

Et casestudie af en implementeringsproces i Odsherred Kommune

- *Et Rørvigtigt bud*

***TekSam K2 – Miljøplanlægning
ved Roskilde Universitet forår 2017***

Udarbejdet af:
Alma Wanstrup 51986, Katja Schjeldrup Klepsch 52213
Lucas Larsen 52085 & Bjarke Kyhn 59270

Vejleder: Tyge Kjær

Antal anslag: 137.946
Antal normalsider: 58

Bjarke Gudmann Kyhn 59270, har været et fuldgældigt medlem af gruppen, men på grund af formalia er det ikke muligt for Bjarke at gå til eksamen d. 20.06.2017. I stedet skal Bjarke aflevere indeværende semesterprojekt samt gå til eksamen i januar 2018.

Bjarke har i fællesskab med gruppen udarbejdet alle afsnit, men er ansvarlig for afsnit (10) og afsnit (11)

Abstract

The following thesis explores how Odsherred Municipality can secure the implementation of a cooperative heat distribution to the town of Rørvig.

The thesis statement is as follows:

How can Odsherred Municipality secure an implementation of cooperative heat distribution in Rørvig?

This has been explored through an analysis of the municipal organisation, to see if this is beneficial to the process. Also the resources for the project both inside and outside of the organisation have been analysed. Here a stakeholder analysis was also done to see which key stakeholders there can or must be included in the process, to secure a good foundation in an implementation process.

From the following analysis it can be concluded that the functional matrix structure in Odsherred Municipality can affect the way that the different centres in the organisation is working together and they believe that this calls for a better connection between them.

In the process of securing resources to the implementation project, the municipality has two frontrunners that have experience from a previous project, which can secure a better foundation for the implementation of the present project. Here it is important to locate the local capacity in the community that can format into a group, to help entrench the project to the local community. Here trust to both the organisation and the group is crucial.

The implementation process has a long time frame and that can be difficult to comprehend and work with. Here little intermediate goals should be part of the process, to visualise progress for the stakeholders and politicians. Also the time frame can be a barrier because the business case becomes worse if people choose individual heating options in the process, because it will affect a potential critical mass for the cooperative heat distribution.

Resumé

Følgende projektrapport har taget udgangspunkt i Odsherred Kommunes arbejde i forhold til omstillingen af varmforsyningen i Rørvig. Herunder med udgangspunkt i problemformuleringen; *Hvordan kan Odsherred Kommune sikre en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig?*

Ovenstående er blevet undersøgt ved at se på Odsherred Kommunes organisering, hvilke ressourcer der skal sikres både internt og eksternt, hvilke stakeholdere der kan identificeres og hvad deres roller er. Endeligt er det blevet diskuteret, hvilken indflydelse tidshorisonten har for omstillingsprojektet.

Af følgende kan det konkluderes at Odsherred Kommune bestræber sig på at være organiseret efter en driftmatrixstruktur. Dette betyder, at organisationen i højere grad er i stand til at arbejde på tværs af de forskellige centre. I den sammenhæng fremhæver Odsherred Kommune, at de aktivt forsøger at indtænke forskellige kompetencer og fagområder i forbindelse med tværgående projekter i kommunen. Frontlinjemedarbejderne har erfaringer fra tidligere omstillingsprojekter i kommunen. Dette i forhold til omstillingen af varmforsyningen i Egebjerg. Denne erfaring har bidraget til nogle kompetencer, der kan fordre en mere effektiv implementering af omstillingsprojekt i Rørvig. Her er det ydermere vigtigt at der kan nedsættes en varmegruppe med repræsentanter fra Rørvigs lokalområde. Varmegruppen skal ideelt set have forskellige kompetencer, som kan resultere i en tillid til gruppen samt sikre en forankring i lokalsamfundet. Odsherred Kommune ønsker at indtage en faciliterende rolle, hvorfor det er varmegruppen der får en central rolle i omstillingsprojektet i Rørvig.

Derudover er der i forbindelse med indeværende projektrapport blevet udarbejdet en stakeholderanalyse, der kan bidrage til en identifikation af relevante aktører samt deres roller i forbindelse med omstillingsprojektet. Implementeringsprojekter er tidskrævende og har en lang tidshorisont. Derfor er det vigtigt at have delmål undervejs i processen. Herigennem visualiseres delmål. Dette gavner både aktører og politikere. Derudover tydeliggøres vigtigheden af, at kommunerne har de rette beføjelser til virkeliggørelsen af nationale målsætninger. Dermed understreges behovet for en klar opgavefordeling mellem staten og kommunen.

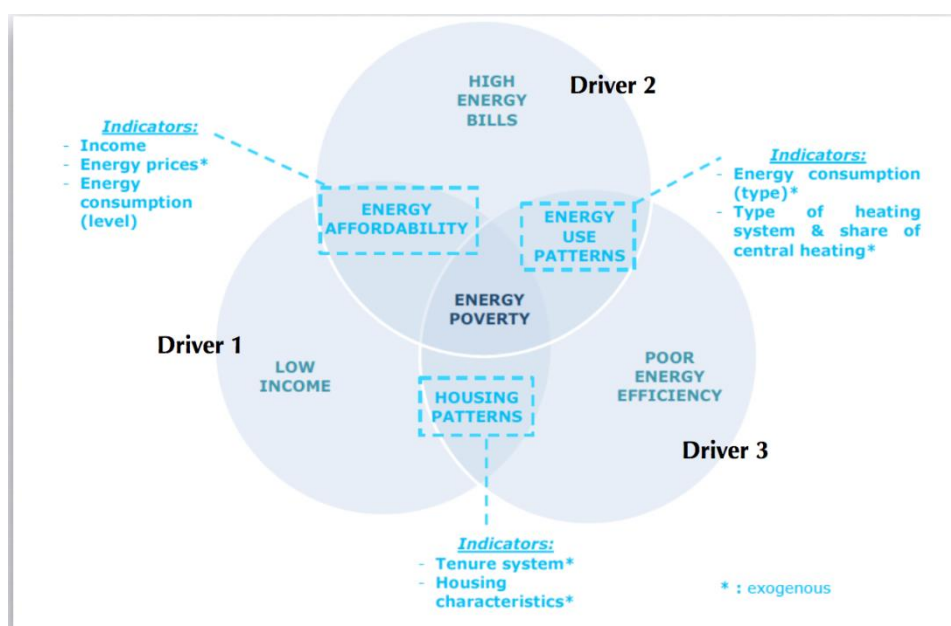
Indholdsfortegnelse

1. PROBLEMFELT	3
1.1 PROBLEMFORMULERING	6
1.1.1 Arbejdsspørgsmål.....	6
2. PROJEKTRAPPORTENS OVERSIGT	6
3. CASEBESKRIVELSE	7
3.1 OMSTILLINGEN AF OLIEFYR I RØRVIG.....	7
3.2 STATUS I RØRVIG-PROJEKTET	9
4. BEFØJELSER OG OPGAVEFORDELING	11
5. METODE	14
5.1 CASESTUDIET SOM UNDERSØGELSESDSIGN	14
5.2 OVERVEJELSER OVER EMPIRI OG INDSAMLINGSMETODER	15
5.2.1 Empiriske overvejelser	15
5.2.2 Empiri overfor teoretiske overvejelser	17
5.3 AFGRÆNSNING OG FRAVALG	18
5.4 INTERVIEW SOM METODE	18
5.4.1 Metode vedrørende interview med Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen.....	19
5.4.2 Metode vedrørende interview med Karina Sehested	20
6. FORSTÅELESERAMME	21
6.1 FASERNE I IMPLEMENTERINGSPROCESSEN.....	21
6.1.1 De tre faser.....	21
6.1.2 De tre faser i forhold til Rørvig	24
6.2 ORGANISERING	24
6.2.1 Formelle og uformelle strukturer	25
6.2.2 Organisationsmodeller: Linjeorganisering og matrixstruktur	26
6.2.3 Den administrative og politiske organisation.....	27
6.3 FRONTLINJEMEDARBEJDEREN	29
6.4 OVERVEJELSER I FORHOLD TIL AKTØRINDDRAGELSE	29
6.4.1 Stakeholderanalyse som værktøj.....	30
6.4.2 Opbygning af analysen.....	30
6.5 KAPACITETSOPBYGNING	31
7. ANALYSE	32
8. ODSHERRED KOMMUNES ORGANISERING	33
8.1 SAMARBEJDE I KOMMUNEN	35
8.2 DELKONKLUSION	38
9. RESSOURCER INTERNT OG EKSTERNT.....	39
9.1 INTERNE RESSOURCER I ODSHERRED KOMMUNE	39
9.2 DELKONKLUSION	44

10. STAKEHOLDERANALYSE	44
10.1 IDENTIFICERING OG KORTLÆGNING AF AKTØRER	45
10.2 PARTNERE I PROJEKTET.....	45
10.3 BORGERE OG STORFORBRUGERE I RØRVIG	46
10.4 ERHVERVSINTERESSER.....	48
10.5 KORTLÆGNINGEN	50
10.6 HYPOTESER OM AKTØRERNE	51
10.7 DELKONKLUSION	52
11. TID OG PROJEKTUDVIKLING.....	53
11.1 DELKONKLUSION	56
12. KONKLUSION	57
13. PERSPEKTIVERING	59
13.1 MULIGHEDERNE FOR ET TVÆRKOMMUNALT UDVIKLINGSSELSKAB.....	59
14. LITTERATURLISTE.....	61
14.1 BØGER OG UDDRAG:	61
14.2 RAPPORTER:.....	61
14.3 INTERNETKILDER:.....	62

1. Problemfelt

For millioner af mennesker verden over, er der enten ikke adgang og/eller råd til energi. Bare i Europa anslås det at omkring 50 millioner mennesker ikke har adgang til pålidelige energiformer, til en overkommelig pris (Europaparlamentet, 2016). Dette gælder både i forhold til adgangen til varmt vand, opvarmning, belysning, varme samt elektricitet. Denne form for mangel på energi betegnes som energifattigdom og er et problem, der ikke kun eksisterer i verdens udviklingslande, men som også, i høj grad, er en udfordring i de industrialiserede lande. Der kan argumenteres for at være tre drivere, der har betydning for energifattigdommens omfang: 1) lav indkomst, 2) høje energiregninger og 3) dårlig energieffektivitet (Kjær, 2017).



Figur 1, Fra kursusgang 10, forvaltning og implementering, Kjær 2017

Følgende figur illustrerer de tre drivere, der alle fører til energifattigdom i et område eller for en enkelt person. Problemerne i forhold til energifattigdom er varierende i forskellige lande, og der er stor forskel på, hvilken eller hvilke drivere, der er afgørende. Derfor er der også forskel på, hvilke tiltag, der skal til i de enkelte lande for at komme problemet til livs.

Selvom Danmark ikke har problemer i forhold til adgangen til energi til opvarmning, køling, elektricitet eller varmt vand, sammenlignet med andre steder i verden, kan der stadig tales om en skævvridning i forhold til de tre drivere, hvis man ser på Danmarks forskellige landsdele. Det er, som det også er illustreret i figuren, ikke kun adgang til energikilder, der har betydning for om energifattigdom er et problem. De høje energiregninger i Danmark (Eurostat, 2015) sammensat

med et lavindkomstområde og bygningers dårlige isoleringsgrad, kan i ligeså høj grad føre til energifattigdom for den enkelte.

I forhold til ovenstående problemstilling er det især yderområderne i Danmark, der er udsat. Her er andelen af borgere med lavere indkomster større (Danmarks Statistik, 2015) og i mange tilfælde er husene i områderne også af ældre dato, samt udstyret med oliefyr til opvarmning af boligen (Finans.dk, 2017). I kraft af disse borgeres begrænsede økonomiske råderum, er det ikke energiforbedringer i husstanden, der prioriteres højest. Derfor vil deres varmebehov fortsat være højt og dermed også deres varmeregning. Udover den højere varmeregning er deres forsyningskilde også baseret på olie, som er en fossil- og begrænset ressource. Derudover er det en ressource som vi i Danmark har et mål om at udfase til brug i varmeforsyningen (Regeringen, 2016). Mange yderområder er ikke udlagt til hverken fjernvarme eller naturgas og der findes derfor ikke kollektive alternativer til borgerne i disse områder. Den høje varmeregning i områderne gør det mindre attraktivt for folk at flytte dertil. Den lave tilflytning og den potentielt højere fraflytning har indflydelse på den i forvejen begrænsede vækst i de yderliggende kommuner i landet. Derfor bliver det også i Danmark centralt at se på, hvilke muligheder, der er i forhold til, at forhindre denne skævvridning og skabe et grundlag for, at alle har lige muligheder for billig og vedvarende energi til opvarmning af deres bolig.

I samarbejde med Region Sjælland, under projektet Bioenergi Sjælland, har Roskilde Universitet i 2014 udarbejdet en oversigt over 128 olielandsbyer [landsbyer hvor den primære opvarmningsform er individuelle oliefyr] i Region Sjælland (Hansen & Kristensen et al., 2014). Rapporten ser på mulighederne for omstillingen af olielandsbyerne, der er afgrænset i forhold til deres størrelse og et estimat om, hvorvidt de vil kunne forsynes med en kollektiv fjernvarmeforsyning baseret på halm, flis eller anden biomasse (Hansen & Kristensen et al., 2014: 2).

Efter kortlægningen i 2014 blev der arbejdet videre med projektet STEPS, der skulle hjælpe med at styrke kommunernes arbejde med - og udarbejdelse af - strategiske energiplaner (KL, u.å.). Disse planer skal ses som et langsigtet strategisk planlægningsværktøj, der danner grundlag for kommunes prioritering af arbejdet i henhold til en mere effektiv udnyttelse af energiresourcerne i kommunen.

Det er her centralt, at der sker en bevægelse fra projekt, i henhold til kortlægningen af olielandsbyer, til plan, i form af de strategiske energiplaner. Derefter vil der, optimalt set, skulle ske en bevægelse frem mod konkrete projekter, ud fra de strategiske energiplaner og de målsætninger, der måtte være heri.

Efter STEPS-projektet, og med udgangspunkt i de kommuner, der havde udarbejdet strategiske energiplaner og ønskede et videre samarbejde, har der været yderligere to projekter, henholdsvis implementering I og implementering II. Disse med Gate 21 som projektleder og med, blandt andet, Roskilde Universitet som projektpartner. Disse har fokus på bioenergianlæg og nærvarme og skal understøtte processen i forhold til kommunernes arbejde med relevante aktører i forbindelse med konkrete projekter. Der er i alt otte projekter, der er en del af implementering II-projektet. Herunder fire projekter omkring nærvarme og fire omkring biogasanlæg (Gate 21, u.å.). Fra kortlægningen af de 128 olielandsbyer i 2014 til implementering II er der gået 2 år og arbejdet er fortsat i gang, både i form af projektet implementering II, men også et nyere projekt finansieret af Region Sjælland. Ligeledes med Gate 21 som projektleder og Roskilde Universitet som projektpartner, kaldet "Grøn Kollektiv Varme" [GKV]. Dette projekt skal understøtte kommuners arbejde med omstillingen til vedvarende energi i varmesektoren og dermed også arbejdet i henhold til at nå målene i deres strategiske energiplan. Der er i alt seks cases, som er en del af samarbejdet og målet er at minimum tre af de seks cases skal realiseres (Gate 21, u.å.).

Processen fra "projekt-til-plan-til-konkret projekt" kan heraf siges at være en lang proces, hvor feltet af deltagere gradvist er mindsket undervejs i henhold til udgangspunktet i Bioenergi Sjælland-projektet. Til trods for gode intentioner og resultater i forhold til Roskilde Universitets arbejde med at kortlægge olielandsbyerne, samt estimatet over deres potentialer for en omstilling af varmforsyningen, er planerne i mange tilfælde ikke blevet til konkrete projekter.

I indeværende projekt har problemstillingen i forhold til implementeringsprocessen af kollektive varmeprojekter vakt interesse. Derfor kunne det være interessant, med udgangspunkt i den konkrete case i Rørvig, der indgår i projektsamarbejdet GKV, at undersøge hvad der skal til for, at fordre at denne case bliver realiseret.

I forrige semesterprojekt [En Rørvigtig omstilling] blev de tekniske og økonomiske muligheder i henhold til en etablering af en kollektiv varmforsyning undersøgt. I forlængelse af dette opstod interessen for, at undersøge selve implementeringsprocessen i henhold til omstillingen af Rørvigs varmforsyning fra en individuel oliebaseret forsyning til en kollektiv varmforsyning.

Ovenstående problemfelt fører derfor til følgende problemformulering og arbejdsspørgsmål:

1.1 Problemformulering

Hvordan kan Odsherred Kommune, som aktør, sikre en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig?

1.1.1 Arbejdsspørgsmål

For at kunne besvare problemformuleringen, fremsættes følgende relevante arbejdsspørgsmål:

1. Hvordan er Odsherred Kommune organiseret, og hvorvidt fordrer denne en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig?
2. Hvordan sikres de rette ressourcer og kompetencer internt og eksternt i Odsherred Kommune, i forbindelse med udviklingsfaserne i omstillingsprojektet i Rørvig?
3. Hvilke aktører kan identificeres og hvordan kan de indtænkes i det videre arbejde med omstillingsprocessen i Rørvig?
4. Hvorvidt har tidsperspektivet en betydning for omstillingen af varmforsyningen i Rørvig?

2. Projektrapportens oversigt

Følgende afsnit giver en kort gennemgang af, hvordan den resterende del af projektrapporten er struktureret og hvad de forskellige afsnit indeholder.

Det følgende afsnit er en casebeskrivelse af omstillingsprojektet i Rørvig, som opsummerer de vigtigste punkter fra det foregående arbejde og gør status over hvor det er i dag. Dernæst opridses opgavefordeling og beføjelser til kommunerne i henhold til omstilling af energiområdet. Metodeafsnittet vil herefter forklare valget af casestudie som undersøgelsesdesign, overvejelser omkring empiri overfor teori samt valg af metode. Forståelsesrammen tydeliggør centrale koncepter og teorier, som danner basis for projektrapportens undersøgelse, som bruges i de efterfølgende fire analyser og besvarer de respektive arbejdsspørgsmål. Konklusionen besvarer ovennævnte problemformulering. Slutteligt sætter perspektiveringen undersøgelsens fund i en større samfundsmæssig sammenhæng.

3. Casebeskrivelse

3.1 Omstillingen af oliefyr i Rørvig

Dette afsnit vil indeholde en kort casebeskrivelse af byen Rørvig ud fra et omstillingsperspektiv, samt en redegørelse af resultaterne fra det tidligere semesterprojekt “En Rørvigtig omstilling”.

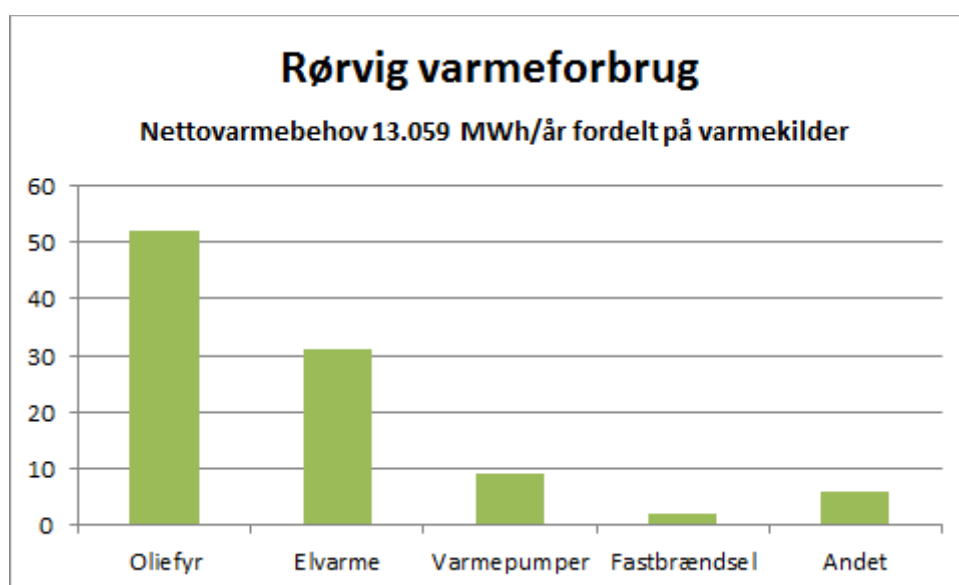
Odsherred Kommune agerer på de seneste års nationale- og internationale politiske planer, visioner og traktater, hvilket blandt andet kommer til udtryk i kommunens nuværende Strategiske Energiplan, der blev underskrevet af Borgmester Thomas Adelskov, på vegne af Byrådet, i 2015. Et af de centrale punkter i planen er, at kommunen vil arbejde for, at varmesektoren skal være baseret på 100 % vedvarende energikilder inden 2035. I forlængelse heraf ønsker Odsherred Kommune, at alle individuelle oliefyr skal udfases inden 2030 (Odsherred Kommune, 2015: 8). Andelen af oliefyr i Odsherred Kommune udgør omkring 25 % af det samlede varmeforbrug (ibid.).



Figur 2, Fremhævnning af Rørvig, Strategisk energiplan 2015

Rørvig er et attraktiv ferie- og sommerhusområde. Byen er på knap 800 bygninger, hvor 52 % af varmebehovet bliver dækket af oliefyr og resten hovedsageligt kommer fra elvarme, varmepumper samt brændeovne (Gaarsmand & Kjær, 2017: 1). Odsherred Kommune har omkring 40 % borgere,

der er teknisk insolvente (Jespersen, Kyhn et al, 2016: 15). Dette betyder, at de har en højere gæld end deres pågældende hus værdi, hvilket skaber nogle økonomiske udfordringer i forhold til investering i nye varmekilder. Det vurderes af Odsherred Kommune, at Rørvig er en af de rigere byer i kommunen, hvorfor andelen af teknisk insolvente, antages for ikke at være lige så stor. Dette samt den høje koncentration af oliefyr er blandt andet bevæggrundene for, at Odsherred Kommune har valgt at have fokus på Rørvig med henblik på udfasningen af de fossile brændsler i kommunens varmeforsyning (Odsherred Kommune, 2015: 21; Bilag 1, 2017: 9).



Figur 3, Udarbejdet på baggrund af Gaarsmand & Kjær 2017

Denne projektrapport tager afsæt i resultaterne fra det tidligere semesterprojekt “En Rørvigtig omstilling”. Hovedkonklusionerne viste at en omstilling fra individuelle oliefyr til en kollektiv varmeforsyning, der enten er baseret på halm eller træpiller, vil være anbefalingsværdige i Rørvig (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 70-71). Grunden til at tidligere studier anbefaler en omstilling er, at det vil blive et billigere energisystem for borgerne. Det vil være et system, hvor der investeres meget i systemets infrastruktur, men selve brændsels- og driftsdelen er langt billigere end borgernes nuværende oliefyr. Ydermere vil det kollektive varmesystem være fleksibelt og robust overfor det politiske landskab, nye teknologier samt ændringer i prisen på brændsler (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 72-73). Dette skyldes at energisystemet er åbent for, at tilkoble nye teknologier til selve fjernvarmenettet. Af teknologier med tilkoblingsmulighed kan nævnes solfangere, store varmepumper og lagringsteknologier. Derudover er en omstilling til en kollektiv varmeforsyning en god løsning ud fra et kommunalt og nationalt perspektiv, da systemet vil kunne tilkobles CO₂-neutral teknologi, samt at det langt bedre end individuelle løsninger, kan indgå i et energisystem

med meget fluktuerende energi, som må forudsættes at der kommer i fremtidens energisystem (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 66).

Udover den tekniske vurdering blev der også i analysen set på, hvilke samfundsmæssige udfordringer, der er ved omstillingen af Rørvigs nuværende varmforsyning. Her fremhæves udfordringer ved, at de enkelte borgere skal blive enige om, at skifte deres egen varmekilde ud med en kollektiv forsyning. I forhold til disse former for udfordringer konkluderede projektet, at det er vigtigt at få skabt en bred forankring i lokalsamfundet. Derudover vil det også være fordelagtigt at dele projektet op i flere etaper, hvor der startes med storforbrugerne og de mest positivt stemte og derefter give de resterende mulighed for at koble sig på, når de ser at anlægget fungerer (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 59). Til sidst blev der undersøgt forskellige forretningsmodeller, der havde til formål at gøre det attraktivt for borgere med el-opvarmede huse også at tilkoble sig fjernvarmesystemet. Endelig fremhæves den økonomiske del, som værende væsentlig inden en reel etablering, da denne del har en stor betydning for brugeres villighed overfor projektet. I den sammenhæng bør finansieringsmodellen for det endelige projekt vælges i tæt samarbejde med de berørte aktører (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 61-62).

3.2 Status i Rørvig-projektet

I det efterfølgende arbejde, er der undersøgt fire forskellige muligheder for en kollektiv varmforsyning i Rørvig [“Etablering af kollektiv varme i Rørvig”]. De forskellige muligheder [projekter] er med afsæt i 220-235 boliger og bygninger, hvor det vil være muligt, at forsyne med fjernvarme. Projekt 1 og 2 tager afsæt i bynære varmforsyninger med og uden forsyning til friskole eller anden storforbruger, mens udgangspunktet for projekt 3 og 4 er forsyninger udenfor Rørvig by [hhv. Nakke og Nykøbing Sjælland] (Gaarsmand & Kjær, 2017: 2-3).

	Projekt 1 Bynært fjernvarme	Projekt 2 Varmecentral Syd	Projekt 3 Varmecentral Nakke	Projekt 4 Nykøbing Sj.
Antal boliger	220	224	235	220
Energiforbrug brutto	5.429 MWh	5.951 MWh	6.461 MWh	6.196 MWh
Anlægssum i alt	42,0 mio. kr.	46,5 mio. kr.	54,8 mio. kr.	64,6 mio. kr.
Ledningsnet	18,4 mio. kr.	20,8 mio. kr.	26,3 mio. kr.	35,0 mio. kr.
Pris/kWh	1,03 kr.	1,05 kr.	1,12 kr.	1,38 kr.
pris/kWh 70 %	1,06 kr.	1,08 kr.	1,31 kr.	1,71 kr.

Figur 4, Udarbejdet på baggrund af Gaarsmand & Kjær 2017

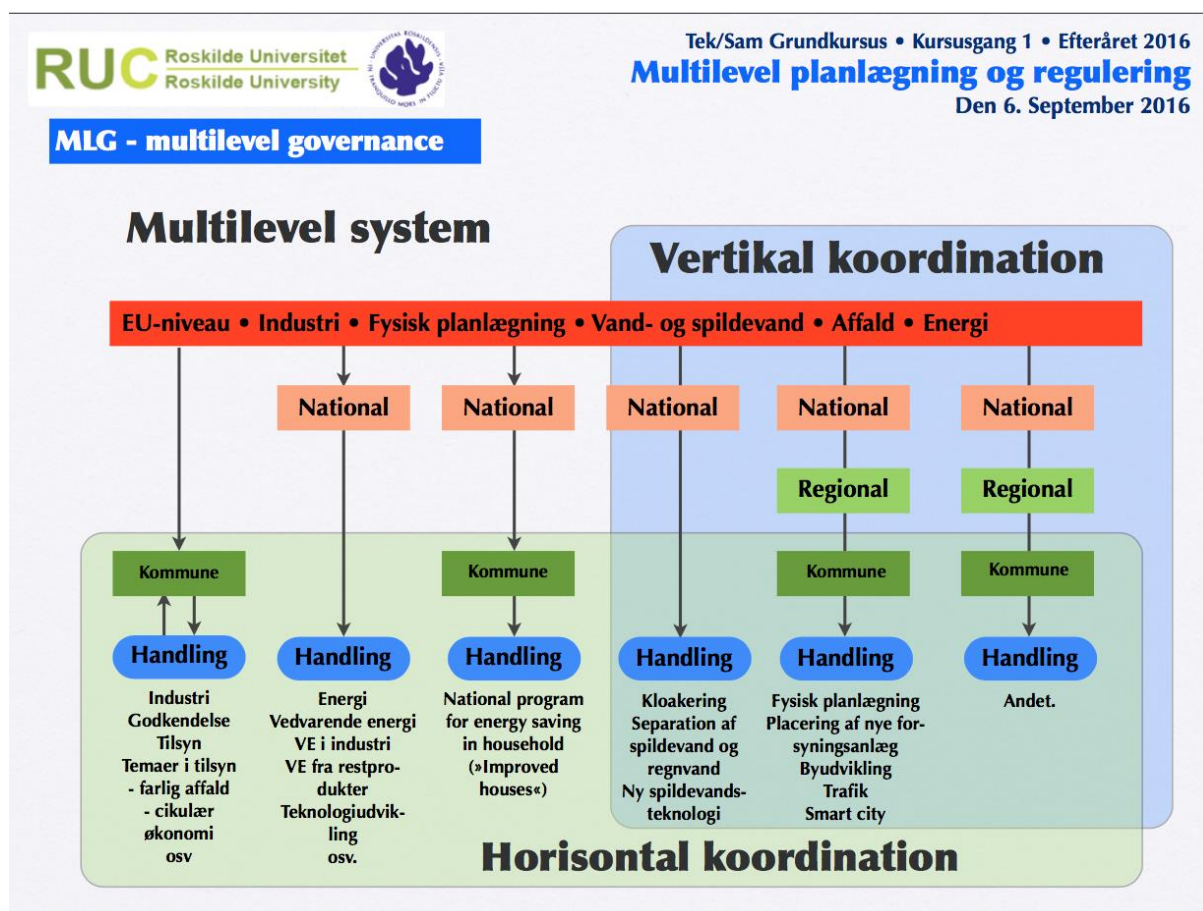
Jævnfør ovenstående figur ses det, at prisen pr. kWh ved 100 % tilslutninger varierer fra 1,03 kr. til 1,38 kr, samt at prisen pr. kWh ved 70 % tilslutninger varierer fra 1,06 kr. til 1,71 kr. Analysen konkluderer, at projekterne med en varmecentral i Nakke [projekt 3] og en forsyning fra Nykøbing Sjælland [projekt 4] ikke er realistiske muligheder i forhold til en kollektiv varmemforsyning i Rørvig, da priserne pr. kWh er markant højere end ved de bynære varmemforsyninger (Gaarsmand & Kjær, 2017: 2-3). De højere priser ved projekt 3 og 4 skyldes, at projekterne har højere anlægsinvesteringer. Dette ud fra at der i disse projekter skal anlægges længere rør end tilfældet er i projekt 1 og 2 (Bilag 6, 2017; Gaarsmand & Kjær, 2017: 3-4; 10-13). Den mindre ændring i pris pr. kWh ved 70 % tilslutninger i projekt 1 og 2, skyldes ligeledes at der i disse projekter ikke anlægges lige så lange rør, og dermed også en mindre anlægsinvestering, hvilket betyder at projektet ikke er ligeså afhængigt af antal tilslutninger i forhold til, at kunne holde prisen pr. kWh nede (Bilag 6, 2017).

Endvidere konkluderer analysen, at *“det uden tvivl vil være en god ide at etablere en fjernvarmemforsyning i Rørvig”* (Gaarsmand & Kjær, 2017: 4). Dette med udgangspunkt i, at projekt 1 og 2 vurderes som værende økonomisk realistiske. Dertil anbefales det, at der arbejdes videre med et større fokus på potentielle storforbrugere, reduktion af perifert beliggende boliger og bygninger, samt en yderligere undersøgelse af det reelle varmebehov, da spørgeskemadata tyder på en overestimering (ibid.).

Ovenstående analyse var afsættet for et møde d. 19. april 2017 mellem Odsherred Kommune, Gate 21 og Roskilde Universitet. Her blev det diskuteret, hvordan Odsherred Kommunes videre proces med deres varmeprojekt i forhold til GKV-projektet. På nuværende tidspunkt arbejder Odsherred Kommune mod, at kunne afholde et borgermøde i september 2017, samt undersøge mulighederne for at kunne nedsætte en borgergruppe bestående af interesserede aktører og storforbrugere. Derudover er Roskilde Universitet ansvarlige for at undersøge det indsamlede data fra Rørvig [fra tidligere udsendte spørgeskemaer] i forhold til de nuværende oplysninger i BBR (Bilag 6, 2017).

4. Beføjelser og opgavefordeling

I det følgende tages der udgangspunkt i kommunernes rolle som myndighed i forhold til omstilling på energiområdet.



Figur 5 Tyge Kjær, forelæsning d. 6. september 2016

Ovenstående figur illustrerer, hvordan et multi-level governance system, i grove træk, agerer. Multi-level governance bidrager med forståelsesrammen for politikskabelse, samt en procesforståelse i forhold til politikskabelse og implementering af disse. I den sammenhæng er begreber som samarbejde, samskabelse og implementering af politikker mellem forskellige og samme niveauer centrale elementer i et multi-level governance perspektiv. Dermed kan multi-level governance anses som et værktøj til, at fordre samarbejdet mellem forskellige niveauer for derigennem, at sikre samarbejdet horisontalt og vertikalt i et multi-level governance system (Jollands et al., 2009: 10-11). Det betyder samtidig, at der skabes et gensidigt afhængighedsforhold mellem niveauerne. Dette i forhold til den vertikale og horisontale dimension i systemet. Den vertikale koordination omhandler koordineringen mellem de forskellige niveauer, mens den

horisontale koordination omhandler samarbejdet på tværs af aktører på samme niveau (Jacobsen & Jakobsen, 2014: 71-73). I den sammenhæng kan der argumenteres for, at der også er behov for, i forbindelse med en stigende kompleksitet i problemstillinger på energiområdet, er behovet for løsninger på forskellige niveauer og i samarbejde på samme niveau og på tværs af niveauer også stigende. Dermed er der også behov for, i højere grad, at indtænke en horisontal og vertikal integration mellem relevante niveauer og aktører. Dette i forhold til at kunne sikre kompetencerne hos relevante aktører (Jollands et al., 2009: 12). Et eksempel herpå er kommunerne, hvor der kan argumenteres for at være behov for en god horisontal integration for, at kunne sikre kompetencerne til at kunne imødekomme målsætninger, i forhold til en omstilling på energiområdet i deres lokale kontekst.

En central udfordring ved et multi-level governance system er uklare og udefinerede ansvars- og arbejdsfordelinger. Dette kan udfordre samarbejdet mellem niveauerne og aktørerne, samt besværliggøre implementeringen af politikker. I Regionudvalgets "Hvidbog om forvaltning på flere myndighedsniveauer" (2009) italesættes denne problemstilling, samt at der er et større behov for fleksibilitet og diversitet i opnåelsen af mål og strategier. Det især med henblik på, at indtænke faktorer som lokal merværdi (Regionsudvalget, 2009: 6). Derudover fremhæves behovet for, at der tages højde for decentraliseringen i forhold til forskellige forvaltningsniveauer i de europæiske systemer:

"I den forbindelse understreger ikke så få bidrag betydningen af, at de lokale og regionale myndigheder har ret til at råde over egne ressourcer, således at de fuldt ud kan leve op til deres ansvar." (Regionsudvalget, 2009: 7).

Som følge af "Energiaftale om den danske energipolitik 2012-2020" [energitaften, red.], hvor rammerne for den danske energipolitik frem mod 2020 sættes, er der kommet et større fokus på kommunernes nuværende opgaver og beføjelser på energiområdet (Grontmij, 2013: 3). Dette ud fra at kommunerne anses som lokale klimaaktører, der kan virkeliggøre og implementere de (internationale og) nationale målsætninger. Det udspringer af kommunernes muligheder, som lokal myndighed, i at understøtte og tilpasse lokale omstillingsprocesser (Holm et al., 2014: 304). I juli 2013 blev der udarbejdet et katalog med forslag til, at styrke kommunernes indsats på energiområdet, hvori kommunernes nuværende opgaver og beføjelser vurderes i forhold til, hvorvidt kommunerne er i stand til at imødekomme energiaftalens overordnede målsætninger (Grontmij, 2013: 3). Den kommunale varme- og energiplanlægning er underlagt statslige forudsætninger, der primært fastsættes i varmforsyningslovens projektbekendtgørelse. Dertil fastsætter Energistyrelsen forudsætningerne for udarbejdelsen af de kommunale samfundsøkonomiske analyser, der skal udarbejdes ved projektgodkendelse af kollektive

varmeforsyninger (ibid.). I forhold til projektbekendtgørelsen pointerer Kommunernes Landsforening [KL], at der er behov for en revision af denne, da den nuværende ikke understøtter omstillingen til en VE-baseret varmeforsyning. Dette ud fra at mange projekter bremses, da VE-projekter ofte vil have en ringere samfundsøkonomi ud fra de samfundsøkonomiske beregninger (Energistyrelsen, 2013: 10), hvilket skyldes udregningsmodellens kortsigtede perspektiv, der ikke tager højde for den langsigtede planlægning i forhold til udvikling i priser, teknologi samt opnåelsen af politiske målsætninger. Derudover problematiseres kommunernes manglende beføjelser i forhold til den individuelle varmeforsyning:

”Kommunerne mangler beføjelser til at styre den individuelle opvarmningsform i det åbne land (...) Som det er i dag, har kommunerne kun en informationsforpligtigelse.” (Energistyrelsen, 2013: 15).

I ”Bekendtgørelse af lov om varmeforsyning” kapitel 2, §3 tydeliggøres kommunalbestyrelsens rolle i forhold til varmeforsyningsplanlægning. Det påhviler kommunalbestyrelsen, at udarbejde en varmeplan for kommunen i samarbejde med forsyningsselskaber og andre berørte parter (Retsinformation.dk, 2014: § 3). I henhold til forsyningsområder kan områder i kommunen udlægges til enten fjernvarme eller individuel naturgasforsyning. Når et område er udlagt til et forsyningsområde [projekter for net], via projektgodkendelse, medfører dette en forsyningspligt for forbrugerne i det pågældende område. Såfremt et forsyningsområde kan godkendes, skal den samfundsøkonomiske analyse vise, at en kollektiv forsyning er samfundsøkonomisk bedre end en individuel forsyning med varmepumper (Dansk Fjernvarme, 2015: 7). I den sammenhæng er kommuner begrænsede i forhold til at omstille områder, der ikke er udlagt til kollektive varmeforsyningsområder i kommunen, da det skal være samfundsøkonomisk rentabelt, at udlægge et område til et forsyningsområde. Dette forstået ud fra kommunernes manglende lyst til at anvende tilslutningspligt, samt kravet om at den kollektive forsyning skal være økonomisk bedre end den individuelle forsyning. Det kan potentielt give udfordringer for kommuner udenfor forsyningsområder med lange afstande, da de begrænses som følge af ovenstående, samt deres begrænsning i forhold til informationsforpligtigelsen jævnfør den individuelle forsyning.

I forlængelse af ovenstående, er der kommet et større fokus på opgavefordelingen mellem stat og kommune. Det pointeres at kommunernes forudsætninger for, at imødekomme målsætningerne, i henhold til energiområdet, afhænger af en klar opgavefordeling, et behov for lokal forankring samt et behov for at sikre effektivt samspil med anden sektorlovgivning (Energistyrelsen, 2013: 3). I kataloget fra Grontmij (2013) fremhæves opgavefordelingen mellem stat og kommune i forhold til behovet for ”klare statslige forudsætninger og retningslinjer til kommunerne, som understøtter den

langsigtede målsætning om en omlægning til et fossilfrit samfund” (Grontmij, 2013: 4-5). Disse kategoriseres i kataloget som opgaver, hvor der er behov for statslig understøttelse af kommunernes aktiviteter på energiområdet (ibid.).

I henhold til udarbejdelsen af strategiske energiplaner, er det centralt, at de adskiller sig fra tekniske varmeplaner ved i højere grad, at tage højde for strategiske elementer, der har en betydning for kompleksiteten i de opgaver, der præger opgaverne indenfor omstilling af energiområdet (Energistyrelsen, 2013: 2). I den sammenhæng bliver kommunernes arbejde afhængigt af, hvilke beføjelser de tildeles af staten. Dette forstået som en sondring mellem, hvad kommunerne “skal, kan og må”. Dermed bliver det også en sondring af, hvilke opgaver staten delegerer til kommunerne, der har en betydning for kommunernes arbejde med omstillingen indenfor energiområdet.

5. Metode

Følgende afsnit vil præsentere og gennemgå vores overvejelser, samt refleksioner vedrørende indsamling og behandling af projektets empiri. Først gennemgås vores overvejelser i forbindelse med den case-specifikke tilgang i projektet. Dette fører til vores empiriske og teoretiske overvejelser, samt vores refleksioner af vægtningen af disse i projektet. Herefter belyses vores fravalg og afgrænsning i henhold til projektets genstandsfelt samt, hvilken betydning disse har haft for vores arbejde. Slutteligt gennemgås interview som metode, samt vores overvejelser i forbindelse med valget af interviewpersoner.

5.1 Casestudiet som undersøgelsesdesign

Som det fremgår af casebeskrivelsen om Odsherred Kommune og omstillingsprojektet i Rørvig, tager denne projektrapport udgangspunkt i én kommune og dens muligheder i forhold til at implementere et specifikt omstillingsprojekt. Som det også benævnes i problemfeltet, er problemstillingen og casen ikke helt unikke, da andre danske kommuner også har indgået i regionale projekter med henblik på udfasning af oliefyr og omstilling af varmforsyningen. Dog gør nuancerne i form af eksempelvis kommunalforvaltning, tidshorisont og de geografiske-, socio-økonomiske og sociale forhold i hver kommune, at der er mange variabler at tage højde for når man undersøger, hvordan kommuner bedre kan sikre at omstillingsprojekter bliver implementeret.

I den sammenhæng er et komparativt casestudie blevet fravalgt, for i højere grad at kunne tage højde for de førnævnte nuancer og dermed levere en mere detaljeret og intensiv analyse (Bryman, 2012: 70-71).

Undersøgelsen af en enkelt specifik case fordrer, som udgangspunkt, sjældent at fundene vil have stor generaliserbarhed. Det er ikke intentionen med denne projektrapport, at udarbejde konkrete guidelines, der skal hjælpe med at sikre kommunalt initierede omstillingsprojekter i Danmark. Dog kan det inspirere andre yderkommuner, med lignende problematikker, i forhold til deres arbejde med kollektive varmeforsyningsprojekter.

5.2 Overvejelser over empiri og indsamlingsmetoder

5.2.1 Empiriske overvejelser

I det følgende er der en oversigt over vores empiri, typen af empiri og formålet med denne.

Empirioversigt	Empiritype	Formål
Deltagelse i statusmøde mellem Odsherred Kommune, Roskilde Universitet og Gate 21.	Observation.	Få et indblik i, hvor langt Odsherred Kommune er i processen vedrørende en omstilling af Rørvigs varmeforsyning.
Interview med Niels Haar Sørensen, Centerchef, Plan, Byg og Erhverv, Odsherred Kommune.	Face-to-face interview.	Få et indblik i, og forståelse for, Odsherred Kommunes organisering samt, hvilke fordele og ulemper, der er forbundet med denne i omstillingsprojekter.
Interview med Simone Nielsen, Klimakoordinator, Erhverv og Udvikling, Odsherred Kommune.	Face-to-face interview.	Få et større indblik i Odsherred Kommunes håndtering af den videre proces vedrørende omstillingen af Rørvigs varmeforsyning samt, hvordan Odsherred Kommune arbejder med inddragelsen af relevante aktører i denne proces.

Interview med Karina Sehested, Seniorforsker, Offentlig forvaltning og policy studier, Københavns Universitet.	Face-to-face interview.	Få en større forståelse for, hvilke elementer, der har en betydning for offentlige forvaltninger, hvordan der arbejdes med netværk samt, hvilke muligheder og udfordringer, der er i denne sammenhæng.
Interview med case-repræsentanter fra Bioenergi Sjælland-projekt.	Telefoninterview.	Få en forståelse for, hvilke udfordringer, der er forbundet med implementeringsprocessen.

Tabel 1: Empirioversigt

Vores interview, samt erfaringer fra forrige semesterprojekt [En Rørvigtig omstilling], har skabt grundlaget for vores analyse. I den sammenhæng er det relevant, at reflektere over, hvorvidt vores interview har bidraget med den nødvendige viden. Dette ud fra, at vores egen erkendelsesproces har udviklet sig i takt med projektets udvikling. Derfor er det relevant, at overveje om vi ud fra vores indsamlede empirigrundlag har videnshuller, der kunne belyses gennem andre interview eller opsøgt gennem anden litteratur.

Da nærværende projekt tager afsæt i en konkret case i Odsherred Kommune har vores genstandsfelt været afgrænset fra start. Dertil bygger vores projekt videre på identificerede problemstillinger fra forrige semester, hvilket har betydet at vi har arbejdet videre med relevante aktører i forhold til vores vidensindsamling fra forrige semester. Vi har interviewet repræsentanter fra Odsherred Kommune med det formål, at få et indblik i Odsherred Kommunes organisering. Det ud fra at undersøge, hvorvidt Odsherred Kommunes organisering fordrer omstillingsprocesser og -projekter. I den sammenhæng kunne det have været relevant, at undersøge andre kommuners organisering i forhold til førnævnte processer for derigennem at kunne styrke vurderingen af, hvorvidt Odsherred Kommunes organisering i højere eller mindre grad fordrer implementeringsprojekter. Dette fokus er belyst gennem Karina Sehested, men det kunne have styrket den konkrete vurdering af, hvorvidt karaktertræk fra kommuners organisering fordrer omstillingsprocesser, ved at inddrage erfaringer fra andre kommuner med lignende omstillingsprojekter.

I forbindelse med vores telefoninterview med case-repræsentanter fra de kommuner, der var med i Bioenergi Sjælland-projektet omhandlende “Forslag til fjernvarme i landsbyer med mange oliefyr” (bioenergisjælland.dk, u.å.) er det relevant, at vurdere informanternes udtalelser i henhold til den videre proces siden Bioenergi Sjælland-projektet. Formålet med indsamlingen af erfaringer fra lignende cases var, at understøtte nærværende projektets underliggende tese om, at det er udfordrende at gå fra plan til konkret projekt [jf. afsnit 1]. Dog kan vi selvkritisk se, at indsamlingsmetoden har videnshuller, hvilket har medført at vi har overset aktører og sammenhænge i Bioenergi Sjælland-projektet, der ikke er blevet belyst yderligere.

5.2.2 Empiri overfor teoretiske overvejelser

I nærværende projekt, er de teoretiske redegørelser en del af en teoretisk forståelsesramme [jf. afsnit 6]. Dette er valgt, idet teoriens funktion primært har været, at bidrage til en forståelse for genstandsfeltets kompleksitet ud fra forskellige teoretiske og metodiske værktøjer. Dermed har empirien været primær for projektets analyse, mens teorien har været sekundær, dog stadig en central del, for forståelsen for omfanget af en omstillings- og implementeringsproces. Vores vægtning af empiri overfor teori tager afsæt i vores egen vidensproces, hvori empirien har været central for vores forståelse af genstandsfeltets kompleksitet. Derved er det gennem det empiriske grundlag, at vores forståelse for implementeringsprocessens kompleksitet, er blevet større.

Den teoretiske forståelsesramme har bidraget til at forstå, hvilke elementer, der har en betydning for en omstillings- og implementeringsproces. Dermed bidrager forståelsesrammen til en forståelse for, hvilke faser et omstillingsprojekt gennemgår og i den sammenhæng, hvilken betydning Odsherred Kommunes organisering har i forhold til implementeringsprocessen, samt betydningen af relevante aktører i førnævnte proces. Udover at den teoretiske forståelsesramme har bidraget til en forståelse for genstandsfeltet, har forståelsesrammen også fungeret som et analytisk værktøj idet det teoretiske indhold i forståelsesrammen er centrale underliggende elementer i nærværende projektrapports analyse.

Jævnfør ovenstående er det vigtigt at pointere, at vægtningen af empiri over teori ikke tager udgangspunkt i en negligering af teoriens betydningen, men tager afsæt i vores vurdering af, at indeværende projektrapports problemformulering bedst belyses gennem en større vægtning af empiri end teori. Det ud fra projektets case-specifikke genstandsfelt. Dog understøttes vores empiriske tilgang af forståelsesrammens teoretiske fundament.

5.3 Afgrænsning og fravalg

I indeværende projekt har vi løbende valgt, at afgrænse os fra forskellige retninger og input, vi har opnået undervejs i projektets proces. I det følgende gennemgås udvalgte afgrænsninger og fravalg, der har bidraget til vores erkendelses- og vidensproces, samt projektets form.

I henhold til Odsherred Kommunes organisering, og dennes betydning for at sikre en succesfuld implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig, har vi i indeværende projektrapport undersøgt Odsherred Kommunes organisering ud fra interview med repræsentanter fra Odsherred Kommune, samt med input fra et organisationsteoretisk udgangspunkt. Dette udgangspunkt tager, i høj grad, afsæt i organisationens formelle struktur. I den sammenhæng kunne det have været interessant at undersøge, hvordan den uformelle struktur i Odsherred Kommune, påvirker det tværgående samarbejde internt i organisationen, samt hvorvidt denne har en betydning for, hvordan omstillings- og implementeringsprojekter virkeliggøres. Dette har vi fravalgt, idet vi ønskede at undersøge andre elementer, der har en betydning for Odsherred Kommunes arbejde i henhold til Rørvig-projektet udover Odsherred Kommunes organisering.

Inddragelsen af aktører anses, som vigtig i henhold til omstillingsprojektet i Rørvig. Tilgangen til stakeholderanalysen var i udgangspunktet, at afklare interesser fra og relationer mellem relevante aktører gennem dialog med disse. Dette for at klarlægge interessen for en kollektiv varmforsyning i Rørvig og tydeliggøre, hvilke relationer og kompetencer, der er tilstede hos aktørerne, samt hvilke af disse der anses som relevante i forhold til projektets faser og udvikling. Dermed blev formålet, at have et endeligt produkt til Odsherred Kommune i form af en kortlægning af relevante aktører med henblik på at kunne etablere en aktørgruppe i Rørvig. Dette har vi valgt, at afgrænse os fra. Det skyldes at Odsherred Kommune, på nuværende tidspunkt, stadig er i den tidlige del af projektudviklingen, hvor pre-feasibility undersøgelserne ønskes tilpasset yderligere og kommunikationsmaterialet klargjort, før at borgerne inviteres til borgermøde, som planlægges at skulle afholdes september 2017, stiller det os, som undersøgere, i en usikker situation. Det forestilles at varmegruppen skal etableres før borgermødet, men det vil være svært for os at finde og udpege konkrete borgere til denne uden selv at påvirke omstillingsprojektet.

5.4 Interview som metode

I forhold til vores arbejde med interview har vi valgt, at tage udgangspunkt i Steinar Kvale og Svend Brinkmanns syv faser i forbindelse med interviewundersøgelser, der er som følger: 1) *Tematisering*, 2) *Design*, 3) *Interview*, 4) *Transskription*, 5) *Analyse*, 6) *Verifikation* og 7) *Rapportering* (Kvale

og Brinkmann, 2009: 122-123). Disse faser beskriver nogle standardvalg af tilgange og teknikker, som der skal tages stilling til, i forbindelse med udførelsen af et interview (Kvale og Brinkmann, 2009: 119).

Tematisering beskriver interviewets formål og tema, heri besvares interviewets hvorfor, hvad og hvordan. *Hvorfor* tager udgangspunkt i at afklare formålet med undersøgelsen, *hvad* omhandler emnet for undersøgelse og *hvordan* forholder sig til et indgående kendskab til de forskellige interview- og analyseteknikker, der kan benyttes og en beslutning om, hvilken der skal bruges (Kvale og Brinkmann, 2009: 125). I *design* planlægges hele undersøgelsens design, med udgangspunkt i samtlige af de syv faser. Det er også i denne fase, at der udarbejdes en interviewguide, der kan være mere eller mindre struktureret (Kvale og Brinkmann, 2009: 130). I fasen *interview* udføres interviewet ud fra den interviewguide, der er udarbejdet og sendt til informanten på forhånd. I *transskriptionsfasen* klargøres det indsamlede interviewmateriale til analyse. Dette gennem at transskribere fra tale til tekst; her det er vigtigt at være tro mod informantens udtalelser (Kvale og Brinkmann, 2009: 122). I *analysen* afgøres den analysemetode, der skal benyttes til det videre arbejde, hvilket sker på baggrund af interviewets fastsatte formål [jf. tematisering]. Ved *verifikation* afgøres interviewets validitet, reliabilitet og generaliserbarhed (ibid). I *afrapportering* fremlægges undersøgelsens resultater og anvendte metoder (Kvale og Brinkmann, 2009: 123).

Med udgangspunkt i de syv faser har vi udarbejdet en interviewguide til hver af vores interview. Dette for at klarlægge formålet med interviewet og skabe overblik over, hvad det vil kunne bidrage med i projektet.

I forbindelse med interviewene har vi valgt at definere vores informanter som eksperter [jf. eliteinterview] (Kvale og Brinkmann, 2009: 167). Dette ud fra at vi mener de besidder en central viden om indeværende projektrapports genstandsfelt. I den forbindelse er vi også opmærksomme på, at de er vant til at blive interviewet og derfor kan have forberedt indlæg, der kan fremme de synspunkter de ønsker at kommunikere (ibid).

5.4.1 Metode vedrørende interview med Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen

Niels Haar Sørensen er Centerchef i Plan, Byg og Erhverv i Odsherred Kommune. Simone Nielsen er klimakoordinator og sidder i Erhverv og Udviklingsteamet i Center for Plan, Byg og Erhverv.

Formålet med interviewet af Niels Haar Sørensen er at undersøge, hvilke tanker og overvejelser, der ligger bag Odsherred Kommunes organisering. I den sammenhæng ønskes særligt, at få en

større forståelse for, om Odsherred Kommunes organisering kan fordre en succesfuld implementering af en kollektiv varmforsyning til Rørvig.

Formålet med at interviewe Simone Nielsen er, at opnå en forståelse for en konkret implementeringsproces i forhold til etableringen af en kollektiv varmforsyning i Rørvig. I den sammenhæng ønskes det belyst, hvilke muligheder og udfordringer, der er forbundet med implementeringsprocessen, samt hvilke værktøjer Odsherred Kommune har i forhold til denne proces. Derudover ønsker vi, at få indblik i hvilke mulige aktører, der kan være og hvad deres mulige rolle vil være i forbindelse med omstillingsprojektet.

Vi har kategoriseret Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen som eksperter. Dette ikke udelukkende i forhold til deres erfaring inden for feltet, men ud fra deres konkrete viden om Odsherred Kommunes organisering og omstillingen af den nuværende varmforsyning i Rørvig og kommunens arbejde hermed.

Vi har valgt at udarbejde en semistruktureret interviewguide, der er inddelt i temaer og overordnede spørgsmål vi ønsker at få belyst, men som også giver plads til at informanten kan bidrage med ny viden og perspektiver undervejs i interviewet (Kvale og Brinkmann, 2009: 156). Denne er udsendt til informanten forud for interviewet, for at give informanten et præg om, hvilke temaer vi ville belyse og retningen for interviewet.

Vi har valgt at optage og derefter transskribere interviewet med Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen. De direkte anvendte citater i projektrapporten er sendt til godkendelse af informanterne, og efterfølgende godkendt af informanterne.

5.4.2 Metode vedrørende interview med Karina Sehested

Karina Sehested er seniorforsker ved Københavns Universitet indenfor feltet offentlig forvaltning og policy studier. I de senere år har hendes forskning koncentreret sig om nye organiserings- og styreformer i kommuner og regioner med særligt fokus på bypolitik og planlægning.

Formålet med interviewet er at få en udefrakommende ekspert, der ikke har nogen særlig relation til Odsherred Kommune, men som har stor akademisk indsigt og erfaring i bypolitik, organisering og planlægning i praksis, som projektrapportens case præsenteres for. Hun kan sætte casen og vores foreløbige undersøgelser af Odsherred Kommunes organisering og tilgang til styring ind i et bredere perspektiv, hvor hun kobler det med offentlige forvaltninger på et mere generelt plan.

Til interviewet valgte vi at udarbejde en semistruktureret interviewguide. Denne blev ikke udsendt til informanten forud for interviewet. Interviewet blev optaget og derefter transskriberet med henblik på at bruge citater i analysen. Karina Sehested har ikke ønsket at få tilsendt anvendte citater til godkendelse.

6. Forståelsesramme

Følgende afsnit, vil gennemgå indeværende projektrapports forståelsesramme. De forskellige dele i dette afsnit forklarer centrale begreber og teorier, som danner basis for, at få en forståelse for og et indblik i de forhold, der har en betydning for implementeringen af en kollektiv varmemforsyning i Rørvig.

Der beskrives i hvert afsnit, hvad begreberne eller teorien indebærer, hvorfor det anses som relevante i forhold til problemstillingen og hvordan de anvendes til at analysere og diskutere den indsamlede empiri. Første del omhandler faser i forbindelse implementeringsprojekter, i anden del gennemgås kommunale forvaltningers organisering og endeligt omhandler den tredje del stakeholderinddragelse og kapacitetsopbygning.

6.1 Faserne i implementeringsprocessen

Denne del af forståelsesrammen beskriver faserne, opgaverne og processerne i udviklingen af kollektive energiprojekter. Følgende er relevant, da omstillingsprojektet i Rørvig på sigt vil skulle gennemgå et lignende forløb for endeligt at blive realiseret. Omstillingsprojektet sættes ind i denne forståelsesramme for at opnå indsigt og danne overblik over, hvilke opgaver og udfordringer der vil eller kan forekomme undervejs i processen og som skal overkommes, hvis projektet skal etableres.

6.1.1 De tre faser

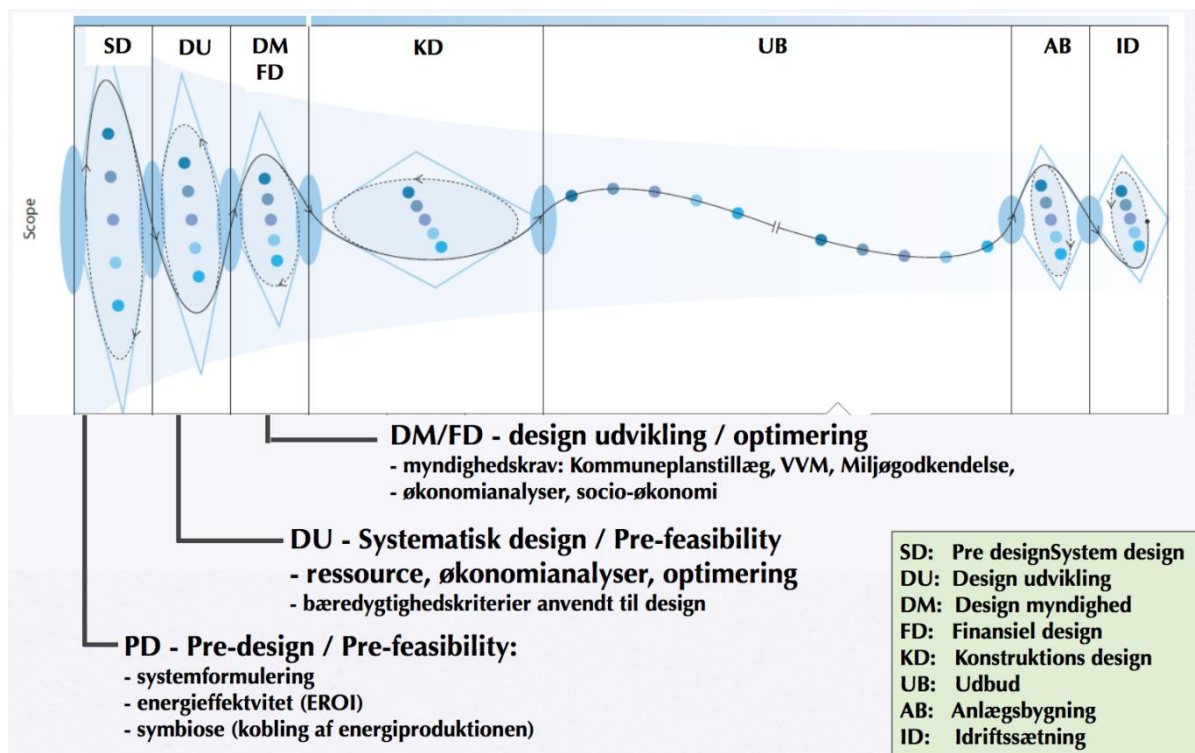
Overordnet kan en implementeringsproces inddeles i tre faser: 1) Indledende fase/modningsfasen, 2) Projektudviklings- og godkendelsesfasen og 3) Bygge- og anlægsfasen (Rambøll, 2015; Kjær, 2016). I de tre førnævnte faser er der flere forskellige processer, der har betydning for, hvorvidt projektet ender med at realiseres.

I den indledende fase vurderes det, hvilke anlægsmuligheder, der er i et givent område og om interessen for et anlæg er til stede hos lokalsamfundet. Det er her der skal ske en samling af de

aktører, der bliver påvirket af eller som kan påvirke projektet, da disse er afgørende for projektets realisering.

I denne fase kan det undersøges, hvilke muligheder der er for ejerskab i forbindelse med anlægget samt en vurdering af eventuel placering. Derudover bør der i denne fase etableres en varmegruppe [repræsentanter fra lokalsamfundet] og netværk [samarbejdspartnerne], som kan undersøge de specifikke lokale forhold og forudsætningerne, tekniske og økonomiske, for anlægget. I den sammenhæng bliver den nedsatte varmegruppe ansvarlig for, at formidle projektets forudsætninger til potentielle varmekunder (Rambøll, 2015: 19). Denne fase kan være relativt hurtig, såfremt der er interesse for anlægget, dog kan fasen også trække ud, hvis der ikke er opbakning eller ikke er nogen, der kan bære projektet videre.

Projektudviklings- og godkendelsesfasen, er den mest tidskrævende af de tre faser. Dette skyldes at denne fase primært består af, myndighedsgodkendelser, endelige ejerskab over anlæg og selve selskabsdannelse. Denne fase kan endvidere opdeles i tre dele, hvor a) Anlægskonceptet og anlæggets energikilder bestemmes, b) Myndighedsgodkendelser og c) Udvikling af kontrakter og den formelle selskabsdannelse (Kjær, 2016: 3). Det er i forhold til myndighedsgodkendelser, at der vil være de største udfordringer med henblik på projektets realisering. Det skyldes, at der er mange led i forbindelse med myndighedsgodkendelser. Dette i forhold til offentlige høringer, miljøgodkendelser i forbindelse med anlægget og klagesager med opsættende virkning, der kan agere som barrierer for realisering af et projekt.



Figur 6, Ud fra forelæsning d. 13.03.2017: SD & DU hører til den indledende fase, DM/FD, KD & UB er projektudviklingsfasen og AB & ID er bygge- og anlægsfasen

Ovenstående er et eksempel på, hvordan en project-design-process-model kan visualiseres. Her ses det at fase to, projektudviklingsfasen, dækker over de tre mest tidskrævende faser i en implementeringsproces.

Når projektet har fået den endelige myndighedsgodkendelse, og selskabet er dannet, overgår projektet til den tredje og sidste fase; bygge og anlægsfasen. Denne fase vil typisk være tidsmæssigt kort, da den vil være konstrueret på baggrund af myndighedsgodkendelsen af anlægget. Det relative korte tidsperspektiv bunder dertil i, at det i denne fase handler om formelle kontrakter og aftaler, der skal forhandles på plads og underskrives, samt selve anlægsarbejdet (Kjær, 2016: 3; Rambøll, 2015: 19). I tilfælde hvor projektet har været en primært kommunalt initieret aktivitet er det, såfremt det er ønsket og der er mulighed for det, også i denne fase at det vil overgå til at blive et lokalt forankret selskab.

Der er stor forskel på udgifterne i forbindelse med de forskellige faser. Såfremt et projekt realiseres vil udgifterne i fase et og to kun udgøre omkring 5 % af den samlede anlægsinvestering (Kjær, 2015: 3). Dog vil de penge, der investeres i disse faser være tabt, hvis et projekt af den ene eller anden årsag ikke realiseres. Udgifterne i disse faser kategoriseres som nøgleudgifter, og er derfor

afgørende for at projekt kan opstartes. Sikringen af nøgleudgifterne i den indledende fase anses som værende en stor udfordring for igangsættelsen af energiprojekter (Kjær, 2016: 1).

6.1.2 De tre faser i forhold til Rørvig

På nuværende tidspunkt er projektet omkring omstilling af Rørvigs varmforsyning i den indledende fase. Dette ud fra, at Odsherred Kommune er i gang med at undersøge anlægsmulighederne, samt det økonomiske udgangspunkt for en kollektiv varmforsyning. Det både i forhold til anlægsomkostninger, samfundsøkonomi og brugerøkonomi [jf. afsnit 3]. Derudover er Odsherred Kommune i gang med at undersøge, hvorvidt lokalsamfundet har en interesse i at få etableret en kollektiv varmforsyning. I den sammenhæng har Odsherred Kommune tidligt i processen fået interessetilkendegivelser fra lokalsamfundet (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 57), men mangler at få etableret en konkret varmegruppe, som kan agere facilitator for det resterende lokalsamfund. Dog kan der også argumenteres for, at Odsherred Kommune sideløbende er i gang med projektudviklingsfasen. Dette ud fra, at Odsherred Kommune, i forbindelse med Grøn Kollektiv Varme-projektet, har udarbejdet konkrete projektforslag i forhold til anlægskoncept og energikilder [jf. afsnit 3]. Derudover er Odsherred Kommune opmærksomme på denne fases tidsperspektiv, qua erfaringer fra lignende omstillingsprojekt i Egebjerg, hvilket kan have en positiv effekt på det samlede arbejde i forbindelse med omstillingen af Rørvigs varmforsyning. Endeligt qua førnævnte erfaringer, er det en fordel for Odsherred Kommune, at konklusionerne fra de udarbejdede pre-feasibility studier [RUC] kan bidrage med, at Odsherred Kommune har den relevante viden og information klar til et borgermøde, hvilket kan have en positiv betydning for en potentiel varmegruppe. Dette ud fra at projektet i højere grad visualiseres for lokalsamfundet, hvilket kan gøre det lettere at forhold sig til.

6.2 Organisering

Odsherred Kommune er den initierende aktør, idet kommunen har taget initiativ til projektudviklingen af omstillingsprojektet i Rørvig. På nuværende tidspunkt i udviklingsprocessen anses kommunen som en relevant aktør i forhold til projektets realisering. Denne del af forståelsesrammen præsenterer derfor perspektiver på kommunal organisering, da forståelsen af dette danner grundlag for den videre analyse af Odsherred Kommune som aktør og dens kapacitet til at videreføre projektudviklingen.

6.2.1 Formelle og uformelle strukturer

For at en organisation kan opnå sine målsætninger, kan visse strukturer i organisationen fastlægges gennem formalisering. *Den formelle struktur* skal forstås som en måde, hvor det i organisationen tydeliggøres hvad, der forventes af de enkelte afdelinger, teams og medarbejdere (Grøn & Hansen, 2016: 59-60). Der er flere perspektiver på, hvad der kendetegner den formelle struktur. Den tidlige organisationsteori kendetegner den formelle struktur ved, at roller i organisationen defineres uafhængigt af individer, at deres handlinger gøres forudsigelige gennem regler og at informationsstrømme kan styres i organisationen. Omdrejningspunktet for den formelle struktur er, at den nedbringer kompleksiteten i den givne organisation (ibid.). Dette skyldes, at organisationens hierarki tydeliggøres gennem den formelle struktur, hvilket legitimerer beslutningstagerne og beslutningsprocesserne. I praksis er organisationsdiagrammer et udtryk for den formelle struktur. Dette skyldes, at organisationsdiagrammet afspejler et hierarki, hvor magtfordeling og arbejdsdeling tydeliggøres (Grøn & Hansen, 2016: 59-60).

I den offentlige forvaltnings organisationsmodeller er begreberne *arbejdsdeling* og *koordination* centrale omdrejningspunkter (Grøn & Hansen, 2016: 60-61). Disse begreber arbejder med en vertikal- og horisontal dimension. *Den vertikale arbejdsdeling* fastlægger, ud fra organisationens hierarki, hvilke arbejdsopgaver, der skal løses på hvilket niveau. Dertil omhandler den vertikale arbejdsdeling, hvor mange ledelseslag organisationen skal have. Dermed hvor høj eller flad organisationsstrukturen skal være. I *den horisontale arbejdsdeling* er omdrejningspunktet fordeling af arbejdsopgaver på tværs i organisationen. I den vertikale og horisontale koordination er det centrale, hvordan organisationens forskellige specialiserede enheder samarbejder og kommunikerer (ibid.). Dermed bliver forskellen om enhederne i organisationen betragtes som vertikalt specialiserede enheder eller som horisontalt specialiserede enheder. Dette har en betydning for, hvordan de forskellige enhederne samarbejder på tværs i organisationen.

I forlængelse af dette er det også centralt at forstå *den uformelle struktur* i en organisation. I princippet kan denne defineres som strukturen, der ikke er formaliseret, men den kendetegnes oftest som de personlige relationer mellem medarbejderne og hvordan de arbejder sammen. Når der arbejdes med projekter, som går på tværs af organisationens centre, kan den uformelle struktur være vigtig at have for øje. Dette skyldes, at der ved de formelle møder og strukturer, indtager individerne deres faglige position, men ved at gå uden om den uformelle struktur, ved f.eks. at tage en uformel snak over en kop kaffe, kan være fuldstændig afgørende for et projekts realisering (Bilag 2, 2017: 11).

6.2.2 Organisationsmodeller: Linjeorganisering og matrixstruktur

Linjeorganisering er kendetegnet ved den gennemgående hierarkiske struktur med flere ledelsesniveauer, hvor autoritet og ansvar er fordelt mellem enheder og ledere. Den øverste autoritet og ansvarlige i organisationen bestemmer retningen for at organisationen opfylder sine målsætninger og uddelegerer opgaverne, som påkræves gennem organisationens hierarkiske struktur. Medarbejdere i organisationen vil derfor blive grupperet efter f.eks. konkrete opgavetyper, funktion eller overordnet sektor. I hver af enhederne er en leder eller anden form for autoritet udpeget, som de menige medarbejdere refererer til, der så refererer til autoriteten på næste ledelsesniveau. Kommunikation ledes derved som udgangspunkt vertikalt gennem organisationen og koordinering sker på de øverste ledelsesniveau (Grøn & Hansen, 2016: 63).

For afdelinger, teams og medarbejdere er det en fordel, at de kun skal forholde sig og efterleve kravene til opgaveløsning eller service som videregives af nærmeste autoritet. Opgaveløsningen eller servicen vil typisk være ensartet i den enkelte enhed og effektiviteten kan øges gennem specialisering. En udfordring ved linjeorganisering er, at samarbejde på tværs af de forskellige afdelinger og sektorer [fagområder] i organisationen er begrænset. Derudover er et andet kritikpunkt, at denne form for organisering udfordres ved en stigende kompleksitet i de arbejdsopgaver som forvaltninger varetager i dag. Dette kan føre til opgaveusikkerhed hos medarbejderen. Det skyldes, at hierarkiet belastes grundet de mange formelle retningslinjer og procedure i henhold til arbejdsopgaverne, og derigennem svækkes organisationen (Grøn & Hansen, 2016: 63).

For at undgå sektortænkning og i stedet benytte afdelingers ekspertise til at løse komplekse opgaver og tværgående projekter, kan offentlige forvaltninger også organiseres efter en *matrixstruktur*. I denne struktur er organisationens hierarki mere flydende, da medarbejder forholder sig til andre enheder og ledere end blot sin egen fra linjeorganisering. Her forsøger man at skabe direkte tværgående relationer mellem medarbejdere, leder, teams, arbejdsgrupper samt politiske udvalg. Her er tankegangen at de direkte tværgående relationer kan være med til, at skabe koordinering på tværs i forhold til løsning af nye komplekse arbejdsopgaver (Grøn & Hansen, 2016: 65). Matrixstrukturen kan være mere eller mindre permanent i organisationen. Den fleksible matrixstruktur anvendes oftest i forbindelse med projektarbejde eller ad hoc opgaver, der har behov for tværgående koordinering. I modsætning til den fleksible matrixstruktur, bliver de tværgående enheder, konstellationer og arbejdsgange stabiliseret over tid i den permanente matrixstruktur (ibid.).

Fordelene ved en matrixstruktur er, at den i højere grad fordrer udviklingsaktiviteter og projekter i organisationen. Derudover bidrager denne struktur til en større og bedre koordinering mellem gensidig afhængige enheder, internt i organisationen. På den anden side kan matrixstrukturen kritiseres for, at være ressourcemæssig tung for organisationen. Dette ud fra, at den tværgående koordinering er mere tidskrævende for medarbejderne, i tværgående teams, i forhold til mere linjeprægede organisationer. Udfordringen ved matrixstrukturen er tvetydig. Dette skyldes, at matrixstrukturen på den ene side er den foretrukne, såfremt at organisationen skal løse mange udviklings og ad hoc opgaver, hvor det på den anden side også kan skabe usikkerhed og stress hos medarbejdere med behov for mere faste rammer (Grøn & Hansen, 2016: 67). Derudover er der også en udfordring for organisationen som helhed i at finde en balance mellem driftsopgaverne, der udføres i enhederne, og så de komplekse tværgående arbejdsopgaver, for at alle organisationens målsætninger kan opnås på tilfredsstillende vis. Såfremt der er en manglende tydeliggørelse af retning og ansvarsfordeling i organisation, kan det skabe usikkerhed (Grøn & Hansen, 2016: 65-66). Manglende tydeliggørelse leder ofte til, at den ene form for opgave bliver dominerende, hvorved man vil skelne mellem en driftsmatrix [functional matrix] og projektmatrix [product matrix] (Daft, Murphy et al., 2014: 117). Hvis de tværgående arbejdsopgaver vægtes højest, må afdelings- eller centerchefen i praksis blot bestemme, hvem af sine medarbejdere der skal assistere med det tværgående projekt. Det kan dog resultere i, at driftsopgaverne bliver løst langsommere grundet manglende medarbejdere i enhederne. Ligeledes er det vanskeligt, at have tværgående projekter i en organisation, hvis de fleste af medarbejdernes arbejdstimer bliver brugt på driftsarbejde og sagsbehandling for at opnå specifikke fastsatte mål (ibid.). Såfremt matrixstruktur skal blive en fuldt integreret del af organiseringen i praksis, må disse overvejelser medtænkes.

6.2.3 Den administrative og politiske organisation

I organiseringen af den kommunale administrative organisation differentieres der mellem to organisationsformer; forvaltningsmodellen og direktionsmodellen (Hansen & Bækgaard, 2014: 115). Forskellen mellem disse modeller er, at den administrative ledelse tildeles forskellige roller. For begge modeller er det gældende, at borgmesteren er den øverste politiske og administrative leder af forvaltningen.

Den administrative ledelse i *forvaltningsmodellen* består af en kommunaldirektør og en række forvaltningschefer. Forvaltningscheferne er ansvarlige for driften af deres givne område, samt sikring af koordineringen på tværs af organisationens forvaltningsområder. Derudover har forvaltningscheferne tæt kontakt til forvaltningsområdets politiske stående udvalg (ibid.). I den

sammenhæng har forvaltningscheferne en dobbelt funktion i form af deres rolle i den administrative topledelse, samt rollen som driftsansvarlig for deres forvaltningsområde. Dermed kan det argumenteres, at der er mulighed for, at der gennem forvaltningsmodellen fremmes en sektortænkning i organisationen, og dermed en kamp om ressourcerne, hvorved koordinering på tværs af forvaltningsområder ikke sikres (Hansen & Bækgaard, 2014: 115-116).

Formålet i *direktionsmodellen* er at skabe koordination på tværs af sektorområder og derigennem skabe en helhed i organisationen. Det betyder, at forvaltningscheferne ikke indgår i den øverste administrative ledelse. Denne består derimod af kommunaldirektøren og en række direktører [direktionen], der ikke har dagligt driftsansvar for et bestemt forvaltningsområde (Hansen & Bækgaard, 2014: 116). Dermed agerer direktionen som et kollektivt administrativt organ i henhold til politikerne, samt stående politiske udvalg. Udgangspunktet for direktionsmodellen er, at koordineringen på tværs af sektorområder i højere grad sikres, idet den administrative ledelse i organisationen ikke har en direkte sektortilknytning og dermed ikke fordrer en kamp om ressourcerne (ibid.).

Både forvaltningsmodellen og direktionsmodellen er idealtyper for det administrative system i kommunerne. Det betyder i praksis, at begge modeller anvendes i forskellige variationer samt i kombination. Det betyder, at forskellen i de to modeller ses i den administrative ledelses ansvarsområder (Hansen & Bækgaard, 2014: 115-117).

Jævnfør ovenstående er det centralt, at koordinationen på tværs også implementeres i den politiske organisation. Dette ud fra, at ét politikområde i organisationen, har betydning for et andet område (Hansen & Bækgaard, 2014: 118). Udfordringen i forhold til den tværgående politiske koordinering opstår, såfremt de politiske udvalg matcher den administrative struktur. Dette kan fremme en sektortænkning i både den politiske og administrative organisation, der fastlåser ressourcer og opgaver til forvaltningerne eller centrene, som gør det svært at integrere tværgående arbejde mellem andre enheder. Manglende koordinering kan medføre, at der initieres indsatser på et politisk område, som har negative konsekvenser for et andet, mens synergieffekter kan udeblive andetsteds, fordi man ikke har set potentialet for koordineringen. I den sammenhæng er det en fordel, at benytte en politisk udvalgsstruktur, der ikke matcher den administrative organisationsstruktur, eller et udvalg, som er i stand til at koordinere indsatsen mellem de andre politiske udvalg og derigennem administrationen (Hansen & Bækgaard, 2014: 118-119).

6.3 Frontlinjemedarbejderen

I forlængelse af offentlige forvaltningsorganisering er frontlinjemedarbejderne [markarbejder] interessante, da det er dem der sidder med den direkte kontakt til de berørte borgere og i den forbindelse også dem, der er ansvarlige for, hvilken regulering og ydelse borgeren modtager (Andersen, 2014: 267).

Frontlinjemedarbejderens opgaver er ikke detailregulerede, hvilket vil sige at arbejdet indebærer en vis mængde skøn, hvorfor der også er stor variation i, hvordan opgaverne varetages og modtages også indenfor den samme sektor i en kommune (ibid). Derfor bliver en succesfuld implementeringsproces også afhængig af de frontlinjemedarbejdere, der sidder med opgaven og herunder deres motivation og kompetencer. Her forstås motivation overordnet som drivkraften bag de målrettede handlinger, altså hvor meget energi den ansatte lægger i forhold til at opnå et givent mål (Andersen, 2014: 271). Her skelnes mellem ydre- og indre motivation, hvor den ydre motivation handler om det, at gavne sig selv f.eks. i form af penge eller at undgå straf, hvor den indre motivation i højere grad knytter sig til nydelsen i forbindelse med opgaveløsningen (ibid). Derudover er der hos offentlig ansatte også en ydre motivation i form af *public service motivation* (PSM), hvor målet er at gavne samfundet i forhold til den offentlige service, som den ansatte leverer. I den forbindelse vil en ansat med en høj PSM have en bedre performance, fordi der er sammenhæng mellem personens egne værdier og arbejdsopgaverne (Andersen, 2014: 271).

Dog er det ikke altid kun en ansats motivation, der har betydning for en effektiv implementering eller opnåelse af et givent mål. Det kræver også evner, færdigheder og viden indenfor det felt, hvor der arbejdes og derfor er det også vigtigt at frontlinjemedarbejderne er klædt på til den opgave de skal varetage (Andersen, 2014: 275). I forhold til energi- og klimaomstillinger er der mange forskelligartede dimensioner og opgaver; bare inden for varmeplanlægningen findes individuelle, kollektive, decentrale, centrale eller blokvarmeløsninger, hvorfor det for en klimakoordinator kan være svært at afgøre, hvor et eventuelt fokus skal være i forbindelse med omstillingen til en mere klimavenlig varmeforsyning. I forlængelse heraf er det derfor vigtigt, at frontlinjemedarbejderen får nogle af de kompetencer som de ikke selv besidder fra netværket og at der et godt samspil mellem dem og netværkets aktører.

6.4 Overvejelser i forhold til aktørinddragelse

Denne del af forståelsesrammen tager udgangspunkt i en redegørelse for, hvad en stakeholderanalyse er og relevansen af denne for den indeværende projektrapport. En stakeholderanalyse kan bruges som værktøj til at understøtte den igangværende projektudvikling

i Odsherred Kommune, i kraft af at den kan identificere forskellige aktører, som er relevante i forbindelse en succesfuld implementering af en kollektiv varmforsyning.

Følgende afsnit vil begrunde nogle af de overvejelser, der ligger til grund for valget af at benytte en stakeholderanalyse til, at opnå en succesfuld implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig.

6.4.1 Stakeholderanalyse som værktøj

I en omstillingsproces, som skal ske i Rørvig, med mange forskellige aktører, med forskellige udgangspunkter, ressourcer og interesser, er en stakeholderanalyse et værktøj, der kan bidrage til at opnå en større indsigt i de forskellige involverede aktører i projektforsøget (GTZ, 2007: 9). Stakeholderanalysen kan være med til at Odsherred Kommune har et større overblik og kendskab til det landskab af aktører, som de kommer til at være i berøring med under deres facilitering af en omstillingsproces af Rørvigs varmforsyning.

I indeværende projektrapport er der valgt, at tage udgangspunkt i stakeholderanalysedesignet, der er udviklet i Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [GTZ]. Metoden er udviklet for at sikre en bedre implementering og demokratisk proces i Tysklands udviklingsarbejde i udviklingslande. Den har haft fokus på at støtte op om FN's bæredygtighedsmålsætninger (GTZ, 2007: 5). Til trods for at metoden er udviklet i en anden kontekst, har den mange overlap med en omstillingsproces af varmforsyningen i Rørvig. Dette skyldes at aktørerne i Rørvig bliver identificeret ud fra en forandringsproces. Ydermere har det tyske stakeholderanalysedesign det til fælles med Rørvig, at det er en offentlig institution, der indtager den faciliterende rolle for projektet, og ikke en enkelt virksomhed eller organisation.

6.4.2 Opbygning af analysen

Stakeholderanalysen er opbygget omkring 10 byggeklodser med hvert sit fokus. De skal netop ses som byggeklodser i stedet for trin, da en fyldestgørende stakeholderanalyse ikke forudsætter at alle benyttes. I stedet kan byggeklodserne bruges på en fleksibel måde, hvorpå man tilpasser stakeholderanalysedesignet efter konteksten og problemet eller projektets behov (GTZ, 2007: 9). En anden væsentlig pointe fra denne metodiske tilgang er, at en stakeholderanalyse ikke blot bør udføres én gang ved begyndelsen af projektet, men den skal undervejs i processen revideres i forhold til udviklingen og afsluttende benyttes til at monitorere og evaluere projektets udvikling (GTZ, 2007: 10). I den forbindelse vil det også blive tydeligt, at nogle aktører kan være vigtige

tidligt i projektudviklingsprocessen, mens andre først er relevante at identificere og inddrage senere i processen.

Formålet med at benytte denne metode i den indledende fase i Rørvig, er at kunne udvikle hypoteser omkring aktørernes relationer, indflydelse og indvirkning på projektet. Derudover kan der drages konklusioner om mulige alliancer og interessekonflikter mellem forskellige aktører. Opbakning eller modstand fra relevante og indflydelsesrige aktører kan anticiperes og indtænkes allerede i den indledende del af implementeringsprocessen, så omstillingsprojektet opnår momentum eller undgår decideret blokering. Visualiseringen gennem kortlægningen af aktører, giver også en værdifuld information i form af "blanke områder", som er områder hvor der endnu ikke er tilstrækkelig viden. Ved at have forståelse for, hvad man endnu ikke har viden om, kan man udarbejde forskellige scenarier for områderne eller få dem undersøgt på et senere tidspunkt i processen.

6.5 Kapacitetsopbygning

I følgende afsnit redegøres der for kapacitetsopbygning på forskellige niveauer. Dette for at give et overblik over på hvilke niveauer forskellige typer af kapacitet kan opbygges, samt hvilken betydning de har for hinanden.

Global Environment Facility [GEF] definerer kapacitetsopbygning på tre niveauer: Et individniveau, et organisatorisk niveau og et systemisk niveau. Disse omhandler opbygning af kapacitet på det enkelte niveau, men også hvordan kapacitet på de forskellige niveauer i samspil styrker kapacitetsopbygningen. Dette i henhold til udviklingsarbejde (GEF, 2009: 9). Dermed kan der argumenteres for, at kapacitetsopbygningen, i forhold til omstillingsprojekter, bliver central, idet omstilling også kan forstås som et udviklingsarbejde af det eksisterende.

På *individniveau* forstås kapacitetsopbygning som en proces, hvori der arbejdes med, at ændre holdninger og adfærd. Dette oftest gennem formidling af viden samt udvikling af færdigheder hos individerne. Derudover opbygges denne kapacitet på individniveau gennem "learning-by-doing", deltagelse og ejerskab, som derigennem skal bidrage til en ændring i forhold til motivation, moral og ansvarlighed for den opbyggede kapacitet. Kapacitetsopbygningen på det *organisatoriske niveau* omhandler et fokus på overordnede muligheder i forhold til udviklingen af værktøjer og retningslinjer, der bidrager til en mere smidig proces i forhold til organisatoriske ændringer. Dermed er formålet, at udvikle individer og grupper samt bidrage til en styrkelse af forbindelser til disses udgangspunkt. Det *systemiske niveau* arbejder med "muliggørelsen" i forhold til de

overordnede rammer for samfundet i form af de politiske, økonomiske og lovmæssige rammer, der påvirker kapacitetsopbygningen i henhold til individniveauet og det organisatoriske niveau. I den sammenhæng anses formelle og uformelle forhold og processer mellem organisation som centrale for kapacitetsopbygningen (ibid.). Dermed anses kapacitetsopbygningen, på det systemiske niveau, som en form for regelsæt i henhold til de nationale rammer.

Fælles for disse forståelser af kapacitetsopbygning, er at: *"capacity is a means to achieve something, not an end goal."* (GEF, 2009: 9). Dermed omhandler kapacitetsopbygning ikke opnåelsen af et endeligt mål, men at opnå noget i sammenhæng med kapacitetsopbygningen. Ifølge GEF anses de tre niveauer af kapacitetsopbygning som værende nødvendige i forhold til, at styrke og opretholde udviklingsarbejde i henhold til energiområdet (ibid.).

7. Analyse

Følgende afsnit vil tage udgangspunkt i besvarelsen af nedenstående arbejdsspørgsmål:

- 1. Hvordan er Odsherred Kommune organiseret, og hvorvidt fordrer denne en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig?*
- 2. Hvordan sikres de rette ressourcer og kompetencer internt og eksternt i Odsherred Kommune i forbindelse med udviklingsfaserne i omstillingsprojektet i Rørvig?*
- 3. Hvilke aktører kan identificeres og hvordan kan de indtænkes i det videre arbejde med omstillingsprocessen i Rørvig?*
- 4. Hvorvidt har tidsperspektivet en betydning for omstillingen af varmforsyningen i Rørvig?*

På baggrund af ovennævnte arbejdsspørgsmål vil først Odsherreds Kommunes tekniske forvaltnings organisering blive undersøgt, for at afgøre om denne kan fordrer en succesfuld implementeringsproces i forbindelse med omstilling af varmforsyningen i Rørvig. Herefter vil sikringen af ressourcer både internt og eksternt i Odsherred Kommune blive undersøgt, i forhold til hvordan disse er og kan sikres af kommunen.

Derudover vil afsnittet tage udgangspunkt i en identificering af mulige aktører og deres rolle i forbindelse med omstillingsprojektet. Slutteligt vil tidsperspektivet i forbindelse med omstillingsprojektet blive inddraget i forhold til betydningen for realiseringen.

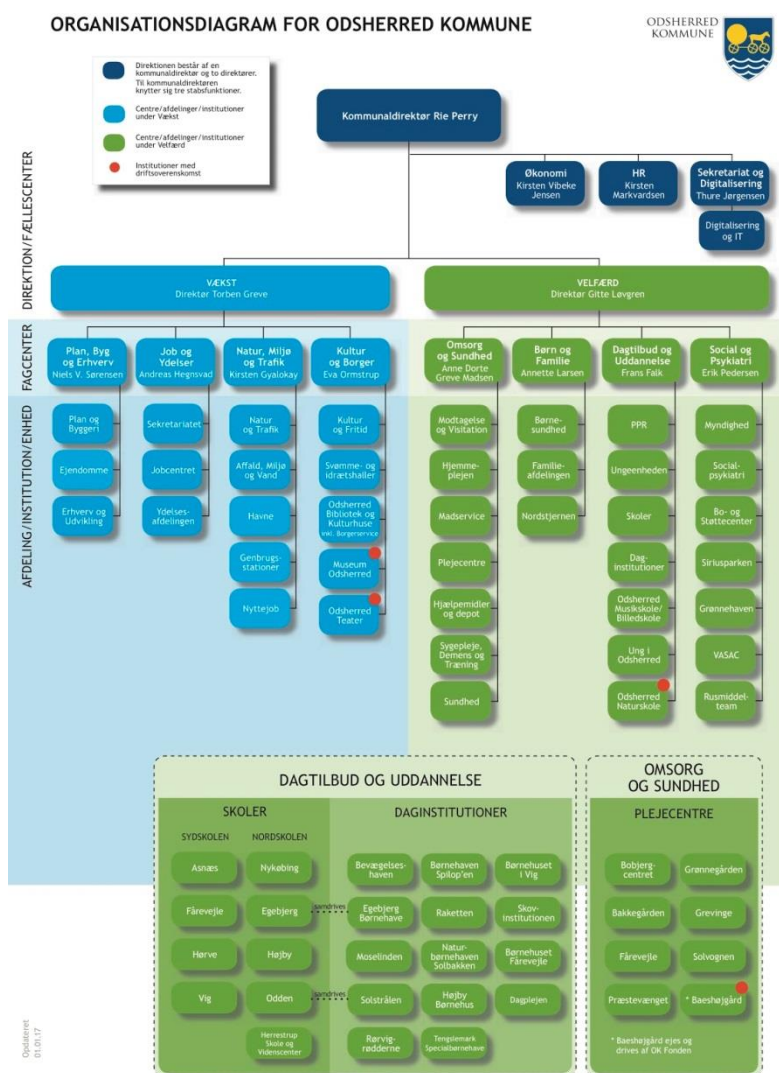
8. Odsherred Kommunes organisering

Formålet med følgende afsnit er at undersøge, hvordan Odsherred Kommune er organiseret. Dette med fokus på den tekniske forvaltning, herunder Center for Plan, Byg og Erhverv. Denne afgrænsning er valgt, da indeværende projektrapports problemstilling er forankret i dette center. Dernæst undersøges, hvordan denne organisering fordrer organisationens arbejde med tværgående projekter, samt hvilke muligheder og udfordringer, der identificeres i det tværgående arbejde.

Afsnittet vil besvare følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvordan er Odsherred Kommune organiseret, og hvorvidt fordrer denne en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig?*

Odsherred Kommunes organisation består af en direktion bestående af en kommunaldirektør, samt tre stabsfunktioner og to direktører, for henholdsvis Vækst og Velfærd. Dernæst har forvaltningen otte centre, der hver har mellem tre og syv afdelinger (Odsherred Kommune, 2017).



Figur 7, Odsherred Kommunes organisationsdiagram, senest opdateret d. 01.01.17

Ud fra Odsherred Kommunes organisationsdiagram er den administrative forvaltning organiseret efter en direktionsmodel. Dette ud fra at direktionen står for den øverste administrative ledelse uden daglig driftsansvar for et bestemt forvaltningsområde (Hansen & Bækgaard, 2014: 116). Det betyder, at fagcheferne [centercheferne] har det daglige driftsansvar for et bestemt forvaltningsområde. Centerchef for Plan, Byg og Erhverv, Niels Haar Sørensen, fremhæver at Odsherred Kommunes organisering er gået fra en forvaltningsstruktur til en centerstruktur. Grundideen med denne overgang har været at forsøge at skabe en bedre synergi på tværs af fagområder i kommunen, men også at de forskellige fagområder i organisationen skulle være en aktiv del af den fælles strategiske udvikling i Odsherred Kommune (Bilag 1, 2017: 1-2). I Odsherred Kommune er det valgt, at dele det tekniske område i to centre; et Center for Plan, Byg og Erhverv og et Center for Natur, Miljø og Trafik. Det betyder, at begge centre har deres egen centerchef og

deres eget myndighedsområde. Under Center for Plan, Byg og Erhverv har man nedsat et Erhverv og Udviklingsteam, der består af to klimakoordinatorer, to erhvervskonsulenter og en bosætningskonsulent. Forventningerne til sammensætningen af dette team er blandt andet, at synergieffekter vil kunne opstå ved at klimaorienterede projekter, som udfasning af oliefyr og omstilling til kollektive varmforsyninger, sammentænkes med erhvervsudvikling, stigning i boligmassens værdi og øget bosætning (Bilag 1, 2017: 8).

Udover Odsherred Kommunes centerstruktur, fremhæver Niels Haar Sørensen, at kommunens direktion er delt i et Vækst- og et Velfærdsspor. Dermed har hver direktør et bredt og tværgående ansvar for forskellige centre og fagområder, hvilket kan fordre et samarbejde på tværs af centrene, da centercheferne refererer til den samme direktør indenfor deres direktørområde. Ud fra Odsherred Kommunes organisationsdiagram kan der argumenteres for, at Odsherred Kommune er organiseret efter både en linjeorganisation og en matrixstruktur [jf. afsnit 6]. Argumentet for linjeorganisationen er, at det vertikale hierarki tydeliggøres i organisationsdiagrammet.

Dette i form af forskellige farvekoder, der illustrerer område- og ansvarsniveau [jf. figur 7]. Samtidig kan der argumenteres for, at Odsherred Kommune bestræber sig på at have en matrixstruktur i deres organisation. Det ud fra ovenstående overvejelser omhandlede direktionens Vækst- og Velfærdsspor, samt at der i de enkelte centre arbejdes med tværgående teams, som skal varetage tværgående opgaveløsning og koordinere tværgående indsatser (Odsherred.dk, u.å. (a); Bilag 1, 2017: 2).

8.1 Samarbejde i kommunen

Ifølge Niels Haar Sørensen er udgangspunktet for, at kunne fordre samarbejde på tværs i organisationen, at der skabes tydelighed omkring og forståelse for denne tilgang til arbejdet i organisationen. I Odsherred Kommune afholdes hver 14. dag et strategisk chefmøde med deltagelse fra direktionen og med delvis deltagelse fra borgmesteren. Formålet med disse møder er, at diskutere projekter med tværgående interesse, samt at skabe et forum internt i organisationen, hvor centre bindes sammen i de tværgående visioner for kommunen (Bilag 1, 2017: 2-4). Dernæst fungerer de strategiske chefmøder som et forum, hvor de tværgående dagsordner italesættes i forhold til de forskellige centerområder, samt deres indspark og udfordringer i forhold til givne projekter (ibid.). De strategiske chefmøder skal fungere som en måde, hvorpå den tværgående koordinering i forhold til opgaveløsning sikres på direktions- og centerchefniveau samt på politisk niveau. Ifølge Niels Haar Sørensen er det centralt med tydelighed og enighed fra organisationens direktions-, centerchef- og lederniveau, samt politisk opbakning. Dette ud fra at, da disse er afgørende for, hvordan medarbejderniveauet arbejder med og i Odsherred Kommunes vision i

henhold til tværgående samarbejde og koordinering i organisationen. I 2013-2014 udarbejdede Odsherred Kommune deres "Visions- og Udviklingsplan 2025" (Odsherred Kommune (b), 2014). Planen kom til i samarbejde med VisitOdsherred, Realdania og med Dansk Bygningsarv som rådgiver på projektet. Udarbejdelsen af Visions- og Udviklingsplanen var en del af Realdanias pilotprojekt "Mulighedernes Danmark" (Odsherred.dk, u.å. (b)). Formålet med at udarbejde en Visions- og Udviklingsplan for Odsherred Kommune, var at skabe en strategisk plan, der kan fungere som pejlemærke og inspirationskilde for kommunens langsigtede planlægning. Udgangspunktet for planen er udvikling af de eksisterende kvaliteter og potentialer i kommunen. I den sammenhæng skal Visions- og Udviklingsplanen forstås som et værktøj, der skal anvendes til løbende at udvikle, vurdere og prioritere konkrete projekter, ideer og indsatser i Odsherred Kommune (Realdania.dk, u.å.). I den sammenhæng fremhæver Niels Haar Sørensen Odsherred Kommunes Visions- og Udviklingsplan som et centralt styringsværktøj for organisation (Bilag 1, 2017: 5). Odsherred Kommunes rolle er todelt i forhold til en klassisk myndighedsrolle, hvor de forskellige centre skal levere noget konkret i forhold til driften, og en visionsrolle, hvor organisationens centre skal arbejde ud fra, og ind i, visionen for Odsherred Kommune. Dermed har Odsherred Kommune ikke resultatkontrakter, som centercheferne skal levere ud fra. Det betyder, at det ikke er resultatet, der udelukkende er i fokus hos de enkelte centerchefer, men i højere grad, hvordan centrene kan tales ind i visionen for kommunen i forhold til deres faglighed.

"(...) jo mere du kører de typer af styringsmekanismer ind [resultatkontrakter], jo mere snævrer du centrene, fordi så er du fokuseret på det du bliver målt på og mindre interesseret i den store organisation." (Bilag 1, 2017: 5).

Jævnfør ovenstående arbejde med Odsherred Kommunes visions- og udviklingsplan pointerer Niels Haar Sørensen, at det til de strategisk chefmøder forventes at der tales ind i visionen og at der bydes ind med egne ressourcer og det givne centers ressourcer:

"(...) og det er sådan noget man hele tiden skal være opmærksom på (...) hvis du punkter den enkelte centerchef i forhold til den konkrete ydelse og ikke punkter den [centerchefen] for hvad den indbyder til på helheden, hvordan er du orienteret inde i den, så får man ofte jo kun det du spørger efter." (Bilag 1, 2017: 5-6).

Denne form for visionsarbejde kræver, at ledelseslagene formår at vægte drifts- og projektopgaver, så alle interesser i kommunen varetages. Dermed indeholder visionen både udvikling for driftsområdet og udvikling af potentialer og projekter i kommunen. Selvom delingen mellem de to ikke er tydeliggjort i form af resultatkontrakter, kræves det stadigvæk at centerchefen formår at

vægte begge dele ligeligt. Dermed er Odsherred Kommune forpligtet i forhold til kommunens visions- og udviklingsplan, men der er ikke en skarp aftale med direktionen om den konkrete vægtning i praksis (Bilag 1, 2017: 6).

Praksis omkring det tværgående arbejde er ofte mere udfordrende end teorien. Denne udfordring er ofte forbundet med vægtningen af projektarbejde og driftsopgaver i de enkelte centre og hos de enkelte medarbejdere. Dermed bliver der også en kamp om ressourcerne i forvaltningens centre i forhold til kommunens tværgående projekter og bevillingen af arbejdskraft (Bilag 1, 2017: 6-7):

”Så det er jo det der med når de store visioner de skal lande i den praktiske verden, at så kan det godt være lidt mere kompliceret end som så. Men altså, når vi sidder i fællesrummet alle centercheferne og taler om udviklingsdagsordenen og sådan noget, så er vi rørende enige. Det er mere når vi går ud og vi kommer til det praktiske (...)” (Bilag 1, 2017: 6-7).

Såfremt centre og enheder ikke prioriterer og allokerer tid og ressourcer til tværgående udviklingsprojekter, på trods af at have været velvillige til centerchef-møderne, kan det have noget at gøre med den måde de alligevel bliver målt på. Ifølge Karina Sehested er det enormt afgørende, hvordan resultatmålene for de respektive centre og enheder ligger. Lederne og medarbejderne kan sagtens være enige i visionen, men hvis der er høje krav til eksempelvis sagsbehandlingstider i en enhed og den hovedsageligt måles på dette, så kan den have svært ved at bistå i de tværgående projekter, fordi det kan betyde at enheden i en periode ikke har nok ressourcer til at opfylde de mål og krav den bliver målt på (Bilag 2, 2017: 6). Der kan argumenteres for, at problemet med vægtningen af drifts- og projektopgaver i praksis kan opstå i Odsherred Kommune, fordi der ikke er en skarp aftale om eller retningslinjer for, hvordan vægtningen skal foregå fra direktions- og politisk niveau.

Ifølge Niels Haar Sørensen afspejles udfordringerne ved vægtningen af projekt- og driftsopgaver på medarbejderniveauet, da medarbejderstaben oftest vil være delt mellem *projektmagere* og *driftsfolk*, som hver har forskellige opgaver, tilgange og prioriteringer i kommunen (Bilag 1, 2017: 3). Denne udfordring italesættes også af klimakoordinator Simone Nielsen. Hun mener, at den største udfordring opstår når projektmagere og driftsfolk ikke formår, at tale det samme sprog i forhold til de tværgående projekter. Det bliver centralt, at især projektmagerne formår at inddrage driftsfolkene i projektet, således at de også kan se mulighederne for deres fagområde i de givne projekter samt italesætte udfordringer, så de kan tages i opløbet (Bilag 1, 2017: 22-23). Derudover bliver tidspunktet for inddragelsen også en udfordring, da de enkelte medarbejdere, teams og centre skal kunne se et formål med inddragelsen:

”(...) man skal også passe på, man ikke involverer for meget, de skal jo heller ikke sidde til møder op og møder ned, og nogle gange er det også svært at ramme det rigtige tidspunkt, for hvornår det giver mening.. For lige pludseligt er tiden også bare gået, og så (...) skal vi også bare bruge den der tilladelse, hvor man har haft nok så gode intentioner om at de skulle med i god tid.” (Bilag 1, 2017: 22).

I forhold til omstillingsprojektet i Rørvig fremhæver Simone Nielsen, at projektet vil være afhængig af Center for Natur, Miljø og Trafik i henhold til potentielle miljøgodkendelser, VVM og spildevand. Dermed opstår der et naturligt gensidigt afhængighedsforhold i forhold til den tværgående opgaveløsning. For at enhederne fra det andet center kan inddrages i processen og få en form for ejerskab til tværgående projekter som omstillingsprojektet i Rørvig, mener Karina Sehested at det er på chefniveau, eller i højere grad teamlederniveau, at den strategisk udvælgelse skal foregå. Med strategiske udvælgelse refererer hun til, at det ikke bare er vigtigt at få hvem som helst inddraget fra de forskellige afdelinger og teams til at hjælpe, men at det, så vidt det er muligt, skal være dem, som er i stand til at bryde sprogbarrieren mellem fagfolkene (Bilag 2, 2017: 2). Derudover mener Karina Sehested at de relevante fagfolk, der vil få betydning senere hen, skal inddrages tidligt i processen, så man udvikler og opbygger en fælles forståelse for problemet projektet skal adressere:

“(...) hvis du først får folk ind på løsningsniveauet, så er det tit folk siger ‘det er en dårlig løsning, det vil jeg ikke have, for i forhold til mit meningsunivers, så passer det ikke’.” (Bilag 2, 2017: 5-6).

I forlængelse heraf fremhæver Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen behovet for opbakning og tydelighed fra direktions- og chefniveau, samt at der i de tværgående projekter skabes et internt ejerskab således at ejerskabet ikke kun er der, hvor projektet er forankret (Bilag 1, 2017: 22).

8.2 Delkonklusion

Odsherred Kommune er organiseret efter en direktionsmodel, hvor der både er elementer fra linjeorganisering og matrixstrukturer. Den tekniske forvaltning er delt i to centre, hvoraf omstillingsprojektet i Rørvig er foranket i Erhverv og Udviklingsteamet, som ligger i Center for Plan, Byg og Erhverv. Omstillingsprojektet i Rørvig tager afsæt i Odsherred Kommunes Strategiske Energiplan, hvori både klima, erhverv og bosætning samtænkes, hvortil ideen er at dette vil føre til flere synergieffekter i dette team, samt i resten af organisationen. Selvom store dele af de nødvendige kompetencer og kontakter til at arbejde med omstillingsprojektet i Rørvig allerede er samlet i Center for Plan, Byg og Erhverv har projektarbejdet behov for sparring, samarbejde og

ekspertise fra teams under Center for Natur, Miljø og Trafik. I den sammenhæng kan der opstå udfordringer idet de respektive centerchefer til de strategiske chefmøderne giver udtryk for, at de er velvillige til at samarbejde og lave tværgående projekter, men at viser det sig sværere i praksis, da de forskellige centre kan være hæmmet af at have andre opgaver, som skal løses med den tid og de ressourcer de er tildelt. For at sikre de bedst mulige vilkår for omstillingsprojekt i Rørvigs implementering, er der behov for opbakning og tydelighed fra direktions- og chefniveau om prioriteringen af og balancen mellem projekter og driftsopgaver, samt at der skal skabes et internt ejerskab til projektet på tværs af teams og centre, så alle de nødvendige fagligheder bedre kan komme i spil. Dette kunne ske med strategiske udvælgelse, hvor medarbejdere sammensættes ud fra deres kompetencer i forhold til det givne projekt.

9. Ressourcer internt og eksternt

Følgende afsnit vil tage udgangspunkt i, hvordan ressourcerne i forbindelse med omstillingsprojektet af varmforsyningen i Rørvig sikres. Der vil være fokus på de interne ressourcer og kompetencer, der skal sikres i Odsherred Kommune, i forhold til deres frontlinjemedarbejdere på projektet. Herudover er fokus også på de eksterne ressourcer, der kræves udenfor kommunalforvaltningen, så som en varmegruppe, lokalt engagement og kompetencer, i forbindelse med omstillingen. Afsnittet vil blive holdt op imod de tre faser i projektudviklingen, for at afgøre, hvilke ressourcer, der er vigtige i de forskellige faser.

Afsnittet vil besvare følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvordan sikres de rette ressourcer og kompetencer internt og eksternt i Odsherred Kommune i forbindelse med udviklingsfaserne i omstillingsprojektet i Rørvig?*

9.1 Interne ressourcer i Odsherred Kommune

For at kunne sikre et ressourcemæssigt stærkt fundament til en omstilling af varmforsyningen i Rørvig, er det vigtigt at der er opbakning til projektet internt i Odsherred Kommune. Dette indebærer, at det skal være en del af den politiske dagsorden i kommunen, da der ellers ikke bliver afsat ressourcer til at løfte opgaven. Denne opbakning til projektet er afgørende allerede i den indledende fase i projektudviklingen [jf. afsnit 6.1].

Det er i den forbindelse også vigtigt, at der er støtte fra direktionens side til at udføre projektet. Niels Haar Sørensen, centerchef i Plan, Byg og Erhverv i Odsherred Kommune, nævner selv vigtigheden;

"(...) jo flere stjerner du har på skulderen, jo mere vigtigt er det at du vil den her dagsorden, hvis der ikke er politisk opbakning til at man arbejder på den her måde, så er det en lang vej hjem til at det er noget der kan lykkes" (Bilag 1, 2017: 5).

Hermed pointeres det, at succes af et projekts implementering i høj grad er afhængig af den politiske opbakning. Derudover nævner Niels Haar Sørensen, at direktionens villighed også spiller en afgørende rolle (Bilag 1, 2017: 5). Odsherred Kommune har jævnfør deres Strategiske Energiplan (2015) et mål om at få udfaset oliefyrene i kommunens olielandsbyer, hvor Rørvig er det område med den største koncentration af oliefyr [jf. afsnit 3]. Gennem den Strategiske Energiplan, er det politisk prioriteret, at der skal gøres en indsats for at nå dette. Derfor vil der også være opbakning og sikring af ressourcer til en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig, da det er et projekt, der kan føre til opnåelsen af denne målsætning.

Udover at det er vigtigt at der er politisk opbakning, skal der også være ressourcer i den enkelte afdeling til at løfte opgaven. Dette betyder, at der skal være de rette kompetencer hos frontlinjemedarbejderne, der arbejder med implementeringen [jf. afsnit 6] og som også italesættes af Karina Sehested (Bilag 2, 2017: 12). Det er vigtigt at frontlinjemedarbejderne er klædt på til opgaven og ved, hvilke kompetencer de har til rådighed, både internt i kommunen, i form af andre afdelinger eller centres viden inden for projekts berøringsflader, men også uden for kommunen f.eks. i form af rådgivere, der kan bistå med viden og kompetencer.

Her har Odsherred Kommune en organisering, der forsøger at fordre denne form for vidensdeling mellem de forskellige afdelinger og teams [jf. afsnit 8] og derudover nævner Niels Haar Sørensen også at *"(...) det giver en sammenhængskraft for kommunen, det er den kommune jeg har været ansat i, som er bedst til at få fagligheder i spil"* (Bilag 1, 2017: 4). Der er, ifølge Niels Haar Sørensen, i kommunen en dynamisk sammensætning af de forskellige teams, hvilket vil sige at der, i henhold til de forskellige projekter i kommunen, arbejdes med at sikre en kompetencedygtig arbejdsgruppe, som sammensættes på baggrund af de tværgående projekters indhold.

Dette er også tilfældet i arbejdet med projektet omkring en kollektiv varmforsyning til Rørvig, hvor frontlinjemedarbejderne Helle Jensen og Simone Nielsen tidligere har været med på et lignende projekt i Egebjerg. I projektet i Egebjerg blev der ligeledes undersøgt mulighederne for etableringen af en kollektiv varmforsyning og projektet er, på nuværende tidspunkt, i høring i forhold til en projektgodkendelse (Bilag 1, 2017: 12). I og med at Helle Jensen og Simone Nielsen begge har været med på projektet i Egebjerg har de nogle kompetencer, som de kan drage nytte af i forbindelse med omstillingsprojektet i Rørvig. Simone Nielsen nævner selv, at der er mange

erfaringer de kan drage på fra Egebjerg, som kan være med til at sikre en succesfuld implementering i Rørvig (Bilag 1, 2017: 12).

Dermed er der lagt op til, at der i kommunen er sikret ressourcer til omstillingsprojekter, som det nuværende omstillingsprojekt i Rørvig, hvor der er flere afdelinger i kommunen, der skal i spil. Dog er der også en udfordring ved dette tværgående arbejde, da der kan være forskel på, hvordan opgaver varetages og tolkes i forskellige afdelinger [jf. afsnit 8].

Her er det centralt at de forskellige afdelinger kan arbejde sammen og inddrages når deres kompetencer er nødvendige, f.eks. når projektet når til projektudviklings- og godkendelsesfasen er det vigtigt, at de medarbejdere, der sidder med myndighedsarbejdet er inddraget inden ansøgningen indsendes, da et projekts implementering er direkte afhængig af myndighedsgodkendelserne.

I forhold til dette nævner Niels Haar Sørensen at de i Odsherred Kommune lægger vægt på, at arbejde tværgående hvilket, på papiret, muliggøre at inddrage de forskellige centre, afdelinger og teams undervejs i processen. Fokus på det tværgående er ud fra, at man forhindrer barrierer, der kan bremse projektet. Dog er det i praksis en anden sag, da det er en balancegang i forhold til at inddrage på det rigtige tidspunkt (Bilag 1, 2017: 3). Selvom Niels Haar Sørensen mener, at de i Odsherred Kommune er langt i forhold til at inddrage de relevante kompetencer og centre i de tværfaglige projekter i kommunen, er det en opgave, der er svær at løfte og tager lang tid, men ikke desto mindre er afgørende for implementeringsprocessen (Bilag 1, 2017: 5). Simone Nielsen nævner også at det er vigtigt at de forskellige centre, som projektet berører, selv føler at de er blevet inddraget og hørt undervejs i processen. Dette for at undgå dårligt samarbejde og inddragelse eller en nedprioritering af projekter, der har en tværgående berøringsflade mellem to eller flere centre (Bilag 1, 2017: 20).

Her har Odsherred Kommune haft succes i forhold til udarbejdelsen af den Strategiske Energiplan, hvor det tværgående samarbejde har fungeret godt og de respektive afdelinger var blevet inddraget på de rigtige tidspunkter i processen. Der var i forbindelse med udarbejdelsen af den Strategiske Energiplan en repræsentant fra hver arbejdsgruppe med ved alle møderne og projektet blev talt ind i alle teams dagsordener, så der var en grundlæggende forståelse for forløbet og processen (Bilag 1, 2017: 22).

De erfaringer som kommunen har gjort sig i henhold til arbejdet med den Strategiske Energiplan kan overdrages til brug for det fremtidige arbejde med implementeringsprocessen i Rørvig og derfor er der grundlag for at Odsherred Kommune kan sikre en succesfuld projektproces.

Udover ressourcer fra de enkelte afdelinger og frontlinjemedarbejderne i kommunen har Odsherred Kommune også, ved indgåelse i samarbejde med Gate 21, Roskilde Universitet og Nykøbing Sjælland Varmeværk i forbindelse med det regionale projekt “Grøn Kollektiv Varme”, sørget for, at der er samlet en bred vifte af kompetencer indenfor varmeforsyningsområdet. Dette er med til at styrke de kompetencer kommunen skal have for at sikre en effektiv proces i forhold til de forskellige projektudviklingsfaser [jf. afsnit 6].

Projektsamarbejdet igennem “Grøn Kollektiv Varme”-projektet kan bidrage med rådgivende viden i forhold til en kortlægning af mulighederne for etableringen af en kollektiv varmeforsyning. Dette ved at Roskilde Universitet har udarbejdet et pre-feasibility studie af mulige placeringer af anlæg, kortlægning af ledningsnettets udbygning og antallet af tilslutninger, der skal til, for at opnå rentabilitet, både samfunds-, selskabs- og brugerøkonomisk i forhold til den varmepris som borgerne betaler i dag (Gaarsmand & Kjær, 2017: 4).

I og med at Helle Jensen og Simone Nielsen i forvejen har erfaringer fra projektet i Egebjerg, hvor også Roskilde Universitet var projektpartnere, sikres et mere optimalt og ressourcedygtigt samarbejde i forbindelse med det indeværende implementeringsprojekt i Rørvig.

Udover at det er vigtigt at frontlinjemedarbejderne er motiverede for, samt har erfaring med og viden om det område som projektet relaterer sig til, er det også vigtigt at der er en grundlæggende tillid til dem. Denne tillid kan tage lang tid at opbygge og det er derfor også vigtigt at det er de samme der arbejder på projektet. Et skift i frontlinjemedarbejdere, kan føre til en ændring af fokus eller forståelse for projektet, da det er forskelligt, hvordan der tolkes og skønnes af den enkelte frontlinjemedarbejder (Andersen, 2014: 271; Bilag 2, 2017: 11). Dette kan være en udfordring i forhold til samarbejdet både internt og eksternt i kommunen i henhold til omstillingsprojektet. I Odsherred Kommune har der været meget fokus på, at de forskellige projekter, blandt andet projektet i Egebjerg, blev båret frem af de samme personer og at det er de samme der deltog i møderne og mødte borgerne der, hvor de var (Bilag 1, 2017: 18). Simone Nielsen overtog nogle forskellige projekter fra en tidligere kollega og her var der fokus på en god overdragelse. Dette ikke kun internt, men også i forhold til en overdragelse af tillid. Simone Nielsen blev introduceret til de forskellige involverede parter og der blev opbygget en tillid til hende fra aktørernes side, inden hun overtog opgaverne. Den succesfulde overdragelse skal ses i lyset af, at der var et ønske om og tiden til en succesfuld overdragelsesproces (Bilag 1, 2017: 18). Dette er ikke nødvendigvis altid tilfældet, når en aktør forlader et givent projekt. Dog bevidner overdragelsen om, at det potentielt i fremtiden er muligt for Odsherred Kommune at sikre en succesfuld overdragelse, såfremt det er nødvendigt.

Som tidligere nævnt var der stor fokus på tillid i overdragelsen. Denne tillid til forvaltningen gælder især i forhold til de borgere som projektet berører, at de føler sig som en del af processen og at det ikke er kommunen, der kommer og tvinger noget ned over hovedet på dem (Bilag 1, 2017: 10). At borgerne føler at de er en del af processen og føler sig hørt vil også være med til, at gøre at projektet i højere grad bliver forankret i lokalsamfundet og at der kan komme et større lokalt ejerskab til projektet. Dette er også et af ønskerne fra Odsherred Kommunes side (Bilag 1, 2017: 10). Odsherred Kommune ønsker at indtage en faciliterende rolle i processen, hvor de understøtter allerede eksisterende aktører og interessenter i forbindelse med omstillingen (Holm et al., 2014: 307). Simone Nielsen lægger vægt på at projektet ikke vil blive videreført, hvis ikke det er et ønske fra borgernes side, derfor er projekts gennemførelse også afhængig af at der sikres ressourcer eksternt (Bilag 1, 2017: 10). Projektet skal ses som Odsherred Kommunes forslag til, hvordan en omstilling af varmforsyningen kunne tage form og dermed skabe fokus på problemstillingen i forhold til de mange oliefyr i Rørvig, men det er borgerne, en mindre varmegruppe, der skal være med til at føre projektet videre.

Her bliver det centralt at Odsherred Kommune i den indledende fase af projektudviklingen vil have en større rolle i forhold til at lokalisere de aktører, der potentielt kan være en del af varmegruppen og vil kunne forankre projektet lokalt og drive det videre mod de næste faser. Derfor kræver det også et større ressourcemæssigt grundlag internt i kommunen i den indledende fase af projektudviklingen, hvor det i de næste faser vil være de eksterne ressourcer, der er afgørende.

I den forbindelse bliver det centralt, at der er kompetencer hos varmegruppen til at drive projektet videre. Det er vigtigt, at der er den rette viden i gruppen til at forankre projektet i lokalsamfundet. Derfor er den optimale sammensætning af medlemmer i gruppen en, hvor der er en bred vifte af kompetencer eller, hvor der er mulighed for, at der opbygges kompetencer og viden inden for feltet (Bilag 1, 2017: 17; Bilag 2, 2017: 9). Her kan man argumentere for at Odsherred Kommune, gennem samarbejdet og den faciliterende rolle fordrer denne kompetenceopbygning ved at bidrage med den sparring, der er nødvendig og som kan være gavnlig for varmegruppen, som skal være med til at skabe den lokale opbakning til projektet.

Udover at det kræver kompetencer af varmegruppen, kræver det også en stor mængde tid og ressourcer, hvilket Simone Nielsen selv nævner (Bilag 1, 2017: 17). Derfor er det vigtigt at varmegruppen har mulighed for, at afsætte ressourcer til at videreføre projektet, da det ellers vil blive en endnu længere proces. Derudover skal der også i henhold til varmegruppen være en tillid fra borgernes side i forhold til, at de føler at det er en gruppe, der vil dem det bedste. Derfor bliver det centralt at gruppen formår, at skabe lokalt ejerskab til projektet og får kommunikeret at det er

borgernes interesser der bliver varetaget og ikke kommunens. Simone Nielsen nævner, at en vigtig kompetence hos varmegruppen er at de er gode til at skabe relationer og har et stort netværk, samt tillid i lokalsamfundet (ibid.).

I forhold til etableringen af en varmegruppe er relevante aktører endnu ikke systematisk kortlagt af Odsherred Kommune, men qua Simone Niensens rolle som frontlinjemedarbejder har hun et overblik over primære aktører, samt deres relationer, i kommunen.

9.2 Delkonklusion

Det er vigtigt at der sikres ressourcer til omstillingen af varmeforsyningen i Rørvig. Det både internt og eksternt i Odsherred Kommune. I forhold til dette er det vigtigt at der internt i Odsherred Kommune er frontlinjemedarbejdere, der har de rette kompetencer til at drive projektet fremad. Dette både i forhold til at sikre en effektiv arbejdsproces, men også i forhold til, at der skabes tillid til forvaltningen i lokalsamfundet. Her har kommunen en fordel i form af Simone Nielsen og Helle Jensens tidligere erfaringer fra implementeringen af en varmeforsyning i Egebjerg. Derudover er det tydeliggjort at kommunen også skal have mulighed for at trække på eksterne kompetencer, som de ikke selv besidder. Her er deres samarbejde med Gate 21, Roskilde Universitet, Nykøbing Sjælland Varmeværk og Grøn Kollektiv Varme-projektet centralt. Derudover er en anden vigtig faktor at der arbejdes for at etablere en varmegruppe, som kan forankre projektet i lokalsamfundet. Her er det ydermere vigtigt, at gruppen består af personer med et bredt netværk, forskellige kompetencer og som lokalsamfundet har tillid til.

10. Stakeholderanalyse

Følgende afsnit vil tage udgangspunkt i identificeringen og kortlægningen af relevante aktører i henhold til omstillingsprojektet af varmeforsyningen i Rørvig. Der opstilles herefter hypoteser over aktører, deres interesser, roller og indflydelse på projektet.

Afsnittet vil besvare følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvilke aktører kan identificeres og hvordan kan de indtænkes i det videre arbejde med omstillingsprocessen i Rørvig?*

For at understøtte Odsherred Kommunes faciliterende rolle og den fortsatte udvikling af omstillingsprojektet i Rørvig, er denne del af projektrapporten en stakeholderanalyse.

Eftersom Odsherred Kommunes kapacitet i forhold til den videre omstillingsprocess allerede er blevet undersøgt i foregående del af analysen, og at kommunen er en initierende aktør til omstillingsprojektet, vil denne stakeholderanalyse tage udgangspunkt i kommunens perspektiv. I den sammenhæng afgrænses der fra yderligere at analysere kommunen som aktør i stakeholderanalysen. Denne analyse vil i stedet tage udgangspunkt i de aktører, som vil blive påvirket af eller har indflydelse på en implementering af en kollektiv varmforsyning i Rørvig.

10.1 Identificering og kortlægning af aktører

Det er vigtigt at få identificeret de centrale aktører i forbindelse med projektets udviklingsfaser i omstillingsprocessen i Rørvig. For at kunne belyse dette, er der valgt at kombinere to af byggeklodserne fra GTZ metoden, hvis formål er at identificere og kortlægge aktører. I metoden differentieres der mellem primære aktører [primary stakeholder], som er de aktører, der har direkte indflydelse på omstillingsprojektet og/eller påvirkes af projektet. Sekundære aktører [secondary stakeholder] er de aktører, som ikke er direkte involveret i omstillingsprojektet, men potentielt set stadig kan have interesse i og indflydelse på det. Helt centralt er nøgleaktører [key stakeholder], som er de aktører, der på baggrund deres position, kompetencer, viden og forbindelser antages at have stor indflydelse beslutningsprocesserne vedrørende omstillingsprojektet (GTZ, 2007: 12-15). Kortlægningen skal være med til at visualisere de forskellige aktører og deres interne relationer. Dette danner grundlag for, hvilke aktører, der anses for at være relevante at arbejde videre med i omstillingen af den nuværende varmforsyning i Rørvig, samt at vise hvilke aktører og relationer man endnu ikke har afklaret.

For at finde frem til hvilke aktører, der enten vil have indflydelse på eller blive påvirket af omstillingsprojektet i Rørvig, har klimakoordinator Simone Nielsen været med til at udpege de aktører, som hun anså som værende centrale og relevante at inddrage.

10.2 Partnere i projektet

Odsherred Kommune er en del af projektet "Grøn Kollektiv Varme", og indgår derfor i et samarbejde med Gate 21, Roskilde Universitet og forsyningsselskabet Nykøbing Sjælland Varmeværk [NSV]. Disse samarbejdspartnere er aktører i implementeringsprocessen og kan have stor indflydelse på etableringen af den kollektive varmforsyning. Det er vigtigt for Odsherred Kommune at have Roskilde Universitet med på sidelinjen, da de har de faglige kompetencer til at kunne verificere om projektet i Rørvig er på rette vej (Bilag 1, 2017: 18). I starten af projektet var der planer om at, der skulle trækkes en fjernvarmeledning fra NSV til området i Rørvig og de dermed kunne levere varmen, men denne plan har vist sig ikke at være økonomisk realistisk, da

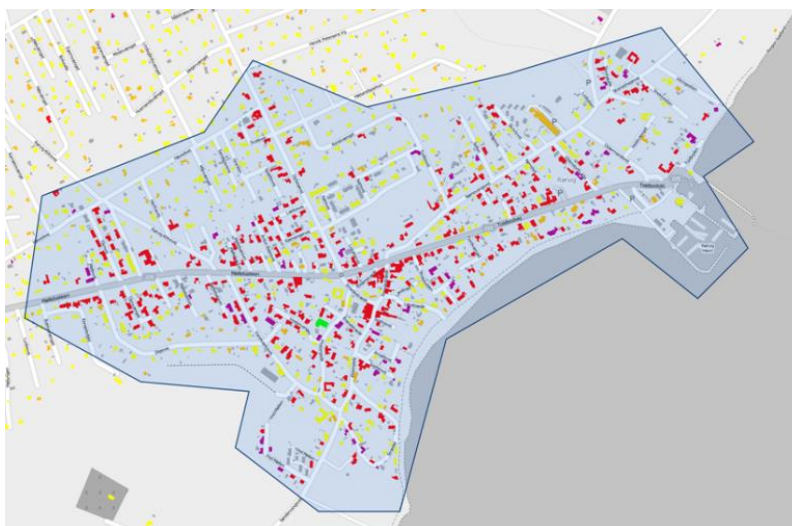
den lange rørstrækning vil være for omkostningstung (Gaarsmand & Kjær, 2017: 4). Dog er NSV stadig en vigtig aktør for implementeringen af projektet, da de har en stor praktisk- og teknisk erfaring med fjernvarmesystemer, rør og drift af anlæg, samt at driftsleder Klaus Hansen er en mand borgerne har tillid til i lokalsamfundet (Bilag 1, 2017: 14). Disse aktører bliver ikke på samme måde, som borgerne, direkte påvirket af hvorvidt en kollektiv varmeforsyning realiseres. Alligevel må en succesfuld implementeringsprocess anses for at være i deres interesse, da udfaldet kan få betydning for deres omdømme og deraf hvilke opgaver de tilbydes fremadrettet.

10.3 Borgere og storforbrugere i Rørvig

Borgere og storforbrugere i Rørvig er primære aktører, da det er deres varmekilder som potentielt kan udskiftes gennem omstillingsprojektet. På baggrund af BBR data er der 758 bygninger i byen og ud af dem vurderes det at omkring 230 af disse kunne blive aftagere af fjernvarme (Gaarsmand & Kjær, 2017: 1). Det fremgår at 52 % af nettovarmebehovet bliver dækket af individuelle oliefyr, 31 % af elvarme, 9 % af varmepumper og 8 % af anden varmekilde (Gaarsmand & Kjær, 2017: 1). Pre-feasibility studiet antager at det hovedsageligt vil være relevant for de bygninger med oliefyr. Dette bakkes op af Odsherred Kommunes erfaringer fra tidligere projekter, idet der kan være store omkostninger for bygninger med elvarme, da det er nødvendigt at få installeret et vandbårent varmesystem. Odsherred Kommune har ikke mulighed for at stille kommunegaranti ved installationer i selve husstanden og da det er en omkostningstung installation, kan det være svært for borgerne at låne til denne investering i banken, da mange borgere i kommunen er tekniske insolvente (Gaarsmand & Kjær, 2017; Bilag 1: 8).

Da det er borgerne selv der skal opdatere udskiftning af varmekilde til BBR, kan der være fejkilder ved disse informationer. På baggrund af tidligere erfaringer, må det forventes at der er en større andel af varmepumper, hvilke har erstattet henholdsvis oliefyr og elvarme (Jespersen, Kyhn et. Al. 2016: 49).

Varmekilde	Varmebehov
Oliefyr	52 %
Elvarme	31 %
Varmepumpe	9 %
Andet	8 %



Tabel 2, Jespersen, Kyhn et al., 2016: bilag 9)

Figur 8, udarbejdet ud fra data, Kjær 2017 - de røde plamager på kortet er de boliger med olieopvarmning.

Det er nødvendigt at dele potentielle aftagere op i tre grupper: Storforbrugere, hvilket er bygninger med stort varmebehov, dernæst bygninger med oliefor og sidst bygninger med anden varmekilde.

Etableringen af en kollektiv varmeforsyning kan, hvis det er nødvendigt, opdeles i flere faser, hvor der først etableres et hovedfjernvarmenet, og derefter kan nye bygninger og områder kobles over tid. I den forbindelse kan det være en idé i at få lokaliseret og kontaktet storforbrugerne, da det ud fra et teknisk og økonomisk perspektiv vil være dem, der er afgørende aktører, i første del af bygge- og anlægsfasen [jf. afsnit 6.1] i Rørvig. Jævnfør figur 8 er der opgjort 291 oliefor i Rørvig. Disse står for et samlet nettovarmebehov på 6.855 MWh per år, de 30 største står for 1.730 MWh, hvilket udgør 25 % af nettovarmebehovet. Ni af de 30 forbruger er erhverv og det nævnes af Simone Nielsen, at de håber at kunne få inddraget nogle af disse virksomheder og allerede har kontakt med enkelte virksomheder, der har vist interesse for en kollektiv varmeforsyning (Bilag 1, 2017: 13).

Selvom de almindelige borgere med oliefor også er væsentlige aktører, er det vigtigt at tage højde for, at de er en divers gruppe i forskellige situationer. Det må formodes, at disse borgere ikke har fået monteret oliefor samtidigt, hvorfor spændet i de respektive oliefor tekniske levealder kan være meget forskellig. Hvis nogle af olieforerne er relativt nye, vil det for ejerne, ud fra et økonomisk synspunkt, ikke være hensigtsmæssigt at omstille til anden varmekilde foreløbigt, da de allerede har haft store anlægsomkostningerne til det nye oliefor. Dem hvis oliefor alligevel forventes udtjent og skal udskiftes inden for et par år, kan være motiverede til at omstille til den kollektive varmeforsyning. Derudover er der også borgere med oliefor, der er på grænsen til at være udtjent.

De, ligesom ovennævnte, kan også have et vist incitament til at ville tilsluttes en kollektiv varmforsyning, men timingen kan give problemer, da der er risiko for at deres varmekilde skal udskiftes før det kollektive varmforsyningsprojekt er etableret og tilslutningsklar.

De borgere der har elvarme eller varmepumper, er ikke i samme grad relevante for projektet. Dette skyldes, at der for disse borgere er store omkostninger i forbindelse med skiftet til et vandbårent system. I forhold til varmepumper, har mange af boligejerne sandsynligvis for nyligt foretaget en stor investering i deres varmekilde og er derfor ikke investeringsparate (Bilag 1, 2017: 16). Det vil dog stadig være en mulighed for dem at skifte over til den kollektive varmforsyning, hvis de ønsker det. Uagtet dette kan der stadig være individer blandt disse borgere, som kan have vigtige relationer og derfor alligevel vil være relevante at inddrage i processen.

For alle disse aktører vil det reelle varmebehov også spille en rolle. Jo højere det er, des større vil den potentielle årlige besparelse pr. kWh være på varmeudgifterne ved, at skifte oliefyret ud til den billigere varme fra et kollektivt varmesystem. Jo større besparelspotentialet er, des lavere værdi vil anlægs- og tilslutningsprisen tillægges i forhold dertil. Er det reelle varmebehov omvendt lavt, fordi aktøren måske ikke bruger så meget varme eller har en supplerende varmekilde, vil den årlige besparelse ved omstillingen være mere beskeden, hvorfor anlægs- og tilslutningsprisen får større betydning (Gaarsmand & Kjær, 2015: 2).

10.4 Erhvervsinteresser

Som det fremgår af pre-feasibility studierne, vil en omstilling fra oliefyr til kollektiv varmforsyning kræve store anlægsinvesteringer og udgifter til drift af selve anlægget og indkøb af brændsler. Her tages udgangspunkt i projekt 1 og 2 fra seneste undersøgelser, da de resterende to projekter ikke anses som økonomisk attraktive [jf. afsnit 3].

Anlægsomkostningerne i forbindelse med varmerørene og investering i halmfyret er store poster på henholdsvis 18,4-20,8 mio. kr. og 9,5-10,4 mio. kr., hvor den samlede anlægsomkostning er ca. 42,0-46,5 mio. kr. Det vil dog højst sandsynligt ikke vil komme de lokale virksomheder fra Odsherred Kommune til gode, på grund af anlægsprojektets omfang (Jespersen, Kyhn et al., 2016: 64). I forhold til brændsel kunne halm være en potentiel varmekilde. Ud fra pre-feasibility studiet, har det nogle fordele i forhold økonomien og til forsyningssikkerhed, samt at det er med til at understøtte det lokale landbrug i kommunen (Jespersen, Kyhn et al., 2016: Bilag 9). Odsherred Kommune er opmærksomme på de biomasseressourcer der er i kommunen, og har indskrevet potentialet i deres Strategiske Energiplan.

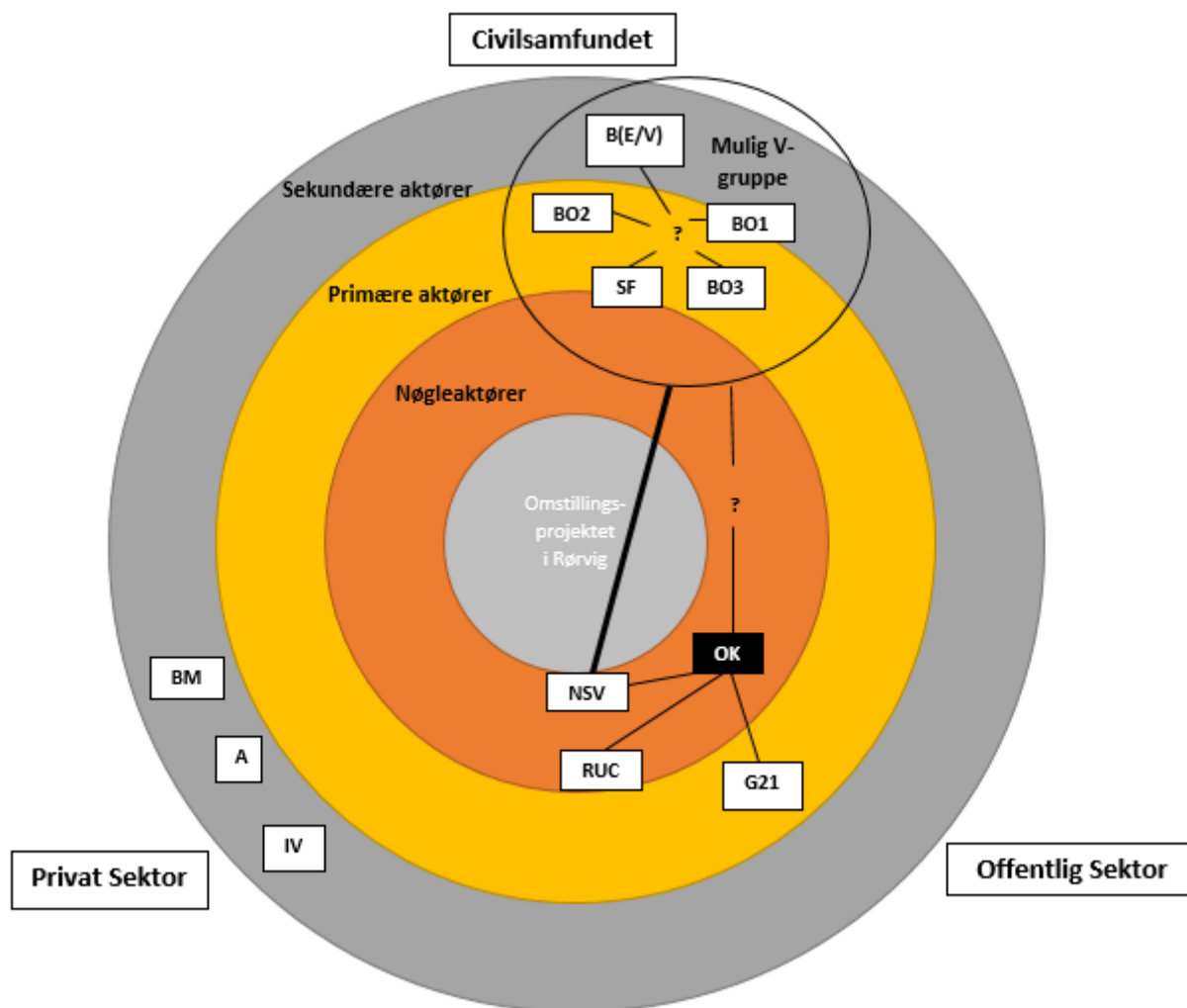
“Der er en del biomasse til stede i Odsherred Kommune, herunder gylle, halm, dybstrøelse, tang, vejsidegræs og træ. Derfor vil det være fordelagtigt at arbejde for, at vi bruger de lokale ressourcer til energi- og varmeproduktionen.” (Odsherred Kommune, 2015: 7).

For at kunne forsyne de 220-224 bygninger og boliger, fra projekt 1 og 2, med varme, er det estimeret, at der skal bruges og indkøbes halm som brændsel for 726-796 tusind kr. årligt (Gaarsmand & Kjær, 2017: 7). Der er endnu ikke blevet lokaliseret om der er landmænd i nærheden, der kunne have interesse i at sælge halm til værket. Disse landmænd kan dog have en økonomisk interesse i, at der bliver bygget en kollektiv varmeforsyning baseret på halm, og kan dermed være potentielle samarbejdspartnere.

Det antages, at der skal bruges omkring 200 tusind kr. årligt på drift og vedligeholdelse af anlægget. NSV har allerede kompetencerne til at kunne drifte dette anlæg (Bilag 1, 2017: 14). Derudover vil det også kunne være lokale borgere, der står for driften af anlægget, men dette er afhængigt af om de har interessen og besidder de rette kompetencer til dette.

Omstillingsprocessen i Rørvig omhandler et skift fra individuelle oliefyr til en kollektiv varmeforsyning. Dette skaber mulighed for at nye aktører kan blive inddraget og dermed blive en del af det nye system, men der vil altid være aktører, som taber på disse processer. I dette tilfælde vil det være de aktører, der vedligeholder, drifter og opsætter individuelle varmekilder i Rørvig. Disse er vigtige, at være opmærksomme på, da de kan være modstandere af omstillingsprojektet.

10.5 Kortlægningen



Figur 9, egen udarbejdelse

Som det fremgår af figur 9, er der på nuværende tidspunkt i procesforløbet allerede flere aktører, som enten er eller formodes at være aktører i omstillingsprojektet. Til gengæld er borgere og storforbrugere delt ind i meget grove grupperinger, fordi nuancerne i dem og deres relationer endnu er ukendt. Det kan være hensigtsmæssigt, at komme med antagelser og hypoteser om hvordan disse aktører er og vil agere. Samtidigt er det dog essentielt, at Odsherred Kommune får undersøgt disse aktører nærmere i den videre proces

Forkortelser til figur 9

OK: Odsherred Kommune,
 G21: Gate 21
 NSV: Nykøbing Sjælland Varmeværk
 RUC: Roskilde Universitet
 SF: Storforbrugere,
 BO1: Borgere med relativt nyt oliefyr
 BO2: Borgere med oliefyr, der skal udskiftes om nogle år.
 BO3: Borgere med snarligt udtjent oliefyr
 B(E/V): Borgere med elvarme el. varmepumpe
 BM: Leverandør af biomasse (evt. halm)
 A: Virksomhed der kan udføre anlægsarbejdet
 IV: Virksomheder der vedligeholder, drifter og opsætter individuelle varmekilder

med henblik på at be- eller afkræfte hypoteserne og opdatere kortlægningen, for at have det seneste og mest korrekte overblik over aktørerne (GTZ, 2007: 14).

10.6 Hypoteser om aktørerne

Dette afsnit opsætter på baggrund af foreliggende kortlægning af aktører forskellige hypoteser, som kan forklare hvad deres indifferens, interesse eller modstand til etableringen af en kollektiv varmforsyning i Rørvig kan bunde i, samt hvordan deres situationer, relationer og indflydelse kan få indvirkning på omstillingsprojektet.

Det er vigtigt at få afdækket hvor mange borgere og storforbrugere, der som udgangspunkt er interesserede og positivt stemte overfor omstillingsprojektet, så antallet af umiddelbare tilslutninger er kendt. I forlængelse af dette er det dog også vigtigt at få afklaret, hvilke kompetencer, ressourcer og relationer de enkelte aktører besidder. De borgere, som måtte have et godt netværk i lokalsamfundet, overskud og som måske har eksisterende viden om kollektive varmesystemer og finansieringsmuligheder, vil være oplagte at blive en del af varmegruppen. Informationer og viden kan dog bygges op relativt hurtigt, hvorimod der kan være længere udsigter for at aktørerne udvider deres netværk.

Det er særligt interessant at undersøge de aktører nærmere, som fra start vil være indifferente eller deciderede modstandere af omstillingsprojektet. Ved at sætte sig ind i disse aktørers perspektiv og forståelse, kan Odsherred Kommune få overblik over hvilke indsatser, der kan være nødvendige, for at imødegå deres behov og situation.

Nogle af aktørernes indifferens eller direkte modstand kan relatere sig til manglende information og viden eller direkte misinformation. Der kan være borgere, som ikke ved hvad kollektiv varmforsyning dækker over og hvordan den er sammenlignet med andre varmekilder på parametre som pris, komfort, CO₂-udledning, drift, og robusthed.

De berygtede barmarksværker havde også sit indtog i Odsherred Kommune, og som i så mange andre af tilfældene endte de tilkoblede borgere med høje varmepriser uden mulighed for at kunne afkobles igen grundet forblivelsespligten (Bilag 1, 2017: 10). Det kan betyde, at nogle borgere frygter at omstillingsprojektet i Rørvig ender ligesom barmarksværkerne. Hvis disse borgere tror at priserne på den kollektive varmforsyning vil blive noget højere end det pre-feasibility studierne har estimeret er der mulighed for, at de ikke umiddelbart vil finde omstillingsprojektet attraktivt.

Hvis de samme borgere aktivt spreder antihistorier om projektet i lokalsamfundet, kan flere borgere ende med at få samme indstilling til omstillingsprojektet.

Endeligt kan der også være borgere, som ikke vil tage del i omstillingsprojektet. Det kan være at de, af ideologiske årsager, ikke vil opkobles på et fælles varmesystem, fordi de vil foretrække at være uafhængige. Hvis det gennemføres, vil omstillingsprojektet også koste både tid og penge, som nogle borgere vil prioritere anderledes. Mulighederne for at få disse med i omstillingsprojektet er ikke optimale, men det vil være en fordel at få afklaret andelen af borgere med denne indstilling og som ikke agter at tilslutte sig. Derudover giver det Odsherred Kommune et overblik over, hvilke aktører de skal satse på i henhold til omstillingsprojektet i Rørvig.

10.7 Delkonklusion

Identificeringen og kortlægning af aktører viser, at der er flere aktører som må anses som relevante i forhold til omstillingsprojektet i Rørvig. Særligt nogle af GKV-samarbejdspartnerne anses som vigtige i den videre proces, hvor Roskilde Universitet har udarbejdet pre-feasibility studier, kan assistere med opfølgende beregninger og har erfaring med lignende projekter. NSV har stor praktisk erfaring med fjernvarmesystemer, rør og drift af anlæg, samt at driftsleder Klaus Hansen er en mand borgerne har tillid til i lokalsamfundet. NSV vil formentlig være en nøgleaktør, særligt hvis det viser sig at der ikke er ønske fra lokalsamfundet om selv at varetage driften af det kollektive varmforsyningsanlæg. Andre erhvervsinteresser som leverandører af anlæg, rørlægning og brændsler vil på sigt også skulle indtænkes som aktører, men på nuværende tidspunkt i udviklingsprocessen må de blot anses som potentielle sekundære aktører, da deres mulige rolle afhænger af den kommende projektudvikling.

De primære aktører er borgerne og storforbrugerne med oliefyr i området, da det er dem, som skal ønske tilslutning, hvis det potentielle omstillingsprojekt skal kunne realiseres. Dog anses de for at være en divers gruppe, da den tilbageværende tekniske levetid for deres respektive oliefyr og deres reelle varmebehov formodes at variere, hvorfor der er behov for et mere nuanceret indblik i dem som aktører. Der er fremlagt hypoteser for hvad disse aktørers interesse, indifferens eller modstand i forhold omstillingsprojektet bunder i. Det anbefales at Odsherred Kommune er undersøgende og løbende opdatere aktørkortlægningen når ny indsigt opnås, så hypoteserne omkring aktørerne kan be- eller afkræftes i forhold til deres strategiske handlemuligheder.

11. Tid og projektudvikling

Følgende afsnit vil undersøge, hvilken betydning tidsperspektivet har for en omstillingsproces. Dette i forhold til erfaringer fra tidligere projekter, behovet for ambassadørprojekter, den personbestemte aktivitet i henhold til disse og endeligt inddragelsen af lokalsamfundet i forbindelse med omstillingsprojektet i Rørvig.

Afsnittet vil besvare følgende arbejds spørgsmål:

- *Hvorvidt har elementet tid en betydning for omstillingen af varmforsyningen i Rørvig?*

I forbindelse med omstillingsprojekter anses tidshorisonten som et udfordrende element, da tid har en betydning for projekters virkeliggørelse samt en betydning for de involverede aktører i processen. Dette både i forhold til kommune, lokalsamfund, aktørgruppe og imødekommelsen af nationale målsætninger. I Odsherred Kommune har de arbejdet med forskellige omstillingsprojekter med henblik på at undersøge mulighederne for at kunne etablere kollektive varmforsyninger i kommunens mindre bysamfund. Det med udgangspunkt i deres Strategiske Energiplan. Udover indeværende projektrapports fokus på, hvordan omstillingen af Rørvigs varmforsyning sikres i henhold til overgangen fra plan til et konkret projekt, har Odsherred Kommune de seneste tre år arbejdet med at omstille varmforsyningen i Egebjerg fra en individuel til en kollektiv varmforsyning. Med udgangspunkt i Egebjerg konstaterer klimakoordinator Simone Nielsen, at netop processen her har været lang fra ideen til at der, på nuværende tidspunkt, er et projektforslag i høring (Bilag 1, 2017: 13).

Derudover har processen omkring Egebjerg været ressourcekrævende for varmegruppen:

"Altså vi ser jo i Egebjerg nu, de har jo lavet et kæmpe stykke arbejde. Det er jo dem der har sørget for at samle spørgeskemaer ind, det er dem der har lavet informationsfolder og sendt ud til alle. Det er dem der stort set har lavet alt arbejdet her det sidste lange stykke tid, og alligevel er det afsindigt svært at få nok tilslutninger." (Bilag 1, 2017: 16).

Varmegruppen i Egebjerg har ageret ambassadører for projektet, og har i den sammenhæng været talerør for projektet i forhold til det resterende lokalsamfund i, samt indgået i en faciliterende rolle i forhold til Odsherred Kommune. Behovet for varmegrupper, der kan drive projekter frem, anses som et grundlæggende element i omstillingen. Dermed er varmegruppen og dennes rolle essentiel for projekters implementering. Det ud fra at Odsherred Kommunes ressourcer ikke rækker til enkelte projekter, men skal fordeles over flere indsatsområder, samt varetage flere interesser i

kommunen. Omstillingsprojektet i Rørvig er i den indledende fase [jf. afsnit 6.1]. Dermed er Odsherred Kommune i samarbejde med Gate 21, Roskilde Universitet og NSV i gang med at undersøge muligheder for, at etablere en kollektiv varmforsyning i forhold til placering, økonomiske forudsætninger, ejerskabsformer samt hvorvidt der er lokalopbakning til projektet. Netop sidstnævnte anses som afgørende for den videre proces i Rørvig (Bilag 1, 2017: 16).

Som tidligere nævnt er tillid et centralt omdrejningspunkt [jf. afsnit 9]. Med henblik på at opbygge tillid er frontlinjemedarbejderen oftest forvaltningens direkte kontakt til lokalsamfundet. I den sammenhæng kan der også argumenteres for, at det er frontlinjemedarbejderen, der gennem deres personlighed opbygger tillid til projekter. Dermed bliver tilliden også personafhængig. I forhold til tidsperspektivet og frontlinjemedarbejderens rolle, er den helt store udfordring, at projekter bliver personafhængige (Bilag 2, 2017: 10-11). Dette med henblik på at frontlinjemedarbejderen potentielt skifter job, tager orlov eller anden aktivitet, der påvirker dennes rolle i forhold til projektet i Rørvig. I den sammenhæng bliver den uformelle struktur i Odsherred Kommune central, da det er gennem denne, at fælles meningsdannelse i forvaltningen skabes. Udover at projektet kan være personbestemte i forhold til forvaltningen, kan drivkræfter i lokalsamfundet også være personbestemte. Dermed udfordrer tidsperspektivet fastholdelsen af nøglepersonerne, da disse også kan forsvinde fra projektet i forhold til mistet interesse, fraflytning eller andet (ibid.). Dermed bliver den store udfordring i forhold til personbestemte projekter todelt. Dette skyldes, at projekter på den ene side har behov for det personbestemte i opstartsfasen, samt med henblik på at skabe et drive, mens projekter på den anden side ikke må være for afhængige af enkeltpersoner, da projekter risikerer at falde, såfremt disse personer ikke længere kan eller ønsker at være en del af projektet. Udover det personbestemte element i projekter anses det også som en udfordring, at finde et fælles ståsted i forhold til aktørernes interesse i projektet. Dette ud fra forskellige interesser over tid i forhold til f.eks. alder og reelt behov for udskiftning af nuværende varmekilde. I den sammenhæng er tidshorisonten for, hvornår de forskellige aktører har behov for at udskifte deres nuværende varmekilde forskellig og dermed har de enkelte aktører også forskellige interesser i projektets tidsperspektiv i forhold til selve implementeringen. I modsætning til projektet i Egebjerg, arbejder Odsherred Kommune med at undersøge, hvordan forskellige typer borgere er bosat i Rørvig. Formålet i den sammenhæng er, at skabe et statistisk overblik over, hvilke typer behov de forskellige klynger af borgere har, for derigennem bedre at kunne styre og styrke omstillingsprojektets proces (Bilag 1, 2017: 17-18).

Etableringen af en varmegruppe i Rørvig kræver forskellige nøglepersoner med forskellige kompetencer [jf. afsnit 9], og i den sammenhæng er det vigtigt at Odsherred Kommune, som facilitator af projektet, er opmærksom på, at de lange tidshorisonter i omstillingsprojektet i Rørvig

kan være udfordrende for varmegruppen, da de ikke alle vil være vant til at arbejde med lange tidsperspektiver. Det kan udfordre projektets implementering, hvis varmegruppen mister interessen for etableringen af en kollektiv varmforsyning i Rørvig. Dette ud fra, at det kan være vanskeligt at være engageret i det samme projekt, hvis det ikke er muligt at se konkrete resultater undervejs. I den sammenhæng kan der argumenteres for, at det vil være fordelagtigt at fastsætte mindre delmål i forhold til Rørvig-projektet, så varmegruppen og de resterende aktører kan forholde sig til fremgangen i projektet. På den måde visualiseres projektets resultater for de forskellige parter (Bilag 2, 2017: 14). Dette er også gældende for det politiske niveau i Odsherred Kommune. Den Strategiske Energiplan er politisk besluttet, hvilket betyder at Byrådet i Odsherred Kommune har givet mandat til, at forvaltningen kan handle indenfor planens rammer. Dermed er det også i en politisk interesse med delmål, som kan bidrage til at illustrere opfyldelsen af målsætningerne i den Strategiske Energiplan. I kraft af at den Strategisk Energiplan er politisk besluttet kan projektet også være udfordret af ændringer i det politiske landskab i form af ændret politisk prioritering. Dette kan igen have en betydning for tidsperspektivet med henblik på omstillingsprojekter og Odsherred Kommunes opnåelse af lokale og nationale målsætninger på energiområdet. Det ud fra, at en ændring i den politiske prioritering enten kan betyde, at den administrative forvaltnings prioriteriteter skal være andetsteds end ved omstilling af varmforsyningen i kommunen.

Jævnfør ovenstående kan der argumenteres for, at Odsherred Kommunes prioritering af lokalt drivkraft og ejerskab i forhold til omstillingen af Rørvigs varmforsyning, er ressourcekrævende for både forvaltning og for aktører. I henhold til national målsætning om udfasning af fossile brændsler i 2050 kan det argumenteres at Odsherred Kommune kan være udfordret på at imødekomme målsætning i forhold til tidsaspektet. Dog fremhæver Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen behovet for, og prioriteringen af, lokal deltagelse og inddragelse i kommunes udvikling:

"Altså det er klart, at det er en proces hvor det er frivillighedens vej vi går og hvor det kræver lokal opbakning er jo meget længere end hvis vi bare sagde "nu laver vi det her". Men det kommer der ikke noget ejerskab og accept ud af. Det vil bare være noget man påtvang folk, så° tror jeg ikke man opnår lokalt ejerskab. Derfor har vi valgt inddragelsen i det." (Bilag 1, 2017: 13).

Derudover antager Odsherred Kommune, at omstillingsprojekterne i henholdsvis Egebjerg og Rørvig vil fungere som ambassadørprojekter for kommunens omstilling af varmforsyningen. Dermed er ønsket, at de gode historier, som følge af projekterne, vil føre til en dominoeffekt, hvor de efterfølgende varmeprojekter vil have en hurtigere og mere smidig proces. Derudover fremhæver både Niels Haar Sørensen og Simone Nielsen den interne læring og

kompetenceopbygning, hvilket også fremhæves som elementer, der vil bidrage til en mere smidig proces i fremtidige projekter (Bilag 1, 2017: 12-14). I den sammenhæng kan Odsherred Kommune kritiseres for, at udlægge ansvaret for omstillingen af kommunes fossilbaserede varmforsyning til lokalsamfundet, da omstillingen skal se på baggrund af initiativ herfra. Dog kan nuværende varmelovgivning samt kommunernes beføjelser indenfor energiområdet fremhæves som et begrænsende element i forhold til omstilling af den individuelle varmforsyning [jf. afsnit 4]. Derudover kan der argumenteres for, at Odsherred Kommune er underlagt samtidens tanker om inddragelsen af eksterne aktører i den offentlige planlægning og regulering (Bilag 2, 2017: 12).

Jævnfør Odsherred Kommunes arbejde med omstillingen af varmforsyningen i kommunens olielandsbyer [jf. afsnit 3] er Simone Nielsen opmærksom på, at kommunen generelt har været for langsomme ud fra, at der allerede er borgere, som har udskiftet deres oliefyr med en VE-baseret individuel løsning (Bilag 1, 2017: 17). I henhold til kommunens Strategiske Energiplan bistår den individuelle udskiftning til at førnævnte målsætning opfyldes. Dog betyder den individuelle udskiftning, at den kollektive varmforsynings businesscase bliver dårligere. Dette skyldes, at jo flere der udskifter deres individuelle oliefyr med en anden individuel løsning, des færre tilslutninger vil der være til den kollektive løsning, hvilket vil have en negativ effekt i forhold til det kollektive anlægs pris pr. kWh. Selvom Odsherred Kommune fremhæver fordelene i en kollektiv varmforsyning, og gerne vil informere samt facilitere processer, er de igen begrænset af gældende varmelovgivning og beføjelser fra staten. Dermed bliver behovet for en tydeligere opgavedelingen mellem kommune og stat i forhold til omstilling på energiområdet væsentlig.

11.1 Delkonklusion

Tidshorisonen er et udfordrende element, der har stor betydning for virkeliggørelsen af omstillingsprojektet samt de aktører, som er og vil blive involveret i processen. Odsherred Kommune har tidligere arbejdet med et lignende projekt i Egebjerg, hvor processen har været tre år fra omstillingens start til projektforslaget er kommet i høring. Dette bevidner om at det er en proces, som tager lang tid. Med henblik på implementeringen af en kollektiv varmforsyning i Egebjerg blev denne primært løftet af en varmegruppe, hvor Odsherred Kommune har en faciliterende rolle i forhold til denne. Projektet har dermed været personbestemt, og det er herigennem at tilliden til projektet er opbygget. Det kan være problematisk og risikabelt hvis tilliden til projektet bliver for personafhængigt når der arbejdes med lange tidshorisoner, da nogle af disse personer kan ende med at forlade projektet af forskellige årsager, og dermed sættes projektet realisering i fare. Odsherred Kommune forventer, at kunne bruge erfaringerne fra Egebjerg i omstillingsprojektet i Rørvig, og at disse to, såfremt de realiseres, kan fungere som

ambassadørprojekter, der kan bidrage til en mere smidig proces ved fremtidige omstillingsprojekter. Det er vigtigt i forhold til omstillingsprojektet i Rørvig at være opmærksom på, at tendensen med omstilling til individuelle VE-baserede varmekilder, gør det sværere at nå den nødvendige kritiske masse, hvorfor det er vigtigt at processen ikke bliver for langstrakt.

12. Konklusion

Følgende projekt har taget udgangspunkt i, hvordan Odsherred Kommune kan sikre en effektiv omstilling af varmeforsyningen i Rørvig. Hertil er der arbejdet ud fra følgende problemformulering:

Howdan kan Odsherred Kommune sikre en implementering af en kollektiv varmeforsyning i Rørvig?

Komplekse omstillingsprojekter i Odsherred Kommune kræver, at der er mulighed for at arbejde på tværs af de forskellige centre. Dette i og med at der er mange elementer, hvor det er nødvendigt at inddrage forskellige centres fagligheder, og derfor er det vigtigt, at de har mulighed for at sparre på tværs og har et godt samarbejde. Odsherred Kommune er organiseret således, at den klassiske tekniske forvaltning er delt i to centre. Et Center for Plan, Byg og Erhverv og et Center for Natur, Miljø og Trafik. I tråd med denne opdeling af den tekniske forvaltning kan der være visse udfordringer i forhold til projekter, der går på tværs af disse fagområder. Dette er et opmærksomhedspunkt i Odsherred Kommune, da omstillingsprojektet i Rørvig vil kræve inddragelse af kompetencer fra flere centre.

Dog kan denne organisering også være med til, at fordre forskellige synergieffekter i kommunen. Dette f.eks. i forhold til synergi mellem vækst og klimaomstilling i kommunen. Det ud fra den politisk besluttede Strategiske Energiplan, hvor Klima, Erhverv og Bosætning samtænkes. I forlængelse heraf bidrager den Strategiske Energiplan med at gøre det lettere for forvaltningen, at opnå mandat til igangsættelse af tværgående projekter, såfremt de er inde for planens rammer.

I henhold til omstillingen af varmeforsyningen i Rørvig er det ydermere centralt, at projektet opnår ejerskab, både internt og eksternt i Odsherred Kommune. Her er det afgørende, at Odsherred Kommune har nogle frontlinjemedarbejdere med kompetencer, der kan sikre at omstillingsprojektet bliver forankret positivt i lokalsamfundet. Helle Jensen og Simone Nielsens arbejde i forbindelse med omstillingsprojektet i Egebjerg gør, at de har erfaringer herfra, som de inddrage i nuværende omstillingsprojekt i Rørvig. Disse kan også være med til at sikre en legitimitet og tillid til dem, som er afgørende for at projektet bliver modtaget positivt i

lokalsamfundet. Derudover vil denne erfaring bidrage til at Odsherred Kommune får opbygget interne kompetencer, der kan resultere i en mere smidig proces i henhold til fremtidige omstillingsprojekter i kommunen.

Odsherred Kommune ønsker at indtage en faciliterende rolle i forbindelse med omstillingsprojektet og derfor vil frontlinjemedarbejdernes arbejde også gå på, at lokalisere aktører til en varmegruppe, der skal være med til at bære projektet og forankre det i lokalsamfundet. Det er derfor vigtigt, at varmegruppen etableres fra omstillingsprojektets start. Det er derudover vigtigt at gruppen besidder forskellige kompetencer, både faglige og sociale, i forhold til at få projektet forankret så bredt som muligt og dermed sikre en tillid til varmegruppens aktører.

Omstillingsprojektet i Rørvig er i høj grad personbestemt i form af frontlinjemedarbejderne og behovet for en varmegruppe, hvilket gør at der opbygges en stor tillid til og blandt dem, der arbejder med omstillingsprojektet, som er med til at skabe en positiv forankring. Samtidig betyder det, at projektet er sårbart overfor ændringer i de centrale aktørers deltagelse i omstillingsprojektet, hvilket kan betyde at projektet kan gå i stå, såfremt nogle aktører forlader det. Dertil kan omstillingen af Rørvigs varmforsyning have en lang tidshorisont. Denne kan være uoverskuelig for deltagende aktører, der ikke er vant til projekter med lange tidshorisonter. Derfor kan det være en fordel, at have delmål undervejs i omstillingsprojektet, så projektets fremgang visualiseres for aktørerne. Dette er også gældende for det politiske niveau, da delmål vil bidrage til at illustrere opnåelsen af målsætninger fra den Strategiske Energiplan, hvilket kan opretholde den politiske prioritering i forhold til omstillingsprojekter i kommunen.

I den forbindelse er det også vigtigt, at der er sikret eksterne ressourcer i form af viden og kompetencer, som ligger uden for kommunen og varmegruppens ressourcer og kompetencer. Her er samarbejdet med Gate 21, NSV og Roskilde Universitet i projektsamarbejdet "Grøn Kollektiv Varme" vigtigt, da deres arbejde blandt andet bidrager med beregninger og estimer over, hvordan et kollektivt fjernvarmesystem kan udformes, hvilket kommunen ikke selv ville være i stand til at udarbejde.

Herudover er det vigtigt, at der udarbejdes en stakeholderanalyse, der kan være med til at give overblik over de aktører, der er relevante at inddrage i forbindelse med omstillingsprojektet i Rørvig. Denne analyse skal ikke kun udarbejdes i den indledende fase, men flere gange undervejs, da rollerne blandt aktørerne skifter som projektet udvikles. I forbindelse med stakeholderanalysen er det vigtigt, at Odsherred Kommune er opmærksomme på de aktører, der allerede er eksisterende

aktører indenfor levering, drift og opsætning i forhold til den nuværende varmforsyning, således at disse ikke spreder antihistorier, der potentielt vil kunne bremse omstillingsprojektet i Rørvig.

Af ovenstående kan det udledes, at omstillingen af varmforsyningen i Rørvig vil være en tidskrævende proces. I den forbindelse er det vigtigt at processen ikke bliver fremskyndet, da det kan være med til at relevante aktører eller afgørende ressourcer bliver overset. Dog er det en balance i forhold til, at jo flere der omstiller til individuelle løsninger, vil forringe den kollektive varmforsynings businesscase og det kan potentielt have en betydning for at opnå en kritisk masse.

Slutteligt kan det pointeres, at omstillingsprojekter, som det indeværende, er afgørende for at opnå både den nationale- og kommunale målsætning om udfasning af oliefyr og omstillingen til vedvarende energi i varmesektoren. Dog er der visse udfordring i forhold til, at der ikke er en tydelig opgavefordeling mellem staten og kommunen. Det kan være en barriere for arbejdet med omstillingen i den enkelte kommune, når deres beføjelser ikke stemmer overens med imødegåelsen af nationale målsætninger.

13. Perspektivering

I følgende afsnit vurderes, hvordan resultaterne fra indeværende projektrapport kan sættes ind i en større samfundsmæssigt sammenhæng samt, hvad videre studier kan undersøge nærmere, for at fremme og sikre en succesfuld omstillingsproces af individuelle oliefyr.

13.1 Mulighederne for et tværkommunalt udviklingsselskab

Ud fra et samfundsmæssigt perspektiv er det relevant at undersøge, hvordan omstillingsprocesser af olielandsbyer kan implementeres og hurtigere spredes til hele landet. Det fremgår af indeværende projektrapport, at det er vigtigt at få opbygget kompetencer og gode netværk for at kunne sikre en succesfuld implementering. Ud fra et tidsperspektiv, er der potentielt ikke den nødvendige tid til at opbygge disse kompetencer i hver enkelt kommune. En af bevæggrundene for dette er, at borgerne i dag løbende udskifter deres gamle oliefyr med nye VE-teknologier. Hver gang dette hænder i en olielandsby, forringer dette potentialet for en kollektiv varmforsyning. Ud fra Region Sjællands målsætninger i deres "Fælles Regionale Klimastrategi" (Region Sjælland, 2015), vil de kollektive løsninger bedre kunne opfylde de regionale målsætninger, da disse tekniske

anlæg i høj grad kan benytte lokale biomasseressourcer som halm og flis. De individuelle løsninger er ikke at foretrække ud fra et nationalt energisystemisk perspektiv. Dette skyldes, at lagringsmuligheder er begrænsede og ikke i samme grad kan imødegå udfordringerne som et fremtidigt system, baseret på fluktuerende energi, vil skabe.

Der er tidligere blevet undersøgt muligheder for at etablere et udviklingsselskab blandt kommunerne i Region Sjælland med målsætninger om blandt andet, at udfase de fossile brændsler (Andersen, Christensen et al., u.å.: 2). En fordel ved et udviklingsselskab er at det kan være med til at løse nogle af de udfordringer, der opstår i forbindelse med kollektive varmforsyningsprojekter i olielandsbyer, da et udviklingsselskab kan være med til at tage den økonomiske risiko, som er forbundet med de første faser i projektudviklingen (Kjær, 2017: 6).

Tanken om oprettelsen af et udviklingsselskab, der er ejet af kommuner og deres forsyningsselskaber, ses som et meget relevant værktøj for at fremme en omstilling. Dette især ud fra kommunernes nuværende beføjelser, i forhold til at kunne påvirke de enkelte boligejere. Nødvendigheden af at arbejde på tværs fremgår også at den "Fælles Regionale Klimastrategi", hvor målsætninger som; energien skal være baseret på regionale vedvarende energiresourcer, samt fokus på en energiomstilling af landsbyer og det åbne land, er fastsat ud fra et tværgående perspektiv. Dog efterspørges der samarbejde på tværs af kommuner, videninstitutioner og borgere, samt partnerskaber med private virksomheder for at sikre denne omstilling og samtidig skabe vækst og lokale arbejdspladser (Region Sjælland, 2015: 3).

Et videre studie af et udviklingsselskab på et tværkommunalt plan bør, på baggrund af indeværende projektrapport, undersøge om selskabet kan sikre:

- En politisk forankring og en let adgang til kompetencer i de enkelte kommuners forvaltninger.
- At de gode relationer fra de enkelte frontlinjemedarbejder med centrale aktører kan bevares i et større udviklingsselskab og hvordan de fremover kan skabes.
- En tillidsopbygning blandt centrale aktører på lokalt såvel som regionalt niveau.

14. Litteraturliste

14.1 Bøger og uddrag:

Berg-Sørensen, Anders, Grøn, Caroline Howard, Hansen, Hanne Foss (2016): *Organisering af den Offentlige Sektor - Grundbog i offentlig forvaltning*, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag

Blom-Hansen, Jens, Christensen, Peter Munk, Pallesen, Thomas & Serritzlew, Søren (2014): *Offentlig forvaltning - et politologisk perspektiv*, 1. udgave 2. oplag, Hans Reitzels Forlag

Bryman, Alan (2012): *social research methods*, fourth edition, Oxford University Press Inc. New York

Daft, Richard L., Murphy, Jonathan & Willmott, Hugh (2014): *Organization Theory and Design - An International Perspective*, second edition, British Library Cataloguing-in-Publication Data

Harder, Jonathan Bugge & Sigge Winther Nielsen. (2008): *Om politisk tæft: 14 historier om dansk og international politik: Brugen af cases i samfundsvidenskabelig undervisning*, Thomson Reuters, København

Holm, J., Stauning, I. & Søndergaard, B. (2014): *Bæredygtig Omstilling af Bolig og Byggeri - Kap. 11: Kommunernes rolle i klimaomstilling af byggeriet*, Frydenlund Academic

Jollands, N., Gasc, E., Pasquier, S. B. (2009): *Innovations in multi-level governance for energy efficiency*, OECD, OECD International Energy Agency

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009): *Interview - introduktion til håndværk*, 2. udgave, Hans Reitzels forlag

14.2 Rapporter:

Andersen, Jan, Christensen Thomas Budde, Kaspersen, Bjarke Stoltze & Kjær, Tyge (u.å.): *Fælleskommunalt udviklingsselskab - Forslag til opgaver og prioriteringer*, Roskilde Universitet

Dansk Fjernvarme (2015): *Varmeforsyningsloven og projektbekendtgørelsen - I forbindelse med varmeprojekter og varmeplanlægning lokalt*

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (2007): *Mainstreaming Participation - Multi-stakeholder management: Tools for Stakeholder Analysis: 10 building blocks for designing participatory systems of cooperation*, Druckerei Wagner, Siebenlehn

Energistyrelsen (2011), kontaktgruppen for strategisk energiplanlægning: *Oplæg til ændringer af den kommunale regulering og daglige administration på energiområdet - Problemstillinger og løsninger*

Gaarsmand, Regin & Kjær, Tyge (2017): *Etablering af kollektiv varme i Rørvig - Analyse af forskellige muligheder*, Roskilde Universitet

Gaarsmand, Regin & Kjær, Tyge (2015): *Forskellige forbrugertyper - Sammenligninger af økonomien i eksisterende varmekilder med fjernvarme som varmekilde*, Roskilde Universitet

Grontmij (2013): *Arbejdsgruppen for gennemgang af - Kommunernes opgaver og beføjelser på energiområdet*

Hansen, Frederik Nørgaard, Kristensen, Jacob Byskov, Elkjær, Jacob, Hansen, Jakob Nørgaard, Gaarsmand, Regin & Kjær, Tyge (2014): Olielandsbyer mulighed for omstilling af 128 landsbyer i Region Sjælland, Roskilde Universitet

Høringsrapport Regionsudvalget (2009): Regionsudvalgets Hvidbog om forvaltning på flere myndighedsniveauer - *Opbygning af et Europa i partnerskab*

Jespersen, Mads Johannes, Kyhn, Bjarke, Klepsch, Schjeldrup Katja, Hofmann, Alrø Rasmus, Wanstrup, Alma & Spork, Oliver (2016): En Rørvigtig Omstilling, semesterprojekt TekSam K1, Roskilde Universitet

Kjær, Tyge (2017): Forvaltning og implementeringskursus TekSam - *Energifattigdom*, Kursusgang 10

Kjær, Tyge (2016): Investeringer i fjernvarme - og biogasanlæg i Region Sjælland, Roskilde Universitet

Odsherred Kommune (2015): Strategisk Energiplan 2015

Odsherred Kommune (2014): Odsherred Visions- og udviklingsplan

Rambøll (2015): Screeningsrapport potentialet for omlægning af Roskilde Kommunes olie-landsbyer til VE

Region Sjælland (2015): Fælles Regional Klimastrategi

Retsinformation.dk (2014): Bekendtgørelse af lov om varmeforsyning

Sehested, Karina, & Lund, Dorthe Hedensted (2012): Barrierer og drivkræfter for en innovativ plankultur i kommunerne. Københavns Universitet

14.3 Internetkilder:

Bioenergi Sjælland: Forslag til fjernvarme i landsbyer med mange oliefyr:
<http://www.bioenergisjælland.dk/Om-os/Bioenergi-Sjælland.html>

Danmarks Statistik, indkomster:
<http://www.dst.dk/da/Statistik/kommunekort/indkomster/indkomstulighed#>

Dansk Fjernvarme: Fakta om fjernvarme
<http://www.danskfjernvarme.dk/presse/fakta-om-fjernvarme>

Dr.dk, indland: faktatjek er danske elpriser under EU gennemsnit?
<https://www.dr.dk/nyheder/indland/faktatjek-er-danske-elpriser-under-eu-gennemsnit>

Energiaftalen (2012): Aftale mellem regeringen (Socialdemokraterne, Det Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti) og Venstre, Dansk Folkeparti, Enhedslisten og Det Konservative Folkeparti - om den danske energipolitik 2012-2020
<http://efkm.dk/media/8031/energiaftale2020.pdf>

Energistyrelsen, *Strategiske Energiplaner*:
<https://ens.dk/ansvarsomraader/varme/strategisk-energiplanlaegning-i-kommunerne>

Eurostat, elpriser for husholdninger 2. kvartal 2015:

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Electricity_prices_for_household_consumers,_second_half_2015_\(1\)_EUR_per_kWh_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Electricity_prices_for_household_consumers,_second_half_2015_(1)_EUR_per_kWh_YB16.png)

Finans.dk: Oliebranchen skyder med skarpt mod energiminister: Usaglig kampagne mod oliefyr:

<http://finans.dk/erhverv/ECE9398784/oliebranchen-skyder-med-skarpt-mod-energiminister-usaglig-kampagne-mod-oliefyr/?ctxref=ext>

Forslag til Europa-Parlamentets beslutning om kampen mod energifattigdom:

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+MOTION+B8-2016-0749+0+DOC+PDF+Vo//DA>

Gate 21, *Implementering II*:

<https://www.gate21.dk/project/implementeringsprojekt-ii/>

Global Environmental Facility (2010): Monitoring Guidelines of Capacity Development in Global Environment Facility Projects:

http://www.thegef.org/sites/default/files/publications/Monitoring_Guidelines_Report-final.pdf

Insight E: Energy poverty and vulnerable consumers in the energy sector across the EU: analysis of policies and measures

https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/INSIGHT_E_Energy%20Poverty%20-%20Main%20Report_FINAL.pdf

KL, formålsbeskrivelse af STEPS:

https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_64314/cf_202/STEPS.PDF

Odsherred Kommune (a) *Organisationsdiagram for Odsherred Kommune*:

<http://www.odsherred.dk/din-kommune/organisation>

Odsherred Kommune (b) *Odsherred visions- og udviklingsplan*:

<http://www.odsherred.dk/politik/politikker-og-planer/visions-og-udviklingsplan-2025>

Odsherred Kommune (c): *Plan, Byg og Erhverv*: <http://www.odsherred.dk/din-kommune/organisation/centre/plan-byg-og-erhverv>

Realdania: Odsherred 2025:

<https://realdania.dk/samlet-projektliste/odsherred%202025>

Regering (2016): Regeringsgrundlag - Marienborgaftalen 2016, *For et friere, rigere og mere trygt Danmark*

VE.dk: Udfasning af olie og kul:

<https://ve.dk/udfasning-af-kul-og-olie>

