



# Forsyningssektoren 2016

Undersøgelse af strategier og tendenser

August 2016

Rapport

# 1 Introduktion

Pluss har sammen med EY gennemført en spørgeskemaundersøgelse af strategier og tendenser i den danske forsyningssektor.

Med undersøgelsen vil vi give beslutningstagerne i forsyningssekskaberne – og alle, der er en del af den politiske dagsorden for forsyningssektoren i Danmark – mulighed for at se, hvordan beslutningstagerne i forsyningssektoren opfatter de foranderlige politiske og markedsmæssige vilkår, og hvordan de forventer at manøvrere inden for de aktuelle og forventede fremtidige rammer.

Deltagerne i holdningsundersøgelsen er bestyrelsesformænd, direktører og mellemledere fra vand-, spildevands-, fjernvarme- og affaldsselskaber<sup>1</sup>. Undersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse i juni 2016.

405 beslutningstagerne blev inviteret; 193 har svaret, hvilket giver en samlet svarprocent på 48 %. Vi har svar fra beslutningstagerne i 137 forsyningssekskaber ud af 232 adspurgte selskaber.

Med den brede invitation til deltagelse – beslutningstagerne i stort set samtlige forsyningssekskaber – og den høje svarprocent vurderer vi, at undersøgelsens resultater tegner et dækkende billede af holdningerne i forsyningssektoren 2016. Den metodiske fremgangsmåde er beskrevet mere detaljeret i Bilagsrapportens metodeafsnit.

På de følgende sider kan du læse undersøgelsens hovedresultater. I Bilagsrapporten kan du i tabeller se de eksakte fordelinger af svarene for såvel sektoren som helhed som svarfordelinger i forhold til selskabsstørrelse og forsyningsart.

God læselyst.

<i>Partner</i> <a href="#">Thomas Lyhne</a>	Pluss Leadership	2246 9884 ▪ <a href="mailto:TI@pluss.dk">TI@pluss.dk</a>
<i>Partner</i> <a href="#">Søren Peter Nielsen</a>	EY	2529 4615 ▪ <a href="mailto:Soeren.P.Nielsen@dk.ey.com">Soeren.P.Nielsen@dk.ey.com</a>
<i>Partner</i> <a href="#">Claus Dalager</a>	EY	2529 4610 ▪ <a href="mailto:Claus.Dalager@dk.ey.com">Claus.Dalager@dk.ey.com</a>

---

<sup>1</sup> Kun selvstændige vandselskaber med en årlig produktion over 800.000 m<sup>3</sup> og selvstændige fjernvarmeselskaber med en årlig varmeproduktion over 50Tj er inkluderet i undersøgelsen. Hensigten med dette er at sikre, at de adspurgte repræsenterer selskaber, der er underlagt nogenlunde samme lovgivningsmæssige rammer.

## 2 Hovedresultater

### Strategisk fokus

I undersøgelsen har vi spurgt beslutningstagerne om deres strategiske fokus i 2016. Otte ud af ti beslutningstagerne i forsyningssektoren vil fokusere på *forsyningssikkerhed og sikker drift*. Kerneydelsen er altså i fokus. Herefter er der fire indsatsområder, som er lige højt prioriteret (hver tredje): *Lavere takster/betaling for forsyningsydelserne* (økonomi), *Reducere omkostninger* (økonomi), *Sikre fokus på forretningsudvikling, innovation og teknologisk udvikling* (virksomhedsudvikling) og *Skabe bedre service og oplevelse for forbrugerne/kunderne* (virksomhedsudvikling).

Da vi tillader os at addere svarene i to grupper – hhv. økonomi og virksomhedsudvikling – når vi næsten op på niveau med topscoren om at "levere høj forsyningssikkerhed og sikker drift". Vi ser således en forsyningssektor, der fokuserer på:

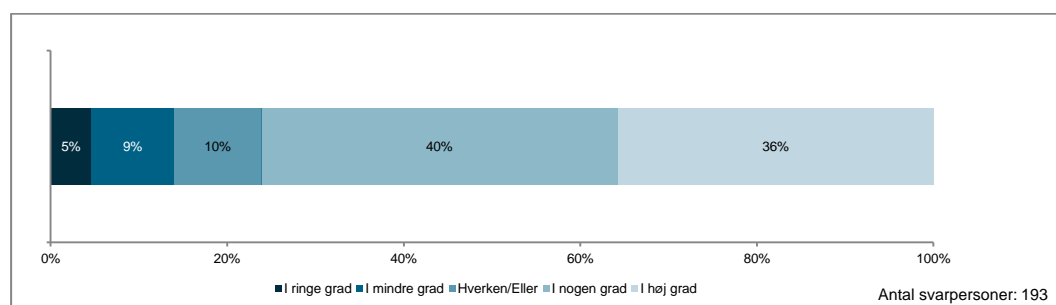
- Forsyningssikkerhed og sikker drift.
- Økonomi med omkostningsreducering og lavere takster
- Virksomhedsudvikling med teknologisk udvikling og kundeservice.

Meget få vil fokusere på omsætning, overskud eller selskabets selvstændighed på lang sigt – de klassiske fokusområder for selskaber baseret på markedsvilkår har således ikke det store fokus i forsyningssektorerne.

### Politisk effektiviseringspres mødes med offensive strategiske indsatser

I undersøgelsen har vi spurgt ind til, om der opleves et pres for effektiviseringer som konsekvens af reguleringen.

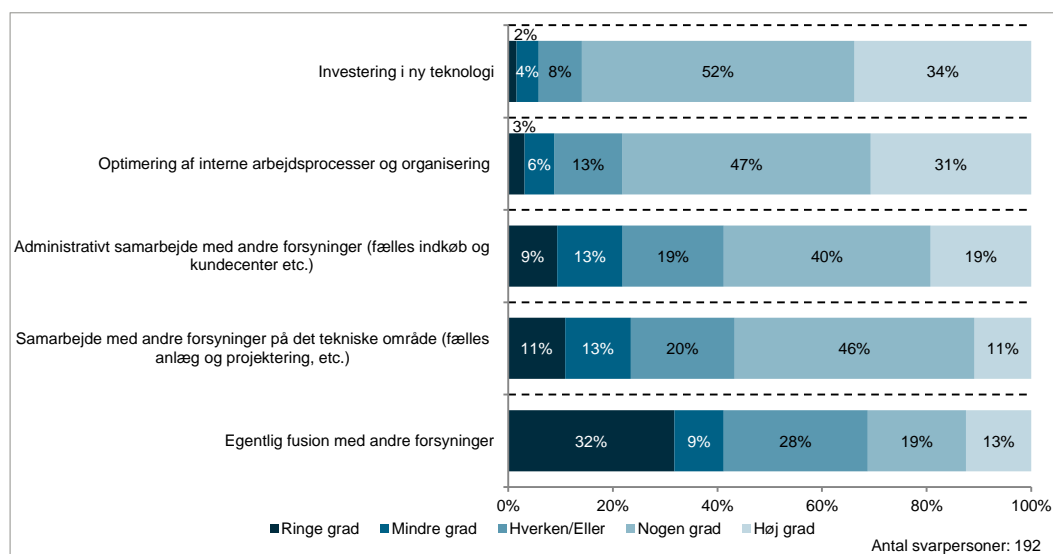
**Figur 1:** "I hvilken grad oplever du et løbende behov for at skabe effektiviseringer i dit forsynings-selskab som konsekvens af regulering af forsyningssektoren?"



Næsten otte ud af ti beslutningstagere oplever således et markant regulatorisk effektiviseringspres – intentionerne i Vækstpakke 2014 opleves altså meget kontant i forsynings-selskaberne.

Vi har også spurgt beslutningstagerne om hvilke løsninger de ser skal bidrage til at imødegå dette effektiviseringspres.

**Figur 2:** "I hvilken grad mener du, at de følgende løsninger skal bidrage til løbende effektivisering i dit selskab indenfor de næste 5 år?"



Beslutningstagerne er enige om at imødegå effektiviseringspresset ved de kommende fem år at:

- Investere i ny teknologi
- Optimere interne arbejdsprocesser og organisering.

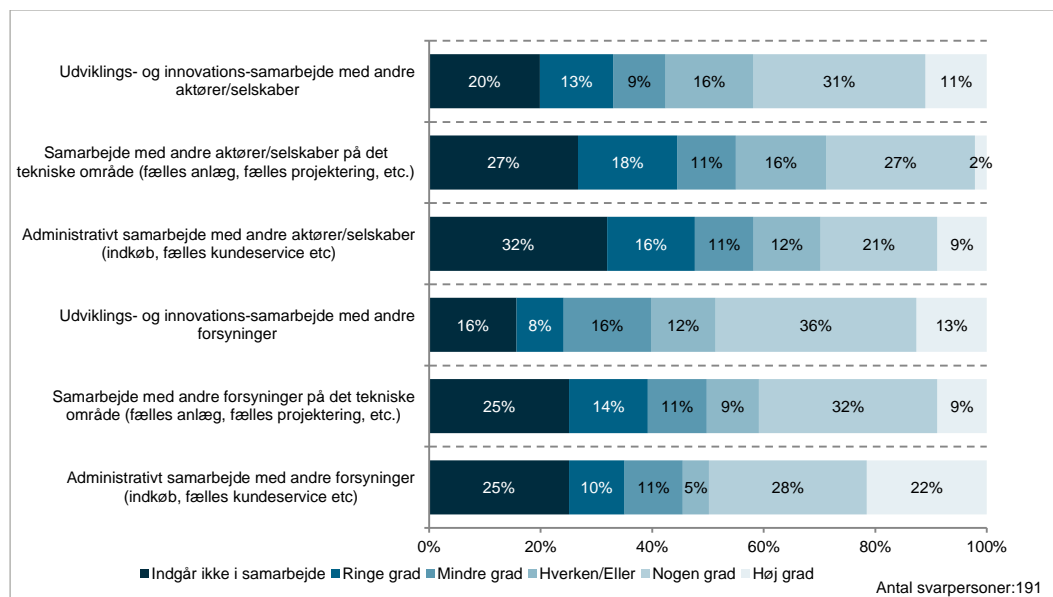
Hhv. 86 % og 78 % svarer, at det i nogen eller i høj grad er svaret på at imødekomme effektiviseringspresset de kommende fem år. Og måske endnu mere interessant angiver flertallet af beslutningstagerne, at det skal ske i samarbejde med andre selskaber. Samarbejdet skal være administrativt (fælles indkøb, fælles kundecenter mv.) og teknisk (fælles anlæg, fælles projektering, etc.)

Næsten hver tredje beslutningstager angiver, at en egentlig fusion i nogen eller i høj grad er vejen til at imødekomme effektiviseringspresset de kommende 5 år. Det skal dog tilføjes, at fire ud af ti afviser fusion som en del af løsningen.

## Samarbejde med andre forsyningsselskaber og andre aktører er allerede hverdag

Vi har spurgt beslutningstagerne om deres samarbejdsrelationer.

**Figur 3:** "I hvilken grad indgår dit selskab samarbejde med andre?"



Forsyningsselskaberne samarbejder allerede i dag med andre forsyningsselskaber og andre aktører om såvel teknisk og administrativ drift som udvikling. Samarbejdet omfatter:

- Administrative forhold som fælles indkøb, fælles kundecenter mv. (50 %)
- Udvikling og innovation (49 %)
- Drift med fælles anlæg, fælles projektering mv. (41 %).

Dog har op imod hvert fjerde forsyningsselskab ikke noget samarbejde med andre forsyninger eller andre aktører.

Selskabernes samarbejdsrelationer strækker sig også i betydelig grad ud over samarbejde med andre forsyningsselskaber og dækker således også andre aktører/selskaber. Fire ud af ti beslutningstagere angiver, at deres selskab i nogen eller i høj grad indgår i udviklings- og innovationssamarbejde med andre aktører/selskaber. Lidt færre samarbejder med andre aktører om hhv. administrative forhold og fælles anlæg, fælles projektering mv.

### Flere samarbejder udvikler sig til fusion

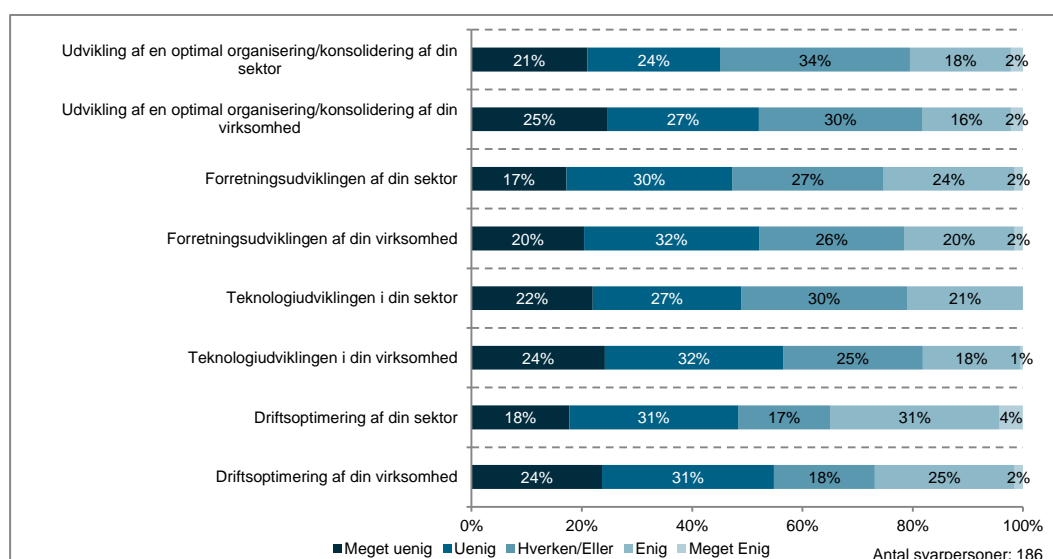
Vi har spurgt de 68 beslutningstagere, som angiver, at deres selskab i høj grad samarbejder med andre forsyningsselskaber, hvorvidt dette samarbejde er et skridt på vejen mod fusion. Fire ud af ti angiver, at samarbejdet er på vej mod fusion, mens en tilsvarende gruppe på fire ud af ti afviser.

Da vi alene har spurgt til karakteren af det nuværende tætte samarbejde, kan de samme respondenter sagtens mene, at fusion er en del af løsningen til at imødegå effektiviseringspresset, uden at svare bekræftende på, at det nuværende samarbejde er et skridt på vejen mod fusion.

### Relativt få finder at den politiske regulering fremmer udviklingen

Vi har spurgt beslutningstagerne om, hvilken betydning de politiske rammebetingelser har for deres muligheder for at optimere deres selskabs drift, teknologi, forretningsudvikling og organisering – og ligeledes deres vurdering af betydningen for deres forsyningssektor som helhed.

**Figur 4:** Hvor enig er du i følgende udsagn: "Den politiske regulering fremmer...?"



Resultaterne peger på en delt sektor. 20-30 % af beslutningstagerne svarer, at de er enige i, at de politiske og regulatoriske rammer fremmer såvel det enkelte selskabs som forsyningsarternes mulighed for at:

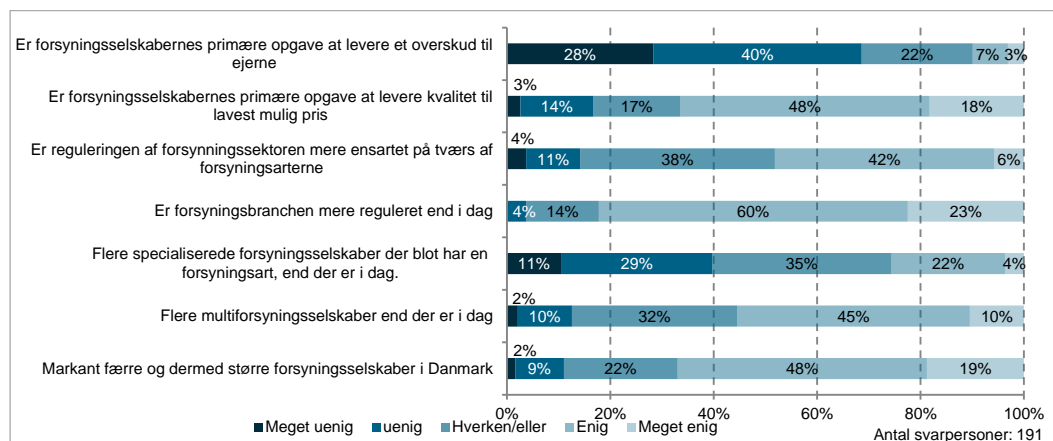
- Driftsoptimere
- Teknologiudvikle
- Forretningsudvikle
- Organisationsudvikle/skabe en hensigtsmæssig selskabsstruktur.

40-50 % af beslutningstagerne angiver, at de er uenige i, at de politiske og regulatoriske rammer fremmer såvel det enkelte selskabs som forsyningsarternes mulighed for det samme. Der er således en meget stor gruppe af beslutningstagerne, som ikke oplever et positivt bidrag fra reguleringen i forhold til udviklingen af deres eget selskab og sektoren som helhed.

## En mere reguleret forsyningssektor med markant færre selskaber fremover

Vi har spurgt beslutningstagerne om deres forventninger til fremtiden. Beslutningstagerne er ret enige om, hvordan det "forsyningslandskab", de skal navigere i de kommende år, ser ud.

**Figur 5: Hvor enig er du i følgende udsagn: "Om fem år er ...?"**



Beslutningstagerne forventer:

- Markant færre og større selskaber
- Forsyningsarterne vil i stigende indgå på tværs i samme selskab
- Fokus er fortsat på kvalitet til laveste pris – ikke at give overskud til ejerne.

To ud af tre beslutningstagerne forventer en konsolidering i forsyningssektoren de næste fem år. Hver anden vurderer, at konsolideringen vil ske i form af flere multiforsyningssekskaber, mens hver fjerde vurderer, at det vil ske i form af specialiserede forsyningssekskaber.

Beslutningstagerne forventer en mere reguleret forsyningssektor om fem år. Knap halvdelen vurderer, at reguleringen bliver mere ensrettet mellem forsyningsarterne.

To ud af tre beslutningstagerne vurderer, at sektoren som helhed fortsat vil have fokus på at levere kvalitet til lavest mulig pris – altså helt i tråd med, hvad de vurderer som deres hovedfokus i deres eget selskab i dag.

## Beslutningstagerne er parate til at imødekomme effektiviseringspresset

Vores survey viser således, at beslutningstagerne i de danske forsyningssekskaber er parate til at finde løsninger på det stigende effektiviseringspres uden at give køb på hovedfokus om forsyningsikkerhed og sikker drift. De er parate til at opgive selskabets selvstændighed for at skabe en optimal organisering, og de forventer, at det vil ske i stor stil de kommende fem år – mange er allerede i gang.