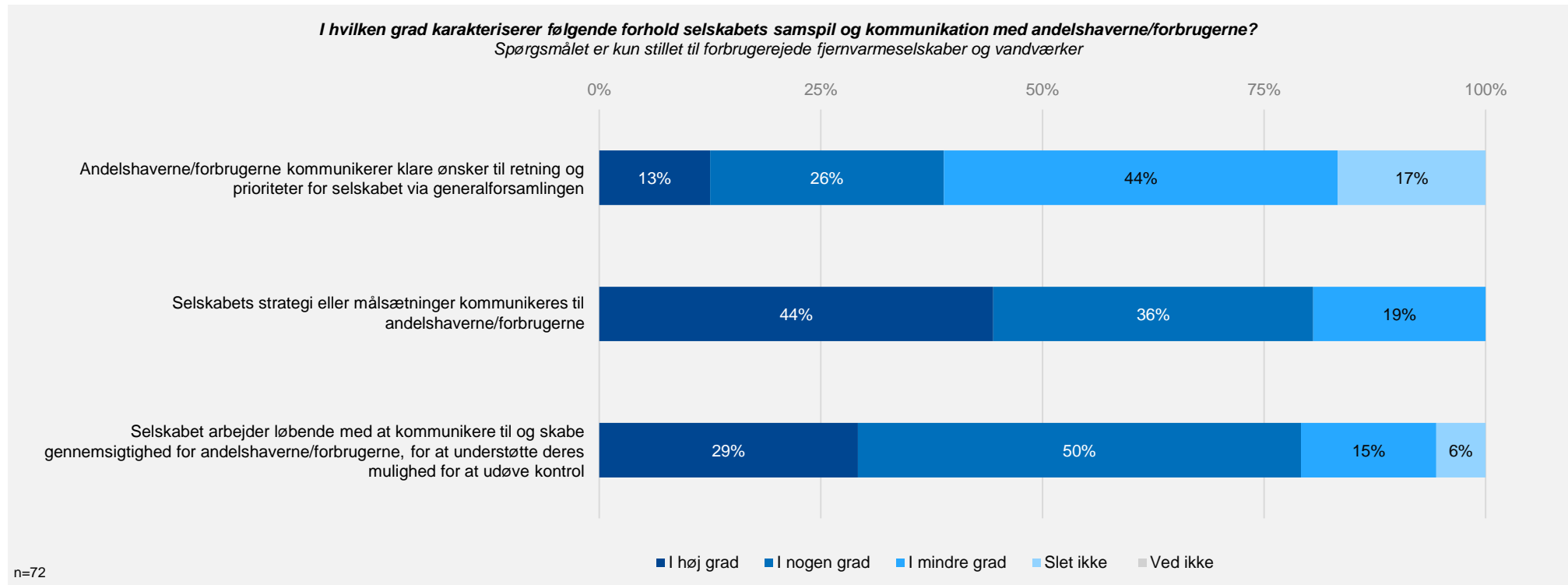


GOD SELSKABSLEDELSE

# SAMSPIL OG KOMMUNIKATION MED ANDELSHAVERE/FORBRUGERE

**Beslutningstagerne oplever i mindre grad, at andelshavere/forbrugerne kommunikerer klare ønsker til retningen for selskabet.**

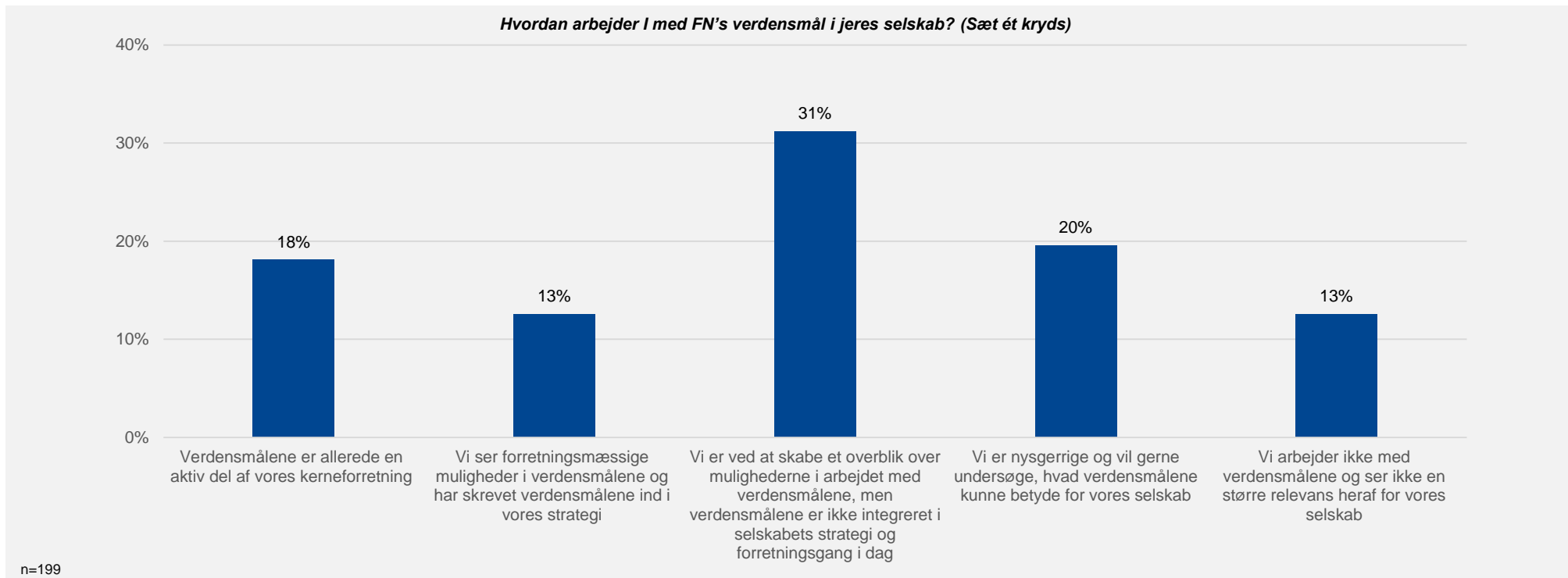
- 61 pct. af beslutningstagerne oplever i mindre grad eller slet ikke, at andelshaverne/forbrugerne kommunikerer klare ønsker til retning og prioriteter for selskabet via generalforsamlingen. 39 pct. oplever at dette sker i høj grad eller nogen grad
- 80 pct. af beslutningstagerne i de forbrugerejede fjernvarmeselskaber og vandværker vurderer i høj eller nogen grad, at selskabets strategi eller målsætninger kommunikerer til andelshaverne/forbrugerne
- 79 pct. af beslutningstagerne angiver, at selskabet løbende arbejder med at kommunikere til og skabe gennemsigtighed for andelshaverne/forbrugerne, for at understøtte deres mulighed for at udøve kontrol.



## BRANCHENS STILLINGSTAGEN TIL VERDEMSMÅLENE

En tredjedel af beslutningstagerne arbejder aktivt med verdensmålene i selskabet. Halvdelen er ved at undersøge, hvilke muligheder der er i verdensmålene, eller hvad disse kan betyde for deres selskab. En lille andel arbejder ikke med verdensmålene og ser ikke en større relevans heraf.

- 31 pct. af beslutningstagerne arbejder aktivt med verdensmålene og har enten skrevet verdensmålene ind i deres strategi (13 pct.) eller angiver, at verdensmålene er en aktiv del af deres kerneforretning (18 pct.)
- Halvdelen af beslutningstagerne er enten ved at undersøge, hvad verdensmålene kunne betyde for deres selskab (20 pct.) eller er ved at skabe overblik over mulighederne i arbejdet med verdensmålene (31 pct.)
- Der er variation mellem selskabstyper, jf. bilag 3. Det er særligt de fælleskommunale affaldsselskaber og kommunalt ejede forsyningselskaber, som har implementeret FN's verdensmål, eller som arbejder aktivt med verdensmålene.





# INDHOLD

---

Forord

Hovedkonklusioner

Undersøgelsesresultater

Bilag

## BILAG 1

# UNDERSØGELSESDSIGN OG DATAGRUNDLAG

### Undersøgellesdesign

Dataindsamlingen er foretaget via en elektronisk survey gennemført i perioden 11. juni til 3. juli 2019.

Invitationer er sendt til bestyrelsesformænd, ledere og mellemledere i en række kommunalt ejede forsyningsselskaber, forbrugerejede vandværker, forbrugerejede varmegværker samt fælleskommunale affaldsselskaber.

Der er derudover sendt invitationer til en række ledere i de kommunale forvaltninger, som håndterer affaldsområdet i den pågældende kommune. For disse personer skal "dit selskab" forstås som den del af den kommunale forvaltning, der håndterer affaldsområdet i kommunen (velvidende at aktiviteterne ikke er selskabsgjort).

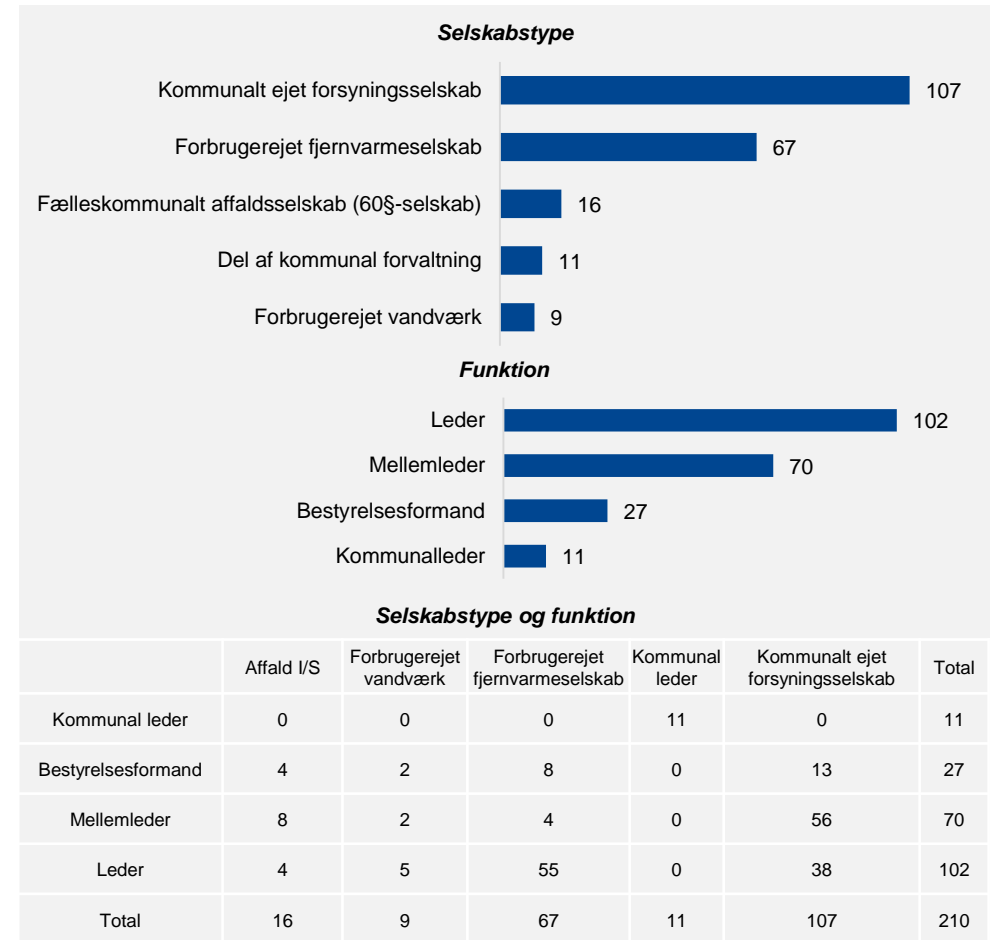
I alt er der udsendt 666 invitationer. 199 personer har gennemført hele spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 30. Derudover er der modtaget 11 ufuldstændige besvarelser, som indgår i den videre undersøgelse. Inklusiv disse respondenter er svarprocenten 32, hvilket vurderes tilfredsstillende.

Det er undersøgt, om der er forskelle i svarene fra de forskellige selskabstyper, på tværs af selskabsstørrelser mm. Væsentlige forskelle i svarene fra de forskellige grupper er kommenteret løbende i afrapporteringen.

Der er også løbende perspektiveret til sidste års og forrige års survey, hvor sammenligning giver mening.

### Datagrundlag

Fordelingen af svar på selskabstype og beslutningstagers funktion fremgår af nedenstående grafer og tabel.

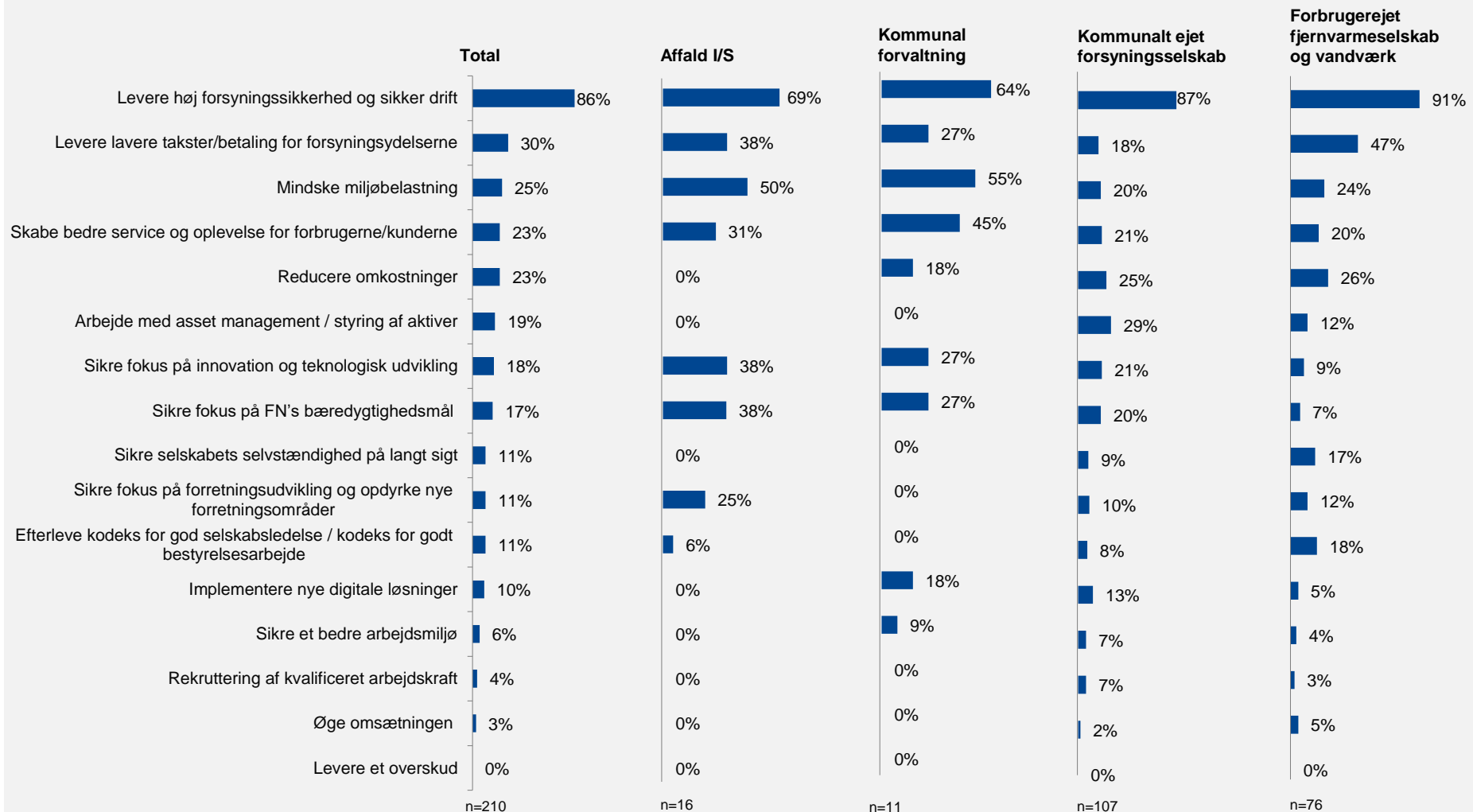


BILAG 2

# VIGTIGSTE STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

## OPDELT PÅ SELSKABSTYPER

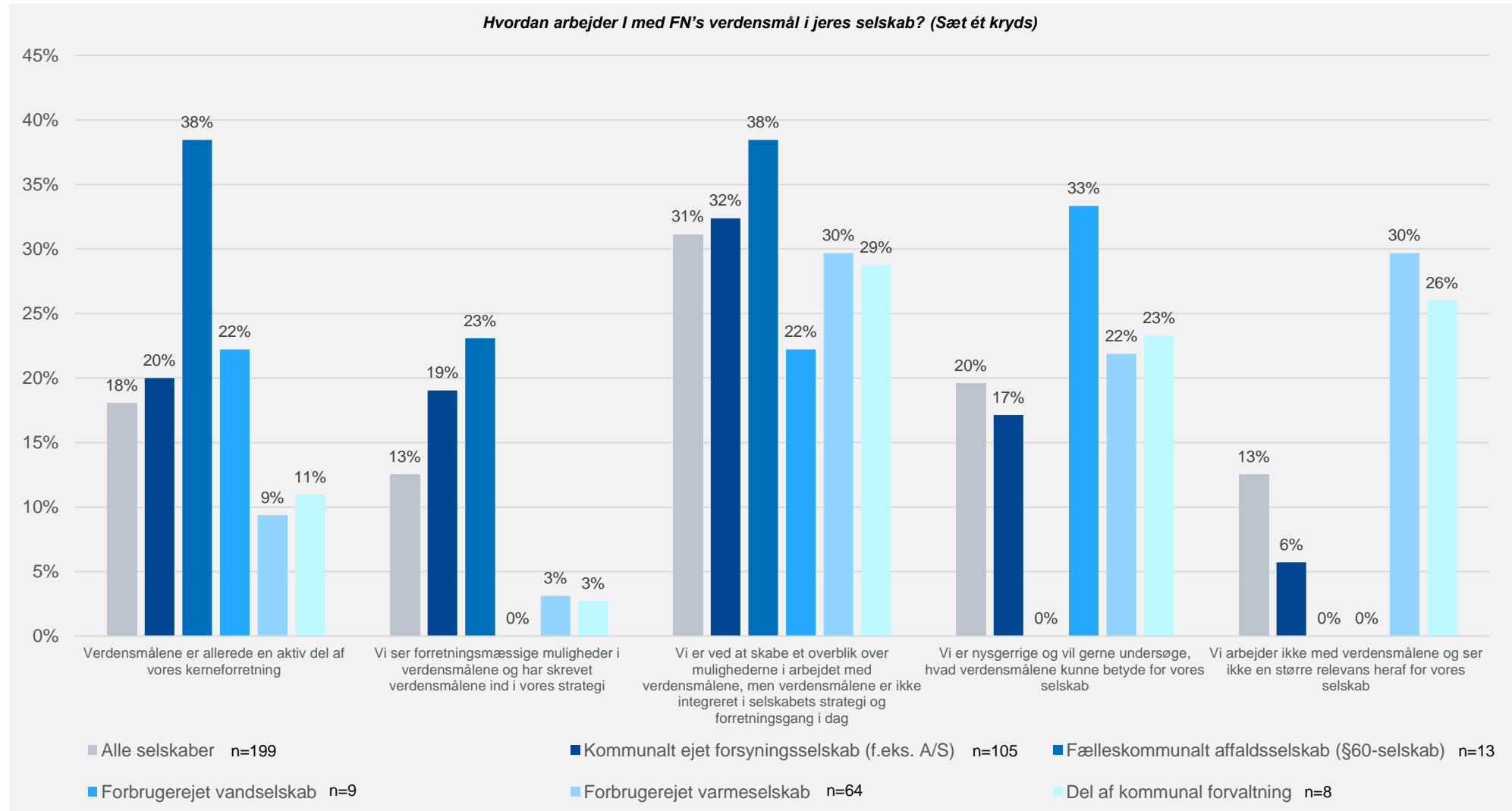
Hvilke strategiske indsatsområder ser du som de tre vigtigste for dit selskab i 2018 (sæt tre krydser)?



BILAG 3

# FN'S VERDENSMÅL

## OPDELT PÅ SELSKABSTYPER

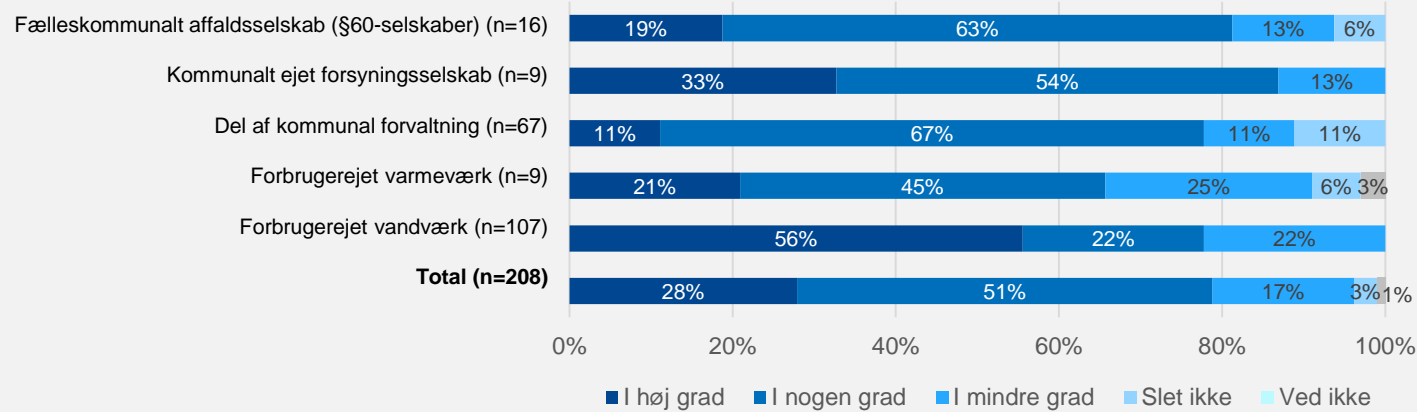


BILAG 4

# EFFEKTIVISERINGSPRES

## OPDELT PÅ SELSKABSTYPER

*I hvilken grad oplever du, at der er et løbende behov for at realisere effektiviseringer i dit forsyningsselskab grundet ønsker fra selskabets ejere?*



*I hvilken grad oplever du, at der er et løbende behov for at realisere effektiviseringer i dit forsyningsselskab som konsekvens af reguleringen?*

