

Fra dygtige til bæredygtige

Tre ambitioner for 2030

Den fulde udgave af DIN Forsynings strategi for 2030



Fra dygtige til bæredygtige

Der er sket meget i verden de senere år, især inden for klima- og miljøområdet. Klimaforandringerne har skabt en grøn dagsorden på globalt plan, og den grønne omstilling er for alvor blevet nærværende og relevant for helt almindelige mennesker på tværs af nationaliteter, segmenter og politiske holdninger.

Den grønne omstilling er også rykket ind på den almene politiske dagsorden og i mange danske virksomheder. Det skyldes i høj grad de 17 Verdensmål, som adresserer et markant ansvar på verdensplan. Verdensmålene er ikke blot grebet ud af det blå. De er et svar på de negative forandringer, vi oplever i verden som følger af den måde, vi mennesker i mange år har levet på og forvalter naturens ressourcer i vores samfund.

Som virksomhed kan man ikke undgå at tage aktivt stilling til, om man vil være en del af den grønne omstilling. Ikke at gøre noget vil også blive betragtet som et valg – i denne sammenhæng et markant fravalg.

Et aktivt valg

DIN Forsyning er et af Danmarks største multiforsyningsselskaber. De ydelser, vi håndterer for vores kunder hver eneste dag, er tæt forbundet med vores miljø – med vand, jord og luft. Det forpligter. Derfor er det afgørende,

at vi tør at tage et aktivt ansvar som en vigtig, dansk spiller i den grønne omstilling.

Vi har valgt at lade dette ansvar gennemsyre vores strategi for de kommende 10 år. Det gør vi med det, vi har valgt at kalde vores 2030-ambitioner. Strategien er med andre ord en fremtidsplan med langsigtede målsætninger. Vores 2030-ambitioner er alle rodfastet i vores vision, mission og værdier samt i den globale, grønne omstilling og i Verdensmålene.

Bestyrelsen i DIN Forsyning har udtrykt et klart ønske om, at vi skal løfte vores ansvar og bidrage til Verdensmålene. Desuden har de fremhævet, at det er vigtigt, at vi bliver first movers, og vi skal have høje ambitioner med det, vi gør. Vi skal sørge for, at vores geografiske område kommer på landkortet, og vi skal deltage i den teknologiske udvikling inden for vores forsyningsområder.

Mere end forsyningssikkerhed

I vores tidligere strategiperiode havde vi et stort fokus på forsyningssikkerhed. Forsyningssikkerhed er kernen i det, vi leverer hver eneste dag, og det er helt afgørende, at vi sørger for stabilitet i vores drift. Vores kunder skal kunne regne med os, for de er dybt afhængige af vores ydelser. Det, vi leverer, er en forudsætning for, at hverdagen fungerer hos vores privatkunder, og for at vores erhvervskunder

kan opretholde deres produktion og udvikle deres forretning.

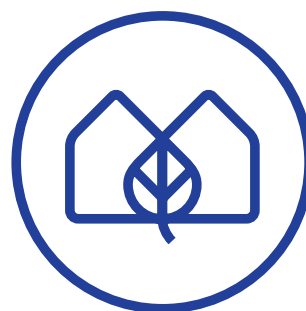
Det store strategiske fokus på forsyningssikkerheden har været bydende nødvendigt i den fusion, vi stod midt i. Og det har resulteret i, at vi i DIN Forsyning i dag har en velfungerende og sikker drift. Nu er vi som virksomhed klar til at løfte blikket mod nye og større ambitioner.

Værdi for vores kunder

I arbejdet med en ny strategi har vi holdt fast i vores nuværende mission, vision og værdier. De har en lang holdbarhed og samtidig en forholdsvis bred fortolkningsramme og et stort potentiale for at blive foldet yderligere ud.

Vi tror på, at vi kan skabe den allerstørste værdi for vores kunder, hvis vi arbejder aktivt med at begrænse et negativt aftryk på vores omgivelser samtidig med, at vi opretholder vores forsyningssikkerhed. På den måde tager vi ansvar for og forpligter os til at bidrage til at passe på kloden til de kommende generationer.

Rigtig god læselyst.



Strategiens opbygning og metodevalg

Strategiens hjørnesteen er tre 2030-ambitioner. Ambitionerne bygger på en række elementer; de er udarbejdet med afsæt i vores vision, mission, værdier og Verdensmålene. Desuden har vi foretaget en interessent- og omverdensanalyse og hentet input fra bestyrelse, Lederforum og medarbejdere.

Ambitionerne beskriver en ønsket, fremtidig tilstand, men siger ikke noget om vejen derhen. Med den hastighed verden udvikler sig i disse år, giver det ikke mening at fastlægge vejen derhen i detaljer. Hvis vi gør det, låser vi os fast. I stedet vil vi fastlægge vores handlinger fra år til år. På den måde er vi i stand til at være dynamiske, flytte os sammen med udviklingen og gribe de nye muligheder, der løbende vil byde sig.

Derfor bliver de tre 2030-ambitioner her og nu kun fulgt op af en række 2020/2021-indsatsområder og handlinger, som beskriver de første skridt, vi skal tage for at opnå vores 2030-ambitioner.

Intern facilitering

Strategien er blevet til udelukkende ved hjælp af interne kompetencer i DIN Forsyning, hvilket vi ser som en stor fordel. Med intern facilitering er vi i langt højere grad i stand til

at lade vores identitet og virksomhedskultur gennemsyre strategiens indhold. Samtidig er en intern proces en stærk katalysator for en god forankring og et bredt funderet ejerskab i organisationen fra starten.

Processen

I forbindelse med udformningen af strategien har vi indledningsvist betragtet vores omverden på et makro- og mikroplan. Vi har i den forbindelse inddraget kunder og samarbejdspartnere. Desuden har vi internt evalueret på, dels hvordan medarbejderne har oplevet implementeringen i den tidligere strategiperiode, dels hvordan lederne har oplevet deres egen indsats i forhold til implementeringen.

Denne viden om vores omverden, som den ser ud i dag, har vi brugt som afsæt til strategiarbejdet – sammen med et fokus på Verdensmål, hvor udvalgte ledere har sat sig ind i feltet.

Herefter er strategiens indhold blevet til i en vekselvirkning mellem workshops og hjemmearbejde på de tre niveauer: Bestyrelsen, Chefgruppen og Lederforum. Gennem hele processen har der været plads til refleksion, nysgerrighed og bekymringer.



Implementering

Implementering af strategien er selvsagt helt central for, at vi kan lykkes med vores 2030-ambitioner. Det kræver en bred udrulning i organisationen, involvering af medarbejderne og et synligt løbende ledelsesmæssigt fokus.

Det kommer ikke af sig selv, men er noget, vi sammen skal tage ansvar for og arbejde systematisk og fokuseret med hver eneste dag. Strategien er derfor vores daglige valg og beslutninger. Den kommer til udtryk i den måde, vi leder og arbejder på hver eneste dag, og ikke (blot) en række isolerede projekter.

Strategivejledning

Vi har bygget dette dokument op, så vi først gennemgår, hvordan vi forstår vores mission, vision og værdier. Dernæst vil vi komme ind på de væsentligste pointer fra vores omverdens- og interessentanalyse.

Efter at have bygget fundamentet, beskriver vi de tre 2030-ambitioner. Herefter kommer vi ind på, hvilke Verdensmål vi har taget afsæt i, og slutteligt præsenterer vi indsatsområderne for 2020 og 2021.

Mission og vision

Vi har valgt at holde fast i vores mission, vision og værdier. Det har vi, fordi alle tre dele har en god holdbarhed og fortsat relevans i det arbejde, der ligger foran os. Samtidig har de en vis bredde.

Mission, vision og værdier udgør en del af fundamentet for de tre ambitioner, vi senere præsenterer. Derfor er det vigtigt, at vi tager stilling til, hvordan vi forstår de forskellige elementer i mission, vision og værdier.

Der findes mange forskellige definitioner på mission, vision, værdier og strategi. Nedenfor definerer vi, hvordan vi forstår termene i DIN Forsyning. Det giver en fælles forståelse i strategiarbejde fremadrettet:

Mission: Vores fundament eller eksistensberettigelse. Med andre ord den opgave, vi er sat i verden for at løse.

Vision: En fremtidig ønsket tilstand. Den drøm, som vi stræber efter at opnå.

Værdier: Den måde, vi arbejder på, og den adfærd, vi udviser, når vi samarbejder både internt og eksternt.

Strategi: Strategien sætter retningen for hele den måde, vi arbejder på og gør tingene på hver eneste dag.

DIN Forsynings mission

Med kunden i centrum bidrager DIN Forsyning gennem dialog og samarbejde aktivt til en effektiv og bæredygtig håndtering af samfundsressourcerne – inden for drikkevand, spildevand, varme og genbrug.

I det følgende bryder vi missionen ned i enkeltdele og gennemgår, hvad vi forstår ved de forskellige elementer.

Kunden i centrum: Vi befinder os i en monopolsituation, hvor kunderne ikke kan vælge os fra. Derfor er vi i ekstra høj grad forpligtede til at gøre os umage hver eneste dag med de ydelser, vi leverer.

Dialog og samarbejde: Dialog såvel som samarbejde skal både præge den måde, vi arbejder på internt i DIN Forsyning og eksternt med såvel vores kunder og samarbejdspartnere.

Effektiv håndtering af samfundsressourcerne: I en effektiv håndtering af samfundsressourcerne ligger der en forståelse af, at vi skal

håndtere ressourcerne med omtanke.

Bæredygtig håndtering af samfundsressourcerne: Bæredygtighedsbegrebet er i klassisk forstand tredelt. Tredelingen består af et økonomisk, et socialt og et miljømæssigt aspekt. De tre dele skal være i balance med hinanden.

Drikkevand, spildevand, varme og genbrug: Det er de ydelser, vi leverer til eller håndterer for vores kunder. Her er det væsentligt at bemærke, at vi ikke nævner affald men kun genbrug. Dermed siger vi, at vi arbejder henimod en virkelighed og hverdag uden affald.

DIN Forsynings vision

Vi vil skabe størst mulig værdi for vores kunder.

"Værdi" kan dække over mange forskellige betydninger. Værdi kan være konkret eller symbolsk. Det kan eksempelvis være penge, service, sikkerhed eller stabilitet i det, vi leverer. Det kan også være en værdi i kraft af den måde, vi forvalter ressourcerne på, og det er i

høj grad den forståelse af værdi, vi vil arbejde med.

Vi tror på, at vi skaber den allerstørste værdi for vores kunder, hvis vi arbejder aktivt med at begrænse et negativt fodaftryk på vores omgivelser samtidig med, at vi opretholder den effektive og stabile levering af ydelser til vores kunder.

På den måde tager vi et langsigtet ansvar for at bidrage til at passe på samfundet og kloden til de kommende generationer.

Værdigrundlag og kultur

Sammen med mission og vision holder vi fast i vores værdier. De er en kerne af noget eksisterende eller genkendeligt, som vi har taget med os, siden DIN Forsyning blev til i fusionen i 2015.

Værdierne er samtidig et udtryk for noget fælles, for mange af medarbejderne har været dybt involveret i processen med at identificere værdierne. Værdierne har desuden en meget fin sammenhæng med de ambitioner, vi har med denne strategi og med det arbejde, vi har foran os.

Det er vigtigt for os at understrege, at en strategi ikke er summen af en række enkeltstående implementerings-projekter. Strategien sætter retningen for hele den måde, vi arbejder på og gør tingene på hver eneste dag. Derfor er strategien en vigtig brik i at skabe den kultur, vi ønsker i DIN Forsyning. Her spiller værdierne en afgørende rolle, for kultur og værdier er meget tæt forbundne. Derfor er det vigtigt, at værdierne bliver udfoldet.

Kultur

Helt konkret ønsker vi at skabe en kultur i DIN Forsyning, hvor ledelsens opgave er at define-

re klare rammer for løsningen af opgaverne, mens det er den enkelte medarbejder, der har og tager ansvar for at løse opgaven inden for den givne ramme. I en kultur som denne har vores værdier en central plads, for det kan ikke lykkes uden viden, mod og ansvar.

DIN Forsynings værdigrundlag

Fællesskab: Sammen er vi stærkere og finder de bedste løsninger.

Viden: Vi sætter fagligheden højt, deler viden og agerer professionelt.

Ansvar: Vi udviser tillid ved at give og tage ansvar.

Mod: Vi tør gå nye veje, og vi lærer af erfaringer.

Arbejdsglæde: Fællesskab, viden, ansvar og mod er veje til at skabe trivsel og gode resultater.

Omverdensanalyse

En virksomheds strategi vil altid i stor eller lille udstrækning være et svar på de krav, forventninger eller rammer, som omverdenen opstiller. En spejling af en større dagsorden.

Derfor er det et vigtigt led i strategiarbejdet at kaste et blik ud på den verden, der omgiver os. Det giver os en forståelse af, hvilken virkelighed DIN Forsyning skal navigere i, og hvad der er vigtigt at forholde sig til.

Makroniveauet udgør de elementer i vores uafhængige omverden, som i varierende grad påvirker os. Det er strømninger og tendenser, vi skal tilpasse os, men som vi kun i meget ringe grad har mulighed for at påvirke.

Mikroniveauet består af elementer eller interesser i vores omverden tæt på os, og som vi kommer ind på i afsnit 6. På mikroniveauet er der en gensidig afhængighed mellem vores interesser og os, hvor vi påvirker og tilpasser os hinanden.

I den følgende makroanalyse har vi arbejdet med globale tendenser og bevægelser i den danske forsyningssektor.

Klima og bæredygtighed på den globale dagsorden

Klima og grøn omstilling er for alvor kommet

på den globale dagsorden. Og vi har endnu kun set toppen af isbjerget i forhold til det globale fokus på klima.

I 2015 var to banebrydende begivenheder afgørende for, at vi globalt stillede skarpt på klima:

Verdens stats- og regeringsledere vedtog i 2015 FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Verdensmålene er fælles, globale mål, som skal nås inden 2030. Målene omfatter bl.a. udryddelse af sult og fattigdom, og de sætter desuden i høj grad fokus på bæredygtighed.

Desuden blev der i 2015 afholdt COP21 i Paris, hvor 196 medlemslande indgik i FN's klimakonvention (UNFCCC) og gik sammen om en juridisk bindende klimaaftale – Parisaftalen. Aftalen er et vigtigt skridt globalt i forhold til en lavere udledning af drivhusgasser.

På den baggrund har Danmarks Folketing i december 2019 sat nye ambitiøse mål for vores fælles samfund med en klimalov.

Klimaloven indeholder en målsætning om, at Danmark arbejder for at reducere sine udledninger med 70 % i 2030 ift. 1990. Desuden skal vi gå mod at være klimaneutrale i senest 2050. Der er lagt en plan for løbende

opfølgning for at sikre, at regeringen arbejder tilstrækkeligt med målsætningerne.

Vi skal i DIN Forsyning som minimum forpligte os til klimalovens mål om reduktion af udledninger.

I forlængelse af Verdensmålene tror vi på, at der inden for få år vil blive stillet krav til virksomheder om at måle på en tredje bundlinje - en form for bæredygtighedsbundlinje. Derfor er det vigtigt, at vi tager stilling til bæredygtighed. For hvad forstår vi ved bæredygtighed, hvordan vi arbejder bæredygtigt, og hvordan vil vi fremover måle på det?

Det er vigtigt, at vi løbende udfordrer os selv og hinanden på betydningen af bæredygtighed. For ofte bliver begrebet brugt forkert eller unuanceret, og det skaber misforståelser.

Hvor kravet til en tredje bundlinje vil komme fra, ved vi endnu ikke (FN, EU etc.), men vi kan se en øget efterspørgsel hos erhvervsledere og politikere i hele verden.

Allerede nu tilpasser vi os effekterne af de globale klimaforandringer, og fremadrettet kommer vi i endnu højere grad til at tilpasse os. Det store fokus på klima gør, at der fx forskningsmæssigt bliver foretaget mange målinger

og bygget forskellige scenarier vedrørende klimaforandringerne. Data, modeller og scenarier giver os gode muligheder for i endnu højere grad at tilpasse vores løsninger til de fremtidige udfordringer.

Med andre ord skal vi hele tiden sørge for at udvikle de mest optimale langsigtede løsninger ud fra den viden og de forudsætninger, vi har til rådighed.

Samtidig har vi med den grønne omstilling et momentum, som vi skal gribe. Det bliver mere og mere tydeligt, at den grønne omstilling har en stor folkelig og virksomhedsmæssig opbakning, og der er et udbredt ønske om at gøre en forskel for klima og miljø. Og den mulighed vil vi i høj grad benytte.

Andre tendenser

En generel tendens eller udfordring, som præger vores samfund generelt, er en øget distance rent menneskeligt.

Virksomhederne bliver store og effektive, og teknologien gør mange ting nemmere, fx kundeservice. Men når dialog og nærvær erstattes af teknologi og skærme, kan det resultere i en øget menneskelig distance, og det kan påvirke det enkelte menneskes følelse af tilknytning og motivation for at handle.

En konsekvens kan være, at vores kunder ikke forstår, hvorfor krav og ordninger er, som de er. Derfor er det vigtigt, at vi har fokus på dialogen med vores kunder. De skal høre og mærke, at de gør en forskel gennem fx affaldssortering.

Det er også vigtigt, at vi husker den personlige service fx på genbrugspladsen. For dialog og nærvær er med til at skabe forståelse og nedbryde barrierer.

Den danske forsyningssektor i 2020

Den virkelighed, som forsyningssektoren befinder sig i anno 2020, rummer forskellige perspektiver, krav, begrænsninger og muligheder. Vi kommer i det følgende ind på dem, vi ser som de vigtigste at tage højde for.

På trods af udskillelsen af vandselskaberne i 2010 har forsyningssektoren stadig en meget tæt kommunal tilknytning på myndigheds-, ejer- og bestyrelsesniveau. Det er vigtigt, at vi fortsætter den positive udvikling i vores relation til vores ejere, hvor vi hver især lever op til vores ansvar inden for de givne roller.

Inden for hver af forsyningsarterne vand, spildevand, affald og varme ligger der forskellige krav fra enten nationalpolitisk side eller fra EU. Denne sektorregulering kan gøre det vanskeligt for os at arbejde på tværs og dermed

udnytte mulige synergier.

Idet vi ønsker at udnytte synergier og arbejde mere cirkulært, er vi nødt til at arbejde på tværs og nedbryde siloerne. Det vil kræve, at vi udfordrer de krav og rammer, vi er underlagt. Et godt eksempel på et område, vi allerede har påvirket politisk, er den dispensation fra kraftvarmebindingen, som vi har opnået i forbindelse med fremtidens fjernvarme.

Lovgivningsmæssige rammer

Effektiviseringskravet er et væsentligt krav, der bliver stillet til forsyningssektoren fra politisk hold. Det går på, at effektivitet og produktivitet bliver afspejlet i prisudviklingen.

Der er generelt en tendens til, at reguleringerne sker uden at skele til, hvorvidt de giver tab eller gevinst for de enkelte områder og selskaber. Derfor er det op til de enkelte selskaber selv at vurdere, hvordan de navigerer mest hensigtsmæssigt inden for de givne rammer og forsøge at påvirke dem i det omfang, det er muligt.

Vand og spildevand

Især på vand- og spildevandsområdet er benchmarking og regulering en vigtig faktor. Det er her, vi møder kravet om TOTEX-regulering, hvor der stilles effektiviseringskrav til både

drift og investeringer via et indtægtsramme, der løbende justeres.

Reguleringen sigter mod en simulering af markedsvilkår og konkurrence. Indtægtsrammen og muligheden for fremtidige investeringer fastlægges på baggrund af et selskabs historiske investeringer. Har man tidligere haft et lavt investeringsniveau, vil man tilsvarende have en lav, fremtidig indtægtsramme og dermed lille mulighed for fremadrettede investeringer.

DIN Forsyning har historisk haft et lavt investeringsniveau pga. den lovgivning, der tidligere har præget området. Det har medført lave priser men har samtidig gjort det vanskeligt at indhente det investeringsmæssige efterslæb på ledningsnettet, fordi indtægtsrammerne ikke giver mulighed for at hæve priserne tilstrækkeligt.

Varme

På varmeområdet er der i dag ikke de samme reguleringsmæssige krav om effektivisering, som vi møder inden for vand og spildevand, men de er forventeligt på vej. Til gengæld er der en række andre krav, som gør, at området er under pres. Det gælder bl.a. kraftvarme-bindingen, der stiller krav om, at el og fjernvarme skal produceres sammen.

Desuden har vi forsyningspligt, hvilket langt fra altid er økonomisk rentabelt for os. En anden faktor, der er med til at presse området, er den friere konkurrence, der er opstået, efter at der fra 1. januar 2019 ikke længere er tilslutningspligt.

Affald

Affaldsområdet er ikke benchmarking-reguleret, men der ligger krav om, at regnskaberne skal hvile i sig selv over en periode på tre til fem år for på den måde at sikre stabile priser hos kunderne.

Desuden er der forholdsvis detaljerede lovgivningsmæssige krav om håndteringen af affald og genbrug, og der ligger en række specifikke mål, som handler om miljø og genanvendelse. Eksempelvis er der krav om, at madaffald skal sorteres fra ved kilden, for at ressourcerne tæller som udnyttede.

Desuden er der krav om, at de kommunale/kommunalt ejede affaldsselskaber ikke må håndtere størstedelen af erhvervsaffaldet – med enkelte undtagelser. Denne opdeling mellem virksomheder og private kunder medfører en u hensigtsmæssig investering i dobbelt infrastruktur, som ikke bliver udnyttet optimalt.

Der vil være store gevinster at hente i fremtiden ved at få knyttet erhverv og privat sammen hele vejen gennem værdikæden. Det vil kræve et mere overordnet blik på affaldsområdet, som til gengæld vil kunne resultere i store synergier og effektiviseringsgevinster både, når det gælder klima, miljø og omkostninger.

Hvad kommer der til at ske fremadrettet?

Som vi skriver i forordet, er klima- og miljødagsordenen i dag blevet nærværende og relevant for helt almindelige mennesker og virksomheder over hele Danmark. Fokus på klima og miljø har taget et kvantespring, og det bliver ikke mindre i fremtiden - tværtimod.

Affaldsområdet har de senere år har nydt en stigende positiv opmærksomhed, hvilket afspejler den grønne dagsorden generelt. At tænke i genbrug, genanvendelse og affaldssortering bliver sat i forbindelse med en ansvarlig adfærd i forhold til klima og miljø, og det er "in" at sortere sit affald.

Sammenlignet med vand, spildevand og fjernvarme har affaldshåndtering en anderledes synlighed og håndgribelighed og dermed også bevågenhed. Det gør det nemmere både at forholde sig til og stille krav til – også som privatperson.

Desuden kan vi sandsynligvis fortsat forvente,

at der stilles politiske krav om effektivisering. Der er dog efterhånden ved at komme en forståelse i samfundet for, at effektivitet er andet og mere end økonomisk bundlinje.

Der er fart på den teknologiske udvikling, og udviklingen kan være en vigtig medspiller i forhold til at løse vores opgaver smartere og bedre. Derfor er det vigtigt, at vi holder os opdaterede med udviklingen på dette område.

Udfordringer, muligheder, tendenser

De største udfordringer, muligheder eller tendenser inden for de fire forsyningsområder:

Affald: Adskillelsen af privat og erhverv (omtalt ovenfor).

Varme: Der ligger en stor opgave i at omstille Danmarks fjernvarmesystem til 100 % vedvarende energi.

Vand: Sikring af rent vand til alle ved sikring af kildefelter.

Spildevand: Nogle af de største opgaver bliver at arbejde med klimatilpasning i samarbejde med andre aktører samt at udnytte ressourcerne effektivt for at mindske påvirkninger af nærmiljøet og mindske ressourcetrækket fra "reserverne".

Interessentanalyse

Eksterne interessenter

Da startskuddet lød til arbejdet med denne strategi, kontaktede vi en række privat- og erhvervskunder samt entreprenører og rådgivere. Formålet var at få et indtryk af, hvordan de opfatter DIN Forsyning, og hvad de forventer af os. Og især for kundernes vedkommende – at få et indtryk af, hvordan vi skaber værdi for dem, jævnfør vores vision.

Private kunder: Velfungerende men anonyme

Kort fortalt har vores privatkunder et fint og velfungerende men anonymt indtryk af os. Vi bliver opfattet som serviceorienterede og hjælpsomme, men kunderne er dog i vid udstrækning ikke klar over, hvilke ydelser vi egentlig leverer til dem.

Det vigtigste for hovedparten er, at ”det fungerer”. Med andre ord, at vi er stabile og leverer det, der forventes af os.

Hos vores affaldskunder var der i langt højere grad en forventning om, at vi ”er grønne”. Samtidig er det et område, hvor privatkunder selv har mulighed for at handle og påvirke området ud fra, hvor gode de selv er til at sortere. Desuden er affaldsområdet langt mere synligt end vand, spildevand og fjernvarme, der er gemt væk i jorden, og som nemt tages for gi-

vet i hverdagen.

Erhvervskunder:

Potentiale for udvikling af samarbejde

Hos DIN Forsynings erhvervskunder er der generelt en god oplevelse af forsyningssikkerhed. Vi bliver beskrevet som professionelle, ansvarsfulde og serviceorienterede. Generelt er der et ønske om tættere dialog, mere kontakt og samarbejde med os og også et ønske om mere detaljeret information om forbrug.

Overordnet oplever de adspurgte et fint og professionelt samarbejde med DIN Forsyning og ser samtidig et stort potentiale for at udvikle vores samarbejde og dialog.

Leverandører og rådgivere: Professionelle og driftssikre, men ikke first movers

Blandt leverandører og rådgivere bliver vi opfattet som en stor og vigtig kunde og beskrives som en professionel virksomhed med kompetente medarbejdere og ledelse.

Vi bliver opfattet som stabile, driftssikre og pålidelige. Samtidig betragtes vi som en virksomhed, der benytter kendt teknologi og afprøvede løsninger, og som bestemt ikke er first movers. Denne opfattelse er helt på linje med tidligere analyser, vi har foretaget af vores image i den nære omverden.

Interne interessenter

Implementeringen af Strategi 2020 er blevet evalueret af Lederforum og af en række medarbejdere fra forskellige afdelinger. I den forbindelse blev det drøftet, hvilke ønsker og forventninger der ligger til arbejdet med en ny strategi.

Lederforum

I Lederforums egen evaluering af deres indsats i forbindelse med implementeringen er der kommet en række forbedringsforslag til det kommende strategiarbejde.

De to vigtigste emner er:

1. Et overordnet ønske om en større involvering af medarbejderne
2. En tydelig og ambitiøs strategi.

Arbejdet med strategien skal være synligt for alle organisatoriske lag. Vi skal være gode til at følge op og løbende inddrage medarbejderne i eksekveringen. Desuden er det vigtigt, at der bliver en vis ensartethed på tværs af organisationen i forhold til den måde, afdelingerne hver især arbejder med strategien på.

Strategien skal være tydelig, forståelig og ambitiøs. Der skal være en klar retning, og det skal være noget, vi ikke bare opnår ved at fortsætte vores daglige arbejde, som vi plejer. Endelig

skal der være færre mål – som til gengæld skal være ambitiøse.

Input fra medarbejderne

Medarbejdernes input gik bl.a. på, at der mangler tydelighed i forskellen mellem vision, værdier og strategi. Strategien er blevet oplevet som utydelig og svær at relatere sig til i dagligdagen.

Den generelle holdning blandt de adspurgte medarbejdere har været, at der har manglet en løbende opfølgning på indsatser og status på strategien.

Derfor ønsker medarbejderne sig følgende af den kommende strategi:

- Inddragelse og løbende opfølgning
- "Less is more". Gør det enkelt og forståeligt og med få indsatser
- Strategien skal være synlig
- Vi skal kunne se en tydelig sammenhæng mellem strategi og mål.

Når vi sammenligner medarbejderes og lederes input til den kommende strategiimplementering, er der en fin overensstemmelse i forhold til ønsket om løbende inddragelse af medarbejderne og en enkel, klar og tydelig strategi.

7. Verdensmålene

Ud fra det store samfundsmæssige fokus på bæredygtig omstilling og Verdensmålene har både bestyrelsen og organisationen yttret ønske om, at DIN Forsyning bidrager positivt til denne samfundsudvikling og Verdensmålene.

Vi har derfor i strategiprocessens indledende fase haft en gruppe ledere på uddannelse i Bæredygtighed og Verdensmål, og efterfølgende har vi har arbejdet med, hvilke af Verdensmålene vores strategi bidrager til. På det grundlag har vi udvalgt fire verdensmål, som vi primært fokuserer på.

De fire udvalgte Verdensmål går hånd i hånd med vores vision, mission og værdigrundlag, og de kan integreres med vores tre 2030-ambitioner og de tilhørende forretningsmål/målsætninger.

Verdensmål nr. 7:

Bæredygtig energi

Effektiv og bæredygtig håndtering af samfundsressourcerne går hånd i hånd med Verdensmål nr. 7 om bl.a. at øge andelen af vedvarende energi i det globale energimix og forbedre energieffektiviteten.



Delmål, som peger op i vores ambitioner:

7.1 Inden 2030 skal alle sikres adgang til pålidelig og moderne energiforsyning til en overkommelig pris.

7.2 Inden 2030 skal andelen af vedvarende energi i det globale energimix øges væsentligt.

7.3 Inden 2030 skal den globale hastighed for forbedring af energieffektiviteten fordobles.

7.a Inden 2030 skal det internationale samarbejde udvides for at lette adgang til forskning i ren energi og teknologi, herunder vedvarende energi, energieffektivitet og avanceret og rene teknologi indenfor fossile brændstoffer, og for at fremme investeringer i energinfrastruktur og ren energiteknologi.

Verdensmål nr. 12:

Ansvarligt forbrug og produktion

Vi tager ansvar for vores eget forbrug og egen produktion i alle henseender, så vi opnår en effektiv og bæredygtig håndtering af samfundsressourcerne, fra sortering af madaffald i kantinen til ansvarlig håndtering af kemikalier



i vores produktion.

Delmål, som peger op i vores ambitioner:

12.3 Inden 2030 skal det globale madspild på detail- og forbrugerniveau pr. indbygger halveres og fødevaretab i produktions- og forsyningskæder, herunder tab af afgrøder efter høst, skal reduceres.

12.4 Inden 2020 skal der opnås en miljømæssig forsvarlig håndtering af kemikalier og affald i hele deres livscyklus, i overensstemmelse med de aftalte internationale rammebetingelser, og deres udledning i luft, vand og jord skal væsentligt reduceres for at mindske deres negative indvirkninger på menneskers sundhed og miljøet.

12.5 Inden 2030 skal affaldsmængden væsentligt reduceres gennem forebyggelse, reduktion, genvinding og genbrug.

12.6 Opmuntre virksomheder, især store og transnationale virksomheder, til at arbejde bæredygtigt og til at integrere oplysninger om bæredygtighed i deres rapporteringscyklus.

12.7 Fremme bæredygtige offentlige indkøbspraksis, der er i overensstemmelse med nationale politikker og prioriteter.

Verdensmål nr. 13:

Klimaindsats

Vi tager ansvar for samfundsressourcerne ved at arbejde med både klimatilpasninger og kli-

maindsatser i planlægningen og renoveringen af vores infrastruktur. Derudover deler vi vores viden med både samarbejdspartnere og i undervisningssammenhænge.

Delmål, som peger op i vores ambitioner:

13.1 Styrke modstandskraft og tilpasningsevne til klimarelaterede risici og naturkatastrofer i alle lande.

13.2 Integrere tiltag mod klimaforandringer i nationale politikker, strategier og planlægning.

13.3 Forbedre undervisning, viden, og den menneskelige og institutionelle kapacitet til at modvirke, tilpasse, begrænse skaderne og tidlig varsling af klimaændringer.

Verdensmål nr. 17: Partnerskaber for handling

Helt i tråd med Verdensmål nr. 17 om partnerskaber vil vi udvikle vores forretning via dialog og samarbejde med vores kunder, såvel private som erhvervskunder og vores samarbejdspartnere for at opnå en effektiv og bæredygtig håndtering af samfundsressourcerne.



Vi anser Verdensmål 17 som en central forudsætning for vores arbejde, for det er kun i samarbejde med vores omverden, at vi kan lykkes med vores ambitioner og skabe de største resultater. Ved at indgå i partnerskaber med bl.a. kommercielle virksomheder er vi desuden indirekte med til at bane vejen for udbredelsen af bæredygtig forsyningsteknologi til udviklingslandene.

Delmål, som peger op i vores ambitioner:

17.7 Fremme udvikling, overførsel, udbredelse og spredning af miljømæssige fornuftige teknologier til udviklingslande på gunstige vilkår, herunder koncessionsvilkår og begunstigede vilkår, efter gensidig aftale.

17.16 Det globale partnerskab for bæredygtig udvikling skal styrkes, suppleret af partnerskaber med mange forskellige interessenter, der mobiliserer og deler viden, ekspertise, teknologi og finansielle ressourcer, for at støtte alle lande i at nå verdensmålene for bæredygtig udvikling, især udviklingslandene.

17.17 Tilskynde til og fremme effektive offentlige partnerskaber, offentligt-private partnerskaber og civilsamfundspartnerskaber, som bygger på erfaringer og ressourcestrategier fra partnerskaber.



Ambitioner for 2030

På baggrund af input og overvejelser i de foregående afsnit har vi formuleret tre ambitioner for 2030. De tre ambitioner er hjørnestenen i vores strategi. Det har været vigtigt for os, at den retning, vi udstikker, er ambitiøs og tydelig. Derfor har vi netop valgt at tage afsæt i disse tre ambitioner.

Men hvad er en ambition? Har man ambitioner, er man med andre ord ambitiøs. Man har noget, man stræber efter at opnå. Ordet "ambition" knytter sig til et "Stærkt, ofte vedholdende ønske om at opnå noget attraktivt, men svært tilgængeligt [...]" .

Det er vigtigt at understrege, at ambitionerne beskriver en fremtidig tilstand, som vi ønsker at opnå. De siger ikke noget om vejen derhen, for den kender vi ikke endnu.

Der er flere grunde til, at vi vælger at arbejde med ambitioner, der rækker ti år ud i fremti-

den. Forandringer i verden sker så hurtigt, at det ikke længere giver mening at arbejde med detaljerede tre-femårs planer. Desuden viser tendensen blandt førende virksomheder helt klart, at de også arbejder med 2030-ambitioner eller mål. Det harmonerer desuden med Verdensmålene, der strækker sig til 2030. Derfor har det været et naturligt valgt at sætte en mere langsigtet retning på vores strategi.

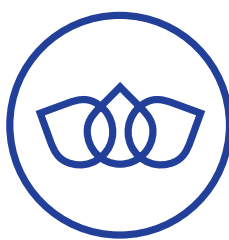
Hvad har haft indflydelse på strategien:

- Vision, mission, værdier
- Bestyrelsens input
- Verdensmål
- Omverdensanalyse
- Interessentanalyse
- Workshops med bestyrelse, ledelse og medarbejdere.

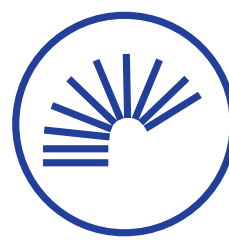
I det følgende vil vi præsentere de tre ambitioner.



Intet spild



**Fossilfri
værdikæde**



**Fleksibel
forretning**

Intet spild



I 2030 er det vores ambition, at DIN Forsyning er med til at løse verdens udfordringer indenfor stigende ressourceknaphed. Dét er vi ved at udnytte vores egne ressourcer maksimalt og ikke lade noget gå til spilde, der kan bruges eller genbruges i vores forretning.

Vi undersøger potentialet i restprodukter for at finde nye måder at genbruge og genanvende. Det sker i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og samarbejdspartnere om udvikling af nye teknologier til maksimal udnyttelse af vores ressourcer.

Vi bruger kun ressourcer, der er sunde for omgivelserne og kan indgå i gentagende kredsløb. Der findes ikke længere affald hos os selv eller vores affaldskunder, og alt genanvendes, som det er, eller indgår i andre kredsløb.

Det betyder, at:

Kvantitativt:

- Vi vil gennemføre 10 markante projekter indenfor energiudnyttelse og værdiskabelse af restprodukter for at optimere udnyttelsen af de ressourcer, som vi i dag har til rådighed.
- Vi reducerer udledning fra renseanlæg og det samlede kloaksystem med 80 % ift. 2016.
- Vi beskytter alle vores kildefelter 100 % mod forurening med forpligtende, bære-

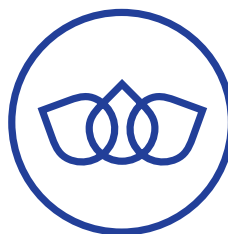
dygtige samarbejder eller partnerskaber.

- I partnerskab med ejere, kunder og leverandører arbejder vi mod, at DIN Forsyning opnår intet spild, med en forventning om:
- At vi sender 0 % affald til deponi og genanvender 100 % i 2030
- At vores varmetabsprocent er maks. 12% i 2030
- At vores vandtabsprocent er maks. til 3% i 2030.



Kvalitativt:

- Vi indgår i partnerskaber og bruger vores viden til at hjælpe os selv og vores samarbejdspartnere til maksimal udnyttelse af ressourcer. Det gør vi ved at reducere resourceforbrug og deltage i udvikling af nye teknologier.
- Vi samarbejder med uddannelsesinstitutioner om at udvikle nye løsninger til at mindske spild.



Fossilfri værdikæde

I 2030 er det vores ambition, at vi genanvender råstoffer og ikke bruger fossile materialer. Vi arbejder cirkulært og sikrer optimal udnyttelse af vedvarende energi (VE) og genanvendelse af materialer i vores egen produktion.

Vi har ikke kun fokus på egne fossilfri løsninger, men vi er også katalysator for vores samarbejdspartnere, leverandører og kunder i forhold til at hjælpe dem med løsninger, der bidrager til et mere fossilfrit samfund.



Det betyder, at

Kvantitativt:

- Vi producerer strøm fra vedvarende energikilder til minimum vores eget forbrug.
- Vores fossile kulstofforbrug i 2025 er reduceret med 50 % set i forhold til det nu-

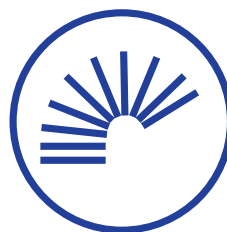
værende forbrug – uden gevinsten fra varmeproduktion.

- Nye forsyningsledninger er i 2026 produceret af minimum 40 % ikke-fossile materialer.
- Vi har gennemført minimum fem projekter, hvor eksterne producenter af vedvarende energi benytter vores anlæg eller arealer.
- I 2030 har vi gennemført fire investeringsrunder i konkrete VE-andelsprojekter for vores kunder.
- Vores samlede CO₂-udledning reduceres med 70 % i forhold til 2016.

Kvalitativt

- Vi indgår i partnerskaber og bruger vores viden til at hjælpe os selv og vores samarbejdspartnere til at blive klimaneutrale.
- Vi hjælper vores leverandører og samarbejdspartnere til at undgå brugen af fossile materialer/råstoffer. Vi stiller særlige krav til leverandører af produkter, der har særlig værdi i vores produktion, og som har en betydelig miljøpåvirkning.
- Vi foretrækker altid vedvarende energi i vores egen produktion – både i drift, og når vi udvikler.
- Vi kan overfor kunderne dokumentere vores brug af fossile materialer.

Fleksibel forretning



I 2030 er det vores ambition, at vi har en sund og effektiv forretning, der anvender løsninger bygget på fleksibel og skalérbar teknologi. Vi er klar til at imødekomme samfundets behov for en bæredygtig udvikling, og vi kan tilpasse os de løsninger, der skaber de bedste rammer for udvikling. Vi understøtter vores kunders forretning og hjælper dem til at skabe en bedre forretning.

Det betyder, at:

Kvantitativt:

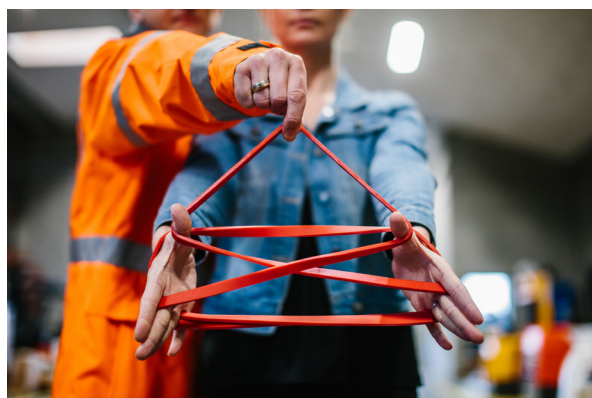
- Gennem nytænkning og innovation er vi blevet 30 % mere effektive i 2030 i forhold til 2020.
- Vi har i samarbejde med kunder, pensionskasser eller leverandører investeret i mini-

mum tre produktions-/behandlingsanlæg, som kan servicere mere end en part (OPP – projekter).

- Vi indgår i mindst tre partnerskaber med uddannelsesinstitutioner, der kan forbedre vores forretning og/eller understøtte den bæredygtige udvikling.

Kvalitativt:

- Vi har forbedret vores kunders forretning med fleksible løsninger.
- Vi har en fleksibel og innovativ organisation og kultur, der skaber og tiltrækker fremtidens medarbejdere.
- Vi har balance mellem investeringsbehov og planlagte investeringer.
- Vores løsninger skal akkumuleret give en større effekt på miljø, klima og økonomi, end kunderne vil kunne opnå enkeltvis.



Indsatsområder i 2020/2021

For at nå vores ambitioner for 2030 skal vi løbende igangsætte strategiske tiltag, der bringer os tættere på de strategiske mål. Disse tiltag defineres hvert år som en række indsatsområder af varierende omfang, nogle af kortere og nogle af længere varighed.

Til at starte strategiperioden har Lederforum udvalgt følgende indsatsområder, som vi skal arbejde fokuseret med fra starten af 2020:

Kortlægning af baselines

For at vi kan nå vores 2030-ambitioner er det helt fundamentalt, at vi foretager en kortlægning af forretningens baselines. Vi skal med andre ord vide, hvor vi er i dag, for at kunne vide, hvad vi har behov for at sætte i gang, og hvordan vi skal måle vores fremdrift.

Denne kortlægning er også forudsætningen for de fleste andre indsatsområder og skal indeholde en analyse af følgende elementer (flere vil sandsynligvis blive tilføjet):

- Fossile materialer
- CO₂
- Overløb
- Restprodukter
- Kildefelter
- Energibesparelser/renoveringsmuligheder
- Bæredygtige "nemme" tiltag, som hurtigt giver synlige resultater
- Kundedata

Hurtige gevinster

Dette indsatsområde hænger tæt sammen med kortlægningen af baselines, for når vi har overblikket over de forskellige elementer på plads, kan vi udarbejde en prioriteret plan over tiltag. Med den plan kan vi hurtigt hente de hurtige gevinster, som kortlægningen vil pege på, f.eks. de bæredygtige "nemme" tiltag. Dette indsatsområde hænger derefter tæt sammen med indsatsområdet om kommunikation.

Kommunikation

Indsatsområdet om kommunikation indeholder flere elementer. Dels vil vi gerne i endnu tættere dialog med vores kunder og samarbejdspartnere, og dels vil vi gerne løbende synliggøre resultaterne af vores arbejde med strategien for at fremme positiv viden om og omtale af DIN Forsyning.

Dialogen og samarbejdet med vores kunder og samarbejdspartnere har til formål at udvikle både vores produkter samt deres og vores forretning. I forlængelse af dette vil vi gerne stille relevante kundedata til rådighed til såvel private som erhvervskunder i det rette format, hvor data lever op til alle formelle krav.

Den internt og eksternt rettede kommunikation vil vi bruge endnu mere aktivt til at fortælle organisationen og vores omverden om de resultater, vi skaber sammen i kraft af strategi-

en, og hvordan vi dermed er med til at påvirke en bæredygtig omstilling af vores samfund positivt.

Her vil vi have et særligt fokus på at kommunikere de synlige resultater, som vi opnår med de bæredygtige ”nemme” tiltag. De er nemme for organisationen og vores omverden at forholde sig til og se effekten af.

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

I tråd med kommunikationsindsatsen vil vi også samarbejde mere aktivt med uddannelsesinstitutionerne i lokalområdet, så vi dels får markedsført DIN Forsyning som en spændende virksomhed (employer branding), der prioriterer uddannelsesområdet, og dels deltager i forskning og udviklingsprojekter, så vi får opbygget den viden, som vi har behov for i forhold til vores 2030-ambitioner. Vi vil være proaktive medspillere sammen med bl.a.:

- AAU og SDU (eks. ph.d.-samarbejder og opgavepitch til studerende)
- Rybners
- Maskinmesterskolen
- Indgå i partnerskab om opbygning af nyt universitet
- Erhvervsakademi Vest

Bæredygtige indkøb

Internt i organisationen skal vi fremadrettet

tænke bæredygtighed ind i vores daglige indkøb. Vi skal proaktivt skubbe til tankegangen hos vores leverandører ved at efterspørge et bæredygtigt alternativ.

Kravspecifikationer

Foruden de daglige indkøb skal vi også bygge vores kravspecifikationer op, så vi skubber på udviklingen hos vores leverandører i projekterne og driften – dog uden at stille os selv i en uhensigtsmæssig situation, hvor vi ikke får dækket vores behov.

Vi skal derfor definere og indarbejde bæredygtige krav i vores udbudsmateriale, der hjælper os til at opnå vores ambitioner, bl.a. om at blive fossilfri.

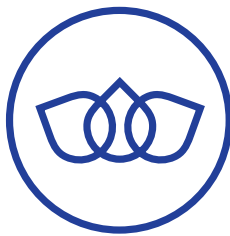
Drikkevand

Med kortlægningen af vores baselines skal vi bruge overblikket over vores eksisterende og potentielle nye kildefelter til at lave en strategi/plan for, hvordan vi skal beskytte vores kildefelter til sikring af drikkevandet for de kommende generationer.

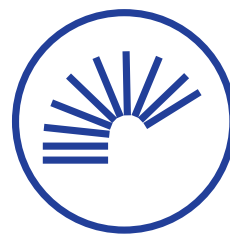
Derudover skal vi lave en strategi/plan for, hvordan vi får nogle af vores erhvervskunder til at bruge mindre mængder drikkevand i deres produktion, for at vi kan sænke behovet for nye kildefelter.



Intet spild



**Fossilfri
værdikæde**



**Fleksibel
forretning**