

# SØNDERBORG FJERNVARME **STRATEGI 2025**

August 2020

# FORORD

Med Strategi 2025 tager Sønderborg Fjernvarme et vigtigt skridt i den videre udvikling af selskabet.

Fjernvarmesektoren vil til stadighed vil blive udfordret på krav om effektivisering samt sikker forsyning – alt imens sektoren også ventes at bidrage væsentligt til den grønne omstilling, hvilket vi ønsker at bakke ambitiøst op om. Vi vil være på forkant med udviklingen, og sikre et forretningsmæssigt såvel som miljø- og samfundsmæssigt bæredygtigt selskab – til gavn for vores kunder og andelshavere såvel som samfundet som helhed.

Strategi 2025 fastsætter rammerne og beskriver hvordan.

Strategien er bygget op omkring en indledende fastlæggelse af selskabets strategiske udgangspunkt og rammebetingelser, fastlæggelse af selskabets vision, mission og overordnede strategiske prioriteter/mål samt en række strategiske indsatser, der skal sikre realiseringen af de strategiske mål. Dette er visualiseret i et strategihus for selskabet.

Vi ser frem til – i samarbejde med medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere og lokalsamfundet – at realisere strategien over de kommende år.

Senest gennemgået den 29. september 2021

Bestyrelsen

# 1. STRATEGISKE UDGANGSPUNKT OG RAMMEBETINGELSER

## 1.1 Strategisk udgangspunkt

### Selskabets stærke sider

Sønderborg Fjernvarme har en sund økonomi, som bl.a. muliggør finansiering af udvidelser. Varmeprisen er lav og stabil, hvilket sikrer forbrugerne en attraktiv varmforsyning.

Dette understøttes af selskabets størrelse, som bidrager til at sikre en vis robusthed og fornuftige driftsomkostninger. Selskabet nyder derudover godt af en professionel og dygtig organisation, herunder en aktiv og velfungerende bestyrelse.

Produktionen er forholdsvis differentieret ift. energikilder, og selskabet har over årene sikret en væsentlig CO<sub>2</sub>-fortrængning i produktionen.

Selskabet har et godt navn blandt forbrugerne og i fjernvarmebranchen og har gode relationer til Sønderborg Kommune, SONFOR og andre samarbejdspartnere.

### Selskabets udfordringer

Forsyningsområdet er geografisk opdelt i 4 hovedområder, og forsyningsnettet er ikke koblet sammen. Selskabets råder derudover over mange produktionsanlæg, hvor der har været en tendens til at fastholde de gamle, i takt med at nye er anskaffet.

Mens organisationen generelt er stærk, er der nogle kompetencegab udvalgte steder, og der ligger en risiko for yderligere kompetencegab i takt med at teknologi, regulering, kundeønsker mm. udvikler sig. Det vurderes derudover, at kommunikationen til kunder og omverdenen med fordel løbende kan forbedres.

## 1.2 Selskabets rammebetingelser

Fjernvarmesektoren vil til stadighed blive udfordret på krav om sikker forsyning samt effektiviseringskrav og ændrede økonomiske rammevilkår – sidstnævnte ofte med væsentlig betydning for specifikke energikilder såvel som for selskabet som helhed.

Samtidig er der i samfundet – og ikke mindst i energisektoren – sat ambitiøse mål for reduktion af drivhusgasser, bl.a. via Klimaaftale for energi og industri 2020.

Sønderborg Kommune er blandt frontløberne, og med ProjectZero har kommunen tidligt vedtaget en vision om – gennem omstilling af energisystemet – at reducere områdets CO<sub>2</sub>-udledning til nul i 2029 og samtidig skabe nye kompetencer og grønne jobs.

Igennem 2021 har ProjectZero arbejdet på en ny masterplan for at nå målet i 2029. Planen offentliggøres ultimo 2021, og Sønderborg Varme har påtaget sig en ledende rolle i arbejdet med at nå målet om CO<sub>2</sub> neutral fjernvarme i 2029.

På både nationalt og kommunalt niveau forventes fjernvarmesektoren således at bidrage væsentligt til den grønne omstilling.

Som et forbrugerejet forsyningselskab er der samtidig forventninger om at løfte en bredere samfundsmæssig funktion end kerneopgaven, og således er selskabets bidrag til at sikre en bæredygtig udvikling i samfundet centralt for både andelshavere/kunder og for det omkringliggende samfund, ligesom det ligger forankret som en vigtig del af selskabets identitet.

Vi forventer, at de mange krav og forventninger til sektoren og selskabet vil stille øgede krav til ledelse og organisation – herunder sikring af relevante kompetencer og viden i organisationen.

## 2. VISION, MISSION OG STRATEGISKE PRIORITETER/MÅL

### 2.1 Vision og mission

#### Selskabets vision

Fremtidssikret varmeforsyning.

#### Selskabets mission

Vi leverer stabil, miljøvenlig fjernvarme til konkurrencedygtige priser.

### 2.2 Strategiske prioriteter/mål

#### Et stærkt bidrag til den grønne omstilling

Vi ønsker at bidrage stærkt til den grønne omstilling. Det skal først og fremmest opnås via en omlægning til miljøvenlig varme i produktionen samt et fokus på at reducere energiforbruget, herunder fortsat at nedbringe varmetabet i ledningsnettet. Tilgang, mål, og hastighed for omstillingen skal besluttes på baggrund af en analyse af mulige scenarier for omstillingen. Analysen afsluttes i 2021.

#### Socialt og økonomisk bæredygtig udvikling

Selskabet skal handle og bidrage til en økonomisk såvel som socialt ansvarlig og bæredygtig udvikling – ift. forbrugere, medarbejdere, samarbejdspartnere og lokalsamfund.

#### Stabil og sikker forsyning

Kerneopgaven for selskabet er at levere stabil og sikker varmeforsyning – når og i det omfang, kunderne har brug for det. Det forudsætter et velvedligeholdt distributionsnet og en produktion, der kan imødekomme kundernes varierende behov.

#### Stabile og attraktive priser

Vi ønsker at tilbyde et attraktivt produkt til en attraktiv pris. Deri ligger et ønske om fornuftige priser, men ikke nødvendigvis de laveste i sektoren; vi kigger på det samlede tilbud, vi kan give vores kunder, og prisen skal afvejes mod sikker og stabil drift, god kundeservice og grøn fjernvarme, ligesom stabile priser vægtes højt. Fjernvarmen skal være det naturlige valg for kunden.

#### En attraktiv samarbejdspartner i lokalområdet

Sønderborg Fjernvarme skal være en attraktiv samarbejdspartner i lokalområdet, hvor vi vil indgå i værdiskabende samarbejder med kommunen, ift. realiseringen af Project Zero, med SONFOR, med andre fjernvarmeselskaber og med lokale virksomheder.

# 3. STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

Bestyrelsen har for perioden fastlagt følgende strategiske indsatsområder:

1. **Ambitiøs indsats ift. grøn omstilling**
2. **Udbygning af forsyningsområde og kundegrundlag**
3. **Etablering af formaliserede samarbejder**
4. **Fremtidssikret og stabil varmepris**
5. **Videre udvikling og styrkelse af organisationen.**

## 3.1 Ambitiøs indsats ift. grøn omstilling

For at understøtte selskabets ambitioner ift. bæredygtighed frem mod 2030, skal produktionen omstilles. Det indebærer bl.a. en beslutning omkring investering i affaldsforbrænding, som i 2020 udgør ca. 40 pct. af energimængden, mens nye, grønne energikilder skal indføres. Der skal sikres en hensigtsmæssig balance mellem 1) stordriftsfordele og ekspertise, som kan opnås ved få energikilder, 2) økonomisk robusthed og mindskning af udsving i omkostninger, som kan opnås ved anvendelsen af flere energikilder, samt 3) fleksibilitet ift. eventuelle ændringer i fremtidige rammevilkår (regulering, energipriser mm.).

Egen produktion er ikke nødvendigvis et mål i sig selv. Det centrale er, at selskabet til enhver tid kan tilvejebringe den varme, der efterspørges – baseret på miljøvenlige energikilder og til en attraktiv pris.

Flere af de nye teknologier som oeverskudsvarme, PtX, CCS o.a. medfører en række udfordringer ift. udsving og tilgængelighed på det efterspurte tidspunkt. Sammenkobling af net og produktionsanlæg kan imødegå en del af disse udfordringer, mens det også vil være nødvendigt at opdyrke muligheden for lagring af energi (bufferkapacitet).

### Tiltag

- Analyse af og langsigtet plan for omlægning af produktionen, herunder nødvendige investeringer og omkostninger til drift, vedligehold og afskrivninger
- Afklaring af geotermi som centralt indsatsområde
- Fokus på yderligere reduktion af varmetabet i ledningsnettet og stilstandsvarme i varmecentralerne
- Understøtte målsætningerne i ProjectZero aktivt inden for de områder, der er relevante for Sønderborg Fjernvarme.

# 3. STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

## 3.2 Udbygning af forsyningsområde og kundegrundlag

Med knap 13.000 forbrugere hører Sønderborg Fjernvarme til blandt de større forbrugerejede fjernvarmeselskaber. Ikke desto mindre er der væsentlige muligheder for at realisere stordriftsfordele ved at øge selskabets størrelse, ligesom selskabets sårbarhed og risici kan mindskes herved.

Qua sammenlægningen med Gråsten og Augustenborg samt organisk vækst, er selskabet vokset og styrket over de seneste år, men selskabet skal styrkes yderligere via både organisk vækst, sammenlægning og samarbejder.

### Tiltag

- Proaktivt undersøge og forfølge muligheden for yderligere sammenlægninger inden for Sønderborg Kommune, hvor det vil være givende for begge parter. Såfremt decideret sammenlægning ikke er relevant, vurderes muligheden for at indgå aftaler om samarbejde
- Skabe overblik over og proaktivt indgå i dialog med kommunen og andre relevante parter omkring tilslutning af nye udstykninger
- Undersøge muligheden for at tilslutte eksisterende boligområder, der ikke allerede er tilsluttet fjernvarme
- Stillingtagen til og plan for mulig indsats ift. landområder, hvor kollektiv forsyning med fjernvarme ikke er oplagt (de såkaldte "Område IV"-områder)
- Fortætning i eksisterende områder via markedsføring og opsøgende salg.

## 3.3 Etablering af formaliserede samarbejder

For at realisere selskabets visioner og ambitioner, vil selskabet søge at etablere i en række centrale samarbejder. Det skal øge selskabets handlemuligheder, bidrage til innovation og udvikling og sikre et større aftryk på samfundet, end selskabet er i stand til på egen hånd.

Det gælder samarbejder på det lokale plan, hvor fokus er på at bidrage til realiseringen af den lokale værdiskabelse og mål. Derudover samarbejder der skal bidrage til udvikling, innovation, effektivisering og vidensopbygning i Sønderborg Fjernvarme, samt påvirkning af selskabets rammebetingelser.

### Tiltag

- Forfølge administrative og tekniske samarbejder med forsyningselskaber inden for kommunegrænsen
- Etablere formaliserede samarbejder med en række (større) fjernvarmeselskaber uden for Sønderborg Kommune med henblik på vidensdeling, procesoptimering og samarbejde om udvalgte opgaver
- Indgå i samarbejde med Sønderborg Kommune om udvikling af rammevilkår som Strategisk Energiplan og varmeplan
- Deltage i samarbejder med Dansk Fjernvarme og dets medlemmer om udviklingen af sektorens rammebetingelser såvel som andre tiltag til gavn for sektoren og Sønderborg Fjernvarme.

# 3. STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

## 3.4 Fremtidssikret og stabil varmepris

Varmeprisen skal holdes på et stabilt og attraktivt niveau, og en eventuel udvikling heri skal ske jævnt, så forbrugerne opnår ro og forudsigelighed ift. deres økonomi. Stabiliteten skal bl.a. opnås via omlægningen af produktionen (jf. indsatsområdet ”Grøn omstilling”), hvor fokus bl.a. ligger på anvendelse af forskellige energikilder og dermed større diversitet, men også ift. ledningsnettet skal der sikres en langsigtet vedligeholdelsesplan med stabile omkostninger til følge.

Foruden stordriftsfordele opnået via vækst, skal optimering af processer, arbejdsgange og organisering sikre effektiviseringsgevinster, der kan bidrage til at holde varmeprisen nede.

### Tiltag

- Udarbejde katalog for effektiviseringstiltag på baggrund af den nuværende forretning
- Udarbejdelse af langsigtet vedligeholdelsesplan for ledningsnettet
- Udarbejdelse af langsigtet investeringsplan, bl.a. baseret på udviklingsplaner for produktionen og ledningsnettet.

## 3.5 Videre udvikling og styrkelse af organisationen

Sønderborg Fjernvarme skal være en attraktiv virksomhed at arbejde hos – dels for medarbejdernes skyld, dels ift. selskabets mulighed for at fastholde og tiltrække medarbejdere med de rette kompetencer. Det fordrer bl.a. en god kultur og et godt sammenhold blandt medarbejderne – ikke mindst i lyset af sammenlægningen med Gråsten og Augustenborg, og ønsker om yderligere fremtidige sammenlægninger.

Det skal derudover sikres, at organisationen er robust og løbende tilpasses de givne behov ift. arbejdskraft og kompetencer – bl.a. via kritisk masse, specialisering, fleksibel organisering, kompetenceløft og -overlap samt vidensdeling og -forankring i organisationen. Der ligger en særlig opgave heri med tanke på det generationsskifte, selskabet står over for i medarbejderstaben.

### Tiltag

- Selskabet samles overvejende på én adresse (administrationen samt væsentlige dele af produktionen)
- Der udarbejdes en flerårig organisationsudviklingsplan, der bl.a. tager højde for det forestående generationsskifte i medarbejderstaben
- Der sættes yderligere fokus på medarbejdertrivsel, samarbejde og selskabskultur
- Der sættes yderligere fokus på kompetenceudvikling – på såvel individuelt plan som organisatorisk/funktionsplan.

# STRATEGIHUS

