

# Strategisk By- og Forsyningsledelse

For direktører og forsyningschefer i den danske forsyningssektor

Hold 1

Opstart: 25. november 2026

Tilmeldingsfrist: 11. september 2026



Fotograf: Jesper Voldgaard

# Strategisk By- og Forsyningsledelse

Strategisk By- og Forsyningsledelse er et kompetenceudviklingsforløb målrettet direktører, øverste forsyningschefer og medlemmer af direktionen i den danske forsyningssektor.

Samfundet og forsyningssektoren står over for markante forandringer. Klimaforandringer, krav til forsyningsikkerhed i en ny geopolitisk virkelighed med behov for styrket fokus på modstandsdygtighed og beredskab stiller krav om samarbejde på tværs af forsyningssektorer. Samtidig er sektorkobling og samarbejde på tværs af sektorer afgørende for den grønne omstilling, hvor forsyningssektorerne bidrager til at skabe bæredygtige, grønne og robuste byer. At finde veje til at håndtere udfordringerne kræver fælles handling og samarbejde på tværs af forsyningsarter, kommuner, byer og borgere. I Strategisk By- og Forsyningsledelse tager vi udgangspunkt i erfaringerne på tværs af disse aktører.

Gennem tre seminarer, en studietur og et digitalt seminar sætter forløbet fokus på de fælles udfordringer og

behovet for sektorkobling, langsigtet planlægning og tværgående samarbejde.

## Hvorfor er det relevant for dig?

Seminarerne og studieturen bidrager til at udvikle en fælles forståelse for forsyningssektorens rolle i den grønne omstilling og den bæredygtige byudvikling. Ambitionen er at skabe et fælles sprog mellem forsyningssektorerne som udgangspunkt for dialog med kommuner, borgere og andre interessenter.

Forløbet skal give dig, der deltager, nye perspektiver og konkrete redskaber til at håndtere de strategiske spændingsfelter mellem drift og udvikling samt vise, hvordan forsyningssektoren kan indtage en mere aktiv rolle i den helhedsorienterede planlægning og udvikling af vores samfund.

## Fælles sprog og nye perspektiver

Forløbet tager afsæt i den politiske og økonomiske virkelighed i forsyningssektorer og kommuner. Uanset om der er tale om multiforsyninger eller selskaber inden



Fotograf: Jesper Voldgaard

for fx vand, spildevand eller fjernvarme, er koordinering og dialog på tværs af forsyningsarter, den kommunale administration, øvrige myndigheder og aktører et centralt omdrejningspunkt for den strategiske indsats.

Forløbet skal inspirere, være praksisnært og direkte anvendeligt i dit daglige arbejde med at skabe en bæredygtig, effektiv og sammenhængende forsyningssektor, som i stigende grad arbejder ud fra en helhedsorienteret strategi og planlægning. Her skal fremtidens forsyningsikkerhed være en integreret del af den kommunale og lokale udvikling og bidrage til bæredygtige byer i hele landet.

### **Dybere indsigt og bredere forståelse**

Fremtidens udfordringer kan ikke løses i siloer, men kræver strategisk ledelse, samarbejde og mod til at tænke nyt. Som del af ledelsen i et dansk forsyningselskab spiller du en afgørende rolle i at skabe den nødvendige forandring – på tværs af forsyningssektoren og i samarbejde med kommuner, eksterne aktører og i egne organisationer.

I skal, som forsyningselskab, skabe forandring i en kompleks virkelighed med mange ejerskabsformer, interesser og aktører. En stærk lokal forankring er essentiel, og I er afhængige af et velfungerende samspil med ejerkredsen, kunder, politikere, den kommunale administration, det lokale erhvervsliv, landbruget, interesseorganisationer og en række øvrige aktører. At kunne navigere sikkert i dette landskab er en forudsætning for at lykkes strategisk.

På forløbet Strategisk By- og Forsyningsledelse får du en dybere forståelse af de dynamikker, der præger udviklingen i forsyningssektoren og samspillet med kommunen og andre interessenter. Du får indsigt i de centrale aktører i byudviklingen, deres interesser og samspil samt konkrete bud på, hvordan man som leder kan fremme en helhedsorienteret og bæredygtig udvikling af den lokale forsyningssektor – til gavn for både kunder, samfund og miljø.



Foto: Kredsløb

# Hvordan foregår det og hvad kræver det af dig?

Som deltager på *Strategisk By- og Forsyningsledelse* indgår du i et udviklende kursusforløb målrettet den øverste ledelse i danske forsyningselskaber. Forløbet byder på oplæg fra førende eksperter, der bidrager med den nyeste viden, erfaringer og perspektiver fra både forskning og praksis. Der er god mulighed for dialog med oplægsholderne og for at drøfte, hvordan ny viden og nye løsninger kan omsættes til konkret strategisk handling i din egen organisation.

Du får nye analytiske greb og et fælles sprog til at arbejde med komplekse problemstillinger som klimatilpasning, grøn omstilling, sektorkobling, arealanvendelse og samarbejde på tværs af forsyning, kommune og samfund. Forløbet giver dig dermed et solidt grundlag for at træffe gode og langsigtede beslutninger i en foranderlig virkelighed.

Samtidig bliver du en del af et unikt netværk af ledere fra forsyningsvirksomheder i hele landet, hvor der er rum til at drøfte både de svære dilemmaer, det der ikke virkede efter hensigten og de gode løsninger.

## Hvordan foregår det?

Kurset består af tre seminarer, et digitalt seminar og en studietur med forskellige aktiviteter, hvor viden, dialog og netværk udgør de bærende elementer. Der veksles mellem teori, konkrete værktøjer, praksiseksempler og deltagerne egne erfaringer, understøttet af fælles refleksion og debat. Videndeling og erfaringsudveksling blandt deltagerne er et væsentligt element i forløbet, så du skal være klar til at give og dele erfaringer fra din egen praksis.

## Hvad kræver det af dig?

Du er direktør, øverste forsyningschef eller medlem af direktionen i den danske forsyningssektor i et selskab, der er medlem af DANVA eller Dansk Fjernvarme. Forløbet tilrettelægges, så der tages hensyn til din travle hverdag. Det kræver ikke forberedelse at deltage, men vi kan godt finde på at stille spørgsmål på forhånd, så du kan tune dig ind på emner, inden vi mødes.

# Forløb

## Studietur

19.-21. april 2027

Hvordan spiller forsyning og byudvikling sammen?

På studieturen møder du steder, hvor den helhedsorienterede planlægning er omsat til konkrete investeringer, governance-modeller, partnerskaber og fysisk forandring i by- og landområder. Fokus er ikke kun "hvad man har bygget", men hvordan man har fået det til at ske – på tværs af drift, plan, politik, samarbejder og økonomi.

*(Læs mere på side 6)*

## Digitalt seminar

9. december 2027

Fra idé til handling

Det digitale seminar samler op på forløbet indtil nu og kobler til din hverdag. Her er opsamling, drøftelse og rammesætning af de kommende arrangementer.

## Seminar 1

25.-26. november 2026

Hvad er Strategisk By- og Forsyningsledelse?

Seminar 1 sætter rammen for forløbet og etablering af fælles strategisk afsæt for holdet. Der vil være fokus på ledelse og strategisk langsigtet planlægning i krydsfeltet mellem politik, planlægning og drift.

*(Læs mere på side 6)*

## Seminar 2

26. august 2027

Der er kamp om pladsen. Hvordan tænker vi løsningerne?

Hvor Seminar 1 etablerer det overordnede strategiske blik, dykker vi på Seminar 2 ned i løsningsrummet. Med stigende pres på arealerne undersøger vi, hvordan forsyningssektoren kan bidrage til helhedsorienterede løsninger på tværs af energi, vand, natur og byudvikling. Seminar 2 sætter fokus på samspil, prioriteringer og samarbejdsformer, der kan omsætte komplekse hensyn til løsninger, som både fungerer teknisk og skaber lokal værdi.

*(Læs mere på side 7)*

## Seminar 3

30.-31. marts 2028

Kan sektorkobling, fælles visioner og den politiske verden mødes?

På det sidste seminar samler vi op og diskuterer, hvad der skal til for at turde tænke større og mere helhedsorienteret, og hvordan man, som del af den øverste ledelse, kan skabe rum for udvikling, uden at driften lider. Hvordan udvikles et løsningsrum, hvor man kan teste, prioritere og skalere nye tilgange – og samtidig bevare styring, risikobevisthed og økonomisk ansvarlighed? Og hvordan er koblingen til den politiske virkelighed?

*(Læs mere på side 7)*

# 2026

## **Seminar 1 - Døgnseminar**

### **Aarhus og Randers**

25.-26. november 2026

Kl. 12.00-12.00

## Hvad er Strategisk By- og Forsyningsledelse?

Strategisk by- og forsyningsledelse, governance, rammer og roller

Forsyningsselskaberne står i disse år i en situation, hvor forventningerne til sektorens bidrag vokser markant. På seminaret undersøger vi, hvordan forsyningen er en aktiv medspiller i udviklingen af fremtidens bæredygtige by- og landområder – og hvordan man som øverste ledelse leder i krydsfeltet mellem politik, planlægning og drift.

Vi drøfter, hvordan man skaber et legitimt handlerum til at tænke langsigtet, når beslutninger ofte rækker 40–60 år frem, mens rammevilkår og politiske prioriteringer kan ændre sig på få år. Seminaret giver holdet analytiske greb til at forstå og navigere i denne spænding mellem den langsigtede infrastrukturlogik og den kortere politiske og økonomiske tidshorisont.

Seminaret stiller skarpt på governance og samarbejdsformer. Hvordan skaber man en strategisk koordinering mellem forsyning og kommune, der både respekterer roller og ansvar og samtidig gør det muligt at løse fælles udfordringer? Vi drøfter, hvad der skal til for at samarbejde på tværs af forsyningsarter, og hvordan man kan udvikle fælles retning internt og på tværs, når drift, anlæg, klima, energi, natur og økonomi trækker i forskellige retninger. Vi diskuterer, hvordan man som forsyningsselskab kan bringe sig selv i spil i byens udvikling og skabe løsninger, der både styrker robusthed, bidrager til kommunale mål og skaber værdi lokalt.

Seminaret sætter rammen for forløbet og etablering af fælles strategisk afsæt for holdet.

# 2027

## **Studietur til Nordtyskland og nordlige del af Holland**

19.-21. april 2027

Med bus fra Kolding

## Hvordan spiller forsyning og byudvikling sammen?

Fælles om byudvikling, merværdi og klimatilpasning

Studieturen giver dig indsigt i, hvordan forsyning, byudvikling og klimatilpasning tænkes sammen i bl.a. Groningen i Holland og Hamborg i Tyskland – med eksempler på hvordan løsninger skabes i fællesskab mellem kommune, forsyningsselskab, erhverv, borgere/kunder og andre nøgleaktører.

Seminar 1 etablerer et fælles strategisk sprog og fundament for deltagerne. På studieturen udvider vi paletten af cases og ser på, hvordan man samarbejder, planlægger og udvikler i andre nordeuropæiske lande. Her oplever deltagerne bl.a. steder, hvor den helhedsorienterede planlægning er omsat til konkrete investeringer, governance-modeller, partnerskaber og fysisk forandring i by- og landområder. Fokus er ikke kun “hvad man har bygget”, men hvordan man har fået det til at ske – på tværs af drift, plan, politik, samarbejder og økonomi.

Turens cases er valgt, fordi de viser eksempler på styringsgreb, der får tværgående planlægning til at fungere i praksis. Fx tydelige roller, fælles besluthingsrum, delte data/grundlag, prioritering af “grænsefladerne” mellem planlægning, byudvikling og politik, der kan holde retningen over tid. Vi diskuterer, hvilke direktionsbeslutninger der skal tages i dag for at træffe beslutninger og sikre fremdrift, samtidig med projekterne kan tilpasses den løbende udvikling. Hvilke samarbejder skal der til, for at besluthingsgrundlaget bliver fælles og robust? En rød tråd er, hvordan tekniske anlæg kobles med merværdi, og hvordan det er med til at skabe livskvalitet for lokalsamfund.

# 2027

## Seminar 2 - Dagseminar

26. august 2027

K1. 10.00-17.00

### Der er kamp om pladsen - hvordan tænker vi løsningerne?

Samspil om energi, vand og natur i et udfordret landskab

Seminar 2 sætter fokus på, hvordan løsningsrummet kan udvides: Hvordan kan forsyningssektoren bidrage aktivt til en mere helhedsorienteret planlægning på tværs af forsyningsarter, land og by – og på tværs af kommunegrænser?

Planlægningen af både by og åbent land er under forandring. Klimaforandringer, naturhensyn, landbrug, vedvarende energi og byudvikling lægger et stigende pres på de samme arealer. Det skaber nye prioriteringer – og nye konflikter – både over og under jorden. I takt med at flere flytter til byerne bliver planlægning og infrastruktur endnu vigtigere, og for at det skal fungere, skal der være plads til både synlig og usynlig infrastruktur. Samtidig udfordrer elektrificering, energiinfrastruktur og drikkevandsbeskyttelse de måder, vi traditionelt har planlagt på både i byerne og på landet.

Flere funktioner skal nu sameksistere på de samme arealer, og det stiller større krav til samarbejde på tværs af sektorer. Løsninger i byerne og i det åbne land kræver nye former for koordinering, partnerskaber og fælles retning. Hvordan gør man det i praksis? Hvordan tænkes forskellige hensyn sammen i konkrete løsninger?

Hvordan kan forsyninger arbejde sammen med kommuner og andre aktører om løsninger, der ikke blot fungerer teknisk, men også opleves som en lokal gevinst? Og hvad kræver det i praksis – i forhold til proces, økonomi og samarbejde – at skabe merværdi, hvor den giver mest mening?

*Sted fastlægges efter opstart i dialog med deltagerne.*

# 2028

## Seminar 3 - Døgnseminar

30.-31. marts 2028

K1. 12.00-12.00

### Kan sektorkobling, fælles visioner og den politiske verden mødes?

Partnerskaber, samarbejde og kommunikation på tværs af sektorer og aktører

På det 3. og sidste seminar taler vi om samarbejder som et strategisk redskab. Vi er tæt på maskinrummet i den type udvikling, der kræver, at mange aktører løfter i fællesskab: kommune, forsyningselskaber, erhvervsliv, borgere/kunder, civilsamfund og andre nøgleaktører. Her arbejder vi med, hvordan man skaber fælles retning, organiserer tværgående processer og fastholder momentum over tid – også når interesser og incitamenter ikke er de samme.

Mange af de vigtigste forsyningsbeslutninger kræver politisk forståelse og opbakning, men forsyningens faglige sprog kan være svært at omsætte til politiske prioriteringer. Vi dykker ned i, hvordan forsyningsverden og det politiske rum kan spille sammen. Hvordan kobler man langsigtede planer, tekniske og økonomiske problemstillinger til aktuelle politiske dagsordener? Hvordan møder de langsigtede planer den politiske virkelighed med potentiel udskiftning af politikere hvert 4. år?

På seminaret drøfter vi også, hvordan man som forsyning kan være fagligt solid og samtidig aktivt medskabende i den lokale vision – uden at miste troværdighed eller blive opfattet som "politisk". Hvordan etablerer man et fælles mål- og værdigrundlag? Hvordan sikrer man tydelige roller, styring og beslutningsgange, så samarbejdet bliver effektivt? Vi diskuterer, hvad sektorkobling betyder for investeringer, organisering og kompetencebehov? Hvilke samarbejder skal der til, for at det bliver muligt at træffe beslutninger på et oplyst og fælles grundlag?

*Sted fastlægges efter opstart i dialog med deltagerne.*

# Praktisk

## Baggrund

Kursusforløbet udbydes af brancheorganisationerne DANVA og Dansk Fjernvarme i dialog med Dansk Arkitektur Center (DAC), som udvikler, tilrettelægger og faciliterer forløbet. Brancheorganisationerne har valgt samarbejdet med DAC på baggrund af DAC's 15-årige erfaring med kompetanceudviklingsforløbet Strategisk Byledelse for kommunale politikere, direktører og fagchefer.

## Målgruppe

Direktører, forsyningschefer og medlemmer af direktionen i den danske forsyningssektor, der er medlem af DANVA eller Dansk Fjernvarme.

Der vil være 20-25 deltagere på holdet.

## Forløb

Forløbet strækker sig over 1,5 år og består af

- 3 fysiske seminarer (2 døgnsseminarer, 1 dagseminar)
- studietur over 3-4 dage
- 1 digitalt seminar som supplement og videndeling.

Til hvert seminar og studietur udarbejdes materiale, der klæder dig på med information om de tematikker, der belyses og diskuteres. Efter hvert seminar og efter studieturen udarbejdes en skriftlig opsamling, der sendes til deltagerne.

## Betingelser

Det forsyningselskab, der melder en medarbejder til Strategisk By- og Forsyningsledelse, forpligter sig til hele forløbet, herunder betaling. Hvis deltageren ønsker at stoppe på kursusforløbet, hæfter forsyningselskabet fortsat for betaling af hele forløbet, men kan sende en ny deltager.

## Pris

Kursusforløbet koster i alt 68.000 kr. + moms pr. deltager. Beløbet kan deles op over to år (2026/27) med 34.000 kr. + moms per år.

Deltagergebyret dækker følgende:

- Koordinering, tilrettelæggelse og facilitering af de beskrevne aktiviteter.
- Måltider og overnatning samt udgifter på de planlagte aktiviteter, inkl. rejsearrangement ifm. studieture.
- Udgifter til eksterne videnspersoner og materiale er inkluderet.

Deltagergebyret dækker ikke transport til og fra seminarer i Danmark.

## Mere information og tilmelding

DANVA:  
Miriam Feilberg  
mfe@danva.dk  
22 44 14 52

Dansk Fjernvarme:  
Lisbeth Aagaard Mountfield  
lmo@danskfjernvarme.dk  
23 31 88 02

**Tilmeldingsfrist: 11. september 2026**