

I/S AffaldPlus Bestyrelse (I/S AffaldPlus
bestyrelsesmøde)

28-11-2025 11:00 - 13:00

AffaldPlus, Ved Fjorden 20, 4700 Næstved, mødelokale
"Storskrald"

Indhold

| | |
|--|----|
| Punkt 1: Godkendelse af dagsorden..... | 1 |
| Punkt 2: Meddelelser fra formand..... | 1 |
| Punkt 3: Nyt fra direktøren..... | 2 |
| Punkt 4: Orientering om udvikling i sygefravær..... | 3 |
| Punkt 5: Anlægsregnskab Sorø Genbrugsplads..... | 5 |
| Punkt 6: Status på renovering på Præstø Genbrugsplads..... | 8 |
| Punkt 7: Status på nyt auditorium til YderZonen..... | 10 |
| Punkt 10: Revideret budget 2026..... | 16 |
| Punkt 12: Vedtagelse af koncernstrategi 2025-2030..... | 19 |
| Punkt 13: Evaluering og redegørelse for god selskabsledelse (Årlig redegørelse)..... | 21 |
| Punkt 14: Eventuelt..... | 23 |
| Punkt 15: Godkendelse af referat..... | 23 |
| Punkt 16: Bestyrelsens egen tid..... | 23 |
| Referat..... | 25 |

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender dagsordenen.

Punkt 2: Meddelelser fra formand

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Resumé

Punktet er et fast tilbagevendende orienteringspunkt, hvor bestyrelsesformanden giver en status på centrale forhold af relevans for bestyrelsen.

Indstilling(er)

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. tager orienteringen til efterretning.

Sagsfremstilling

Bestyrelsesformanden vil give en status på centrale forhold, herunder:

Strategisk situation

Den seneste periode i I/S AffaldPlus har været præget af høj aktivitet og et betydeligt opfølgingsbehov. Økonomichefen er blevet afskediget, og en anden chef har været sygemeldt i længere tid, hvilket har påvirket opgaveløsningen og krævet ekstra prioritering.

Selskabet har samtidig haft udfordringer med likviditeten. Der arbejdes desuden på en samlet strategi for håndtering og nedbringelse af de overdækninger, som I/S AffaldPlus aktuelt bærer, samtidig med begrænsede likvide midler, da overdækningerne efter nuværende viden har været anvendt til investeringer. Formålet er at skabe større økonomisk gennemsigtighed og et mere stabilt driftsgrundlag.

I relation til den strategiske situation er I/S AffaldPlus udfordret på skala på administrationen, idet selskabets størrelse påvirker den samlede robusthed. Dette forstærkes af manglende administrative kompetencer på enkelte områder, hvilket gør det nødvendigt med klare prioriteringer, tydelig organisering og en styringsramme, der kan understøtte et mindre selskabs kapacitet og modstandskraft.

Arbejdet med at skabe retning, transparens og fremdrift fortsætter. Bestyrelsen vil løbende blive orienteret om udviklingen.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente eksterne udtalelser til denne sag.

Administrationens vurdering

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Punkt 3: Nyt fra direktøren

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Resumé

Direktøren vil give en opdatering om aktuelle og væsentlige forhold, der har betydning for AffaldPlus' drift og fremadrettede udvikling. Formålet med punktet er at sikre, at bestyrelsen er opdateret på relevante beslutninger, igangværende processer og strategiske temaer.

Denne gang vil direktøren orientere om status for arbejdet med etablering af fjernvarmeselskab i Glumsø.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen til efterretning.

Sagsfremstilling

Direktøren vil denne gang orientere om følgende emner:

Etablering af fjernvarmeselskab i Glumsø

På bestyrelsesmødet den 6. juni 2025 under punkt 8 behandlede bestyrelsen etablering af et fjernvarmeselskab i Glumsø. Beslutningen var:

"Det blev godkendt, at Glumsø Fjernvarme ApS etableres og arbejder videre med afdækningen af muligheden for at etablere fjernvarme i Glumsø."

Glumsø Fjernvarme ApS har efterfølgende søgt og fået kommunegaranti til optagelse af lån til finansiering af følgende projektarbejder:

- Overtagelse af Glumsø Amba til Glumsø Fjernvarme ApS.
- Vurdering af forudsætninger for den tidligere økonomiberegning for anlægsprojektet til etablering af fjernvarme i Glumsø.
- Genberegning af samfunds- og selskabsøkonomien for etablering af fjernvarme i Glumsø.

Når ovenstående projektarbejder er gennemført, orienteres bestyrelsen om resultaterne. Disse vil danne grundlag for bestyrelsens beslutning om eventuelle fremtidige aktiviteter i relation til etablering af fjernvarme i Glumsø.

Bankskifte og låneoptag

Formanden vil orientere om, at der efter gennemført udbud er gennemført bankskifte, og at AffaldPlus' bankforbindelse nu er flyttet til SJF Bank A/S. Overgangen er gennemført planmæssigt, og der har været et tæt samarbejde mellem administrationen, bankens repræsentanter og AffaldPlus' rådgivere for at sikre en smidig og risikofri overgang.

I forlængelse af bankskiftet er de anlægslån, som bestyrelsen godkendte på mødet den 15. oktober 2025, nu hjemtaget. Lånene omfatter både de endelige anlægslån og byggekreditten til mellemfinansiering af igangværende anlægsaktiver. Finansieringen er etableret på konkurrencedygtige vilkår og sikrer, at AffaldPlus har en robust og langsigtet finansiell struktur.

Som led i den nye bankaftale er den midlertidige forhøjelse af driftskreditten, som tidligere blev etableret i forbindelse med overgangen, nu bortfaldet og vil ikke blive forlænget.

Den samlede finansielle omlægning giver et bedre afsæt for fremtidig likviditetsstyring og understøtter en mere effektiv håndtering af anlægsinvesteringer fremover.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente eksterne udtalelser til denne sag.

Administrationens vurdering

De emner, der indgår i direktørens orientering, afspejler centrale bevægelser i AffaldPlus' arbejde – både økonomisk, strategisk og driftsmæssigt.

Samlet set vurderer administrationen, at de igangværende tiltag understøtter en ansvarlig og bæredygtig udvikling af selskabets opgaver og strategi.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Punkt 4: Orientering om udvikling i sygefravær

Sagsnr.: 7195

Journalnr.: 81.28.00G00-0001/2025

Resumé

Sygefraværet i AffaldPlus faldt fra 7,1 % i første kvartal 2025 til 6,1% ultimo oktober 2025.

Bestyrelsen blev senest orienteret om sygefraværet i AffaldPlus på mødet den 6. juni 2025.

Formålet med sagen er at orientere bestyrelsen om udviklingen i sygefraværet samt om status på de tiltag administrationen har iværksat.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. 1. Tager orienteringen om udviklingen i sygefraværet til efterretning

Sagsfremstilling

Udvikling i det samlede sygefravær

I første kvartal 2025 lå sygefraværet på 7,1 %. Det er siden da faldet til 6,1 % ultimo oktober 2025. Det er sket gennem et ledelsesmæssigt fokus og en målrettet indsats. Chefgruppen har den 24. juni 2025 vedtaget et måltal for sygefravær, hvor det er ambitionen at holde under det 6 %.

Langtidsfravær

Siden afrapporteringen til bestyrelsen har Affaldplus ændret registreringspraksis, hvilket betyder, at langtidsfravær ikke først registreres efter 30. sygedag. Det har betydning for fordelingen mellem antallet af dage med korttidssyge og langtidssyge, som nu fordeler sig godt 50/50. Der har derfor fra ledelsens side siden seneste afrapportering været et øget fokus på de langtidssygemeldte i forhold til nedbringelse af denne fraværstype. Der er foretaget opsigelser af langtidssygemeldte med et væsentligt fravær, hvor der ikke har været udsigt til en snarlig tilbagevenden eller nedbringelse af fraværet.

Korttidsfravær

Nedbringelse af korttidssygefravær kræver et stort ledelsesfokus på nærvær og trivsel, bedre datagrundlag og ledelsesrapportering og tidlig indsats med omsorgssamtaler for afdækning af årsager til fravær. Der er fra ledelsens side arbejdet med indsatser i tre spor:

Spor 1 – Data og rapportering:

- Forbedrede ledelsesrapporter om fravær.

Spor 2 – Opdatering af procedurer og praksis (når fravær er opstået):

- Tættere ledelsesmæssig opfølgning på fravær over 10 dage i form af omsorgssamtaler.
- Udarbejdet værktøjer til ledelsens arbejde med sygefravær i form af udarbejdelse af samtaleskabeloner og overblik over frister.

- Øget vores praksis for at arbejde med mulighedserklæringer og midlertidige omplaceringer.

Spor 3 – Nærvær, trivsel og sundhed (forebyggelse af fravær):

- Øget vores ledelsesfokus på trivsel og tidlig identifikation af mistrivsel.
- Øget opmærksomheden på brug af eksisterende sundhedstilbud, fx lægeundersøgelser for nathold og seniorer, vaccinationstilbud o.lign. særligt i forbindelse med omsorgssamtaler.

Det er ligeledes ledelsens vurdering, at ændringen af genbrugsvejledernes vagtplan og reduktion i antal sammenhængende arbejdsdage, har haft en positiv effekt på nedbringelsen af korttidssygefraværet.

Tilskadekomst

Fraværet som følge af tilskadekomst udgør fortsat en mindre og relativt stabil del af det samlede fravær. Der er ikke registreret en væsentlig stigning i fravær på grund af tilskadekomst og der er fortsat fokus på forebyggelse af arbejdsulykker.

Udtalelser

Samarbejdsudvalget har i år 'sygefravær' som temadrøftelse ligesom arbejdsmiljørepræsentanterne og ledelsen har sygefravær som fast punkt på møder.

Administrationens vurdering

Det er administrationens forventning sygefraværet fortsat vil falde, men det er et arbejde, der vil strække sig over mange måneder og som kræver et ledelsesfokus på trivsel og nærvær for at fastholde.

Økonomi og finansiering

Fraværsindsatsen gennemføres inden for eksisterende rammer i HR og den daglige ledelse. Eventuelle behov for udvidede ressourcer til analyser eller forebyggende tiltag vil blive vurderet løbende og forelagt bestyrelsen, hvis det bliver aktuelt.

Punkt 5: Anlægsregnskab Sorø Genbrugsplads

Sagsnr.: 7198

Journalnr.: 82.20.00G01-0001/2025

Resumé

Bestyrelsen har på sit møde den 26. september 2025, pkt. 4, efterspurgt et anlægsregnskab for reoveringen af Sorø Genbrugsplads.

Formålet med sagen er at orientere bestyrelsen om fordelingen af omkostninger til reoveringen af Sorø Genbrugsplads.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen til efterretning.

Sagsfremstilling

Godkendelsesforløb

Ved bestyrelsesmødet den 15. december 2023, pkt. 2, blev det reviderede budget for 2024 godkendt. I revideret budget 2024 var der afsat en samlet anlægsramme på DKK 68.340.000, hvoraf DKK 15.800.000 var afsat til renovering af Sorø Genbrugsplads. Praksis var på daværende tidspunkt at godkendelsen af et anlægsbudget som en del af det samlede budget var tilstrækkelig godkendelse for at påbegynde et anlægsprojekt.

Baggrund for renovering

Ombygningen af Sorø Genbrugsplads blev igangsat som led i en modernisering af pladsens faciliteter med henblik på bedre kapacitet, forbedret arbejdsmiljø og øget brugeroplevelse for borgerne. Pladsen har blandt andet fået nedsænkede containere og adskilt den tunge trafik fra kundeområdet samt et nyt hus til aflevering af farligt affald.

Tidsplan og forsinkelser

Projektet blev gennemført i perioden 2023–2025.

- **Planlagt opstart:** Start oktober 2024.
- **Faktisk opstart:** Sidst i november 2024.

Entreprisekontrakten med MCH A/S blev efterfølgende underskrevet af konstitueret genbrugschef Ole Andersen den 31. oktober 2024.

- **Planlagt åbning:** 1. juni 2025.
- **Faktisk åbning:** medio juli 2025 (forsinkelse på ca. 1½ måned).

Forsinkelsen kan henføres til myndighedskrav, kontraktforsinkelse og midlertidig pladsdrift.

Myndighedsforhold og ekstraarbejder

I forbindelse med projektet blev der stillet to myndighedskrav undervejs:

1. Krav om jordhåndtering.
2. Krav om etablering af støjværn.

Herudover opstod mindre udfordringer med den endelige ibrugtagningstilladelse, hvilket yderligere påvirkede tidsplanen.

Byggeregnskab for renovering:

| Fordeling af omkostninger | Beløb i DKK | Beløb i DKK |
|--|--------------------|--------------------|
| Entreprenør | | 11.831.834 |
| <i>Udgifter entreprenør</i> | <i>8.834.029</i> | |
| <i>Støjhegn (myndighedskrav)</i> | <i>1.137.646</i> | |
| <i>Jordhåndtering af forurening (myndighedskrav)</i> | <i>1.860.159</i> | |
| | | |
| Udsugning farligt affald | | 543.950 |
| | | |
| Projektering/Myndighedsbehandling/udbudsmateriale/tilsyn | | 1.496.181 |
| El-arbejde/overvågning/IT-installation FA | | 613.897 |
| | | |
| Øvrige omkostninger | | 628.389 |
| | | |
| Samlede omkostninger | | 15.114.251 |

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser til denne sag.

Administrationens vurdering

På trods af mindre forsinkelser og en beskeden budgetafvigelse vurderes projektet at være gennemført tilfredsstillende.

Projektet er leveret med fuld funktionalitet, og borgerne har haft mulighed for affaldsaflevering under hele ombygningsperioden.

Afviselserne er dokumenteret og begrundet og slutøkonomien ligger inden for en acceptabel margin.

Økonomi og finansiering

Det samlede budget udgjorde DKK 15.800.000.

Projektets samlede omkostninger endte på DKK 15.114.251,00 svarende til et mindreforbrug på DKK 685.749. Afvigelsen vurderes at være inden for det acceptable niveau for anlægsprojekter af denne størrelse.

Renoveringen er finansieret ved et fastforrentet annuitetslån i KommuneKredit med en hovedstol på 15.114.251, en effektiv rentesats på 2,77 % og en løbetid på 25 år.

Punkt 6: Status på renovering på Præstø Genbrugsplads

Sagsnr.: 4768

Journalnr.: 07.59.00.G01/2010-375

Resumé

Bestyrelsen efterspurgte på sit møde den 26. september 2025, pkt. 4, en status på renovering af Præstø Genbrugsplads.

Renovering af pladsen har været i proces siden slutningen af 2022, hvor der blev afsat midler hertil i det reviderede budget 2023. Undervejs er der imidlertid opstået forhold, som har forsinket renoveringen.

Der er i februar 2024 optaget en byggekredit i KommuneKredit på DKK 14.750.000,00, som løber frem til den 1. marts 2026. Denne byggekredit ønskes forlænget frem til 31.12.2027.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen til efterretning.
2. Godkender at byggekreditten i KommuneKredit forlængelse frem til 31.12.2027.

Sagsfremstilling

Den 16. december 2022, pkt. 2, godkendte bestyrelsen det reviderede budget 2023. Her var der afsat DKK 15.000.000 til renovering af Præstø Genbrugsplads.

Den 15. december 2023 godkendte bestyrelsen det reviderede budget 2024. Heraf fremgår det, at der er afholdt udgifter for 250.000 kr. til projektet i 2023, hvorfor det budgetterede beløb til projektet i 2024 reduceres tilsvarende.

Den 6. februar 2024 optages en byggekredit på DKK 14.750.000 til projektet i KommuneKredit. Byggekreditten er etableret med en løbetid frem til den 1. marts 2026. Forinden denne dato skal der mellem låntager og långiver være truffet aftale om byggekreditens eventuelle forlængelse, indfrielse eller omlægning til lån.

FM Larsen vandt udbuddet på byggerådgivning og projektet blev herefter igangsat.

Forundersøgelser og geotekniske udfordringer

FM Larsen iværksatte boreprøver på byggegrunden, som viste, at undergrunden bestod af tørv. Dette medførte udfordringer i forhold til placeringen af betonelementerne, idet disse ikke kunne stilles direkte oven på belægningen. Yderligere undersøgelser viste, at løsningen måtte blive støbning af en samlet betonplade, som på dele af arealet skulle piloteres.

Støjforhold og ændrede krav

FM Larsen gennemførte indledningsvis støjmålinger, som viste, at de gældende støjkrafter blev overholdt.

Senere meddelte Vordingborg Kommune, at området overfor genbrugspladsen – hvor der ligger en 4H-gård – påtænkes ændret til rekreativt område. Denne planændring strammer støjkrafterne markant, hvilket betyder, at der skal opføres et ca. 4 meter højt støjvæg rundt om hele pladsen.

Manglende afklaring vedrørende afledning af overfladevand

Der er endnu ikke modtaget oplysninger fra Vordingborg Forsyning i forhold til grænser for tilladt afledning af regn- og overfladevand fra pladsen.

Projektet har på baggrund af ovennævnte uafklarede forhold stået stille.

Seneste udvikling

På seneste møde den 7. oktober 2025 meddelte kommunen, at man påtænker at udstykke et nyt erhvervsområde i umiddelbar nærhed af den nuværende Genbrugsplads. AffaldPlus har tilkendegivet, at Affaldplus er interesseret i at flytte genbrugspladsen til denne nye beliggenhed.

Vordingborg Kommune oplyste, at der normalt må forventes en sagsbehandlingstid på 12–14 måneder, hvilket betyder, at en opførelse forventes mulig påbegyndt ultimo 2026.

AffaldPlus afventer nu kommunens plan om den nye erhvervsgrund i Præstø.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser til denne sag.

Administrationens vurdering

Projektet for renovering af Præstø Genbrugsplads har været ramt af betydelige forsinkelser og udfordringer som følge af:

- Uegnet undergrund (tørv)
- Ændrede støjkrafter efter kommunens planlægning af nærliggende rekreativt område
- Manglende afklaring fra Vordingborg Forsyning om vandafledning

Disse udfordringer må forventes at give projektet en øget omkostning i forhold til det oprindeligt projekterede. Der er endnu ikke lavet beregninger på pilotering, støjvæg og eventuelle krav til vandafledning.

Et barmarks projekt vil skulle projekteres på ny, før der kan foreligge et opdateret projekt med tilhørende budget.

Administrationen forventer, at projektet kan genoptages med projektering ultimo 2026 og opstart af renovering primo 2027.

Økonomi og finansiering

Der er allerede afregnet en række omkostninger i forbindelse med projektet, herunder betaling til byggerådgiveren FM Larsen samt indkøb af betonelementer og mandskabsbygninger til pladsen. Der er pt. brugt 6.217.969 kr. på projektet. Udgifterne er finansieret via byggekreditten i KommuneKredit.

Hvis det bliver nødvendigt at flytte genbrugspladsen til andet placering, skal der laves en genberegning af det samlede projekt.

Byggekreditten udløber den 1. marts 2026 og da projektet først forventes genoptaget ultimo 2026, er der behov for en forlængelse af byggekreditten.

Punkt 7: Status på nyt auditorium til YderZonen

Sagsnr.: 7028

Journalnr.: 82.20.00Ø22-0001/2020

Resumé

Siden 2019 har der, med bestyrelsens opbakning, været arbejdet på at øge Yderzonens årlige kapacitet til 10.000 besøgende. Det forudsætter opførelse af et nyt auditorium, så der kan køre flere undervisningsforløb parallelt. Siden bestyrelsens seneste behandling af sagen i august 2023 er et forslag til det nye auditorium blevet færdigprojekteret, der er søgt myndighedsgodkendelse og projektet har været i udbud. Desværre har det vist sig, at projektet bliver væsentligt dyrere end forventet, hvorfor der er behov for at bestyrelsen træffer beslutning om, hvad det næste skridt skal være.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen om status på projektet til efterretning.
2. Godkender at der udarbejdes et revideret forslag til opførelsen af det nye auditorium, og at udgifterne hertil afholdes inden for den eksisterende bevilling.
3. Tilkendegiver sine ønsker i forhold til revision af projektet.
4. Tager til efterretning at ledelsen vil præsentere forslag til revideret projekt for bestyrelsen, inklusiv forventet økonomi relateret til et revideret projekt, inden der sendes et nyt projekt i udbud.

Sagsfremstilling

Yderzonens formål og efterspørgsel

Undervisningen i Yderzonen har fokus på at gøre komplekse emner som bæredygtighed, forbrug og naturressourcer nærværende og konkrete. Gennem kreative og kunstneriske virkemidler skaber underviserne engagerende oplevelser, der inspirerer børn, unge og voksne til at tænke over, hvordan vi bruger og genanvender vores ressourcer.

Efterspørgslen har gennem en længere årrække været stigende, hvilket viser at tilbuddet har ramt noget i tiden. Temaer som affald, genbrug og genanvendelse er blevet centrale både i skolerne og hos borgere, der ønsker at forstå, hvordan man kan leve mere bæredygtigt. Mange af vores gæster besøger os flere gange i løbet af deres tid i grundskolen, og det giver mening, at de også kan vende tilbage, når de fortsætter på en ungdomsuddannelse.

I flere år har efterspørgslen således været højere end hvad der kan imødekommes med de nuværende fysiske rammer. En gang i kvartalet åbnes for booking af de næste tre måneders forløb, og disse er fuldt booket inden for ganske få dage hver gang. For at imødekomme en del af efterspørgslen er der indlagt flere eftermiddagstider, men de passer dårligt for en stor del af målgruppen, da skoleeleverne også skal nå transport tilbage til skolen efter endt undervisning i Yderzonen. Med den nuværende kapacitet kan ca. 7.000 besøgende serviceres om året.

Udvidelse af Yderzonen

Siden 2019 har der derfor været arbejdet på at udvide den fysiske kapacitet, sådan at der kan køre flere undervisningsforløb parallelt, og antallet af årlige besøgende kan udvides til over 10.000 gæster, bl.a. vil det blive muligt at modtage flere besøg fra ungdomsuddannelserne. Under corona-pandemien blev projektet sat på pause, for i 2023 at blive genoptaget.

Som noget af det første blev der i forsommeren 2023 foretaget en opdatering af overslaget over anlægsomkostninger ved en rådgivende ingeniør. Her blev det estimeret, at det samlede budget for byggeriet var steget til 8 mio. kr. mod forventet 4 mio. kr. i 2019. På baggrund af det opdaterede budget godkendte bestyrelsen den 18. august 2023, punkt 5, at øge bevillingen til projektet til 7 mio. kr., idet det blev planlagt at finansiere den resterende million med tilskud. Projektbeskrivelsen fra sagen i august 2023 er vedlagt som bilag 1.

I løbet af 2024 blev projektet med bistand fra arkitekt og rådgivende ingeniør færdigprojekteret og gjort klar til udbud. Der blev samtidig søgt byggetilladelse fra Næstved Kommune, som er givet den 27. maj 2024.

En bygning indrettet til læring

De første skitser til udvidelsen blev lavet allerede i 2019 af arkitekt Kristoffer Tejlgaard, og har siden dannet grundlag for det videre arbejde med projektet. Bygningen er designet med særligt blik for at kunne rumme nyudviklede undervisningsforløb henvendt til ungdomsuddannelserne.

Det nye rum skal således fortrinsvis rumme undervisningsforløbet "Jagten på råstofferne", som er udviklet med ungdomsuddannelserne som den primære målgruppe. Undervisningsforløbet er bygget op på en måde, så eleverne hele sig bevæger sig mellem et fælles centrum og ud til forskellige øvelser og opgaver, ligesom i et stjerneløb.

Det nye undervisningshus er i den foreslåede form en markant bygning, både i sin funktion og sit udtryk. Designet trækker på kraftvarmeanlæggets geometriske formsprog i form af en skæv kegle, som symboliserer forbindelsen mellem den tekniske verden og

Yderzonens legende, kreative og eksperimenterende formidling. I toppen af bygningen svæver et kuglerundt auditorium – et symbol på kloden og vores fælles ansvar for naturens ressourcer. Auditoriet er tilgængeligt via både en indvendig og en udvendig trappe.

Auditoriet, der er opvarmet og kan rumme cirka 50 mennesker, er et rum for samling, samtale og vidensdeling. Resten af bygningen er ikke opvarmet, men fungerer som en skærm mod vind og nedbør. Her er der lagt vægt på aktivitet og bevægelse – det er et rum, hvor man engagerer sig i eksperimenter og hands-on læring. Gulvet er af ler og herpå er der tegnet et verdenskort, der kan integreres i undervisningen. Hele bygningen kan naturligvis også bruges til oplæg i forbindelse med andre undervisningsforløb samt andre besøg/foredrag i AffaldPlus. Auditoriet har et areal på ca. 45 kvm og det overdækkede areal udgør ca. 165 kvm. Visualisering er vedlagt som bilag 2 og skitsetegninger som bilag 3.

Idet bygningen ligger i tæt tilknytning til de eksisterende faciliteter i Yderzonen, og fungerer som et anneks hertil, er der ikke indtænkt toiletter og frokoststue i den nye bygning. Disse faciliteter er tilgængelige i de eksisterende rammer.

Byggeri med vægt på bæredygtighed

Gennem hele projektet har der været lagt stor vægt på klimapåvirkning gennem anvendelse af biogene og sunde materialer, som bidrager til et godt indeklima og reduceret CO₂-aftryk. Fx er klimaskærmen i strå, der er lergulv i det overdækkede rum, og auditoriet er så vidt det overhovedet har været muligt udført i træ, hvortil der er stillet krav om anvendelse af certificerede træprodukter (FSC/PEFC). Bygningen er i høj grad designet med henblik på fremtidig cirkularitet, så komponenter kan skilles ad og genanvendes.

Der er dog ikke arbejdet med egentlig bæredygtighedscertificering af byggeriet. Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S har i forbindelse med forberedelsen af denne sag oplyst, at skulle man ønske et certifikat på byggeriet vil deres umiddelbare vurdering være, at de bedste muligheder ligger ved svanemærkning, idet certificeringens fokusområder i høj grad er som de ovenfor beskrevne. Det vil dog kræve en mere udførlig screening af projektet at be- eller afkræfte om det i den nuværende form kan bæredygtighedscertificeres.

Redegørelse for udbudsforløb

Forløbet siden genoptagelsen af projektet i 2023 og frem til i dag har været et længere forløb, hvor tidsplanen undervejs er justeret løbende i tæt dialog med rådgiverne på projektet (Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S og arkitekt Atelier Kristoffer Tejlgaard). Der er i løbet af perioden udarbejdet 11 tidsplaner, ved de første tre tidsplaner har der været planlagt med et udbud d. 12.07.2024, mens udbudsstart i de efterfølgende otte tidsplaner blev rykket fra gang til gang for til sidst at ende på den 11. juni 2025.

Der er flere årsager til den forsinkelse af udbuddet som er opstået undervejs, men den primære årsag kan tilskrives håndtering af brand og arkitektprojekt. Projektet er meget utraditionelt både i udformning og i materialer, derfor har rådgiverne brugt meget tid på at finde de rette løsninger til at overholde brandkravene, herunder undersøgelser af projektændringer for at forsimple, dialog med producenter både indenfor og udenfor Danmarks grænser samt dialog med Dansk Brand- og Sikringsteknisk Institut.

En anden medvirkende årsag til, at projektet har taget længere tid end oprindeligt forventet, har været udfordringer i forbindelse med udarbejdelsen af det nødvendige udbudsmateriale. Arkitektens styrke ligger primært i den kreative og visionære del af projektudviklingen, mens de mere klassiske udbuds- og dokumentationsdiscipliner har krævet en større indsats end forudset.

For at sikre fremdrift blev der derfor som projektet skred frem indarbejdet mere detaljerede delmilepæle og opfølgninger på leverancerne, lige som den rådgivende ingeniør bistod med udarbejdelsen af dele af arbejdsbeskrivelserne, for at sikre et fyldestgørende udbudsgrundlag og kunne fastholde projektets fremdrift.

Sluttelig har alle parter omkring projektet måtte erkende, at projektets kompleksitet er højere end først antaget, hvilket er den tertiære årsag til hvorfor tidsplanen er skredet som den er.

I samråd med rådgiverne blev der i foråret 2025 inviteret tre entreprenører til at byde på hver entreprise (jord, træ, stål, tagdækning, el, VVS, ventilation). Derudover havde rådgiver nogle reserver som kunne kontaktes, hvis der skulle være nogen der sprang fra.

Oprindeligt var udbuddet sat til at gå fra 11.06.2025 – 03.07.2025, men grundet travlhed og frafald ved entreprenørerne blev udbuddet forlænget til 07.08.2025.

Da tilbudsfristen udløb den 7. august 2025, viste det sig, at der var flere entreprenører der endte med ikke at aflevere tilbud. Dette, kombineret med, at der var faldet entreprenører fra undervejs og nye var forsøgt budt ind, betød at vi ikke modtog nogen priser på stål og alene modtog én pris på at udføre hele træentreprisen.

Rådgiver kontaktede derefter flere entreprenører direkte, og lykkedes med at indhente et tilbud efter medgået tid med et loft for træentreprisen, samt flere priser på stålentreprisen, ligeledes efter medgået tid med et loft, og én supplerende pris på jordentreprisen.

Samlet set er resultatet af udbud og tilbudsgivning, at totalprisen for projektet inklusiv den rådgivning, der allerede er modtaget, og den rådgivning, der skal til i resten af projektet, ender på 19.221.542 kr. ekskl. moms. Tilbudsgiverne har accepteret at forlænge vedståelsesfristen på deres tilbud til den 19. december 2025, hvorfor en beslutning om den videre proces skal træffes inden. Tilbudsevaluering er vedlagt som bilag 3.

Udtalelser

Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S har bistået administrationen med at redegøre for forløbet fra foråret 2023, hvor de blev tilknyttet projektet og frem til nu.

Rådgiver oplyser at alle entrepriser på nær træ og stål er fastpris-aftaler; for træ og stål er der lagt op til at entrepriserne løses efter medgået tid og de angivet beløb er derfor det maksimalt forventede beløb. Det er rådgivers vurdering at de modtagne priser over hele linjen er væsentligt højere end forventet. De eneste entrepriser, der enten på niveau eller under er hhv. stål og el, hvoraf førstnævnte ikke er en fastpris.

Rådgiver vurderer, at de højere priser skyldes at entreprenørerne bliver skræmt af projektets kompleksitet hvilket gør at de indlægger markant større risikopuljer end ved normale byggerier. Som eksempel herpå nævner rådgiver VVS-entreprisen som består

af et kondensafløb og gulvvarme i to gulvflader, hvilket er mere simpelt end et enfamilieshus, på trods af det er entreprisen dobbelt så dyr som estimeret.

Administrationens vurdering

Det er administrationens vurdering, at der fortsat er et stort behov for at udvide Yderzonens fysiske rammer, men at projektet i sin nuværende form har vist sig at være for byggeteknisk komplekst til at prisen står mål med projektets effekter.

Administrationen anbefaler derfor, at projektet gentænkes med større fokus på projektets økonomiske bæredygtighed. Det vil få den konsekvens, at rådgiverydelserne forholdsmæssigt vil udgøre en større andel af projektets samlede omkostninger end oprindelig forudsat, da der skal tegnes, projekteres og udbydes et nyt projekt. Der er på nuværende tidspunkt afholdt omkostninger til arkitekt, ingeniør, geotekniske undersøgelser, brandrådgivning og myndighedsbehandling for samlet 1.635.000 kr.

Da der, siden byggetilladelsen til projektet blev givet i maj 2024, er trådt et nyt bygningsreglement i kraft, vil et justeret byggeri bl.a. skulle leve op til skærpede krav om LCA-analyse.

Administrationen vurderer dog, at en tilpasning af projektet samlet set vil være det rette når både økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed tages i betragtning. Det skyldes ikke mindst, at omkostningerne til udvidelsen ikke alene begrænser sig til anlægsomkostninger. Drift, vedligehold og afskrivningerne på bygningen skal også kunne rummes inden for driftsøkonomien, og hvis det ikke er muligt, skal information herom indgå i et samlet beslutningsoplæg til bestyrelsen.

Hvis bestyrelsen er enig heri, vil administrationen (som anført under indstilling 3) gerne udbede sig bestyrelsens prioriteringer i forhold til justering af projektet, fx hvilken vægtning der skal lægges på:

- Arkitektonisk kvalitet og funktionalitet
- Økonomi (anlæg og drift)
- Klima- og bæredygtighedskrav/forventninger til byggeriet (fx certificering)
- Tilgængelighed
- Andet

Økonomi og finansiering

Projektøkonomi

Som det fremgår af tilbudsevalueringen i bilag 3, er den samlede byggesum 15.732.648 kr. Dette beløb er uden bygherreleverancer og tilslutningsafgift som består af følgende:

- Lergulv = 450.000 kr. (estimat)
- AV udstyr = 158.000 kr. (tilbud fra AV-huset)
- Tilslutningsafgift = 211.144 kr.

Samlet set med bygherreleverancer og tilslutningsafgift ligger anlægssummen på 16.551.792 kr. Hertil kommer rådgiverhonorar på ca. 2.669.750 kr. frem til aflevering. Af rådgiverhonoraret er der allerede afholdt udgifter til de gennemførte faser med skitseprojekt, projektering, myndighedsansøgning og udbud for 1.635.000 kr.

Samlet set vil projektet i den nuværende form således løbe op i 19.221.542 kr. ekskl. moms.

Finansiering

Bestyrelsen besluttede den 18. august 2023 at afsætte en bevilling på 7 mio. kr. til finansiering af projektet, idet man forudsatte at den sidste million ud af det anslåede budget på 8 mio. kr. skulle finansieres via tilskud. Der er imidlertid ikke modtaget tilsagn om tilskud til det specifikke projekt på nuværende tidspunkt.

Bevillingen på de 7 mio. kr. indgår som en del af den byggekredit i KommuneKredit, som bestyrelsen godkendte den 15. oktober 2025, punkt 4. Direktion og økonomiafdeling var på daværende tidspunkt ikke informeret om resultatet af udbuddet, hvorfor det blev indarbejdet i lånefinansieringen med de på tidspunktet kendte oplysninger. Byggekreditten har en løbetid frem til 30. juni 2027, hvorfor en tilpasning af projektet vil kunne finansieres via denne.

Driftsøkonomi

I forbindelse med den seneste behandling af sagen om nyt auditorium i bestyrelsen den 18. august 2023, punkt 5, blev det vurderet at de øgede afskrivninger, som en dyrere bygning (på baggrund af et budget på 8 mio. kr.) ville give, godt kunne rummes inden for kommunernes daværende betaling for YderZonen, ligesom der var budgetteret med en underviser mere for at kunne øge antallet af besøgende. Det har ikke været muligt i forbindelse med forberedelsen af denne sag at revurdere driftsøkonomien for projektet på baggrund af den markante stigning i anlægsbudgettet.

Driften af Yderzonen forventes i revideret budget 2025 at resultere i et underskud på 277.000 kr., mens der i budget 2026 er budgetteret med et underskud for driften af Yderzonen på 400.000 kr. Direktionen vurderer derfor, at der er behov for en grundigere vurdering af udvidelsens effekt på driftsøkonomien som en del af det samlede beslutningsgrundlag for at igangsætte et byggeri. Udover øgede afskrivninger vil en ny bygning også påvirke budgettet gennem forbrugsrelaterede omkostninger til lys, varme og rengøring, vedligeholdelse af bygningen og forsikring af bygningen.

Omkostninger ved stop af projektet

Rådgiver har, i henhold til §40 og §41 i aftalegrundlaget for rådgiverleverancen (ABR-18 forenklet), ret til kompensation ved stop af opgaven. Rådgiver har dog oplyst, at de er indstillede på at finde en mindelig løsning, hvis projektet stoppes fuldstændigt.

Bilag

- 7.1 Projektbeskrivelse august 2023
- 7.2 Yderzonen Visualiseringer ARK 1 Marts 2025
- 7.3 Yderzonen Tegningsset ARK 10 Februar 2025
- 7.4 Tilbudsoversigt Yderzonen 03.11.2025

AffaldPlus

Udvidelse af YderZonen

En bygning og en fremtid med formidling og gode oplevelser i affaldets verden

Indhold

| | |
|---|---|
| Rum og synlighed | 1 |
| Arbejdet med bygningen – vi er nået langt, men | 4 |
| Bæredygtighed – klimaskal i strå..... | 3 |
| Fremtiden rummer kun mere formidling..... | 3 |
| Bygningen vil skabe opmærksomhed og interesse for AffaldPlus..... | 4 |

Alis Graversen
01-07-2023

I AffaldPlus' formidlingscenter YderZonen oplever vi en bølge af nysgerrighed og interesse, der når nye højder. Det er en bølge, der ikke blot omfatter børns ivrige sind, men også strækker sig ud til voksne, der søger indsigt i affaldssortering, genbrug, energiproduktion samt miljø- og klimaspørgsmål. Den stigende efterspørgsel efter undervisningsforløb og oplevelser har sat vores nuværende faciliteter under pres. Det er historien om en voksende interesse for bæredygtighedens verden og om et skridt mod at imødekomme denne efterspørgsel, der driver os til at forme fremtiden for endnu flere læringsoplevelser inden for miljø og ressourcebevidsthed. Samtidig ser vi omstillingen til cirkulær økonomi ikke blot som en filosofi, men en praksis der kan forvandle vores samfunds tilgang til ressourcer, og vi vil integrere denne tankegang i den udvidede formidlingsoplevelse, hvor besøgende kan se teorien omsat til virkelighed gennem kreative undervisningsforløb, udstillinger og workshops i forbindelse med besøg på AffaldPlus' anlæg.

Med dette skriv ønsker vi at gøre jer opmærksomme på et visionært og betydningsfuldt projekt - udvidelse af YderZonen med et nyt og unikt formidlingshus. Dette hus vil ikke blot være en bygning, men en manifestation af vores forståelse af yderzonen, det usynlige væv der forbinder vores forbrugersamfund med naturens kostbare ressourcer.

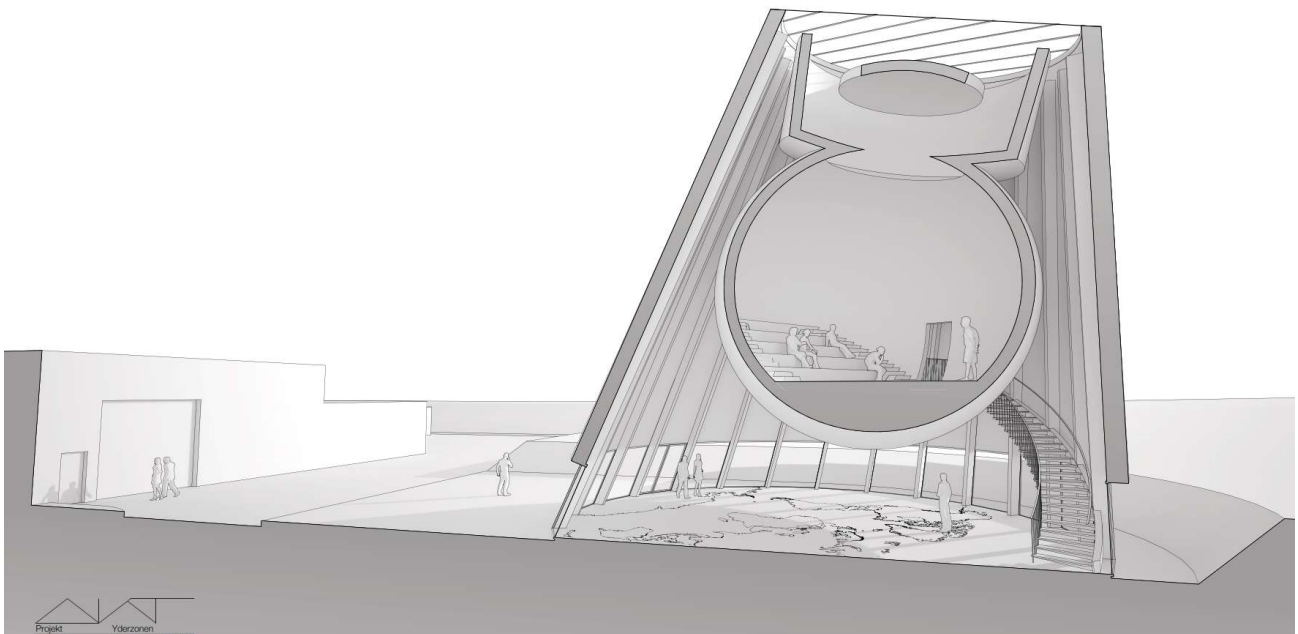
Rum og synlighed

Yderzonen udgør den usynlige grænse, hvorigennem vores forbrugssamfund adskilles fra naturens ressourcer. Det er i yderzonen, at vores affald transformeres til nyttige ressourcer, hvor energiproduktion finder sted, og vores spildevand undergår renselsesprocesser. Yderzonen fungerer som arena for dem, der rydder op efter os alle, og det er værd at bemærke, at dette arbejdes status historiske set aldrig har været høj. Ikke desto mindre er nødvendigheden af denne oprydningsindsats vokset, og interessen for de metoder, hvormed dette udføres, er blevet mere fremtrædende i både den kollektive bevidsthed, medierne samt i uddannelsesmæssige sammenhænge for børn og unge. Formidlingen af denne viden er af afgørende betydning og fortjener et dedikeret rum, hvor den kan udfolde sig i sin helhed.

Huset vil være en arkitektonisk og symbolsk hyldest til det arbejde, der foregår i yderzonen. Bygningens form og funktion vil forene fortidens historie med nutidens behov. Hvor arbejdet i yderzonen tidligere var forbundet med en lav status og usynlighed, vil bygningen i modsætning hertil fremstå som et beacon af synlighed og oplyse området med sin eksistens. Husets form skal være højt, synligt, organisk og nærmest majestætisk. Bygningens arkitektur vil fremhæve det tidligere usynlige arbejde gennem synlighedens kraft. Huset skal tale med en stemme af anerkendelse, erindring og progression.

I formidlingscenteret YderZonen har vi opbygget et særligt læringsunivers og dermed også en særlig erfaring og viden i at formilde sammenhængen mellem vores forbrugersamfund og naturens ressourcer ved at tage udgangspunkt i de praksisser og den autentiske verden, som befinder sig i AffaldPlus og Envafors. Den måde, vi underviser på i YderZonen findes ikke andre steder i Danmark. Vi er bl.a. specialister i didaktik i materiel kultur, og vi har derfor også de rette forudsætninger for at skabe de rigtige rammer og det helt rigtige hus for dette.

Vi anbefaler kraftigt, at vi går videre med dette projekt og skaber et unikt hus. Det vil ikke blot være en bygning, men et symbol på vores dedikation til en bæredygtig fremtid med cirkulær økonomi i centrum og vores anerkendelse af de vigtige bidrag fra dem, der arbejder i dagens yderzone.



Formidlingshuset er tegnet med fokus på at anvende byggematerialer, der belaster klimaet mindst muligt. Fx har huset en klimaskærm bestående af tagrør ligesom på Hollandske møller.

Beskrivelse af huset

Undervisningsbygningen består af 2 grundlæggende geometriske volumener. Klimaskærmen, formgivet som et kegleudsnit, er udført i limtræsbjælker med en stråttækket facade. Integreret i klimaskærmen indfinder et kugleformet volumen sig, løftet 2,5m over terræn. Kuglen indeholder et auditorium med plads til ca. 50 personer. Forbindelsen mellem terræn og auditoriet dannes via to vindeltrapper placeret på indersiden af klimaskærmens nordvendte facade. Klimaskærmen måler 15,5m i højden og har et fodaftryk der udgør en oval på 16,4x15,8m, svarende til et grundareal på 200m². Kuglen, som udgør et isoleret auditorium til undervisning, udføres af CNC-fræsede LVL strøer med indvendig- og udvendig facade i krydsfinér. Kuglen har en indvendig diameter på 8m - auditoriet udgør 42m²

Bæredygtighed – klimaskal i strå

Formidlingshuset er tegnet med fokus på at anvende byggematerialer, der belaster klimaet mindst muligt. Det betyder, at der prioriteres materialer, som har det lavest mulige CO₂- aftryk, hvad angår produktion og forarbejdning. Fx bliver bygningens klimaskærm tækket i tagrør på samme måde, som vi kender det fra Hollandske møller. Strå har dels en helt særlig god isoleringsevne og dels en meget lav ressourcepåvirkning i produktionen. Bl.a. fordi det ikke skal bearbejdes i samme grad som andre byggematerialer. Det optager CO₂ – faktisk endnu mere end træ, fordi strå vokser hurtigere – modsat produktion af f.eks. tegl, der udleder CO₂. Huset vil stå som model for bæredygtigt og kreativt byggeri og pege langt ud i fremtiden. Bl.a. fordi strå optager næringsstoffer, når det vokser. Det vil sige, at strå kan optage næringsoverskuddet fra landbruget, og får vi på sigt en større produktion af strå i Danmark, kan det også kombineres med ønsket om flere vådområder.

Jordarbejde og biodiversitet

Ved jordarbejder på projektet håndteres jorden på samme matrikel, hvor det anvendes til at forme et kuperet landskab omkring bygningen. Det giver plads til målrettede tiltag for lokal fauna og etablering af sammenhængende habitater. Den næringsfattige lerholdige jord bliver lagt som toplag, hvilket giver gode vækstbetingelser for biodivers blomstereng.

Klimaregningen

Slutligt produceres en "CO₂-kvittering" på de anvendte materialer, så udledning fra byggeriet konkretiseres og kan sammenlignes med konventionelt byggeri.

Fremtiden rummer kun mere formidling

Efterspørgslen på undervisningsforløb i YderZonen er langt større end vi med vores nuværende faciliteter kan rumme. I dag skal lærerne sidde klar ved tasterne samme dag, vi lægger nye tider op i vores bookingkalender, hvis de skal sikre sig et forløb i YderZonen. Interessen for affaldssortering, genbrug, energiproduktion, miljø og klima er stærkt stigende i disse år og derfor oplever vi også en øget efterspørgsel blandt voksne, der ønsker at besøge YderZonen og se AffaldPlus' anlæg.

Nye målgrupper

Vi ved med sikkerhed, at der i allerede den nærmeste fremtid vil ske store ændringer i affaldsbranchen og ikke mindst i AffaldPlus. Og det vil ikke mindske efterspørgslen på formidling og kommunikation. Bl.a. forventer vi, at flere virksomheder vil efterspørge kurser for medarbejdere og at flere studerende på ungdomsuddannelserne og også videregående uddannelser ønsker undervisning eller andre former for samarbejder med YderZonen. Alle, der besøger YderZonen, bliver AffaldPlus' ambassadører, og derfor er det også relevant for AffaldPlus, at kunne tage imod de "nye" målgrupper i YderZonen.

Potentiale for nye erkendelsesformer

I skolernes sommerferie er det en mulighed at transformere huset til at rumme kunststillinger. Kunst som en særlig erkendelsesform har en evne til at åbne døre til nye måder at tænke på.

Formidling af bæredygtighed er traditionelt set baseret på naturvidenskab, som er en videnskab, der ikke består af synsninger, men er evidensbaseret. På trods af det virker naturvidenskabens tal og formler abstrakt på mange af os, hvilket gør det svært for os at forstå og handle på de forandringer vores klima og natur gennemgår lige nu. Modsat naturvidenskaben er kunsten spekulativ og i sin natur abstrakt. De to erkendelsesformer kan komplimentere hinanden og skabe ny erkendelse, der kan udfordre vores perspektiver, provokere vores tanker og inspirere os til at handle med omtanke

De gode naboer og synergieffekten

Det har altid været en stor fordel for formidlingen i YderZonen, at den har været en integreret del af AffaldPlus og fysisk været placeret midt mellem diverse anlæg. Og ikke mindst at YderZonen har haft Plusbutikken som nabo. Direkte genbrug fylder meget i affaldshierarkiet og derfor også i vores formidling. At man kan gå direkte ind i Plusbutikken fra YderZonen har helt sikkert øget forståelsen af, hvordan vi i AffaldPlus arbejder med direkte genbrug og betydningen af direkte genbrug i omstillingen til cirkulær økonomi. Direkte genbrug vil fortsat fylde meget i vores formidling og i håndteringen af affald i fremtiden. Vi håber derfor, at vi fortsat må have "direkte genbrug" som nabo, uanset om det er en butik, bytcentral, reparationsværksted, giveaway – biks og/eller kontorfællesskab for grønne virksomheder og samarbejdspartnere.

Bygningen vil skabe opmærksomhed og interesse for AffaldPlus

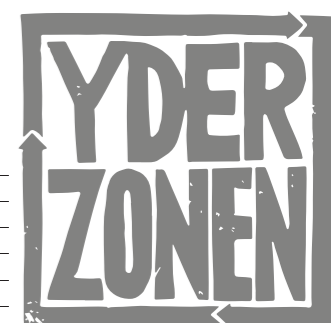
Bygningen vil blive seværdig og et godt eksempel på bæredygtigt byggeri både mht. materialevalg, arkitektur og AffaldPlus' helt særlige formidling, som er tæt knyttet til sine fysiske omgivelserne på flere niveauer. Bygningen vil øge AffaldPlus' muligheder for at komme i dialog med borgere, virksomheder og samarbejdspartnere og derigennem skabe følgeskab. Et følgeskab, som har betydningen ikke kun for AffaldPlus, men for hele affaldsbranchen og den grønne omstilling. Vi er ikke alene om ansvaret. Vi har et ansvar sammen med forbrugerne.

Arbejdet med bygningen – vi er nået langt, men ...

Der er blevet lagt mange timer i at finde frem til den rette bygning. Fordi bygningen er sin første af sin art, har det været en lang proces at komme frem til den rette konstruktion. Der er dels blevet arbejdet på at skabe det perfekte rum for læring og samtidig skabe en bygning, der arkitektonisk passer ind i sine omgivelser uden at forsvinde ind i sine omgivelser og en bygning, som rummer ovennævnte fortælling om "yderzonen". Desværre har ny lovgivning vedr. certificering af statik i kombination med corona forsinket og fordyret projektet.

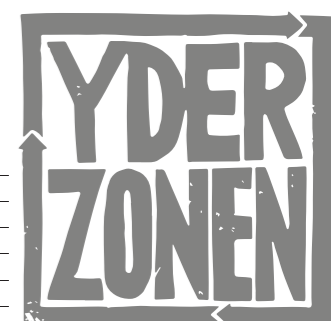


| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 101.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |





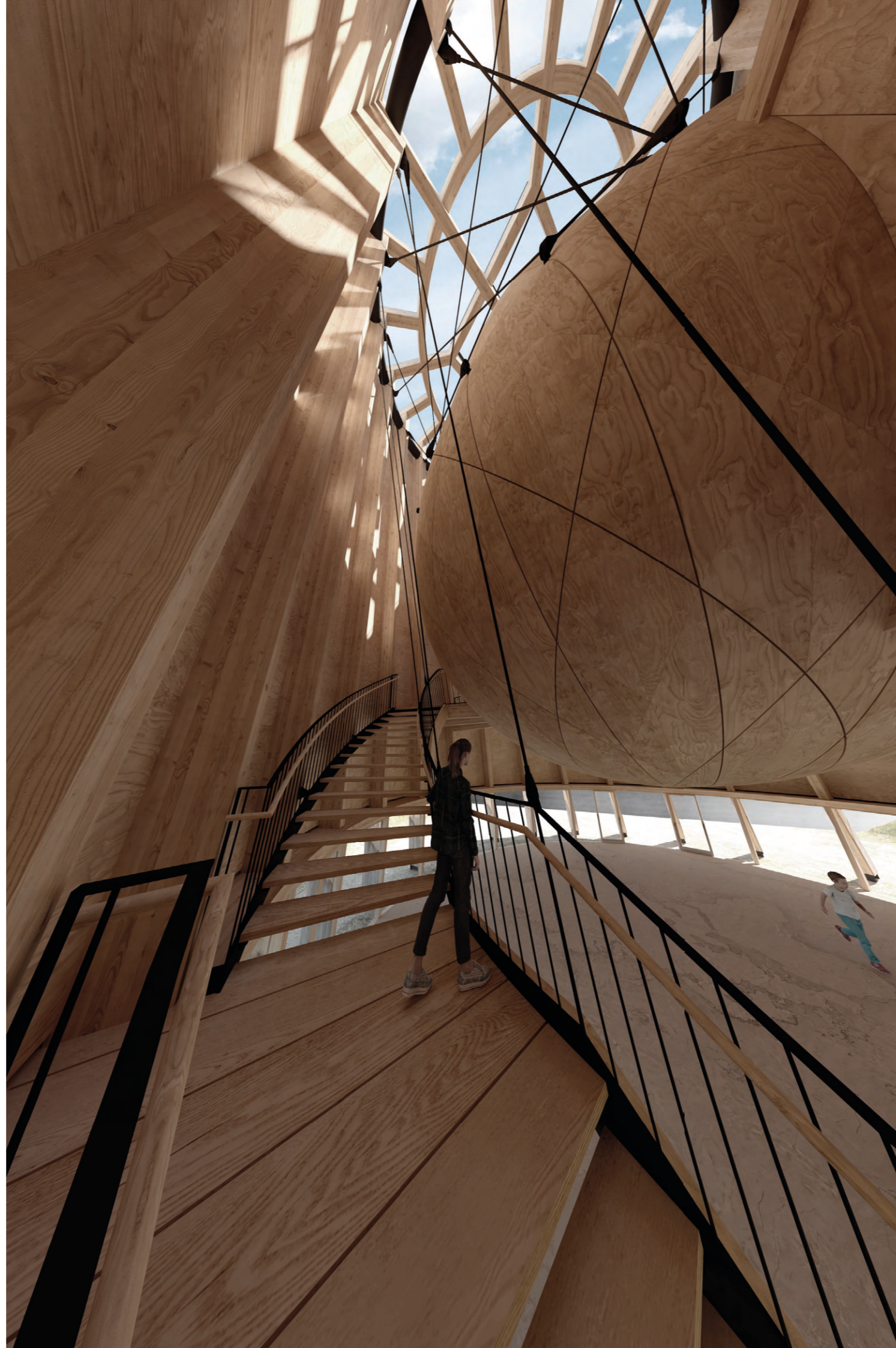
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 102.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |





| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 103.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



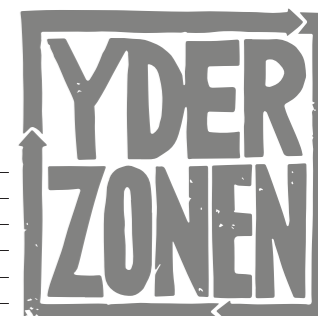


| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 104.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |





| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 105.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |





| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 106.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



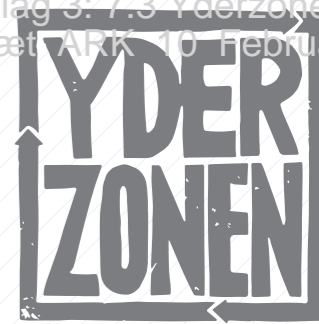


| | |
|-------------|---------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 107.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejgaard |
| Udført for | Affald Plus |

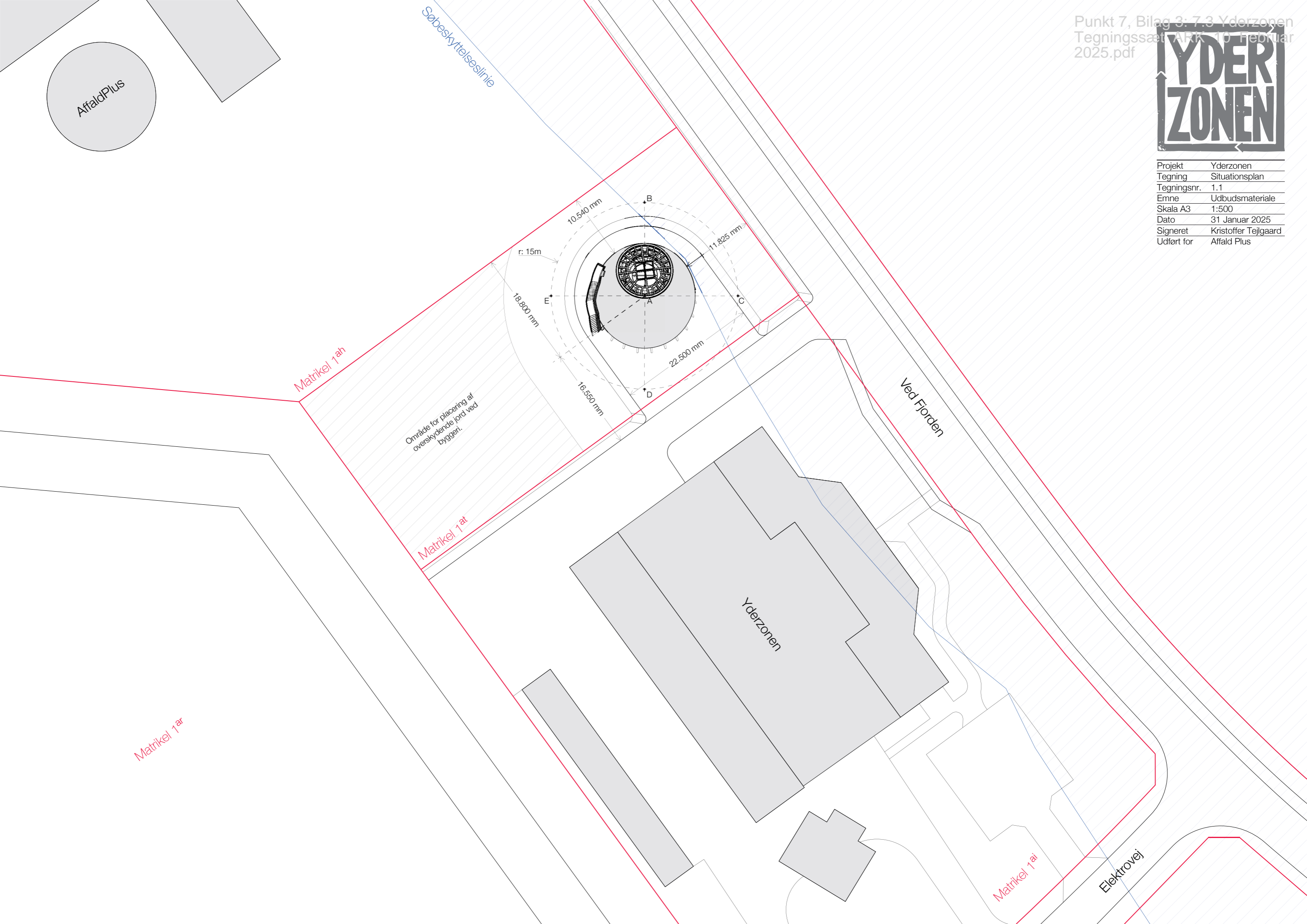
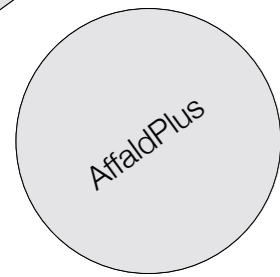


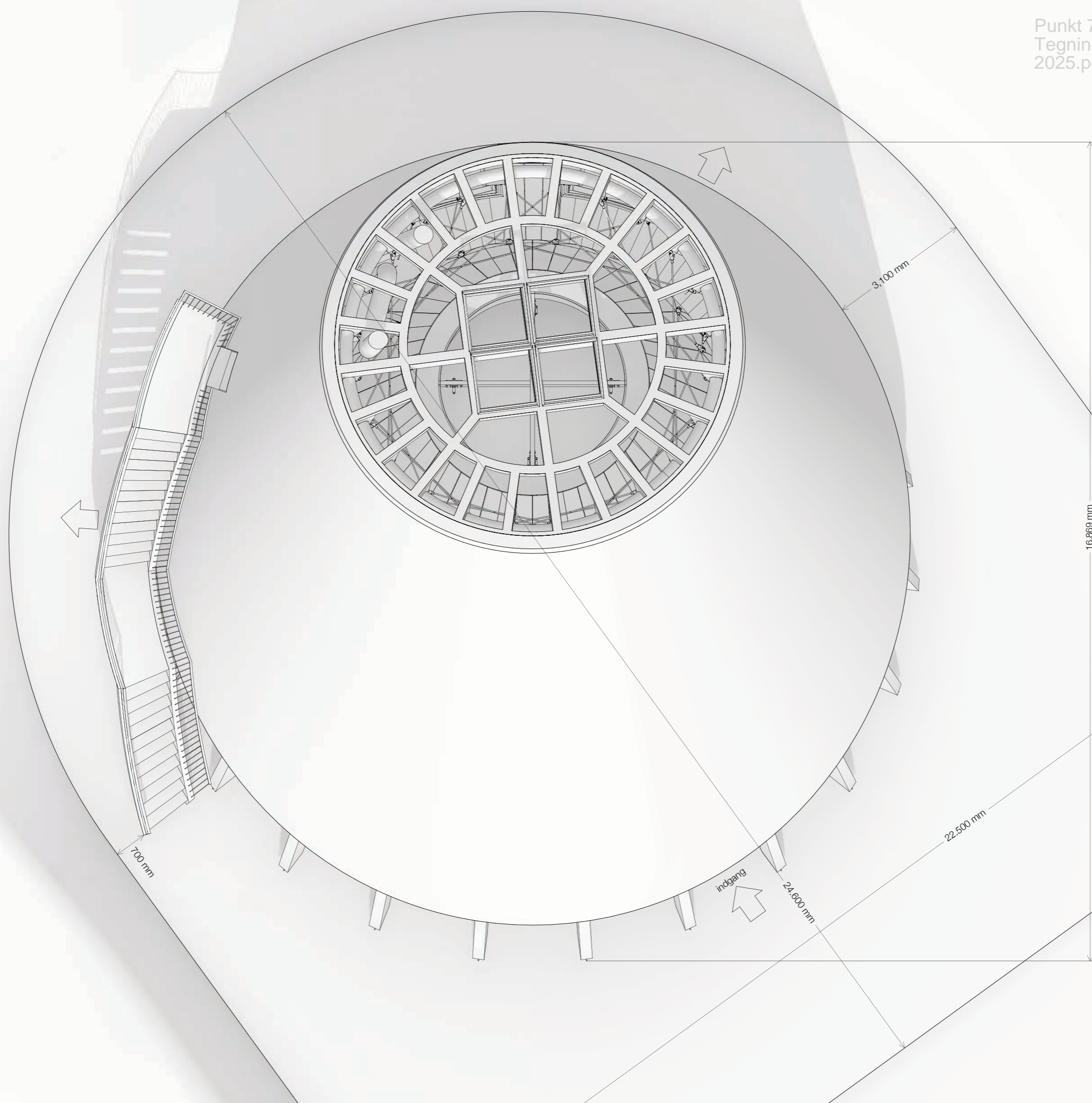
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Visualisering |
| Tegningsnr. | 108.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Dato | 1 Marts 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



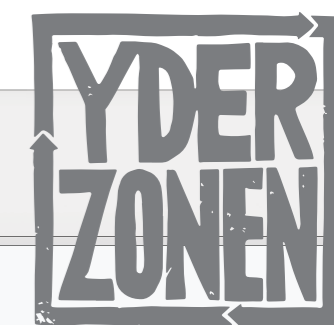
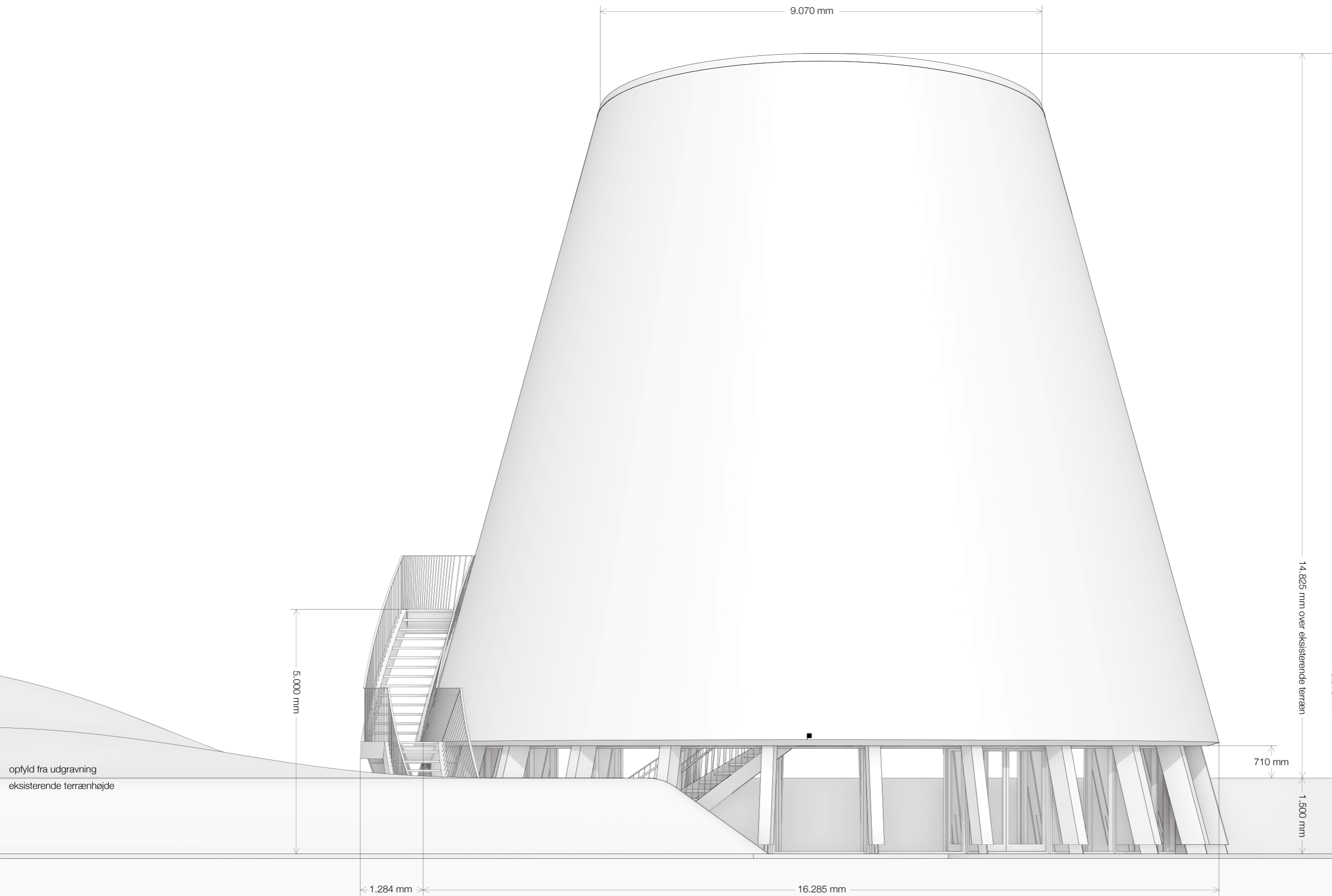


| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Situationsplan |
| Tegningsnr. | 1.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:500 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |

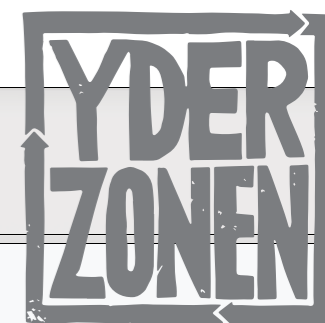
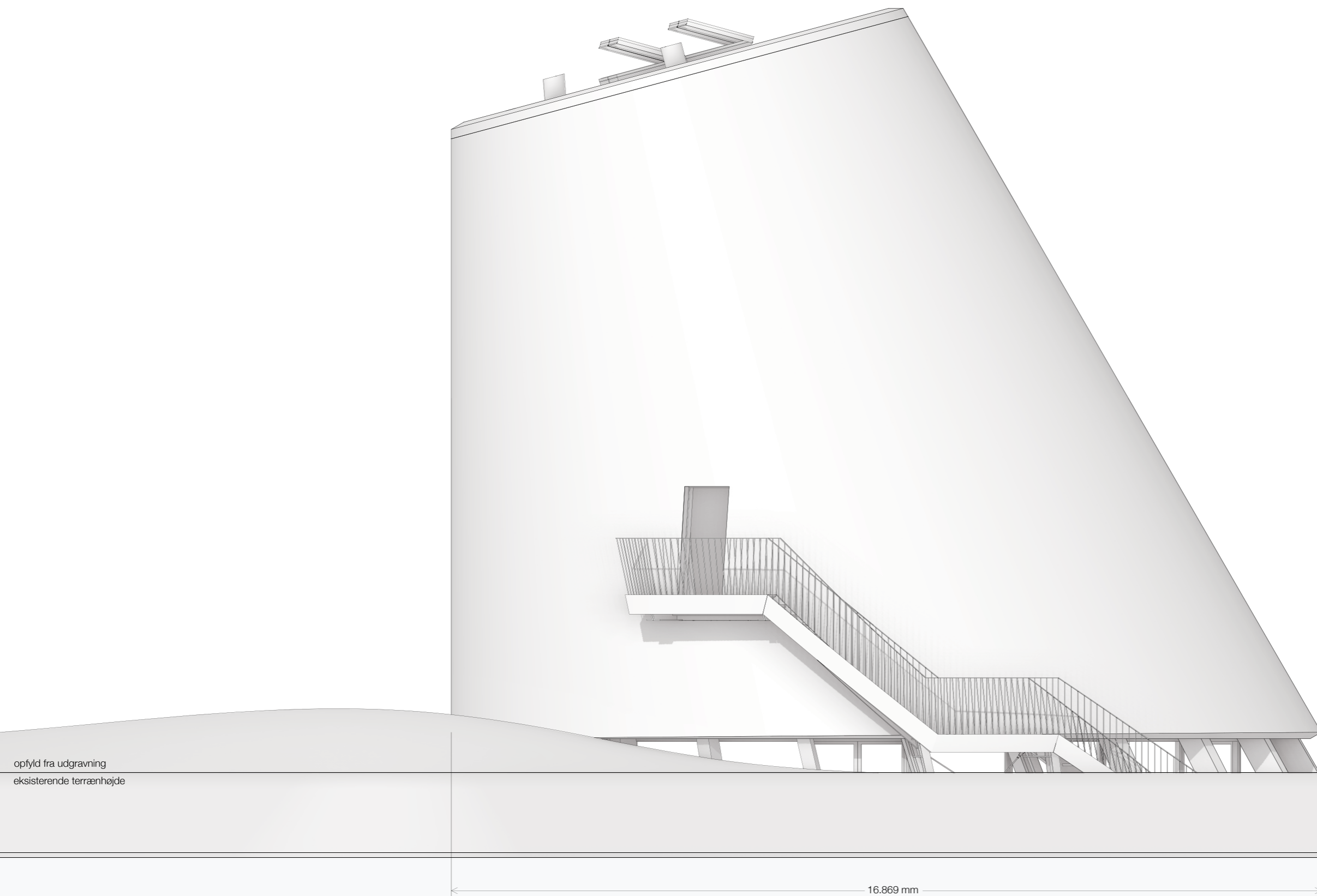




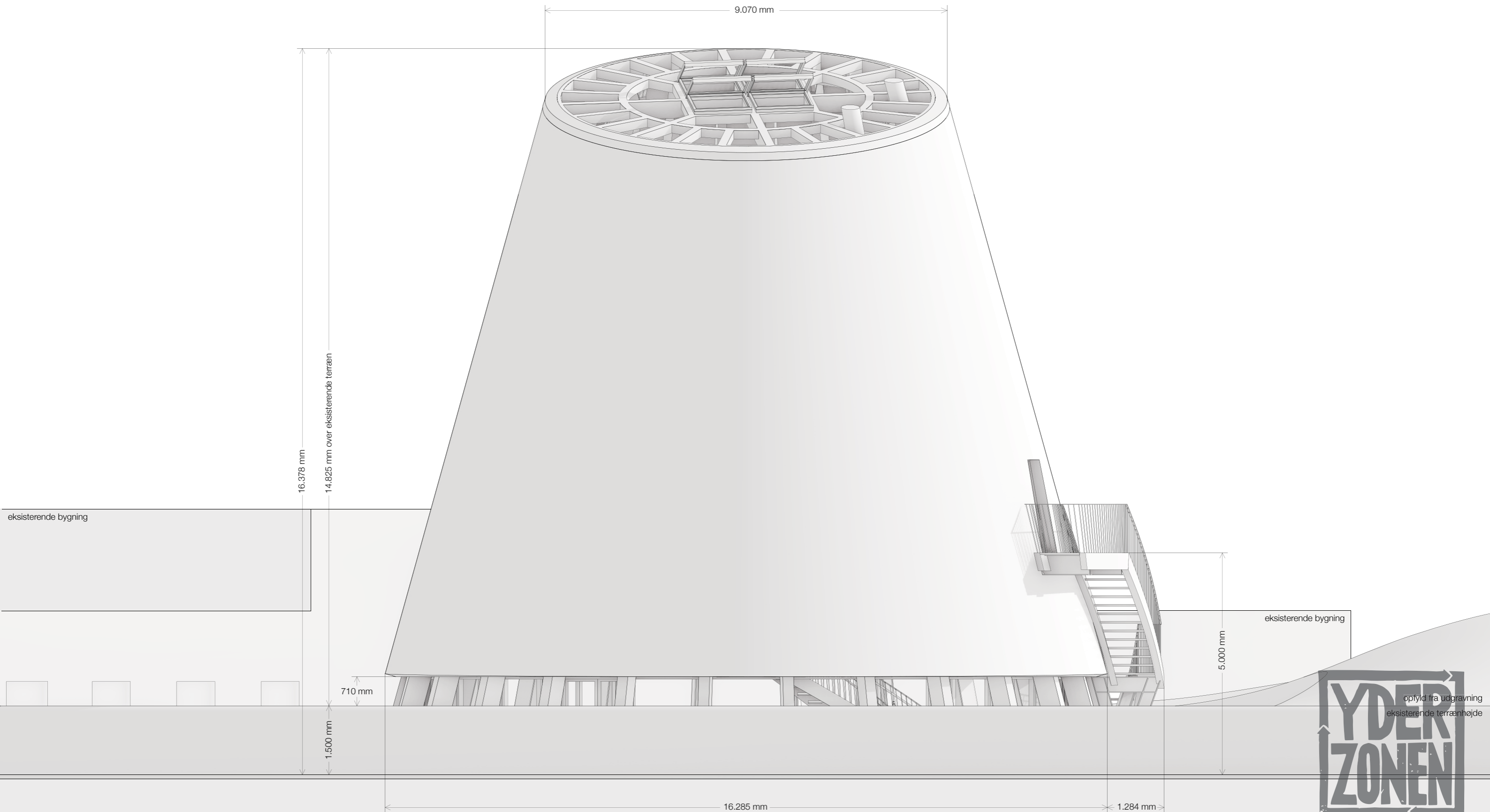
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Plan |
| Tegningsnr. | 2.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



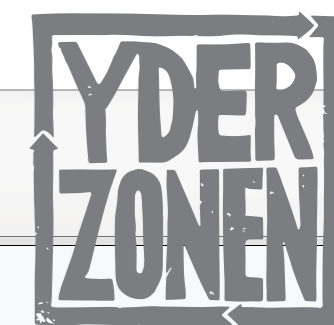
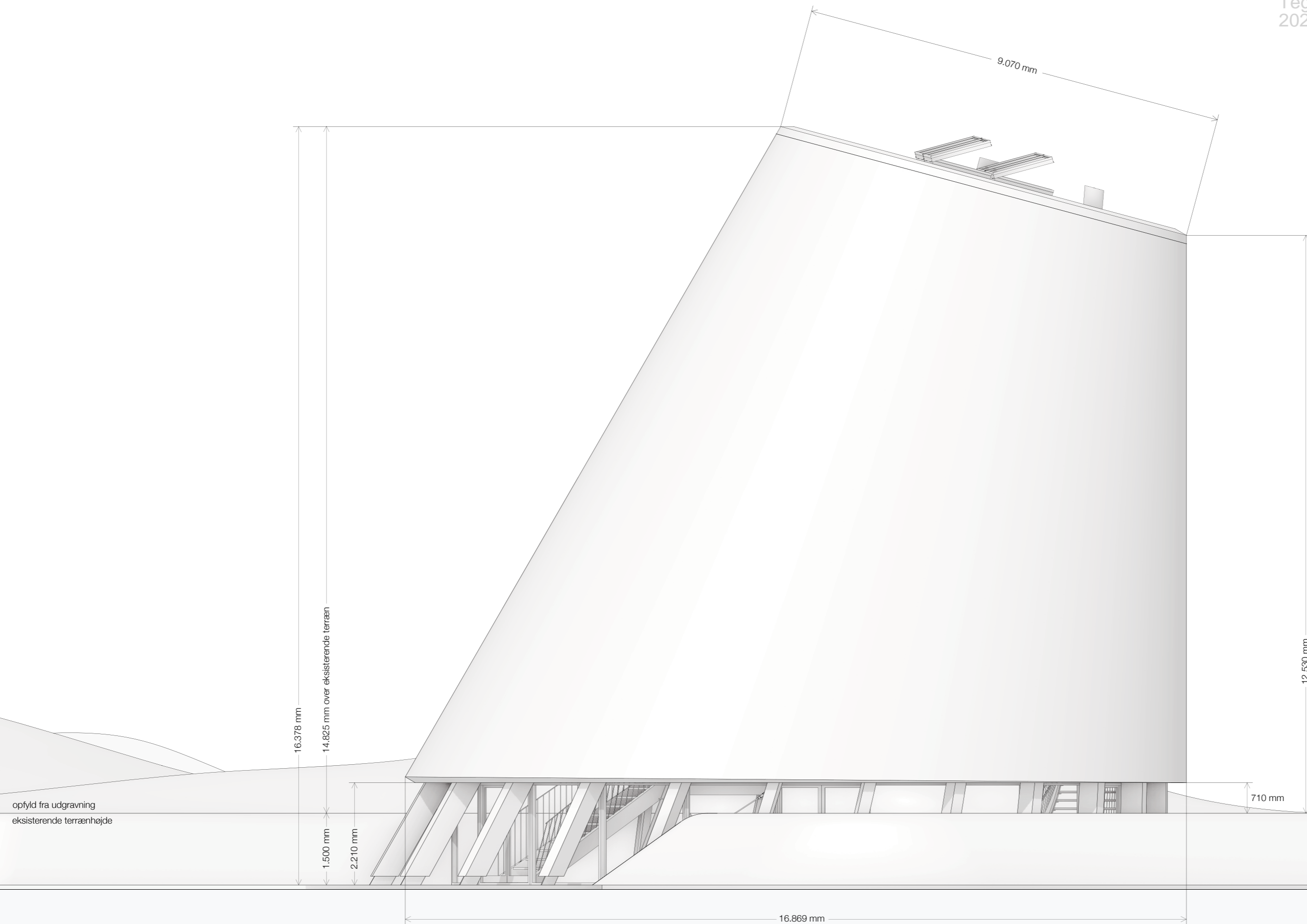
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Opstalt Syd |
| Tegningsnr. | 3.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



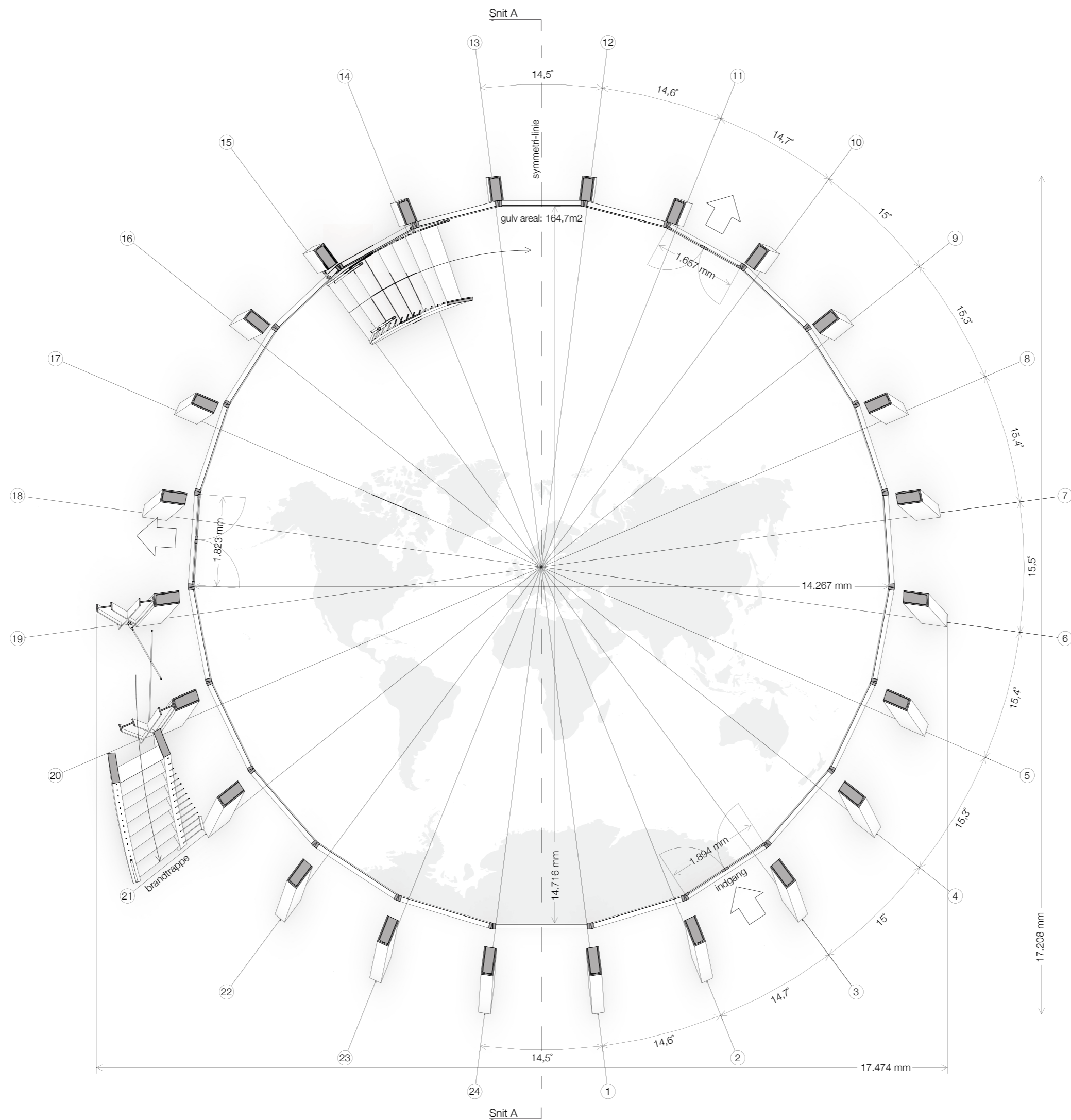
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Opstalt Vest |
| Tegningsnr. | 4.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



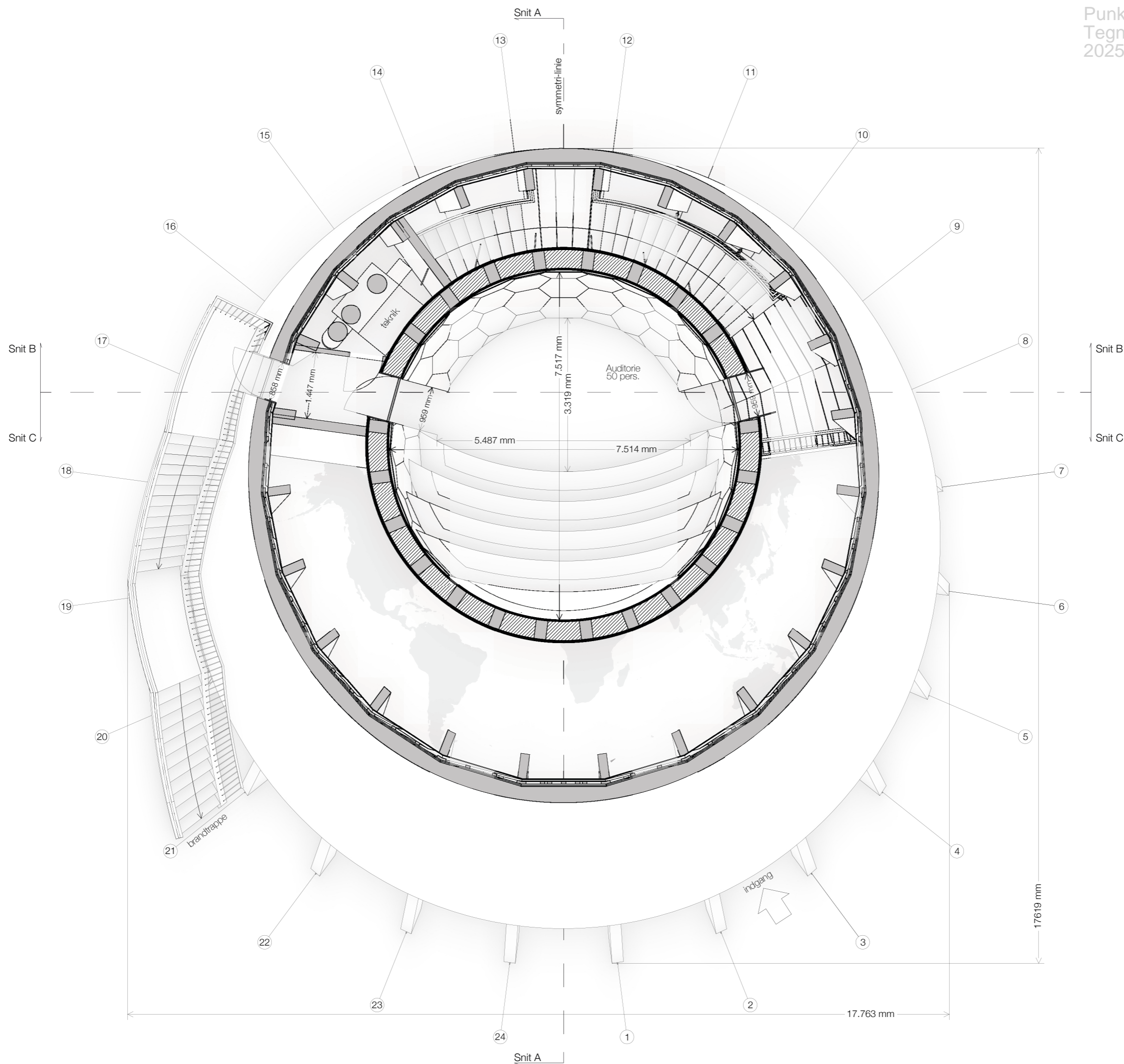
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Opstalt Nord |
| Tegningsnr. | 5.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



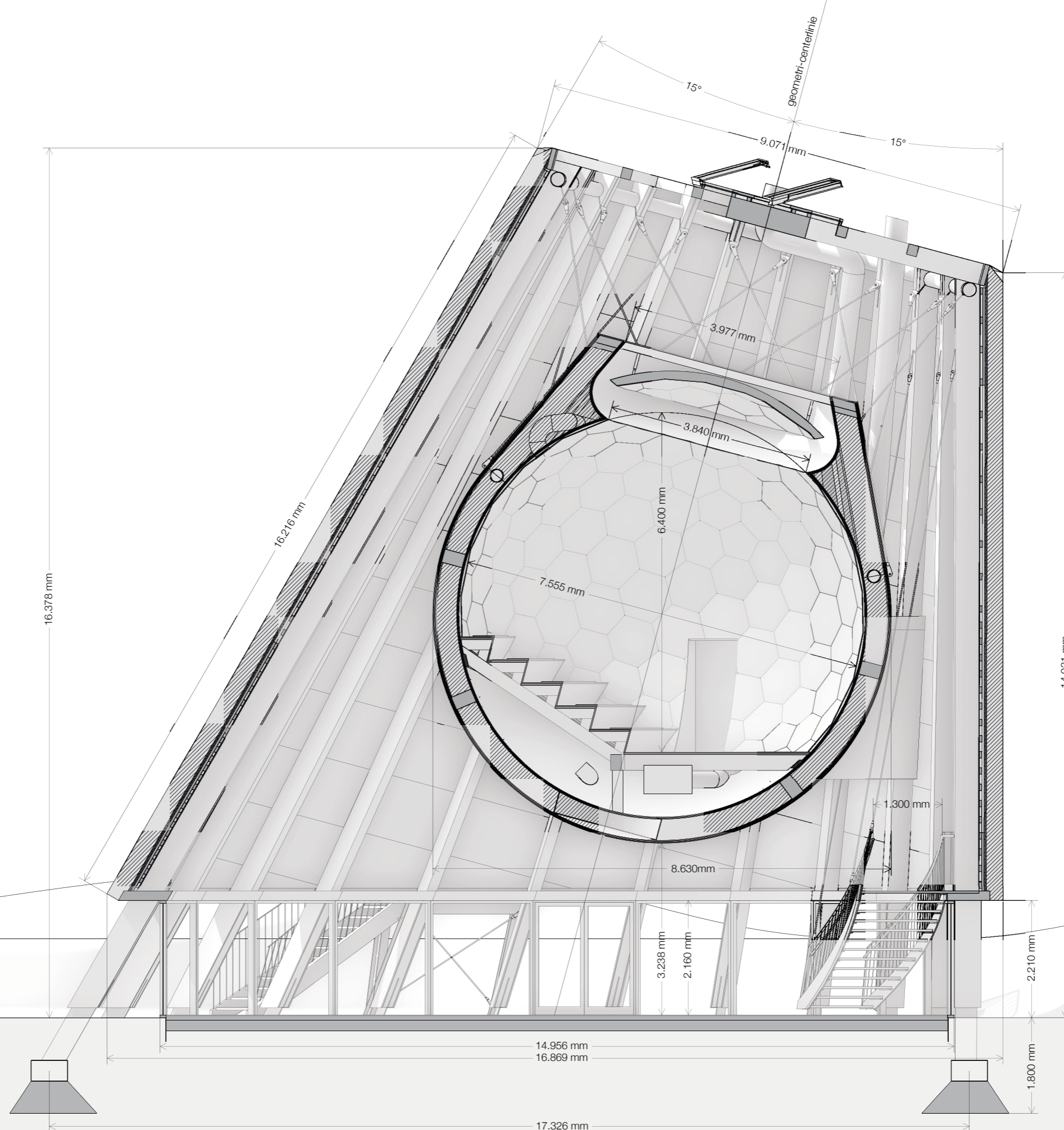
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Opstalt Øst |
| Tegningsnr. | 6.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



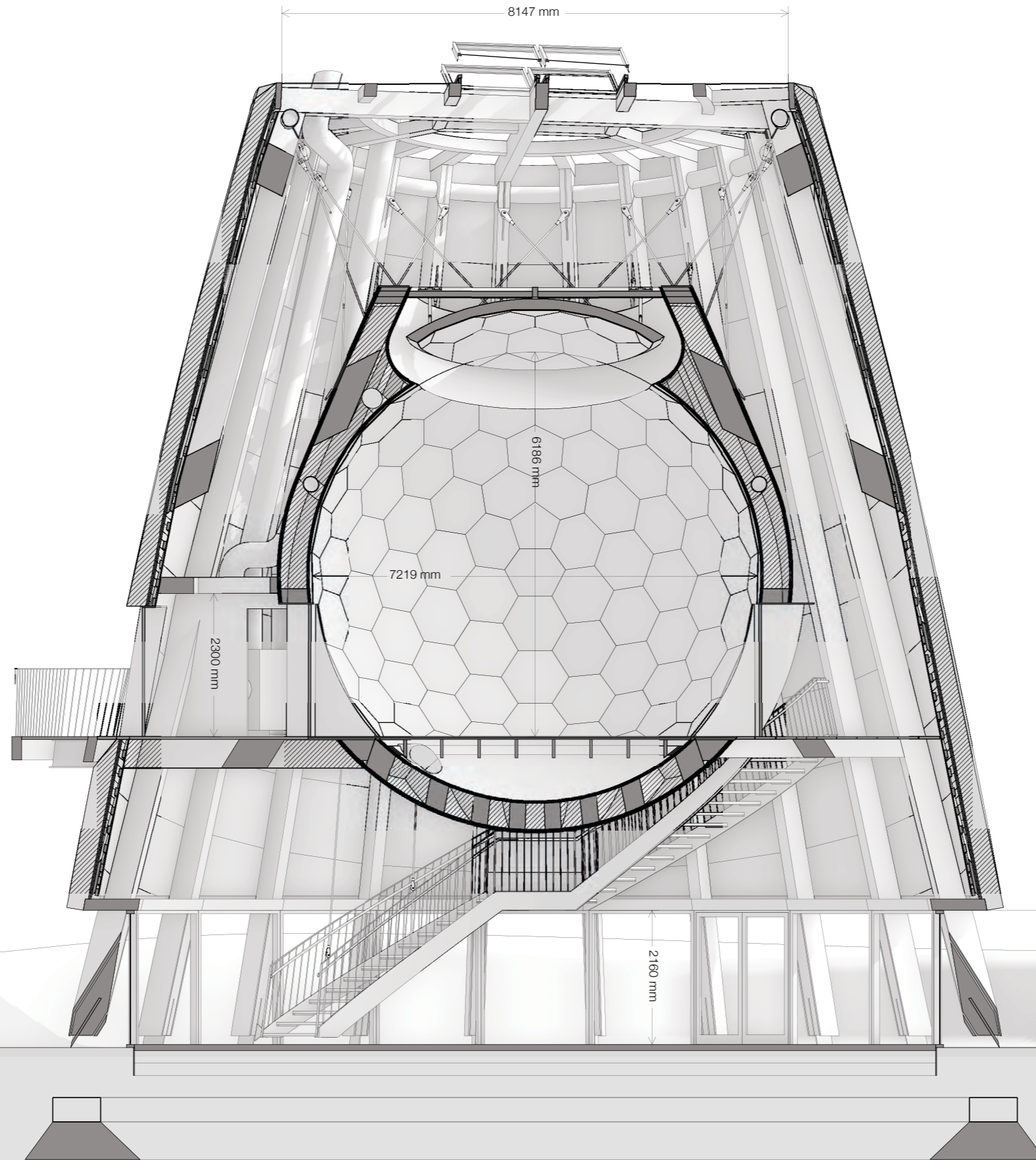
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Plansnit terræn |
| Tegningsnr. | 7.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



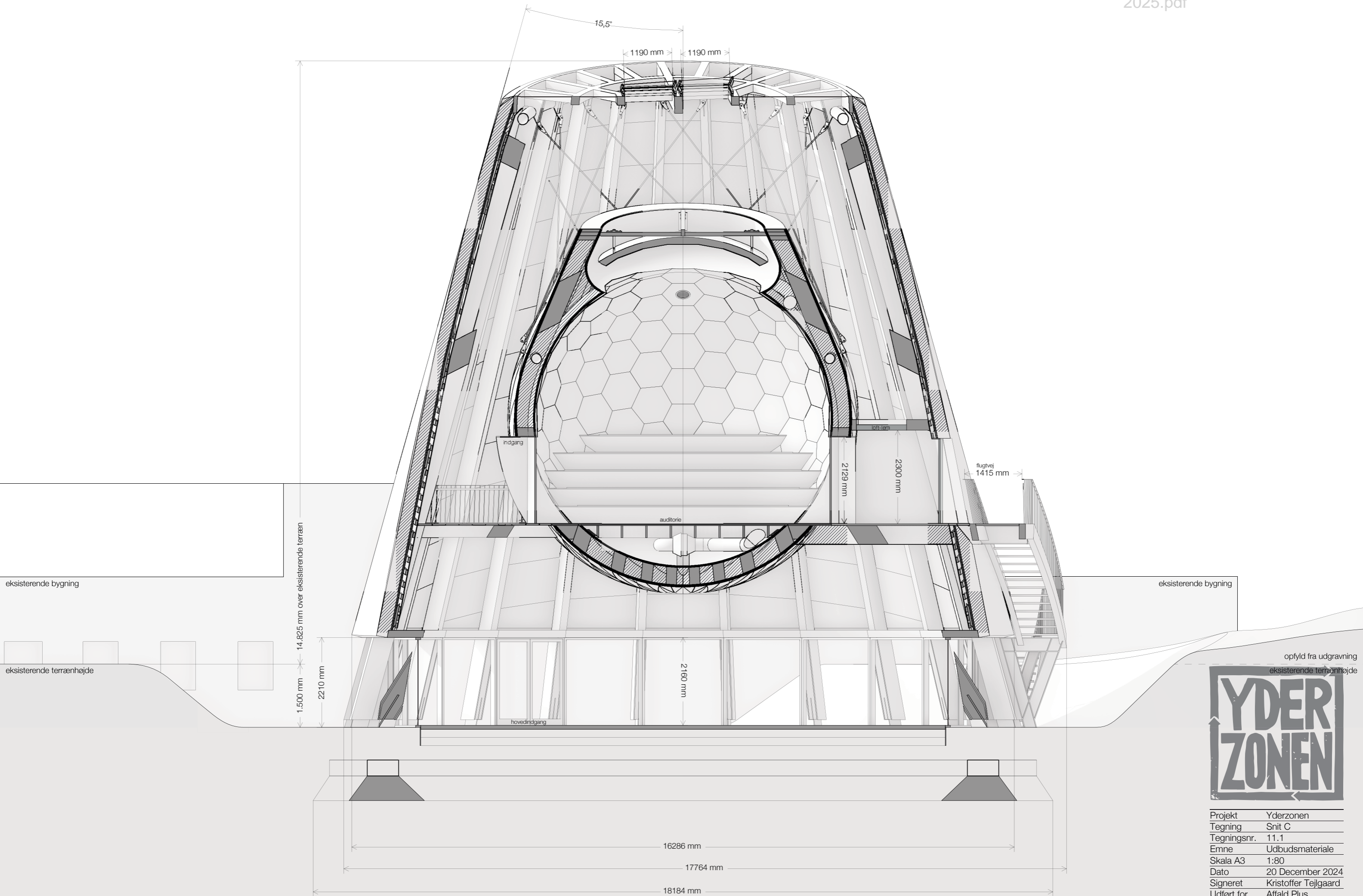
| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Plansnit 7m |
| Tegningsnr. | 8.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 20 December 2024 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Snit A |
| Tegningsnr. | 9.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 20 December 2024 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Snit B |
| Tegningsnr. | 10.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 20 December 2024 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Snit C |
| Tegningsnr. | 11.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | 1:80 |
| Dato | 20 December 2024 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |



| | |
|-------------|----------------------|
| Projekt | Yderzonen |
| Tegning | Rumligt Snit |
| Tegningsnr. | 12.1 |
| Emne | Udbudsmateriale |
| Skala A3 | Ikke målfast |
| Dato | 31 Januar 2025 |
| Signeret | Kristoffer Tejlgaard |
| Udført for | Affald Plus |

Tilbudsevaluering

| | | |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| Bygherre: Affaldplus | Dato: 2025.11.03 | Sagsnummer: 8329-01A |
| Sag: Yderzonen | Prisniveau: | Beregnet af: |
| Fase: Licitation | Indeks: | Kontrol: |

Samleark

| Emne | Entreprenør | Supplerende optioner/ønsker | Tilbudspris |
|------------------|--------------------|--------------------------------|---------------|
| 120 Jordarbejder | Hansen og Andersen | | 844.550 kr. |
| 221 Tagdækning | Tækkemænd Fyhn | | 880.140 kr. |
| 250 Stålarbejder | Richard Thomsen* | | 2.070.000 kr. |
| 270 Træarbejder | Jørgen Søgaard* | | 8.000.000 kr. |
| 410 VVS | Elektrogaarden | | 325.936 kr. |
| 430 VENT | DP ventilation | | 316.128 kr. |
| 450 EL | Elektrogaarden | | 228.859 kr. |

* Tilbud er indhentet udenom øvrig tilbudsgivning og prisen er et estimat af en øvre ramme hvor opgaven løses efter forbrugt tid

| | |
|--|----------------|
| Delsum byggeudgifter | 12.665.613 kr. |
| Byggepladsudgifter, 3 % af byggeudgifter | 430.000 kr. |
| Uforudsete udgifter, 16 % af byggeudgifter | 2.000.000 kr. |
| Vinterforantaltninger, 2 % af byggeudgifter | 253.312 kr. |
| Øvrige omkostninger, 2,5 % af ovenstående Geoteknik, landinspektør, forsikringer, webportal, advokat, revisor mv | 383.723 kr. |
| I alt - kr. ekskl. Moms | 15.732.648 kr. |

Punkt 10: Revideret budget 2026

Sagsnr.: 7176

Journalnr.: 00.01.00S00-0001/2024

Resumé

Revideret budget 2026 indeholder forventninger til økonomien i I/S AffaldPlus for 2026.

Sammenligningstal inkl. revideret budget fremvises inkl. ikke fradragsberettigede moms.

Bestyrelsen godkendte taksterne for 2026 i juni 2025, hvorfor denne fremstilling alene vedrører justering af udgifter.

Budgettet udviser en samlet omsætning på 509 mio. kr., og et samlet underskud på 33,6 mio. kr., hvilket er en forskel på 18,2 mio.kr i forhold til budget 2026.

Anlægsinvesteringer på 93 mio. kr., hvilket er en stigning på 28,4 mio.kr.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender det fremlagte revideret budget for 2026.
2. Godkender anlægsinvesteringerne for 2026, herunder at disse lånefinansieres i Kommunekredit.

Sagsfremstilling

Det er tilføjet en ny kolonne "ændret regnskabspraksis". Ændret regnskabspraksis betyder at der er foretaget ændringer i placeringen af en række budgetposter, så budgettet i lighed med årsregnskabet følger det såkaldte 'brutto-princip'.

Formålet med flytningen er at forbedre transparensen i budgettet og sikre en direkte sammenlignelighed med årsregnskabet. Da der alene er tale om flytning mellem posterne, er den samlede resultateffekt af ændringen nul.

Budgetforslaget for 2026 udviser hovedtal, som ses i bilag 10.1.

Det forventede underskud på 33,6 mio.kr er primært påvirket af stigning i udgifter grundet en nødvendig styrkelse af den administrative kapacitet efter en periode med underinvestering.

Der er igangsat en målrettet indsats for at forbedre styring, dokumentation og interne processer, så organisationen i højere grad kan understøtte en effektiv og transparent drift. Stigningen i administrationsudgifter udgør 16 mio.kr.

I forbindelse med godkendelse af budget 2026 blev der budgetteret med underskud primært i Genbrugsafdelingen for at nedbringe Hvile-i-sig-selv kapitalen med 20 mio.kr. Hvile-i-sig-selv kapitalen for genbrugspladserne er 73,1 mio. kr. ultimo 2024.

Den største negative påvirkning påvirker ligeledes genbrugspladserne, hvorefter Hvile i sig-selv kapitalen nedbringes med 30,3 mio.kr til 38,5 mio.kr.

Hvile-i-sig-selv-kapitalen kan ses i bilag bilag 10.2.

Anlægsinvesteringer

Anlægsinvesteringer i revideret budget for 2026 stiger med 28 mio.kr. Den primære stigning er forudsagt af renovering af yderzonen (Besøgstjenesten) med 20 mio.kr. inkl. moms. Der henvises til særskilt sagsfremstilling.

| <i>(t.kr.)</i> | Budget 2026 | Revideret Budget 2026 | Forskel |
|-------------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|
| Administration / fælles aktiviteter | 0 | 1.650 | 1.650 |
| Besøgstjenesten | 0 | 20.265 | 20.265 |
| Dalmose-Fuglebjerg Genbrugsplads | 21.149 | 0 | - 21.149 |
| Forlev Miljøanlæg | 3.808 | 7.392 | 3.584 |
| Fælles Genbrugspladser | 29.487 | 20.862 | - 8.625 |
| Genbrugsterminal | 3.488 | 7.254 | 3.766 |
| Haslev Genbrugsplads | 0 | 2.850 | 2.850 |
| Indvejning | 0 | 500 | 500 |
| Miljøanlæg samt forb. egnet affald | 3.000 | 5.824 | 2.824 |
| Møn Genbrugsplads | 0 | 4.332 | 4.332 |
| Ringsted Ordningen | 1.248 | 1.250 | 2 |

| | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Rønnede Genbrugsplads | 0 | 1.140 | 1.140 |
| Præstø Genbrugsplads | 0 | 15.960 | 15.960 |
| Sorø Genbrugsplads | 1.209 | 1.140 | - 69 |
| Sorø Ordningen | 1.248 | 1.250 | 2 |
| Vordingborg Genbrugsplads | 0 | 1.368 | 1.368 |
| Anlægsinvesteringer i alt | 64.635 | 93.037 | 28.402 |

Det er revideret budget lagt op til at alle anlægsinvesteringer lånefinansieres i Kommunekredit.

Udtalelser

Revideret budget for 2026 er udarbejdet af administrationen og forelægges bestyrelsen til godkendelse. Der er ikke indhentet særskilt udtalelse fra revisor i forbindelse med budgettet.

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at det reviderede budget for 2026 giver et fyldestgørende billede af selskabets økonomiske forhold og udvikling.

Økonomi og finansiering

Revideret budget for 2026 er baseret på en samlet omsætning på 435,0 mio. kr. og et resultat på -33,6 mio. kr.

Budgettet indeholder følgende centrale elementer:

- Takst regulering på genbrugspladsområdet er uændret.
- Samlet antal årsværk: 256.
- Forskel i administrationsomkostninger.
- Stigning i anlægsinvesteringer

Bilag

- 10.1 Budgetforslaget for 2026, hovedtal
- 10.2 Hvile-i-sig-selv-kapitalen
- 10.3 Budgetrapport IS AffaldPlus 2026
- 10.4 Budgetpræsentation for 2026 for IS

Bilag 10.1 Budgetforslaget for 2026, hovedtal

| Beløb i t.DKK | | Budget - Total | | |
|---|----------------|-------------------------|------------------|---|
| | Budget 2026 | Ændret regnskabspraksis | Rev. Budget 2026 | Forskel ml. Budget 2026 og Rev. Budget 2026 |
| Note | | | | |
| Nettoomsætning | | | | |
| 1 Behandlingstakster | 38.646 | 3.830 | 45.279 | 6.633 |
| Refusion statsafgifter | 0 | | 0 | 0 |
| Salg af genanvendelige materialer | 11.310 | | 11.310 | 0 |
| 2 Genbrugspladser | 265.065 | | 268.096 | 3.031 |
| 3 Renovationsordninger | 112.137 | | 122.531 | 10.394 |
| 4 Diverse indtægter | 7.863 | | 8.093 | 230 |
| Administrationsbidrag (koncern internt) | 0 | 22.041 | 22.041 | 22.041 |
| Salg af timer (koncern internt) | 0 | 32.084 | 32.084 | 32.084 |
| I alt | 435.021 | 57.955 | 509.434 | 74.413 |
| Produktionsomkostninger | | | | |
| 5 Personale | 90.100 | 32.976 | 128.900 | 38.800 |
| 6 Maskiner og materiel | 27.281 | 1.460 | 29.475 | 2.194 |
| 7 Affaldsbehandlingsomkostninger | 180.647 | 9 | 194.800 | 14.153 |
| 8 Øvrige produktionsomkostninger | 67.253 | 958 | 66.222 | -1.031 |
| 9 Bygninger, veje, arealer og pladser | 15.788 | 157 | 17.766 | 1.978 |
| 10 Afskrivninger og værdireguleringer | 28.664 | 355 | 29.999 | 1.336 |
| I alt | 409.734 | 35.914 | 467.163 | 57.429 |
| Bruttoresultat | 25.287 | 22.041 | 42.272 | 16.984 |
| Fællesomkostninger | | | | |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 2.204 | | 2.116 | -88 |
| Bestyrelse | 1.035 | | 1.060 | 25 |
| Konsulentbistand | 5.636 | | 5.974 | 339 |
| 11 Øvrige administrationsomkostninger | 26.830 | 22.041 | 60.819 | 33.990 |
| 10 Afskrivninger og værdireguleringer | 999 | | 1.825 | 826 |
| I alt | 36.702 | 22.041 | 71.794 | 35.091 |
| Driftsresultat | -11.415 | 0 | -29.522 | -18.107 |
| Finansielle aktiviteter | | | | |
| 12 Andre finansielle indtægter | 808 | 0 | 500 | -308 |
| 13 Øvrige finansielle omkostninger | 4.828 | 0 | 4.593 | -235 |
| I alt | -4.020 | 0 | -4.093 | -73 |
| Årets resultat inkl. afskrivninger | -15.435 | 0 | -33.615 | -18.180 |

Bilag 10.2 Hvile-i-sig-selv-kapitalen

| Beløb i t.DKK | "Hvile-i-sig-selv-kapital" | | | |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| | Årsrapport 2024 | Rev. budget 2025 | Rev. Budget 2026 | Ultimo 2026 |
| Energiafdelingen | -38.573 | 189 | 489 | -37.894 |
| Miljøanlæg | 97.601 | -332 | -9.066 | 88.203 |
| Genanvendelige materialer | 17.061 | -3.505 | 1.387 | 14.943 |
| Kubeordning | -33 | 0 | 0 | -33 |
| Farligt affald | 911 | 0 | 0 | 911 |
| Genbrugsafdelingen | 73.147 | -4.324 | -30.325 | 38.498 |
| Kommunespecifikke ydelser | 11.501 | -794 | -1.009 | 9.698 |
| Ringsted ordningen | -4.479 | 2.147 | 4.508 | 2.176 |
| Sorø ordningen | -4.151 | 1.200 | 401 | -2.550 |
| Total | 152.985 | -5.418 | -33.615 | 113.952 |

Revideret budget 2026



Indholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Indholdsfortegnelse | 2 |
| Budgetforudsætninger til revideret Budget 2026 | 3 |
| Budget 2026 – Resultatopgørelsen..... | 5 |
| Budget 2026 – Omsætning, omkostninger og resultat pr. segment..... | 6 |
| Note 1 – Behandlingstakster | 7 |
| Note 3 – Renovationsordninger..... | 9 |
| Note 4 – Kommunespecifikke Ydelser..... | 10 |
| Note 5 – Personale..... | 11 |
| Note 6 – Maskiner og materiel | 11 |
| Note 7 – Affaldsbehandlingsomkostninger..... | 11 |
| Note 8 – Øvrige produktionsomkostninger | 11 |
| Note 9 – Bygninger, veje, arealer og pladser | 12 |
| Note 10 – Afskrivninger og værdireguleringer..... | 12 |
| Note 11 – Administration..... | 12 |
| Note 12 – Finansielle indtægter | 12 |
| Note 13 – Finansielle omkostninger | 12 |
| Pengestrømsopgørelse for 2026..... | 13 |
| Anlægsinvesteringer..... | 14 |
| Bilag 2 - Genbrugspladser og plusbutikker m.m..... | 17 |
| Bilag 2a - Genbrugspladser..... | 18 |
| Bilag 2b - Plusbutikker/-markeder, netsalg og oparbejdning..... | 19 |
| Bilag 3 - Genbrugsterminal..... | 20 |
| Bilag 4 - Kommunespecifikke ydelser | 21 |
| Bilag 4a – Formidlingscenter, Yderzonen | 22 |
| Bilag 4b - Kommunespecifikke ydelser, fælles administration..... | 23 |
| Bilag 5 - Storskralds- og Haveaffaldsordning, Slagelse, Sorø og Ringsted kommune..... | 24 |
| Bilag 6 - Renovationsordningen, Sorø Kommune | 25 |
| Bilag 7 - Renovationsordningen, Ringsted Kommune | 26 |
| Bilag 8 – Fordeling af fælles administrationsomkostninger | 27 |
| Bilag 9 - Udvikling i væsentligste takster | 28 |
| Bilag 10 - Udvikling i segmentopdelt "Hvile-i-sig-selv-kapital" | 29 |

Budgetforudsætninger til revideret Budget 2026

- Alle beløb er angivet i t.kr. medmindre andet specifikt fremgår.
- Budgettet er udarbejdet i henhold til den på budgettidspunktet gældende lovgivning samt kendte fortolkninger heraf.
- Der er ikke foretaget en genberegning af taksterne ifm. udarbejdelsen af revideret budget 2026
- Budgettet er korrigeret for den del af momsens, som I/S AffaldPlus ikke længere har fradrag for. Der er for at estimere et forventet tillæg for ikke fradragsberettiget moms taget udgangspunkt i realiserede indtægter og omkostninger for 2024.
Der er for hver afdeling i I/S AffaldPlus foretaget et skøn af omsætningen opdelt på kommuner, hvor der fremover ikke skal pålægges moms og eksterne kunder, som fortsat skal pålægges moms. Dette skøn er anvendt til at estimere et procenttillæg for den ikke fradragsberettigede moms, der er tillagt omsætning og omkostninger i budget 2026.

Ydelser der vedrører Faxe Kommune, men som faktureres til Faxe Affald A/S bliver ikke påvirket af ovenstående ændring, men skal fortsat faktureres med pålæg af moms.

Der er tale om skønsmæssige vurderinger af procenttillægget, som vil blive tilpasset endeligt i forbindelse med en mere detaljeret gennemgang af de historiske perioder samt når økonomisystemet indrettes efter den nye momsmæssige håndtering.

Der er til brug for omsætning og omkostninger i revideret budget 2026 skønnet nedenstående ikke fradragsberettigede procenttillæg:

| | |
|--------------------------------------|-----|
| ○ Miljøanlæg | 12% |
| ○ Genbrugsterminal | 17% |
| ○ Genbrugsafdelingen | 14% |
| ○ Storskralds- og haveaffaldsordning | 5% |
| ○ Kommunespecifikke ydelser | 5% |
| ○ Administration | 10% |

For Ringsted og Sorø ordningen er der i I/S AffaldPlus tillagt 25% som grundlag for revideret budget 2026. Det har ikke været muligt at genberegne denne model med ovenstående skøn, hvorfor der fortsat er taget udgangspunkt i det udarbejdede budget, hvor 25% er anvendt. Det har dog været muligt at tilrette budgettet, så taksten for genbrugspladsen svarer til den takst der er beregnet for alle andre genbrugspladser.

| | |
|----------------------|-----|
| ○ Sorø ordningen | 25% |
| ○ Ringsted ordningen | 25% |

- Budgettet er udarbejdet med sammenligningstal fra det godkendte budget 2026. Forskellen på de to kolonner viser de reelle ændringer i enkeltposterne vises i den sidste kolonne.
- Lønudviklingen for 2026 er baseret på lønningerne for oktober 2025, tillagt kendt regulering og den forventede lønudvikling for 2026.
- Forsikringer er budgetteret med udgangspunkt i aktuelt kendte forsikringsaftaler og -priser. Det forventes, at forsikringer udbydes i løbet af 2026. AffaldPlus har som forberedelse til udbuddet fået udarbejdet to ingeniørrapporter, der indikerer, at de aktuelle forsikringssummer er for lave. Således må omkostninger til forsikringer kunne stige yderligere i forbindelse med kommende forsikringsgennemgang og udbud.

- Fælles administrative omkostninger fordeles ud fra en fordelingsnøgle, der bygger på omsætnings- tal for de enkelte afdelinger.
- Afskrivningerne er beregnet ud fra de af bestyrelsen vedtagne afskrivnings- og vurderingsprincip- per. De årlige afskrivninger er indregnet med 50% af anlægsinvesteringer for 2026.
- Indeholdt i de budgetterede renteudgifter er allerede eksisterende lån. Renter er budgetteret i hen- hold til de senest kendte renteaftaler samt kommunernes garantiprovision.
- Anlægsinvesteringer lånefinansieres. Anlægslånene løber i udgangspunktet over 25 år og er bud- getteret med et renteniveau på 3,09% svarende til Kommunekredits renteniveau.
- Affaldsmængderne i budgettet er uændret forhold til budget 2026.
- Som følge af kørselsudligning indgår differentierede takster mellem kommunerne.
- Pengestrømsbudgetterne er baseret på driftsbudget, investeringsaktivitet, afdrag på lån og plan- lagt lånefinansiering.
- Der medtages ikke resultatandel af tilknyttede og associerede virksomheder i budgettet.

Ændret regnskabspraksis

- Ændret regnskabspraksis betyder at der er foretaget ændringer i placeringen af en række budget- poster, så budgettet i lighed med årsregnskabet følger det såkaldte 'brutto-princip'. Formålet med flytningen er at forbedre transparensen i budgettet og sikre en direkte sammenlignelighed med årsregnskabet.
- Koncerninterne indtægter fra omkostninger, der bliver fordelt, har tidligere har været modregnet direkte på samme post, som omkostningen blev afholdt på. Derved blev omkostningsniveauet ned- bragt med den koncerninterne indtægt. I det reviderede budget for 2026 indgår nu den fulde om- kostning i de enkelte poster, mens indtægter fremgår særskilt. Der er således alene tale om en flyt- ning mellem poster med henblik på at holde omkostningsposten 'ren' og tydeliggøre koncernintern omsætning (omkostningsfordeling) gennem salg af timer og administrationsbidrag, hvorved trans- parens i forhold til udviklingen i det generelle omkostningsniveau og den koncerninterne afregning øges. Da der alene er tale om flytning mellem posterne, er den samlede resultateffekt af ændringen nul.

Budget 2026 – Resultatopgørelsen

| Beløb i t.DKK | | Budget - Total | | | |
|--------------------------------|---|-------------------------|------------------|---|----------------|
| Note | Budget 2026 | Ændret regnskabspraksis | Rev. Budget 2026 | Forskel ml. Budget 2026 og Rev. Budget 2026 | |
| Nettoomsætning | | | | | |
| 1 | Behandlingstakster | 38.646 | 3.830 | 45.279 | 6.633 |
| | Refusion statsafgifter | 0 | | 0 | 0 |
| | Salg af genanvendelige materialer | 11.310 | | 11.310 | 0 |
| 2 | Genbrugspladser | 265.065 | | 268.096 | 3.031 |
| 3 | Renovationsordninger | 112.137 | | 122.531 | 10.394 |
| 4 | Diverse indtægter | 7.863 | | 8.093 | 230 |
| | Administrationsbidrag (koncern internt) | 0 | 22.041 | 22.041 | 22.041 |
| | Salg af timer (koncern internt) | 0 | 32.084 | 32.084 | 32.084 |
| | I alt | 435.021 | 57.955 | 509.434 | 74.413 |
| Produktionsomkostninger | | | | | |
| 5 | Personale | 90.100 | 32.976 | 128.900 | 38.800 |
| 6 | Maskiner og materiel | 27.281 | 1.460 | 29.475 | 2.194 |
| 7 | Affaldsbehandlingsomkostninger | 180.647 | 9 | 194.800 | 14.153 |
| 8 | Øvrige produktionsomkostninger | 67.253 | 958 | 66.222 | -1.031 |
| 9 | Bygninger, veje, arealer og pladser | 15.788 | 157 | 17.766 | 1.978 |
| 10 | Afskrivninger og værdireguleringer | 28.664 | 355 | 29.999 | 1.336 |
| | I alt | 409.734 | 35.914 | 467.163 | 57.429 |
| | Bruttoresultat | 25.287 | 22.041 | 42.272 | 16.984 |
| Fællesomkostninger | | | | | |
| | Bygninger, veje, arealer og pladser | 2.204 | | 2.116 | -88 |
| | Bestyrelse | 1.035 | | 1.060 | 25 |
| | Konsulentbistand | 5.636 | | 5.974 | 339 |
| 11 | Øvrige administrationsomkostninger | 26.830 | 22.041 | 60.819 | 33.990 |
| 10 | Afskrivninger og værdireguleringer | 999 | | 1.825 | 826 |
| | I alt | 36.702 | 22.041 | 71.794 | 35.091 |
| | Driftsresultat | -11.415 | 0 | -29.522 | -18.107 |
| Finansielle aktiviteter | | | | | |
| 12 | Andre finansielle indtægter | 808 | 0 | 500 | -308 |
| 13 | Øvrige finansielle omkostninger | 4.828 | 0 | 4.593 | -235 |
| | I alt | -4.020 | 0 | -4.093 | -73 |
| | Årets resultat inkl. afskrivninger | -15.435 | 0 | -33.615 | -18.180 |

Øvrige forklaringen til de enkelte poster fremgår af efterfølgende noter, hvortil der henvises ovenfor.

Budget 2026 – Omsætning, omkostninger og resultat pr. segment

Budget - Afdelinger

| Beløb i t.DKK | Omsætning | | |
|---|----------------|------------------|---------------|
| | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 | Forskel |
| Bilag | | | |
| 1a KOD og Indvejning | 130 | 4.867 | 4.737 |
| 1b Miljøanlæg | 38.516 | 40.412 | 1.896 |
| 3 Genbrugsterminal | 11.310 | 11.310 | 0 |
| 2 Genbrugsafdelingen | 253.126 | 256.158 | 3.032 |
| 6 Sorø ordningen | 51.198 | 56.373 | 5.175 |
| 5 Storskralds- og haveaffaldsordning | 11.939 | 11.939 | -1 |
| 4 Kommunespecifikke ydelser | 7.863 | 8.093 | 230 |
| 7 Ringsted ordningen | 60.939 | 66.159 | 5.220 |
| 8 Administrationsbidrag (koncern internt) | 0 | 22.041 | 22.041 |
| Salg af timer (koncern internt) | 0 | 32.084 | 32.084 |
| I alt | 435.021 | 509.434 | 74.413 |

Omkostninger

| | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 | Forskel |
|---|-----------------|------------------|----------------|
| KOD og Indvejning | -130 | -4.378 | -4.248 |
| Miljøanlæg | -38.782 | -49.478 | -10.696 |
| Genbrugsterminal | -9.253 | -9.922 | -669 |
| Genbrugsafdelingen | -273.808 | -285.602 | -11.794 |
| Sorø ordningen | -50.883 | -55.972 | -5.089 |
| Storskralds- og haveaffaldsordning | -11.928 | -12.819 | -891 |
| Kommunespecifikke ydelser | -8.544 | -9.103 | -559 |
| Ringsted ordningen | -57.128 | -61.651 | -4.523 |
| Administrationsbidrag (koncern internt) | 0 | -22.041 | -22.041 |
| Salg af timer (koncern internt) | 0 | -32.084 | -32.084 |
| I alt | -450.456 | -543.049 | -92.593 |

Resultat

| | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 | Forskel |
|---|----------------|------------------|----------------|
| KOD og Indvejning | 0 | 489 | 489 |
| Miljøanlæg | -266 | -9.066 | -8.800 |
| Genbrugsterminal | 2.057 | 1.387 | -670 |
| Genbrugsafdelingen | -20.682 | -29.444 | -8.763 |
| Sorø ordningen | 315 | 401 | 86 |
| Storskralds- og haveaffaldsordning | 11 | -880 | -891 |
| Kommunespecifikke ydelser | -681 | -1.009 | -328 |
| Ringsted ordningen | 3.811 | 4.508 | 697 |
| Administrationsbidrag (koncern internt) | 0 | 0 | 0 |
| Salg af timer (koncern internt) | 0 | 0 | 0 |
| I alt | -15.435 | -33.615 | -18.180 |

Note 1 – Behandlingstakster

Behandlingstaksterne inddelt i hovedgrupper kan ses nedenfor.

Taksterne på Deponering er fastholdt, der er alene tale om en justering i refusionen på statsafgiften.

Taksten på Træ til genanvendelse er nedjusteret fra 440 kr. til 340 kr. pr ton og er et udtryk for lavere omkostninger.

Salg af brændbart på mellem lager er omsætning til AffaldPlus Affaldsenergi A/S. I budget 2026 var salget modregnet i omkostningerne.

Indtægten kan specificeres således:

| Indtægter (Beløb i t.DKK) | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|------------------------------------|---------------|------------------|
| Deponering | 15.798 | 15.656 |
| Træ til genanvendelse | 7.885 | 6.093 |
| Haveaffald/biobrændsel | 14.833 | 14.833 |
| Salg af brændbart (Koncerninternt) | 0 | 3.830 |
| I alt | 38.516 | 40.412 |

Nedenstående takster er gennemsnitlige takster, idet transportudligninger medfører ændringer i taksterne afhængig af kommunernes gennemsnitlige transportomkostning.

Takstudviklingen fremgår af budgetforudsætningerne. Grundtakst Kommuner indeholder ikke fradragsberettiget moms på 12%.

| Fraktion (Beløb i hele kr.) | Grundtakst Kommuner | Grundtakst Faxe Affald A/S | Statsafgift | Miljøgebyr |
|------------------------------|---------------------|----------------------------|-------------|------------|
| Ikke brændbart (deponi) | 700 | 625 | 475 | 135 |
| Deponi til forbehandling | 935 | 835 | 475 | 135 |
| Asbestholdigt bygningsaffald | 778 | 695 | 475 | 135 |
| PCB-holdigt bygningsaffald | 778 | 695 | 475 | 135 |
| Imprægneret træ | 734 | 655 | 0 | 0 |
| Rent træ til genanvendelse | 493 | 440 | 0 | 0 |
| Haveaffald/biobrændsel | 258 | 230 | 0 | 0 |
| Træstød | 50 | 45 | 0 | 0 |

Salg af jern er indregnet med 1.000 kr./ton og salg af biobrændsel er indregnet med 123 kr./ton.

I Revideret Budget 2026 er affaldsmængderne i ton budgetteret som følge:

| | |
|-------------------------|---------------|
| Deponi | 21.000 |
| Træ til genanvendelse | 16.000 |
| Haveaffald/kompostering | 52.000 |
| Træstød | 1.200 |
| Salg af jern | 80 |
| Salg af biobrændsel | 10.000 |

Taksten for håndtering af genanvendelige materialer til producentansvar vil blive opkrævet med 654 kr. pr. ton for fraktionerne papir/pap, mad-/drikkekarton og plast, samt metal.

Taksten for glas vil blive opkrævet med 10,20 kr. pr. ton.

Note 2 – Genbrugspladser

Taksten opgøres pr. husstand/sommerhus og er før moms tillæg ændret fra 1.065 kr. i 2025 til 1.107 i 2026, svarende til en stigning før moms på 4%.

I 2026 vil opkrævningen af taksten, som følge af ændret momsmæssig håndtering, være forskellig til Faxe Affald A/S i forhold til de resterende 5 andre ejerkommuner. Taksten for 2026 for Genbrugspladser pr. husstand/sommerhus, er for Faxe Affald A/S 1.384 kr. inkl. moms, hvilket er en stigning på 53 kr. pr. husstand/sommerhus i forhold til 2025. Takstopkrævning til kommuner ekskl. Faxe Affald A/S vil som følge af momsfrigørelse, fremover blive opkrævet taksten uden moms, men inkl. et omkostningstillæg svarende til den andel af købsmoms der fremover ikke er fradrag for.

Taksten for 2026 for Genbrugspladser pr. husstand/sommerhus er for kommuner 1.262 kr., hvilket er et fald på 69 kr. pr. husstand/sommerhus i forholdt til 2025.

Nedenstående tabel er baseret på opgørelse fra Danmarks Statistik over husstande (FAM55N) pr. 1.januar 2025 samt for sommerhuse (BYGB12) år 2025. Opkrævningen vil blive baseret på denne statistik i henhold til aftale med ejerkommunernes kontaktgruppe.

| Opkrævning på genbrugspladser (Beløb i t.DKK) | Husstande og sommerhuse | Rev. Budget 2026 |
|--|-------------------------|------------------|
| Faxe | 18.198 | 20.144 |
| Næstved | 43.370 | 54.733 |
| Ringsted | 16.525 | 20.855 |
| Slagelse | 44.584 | 56.265 |
| Sorø | 14.418 | 18.196 |
| Vordingborg | 27.356 | 34.523 |
| I alt | 164.451 | 204.715 |

Betaling for erhvervets adgang til genbrugspladserne inkl. betaling for op til 10 kg. farligt affald er budgetteret til t.kr. 11.000 svarende til kr. 200,00 pr. besøg, hvilket er uændret i forhold til 2025.

Nedenfor ses specifikation af de samlede budgetterede indtægter for genbrugspladser, storskraldsordning og plusbutikker m.m. Posten kan specificeres således:

| Indtægter for genbrugspladser, storskraldsordning og plusbutikker m.m. (Beløb i t.DKK) | Rev. Budget 2026 |
|---|------------------|
| Salg af genanvendeligt materiale | 18.142 |
| Erhvervsbetaling (inkl. betaling for farligt affald) | 12.540 |
| Lejeindtægter | 370 |
| Kommunebetaling | 204.715 |
| Storskraldsordning, Slagelse og Ringsted Kommune | 11.939 |
| Indtægter Plusbutikker/-markeder | 20.390 |
| I alt | 268.096 |

Note 3 – Renovationsordninger

Renovationsordningerne dækker renovation for henholdsvis Ringsted og Sorø, herunder forskellige former for både renovation og kunder.

Dagrenovation, genbrug og genbrugspladser er de største poster i budgettet, for begge ordninger.

| Renovationsordninger 2026 Samlet omsætning - Fordelt på ordninger (Beløb i t.DKK) | Rev. Budget 2026 |
|--|-------------------------|
| Ringsted | |
| Ringsted – Generel adm. | 3.302 |
| Ringsted – Dagrenovation | 19.629 |
| Ringsted – Storskrald/Haveaffald | 3.009 |
| Ringsted – Genbrug | 17.003 |
| Ringsted – Farligt affald | 1.314 |
| Ringsted – Genbrugspladser | 20.813 |
| Ringsted Erhverv – Dagrenovation | 302 |
| Ringsted Erhverv – Genbrug | 33 |
| Ringsted Kom. Bygn. – Dagrenovation | 500 |
| Ringsted Kom. Bygn. – Storskrald/Haveaffald | 101 |
| Ringsted – Kom. Bygn. – Genbrug | 152 |
| I alt Ringsted | 66.159 |
| Sorø | |
| Sorø – Generel Adm. | 3.648 |
| Sorø – Dagrenovation | 16.511 |
| Sorø – Storskrald/Haveaffald | 1.813 |
| Sorø – Genbrug | 13.383 |
| Sorø – Farligt affald | 1.092 |
| Sorø – Genbrugspladser | 18.239 |
| Sorø Erhverv – Dagrenovation | 454 |
| Sorø Erhverv – Genbrug | 104 |
| Sorø Kom. Bygn. – Dagrenovation | 776 |
| Sorø Kom. Bygn. – Genbrug | 352 |
| I alt Sorø | 56.373 |
| Total | 122.532 |

Note 4 – Kommunespecifikke Ydelser

Diverse indtægter indeholder opkrævning hos kommunerne samt Faxe Affald A/S for kommunespecifikke ydelser samt salg af biprodukter.

Indtægterne til kommunespecifikke ydelser andrager 22,00 kr. + moms pr. indbygger for Faxe Affald A/S og 23,27 kr. (momsfrit) pr. indbygger for kommuner ekskl. Faxe Affald A/S.

Nedenstående tabel specificerer opkrævning af kommunespecifikke ydelser og baseres på Danmarks Statistik FOLK1A (for folketal) for 1.kvt. 2025.

Opkrævningen vil blive baseret på denne statistik i henhold til aftale med ejerkommunernes kontakt-gruppe.

| Kommunespecifikke ydelser (opkrævning pr. indbygger) (Beløb i t.DKK) | Indbyggere | Takst | Rev. Budget 2026 | Takst inkl. Moms |
|--|----------------|-------|------------------|------------------|
| Faxe | 37.846 | 22,00 | 833 | 27,50 |
| Næstved | 84.896 | 23,27 | 1.976 | |
| Ringsted | 36.255 | 23,27 | 844 | |
| Slagelse | 80.538 | 23,27 | 1.874 | |
| Sorø | 30.618 | 23,27 | 712 | |
| Vordingborg | 45.013 | 23,27 | 1.047 | |
| I alt, afrundet | 315.166 | | 7.286 | |

Nedenfor ses specificifikation af de samlede budgetterede 'diverse indtægter'.

Posten kan specificeres således:

| (Beløb i t.DKK) | Rev. Budget 2026 |
|---------------------------|------------------|
| Kommunespecifikke ydelser | 7.286 |
| Øvrige indtægter | 807 |
| I alt | 8.093 |

Note 5 – Personale

Det samlede antal årsværk er på 256, hvilket er en stigning på 5 fra budget 2026.

Note 6 – Maskiner og materiel

| (Beløb i t.DKK) | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|-----------------------------------|---------------|------------------|
| Biler, service og vægt-/vejafgift | 1.821 | 1.839 |
| Brændstof | 7.189 | 4.860 |
| Småanskaffelser | 3.104 | 7.005 |
| Vedligeholdelse genbrugspladser | 8.792 | 8.761 |
| Vedligeholdelse deponi mv. | 4.544 | 5.718 |
| Vedligeholdelse, genbrugsterminal | 731 | 731 |
| Vedligeholdelse øvrige | 1.100 | 1.344 |
| I alt | 27.281 | 29.475 |

Note 7 – Affaldsbehandlingsomkostninger

| (Beløb i t.DKK) | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|---|----------------|------------------|
| Transport | 65.321 | 75.014 |
| Køb af restaffaldssække | 1.053 | 353 |
| Neddeling af brændbart affald | 4.045 | 5.697 |
| Afgifter og behandlingsgebyr, genbrugspladser | 108.734 | 112.578 |
| Øvrige | 1.494 | 1.157 |
| I alt | 180.647 | 194.800 |

Note 8 – Øvrige produktionsomkostninger

| (Beløb i t.DKK) | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|---|---------------|------------------|
| Spildevandsafgift | 2.643 | 3.498 |
| Miljø og analyser | 957 | 693 |
| Elforbrug | 430 | 439 |
| Teknisk rådgivning | 871 | 788 |
| Forsikringer | 438 | 443 |
| Indkøb | 518 | 2.298 |
| Administrationsbidrag - Sorø og Ringstedordningerne | 54.704 | 53.464 |
| Øvrige | 6.692 | 4.599 |
| I alt | 67.253 | 66.222 |

Note 9 – Bygninger, veje, arealer og pladser

| (Beløb i t.DKK) | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|---------------------------------|---------------|------------------|
| Vedligeholdelse og anskaffelser | 4.519 | 6.080 |
| El, vand, og varme | 1.689 | 1.856 |
| Ejendomsskat | 956 | 956 |
| Forsikringer | 361 | 361 |
| Rengøring | 1.431 | 1.514 |
| Plads og lokaleleje | 1.905 | 2.605 |
| Overvågning og alarmsystemer | 1.709 | 1.171 |
| Øvrige | 3.218 | 3.223 |
| I alt | 15.788 | 17.766 |

Note 10 – Afskrivninger og værdireguleringer

Afskrivningerne er i overensstemmelse med de af bestyrelsen vedtagne afskrivnings- og vurderingsprincipper.

Domicilbygninger 50 år
 Øvrige bygninger 10 - 30 år
 Grunde (med undtagelse af miljøanlæg) Afskrives ikke
 Miljøanlæg (udenoms arealer, volde, hegn mv.) 12 – 30 år
 Indretning af have- og genbrugspladser 10 – 30 år
 Enkeltceller på miljøanlæg 5 – 15 år
 Andre tekniske anlæg, fastmonteret 10 – 15 år
 It-udstyr og software 2 – 5 år
 Rullende materiel 5 – 10 år
 Øvrigt driftsmateriel og inventar 5 – 10 år
 Anskaffelser indregnes efter årsregnskabslovens bestemmelser.

Note 11 – Administration

Der henvises til bilag 8. Fordeling af fælles administrationsomkostninger mellem afdelingerne.

Note 12 – Finansielle indtægter

Indeholder afkast af værdipapirer. Der budgetteres ikke med kursregulering af værdipapirer.

Note 13 – Finansielle omkostninger

Renteudgifter på eksisterende lån er medtaget med renter i henhold til de senest kendte renteaftaler samt kommunernes garantiprovision.

Der budgetteres med 1,7 mio.kr. i forventede renter på lån optages vedrørende investeringer for 2025 samt renteudgifter svarende til 50 % af de budgetterede investeringer på 93 mio.kr.

Pengestrømsopgørelse for 2026

| Beløb i t.DKK | | |
|--|----------------|------------------|
| Pengestrømsbudget | | |
| | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
| Driftsaktivitet | | |
| Årets resultat | -15.436 | -33.615 |
| Afskrivninger | 29.662 | 31.824 |
| Efterbehandlingsomkostninger, deponier | -1.944 | -2.025 |
| I alt | 12.282 | -3.816 |
| Investeringsaktivitet | | |
| Administration / fælles aktiviteter | 0 | -1.650 |
| Yderzonen | 0 | -20.265 |
| Miljøanlæg | -6.807 | -13.216 |
| Indvejning | 0 | -500 |
| Storskralds- og haveaffaldsordning | 0 | 0 |
| Genbrugsterminal | -3.488 | -7.254 |
| Fælles genbrugspladser | -51.845 | -47.652 |
| Sorø ordning | -1.248 | -1.250 |
| Ringsted ordning | -1.248 | -1.250 |
| I alt | -64.636 | -93.037 |
| Finansiell aktivitet | | |
| Afdrag på lån | -18.709 | -24.046 |
| Nyt Låneoptag | 64.635 | 93.037 |
| Salg af grunde | 0 | 0 |
| I alt | 45.926 | 68.991 |
| Ændring i likvider | -6.426 | -27.862 |
| Likvider primo | 936 | -670 |
| Likvider ultimo | -5.490 | -28.532 |

Afdrag på lån i revideret budget 2026 er ændret fra -18,7 mio.kr. til -24 mio.kr. Det ændrede beløb vedrører afdrag på samtlige anlægslån optaget i Kommunekredit vedrørende investeringer for 2025 og 2026.

Likvider primo 2026 er ændret fra 0,9 mio.kr. til -0,6 mio.kr. Det ændrede beløb er den regnskabsmæssige saldo på likvide midler pr. 1. november 2025 tillagt budget for november og december måned samt udlig-ning af gæld mellem AffaldPlus Affaldsenergi A/S og AffaldPlus I/S.

I budget 2026 forventes 100% lånefinansiering af investeringsaktiviteten på 93 mio.kr. Der er forventet en fast rente på 3,09% + garantiprovision og en løbetid på 25 år.

Der forventes i 2026 en negativ likviditetspåvirkning med -27,8 mio.kr., så likvider ultimo 2026 udgør -28,5 mio.kr.

Anlægsinvesteringer

| Beløb i t.DKK | | |
|-------------------------------------|---------------|------------------|
| Afdeling | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
| Administration / fælles aktiviteter | 0 | 1.650 |
| Besøgstjenesten | 0 | 20.265 |
| Dalmose-Fuglebjerg Genbrugsplads | 21.149 | 0 |
| Forlev Miljøanlæg | 3.808 | 7.392 |
| Fælles Genbrugspladser | 29.487 | 20.862 |
| Genbrugsterminal | 3.488 | 7.254 |
| Haslev Genbrugsplads | 0 | 2.850 |
| Indvejning | 0 | 500 |
| Miljøanlæg samt forb.egnet affald | 3.000 | 5.824 |
| Møn Genbrugsplads | 0 | 4.332 |
| Præstø Genbrugsplads | 0 | 15.960 |
| Ringsted Ordningen | 1.248 | 1.250 |
| Rønnede Genbrugsplads | 0 | 1.140 |
| Sorø Genbrugsplads | 1.209 | 1.140 |
| Sorø Ordningen | 1.248 | 1.250 |
| Vordingborg Genbrugsplads | 0 | 1.368 |
| Anlægsinvesteringer i alt | 64.638 | 93.037 |

I budget 2026 har med budgetterede med sammenlægning af Dalmose og Fuglebjerg genbrugsplads ud fra en fremrykning af de seneste års ønsker. Det er vurderet, at det ikke bliver i 2026 hvorfor budgettet er nedskrevet med 21,1 mio.kr.

Præstø Genbrugsplads skal renoveres og gøres mere brugervenlig og tilsvarende, på sammen måde som Sorø Genbrugsplads blev renoveret i 2025.

Besøgstjenesten (yderzonen) skal ombygges og budgettet inkl. moms udgør 20,3 mio.kr.

Der er budgettet med 1,6 mio.kr inkl. moms til opgradering af budgetsystemer og rapportmodeller til huset for at skabe bedre opfølgning.

Bilag 1a – KOD (Kildesorteret Organisk Dagrenovation) og indvejning

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|--------------------------------|-------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Madaffald/KOD | 130 | 4.867 |
| I alt | <u>130</u> | <u>4.867</u> |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 130 | 0 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 0 | 3.778 |
| Andel af fælles administration | 0 | 589 |
| Andel af renter | 0 | 12 |
| I alt | <u>130</u> | <u>4.378</u> |
| Resultat | 0 | 489 |

I budget 2026 havde man en forventning om at afdelingerne blev overført til AffaldPlus Affaldsenergi A/S, hvorfor budgettet med KOD anlægget og indvejning ikke var medtaget.

Der budgetteret med en affaldsmængde på 15.343 ton, svarende til en omsætning på 4,9 mio.kr.

Bortskaffelse af affald er indregnet med en indekseret pris på 197 kr. pr. affaldsmængde.

Afdelingen andel af fælles administration udgør 0,6 mio.kr. baseret på omsætning, hvilket medfører at afdelingen har et overskud på 0,5 mio.kr.

Bilag 1b – Miljøanlæg

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|--|-------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Deponiaffald | 4.900 | 5.320 |
| Deponiaffald t. forbehandling | 187 | 187 |
| Asbestholdigt bygningsaff/eter | 5.449 | 5.449 |
| PBC-holdigt bygningsaffald | 156 | 156 |
| Imprægneret træ | 4.402 | 4.402 |
| Rent træ til genanvendelse | 7.885 | 6.093 |
| Haveaffald | 13.395 | 13.395 |
| Træstød | 60 | 60 |
| Refusion, statsafgifter | 532 | 53 |
| Salg af jern | 172 | 90 |
| Salg af biobrændsel | 1.378 | 1.378 |
| Salg af mellemlager brændbart (Koncerninternt) | 0 | 3.830 |
| I alt | 38.516 | 40.412 |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 5.653 | 8.025 |
| Maskiner og materiel | 8.520 | 11.620 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 7.449 | 9.107 |
| Øvrige produktionsudgifter | 5.269 | 6.407 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 1.445 | 2.167 |
| Afskrivninger | 6.697 | 7.452 |
| Andel af fælles administration | 3.146 | 4.425 |
| Andel af renter | 603 | 275 |
| I alt | 38.782 | 49.478 |
| Resultat | -266 | -9.066 |

Indtægter

Omsætningen stiger primært grundet ændret regnskabspraksis, idet salg til AffaldPlus Affaldsenergi A/S tidligere har været modregnet i udgifter med 3,8 mio.kr. Salg af træ til genanvendelse er modsat nedjusteret med 1,8 mio.kr., som led i takstjustering.

Udgifter

Personaleudgifter stiger primært som følge af generel prisudvikling, svarende til 1,4 mio.kr, og 0,9 mio.kr grundet ændret regnskabspraksis.

Maskiner og materiel stiger med 3,1 mio.kr., hvor 1,5 mio.kr er ændret regnskabspraksis og de resterende henføres til øgede PFAS renseomkostninger og leje af maskiner. Affaldsbehandling stiger med 1,6 mio.kr., idet prisen på afsætning er steget fra 250 kr./ton til 400 kr./ton. Øvrige produktionsudgifter falder med 1,2 mio.kr., hvilket skyldes øgede omkostninger til spildevandsafgifter.

Bilag 2 - Genbrugspladser og plusbutikker m.m.

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|---|----------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Jern, metal, akkumulator mv. | 13.568 | 13.583 |
| Papir, aviser mv. | 2.781 | 2.783 |
| Paller og dæk | 123 | 123 |
| Tøj og oparb .tekstiler | 0 | 0 |
| Glas og flasker | 5 | 5 |
| Salg af plastposer mv. | 69 | 69 |
| Diverse indtægter | 3.374 | 3.087 |
| Lejeindtægter | 401 | 401 |
| Plusbutikker | 17.090 | 20.390 |
| Erhvervsbetaling | 11.000 | 11.000 |
| I alt | 48.411 | 51.442 |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 73.166 | 77.748 |
| Maskiner og materiel | 13.314 | 12.182 |
| Transport | 31.100 | 30.830 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 98.946 | 97.819 |
| Øvrige produktionsudgifter | 4.850 | 5.441 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 12.140 | 13.373 |
| Afskrivninger | 14.733 | 14.964 |
| Andel af fælles administration | 22.819 | 30.987 |
| Andel af renter | 2.739 | 2.258 |
| I alt | 273.808 | 285.602 |
| Resultat | -20.682 | -29.444 |
| Antal husstande og sommerhuse | 164.451 | 164.451 |
| Betaling pr. husstand og sommerhus (ekskl. Faxe Affald A/S) | 1.262 | 1.262 |
| Betaling pr. husstand og sommerhus (Faxe Affald A/S inkl. Moms) | 1.384 | 1.384 |
| Samlet kommunal betaling (t.kr.) | 204.715 | 204.715 |

Kommentarer vedr. indtægter og udgifter fremgår af Bilag 2a for Genbrugspladser og af Bilag 2b for Plusbutikker.

Resultat

Resultatet udviser et underskud på 29,4 mio.kr., hvilket skyldes et ønske om afvikling af overdækning (hvile-i-sig-selv-kapital) for Genbrugsafdelingen.

Samlet oversigt over "hvile-i-sig-selv-kapital" fremgår af Bilag 10.

Bilag 2a - Genbrugspladser

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|--|----------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Jern, metal, akkumulator mv. | 13.568 | 13.583 |
| Papir, aviser mv. | 2.781 | 2.783 |
| Paller og dæk | 123 | 123 |
| Glas og flasker | 5 | 5 |
| Salg af plastposer mv. | 69 | 69 |
| Diverse indtægter | 3.374 | 3.087 |
| Lejeindtægter | 401 | 401 |
| Erhvervsbetaling | 11.000 | 11.000 |
| I alt | 31.321 | 31.052 |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 59.765 | 62.936 |
| Maskiner og materiel | 12.410 | 11.295 |
| Transport | 30.780 | 30.780 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 97.400 | 97.400 |
| Øvrige produktionsudgifter | 4.277 | 4.868 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 9.982 | 9.985 |
| Afskrivninger | 14.620 | 14.891 |
| Andel af fælles administration | 21.423 | 28.521 |
| Andel af renter | 2.611 | 2.258 |
| I alt | 253.268 | 262.934 |
| Resultat | -17.232 | -27.166 |
| | | |
| Antal husstande og sommerhuse | 164.451 | 164.451 |
| | | |
| Betaling pr. husstand og sommerhus (Kommuner) | 1.262 | 1.262 |
| Betaling pr. husstand og sommerhus (Faxe Affald A/S) | 1.384 | 1.384 |
| | | |
| Samlet kommunal betaling (t.kr.) | 204.715 | 204.715 |

Indtægter

Genbrugspladsgebyr stiger fra 1.065 kr. ekskl. Moms til 1.107 kr. ekskl. Moms svarende til en stigning i indtægter på 4 mio.kr. Betalingen pr. husstand/sommerhus for hhv. Kommuner og Faxe Affald A/S fremgår af Note 2.

Erhvervsbetaling forventes at stige med 2 mio.kr., hvilket er på niveau med 2024.

Udgifter

Personaleudgifter stiger primært som følge af genberegning af personale og generelle lønreguleringer med 3,2 mio.kr. Andelen af fælles administration stiger med 7 mio.kr. som følge af de nye forbedringer og initiativer i administrationen samt en underinvestering på områderne.

Bilag 2b - Plusbutikker/-markeder, netsalg og oparbejdning

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|-------------------------------------|---------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Omsætning | 17.090 | 20.390 |
| I alt | <u>17.090</u> | <u>20.390</u> |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 13.401 | 14.812 |
| Maskiner og materiel | 904 | 887 |
| Transportomkostninger | 320 | 50 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 1.546 | 416 |
| Øvrige produktionsudgifter | 573 | 573 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 2.158 | 3.388 |
| Afskrivninger | 113 | 72 |
| Andel af fælles administration | 1.396 | 2.467 |
| Andel af renter | 129 | |
| I alt | <u>20.539</u> | <u>22.665</u> |
| Resultat | -3.449 | -2.275 |

Indtægter

Omsætningen stiger med 3 mio. kr. hvilket skyldes forventet åbning af nye plusbutikker i 2026, henholdsvis i Sorø og Stege.

Udgifter

Personaleudgifter stiger primært som følge af omkostninger på 1,4 mio.kr. vedr. generel lønregulering og øgede personale til åbning af nye plusbutikker.

Administrationsomkostninger stiger med 1,1 mio.kr., som følge af de nye forbedringer og initiativer i administrationen samt en underinvestering på områderne.

Bilag 3 - Genbrugsterminal

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Indtægt | | |
| Omsætning | 11.310 | 11.310 |
| I alt | <u>11.310</u> | <u>11.310</u> |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 3.677 | 3.680 |
| Maskiner og materiel | 1.576 | 1.584 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 123 | 123 |
| Øvrige produktionsudgifter | 269 | 572 |
| Bygninger og veje | 1.281 | 1.316 |
| Afskrivninger | 1.319 | 1.070 |
| Andel af administrationsudgifter | 924 | 1.368 |
| Andel af renter | 84 | 209 |
| I alt | <u>9.253</u> | <u>9.922</u> |
| Resultat | <u>2.057</u> | <u>1.387</u> |

Indtægter

Omsætningen er uændret i forhold til budget 2025, og er beregnet på baggrund af realiserede 2024 indtægtsreguleret til 2026.

Udgifter

Personaleudgifter stiger som følge af generel lønregulering.

Afskrivninger falder med 0,3 mio.kr. på grund af ændringer i budgetterede investeringer i 2026 i takt med indførelsen af Producentansvarsordningen.

Andelen af fælles administration stiger med 0,4 mio.kr., som følge af de nye forbedringer og initiativer i administrationen samt en underinvestering på områderne.

Bilag 4 - Kommunespecifikke ydelser

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|--|--------------|------------------|
| Omsætning | | |
| Kommunespec.ydelser | 7.286 | 7.286 |
| Øvrig indtægt | 578 | 808 |
| I alt | 7.863 | 8.093 |
| Aktiviteter | | |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 706 | 548 |
| Teknisk rådgivning | 69 | 27 |
| Personaleudgifter | 4.797 | 4.438 |
| Informationskampagner | 535 | 535 |
| Transport | 630 | 856 |
| Udstillinger | 263 | 268 |
| Udviklingsprojekter | 535 | 535 |
| Øvrige administrationsudgifter | 254 | 629 |
| Kontingenter | 21 | 21 |
| PR-udgifter | 158 | 105 |
| Afskrivninger | 562 | 749 |
| Andel af administrationsudgifter | 16 | 230 |
| Andel af renter | 0 | 161 |
| I alt | 8.545 | 9.103 |
| Resultat | -681 | -1.009 |
| Ved et indbyggerantal | 315.166 | 315.166 |
| Kr. pr. indbygger, afrundet - Faxe Affald A/S | 27,50 | 27,50 |
| Kr. pr. indbygger, afrundet - Kommuner | 23,27 | 23,27 |

Kommentarer vedr. indtægter og udgifter fremgår af Bilag 4a for Formidlingscenter Yderzonen og af Bilag 4b for Kommunespecifikke ydelser - fælles administration.

Taksten pr. indbygger før moms tillæg fastholdes på 22 kr.

I 2026 vil opkrævningen af taksten, som følge af ændret momsmæssig håndtering, være forskellig til Faxe Affald A/S i forhold til de resterende 5 andre ejerkommuner.

Takstopkrævning til Faxe Affald A/S vil blive opkrævet en takst på 22 kr. pr. indbygger med tillæg for moms for 2026. Taksten for 2026 for kommunespecifikke ydelser, er for Faxe Affald A/S 27,50 kr. inkl. moms.

Takstopkrævning til kommuner ekskl. Faxe Affald A/S vil som følge af momsfritagelse, fremover blive opkrævet taksten uden moms, men inkl. et omkostningstillæg svarende til den andel af købsmoms der fremover ikke er fradrag for. Taksten for 2026 for kommunespecifikke ydelser er for kommuner 23,27 kr., hvilket er et fald på 4,23 kr. pr. indbygger i forholdt til 2025.

Bilag 4a – Formidlingscenter, Yderzonen

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|-------------------------------------|-------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Lejeindtægt | 473 | 482 |
| Forsyningsvirksomheder | 105 | 107 |
| Andel af kommunespecifikke ydelser | 4.445 | 4.434 |
| I alt | 5.022 | 5.022 |
| Udgifter | | |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 706 | 548 |
| Teknisk rådgivning | 42 | 0 |
| Personaleudgifter | 2.873 | 2.651 |
| Transport | 630 | 856 |
| Udstillinger | 263 | 268 |
| Øvrige administrationsudgifter | 152 | 528 |
| Kontingenter | 21 | 21 |
| PR-udgifter | 158 | 105 |
| Afskrivninger | 562 | 749 |
| Andel af administrationsudgifter | 16 | 0 |
| Andel af renter | 0 | 161 |
| I alt | 5.422 | 5.887 |
| Resultat | -400 | -865 |

Indtægter

Omsætningen er fastholdt i forhold til budget 2026. De kommunespecifikke ydelser er beregnet på baggrund af antal indbyggere i hver af ejerkommunerne.

Udgifter

Vedligehold til bygningen er nedjusteret med 0,15 mio.kr. som led i budgetteret anlægsinvestering til renovering.

Personaleudgifter falder med 0,2 mio.kr. og modsat stiger udgifterne til transport med 0,2 mio.kr grundet flere forventede besøg.

Øvrige administrationsudgifter stiger med 0,4 mio.kr. grundet merudgifter til bildrift.

Afskrivninger stiger med 0,2 mio.kr., hvilket skyldes øget investering på 19,3 mio.kr over 30 år. Der er budgetteret med et halvt års afskrivning.

Bilag 4b - Kommunespecifikke ydelser, fælles administration

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|---|--------------|------------------|
| Omsætning | | |
| Andel af Kommunespecifikke ydelser | 2.841 | 3.071 |
| I alt | 2.841 | 3.071 |
| Aktiviteter | | |
| Personaleomkostninger | 1.924 | 1.787 |
| Rådgivningshonorar | 27 | 27 |
| IT | 37 | 37 |
| Fælleskommunale informationskampagner | 535 | 535 |
| Deltagelse i arbejdsgrupper | 11 | 11 |
| Møder | 54 | 54 |
| Udviklingsprojekter (indsamlingsordninger, varmeudnyttelse mv.) | 535 | 535 |
| Andel af administrationsudgifter | 0 | 230 |
| Andel af renter | 0 | - |
| I alt | 3.122 | 3.215 |
| Resultat | -281 | -144 |

Indtægter

Omsætningen er fastholdt i forhold til budget 2026. De kommunespecifikke ydelser er beregnet på baggrund af antal indbyggere i hver af ejerkommunerne. Der er alene tale om en regnskabsmæssig justering af andre indtægter på 0,2 mio. kr. vedrørende indtægter for drift af hjemmeside for ekstern part.

Udgifter

Personaleudgifter stiger primært som følge af den generelle lønregulering.

Andelen af fælles administration er alene til afdækning af udgifter forbundet med assistance til drift af hjemmesiden.

Bilag 5 - Storskralds- og Haveaffaldsordning, Slagelse, Sorø og Ringsted kommune

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|-------------------------------------|-------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Slagelse og Ringsted kommune | 11.939 | 11.939 |
| I alt | 11.939 | 11.939 |
| Udgifter | | |
| Personaleudgifter | 7.473 | 7.363 |
| Maskiner og materiel | 1.822 | 1.781 |
| Transport | 488 | 488 |
| Affaldsbehandlingsomkostninger | - | - |
| Øvrige produktionsudgifter | 339 | 338 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 332 | 332 |
| Afskrivninger | 474 | 1.072 |
| Andel af administrationsudgifter | 975 | 1.444 |
| Andel af renter | 25 | - |
| I alt | 11.928 | 12.819 |
| Resultat | 11 | -880 |

Indtægter

Omsætningen er fastholdt i forhold til budget 2026.

Udgifter

Afskrivningerne stiger med 0,5 mio. kr. grundet genberegning af tidligere års investeringer.

Bilag 6 - Renovationsordningen, Sorø Kommune

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|-------------------------------------|-------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Sorø kommune | 51.198 | 56.373 |
| I alt | 51.198 | 56.373 |
| Udgifter | | |
| Maskiner og materiel | 1.225 | 1.402 |
| Transport | 15.897 | 21.447 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 4.594 | 4.457 |
| Øvrige produktionsudgifter | 26.311 | 25.312 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 400 | 400 |
| Afskrivninger | 2.232 | 2.232 |
| Andel af administrationsudgifter | 0 | 200 |
| Andel af renter | 224 | 522 |
| I alt | 50.884 | 55.972 |
| Resultat | 315 | 401 |

Indtægter

Omsætningen stiger med 5,2 mio.kr. i forhold til budget 2026. Stigningen vedrører store ændringer i fordeling af indtægter mellem producentansvaret og kunderne, da vi kun har budgetteret med 62,5 % fra producenterne.

Udgifter

Transport stiger med 5 mio.kr., hvilket primært skyldes at udgifter til omlastning og transport fra omlastningsplads til behandlingsanlæg for restaffald og madaffald er tilføjet

Øvrige produktionsudgifter falder med 1 mio.kr., hvilket dels skyldes at administrationsbidrag med 0,2 mio. kr. var indregnet under produktionsudgifter i budget 2026.

Bilag 7 - Renovationsordningen, Ringsted Kommune

| Beløb i t.DKK | Budget 2026 | Rev. Budget 2026 |
|-------------------------------------|--------------|------------------|
| Indtægt | | |
| Ringsted kommune | 60.939 | 66.159 |
| I alt | 60.939 | 66.159 |
| Udgifter | | |
| Maskiner og materiel | 825 | 906 |
| Transport | 17.329 | 21.615 |
| Affaldsbehandlingsudgifter | 4.719 | 5.128 |
| Øvrige produktionsudgifter | 30.525 | 28.152 |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 190 | 190 |
| Afskrivninger | 3.211 | 3.211 |
| Andel af administrationsudgifter | 0 | 1.928 |
| Andel af renter | 329 | 522 |
| I alt | 57.128 | 61.651 |
| Resultat | 3.811 | 4.508 |

Indtægter

Omsætningen stiger med 6 mio.kr. i forhold til budget 2026. Stigningen skyldes primært at underdækning er indregnet med 4,5 mio.kr. vedrørende opkrævning af årets resultat for 2024.

Udgifter

Transport stiger med 4 mio.kr., hvilket primært skyldes genberegning af transportprisen.

Øvrige produktionsudgifter falder med 2 mio.kr., hvilket skyldes at administrationsbidrag med 1,9 mio. kr. var indregnet under produktionsudgifter i budget 2026. Herunder en ændring i behandlingsomkostninger som følge af nye nøgletal ift. producentansvaret for afregning af det affald, der ikke er emballage. Udgiften falder med 0,5 mio. kr. ift. Budget 2026.

Bilag 8 – Fordeling af fælles administrationsomkostninger

| Beløb i t.DKK | | Fordeling af fælles administrationsomkostninger | | | | | |
|---|----------------------------|---|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------|--|
| Afdeling | Budget 2026 | %-vis af total adm. | Rev. Budget 2026 | %-vis af total adm. | Forskel | %-vis | |
| Kommuneservice og reception | 15.113 | 32,5% | 14.011 | 22,2% | -1.102 | -7,3% | |
| Administration | 22.328 | 48,0% | 40.387 | 64,1% | 18.059 | 80,9% | |
| Direktion, bestyrelse og stab | 6.412 | 13,8% | 6.084 | 9,7% | -328 | -5,1% | |
| Miljø og arbejdsmiljø | 2.670 | 5,7% | 2.501 | 4,0% | -169 | -6,3% | |
| I alt | 46.523 | 100,00% | 62.983 | 100,00% | 16.460 | 35,38% | |
| | | | | | | | |
| Afdeling | Rev. Budget 2026 Omsætning | %-vis | Fælles administratior | % af samlede fælles omk. | | | |
| Energiafdeling | 4.867 | 1,1% | 589 | 0,9% | | | |
| Miljøanlæg | 40.412 | 8,9% | 4.425 | 7,0% | | | |
| Genbrugsterminal | 11.310 | 2,5% | 1.368 | 2,2% | | | |
| Genbrugspladser | 235.768 | 51,8% | 28.521 | 45,3% | | | |
| Genbrugsbutikker m.m. | 20.390 | 4,5% | 2.467 | 3,9% | | | |
| Storskraldsordninger | 11.939 | 2,6% | 1.444 | 2,3% | | | |
| Renovationsordningen, Sorø Kommune | 56.373 | 12,4% | 200 | 0,3% | | | |
| Renovationsordningen, Ringsted Kommun | 66.159 | 14,5% | 1.928 | 3,1% | | | |
| Kommunespecifikke ydelser | 8.093 | 1,8% | 0 | 0,0% | | | |
| Administrationsbidrag (koncern internt) | 22.041 | | 22.041 | 35,0% | | | |
| Salg af timer (koncern internt) | 32.084 | | 0 | 0,0% | | | |
| I alt | 509.434 | 100,00% | 62.983 | 100,00% | | | |

Der er budgetteret med 62,9 mio.kr. i fælles administrationsomkostninger, hvilket er en stigning på 16,5 mio.kr. i forhold til budget 2026.

Stigningen i administrationsomkostninger skyldes primært en nødvendig styrkelse af den administrative kapacitet efter en periode med underinvestering. Der er igangsat en målrettet indsats for at forbedre styring, dokumentation og interne processer, så organisationen i højere grad kan understøtte en effektiv og transparent drift.

En del af stigningen kan desuden henføres til investeringer i kompetenceudvikling, herunder uddannelse af medarbejdere i ERP-system samt tilhørende softwareopdateringer og systemtilpasninger. Endelig har øgede personaleomkostninger, herunder anvendelse af midlertidige ressourcer og rekruttering af nøglekompetencer, bidraget til omkostningsstigningen.

De øgede udgifter vurderes samlet set at styrke den administrative robusthed og sikre et mere professionelt grundlag for den fremtidige opgaveløsning.

Renovationsordningerne Sorø Kommune og Ringsted Kommune har fået indregnet administrationsbidrag efter kontraktsum.

Kommunespecifikke ydelser får ikke fordelt en andel af de fælles administrationsomkostninger, da der under ordningerne budgetteres direkte med administrationsomkostninger.

Bilag 9 - Udvikling i væsentligste takster

| Udvikling i takster | | | | | | |
|---|--------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
| | Grundlag | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Ændring 2025/2026 |
| Ikke brændbart (deponi) | kr./ton | 615 | 625 | 625 | | |
| Ikke brændbart (deponi), inkl. moms | kr./ton | 769 | 781 | 781 | | |
| Ikke brændbart (deponi) (Kommuner) | kr./ton | | | | 700 | -10% |
| Ikke brændbart (deponi) (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./ton | | | | 625 | 0% |
| Ikke brændbart (deponi) (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./ton | | | | 781 | 0% |
| Asbestholdigt bygningsaffald | kr./ton | 615 | 695 | 695 | | |
| Asbestholdigt bygningsaffald, inkl. moms | kr./ton | 769 | 869 | 869 | | |
| Asbestholdigt bygningsaffald (Kommuner) | kr./ton | | | | 778 | -10% |
| Asbestholdigt bygningsaffald (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./ton | | | | 695 | 0% |
| Asbestholdigt bygningsaffald (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./ton | | | | 869 | 0% |
| Imprægneret træ | kr./ton | 615 | 655 | 655 | | |
| Imprægneret træ, inkl. moms | kr./ton | 769 | 819 | 819 | | |
| Imprægneret træ (Kommuner) | kr./ton | | | | 734 | -10% |
| Imprægneret træ (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./ton | | | | 655 | 0% |
| Imprægneret træ (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./ton | | | | 819 | 0% |
| Rent træ til genanvendelse | kr./ton | 615 | 440 | 440 | | |
| Rent træ til genanvendelse, inkl. moms | kr./ton | 769 | 550 | 550 | | |
| Rent træ til genanvendelse (Kommuner) | kr./ton | | | | 381 | -31% |
| Rent træ til genanvendelse (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./ton | | | | 340 | -23% |
| Rent træ til genanvendelse (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./ton | | | | 425 | -23% |
| Haveaffald | kr./ton | 615 | 230 | 230 | | |
| Haveaffald, inkl. moms | kr./ton | 769 | 288 | 288 | | |
| Haveaffald (Kommuner) | kr./ton | | | | 258 | -10% |
| Haveaffald (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./ton | | | | 230 | 0% |
| Haveaffald (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./ton | | | | 288 | 0% |
| Genbrugspladser | kr./Husstand & sommerhus | 1.030 | 1.065 | 1.065 | | |
| Genbrugspladser, inkl. moms | kr./Husstand & sommerhus | 1.288 | 1.331 | 1.331 | | |
| Genbrugspladser (Kommuner) | kr./Husstand & sommerhus | | | | 1.262 | -5% |
| Genbrugspladser (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./Husstand & sommerhus | | | | 1.107 | 4% |
| Genbrugspladser (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./Husstand & sommerhus | | | | 1.384 | 4% |
| Kommune specifikke ydelser | kr./Indbygger | 22,0 | 22,0 | 22,0 | | |
| Kommune specifikke ydelser, inkl. moms | kr./Indbygger | 27,5 | 27,5 | 27,5 | | |
| Kommune specifikke ydelser (Kommuner) | kr./Indbygger | | | | 23,3 | -15% |
| Kommune specifikke ydelser (Faxe Affald A/S), ekskl. moms | kr./Indbygger | | | | 22,0 | 0% |
| Kommune specifikke ydelser (Faxe Affald A/S), inkl. moms | kr./Indbygger | | | | 27,5 | 0% |

Bilag 10 - Udvikling i segmentopdelt "Hvile-i-sig-selv-kapital"

| Beløb i t.DKK | "Hvile-i-sig-selv-kapital" | | | |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| | Årsrapport 2024 | Rev. budget 2025 | Rev. Budget 2026 | Ultimo 2026 |
| Energiafdelingen | -38.573 | 189 | 489 | -37.894 |
| Miljøanlæg | 97.601 | -332 | -9.066 | 88.203 |
| Genanvendelige materialer | 17.061 | -3.505 | 1.387 | 14.943 |
| Kubeordning | -33 | 0 | 0 | -33 |
| Farligt affald | 911 | 0 | 0 | 911 |
| Genbrugsafdelingen | 73.147 | -4.324 | -30.325 | 38.498 |
| Kommunespecifikke ydelser | 11.501 | -794 | -1.009 | 9.698 |
| Ringsted ordningen | -4.479 | 2.147 | 4.508 | 2.176 |
| Sorø ordningen | -4.151 | 1.200 | 401 | -2.550 |
| Total | 152.985 | -5.418 | -33.615 | 113.952 |

I Revideret budget 2025 forventes et underskud på 5,4 mio.kr., der medfører en afvikling af overdækningen (hvile-i-sig-selv-kapital) på 5,4 mio.kr.

I revideret budget 2026 forventes et underskud på 33,6 mio.kr., der medfører en afvikling af overdækningen (hvile-i-sig-selv-kapital) på 33,6 mio.kr.

Der forventes en samlet overdækning (hvile-i-sig-selv-kapital) på 113,9 mio.kr. ved udgangen af 2026.

Revideret Budget 2026

Bestyrelsesmøde 28. November 2025





Revideret Budget 2026

I/S AffaldPlus

Nøgleforudsætninger for Revideret Budget 2026

1

Der er ikke foretaget en genberegning af i taksterne ifm. udarbejdelsen af det Revideret Budget 2026.

2

Sammenligningstal er Budget 2026 MED moms (fremlagt i juni)

3

Der er anvendt et estimeret procenttillæg for den ikke fradragsberettigede moms, som er tillagt omsætning og omkostninger i revideret budget 2026

4

De årlige afskrivninger er indregnet med 50% af nye anlægsinvesteringer for 2026 og ligeledes er renteudgifter for de tilhørende lån indregnet med 50% .

5

Lønudviklingen for 2026 er baseret på lønningerne for januar 2025, tillagt kendt regulering for årene 2025 og den forventede lønudvikling for 2026.

6

Der medtages ikke resultatandel af tilknyttede og associerede virksomheder i budgettet.

Revideret budget 2026



AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI

Ændret regnskabspraksis for Revideret Budget 2026

1

Ændret regnskabspraksis betyder at der er foretaget ændringer i placeringen af en række budgetposter, så budgettet i lighed med årsregnskabet følger det såkaldte 'brutto-princip'.

Formålet med flytningen er at forbedre transparensen i budgettet og sikre en direkte sammenlignelighed med årsregnskabet.

2

Salg af administrationsbidrag til koncerninterne selskaber, er placeret som omsætning i stedet for at blive modregnet i øvrige administrationsomkostninger.

Salg af produktionspersonale er ligeledes placeret som omsætning, i stedet for at blive modregnet personale.

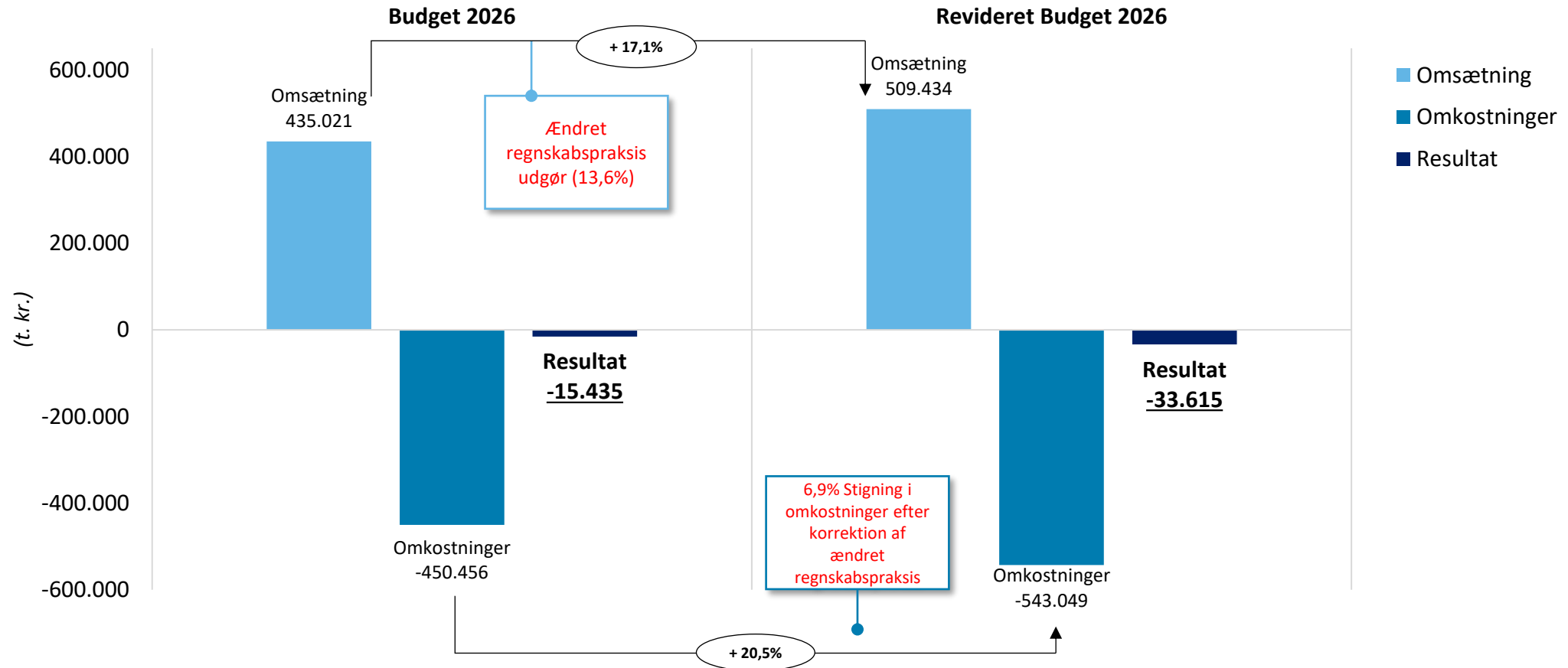
Håndtering af brændbart materiale på mellemlager til AffaldPlus Affaldsenergi A/S er optaget som omsætning, i stedet for at blive modregnet produktionsomkostninger.

| Note | Budget - Total | | | |
|---|----------------|-------------------------|------------------|---|
| | Budget 2026 | Ændret regnskabspraksis | Rev. Budget 2026 | Forskel ml. Budget 2026 og Rev. Budget 2026 |
| Nettoomsætning | | | | |
| 1 Behandlingstakster | 38.646 | 3.830 | 45.279 | 6.633 |
| Refusion statsafgifter | 0 | | 0 | 0 |
| Salg af genanvendelige materialer | 11.310 | | 11.310 | 0 |
| 2 Genbrugspladser | 265.065 | | 268.096 | 3.031 |
| 3 Renovationsordninger | 112.137 | | 122.531 | 10.394 |
| 4 Diverse indtægter | 7.863 | | 8.093 | 230 |
| Administrationsbidrag (koncem internt) | 0 | 22.041 | 22.041 | 22.041 |
| Salg af timer (koncem internt) | 0 | 32.084 | 32.084 | 32.084 |
| I alt | 435.021 | 57.955 | 509.434 | 74.413 |
| Produktionsomkostninger | | | | |
| 5 Personale | 90.100 | 32.976 | 128.900 | 38.800 |
| 6 Maskiner og materiel | 27.281 | 1.460 | 29.475 | 2.194 |
| 7 Affaldsbehandlingsomkostninger | 180.647 | 9 | 194.800 | 14.153 |
| 8 Øvrige produktionsomkostninger | 67.253 | 958 | 66.222 | -1.031 |
| 9 Bygninger, veje, arealer og pladser | 15.788 | 157 | 17.766 | 1.978 |
| 10 Afskrivninger og værdireguleringer | 28.664 | 355 | 29.999 | 1.336 |
| I alt | 409.734 | 35.914 | 467.163 | 57.429 |
| Bruttoresultat | 25.287 | 22.041 | 42.272 | 16.984 |
| Fællesomkostninger | | | | |
| Bygninger, veje, arealer og pladser | 2.204 | | 2.116 | -88 |
| Bestyrelse | 1.035 | | 1.060 | 25 |
| Konsulentbistand | 5.636 | | 5.974 | 339 |
| 11 Øvrige administrationsomkostninger | 26.830 | 22.041 | 60.819 | 33.990 |
| 10 Afskrivninger og værdireguleringer | 999 | | 1.825 | 826 |
| I alt | 36.702 | 22.041 | 71.794 | 35.091 |
| Driftsresultat | -11.415 | 0 | -29.522 | -18.107 |
| Finansielle aktiviteter | | | | |
| 12 Andre finansielle indtægter | 808 | 0 | 500 | -308 |
| 13 Øvrige finansielle omkostninger | 4.828 | 0 | 4.593 | -235 |
| I alt | -4.020 | 0 | -4.093 | -73 |
| Årets resultat inkl. afskrivninger | -15.435 | 0 | -33.615 | -18.180 |

Der er ingen resultateffekt

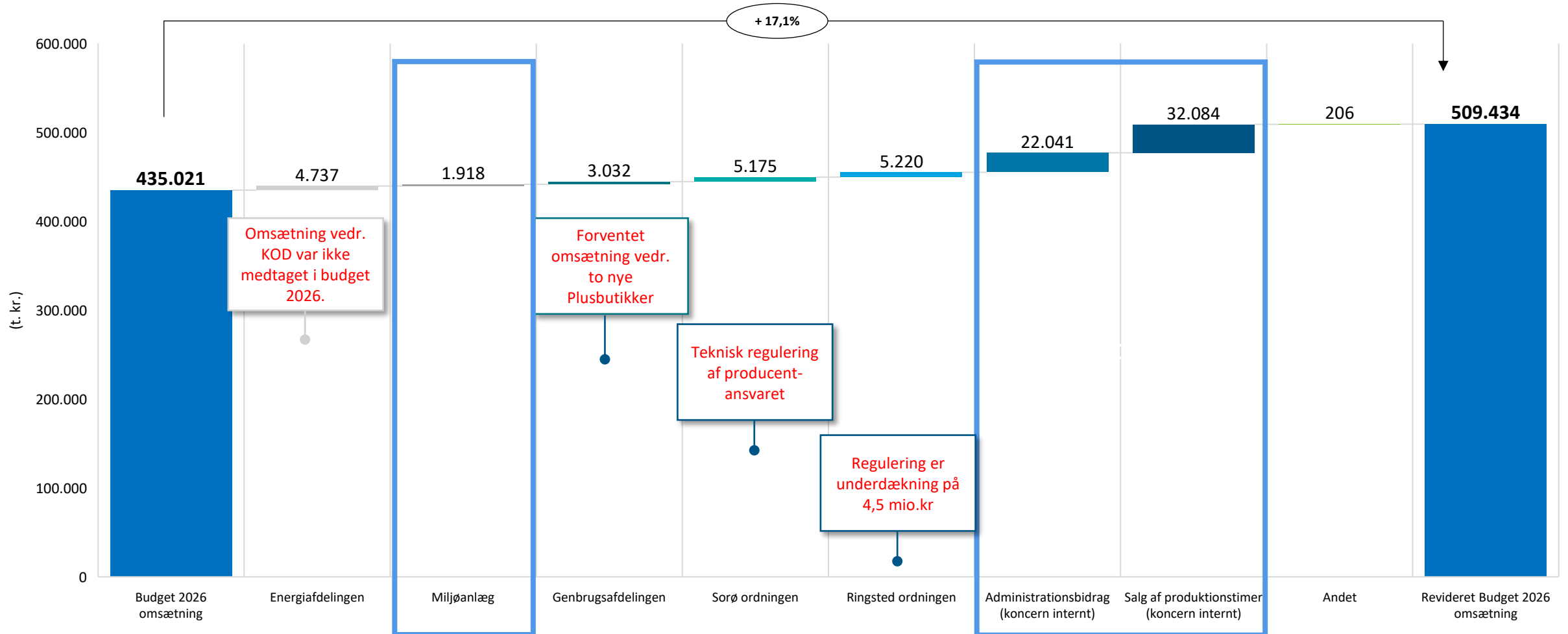
Bro: Budget 2026 vs. Revideret Budget 2026

Forventet resultat justeres med – 18.180 (t.kr.) i det reviderede budget.



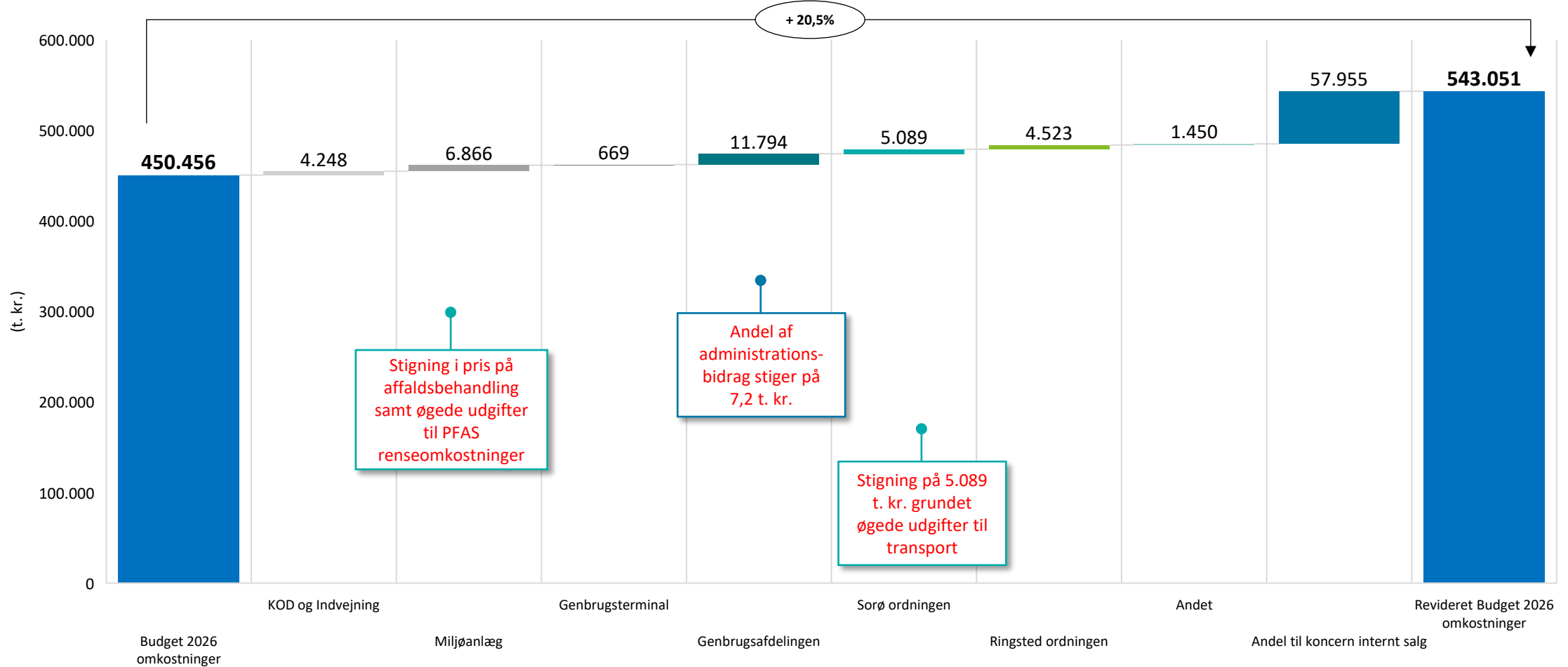
Deep-dive: Omsætning

Revideret budget reflekterer en positiv omsætningsjustering på 74.413 (t.kr.).



Deep-dive: Omkostninger

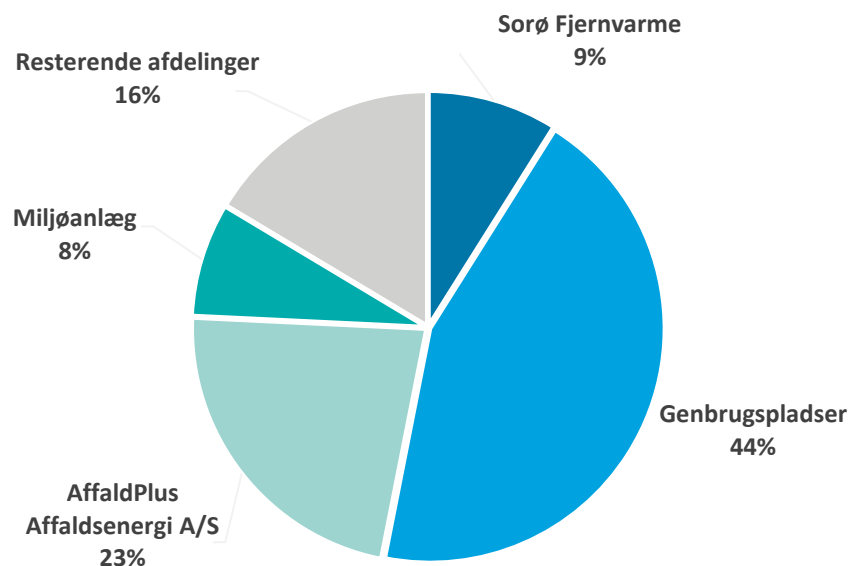
Forventede omkostninger stiger med 92.593 (t.kr.) i det reviderede budget.



Deep-dive: Omkostninger

Den forventede stigning af fælles administrationsomkostninger på 16.460 (t.kr.).

Afdelingers andel af den totale afvigelse på 16.460 t.kr. i fælles administrationsomkostninger



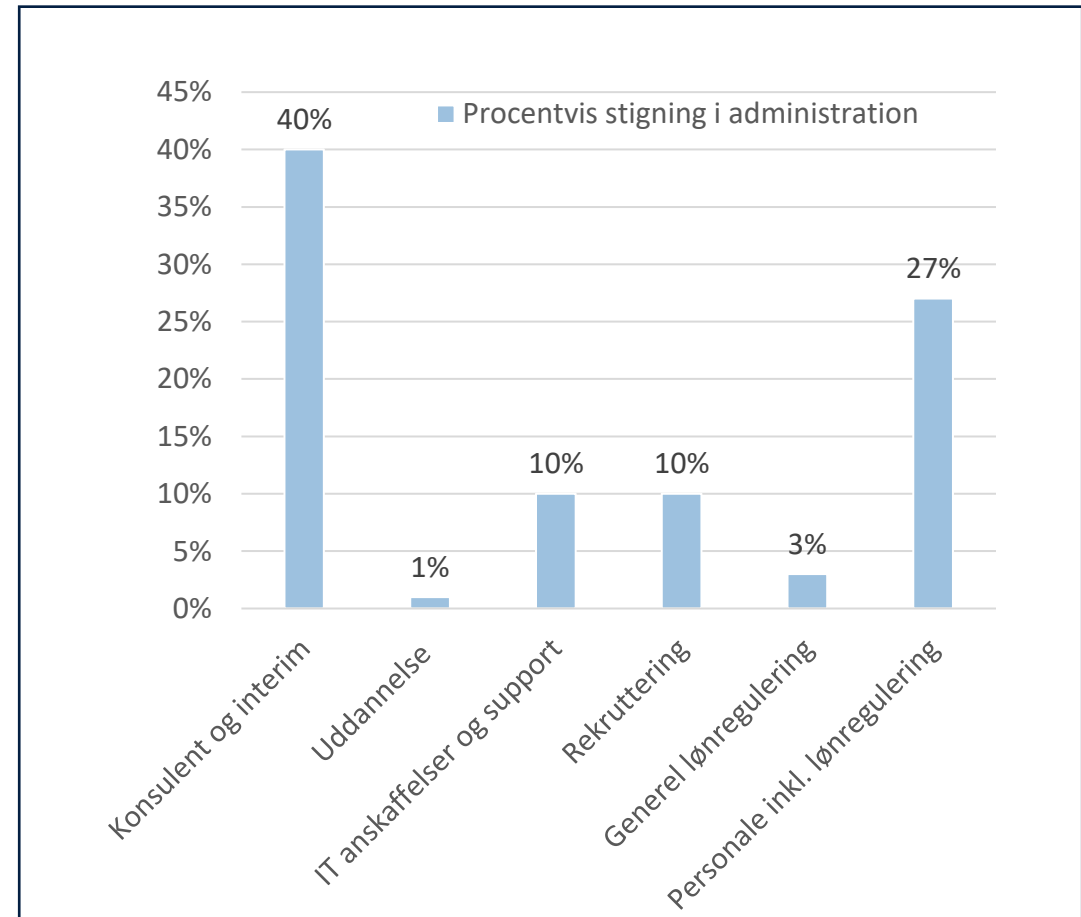
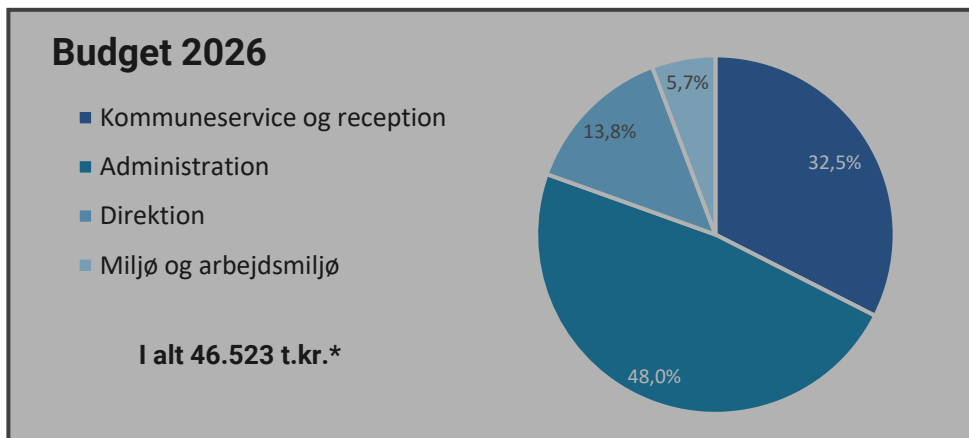
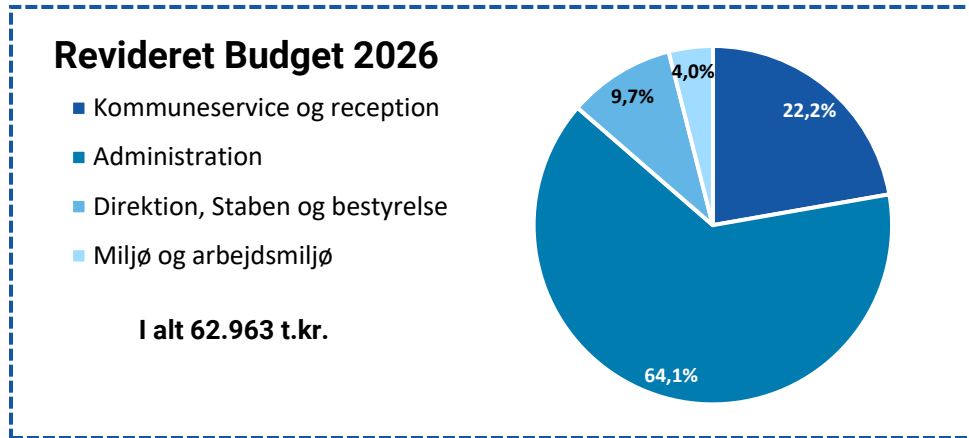
45,3% af forskel

100% stigning

| Afdelinger | Budget 2026 | Revideret Budget 2026 | Forskel |
|--|---------------|-----------------------|---------------|
| KOD og indvejning | 0 | 589 | 589 |
| Miljøanlæg | 3.136 | 4.425 | 1.289 |
| Genbrugsterminal | 882 | 1.368 | 486 |
| Genbrugspladser | 21.251 | 28.521 | 7.270 |
| Genbrugsbutikker m.m. | 1.559 | 2.467 | 908 |
| Storskraldsordninger | 1.037 | 1.444 | 407 |
| AffaldPlus Affaldsenergi A/S | 15.000 | 18.730 | 3.730 |
| Budget 2026 | 42.865 | | |
| Sorø Fjernvarme | 1.530 | 3.000 | 3.000 |
| Dianalund Fjernvarme | 0 | 310 | 310 |
| Renovationsordninger, Sorø Kommune | 200 | 200 | 200 |
| Renovationsordninger, Ringsted Kommune | 1.928 | 1.928 | 1.928 |
| Inkl. ændret regnskabspraksis | 46.523 | 62.983 | 16.460 |

Deep-dive: Omkostninger

Forventede fælles administrationsomkostninger stiger med 16.460 (t.kr.) i det reviderede budget.



Anlægsinvesteringer

Forventede anlægsinvesteringer stiger med 28.402 (t.kr.) og udgør 93.037 (t.kr.) i det reviderede budget.

| (t.kr.) | Budget 2026 | Revideret Budget 2026 | Forskel |
|-------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| Administration / fælles aktiviteter | 0 | 1.650 | 1.650 |
| Besøgstjenesten | 0 | 20.265 | 20.265 |
| Dalmose-Fuglebjerg Genbrugsplads | 21.149 | 0 | - 21.149 |
| Forlev Miljøanlæg | 3.808 | 7.392 | 3.584 |
| Fælles Genbrugspladser | 29.487 | 20.862 | - 8.625 |
| Genbrugsterminal | 3.488 | 7.254 | 3.766 |
| Haslev Genbrugsplads | 0 | 2.850 | 2.850 |
| Indvejning | 0 | 500 | 500 |
| Miljøanlæg samt forb.egnet affald | 3.000 | 5.824 | 2.824 |
| Møn Genbrugsplads | 0 | 4.332 | 4.332 |
| Ringsted Ordningen | 1.248 | 1.250 | 2 |
| Rønnede Genbrugsplads | 0 | 1.140 | 1.140 |
| Præstø Genbrugsplads | 0 | 15.960 | 15.960 |
| Sorø Genbrugsplads | 1.209 | 1.140 | - 69 |
| Sorø Ordningen | 1.248 | 1.250 | 2 |
| Vordingborg Genbrugsplads | 0 | 1.368 | 1.368 |
| Anlægsinvesteringer i alt | 64.635 | 93.037 | 28.402 |

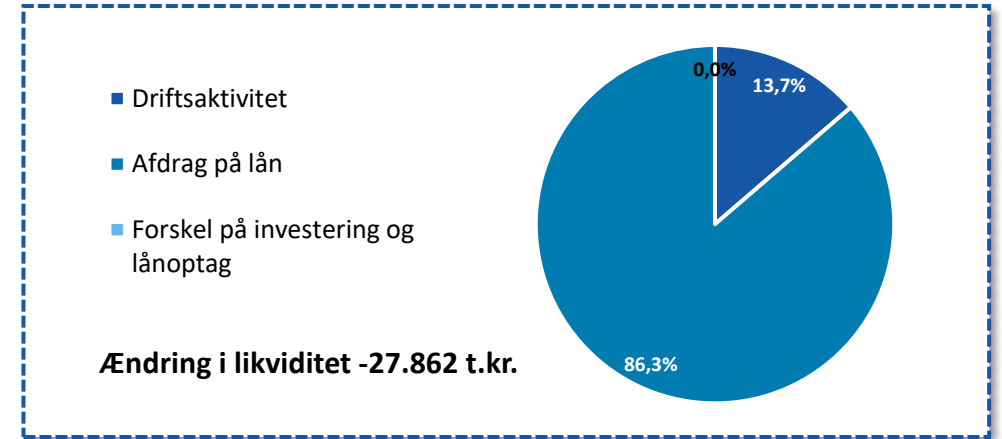
Besøgstjenesten (yderzonen) skal ombygges og udgør 20,3 mio. kr. inkl. ikke fradragsberettigede moms på 10 pct.

Anlægsbudgettet til Fælles Genbrugspladser er nedskrevet med 8,6 mio.kr., idet der i budget 2026 indgik 4,5 mio.kr til ny hal i forbindelse med produktansvar processen. Det er vurderet ikke er nødvendigt. Derudover er det besluttet at køb af bl.a. ny truck skubbes til 2027, hvorfor budgettet er nedskrevet med 3,5

Dalmose-Fuglebjerg Genbrugsplads har de seneste år stået til ombygning uden at processen er besluttet igangsat, derfor er det besluttet at udtage udgiften på 21.1 mio.kr i rev. Budget 2026. Møn og Præstø Genbrugsplads skal derimod renoveres og gøres mere bruger venlig og tidssvarende med henholdsvis 4,3 mio.kr og 15,9 mio.kr.

Likviditet

| Afdelinger | Budget 2026 | Revideret Budget 2026 |
|--|----------------|-----------------------|
| Driftsaktivitet | | |
| Årets resultat | -15.436 | -33.615 |
| Afskrivninger | 29.662 | 31.824 |
| Efterbehandlingsomkostninger, deponier | -1.944 | -2.025 |
| I alt | 12.282 | -3.816 |
| Investeringsaktivitet | -64.636 | -93.037 |
| Finansiell aktivitet | | |
| Afdrag på lån | -18.709 | -24.046 |
| Nyt Låneoptag | 64.635 | 93.037 |
| Salg af grunde | 0 | 0 |
| I alt | 45.926 | 68.991 |
| Ændring i likvider | -6.426 | -27.862 |
| Likvider primo | 936 | -670 |
| Likvider ultimo | -5.490 | -28.532 |



Forventet primo likviditet er genberegnet til -0,7 mio.kr.

Forventet Likviditetspåvirkning udgør (23 mio.kr) fra budget 2026, hvilket skyldes genberegning af afdrag på lån og ændring i årets forventet resultat med 18 mio.kr.

Over- og underdækninger

Forventede saldo ultimo 2026 113.952 t.kr.

| (t.kr.) | Saldo 31/12-2024 | Forventet bevægelse Revideret budget 2025 | Forventet bevægelse budget 2026 | Forventet bevægelse Revideret budget 2026 | Forventet saldo 31/12- 2026 |
|--------------------------------------|---------------------|--|---------------------------------------|--|--------------------------------|
| <i>Energiafdelingen</i> | - 38.573 | 189 | 0 | 489 | -37.894 |
| <i>Miljøanlæg</i> | 97.601 | - 332 | -266 | - 9.066 | 88.203 |
| <i>Genanvendelige materialer</i> | 17.061 | - 3.505 | 2.057 | 1.387 | 14.943 |
| <i>Kubeordning</i> | -33 | 0 | 0 | 0 | - 33 |
| <i>Farligt affald</i> | 911 | 0 | 0 | 0 | 911 |
| <i>Genbrugsafdelingen</i> | 73.147 | - 4.324 | -20.671 | - 30.325 | 38.498 |
| <i>Kommunespecifikke ydelser</i> | 11.501 | - 794 | -681 | - 1.009 | 9.698 |
| <i>Ringsted ordning</i> | - 4.479 | 2.147 | 3.811 | 4.508 | 2.176 |
| <i>Sorø ordningen</i> | - 4.151 | 1.200 | 315 | 401 | - 2.550 |
| Total | 152.985 | - 5.418 | -15.435 | - 33.615 | 113.952 |

Punkt 12: Vedtagelse af koncernstrategi 2025-2030

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Resumé

Bestyrelsen forelægges en revideret version af koncernstrategi 2025–2030 til godkendelse. Strategien omfatter hele koncernen og fastlægger retningen for AffaldPlus' udvikling i de kommende år. Strategien vedtages med forbehold for godkendelse i Sorø Fjernvarmes bestyrelse den 5. december 2025.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender revideret koncernstrategi 2025–2030, med forbehold for godkendelse i bestyrelsen for Sorø Fjernvarme A/S den 5. december 2025.

Sagsfremstilling

Strategien *Vores fremtid i den grønne omstilling* dækker hele koncernen: I/S AffaldPlus, AffaldPlus Affaldsenergi A/S og Sorø Fjernvarme A/S, og sætter rammerne for, hvordan vi arbejder frem mod vores vision om at være den bedste samarbejdspartner inden for bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi. Strategien bygger på AffaldPlus-træet, som samler vision, mission og værdier – nysgerrighed, ansvarlighed og professionalisme.

Strategien blev første gang behandlet i bestyrelserne for AffaldPlus Affaldsenergi A/S og I/S AffaldPlus den 26. september 2025. I forbindelse med behandlingen havde bestyrelserne en række ønsker til justering af strategien som administrationen efterfølgende har indarbejdet:

- Bæredygtighed i ordets brede betydning skal være en tydeligere del af strategien.
- Der skal været et tydeligere fokus på beredskab i forhold til ydre trusler.
- Der skal i formuleringen af strategien være mere eksplicit fokus på, at affaldsenergien skal være økonomisk konkurrencedygtig på markedet for behandling af forbrændingsegnet affald.
- Det skal inden strategiens endelige vedtagelse drøftes, om CCS skal være et strategisk fyrtårn eller være en del af målsætningen om at være bæredygtig.

Den reviderede strategi er vedlagt som bilag 12.1 og en kort opsummering af ændringerne i strategien er vedlagt som bilag 12.2.

Koncernstrategien behandles i bestyrelserne for AffaldPlus Affaldsenergi A/S og I/S AffaldPlus den 28. november 2025, og i bestyrelsen for Sorø Fjernvarme A/S den 5. december 2025.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser.

Administrationens vurdering

Administrationens vurdering er, at koncernstrategien giver en tydelig og langsigtet retning for I/S AffaldPlus, samt datterselskaberne AffaldPlus Affaldsenergi A/S og Sorø Fjernvarme A/S, og udgør et solidt fundament for organisationens rolle i den grønne omstilling.

Økonomi og finansiering

Selve strategien har ingen umiddelbare økonomiske konsekvenser, men flere af de strategiske indsatser vil kræve investeringer, som bestyrelsen senere skal tage stilling til. Finansieringen vil ske gennem særskilte sager, hvor projekterne fremlægges med konkrete økonomiske konsekvenser og finansieringsforslag.

Til eksempel kan projekter inden for fysisk sikring af anlæg, kompetenceopbygning i organisationen, digitalisering, anlægsinvesteringer eller udvikling af nye genbrugs- og energiløsninger kræve særskilte beslutninger.

Bilag

12.1 Revideret Strategi 2025-2030

12.2 Ændringer i strategien siden september-mødet

Vores fremtid i den grønne omstilling

Strategi for AffaldPlus for perioden 2025-2030 – med et blik frem mod 2035



Indhold

| | |
|---|----|
| Forord..... | 3 |
| Forventninger..... | 4 |
| AffaldPlus-træet | 6 |
| Strategi..... | 8 |
| Strategiske spor, ambitioner og effektmål | 10 |
| Bilag | 22 |



FORORD

Vores fremtid i den grønne omstilling

Vi er glade for at kunne præsentere den nye koncernstrategi for AffaldPlus. Strategien omfatter alle koncernens selskaber: I/S AffaldPlus, AffaldPlus Affaldsenergi A/S og Sorø Fjernvarme A/S og omfatter alle vores forretningsaktiviteter.

Vi står midt i en tid med store forandringer og nye krav til os som affalds- og energiselskab. Klimaudfordringerne kalder på handling, reguleringen bliver skærpet, og den teknologiske udvikling går hurtigere end nogensinde. Samtidig forventer både ejere, kunder og samarbejdspartnere mere af os – både i forhold til, hvordan vi arbejder, og hvilken værdi vi skaber.

Vi ser ind i en fremtid, hvor vores område i stigende grad skal fungere på markedsvilkår. Vores nye strategiske retning er derfor også præget af de mange samarbejder, vi har med kommercielle aktører, og af behovet for at agere professionelt i en virkelighed præget af konkurrence og kompleksitet. Det forpligter – for vores opgaver inden for affald og energi udgør kritisk infrastruktur og har betydning for tusindvis af mennesker i vores ejerkommuner. Derfor skal vi yde vores bedste – og blive ved med at udvikle os.

Denne koncernstrategi viser ikke blot en ny retning, hvor vi skal til at tænke mere forretningsorienteret og spille en endnu mere aktiv rolle i den grønne omstilling – den er også et redskab til at prioritere klogt, samarbejde bedre og tænke langsigtet.

Strategien definerer de strategiske ambitioner for perioden 2025-2030, og den er vedtaget af AffaldPlus' bestyrelse i november 2025. Den udgør vores fælles svar på de krav, ønsker og muligheder, der præger affalds- og energisektoren. Og den omsætter strategiske indsatsområder til ambitioner og konkrete handlinger, der sikrer en bæredygtig, effektiv og ansvarlig udvikling af hele AffaldPlus.

Vores værdier – *nysgerrighed, ansvarlighed og professionalisme* – skal hjælpe os med at lykkes i fællesskab, og de er en vigtig del af vores fælles arbejdsgrundlag.

Vi ser frem til at realisere strategien og videreudvikle AffaldPlus i en retning, der fortsat bidrager til en mere cirkulær økonomi og et mere bæredygtigt samfund.



Stefan B. Andersen
Bestyrelsesformand



Carsten Rasmussen
Næstformand og borgmester
i Næstved Kommune



Rikke Saltoft
Direktør

Forventninger til affalds- og energiområdet

Affalds- og energisektoren står i dag foran store forandringer. Vi bevæger os mod en mere grøn og cirkulær fremtid, hvor klimaaftrykket bliver lavere – men hvor samfundets stigende forbrug stadig betyder store mængder affald, som skal håndteres ansvarligt. Samtidig stilles der krav om, at affaldssektoren skal drives mere på markedsvilkår.

Som affaldsselskab er vi en del af en verden, der formes af både internationale, nationale og lokale regler, politiske ambitioner og nye forventninger fra vores omverden. Vi skal derfor navigere sikkert i komplekse rammer – og samtidig gå forrest i at skabe løsninger, der virker i praksis.

Klima

Klimaet er dagsordensættende i alle brancher og sektorer. Den danske klimalov har som mål at reducere drivhusgasudledning med 70 % i 2030, sammenlignet med niveauet i 1990. Dertil kommer en målsætning om klimaneutralitet i 2050. For affaldssektoren er målet mere ambitiøst – vi skal være klimaneutral allerede i 2030.

Genbrug

Der stilles stadigt stigende krav til kvaliteten af affaldssorteringen for at sikre en høj materialegenanvendelse og mindst mulig forurening. Derfor

vil en detaljeret kildesortering – både derhjemme og på genbrugspladserne – fortsat være en naturlig del af alles hverdag. Udviklingen skal understøttes af ny teknologi og digitalisering, men også af et godt samarbejde mellem fagligt dygtige medarbejdere og godt oplyste kunder.

Dokumenteret sporbarhed af affaldsfraktioner kommer mere og mere i fokus, og det er en udvikling, der peger på mere ansvarlighed, også for næste led i kæden. Producentansvar for elektronik og emballage – og snart også tekstilaffald – vil ændre nogle af de klassiske affaldsstrømme og forskyde noget af ansvaret, men vi vil som kommunernes affaldsselskab fortsat have en central rolle at spille.

Genbrugspladserne skal fortsat udvide affaldssorteringen med nye fraktioner, og der skal skabes partnerskaber med sociale virksomheder og det lokale erhvervsliv. Det skal

fremme mere direkte genbrug og reparation af det affald, der fortjener nyt liv.

For alle EU-lande er målet, at 55 % af husholdningsaffaldet skal genanvendes i 2025, 60 % i 2030 og 65 % i 2035. Vores opgave er at hjælpe ejerkommunerne med at nå målene – og gå foran, når det gælder nye løsninger.

Ønsket om mere genanvendelse vil forventeligt reducere deponeringsaktiviteten yderligere og via nye teknologiske muligheder begrænse sig til særligt problematiske affaldsfraktioner. Der forventes yderligere skærpede krav til miljøanlæg – især i forhold til håndtering af PFAS-holdigt affald og kontrol med forurening. Det betyder, at der fremover vil skulle afsættes flere midler til at kunne forebygge og rydde op ved eventuel forurening på egne anlæg og deponeringsarealer.





Energi

De politiske målsætninger om øget sortering og genanvendelse vil isoleret set reducere behovet for affaldsenergianlæg i Danmark. Der er dog fortsat underskud af forbrændingskapacitet i EU, så der kommer ikke til at mangle affald til de eksisterende affaldsenergianlæg. Men energianlæggene vil skulle leve op til flere samtidige krav, som skærper forventningerne til drift og udvikling. Derfor er vores planer om at nedbringe CO₂-udledningen fra affaldsenergianlægget i Næstved helt centralt for anlæggets fremtid. Det forventes afklaret i 2026, om og hvordan der kan etableres et CCS- eller CCUS-anlæg på AffaldPlus Affaldseenergi.

Det Europæiske Emissionshandelssystem (ETS) er EU's vigtigste redskab til at bekæmpe klimaændringer. Det skal begrænse udledninger af drivhusgasser fra energi-, industri-, luftfarts- og skibsfartssektoren ved at lade forurenere betale for deres udledninger. Vi køber allerede i dag kvoter under ETS, så vores omkostninger stiger ikke, og vi kan forvente en højere pris for det affald, vi modtager til forbrænding. I 2026 og 2027 er der en overgangsordning, som hæver varmeprisloftet, dvs. den pris vi får for den afsatte varme, på hhv. 20 og 10 %, hvilket også vil være til vores fordel.

Vi forventer, at fjernvarmen i vores område vil være næsten CO₂-neutral i 2035 – helt i tråd med ejerkommunernes planer for varmeforsyning. Det meste af fjernvarmen vil blive produceret på de anlæg, vi allerede har i dag, som bruger affald og bioenergi. Derudover vil vi udnytte overskudsvarme fra fx CO₂-fangstanlæg, lokale virksomheder og store varmepumper som ekstra varmekilder. For at sikre en stabil og sikker forsyning vil fjernvarmeselskaberne fortsat også kunne bruge gas som supplement, hvis det bliver nødvendigt. Med intelligent og fleksibel styring af fjernvarmenettet og mulighed for at lagre varmen får vi en robust og sikker varmeforsyning – hvor prisen bliver det væsentligste konkurrenceparameter.

Økonomi og administration

Der er udsigt til en strammere økonomisk regulering i affaldssektoren. Forsyningstilsynet arbejder med et forslag til en model for et prisloft på de kommunale affaldsgebyrer for husholdninger. Desuden forventes kravene til cybersikkerhed og beredskab at stige betydeligt, hvilket vil kræve en styrket indsats for vores dokumentation, styring og compliance.

En ambitiøs, strategisk omstilling

Samlet set kræver udviklingen inden for vores kerneområder en ambitiøs, strategisk omstilling i AffaldPlus. De kommende års skærpede krav til affaldssortering, energiudnyttelse, miljøsyn og økonomisk styring gør det nødvendigt, at vi styrker vores evne til at agere i en sektor med høj kompleksitet og foranderlige rammevilkår. Vi skal bevæge os imod at blive en mere kommerciel aktør på det danske affaldsmarked, hvor vi fortsat tager afsæt i vores offentlige ansvar, men kombinerer det med en stærkere markedsorienteret tilgang.

Vores nye strategi bygger derfor på alle tre grene af bæredygtighed: den sociale, den økonomiske og den miljømæssige, så vi ikke alene bidrager til grøn omstilling, men også til sunde arbejdsfællesskaber, effektiv ressourceudnyttelse og en robust økonomi.

Forudsætningen for det hele er en mere cirkulær tilgang, hvor ressourcer udnyttes bedre, og hvor vi skaber mere værdi – sammenhængende og ansvarligt.

En levende strategi

I arbejdet med strategien er AffaldPlus-træet blevet til. Hvor andre virksomheder har fx et hus eller et kort til at visualisere den strategiske retning, har vi et træ. Fordi et træ er levende. Og det vokser og udvikler sig og tilpasser sig sine omgivelser.

Vision

"Vi vil være den bedste samarbejds-partner inden for bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi".

Trækronen er vores vision – det vi stræber efter og dér, hvor vi gerne vil hen.



Mission

"Vi er specialister i bæredygtige affalds- og energiløsninger".

Stammen er vores grundpille, vores mission, det vi er her for.



Værdier

Rødderne repræsenterer vores værdier – vores solide fundament og erfaring. Det er her, vi henter vores næring i det daglige arbejde. Værdierne er:

Nysgerrig

Vi går nye veje for at nå vores mål, holder os opdateret og deler gerne ud af vores viden.

Ansvarlig

Vi er troværdige og ordentlige og passer på miljøet og hinanden.

Professionel

Vi er fagligt dygtige og har kunden i centrum.

AffaldPlus: Et træ i den grønne omstilling

Et træ har en vigtig funktion. Uden store armbevægelser trækker det CO₂ ud af atmosfæren og forvandler det til ilt – et uundværligt bidrag til livet på jorden. Det optager og omdanner det, der ellers kunne skade, til noget, som vi alle får gavn af.

På samme måde spiller AffaldPlus en vigtig rolle. Hver dag "optager" vi samfundets affald og forvandler det til noget godt: Til nye materialer, til varme og til strøm. Og vi sikrer, at problematiske stoffer ikke havner i naturen, men håndteres med ansvar

og viden. Vores vigtigste opgave er at være med til at skabe en form for balance i en verden med stigende forbrug og komplekse affaldsstrømme.

Et træ er sjældent i rampelyset, og dets vigtige bidrag går vi ikke sådan og tænker over til hverdag. Det samme gælder for vores arbejde. Det bliver først synligt, hvis affaldet en dag hober sig op, eller varmen svigter. Men tag ikke fejl. Selvom vi ikke er 'top of mind', er samfundets forventninger til os tårnhøje: Vi skal levere det, vi er sat i verden for. Affald og

energi er kritisk infrastruktur, og hvis vi ikke leverer, går det ud over mange mennesker i lokalsamfundet.

Vi kan ikke klare os uden træer. Og et samfund ville også få problemer uden en velfungerende affaldssektor.

AffaldPlus er heldigvis bare ét "træ" blandt mange andre, der skal sørge for balancen i vores lokalsamfund. Men vi har ansvaret for det her ene træ. Lad os passe på det og sørge for, at det trives og gror, så vi kan udføre det arbejde, vi er her for.



Strategi 2025-2030

Strategien for perioden 2025–2030 fastlægger, hvordan vi arbejder frem mod vores vision og sætter retning for koncernens samlede udvikling.

Vi skal være rustet til at agere i et marked i forandring, hvor bæredygtighed forstås bredt og omfatter både miljømæssige, økonomiske og sociale dimensioner. Denne helhedsforståelse danner grundlag for, hvordan vi træffer beslutninger, prioriterer indsatser og skaber værdi for vores ejere, kunder og samarbejdspartnere.

Fra vision til hverdag

Vi bliver den bedste samarbejdspartner inden for bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi ved at følge fem strategiske spor, som danner rammen for udviklingen frem mod 2035:

1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og vores kunder
2. Vi vil være bæredygtige
3. Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads
4. Vi vil omfavne ny teknologi
5. Vi vil arbejde datadrevet

Samarbejde på tværs af koncernen er en forudsætning for at realisere ambitionerne.

Ambitioner

Inden for hvert strategisk spor er der opstillet ambitioner, som udgør de initiativer og projekter, der prioriteres højest i perioden 2025-2030. Ambitionerne skal omsættes til resultater, der skaber målbar effekt inden for alle tre dimensioner af bæredygtighed:

Miljømæssigt ved at reducere udledning, fremme genbrug og udnytte ressourcerne bedre.

Økonomisk ved at sikre effektiv drift, forretningsmæssig robusthed og langsigtet økonomisk balance.

Socialt ved at styrke medarbejdertrivsel, samarbejde og tage socialt ansvar.

Gennem arbejdet med ambitionerne styrkes AffaldPlus' position som en professionel og kommerciel aktør på det danske affaldsmarked, der kombinerer offentligt ansvar med markeds-mæssig handlekraft.

Effekter

Hver ambition knyttes til konkrete effektmål, som skal sikre en balanceret udvikling mellem drift, innovation og omstilling. Effektmålene skal bidrage til at fastholde en stærk sammenhæng mellem koncernens økonomiske resultater, dens miljømæssige ansvar og dens sociale engagement. På den måde bliver bæredygtighed ikke et særskilt indsatsområde, men en integreret del af den måde, AffaldPlus planlægger, prioriterer og måler succes på.

En "specialkommune" i en ny kommerciel virkelighed

I/S AffaldPlus er et fælleskommunalt affaldsselskab ejet af de seks kommuner: Faxe, Næstved, Ringsted, Slagelse, Sorø og Vordingborg. Vi er et §60-selskab – en såkaldt "specialkommune" – hvilket betyder, at vi udelukkende løser de opgaver, som ejerkommunerne har overdraget til os gennem vedtægterne.

Koncernen omfatter desuden AffaldPlus Affaldsenergi A/S og Sorø Fjernvarme A/S. Affaldsenergianlægget blev den 1. januar 2025 selskabsgjort og opererer nu på markedsvilkår.

Det var begyndelsen på en ny kommerciel virkelighed, hvor vi skal drive en økonomisk bæredygtig forretning og samtidig løse vores kerneopgave: At udnytte energien i kundernes affald og sikre den kritiske infrastruktur, som både affaldsbehandling og energi-produktion udgør. Den nye organisering kræver, at vi tænker mere forretningsorienteret og skærper vores fokus på effektiv drift, kvalitet og ansvarlighed.

Sorø Fjernvarme A/S drives efter hvile-i-sig-selv-princippet, og målet er at levere fjernvarme til konkurrencedygtige priser og sikre en stabil varmeforsyning til kunderne.

Den nye kommercielle virkelighed gør, at vi som oftest anvender ordet 'kunder' frem for 'borgere' i vores kommunikation. Vi leverer nemlig i stigende grad ydelser, der bliver valgt til. Det stiller krav til kvalitet, service og gennemsigtighed – og understøtter vores ambition om at styrke den kommercielle tilgang i hele organisationen.

En del af noget større

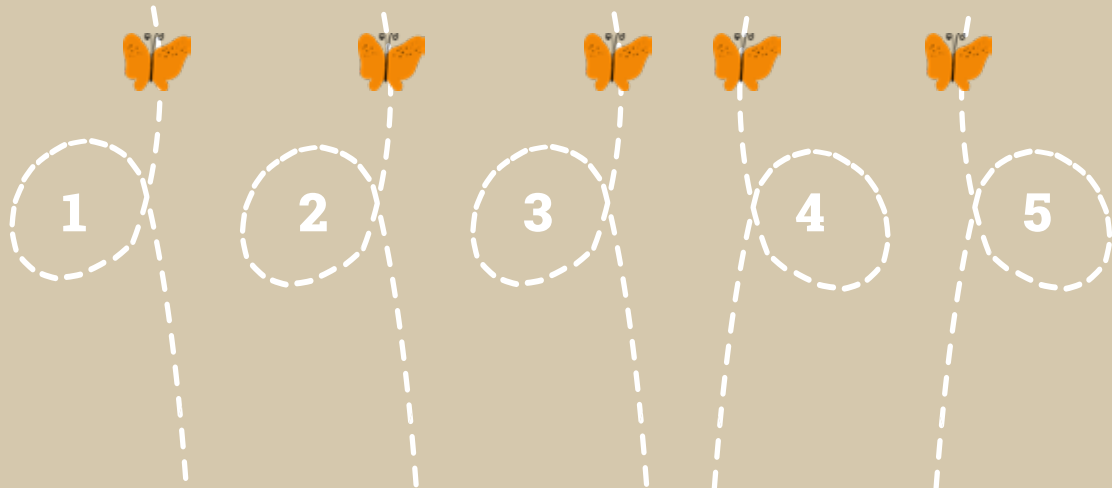
Strategien afspejler, at vi i AffaldPlus arbejder aktivt med bæredygtighed og den grønne omstilling. Vi har i mange år arbejdet med FN's verdensmål, og vores arbejde er i dag særligt forankret i verdensmål 7, 8, 9, 11, 12 og 13. De handler om henholdsvis energi, anstændige jobs, infrastruktur, byudvikling, ansvarligt forbrug og klimaindsats.



Hvordan når vi vores vision?



Strategiske spor



Ambitioner og effektmål



STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og kunder

Som fælleskommunalt selskab er vi sat i verden for at løse opgaver på affalds- og energiområdet for vores ejere – til gavn for miljøet og alle i vores lokalsamfund.

Vi skaber værdi ved at levere driftssikre, fleksible og bæredygtige løsninger, der understøtter både lokale behov og fælles mål. Gennem professionelt samarbejde, høj faglighed og en stærk servicekultur arbejder vi for at sikre tillid hos vores ejere og tilfredshed hos vores kunder.

Ambition 1: Tillidsfuld dialog

Ambitionen er at fremme en tillidsfuld og værdiskabende dialog med ejerkommunernes politikere og forvaltninger. Målet er at skabe et solidt grundlag for fælles beslutninger om den fremtidige affaldshåndtering gennem åbenhed, gensidig respekt og en løbende, konstruktiv dialog.

Effektmål

Uddybning

- | | |
|--|---|
| 1.1 Alle relevante chefer og medarbejdere i ejerkommunerne skal være tilfredse med samarbejdet med AffaldPlus. Dertil skal mindst 80 % af de relevante chefer og medarbejdere vurdere, at AffaldPlus i meget høj grad bidrager til et solidt beslutningsgrundlag og styrker kvaliteten af politiske sager inden for affalds- og varmeplanlægning. | Det er essentielt, at samarbejdet mellem ejerne som myndighed og AffaldPlus som driftsorganisation fungerer. For jo bedre et samarbejde, des større værdi kan vi sammen skabe for vores lokalsamfund. Vores samarbejde evalueres ikke systematisk i dag, men det vil vi gerne initiere, så det kan blive endnu bedre. Derfor vil vi hvert år spørge embedsværket om tilfredsheden med samarbejdet. Der er ikke en baseline ved strategiens vedtagelse. |
| 1.2 Alle seks ejerkommuner er fortsat medejere af I/S AffaldPlus i 2030. | Et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem ejerne og AffaldPlus skal kunne mærkes, også på politisk niveau. Derfor er ambitionen, at alle seks ejerkommuner fortsat vælger AffaldPlus til, når strategiperioden er ovre. |

Ambition 2: Tilfredse kunder

Ambitionen er at skabe værdi for vores kunder gennem fokus på service og brugervenlighed. Målet er at levere driftsstabile løsninger af høj kvalitet, som bidrager positivt til vores lokalsamfund.

Effektmål

Uddybning

- | | |
|---|--|
| 2.1 Kundernes overordnede tilfredshed med AffaldPlus er som minimum 6,0 vurderet på en syvtrinsskala. | I 2023 viste vores kundetilfredhedsmåling en overordnet tilfredshed med AffaldPlus på 6,0. Vores praksis er at gennemføre en større kundetilfredhedsmåling hvert andet år. Vi vil fastholde det meget høje niveau for kundetilfredshed, hvilket kræver en aktiv indsats hver dag for at fastholde det høje niveau. |
| 2.2 Senest i 2028 har vi mindst 600.000 kunder årligt i vores genbrugsbutikker og -byggermarkeder, og værdien af en gennemsnitsekspedition er steget til mindst 65 kr. | For 2024 var tallene 514.283 kunder og 56 kr. for en gennemsnitsekspedition. Vi vil lykkes med at øge andelen af direkte genbrug og skubbe til forbrugernes adfærd. Flere kunder og mersalg ses som et udtryk for, at vi dækker kundernes behov med vores butikker. Priserne skal ikke stige, men vi skal øge opmærksomheden på de mange og spændende varer på hylderne. |
| 2.3 I mindst 70 % af projekter i strategiperioden, hvor chefgruppen er projektejer, dokumenteres det, hvordan løsningen skaber værdi for kunderne og/eller ejerne – ud over overholdelse af lovkrav og driftsstabilitet. | At skabe værdi for kunder og ejere er et af vores vigtigste formål. Derfor skal størstedelen af projekterne bidrage hertil. Enkelte projekter i en organisation vil dog primært være internt rettet, og derfor er vores mål 70 %. Det er ikke noget, vi systematisk dokumenterer ved strategiens vedtagelse, og derfor har vi ikke nogen baseline. Vi måler det gennem projektevalueringer. |



Ambition 3: Resultatskabende samarbejder

Ambitionen er at styrke relationerne til leverandører, branchekolleger og lokale virksomheder gennem tættere samarbejde og etablering af nye partnerskaber. Vi vil aktivt bruge partnerskaber og samarbejder til at løse vores opgaver bedst muligt og bidrage til den fortsatte udvikling af vores virksomhed.

Effektmål

Uddybning

3.1

I perioden 2028-2030 skal mindst 60 % af afsluttede partnerskabsprojekter dokumentere, at de har resulteret i løsninger, der enten er mere bæredygtige (fx lavere CO₂, højere genanvendelse, social ansvarlighed) eller mindst 5 % mere omkostningseffektive end tidligere løsninger på området.

Vi har brug for gode samarbejdspartnere, hvis vi fortsat skal levere bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi til en fornuftig pris. Vi er dog opmærksomme på, at miljøhensyn og god økonomi ikke er hinandens modsætninger, og vi har begge formål for øje, når det er muligt.

Effektmålet skal måles på værdierne af partnerskaberne og ikke på antallet. Vi skal vælge de partnerskaber, som er med til at udvikle os. Målet forudsætter, at vi systematisk evaluerer vores partnerskaber. Det har vi ikke gjort tidligere, hvorfor der ikke er en baseline ved strategiens vedtagelse.

3.2

Fra 2027 vurderes mindst 60 % af igangværende partnerskabsprojekter at have givet adgang til relevant viden, som direkte anvendes i udvikling eller drift inden for 12 måneder efter, at projektet starter.

Vores partnerskaber skal også måles på, om de giver os adgang til anvendelig viden. Der er mange dygtige aktører på affalds- og energimarkedet, som vi kan lære en masse af – og vi har omvendt en masse faglig viden, vi kan give videre til andre. Målet forudsætter, at vi systematisk evaluerer vores partnerskaber. Det har vi ikke gjort tidligere, hvorfor der ikke er en baseline ved strategiens vedtagelse.

Ambition 4: Fjernvarme på efterspørgsel

Ambitionen er at øge antallet af tilslutninger til vores fjernvarmeløsninger, hvor vi leverer til slutbrugerne, så produktionskapaciteten udnyttes optimalt, og forbrugerpriserne er konkurrencedygtige i forhold til alternative energikilder. Samtidig vil vi være klar til at imødekomme ejerkommunernes behov og ønsker i forhold til lokale fjernvarmeprojekter.

Effektmål

Uddybning

4.1

Senest i 2027 er det afklaret, om vi skal overtage eller etablere fjernvarmeløsninger i Dianalund, Glumsø, Skælskør og Kostræde Banker.

Vi skal hjælpe ejerkommunerne med at afklare mulighederne i de områder, der er udlagt til fjernvarme i forhold til de gældende varmeplaner. Ved strategiens vedtagelse er der fire områder, som mangler afklaring. Vores indsatser er dog kun rettet mod de områder, hvor vores assistance er efterspurgt.

2. Vi vil være bæredygtige

Bæredygtighed er en grundpille i vores strategi og bygger på balancen mellem miljømæssige, sociale og økonomiske hensyn – den tredobbelte bundlinje. Vi arbejder for at reducere vores klimaaftryk gennem CO₂-fangst og energieffektiv drift, samtidig med at vi forebygger forurening og styrker beredskabet mod klimaforandringer og ydre trusler. Vi sikrer desuden økonomisk bæredygtighed ved at drive en ansvarlig og effektiv forretning, hvor ressourcer og investeringer anvendes klogt.

Vi uddanner bevidste forbrugere og fremmer den cirkulære økonomi ved at øge genbrug og genanvendelse, så ressourcerne udnyttes bedst muligt. Vores fremskridt dokumenteres gennem grundig ESG-rapportering.

Ambition 5: Klimapåvirkning

Ambitionen er at mindske AffaldPlus' samlede klimapåvirkning. Et vigtigt skridt er etableringen af et anlæg til CO₂-fangst, men i det hele taget ønsker vi at skærpe vores fokus på, hvor vi kan mindske vores klimabelastning. Med bedre rapportering vil vi gøre vores resultater målbare og transparente.

Effektmål

Uddybning

5.1

Senest i 2026 har vi afklaret, under hvilke betingelser vi kan etablere CCS eller CCUS i tilknytning til affaldsenergianlægget.

Vi er prækvalificeret som ansøger til statens CCS-pulje, som der forventes afklaring om tilskudsfordeling fra i 2026. Uanset om vi får tilskuddet eller ej, er der behov for at nedbringe CO₂-udledningen fra affaldsenergianlægget. Derfor arbejder vi også med alternative scenarier. En afklaring af betingelserne for etablering er det første skridt på vejen til en CO₂-neutral og konkurrencedygtig affaldsenergi.

5.2

Senest i 2030 er I/S AffaldPlus' samlede CO₂e-udledning reduceret med mindst 10 % i forhold til baseline 2026, og klimaregnskabet dokumenterer løbende, at driften udvikler sig i retning af lavere klimapåvirkning.

Vi forventer at udarbejde AffaldPlus' første 'rigtige' klimaregnskab i 2026, mens 2025 er det år, vi øver os i den nye rapporteringsform.

Reduktionsmålet er sat for I/S'et og omfatter derfor i første omgang ikke de to forbrændingsanlæg. Derfor er 10 % ikke uambitiøst, men et minimum, som vi tør forpligte os til, uden endnu at have udarbejdet et klimaregnskab.

5.3

I 2030 er CO₂-udledningen i Sorø reduceret med 800 ton i forhold til 2025 som følge af mindst 400 konverteringer fra individuel, fossilbaseret opvarmning til fælles fjernvarme leveret af Sorø Fjernvarme.

I Sorø kører udrulningen af fjernvarme efter planen: Etape 1 er lige afsluttet, og etape 2 er i gang.

Effekten af eftertilslutninger til Sorø Fjernvarme kan i høj grad måles på reduceret CO₂-udledning. For et standardhus spares der ca. 2 ton CO₂ pr. år, når der konverteres fra en fossil energikilde til fjernvarme.



Ambition 6: Bevidste forbrugere

Ambitionen er at inspirere både nuværende og kommende forbrugere – og dermed affaldskunder – til en mere bæredygtig levevis, både når det gælder forbrug, affaldsminimering og affaldssortering. Dette skal ske gennem god formidling af vores viden om affald, energi og ressourcer.

Effektmål

6.1
Antallet af besøgende i YderZonen skal stige til ca. 10.000 årligt, når vores nye auditorium står klart. Herved øges antallet af børn, unge og voksne, som uddannes til at blive bevidste forbrugere.

Uddybning

Affaldsminimering er det øverste lag i affaldshierarkiet, og derfor er formidling om nedbringelse af forbrug en vigtig indsats for os. Affaldsminimering starter med bevidste forbrugere, som aktivt tager stilling til deres forbrug.

I YderZonen tilbyder vi forløb for børn, unge og voksne, hvor vi deler ud af vores viden om affald, energi og ressourcer. I 2024 havde vi ca. 6.000 besøgende, og der er stor efterspørgsel på forløb i YderZonen, der af samme grund står overfor en større udvidelse.

Vi vil fortsat også tilbyde besøg 'ud af huset', bl.a. i form af besøg i fx boligforeninger og ved deltagelse i diverse arrangementer i ejerkommunerne.

Ambition 7: Beredskab mod klimaforandringer og ydre trusler

Ambitionen er at styrke beredskabet til at håndtere klimaforandringer gennem målrettet forebyggelse og tilpasning. Samtidig skal vi leve op til vores samfundsansvar som leverandør af kritisk infrastruktur ved at beskytte vores anlæg og systemer mod både fysiske og digitale angreb.

Effektmål

7.1
Fra 2028 dokumenterer årlige risikovurderinger, at alle nye eller gennemrenoverede anlæg er dimensioneret og tilpasset, så de kan modstå klimarelaterede hændelser uden væsentlige driftsforstyrrelser.

Uddybning

Klimarelaterede hændelser (fx skybrud, storm eller oversvømmelser) bliver stadig voldsommere og hyppigere. Derfor vil vi udvikle en plan for årlige risikovurderinger af nye og gennemrenoverede anlæg. Også eksisterende anlæg skal vurderes, men prioriteten er i første omgang at passe på vores større investeringer.

7.2
Fra 2028 skal alle kritiske anlæg have opdaterede fysiske sikringsforanstaltninger, der mindsker risikoen for skader fra udefrakommende hændelser som fx ekstremt vejr, hærverk eller indbrud.

Vi styrker løbende den fysiske sikring af vores anlæg gennem forebyggende tiltag som opgraderede hegn og adgangskontrol, kameraovervågning, forbedrede afløb og beskyttelse mod stormflod, skybrud og andre klimarelaterede påvirkninger.

Fokus er både at beskytte vores medarbejdere og at sikre stabil drift af kritisk infrastruktur. Vi bygger videre på vores beredskabsplaner og vedligeholdelsesrutiner for at sikre, at nye anlæg designes med robusthed som standard, og benytter de årlige risikovurderinger til at afdække evt. risici.

7.3
Fra 2028 skal alle centrale IT- og OT-systemer (operationel teknologi) være beskyttet mod digitale trusler gennem dokumenterede cybersikkerhedsforanstaltninger og årlige risikovurderinger.

Den stigende digitalisering og sammenkoblingen mellem IT og driftssystemer øger behovet for robust cybersikkerhed. Vi vil derfor styrke vores digitale beredskab gennem løbende risikovurderinger, implementering af NIS2-krav, medarbejdertræning, beredskabsøvelser, systemovervågning og netværkssegmentering.

Fokus er at beskytte kritiske drifts- og kontrolsystemer mod cyberangreb og utilsigtet nedetid. Arbejdet tager afsæt i vores IT-sikkerhedsstrategi, ISO 27001-principper, initiativer for styrket hændelseshåndtering og evne til at genskabe data efter nedbrud.

Ambition 8: Øget genbrug og genanvendelse

Ambitionen er at fortsætte arbejdet med at fremme genbrug og genanvendelse, hvor det skaber mest værdi, så ejerkommunerne med vores hjælp når nationale og europæiske genanvendelsesmål. Vores fokus skal være på at anvende ressourcerne effektivt og samtidig understøtte den cirkulære økonomi.

Effektmål

8.1
Senest i 2030 har vi hjulpet ejerkommunerne med at nå EU's genanvendelsesmål på mindst 60 % af husholdningsaffaldet.

Uddybning

I 2024 lå den samlede genanvendelsesprocent (reel genanvendelse) for vores seks ejerkommuner på 57,6 %. Det er over målet for 2025, som er 55 %. Men hver ekstra procent er svært at nå. Derfor har vi sammen med ejerkommunerne en vigtig fælles opgave i forhold til at nå EU's genanvendelsesmål.

8.2
Mængden af varer afleveret til direkte genbrug øges med mindst 15 %-point inden 2030 i forhold til 2025-niveau.

At undgå affald i form af at levetidsforlænge ved at genbruge produkter direkte er øverste lag i affaldshierarkiet. Vi har i mange år arbejdet med affaldsminimering, mest aktivt gennem vores butikskoncept, hvor godt 2000 tons varer hvert år får nyt liv i stedet for at ende som affald.

Vores fokus er fortsat at øge mængderne til direkte genbrug gennem hele strategiperioden. 15 %-point svarer til ca. 300 tons mere til direkte genbrug pr. år. Også her forudser vi dog, at hvert ekstra procentpoint vil blive vanskeligere at nå.

Spør 2 forsætter på næste side

2. Vi vil være bæredygtige (fortsat fra forrige side)

Ambition 9: Forebyggelse af forurening

Ambitionen er at planlægge og prioritere investeringer, der er nødvendige for at håndtere forureningsrisici og reducere risikoen for miljøhændelser. Dette skal sikre en ansvarlig og langsigtet indsats for at beskytte miljø og mennesker mod skadelige påvirkninger.

| Effektmål | Uddybning |
|--|--|
| 9.1 Senest i 2030 er risikoen for udslip af forurenende stoffer fra deponeringsanlæg reduceret med mindst 10 % i forhold til baseline 2026. | Vi har en fornuftig deponikapacitet til rådighed på vores to miljøanlæg. Vi skal bruge kapaciteten klogt – både i forhold til fremtidig indretning og udnyttelse af deponikapaciteten, men bestemt også i forhold til at minimere risikoen for forurening. I 2026 laver vi en risikovurdering for miljøanlæggene, der skal danne baseline for vores arbejde med at reducere forureningsrisici yderligere. |
| 9.2 Som resultat af vores ISO 14001-arbejde reduceres antallet af miljøhændelser (fx udslip, overskridelser af grænseværdier) med 25 % fra 2026 til 2030. | Vi har intensiveret vores fokus på, at alle miljøhændelser registreres – på alle steder og i alle driftsområder. Derfor ser vi lige nu en lille stigning i antallet af hændelser. Det antal skal vi have nedbragt, fordi vi bruger hændelserne til at blive klogere på udfordringer og risici og til at håndtere dem aktivt. Måles ved at opgøre det samlede antal miljøhændelser pr. år. 2026 anvendes som baseline. |
| 9.3 AffaldPlus' affaldsenergianlæg udleder fortsat under 50 % af de gældende emissionsgrænser. | Vi viderefører vores nuværende ambition om udledninger, som er højest halvdelen af de gældende emissionsgrænser. I takt med at emissionsgrænserne til stadighed skærpes, bliver det fortsat sværere og mere ambitiøst at nå målet. Måles som i dag. |

Ambition 10: Økonomisk bæredygtighed og robust styring

Ambitionen er at udvikle vores økonomifunktion og derigennem løfte kvaliteten i økonomistyring, rapportering, datahåndtering og risikostyring. Der skal være fokus på økonomisk bæredygtighed og på at skabe bedre beslutningsgrundlag, så vi opnår en styrket økonomisk robusthed.

| Effektmål | Uddybning |
|--|--|
| 10.1 Senest i 2027 anvender hele organisationen ét fælles datasæt for økonomi og rapportering, og mindst 90 % af lederne vurderer, at de i høj grad har tillid til de økonomiske data | I en stor og geografisk spredt organisation sker det, at der regnes på det samme i forskellige afdelinger og med udgangspunkt i forskellige tal og forudsætninger. Derfor skal vi hurtigst muligt have alle over på et fælles datasæt. Måles dels ved, at alle rapporterer økonomi på samme måde og ud fra fælles nøgletal (fx ved stikprøve), og dels ved årlig spørgeanalyse til lederne. |
| 10.2 Senest i 2027 har alle budgetafvigelser over ± 5 % en dokumenteret og anerkendt årsagsforklaring, der giver grundlag for handling i organisationen. | Fleere af vores indtægter og udgifter følger udsvingene på el- og verdensmarkederne. De er meget volatile, og derfor er budgetafvigelser uundgåelige i vores branche. Derfor vil effekten af god økonomistyring være, at afvigelser kan forklares og bruges til at lære og handle på – ikke at de nødvendigvis undgås. Måles som en del af økonomirapporteringen. |



3. Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads

Vi vil tiltrække, udvikle og fastholde dygtige medarbejdere og ledere, der sammen skaber høj faglighed og kvalitet i opgaveløsningen. Gennem god ledelse, vidensdeling og organisatorisk modenhed styrker vi vores evne til at møde fremtidens krav. Som en del af vores sociale ansvar giver vi mennesker på kanten af arbejdsmarkedet mulighed for at blive en aktiv del af fællesskabet gennem meningsfulde job, praktikforløb og opkvalificering.

Vi har høje ambitioner for et godt og sikkert arbejdsmiljø og bruger vores ISO 45001-certificering som afsæt for at højne trivsel, sænke fravær og forbedre både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Vi tror på læring, ansvar og variation som drivkraft for engagement og udvikling.

Ambition 11: Stabilitet og fornyelse

Ambitionen er at fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere samt at sikre, at vi til enhver tid har de rette kompetencer i organisationen til at løse de opgaver, vi står over for. Dette skaber både stabilitet i driften og mulighed for løbende fornyelse og udvikling i organisationen.

| Effektmål | Uddybning |
|--|--|
| 11.1 Mindst 85 % af medarbejderne oplever i høj eller meget høj grad, at der er sammenhæng mellem deres opgaver og kompetencer. | Vi vil have fokus på, om vores medarbejdere føler sig godt nok klædt på til at løse deres opgaver. Med dette effektmål ønsker vi at vurdere, dels om vi formår at ansætte de rette medarbejdere, men også om vi er gode til at udvikle de medarbejdere vi har, være tydelige omkring opgaver og ansvar, og sikre os at medarbejderne føler sig klædt på til deres opgaver. Der vil altid være nyansatte eller medarbejdere, der har fået nye opgaver eller ansvarsområder. Derfor er vores mål 85 %. Vi måler det ikke i dag, men vil tage det med i vores trivselsmålinger fremadrettet. |
| 11.2 Sygefraværet falder til under 6 % senest i 2026 og fastholdes derunder. | I 2024 lå vores sygefravær på 6,9 %. Sygefravær er en god indikator for, om der er stabilitet i driften, og at medarbejderne trives. Vi har igennem en periode set stigende sygefravær, og derfor har vi øget vores fokus på sygefraværet. |

Ambition 12: Kulturudvikling

Ambitionen er at gennemføre en kulturel udvikling i AffaldPlus, så organisationen bliver klar til at imødekomme fremtidige krav og forventninger. På baggrund af øget konkurrenceudsættelse og ny lovgivning skal der udvikles en stærkere forretnings- og servicekultur, som afspejler de nye vilkår. Det indebærer et øget fokus på værdiskabelse og målbare resultater samt et styrket tværgående samarbejde i hele organisationen.

| Effektmål | Uddybning |
|---|---|
| 12.1 Mindst 80 % af medarbejderne skal i høj eller meget høj grad opleve, at ledelsen opmuntrer til forbedringsforslag i trivselsundersøgelsen 2027. | Både god service og forretningsudvikling handler om at gøre sig umage og forbedre sig løbende. De gode forslag kommer ofte fra dem, der har hænderne i tingene til hverdag, og kan pege på hvad, der kan gøres bedre. Derfor vil vi opmuntre til en kultur, hvor man aktivt byder ind, og forbedringsforslag vurderes og prioriteres løbende. Trivselsundersøgelsen 2023 viste, at 72 % af medarbejderne oplever, at ledelsen opmuntrer til, at medarbejderne kommer med forslag til forbedringer. |
| 12.2 Mindst 80 % af medarbejdere og ledere angiver i trivselsundersøgelsen 2027, at der i høj eller meget høj grad er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og andre forretningsområder, hvor det er relevant. | Det gode, tværgående samarbejde er afgørende for, om vi kan forretningsudvikle virksomheden, da mange indsatser vil gå på tværs. Derfor skal vi styrke det interne samarbejde. Trivselsundersøgelsen 2023 viste, at 56 % af medarbejderne oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelingerne i AffaldPlus. |



Ambition 13: Organisatorisk robusthed og risikostyring

Ambitionen er at styrke virksomhedens robusthed ved at udarbejde et tydeligt ledelses- og kompetencegrundlag, gennemføre risikoanalyser for samtlige forretningsområder og styrke vores evne til at håndtere samfundsmæssige trusler. Målet er at sikre kontinuitet og proaktiv risikohåndtering.

Effektmål

13.1
 Alle ledere og mindst 80 % af medarbejderne kender og kan forklare deres ansvar ifølge kompetence- og delegationsplanen inden udgangen af 2028, hvorefter niveauerne som minimum fastholdes.

13.2
 Senest fra 2028 vurderer mindst 90 % af lederne, at de årlige risikoanalyser giver et bedre grundlag for prioritering og risikostyring i deres afdelinger.

Uddybning

Alle bør i princippet kende deres ansvar og beføjelser, men dels skal disse defineres (og løbende justeres), og dels vil der altid være nye medarbejdere og nye ledere. Det er vigtigst, at lederne kender dem, fordi de også skal kunne formidle til medarbejderne. Derfor er der forskel på måltallene.

Måles ved spørgeanalyse på ledelsesniveau og ved stikprøver hos medarbejdere.

Risikostyring har stor bevågenhed både i bestyrelsen og i samfundet. Vi laver allerede risikovurderinger på en lang række områder. Den praksis skal udbredes til hele organisationen.

Vi måler ikke effekten i dag, men vil gøre det gennem den årlige spørgeanalyse på ledelsesniveau, som vi vil indføre.

Ambition 14: Socialt ansvar

Ambitionen er fortsat at påtage os et socialt ansvar for mennesker på kanten af arbejdsmarkedet og give dem mulighed for at blive en aktiv del af fællesskabet gennem meningsfulde praktikforløb og opkvalificering.

Effektmål

14.1
 I samarbejde med de kommunale jobcentre tilbyder vi hvert år forløb til mindst 60 personer, der skal i praktik, nyttejob eller samfundstjeneste. Samtidig styrker vi i strategiperioden medarbejdernes evne til at vejlede, støtte og udvikle mennesker i beskæftigelsesforløb gennem tilbud om mentoruddannelse.

Uddybning

AffaldPlus har gennem mange år taget et socialt ansvar ved at tilbyde job- og praktikforløb til mennesker på kanten af arbejdsmarkedet. En måling i 2023 viste, at borgerne i vores ejerkommuner finder det vigtigt, at vi løfter denne opgave.

De seneste to år har antallet af forløb været ekstraordinært højt som følge af særlige lokale indsatser. Med en ny beskæftigelsesreform på vej er det imidlertid vanskeligt at forudsæ, hvilke forventninger der fremover vil blive stillet til os. Et niveau på mindst 60 personer årligt vurderes som realistisk – baseret på vores erfaring med, hvad det kræver at tilbyde meningsfulde forløb med vejledning, støtte og opkvalificering til personer i praktik- og jobafklaringsforløb.

4. Vi vil omfavne ny teknologi

Digitalisering og brug af ny teknologi skal være en løftestang for effektivisering og kvalitetsudvikling. På tværs af hele organisationen skal digitale løsninger kortlægges og anvendes strategisk til at skabe grønne gevinster, sikre højere kvalitet og effektivisere vores arbejdsgange.

Et særligt fokus bliver at undersøge, hvordan kunstig intelligens kan bruges til at strukturere og formidle viden på tværs af afdelinger, så organisationens samlede erfaring og faglighed i højere grad bliver tilgængelig for alle.

Ambition 15: Teknologi og digital udvikling

Ambitionen er at udnytte nye teknologier, digitalisering og kunstig intelligens til at skabe effektiviseringer, kvalitetsløft og forretningsudvikling. Fokus er på at integrere teknologiske løsninger, der styrker både drift og beslutningskraft.

| Effektmål | Uddybning |
|---|---|
| 15.1 Fra 2029 udgør investeringer i ny teknologi den primære årsag til omkostningsstigninger frem for afgiftsbelastning. | Vi skal investere i bæredygtig omstilling af affaldsenergianlægget. Disse investeringer skal afbøde effekten af stigende afgifter, og derfor måles på forholdet mellem de to omkostningsarter. I dag udgør afgifter og kvoter relateret til CO ₂ ca. halvdelen af drifts-omkostningerne. |
| 15.2 Senest fra 2028 leverer mindst 80 % af nye digitaliserings- eller teknologiprojekter dokumenterede forbedringer i effektivitet, kvalitet eller miljøpåvirkning. | Målet er sat, for at vi kan vurdere, om vi udnytter vores investeringer til at effektivisere, løfte kvalitet og forretningsudvikling. Det skal defineres, hvilke typer og størrelser af investeringer vi vil måle på. Inden vi indkøber, skal vi også være tydelige på, hvad vi forventer af effekt, for at vi kan bede om dokumentation eller måle effekt. Derfor gælder målet kun nye projekter. Måles ved at evaluere gennemførte projekter. |
| 15.3 Senest fra 2028 oplever mindst 80 % af lederne, at digitale værktøjer gør deres arbejde lettere og mere effektivt. | Vi ønsker at kunne måle, både om vi indkøber velovervejet, og om vi implementerer, så det skaber værdi i arbejdsmiljøet. Vi måler det ikke i dag, men vil måle det som en del af den årlige spørgeanalyse på ledelsesniveau. Det er klart, at alle medarbejdere skal opleve, at digitalisering skaber en positiv forskel for deres arbejde. Derfor vil vi overveje at udbrede målingen til at dække alle medarbejdere med tiden. |



5. Vi vil arbejde datadrevet

På tværs af hele virksomheden skal data, måling og rapportering fremover understøtte den daglige drift og være en integreret og aktiv del af ledelsesbeslutninger, projekter og udviklingsinitiativer. Det indebærer en markant styrkelse af faglighed, digital kapacitet og evnen til at omsætte data til konkret styringsinformation.

For at kunne lykkes med dette vil AffaldPlus skabe et samlet overblik over systemlandskabet og sikre integration på tværs af systemer. Målet er robuste data og vidensdeling, der aktivt driver forretningen fremad.

Ambition 16: Vidensdeling og forankring

Ambitionen er at sikre, at viden og data er tilgængelige og anvendes på tværs af medarbejdere, afdelinger og eksterne samarbejdspartnere. Et stærkt vidensmiljø skal understøtte kvalitet, innovation og sammenhængskraft i organisationen.

| Effekt mål | Uddybning |
|--|--|
| 16.1 Senest fra 2028 anvender hele organisationen det fælles ledelsesrapporteringssystem som primært datagrundlag, og afvigelser i nøgletal mellem afdelinger er elimineret. | Selvom afdelinger bruger forskellige fagsystemer, skal det tilstræbes, at nøgledata opgøres ud fra ens datakilder og målemetoder. Måles ved at opgøre udbredelsen og anvendelsen af systemet årligt. Fx antal licenser og brug af disse. |
| 16.2 Senest fra 2028 vurderer mindst 70 % af lederne, at gennemsigtighed i data og vidensdeling har gjort det lettere at prioritere deres arbejde. | Det vil i høj grad være lederne, der sidder med data fra ledelsesrapporteringssystemet, og derfor måler vi effekten på ledelseslaget. Det er ikke noget, vi måler på i dag. Vi vil indføre en årlig spørgeanalyse blandt lederne og bruge den som målemetode på dette og flere andre mål. Vi forventer, at andelen vil stige i årene efter implementering. Derfor er de 70 % et startmål. |
| 16.3 Senest fra 2027 følger alle projekter, hvor chefgruppen er projektejer, en fælles projektmodel, og mindst 85 % af projekterne leverer til de forventede resultater i perioden 2026-2030. | Vi starter og indgår i projekter med det formål at opnå konkrete resultater. Derfor er det også opnåelsen af de ønskede resultater, vi vil måle vores projekters succes på. Ved strategiens vedtagelse anvender vi ikke en fælles projektmodel eller projekt-evaluering. Derfor skal disse udvikles og implementeres, før vi kan begynde at måle. Vi har således ikke en baseline ved strategiens vedtagelse. |

Ambition 17: Langsigtet økonomisk beslutningsgrundlag

Ambitionen er at styrke grundlaget for økonomiske beslutninger ved investerings-, anlægs- og vedligeholdelsesprojekter. Vores fokus skal være at sikre langsigtede og velovervejede prioriteringer, der understøtter både økonomisk bæredygtighed og fremtidig drift.

| Effekt mål | Uddybning |
|---|---|
| 17.1 Senest i 2028 gennemføres mindst 80 % af anlægsprojekter inden for godkendt tidsplan og med en budgetafvigelse på højst $\pm 10\%$. | Vi er allerede gode til at styre vores anlægsprojekter, men vi kan blive endnu bedre. Derfor vil vi fremover evaluere gennemførelsen af vores anlægsprojekter mere systematisk, for at vi i højere grad kan tage erfaringerne med videre fra projekt til projekt og på den måde forbedre vores projektstyring. Vi har ikke en baseline i dag. |
| 17.2 Fra 2027 oplever bestyrelse og ejerkommuner, at de i høj grad har et rettidigt og forudsigeligt beslutningsgrundlag gennem femårige anlægsinvesteringsplaner, der revideres årligt. | Vi får lettere ved at planlægge, prioritere og likviditetsstyre, hvis vi har mere langsigtede anlægsplaner, som løbende revideres. For kommunerne vil det også give overblik over, hvornår de fx kan forvente garantistillelssager. Måles i bestyrelsen ved den årlige evaluering af bestyrelsens arbejde og ved samme årlige spørgeanalyse blandt kommunale embedsfolk, som forudsættes i effekt mål 1.1. |



Ambition 18: Balanceret kapacitetsudnyttelse

Ambitionen er at balancere hensynet til kapacitetsudnyttelse i affaldsenergianlægget. Det indebærer både modtagelse af forbrændingseget affald fra ejerkommunerne samt optimering gennem import og energisalg.

Effektmål

18.1
I perioden fra 2025-2030 reduceres antallet af driftstimer uden el- eller varmelevering, trods afsætningsmulighed, med mindst 10 %.

Uddybning

Nedetid i affaldsenergien koster ikke nødvendigvis penge, hvis den falder sammen med lav efterspørgsel på el og varme. Men det sker, fx ved nedbrud, at dele af anlægget står stille på tidspunkter, hvor vi ellers kunne have tjent på driften. Derfor skal vi reducere antallet af timer, hvor anlægget er ude af drift, når der er afsætningsmulighed – og samtidig blive bedre til at tænke kommercielt i planlægningen og udnyttelsen af anlæggets kapacitet.

Måles ved at sammenholde data for efterspørgsel med data for drift.

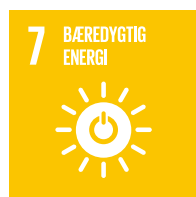
Bilag 1: FN's verdensmål

AffaldPlus arbejder målrettet med FN's bæredygtigheds mål. Vi har udvalgt 6 specifikke udviklingsmål ud af de 17, som relaterer sig til AffaldPlus og affaldsbranchens virke.

Koncernstrategien for AffaldPlus – med de strategiske spor og ambitioner – peger tydeligt i retning af verdensmål 7, 8, 9, 11, 12 og 13, hvor både energi, anstændige jobs, infrastruktur, byudvikling, den grønne omstilling, cirkulær økonomi og klima er grundlæggende elementer.

Nedenfor er en kort beskrivelse af, hvordan hvert af de udvalgte udviklingsmål relaterer sig til AffaldPlus.

Tallene i parentes henviser til de beskrevne effektmål på side 10-21.



Verdensmål 7: Bæredygtig energi, og særligt delmål:

7.2: Øge andelen af vedvarende energi i det globale energimix

7.3: Forbedre energieffektiviteten globalt

Kobling til de strategiske ambitioner:

- Etablering af lokale fjernvarmeløsninger, hvor det ønskes (4.2)
- Nedbringelse af CO₂-emissioner fra AffaldPlus Affaldenergi ved etablering af CCS-anlæg eller andre alternativer (5.1)
- CO₂e-reduktion på mindst 10 procent inden 2030 (5.2)
- En CO₂e-reduktion i Sorø på 800 ton i forhold til 2025 via flere kundetilslutninger fra fossilbaseret opvarmning (5.3)
- Gennem energieffektive teknologier og balanceret kapacitetsudnyttelse bidrager vi til mere effektiv energiproduktion og lavere spild (15.1 og 18.1)



Verdensmål 8: Anstændige job og økonomisk vækst, og særligt delmål:

8.2: Øge økonomisk produktivitet gennem innovation og teknologi

8.4: Forbedring af ressourceeffektivitet og afkoble økonomisk vækst fra miljøforringelse

8.5: Anstændigt arbejde

8.8: Rettigheder og stabilt arbejdsmiljø

Kobling til de strategiske ambitioner:

- Gennem partnerskaber, effektiv økonomistyring og teknologisk innovation understøtter AffaldPlus anstændig beskæftigelse og bæredygtig vækst (3.1)
- Sammenhæng mellem kompetencer og forventninger og nedbringelse af sygefraværet (11.1 + 11.2)
- Godt samarbejde på tværs af organisationen og sikring af et godt miljø, hvor dialog og forbedringsforslag er med til at drive forretningsudviklingen (12.1 og 12.2)
- Rum til sociale ansættelser af folk på kanten af arbejdsmarkedet (14.1)



Verdensmål 9: Industri, innovation og infrastruktur og særligt delmål:

9.1: Pålidelig, bæredygtig og robust infrastruktur

9.4: Bæredygtig infrastruktur

Kobling til de strategiske ambitioner:

- Etablering af lokale fjernvarmeløsninger, hvor det ønskes (4.2)
- Sikring af IT- og OT-systemer mod fysiske og digitale trusler (7.2 +7.3)
- Nye teknologi- og digitaliseringsprojekter forbedrer effektivitet, kvalitet og miljøpåvirkning (15.2)



Verdensmål 11: Bæredygtige byer og lokalsamfund og særligt delmål:

11.6: Reducere byers miljøpåvirkning med særlig fokus på affaldshåndtering og luftkvalitet

Kobling til de strategiske ambitioner:

- Tilfredshed med og ønske om et fælleskommunalt affaldsselskab (1.1 - 1.2)
- Forebyggelse af forureningsrisici og reduktion af miljøhændelser mindsker risiko for lokal forurening (9.1 - 9.2)
- Reduceret miljøpåvirkning og god luftkvalitet opnås ved at fastholde emissionerne fra vores affaldsenergianlæg under de gældende tærskelværdier (9.3)



Verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion og særligt delmål:

12.2: Bæredygtig forvaltning af naturressourcer

12.4: Ansvarlig håndtering af kemikalier og affald

12.5: Nedbringe affaldsgenerering gennem forebyggelse, reduktion, genvinding og genbrug

12.6: Bæredygtig praksis og rapportering

12.7: Fremme bæredygtige offentlige indkøb

Kobling til de strategiske ambitioner:

- Når flere køber genbrug fremfor nyt, nedbringer vi mængden af affald, der skal affaldsbehandles (2.2)
- Bæredygtige partnerskaber fremmer ansvarlige leverandørkæder og indkøb (3.1)
- Med ESG-rapportering og klimaregnskab understøtter vi transparens (5.2)
- Formidlingsaktiviteter med 10.000 årlige besøgende, der skaber bevidsthed om affald, energi og ressourcer (6.1)
- Højere genanvendelse af husholdningsaffald mindsker ressourceforbrug (8.1)
- Øget direkte genbrug reducerer affaldsmængderne og fremmer bevidst forbrug (8.2)



Verdensmål 13: Klimaindsats og særligt delmål:

13.1: Styrke modstandskraft mod klimarelaterede risici

13.2: Integrere klimaforanstaltninger i nationale politikker og planlægning

Kobling til de strategiske ambitioner:

- Partnerskabsprojekter skal resultere i bl.a. mere bæredygtige løsninger (3.1)
- CCS-projektet er en konkret og ambitiøs klimateknologi, som direkte reducerer vores CO₂-udledning (5.1)
- CO₂e-reduktion integreret i drift og klimaregnskab (5.2)
- Robusthed i anlæg mod klimarelaterede hændelser (7.1 og 7.2)
- Anvendelse af ny teknologi skal sikre dokumenterede effektivitet, kvalitet og lavere miljøpåvirkning (13.1)

AffaldPlus

Ved Fjorden 20
4700 Næstved
Tlf.: 5575 0800
affaldplus@affaldplus.dk
www.affaldplus.dk

Emne: Ændringer i strategien siden september-mødet

Dato: 17. november 2025

- Fra seks hovedspor til fem:
 1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og vores kunder
 2. Vi vil være bæredygtige
 3. Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads
 4. Vi vil omfavne ny teknologi
 5. Vi vil arbejde datadrevet

CCS har altså ikke længere sit eget hovedspor. Effektmålet om CO₂-fangst er skrevet ind under hovedspor 2 – Vi vil være bæredygtige (effektmål 5.1). Desuden tilføjet, at CCUS også er en mulighed.

De tre andre effektmål under det tidligere hovedspor 6 (CCS som strategisk fyrtårn) er tilføjet under hhv. spor 1 (ambition 2), spor 4 (ambition 15) og spor 5 (ambition 16).

Drøftelserne på bestyrelsesmøderne i AffaldPlus Affaldsenergi A/S d. 15/10, 22/10 og 12/11 har samlet set dannet grundlag for ikke at lade CCS stå som sit eget hovedspor.

- Flere steder er der tilføjet formuleringer om, at affaldsenergien skal være økonomisk konkurrencedygtig. Fx i 18.1.
- Flere steder tilføjet, at vi opererer med alle tre grene af bæredygtighed: Den sociale, den økonomiske og den miljømæssige. Dette er mest tydeligt sket på side 6, hvor teksten er skrevet en del om. Og økonomisk bæredygtighed er nu også en del af hovedspor 2.
- Under hovedspor 2 har vi tilføjet to ekstra effektmål under om beredskab i forhold til ydre trusler (ambition 7)
- Under hovedspor 3 er der tilføjet en ny ambition 14, der handler om socialt ansvar.
- Effektmål om reduktion af CO₂ i Sorø er rykket fra hovedspor 1 til hovedspor 2 (ambition 5)
- Tilføjet verdensmål 8 og 9 til de fire andre, så der nu refereres til verdensmål 7 (bæredygtig energi), 8 (anstændige jobs), 9 (industri, innovation og infrastruktur), 11 (bæredygtige byer), 12 (ansvarligt forbrug og produktion) og 13 (klimainsats). Bilag 1 er omskrevet og krydser de udvalgt seks verdensmål med de relevante effektmål.

Punkt 13: Evaluering og redegørelse for god selskabsledelse (Årlig redegørelse)

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Resumé

I de seneste år har der været arbejdet målrettet med at styrke og professionalisere bestyrelsens arbejde i I/S AffaldPlus. I forlængelse heraf blev der i forbindelse med vedtagelsen af de nye vedtægter i november 2024 udtrykt et ønske om, at bestyrelsen fremover én gang årligt foretager en evaluering og redegørelse for god selskabsledelse.

Denne sag markerer derfor første gang, bestyrelsen drøfter emnet i denne form. Redegørelsen udarbejdes med afsæt i *Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningselskaber* (version 2, oktober 2022) samt de gældende *Anbefalinger for god selskabsledelse* fra Komitéen for god Selskabsledelse.

Formålet er at skabe en mere systematisk tilgang til god selskabsledelse, der understøtter åbenhed, gennemsigtighed og et professionelt samarbejde mellem ejer, bestyrelse og direktion.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Drøfter og forholder sig til kodeksets anbefalinger,
2. Godkender redegørelsen for god selskabsledelse, og
3. Redegørelsen offentliggøres på www.affaldplus.dk.

Sagsfremstilling

Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningselskaber blev første gang offentliggjort i 2017 og senest revideret i oktober 2022. Kodekset er udviklet af brancheorganisationerne Dansk Affaldsforening (nu Brancheforeningen Cirkulær), Danske Vandværker, Dansk Fjernvarme og DANVA.

Kodekset fungerer som et frivilligt redskab (Soft Law) og beskriver best practice for ejerens, bestyrelsens og direktionens opgaver, ansvar og samspil. Det understøtter dermed en professionel og transparent ledelse i kommunalt ejede selskaber.

I/S AffaldPlus har de seneste år arbejdet med at gøre bestyrelsens arbejde mere professionelt, herunder med fokus på rollefordeling, strategisk ledelse og god selskabsledelse.

Som led i dette arbejde, og i forbindelse med vedtagelsen af de nye vedtægter i november 2024, blev der udtrykt et ønske om, at bestyrelsen fremover én gang årligt gennemfører en evaluering og redegørelse for god selskabsledelse.

Dette er derfor første gang, bestyrelsen behandler punktet i denne form.

Direktøren har udarbejdet et forslag til redegørelse for 2025 – 9.1 med udgangspunkt i strukturen fra kodekset. Forslaget giver et overblik over, hvordan I/S AffaldPlus lever op til kodekets anbefalinger, og hvor der eventuelt kan ske yderligere udvikling.

Kodekset lægger vægt på bl.a.:

- Aktivt ejerskab og tydelige roller mellem ejer, bestyrelse og direktion.
- Bestyrelsens strategiske rolle og ansvar.
- Åbenhed, bæredygtighed og langsigtet værdiskabelse.

Redegørelsen skal bidrage til at skabe transparens omkring I/S AffaldPlus' ledelsespraksis og understøtte tilliden til I/S AffaldPlus som et professionelt, ansvarligt og velforvaltet fællesskab mellem ejerkommunerne.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente eksterne udtalelser i sagen.

Administrationens vurdering

Kodekset for god selskabsledelse er ikke lovgivning, men et anbefalingsgrundlag for *best practice*. Ved at udarbejde den første årlige redegørelse lever I/S AffaldPlus op til den forventning, som blev formuleret i forbindelse med vedtægtsændringen i 2024.

Direktøren vurderer, at den årlige redegørelse er et vigtigt redskab til at fastholde fokus på god ledelse, transparens og samspil mellem ejer, bestyrelse og direktion. Arbejdet styrker den samlede governance i I/S AffaldPlus og bidrager til at sikre fortsat tillid til måden, I/S AffaldPlus bliver ledet og styret på.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Bilag

Bilag 13.1 Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

Bilag 13.2 Kodeks for god selskabsledelse i kommunale bestyrelser 2022



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

1. Redegørelse for god selskabsledelse

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 1.1.1 Det anbefales , at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside. | x | | | Det er første år, at I/S AffaldPlus udarbejder en samlet redegørelse for god selskabsledelse. Redegørelsen vil fremover blive ajourført én gang årligt som led i bestyrelsens arbejde med professionalisering og åbenhed. |

2. Samspil med ejer(e) og øvrige interessenter

2.1 Bestyrelsens understøttelse af aktivt ejerskab

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 2.1.1 Det anbefales , at bestyrelsen - hvis kommunen ikke selv har taget initiativ - aktivt foranstalter en dialog med kommunen om formulering eller opdatering af en ejerstrategi. Denne bør indeholde et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet og tage afsæt i dels ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, dels en tydelig adskillelse af kommunens forskellige roller i relation til selskabet. | x | | | I/S AffaldPlus har en ejerstrategi fra 2013, som fortsat udgør et fælles grundlag for samarbejdet med ejerkommunerne. Strategien beskriver rammerne for ejerkommunernes roller og ansvar samt samspillet mellem ejer, bestyrelse og direktion. Ejerstrategien er dog af ældre dato. |
| 2.1.2 Det anbefales , at ejerstrategien offentliggøres på selskabets hjemmeside. | x | | | Den gældende ejerstrategi fra 2013 er tilgængelig for ejerkommunerne via I/S AffaldPlus' hjemmeside. https://affaldplus.dk/sites/default/files/2020-06/Ejerstrategi_affaldplus_2013.pdf#:~:text=Ejerstrategien%20for%20I/S%20AffaldPlus%20(Selskabet)%20beskriver%20p%C3%A5,har%20et%20klart%20grundlag%20for%20at%20sikre |
| 2.1.3 Det anbefales , at bestyrelsen søger afstemt med kommunen, at dialogen med kommunen i ejerskabsanliggende sker med en enhed, der er | x | | | I/S AffaldPlus har et velfungerende samarbejde og løbende dialog med ejerkommunerne gennem både formelle og uformelle kanaler. I praksis foregår dialogen i ejerskabsanliggende med |



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller fra forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningselskabet. | | | | administrative og politiske repræsentanter, der er adskilt fra myndighedsudøvende funktioner og driftsområder, som har et kunde-/leverandørforhold til I/S AffaldPlus. Der arbejdes fortsat på at tydeliggøre og formalisere rammerne for denne dialog |

2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 2.2.1 Det anbefales , at bestyrelsesformanden ved flere ejere søger kommunernes eventuelle forskellige interesser afstemt og den mellemkommunale dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet. | x | | | I/S AffaldPlus har seks ejerkommuner, som løbende koordinerer deres interesser i fælleskommunale spørgsmål. Bestyrelsesformanden har i 2025 besøgt samtlige ejerkommuner for at sikre en god og åben dialog med ejerne. Den mellemkommunale drøftelse af politiske og strategiske spørgsmål foregår uden for selve bestyrelsesarbejdet for at sikre en tydelig adskillelse mellem ejerdialog og bestyrelsens beslutningsprocesser. |
| 2.2.2 Det anbefales , at der i forbindelse med en koncern-/holdingstruktur overvejes dannet en tilnærmet enhedsbestyrelse, som sikrer alle bestyrelsesmedlemmer lige adgang til informationer. | | | x | I/S AffaldPlus og AffaldPlus Affaldsenergi A/S har i dag separate bestyrelser, men fra 2026 vil bestyrelsessammensætningen blive harmoniseret, så de samme medlemmer indgår i begge. Der er desuden selvstændige bestyrelser i Sorø Fjernvarme A/S og Dianalund Fjernvarme ApS. Harmoniseringen sikrer, at anbefalingens formål om ensartet informationsadgang imødekommes.. |

3. Åbenhed og gennemsigtighed

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 3.1 et anbefales , at selskabet har en kommunikationsstrategi til at sikre en åben og løbende information til og dialog med selskabets interessenter og offentligheden om væsentlige begivenheder. | | (x) | x | I/S AffaldPlus har retningslinjer for ekstern kommunikation, men ingen samlet kommunikationsstrategi. Der er fokus på at styrke åbenhed og dialog med interessenter samt skabe en mere sammenhængende kommunikationsindsats. |
| 3.2 et anbefales , at bestyrelsen | X | (x) | | I/S AffaldPlus har hidtil ikke haft en fast, formaliseret proces for årlig drøftelse af |



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring. | | | | risici og risikostyring. Som led i arbejdet med at professionalisere bestyrelsens arbejde behandles emnet nu som et særskilt punkt på bestyrelsesmødet den 28. november 2025. Fremover vil bestyrelsen årligt drøfte selskabets væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici som en del af det faste årshjul. |
| 3.3 et anbefales , at selskabets hjemmeside som minimum sikrer adgang til den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, redegørelse for selskabets ledelse, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion). | | x | | I/S AffaldPlus offentliggør centrale dokumenter som årsrapport, vedtægter, ejerstrategi og redegørelse for god selskabsledelse på hjemmesiden. Som interessentskab afholdes ingen generalforsamling, men tilsvarende materiale behandles i bestyrelsen og offentliggøres. |
| 3.4 et anbefales , at bestyrelsen én gang årligt tilrettelægger et informations- eller dialog-møde målrettet hele kommunalbestyrelsen og/eller interesserede kunder, eventuelt i forlængelse af generalforsamlingen eller i et særskilt ejer- eller kundeforum. | | x | | I/S AffaldPlus har løbende dialog med ejerkommunerne gennem etablerede samarbejdsfora. Der afholdes ikke særskilte årlige dialogmøder, men bestyrelsen og direktionen ser positivt på muligheden for at deltage i kommunalbestyrelsesmøder for at styrke den direkte dialog. |
| 3.5 et anbefales , at bestyrelsen inden for aktieselskabslovens krav om tavshedspligt fastlægger retningslinjer for, hvordan, samt af hvem og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold. | | | x | I/S AffaldPlus er et interessentskab og ikke omfattet af aktieselskabslovens tavshedspligt. Bestyrelse og direktion sikrer dog fortrolig og ansvarlig håndtering af information i overensstemmelse med god forvaltningsskik |

4. Bestyrelsens opgaver og ansvar

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 4.1 et anbefales , at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar som led i at understøtte selskabets | x | | | I/S AffaldPlus arbejder ud fra et klart samfundsformål om at levere miljømæssigt og økonomisk bæredygtige løsninger for ejerkommunerne. Bestyrelsen forholder sig løbende til selskabets rolle og ansvar i forhold til |



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. | | | | klima, ressourceudnyttelse og cirkulær økonomi. I/S AffaldPlus har en stærk tradition for sociale ansættelser og for at bidrage aktivt til det lokale arbejdsmarked og fællesskab. Dette er en central del af selskabets samfundsansvar og værdigrundlag. Der udarbejdes desuden en årlig bæredygtighedsrapport, som redegør for I/S AffaldPlus' arbejde med miljø, klima og sociale forhold. https://affaldplus.dk/sites/default/files/2025-04/B%C3%A6redygtighedsrapport_2024.pdf |
| 4.2 et anbefales , at bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder finansieringsrisici, cyberrisici og beredskab generelt, samt sikrer strategi og handlingsplaner for håndtering af disse. | | (x) | x | I/S AffaldPlus har hidtil ikke haft en fast praksis for at udarbejde systematiske risikovurderinger. Som led i professionaliseringen af bestyrelsens arbejde behandles risikostyring nu som et særskilt tema, og der arbejdes på at integrere risikovurderinger i de sager, der forelægges for bestyrelsen. Der er dog endnu ikke etableret en fast proces for dette, og selskabet følger derfor delvist anbefalingen. |
| 4.3 et anbefales , at bestyrelsen med passende intervaller sætter etik på dagsordenen og beder ledelsen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i selskabet, der lever op til samfundets etiske normer. | | | x | Etik og værdier indgår som en naturlig del af den daglige ledelse og samarbejdskultur i I/S AffaldPlus, men emnet har ikke tidligere været et særskilt punkt på bestyrelsens dagsorden. Bestyrelsen forventer fremover at drøfte temaet som led i arbejdet med god selskabsledelse og værdibaseret styring. |
| 4.4 et anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med strategiarbejdet både rammesætter processen for strategiudviklingsarbejdet og den overordnede strategiske retning for selskabet. | x | | | Bestyrelsen har en strategi der gælder til udgangen af 2025. Den nye strategi er endnu ikke en godkendt strategi for hele koncernen. |
| 4.5 et anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål. | x | | | |
| 4.6 et anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet iagttager bæredygtighedsmål som en integreret del af selskabsstrategien, f.eks. med reference til FN's verdensmål. | x | | | |



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 4.7 et anbefales , at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen | | x | | Der har hidtil ikke været fastlagte rapporteringsprincipper eller et formelt sæt retningslinjer for samarbejdet mellem bestyrelse og direktion. Det er et fokusområde i den kommende periode og i strategiarbejdet at få etableret klare rammer og faste principper for rapportering og opfølgning som led i at styrke governance og professionalisere bestyrelsesarbejdet. |
| 4.8 et anbefales , at bestyrelsen i alle selskaber, også i de mindre selskaber med under 50 ansatte, etablerer en whistleblower-ordning. | x | | | I/S AffaldPlus har etableret en whistleblowerordning, der giver medarbejdere og samarbejdspartnere mulighed for fortroligt at indberette alvorlige forhold. https://affaldplus.dk/whistleblowerordning |

5. Bestyrelsens sammensætning og organisering

5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 5.1.1 Det anbefales , at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør bl.a. afspejle målsætningerne i ejerstrategien og selskabsstrategien. | x | | | I forbindelse med vedtagelsen af de nye vedtægter gennemgik de seks ejerkommuner sammen med selskabets ledelse bestyrelsens samlede kompetencer. Der er siden tilført tre eksterne medlemmer, som styrker bestyrelsens faglige bredde og professionalisering. De øvrige nye medlemmer har fået introduktion til arbejdet i selskaber, hvilket understøtter et velfungerende og kompetent bestyrelsesarbejde i I/S AffaldPlus. |
| 5.1.2 Det anbefales , at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om kompetencebehovet og sammen med denne lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegning, rekruttering og uddannelse. | x | | | I forbindelse med vedtagelsen af de nye vedtægter gennemførte embedsværkerne i ejerkommunerne sammen med selskabets direktion en drøftelse af bestyrelsens samlede kompetencebehov. Drøftelsen førte til en justeret sammensætning med tre eksterne medlemmer og et styrket fokus på relevant erfaring og komplementære kompetencer. |
| 5.1.3 Det anbefales , at bestyrelsen midt i kommunalbestyrelsens valgperiode tager initiativ til en evaluering med repræsentanter for ejerkommunen om rammerne | | | x | Det har ikke været praksis frem til nu. |



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| for bestyrelsessammensætningen, herunder om der vedtægtsmæssigt skal gives plads til at kunne rekruttere eksterne medlemmer til bestyrelsen. | | | | |
| 5.1.4 Det anbefales , at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, kundernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer, sammenholdt med kompetencebehovet, og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere sig med eksterne medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen. | | | x | I/S AffaldPlus afholder som interessentskab ikke generalforsamling. Bestyrelsens sammensætning justeres i dialog med ejerkommunerne, som varetager udpegningen af medlemmer. |
| 5.1.5 Det anbefales , at bestyrelsen aktivt påvirker de udpegende myndigheder til at understøtte en passende diversitet i bestyrelsen (kønsmæssigt, aldersmæssigt mv.). | | | x | Medlemmer udpeget af de tre ejerkommuner besluttet som led i konstitueringsaftaler. Ligeledes er der ikke mulighed for at påvirke hvilken diversitet valgene af bestyrelsesmedlemmer blandt kunder og medarbejdere giver anledning til. |
| 5.1.6 Det anbefales , at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører en bestyrelsesuddannelse med vægt på både de særlige styringsmæssige og regulatoriske forhold i sektoren samt bestyrelsens rolle og samarbejde. | | (x) | | Det har ikke været praksis frem til nu. I den nye bestyrelsesperiode skal anbefalingen understøttes med fokus på kompetenceudvikling og introduktion til bestyrelsesarbejde i forsyningsselskaber. Bestyrelsen tilstræber at gennemføre et fælles introduktionsforløb i 2026. |

5.2 Bestyrelsens uafhængighed

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 5.2.1 Det anbefales , at bestyrelsesmedlemmerne informeres om, at de ved deres indtrædelse i bestyrelsen har anerkendt selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser. | | | x | Som kommunalt interessentskab følger I/S AffaldPlus de kommunale regler for udpegning af bestyrelsesmedlemmer. Medlemmerne er udpeget af ejerkommunerne og kan være underlagt instruktion. Tre eksterne medlemmer bidrager dog til at styrke faglig bredde og professionel drøftelse. |



NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 5.2.2 Det anbefales , at der årligt gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige, som en del af redegørelsen for god selskabsledelse, f.eks. på selskabets hjemmeside. | | | x | Bestyrelsesmedlemmerne er udpeget af ejerkommunerne, og der udarbejdes ikke særskilt redegørelse for afhængigheder. Oplysninger om bestyrelsens sammensætning fremgår af selskabets hjemmeside. |

5.3 Bestyrelsens organisering

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 5.3.1 Det anbefales , at bestyrelsen henstiller til ejeren, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, og at bestyrelsen konstituerer sig med næstformanden og eventuelle øvrige poster. | | x | | I/S AffaldPlus afholder ikke generalforsamling. Bestyrelsen vælger selv sin formand blandt de eksterne medlemmer og næstformand blandt de kommunalt udpegede, jf. forretningsordenens punkt 2.2. Selskabet følger dermed intentionen om en klar og uafhængig konstituering, men ikke selve formen i anbefalingen. |
| 5.3.2 Det anbefales , at bestyrelsen drøfter, om bestyrelsens arbejde har et sådant omfang, og/eller om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg. | | x | | Forretningsordenen giver mulighed for at nedsætte udvalg, hvis bestyrelsen vurderer det hensigtsmæssigt. Der er endnu ikke etableret faste udvalg, men behovet vil blive vurderet løbende i takt med selskabets udvikling og kompleksitet. |

5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.4.1 Det anbefales , at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer. | | | x | I 2025 er der en overgangsperiode, hvor bestyrelsen består af de seks oprindeligt, udpegede kommunale repræsentanter, seks borgmestre samt de tre nytillførte eksterne medlemmer. Denne konstruktion skal sikre kontinuitet i bestyrelsesarbejdet og samtidig give de nye medlemmer mulighed for gradvist at blive indarbejdet i selskabets opgaver og beslutningsprocesser. Derudover deltager en medarbejderrepræsentant med observatørstatus. |

NOTAT

Redegørelse for god selskabsledelse i I/S AffaldPlus 2025

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.4.2 Det anbefales , at bestyrelsen mindst hvert tredje år gennemfører en ekstern evaluering. | | | x | Det har ikke været praksis indtil videre. |
| 5.4.3 Det anbefales at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik. | x | | | |

6. Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| 6.1 et anbefales , at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater. | | x | | Der er ikke tidligere gennemført en formel, årlig evaluering af direktionens arbejde. Evalueringen sker løbende gennem tæt dialog mellem formanden og direktionen samt via punktet "Bestyrelsens egen tid" på hvert bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen afslutningsvis drøfter samarbejdet og mødernes kvalitet. Fra 2026 suppleres den løbende opfølgning med en mere systematisk evaluering som led i bestyrelsens professionalisering. |
| 6.2 et anbefales , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende. | x | | | I/S AffaldPlus følger de regler, der gælder for kommunale interessentskaber. Direktionens løn- og ansættelsesvilkår forhandles af formanden og fastsættes endeligt af bestyrelsen, jf. forretningsordenen. Lønnen fastsættes inden for de kommunale rammer og vurderes at være konkurrencedygtig, men ikke lønførende. |

KODEKS

for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber

Version 2, 2022



KODEKS FOR GOD SELSKABSLEDELSE I FORSYNINGSELSELSKABERNE

DATO: september 2022

ISBN:

978-87-92651-31-0

Udgiver:

DANVA, Dansk Fjernvarme, Dansk Affaldsforening, Danske Vandværker og KL

Udarbejdet af:

DANVA, Vandhuset, Godthåbsvej 83, 8660 Skanderborg

September 2022

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord | 3 |
| 1 Introduktion | 5 |
| 1.1 Målgruppe | 5 |
| 1.2 Soft law og dens betydning | 5 |
| 1.3 Følg eller forklar | 5 |
| 1.4 Opbygning af kodekset | 6 |
| 2 Samspil med ejer og øvrige interessenter | 7 |
| 2.1 Bestyrelsens samspil med ejer | 7 |
| 2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer | 9 |
| 3 Åbenhed og gennemsigtighed | 10 |
| 4 Bestyrelsens opgaver og ansvar | 12 |
| 5 Bestyrelsens sammensætning og organisering | 15 |
| 5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning | 15 |
| 5.2 Bestyrelsens uafhængighed | 17 |
| 5.3 Bestyrelsens organisering | 18 |
| 5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag | 19 |
| 6 Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse | 21 |
| | |
| Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse | 23 |
| 1. Redegørelse for god selskabsledelse i selskab [navn] [dd-mm] -20 [xx] periode) | 24 |
| 2. Samspil med ejer(e) og øvrige interessenter | 24 |
| 3. Åbenhed og gennemsigtighed | 25 |
| 4. Bestyrelsens opgaver og ansvar | 26 |
| 5. Bestyrelsens sammensætning og organisering | 27 |
| 6. Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse | 29 |
| | |
| Bilag 2: Kodeksets tilblivelse | 30 |

Forord

God selskabsledelse handler om de styringsmæssige rammer omkring en virksomhed – om ejerens, bestyrelsens og den daglige ledelses rolle og ansvar og ikke mindst om samspillet mellem disse styringsniveauer. God selskabsledelse skal bidrage til, at virksomhedens interessenter kan have tillid til, at virksomheden arbejder bedst muligt i henhold til det formål, den er sat i verden for.

DANVA tog initiativ til udarbejdelse af det første sæt anbefalinger til god selskabsledelse tilbage i 2017, og analyser viser, at det er blevet et udbredt ledelsesværktøj rundt om i selskaberne. Foreningen har nu fundet det relevant, i samarbejde med Dansk Fjernvarme, Danske Vandværker, Dansk Affaldsforening og KL, med en opdatering af anbefalingerne. Den generelle samfundsudvikling har de sidste 4-5 år kastet udfordringer af sig, som bestyrelserne har skullet forholde sig til med stadig større alvor, f.eks. trusler mod cybersikkerhed, bæredygtighed og den grønne omstilling. Derudover registreres der en positiv udvikling i selskabernes ledelsespraksis, der gør nogle af de oprindelige anbefalinger fra 2017 overflødige. Den første version var f.eks. præget af, at selskabsgørelsen af de kommunale vand- og spildevandsenheder stadig var relativt ny, og at en del kommuner stadig var usikre på, hvordan de bedst og mest professionelt udøvede aktivt ejerskab over for deres selskaber. Der er vi et andet sted i dag. Derfor har vi i denne opdaterede version udeladt anbefalinger til ejerne og udelukkende begrænset os til anbefalinger om forhold, som bestyrelserne har mulighed for at påvirke, herunder hvordan bestyrelserne kan understøtte aktiv ejerskabsudøvelse.

Der har i forbindelse med opdateringen af kodekset været en dialog med en række af sektorens aktører. Her er der også blevet udtrykt ønske om færre og mere relevante anbefalinger. Vi har derfor i denne opdaterede version bestræbt os på, i videst muligt omfang, at udelade anbefalinger om emner, der enten fremgår af lovkrav eller som allerede er gængs praksis. Publikationen skal endvidere ikke anses som et juridisk notat.

Anbefalingerne er, som sagt, rettet mod selskabernes bestyrelser. Bestyrelser indgår sammen med bl.a. lovgivning, som en del af det styringsgrundlag, der skal sikre, at selskaberne leverer det, som samfundet forventer af dem. Jo bedre bestyrelserne løfter deres opgaver og ansvar, jo mindre er behovet for andre styringstiltag. Dette kodeks skal derfor også ses som et budskab til interessenterne, herunder lovgiverne, om, hvad der kan forventes af forsyningsselskabernes bestyrelser. Det er med andre ord et bidrag til at skabe et hensigtsmæssigt lokalt ledelsesrum i vores forsyningsselskaber. Derfor har vi i denne version bestræbt os på at balancere mellem, at anbefalingerne skal udfordre og udvikle god ledelsespraksis, uden at vi kommer for langt fra den faktiske virkelighed. Det har været centralt for dette udviklingsarbejde at sikre ejerskab til anbefalingerne i selskaberne. Udvikling af god selskabsledelse er en løbende proces, men vi kan med disse anbefalinger forvente, at alle selskaber forsøger at følge dem. Vi minder om, at det i den forbindelse anses som efterlevelse af anbefalingerne, hvis et selskab angiver, at det ikke følger en given anbefaling men i stedet forklarer, hvorfor selskabet har valgt ikke at følge anbefalingen, og hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig.

Kodekset er udviklet med fokus på forsyningsselskaber under kommunalt ejerskab via aktieselskabsformen, men en række af anbefalingerne vil have relevans, og dermed være til inspiration, for en bredere organisatorisk sammenhæng. Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker har deltaget i processen med udviklingen af kodekset og har således bidraget med perspektivering i forhold til deres typiske ejerskabsformer. Organisationerne deler en ambition om et stadigt tættere samarbejde om bl.a. opfølgning på god selskabsledelse med henblik på at styrke billedet i offentligheden af den samlede forsyningssektors ledelsespraksis.

De opdaterede anbefalinger afløser kodekset af juni 2017 og træder i kraft 1. oktober 2022. Der opfordres således til, at der rapporteres om god selskabsledelse ud fra dette kodeks første gang i 2023 i forbindelse med regnskabsafleggelsen.

1 Introduktion

1.1 Målgruppe

Anbefalingerne er målrettet bestyrelser i kommunalt ejede forsyningsselskaber. Anbefalingerne kan også, helt eller delvist, tjene til inspiration for andre danske forsyningsselskaber uanset ejerskab. Anbefalingerne kan ikke på alle områder overføres til kommunalt ejede § 60 selskaber.

1.2 Soft law og dens betydning

Anbefalingerne for god selskabsledelse er "soft law". Det vil sige, at det netop handler om *anbefalinger*, som kan og bør følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i det konkrete tilfælde, som man så redegør for ved "comply or explain"-princippet ("Følg eller forklar"-princippet). Hvor lovgivningen oftest angiver en minimumsstandard, er anbefalingerne i dette kodeks i stedet at anse som "best practice" inden for selskabsledelse.

Fordelen ved at operere med soft law er, at fremtidige ændringer ikke kræver, at man skal igennem et omfattende lovgivningsarbejde. Man kan relativt hurtigt ændre anbefalingerne for god selskabsledelse, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker bedst i forhold til governance.

1.3 Følg eller forklar

Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til størrelse og antal forsyningsarter. Kodekset handler ikke om at ensrette selskaberne. "Følg eller forklar"-princippet er et fleksibelt værktøj, som netop tilgodeser selskabernes forskellige udgangspositioner. Forventningen er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til god selskabsledelse, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten og/eller via deres hjemmeside. Der er udarbejdet et skema til brug for redegørelsen, jf. bilag 1.

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling, eller forklare, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

BOKS 1.1 **Redegørelse for god selskabsledelse**

⇒ Det **anbefales**, at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.

Kommentar:

Arbejdet med redegørelsen af god selskabsledelse bør ikke blot håndteres som en formalitet med simpel afkrydsning af skemaet i bilag 1. Bestyrelsen bør tage en grundig drøftelse

af de enkelte temaer og gennemføre en kritisk vurdering af den nuværende og fremtidige praksis på de forskellige områder.

1.4 Opbygning af kodekset

Kodekset er opbygget med udgangspunkt i fem hoveddele:

- Samspil med ejerkommunen og øvrige interessenter
- Åbenhed og gennemsigtighed
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Bestyrelsens sammensætning og organisering
- Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse.

Hvert emne indledes med en beskrivelse af baggrunden for, at emnet skal have bestyrelsens bevågenhed. Herefter følger konkrete anbefalinger til bestyrelsens ageren. Efter anbefalingerne gives, i et kommentarfelt, råd til, hvordan bestyrelsen kan tolke og efterleve anbefalingerne.

Som udgangspunkt benævnes et selskabs ejer som ejerkommunen, også selv om mange selskaber har flere ejere. Kun de steder, hvor det indholdsmæssigt gør en forskel, bliver der skelnet mellem én eller flere ejerkommuner.

2 Samspil med ejer og øvrige interessenter

2.1 Bestyrelsens samspil med ejer

Opgave- og ansvarsfordelingen mellem kommunen(erne) som ejer(e) og selskabet tager udgangspunkt i den overordnede tredeling af ansvar og roller, som følger af selskabsloven og den kommunalretlige grundsætning om, at kommunalbestyrelsen generelt har forpligtelse til at handle økonomisk forsvarligt¹.

Ansvarsfordeling

Ejerkommunen:

- Skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation – under hensyntagen til vedtægterne i øvrigt
- Har pligt til at føre et overordnet tilsyn og tage stilling til udviklingen i selskabet
- Har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, f.eks. hvis der er tegn på, at kommunens midler i selskabet er truet
- Skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabet.

Bestyrelsen:

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer
- Skal varetage overordnet strategisk ledelse, dvs. bl.a. tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål samt træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift, herunder påse bogføringen, regnskabsaflæggelsen, risikostyring og interne kontroller
- Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetager en kontrolfunktion i forhold til direktionen
- Har pligt til at understøtte kommunens overordnede aktive ejerskabsudøvelse, bl.a. ved at sikre, at ejerkommunen fra selskabet modtager relevant information.

Direktionen:

- Har ansvaret for den daglige drift af selskabet
- Har pligt til at understøtte bestyrelsens overordnede strategiske ledelse ved løbende og på passende niveau at informere om forhold i virksomheden og inddrage bestyrelsen i beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for selskabet.

Af ovenstående følger, at bestyrelsen – uafhængigt af ejeren – skal handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst. Der er dermed forudsat armslængde mellem ejer og selskab.

Etableringen af armslængde mellem forsyningsselskabet og ejerkommunen var netop et af argumenterne bag selskabsgørelsen af vand- og spildevandsselskaberne i 2010. Det er særligt væsentligt, da ejerkommunen ikke blot har en ejerrelation til selskaberne. I en række sammenhænge har ejerkommunen også et tæt operativt samarbejde med selskaberne og definerer desuden, som myndighed, en række rammer for forsyningsselskabets virke. Denne virkelighed stiller store krav til aktørernes håndtering af de forskellige roller.

Kommunens ejerskabsudøvelse bør hvile på følgende overordnede principper²:

¹ Social- og Indenrigsministeriet, 2016, Bedre styringsmuligheder i forsyningssektorerne.

² Inspireret af Statens ejerskabspolitik fra 2015.

- **Aktivt ejerskab.** Kommunalbestyrelsen bør udøve aktivt ejerskab. Mens det er forsyningsselskabets ledelse, der har ansvaret for at drive selskabet, skal kommunen, med et aktivt ejerskab, sætte mål for forsyningsselskabets værdiskabelse og tage stilling til den overordnede strategiske ramme.
- **Åbenhed og gennemsigtighed.** Kommunens varetagelse af et ejerskab hviler på principper om åbenhed og gennemsigtighed.
- **Troværdighed og legitimitet.** Det er afgørende, at der er troværdighed og legitimitet omkring kommunens håndtering af sin ejerrolle, så alle kan have tillid til, at ejerskabet udøves professionelt og sagligt. Det gælder også for de øvrige roller, som kommunen har i relation til selskabet, hvad enten der er tale om myndighedsopgaver eller køb af serviceydelser.
- **Respekt for bestyrelsens rolle og kompetence.** Kommunens ejerskab skal udøves med respekt for bestyrelsens kompetence. Kommunen bør varetage sit ejerskab i overensstemmelse med selskabsloven og princippet om armslængde mellem ejer og bestyrelse.

Det er ejerkommunens ansvar at skabe rammerne for udøvelse af et aktivt ejerskab med respekt for bestyrelsens rolle og kompetence. Det kan ske gennem bestyrelsesudpegning, en ejerstrategi og løbende ejerdialoger. Men bestyrelsen bør aktivt overveje, hvordan den bedst understøtter og inspirerer kommunen i dens ejerskabsudøvelse.

BOKS 2.1

Bestyrelsens understøttelse af aktivt ejerskab

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen - hvis kommunen ikke selv har taget initiativ - aktivt foranstalter en dialog med kommunen om formulering eller opdatering af en ejerstrategi. Denne bør indeholde et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet og tage afsæt i dels ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, dels en tydelig adskillelse af kommunens forskellige roller i relation til selskabet.

☞ Det **anbefales**, at ejerstrategien offentliggøres på selskabets hjemmeside.

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen søger afstemt med kommunen, at dialogen med kommunen i ejerskabsanliggende sker med en enhed, der er adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller fra forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet.

Kommentar:

Kommunens ejerstrategi bør være et dynamisk dokument, som kommunalbestyrelsen med passende interval evaluerer. Anbefalingen om, at bestyrelsen bør sikre tilstedeværelsen af en ejerstrategi eller tage initiativ til at få udarbejdet eller revideret en ejerstrategi i de tilfælde, hvor en sådan ikke findes eller er ajourført, ændrer ikke på, at en ejerstrategi er kommunens ansvar og primære styringsdokument over for selskabet. Men ofte kan det være bestyrelsen og selskabet, der først oplever behovet for en dialog om ejerstrategien. For uden at kende ejerens eksakte vilje, er det svært at navigere som bestyrelse. Derfor er det vigtigt, at bestyrelsen i det tilfælde aktivt søger at mobilisere ejeren.

De større kommuner har efterhånden organiseret sig med medarbejdere tæt på borgmesteren og kommunaldirektøren, som understøtter kommunens ejerskabsrolle adskilt fra f.eks. myndighedsrollen. I mindre kommuner opleves det derimod ofte svært at holde ejerskabsanliggende adskilt fra den myndigheds- og samarbejdsrolle, der udøves fra en fagforvaltning. Bestyrelsen skal i situationer med manglende adskillelse under alle omstændigheder, via formanden, sikre en god dialog med borgmesteren og eventuelt økonomiudvalget om ejerskabsforhold.

2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer

Som følge af en vis konsolidering i forsyningssektoren ser vi flere eksempler på kommuner, der går sammen om at drive et forsynings-selskab. Vi ser også et stigende antal forsynings-selskaber, som omfatter flere forsyningsarter, der er organiseret med et antal netselskaber i en koncernlignende konstruktion med et holdingselskab eller fælles serviceselskab. Disse konstruktioner kræver særlig opmærksomhed omkring ligestilling af ejerne samt sikring af et fælles informations- og beslutningsgrundlag i bestyrelserne.

I bestyrelsessammenhænge er alle medlemmer af bestyrelsen deltagere på lige fod uanset størrelsen af ejerandelen. Ejerandelene er således kun relevante i forhold til generalforsamlingen.

BOKS 2.2

Ligestilling af ejere og bestyrelsesmedlemmer

- ☞ Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden ved flere ejere søger kommunernes eventuelle forskellige interesser afstemt og den mellemkommunale dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet.
- ☞ Det **anbefales**, at der i forbindelse med en koncern-/holdingstruktur overvejes dannet en tilnærmet enhedsbestyrelse, som sikrer alle bestyrelsesmedlemmer lige adgang til informationer.

Kommentar:

Det giver mindre mening at tale om en mellemkommunal dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet i de tilfælde, hvor flere kommuner sammen ejer et forsynings-selskab, og de alle lader sig repræsentere i bestyrelsen på højt politisk lederniveau, f.eks. af borgmesteren. I det tilfælde afstemmes politikken i bestyrelsesrummet. Men når man personmæssigt adskiller ejer- og bestyrelsesrollen, er anbefalingen om den mellemkommunale dialog, adskilt fra bestyrelsesarbejdet, vigtig.

Hensigten med anbefalingen om at overveje en tilnærmet enhedsbestyrelse i koncerner er at sikre åbenhed, transparens og et fælles informationsgrundlag for alle bestyrelsesmedlemmer. "Tilnærmet" refererer til, at nogle deltager som observatører og ikke er fuldgyl-dige medlemmer. Erfaringer viser, at det giver et bedre flow i bestyrelsesarbejdet og et stærkere sammenhold på tværs af de forskellige positioner i bestyrelsen. Også selvom det medfører flere personer i bestyrelsesrummet. Der påhviler de medlemmer, der formelt kun er valgt til et eller to af de underliggende driftsselskaber, et ansvar for at respektere deres observatørstatus i de øvrige selskaber, så de ikke aktivt søger at påvirke beslutninger, som de ikke skal stå til ansvar for.

3 Åbenhed og gennemsigtighed

Åbenhed og gennemsigtighed omkring selskabernes forhold og udvikling er en forudsætning for, at ejeren kan udøve et aktivt ejerskab og har mulighed for at understøtte og påvirke udviklingen i selskaberne. Derudover er det væsentligt, at offentligheden har adgang til information om selskaberne – dels qua ejerskabets natur, hvor kommunen(erne) varetager ejerskabet på borgernes vegne, dels fordi selskaberne har en væsentlig samfundsmæssig betydning.

Dette afstedkommer både et behov for hensigtsmæssig information til ejeren og offentligheden og for, at selskaberne kan håndtere anmodninger om aktindsigt.

Det selskabsretlige udgangspunkt er klart: Bestyrelsens møder udgør et fortroligt forum. Men det ligger inden for bestyrelsens kompetence at tage stilling til retningslinjer for, hvordan og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold.

Hensyn til åbenhed og gennemsigtighed bør afvejes i forhold til drøftelserne og fortroligheden i bestyrelsesarbejdet. Endvidere er der et hensyn til bevarelsen af selskabsfølsomme og personfølsomme oplysninger.

Års- og delårsrapporter er en primær kilde til information om et selskabs udvikling og økonomiske stilling for selskabets ejere, kreditorer og andre interessenter. Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret, og at den giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder værdiskabelse samt risici og udfordringer.

For at ejere og andre relevante interessenter kan vurdere selskabets økonomiske og formålsbestemte situation, er det endvidere vigtigt, at der er åbenhed og gennemsigtighed om selskabets forretningsmæssige risici og risikostyring, herunder at der er systemer til evaluering og kontrol af de risici, der er knyttet til virksomhedens aktiviteter. Dette omfatter både umiddelbart kvantificerbare risici - eksempelvis investeringsrisici - samt mere overordnede risici - eksempelvis valg af strategi, forretningsområde og risikoen for grundlæggende ændringer i virksomhedens rammebetingelser.

Selskabets hjemmeside fungerer som et naturligt udgangspunkt for at dele informationer med offentligheden. På hjemmesiden bør følgende som minimum ligge: Den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).

Det er herudover også vigtigt at skabe mulighed for, at ejer, kunder og øvrige interessenter, inklusiv det omkringliggende samfund, kan indgå i en konstruktiv dialog med selskabet, og at der skabes rammer for et godt samspil med et bredere politisk og kundemæssigt bagland, som fremmer forståelsen af selskabets opgaver og strategier.

BOKS 3.1 **Åbenhed og gennemsigtighed**

⇒ Det **anbefales**, at selskabet har en kommunikationsstrategi til at sikre en åben og løbende information til og dialog med selskabets interessenter og offentligheden om væsentlige begivenheder.

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen tager stilling til og, i ledelsesberetningen, redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.

☞ Det **anbefales**, at selskabets hjemmeside som minimum sikrer adgang til den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, redegørelse for selskabets ledelse, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen én gang årligt tilrettelægger et informations- eller dialogmøde målrettet hele kommunalbestyrelsen og/eller interesserede kunder, eventuelt i forlængelse af generalforsamlingen eller i et særskilt ejer- eller kundeforum.

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen, inden for aktieselskabslovens krav om tavshedspligt, fastlægger retningslinjer for, hvordan, samt af hvem og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold.

Kommentar:

Med hensyn til anbefalingen om et årligt informations- eller dialogmøde med eksterne interessenter har enkelte forsyningsselskaber de senere år arbejdet med at udvikle generalforsamlingsformatet for at skabe et bredere ejerskab til selskabet. Nogle har bl.a. suppleret de formelle generalforsamlingshandlinger med faglige oplæg, der appellerer til en bredere kreds i kommunalbestyrelsen og/eller hos kunderne, f.eks. om selskabets bidrag til den grønne omstilling, byudvikling, de fremtidige udfordringer og teknologiske muligheder mv. Andre selskaber deltager med passende intervaller i temamøder med kommunalbestyrelsen, mens andre arrangerer ejerdage, kundefora o.l.

Aktieselskabslovens krav om tavshedspligt kan nogle gange forekomme ulogisk for politikere og forbrugervalgte i bestyrelsen. Men loven er klar: Bestyrelsesmedlemmer må ikke, uberettiget, videregive oplysninger, de har fået kendskab til som led i varetagelse af deres hverv i selskabet. Bestyrelsen har dog ret til at fastlægge retningslinjer for håndtering af tavshedspligten, f.eks. ved, efter hvert møde, eksplicit at aftale, hvad der kan kommunikeres fra det pågældende møde og af hvem. Uanset indholdet af sådanne retningslinjer har det enkelte medlem altid et personligt ansvar for, at videregivelse af oplysninger ikke skader selskabet.

4 Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal sikre værdiskabelsen i selskabet både på kort og langt sigt, herunder sikre, at selskabet leverer i forhold til ejernes og øvrige interessenters krav og forventninger.

Bestyrelsen er ansvarlig for selskabets strategi og for at følge op på gennemførelse af strategien. Det er vigtigt, at bestyrelsen løfter sit strategiske ansvar i tæt samspil med direktionen. Det indebærer bl.a. gennemførelse af årlige strategimøder/-seminarer og forløb om udvikling af de flerårige selskabsstrategier, hvor bestyrelsen – for at kunne påvirke og tage ejerskab – konsulteres flere gange i strategiprocesen, inden den sanktionerer den endelige strategi.

Forsyningsselskaber er, som kritisk infrastruktur, født med et samfundsmæssigt formål om effektiv forsyningssikkerhed af god kvalitet til rimelige takster. Det fratager ikke bestyrelsen ansvaret for at forholde sig til selskabets samfundsmæssige ansvar ud over det lovgivningsmæssige. Det går også under begrebet *purpose*³ eller formålsdrevet ledelse og handler om selskabets overordnede sigte for langsigtet værdiskabelse for selskabets ejere, øvrige interessenter og samfundet. For at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål, bør bestyrelsen forholde sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar.

Forsyningssektoren har en helt central rolle i forhold til bæredygtighed, herunder den grønne omstilling i samfundet. Mange forsyningsselskaber arbejder allerede med bæredygtighedsstrategier eller har FN's verdensmål som ramme for deres selskabsstrategi. Et selskabs bæredygtighed omfatter eksempelvis selskabets økonomiske, finansielle, miljømæssige og innovationsmæssige bæredygtighed samt bæredygtighed i relation til Corporate Social Responsibility (CSR), Environment, Social and Governance impact (ESG) og selskabets rolle som positiv bidragsyder til (lokal)samfundet som helhed. Bestyrelsen bør sikre, at den har et balanceret fokus på alle de forhold, der indgår i en samlet bæredygtighedsbetragtning. Omgivelsernes forventninger til bæredygtighed i bred forstand bliver mere og mere udtalte, så bæredygtighedsdagsordenen handler også om risikostyring.

En anden central udfordring i forsyningssektoren i disse år er truslen fra IT- og cyberkriminalitet. Selskaberne står over for store investeringer i sikkerhedsløsninger bl.a. på grund af kommende EU-baserede krav. Geopolitiske usikkerheder har desuden givet forsyningssikkerhed en anden betydning og relevans – ikke blot i forhold til sikkerhedsproblematikken men også på grund af pris- og leveranceudfordringer for energi- og forsyningssektoren. Bestyrelsen har et ansvar for, at selskabet har forholdt sig til beredskabsrelevante emner for dermed at sikre effektiv forsyning under skiftende vilkår.

Disse aktuelle udfordringer skal håndteres sammen med løbende fokus på den langsigtede udvikling af selskabet. Vi har i selskaberne at gøre med investeringer, der afskrives over mange årtier. Det fordrer bestyrelsens fokus på sikring af kapitalberedskabet gennem langsigtede finansieringsstrategier. Og det fordrer, at selskaberne hele tiden kan håndtere aktuelle udfordringer og problemstillinger i skæret af det lange lys på sikring af infrastrukturen. I den forbindelse er det også en vigtig bestyrelsesopgave at forholde sig til strukturudviklingen i forsyningssektoren, og hvad det betyder for selskabets strategiske positionering.

MeToo-bevægelsen og sagerne om sexismen og krænkelse har gjort det klart, at bestyrelserne også har et ansvar for den adfærd, der præger dagligdagen, og for hvordan ledere

³ Komitéen for god Selskabsledelse har i deres seneste opdaterede version fra 2020 introduceret "purpose" som nyt begreb i deres anbefalinger. De enkelte selskaber skal selvfølgelig fortsat bruge de begreber, der giver mening for dem.

og medarbejdere opfører sig overfor hinanden. Etablering af den nu lovpligtige whistleblower-ordning, der er gældende for større selskaber, er blot ét instrument i den sammenhæng, som også adresserer antikorruption og økonomisk, etisk adfærd. Bestyrelsen bør herudover løbende sætte fokus på ordentlig adfærd og lægge et etisk perspektiv på den gode forvaltning af magt og ansvar.

Opnåelse af selskabets strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage den daglige ledelse og herunder sikrer, at den daglige ledelse løbende udvikles. Det er bestyrelsens opgave, eventuelt gennem en direktørinstruks, at fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen og sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning og risikostyring.

BOKS 4.1

Bestyrelsens opgaver og ansvar

- Det **anbefales**, at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder finansieringsrisici, cyberrisici og beredskab generelt, samt sikrer strategi og handlingsplaner for håndtering af disse.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, med passende intervaller, sætter etik på dagsordenen og beder ledelsen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i selskabet, der lever op til samfundets etiske normer.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, i forbindelse med strategiarbejdet, både rammesætter processen for strategiudviklingsarbejdet og den overordnede strategiske retning for selskabet.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, mindst én gang årligt, drøfter, og løbende følger op på, selskabets overordnede strategiske mål.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen påser, at selskabet betragter bæredygtighedsmål som en integreret del af selskabsstrategien, f.eks. med reference til FN's verdensmål.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, i alle selskaber, også i de mindre selskaber med under 50 ansatte, etablerer en whistleblower-ordning.

Kommentar:

Bestyrelsens involvering i strategiarbejdet bør ske på to niveauer. Dels ved aktiv deltagelse i udvikling af de flerårige strategiplaner, dels gennem et årligt strategimøde eller -seminar, hvor man gør status på strategieksekveringen og eventuelt justerer kursen eller identificerer nye indsatsområder. Den flerårige strategi kan ikke fastlægges på et enkelt strategimøde, og det vil normalt kræve en veltilrettelagt proces, hvor bestyrelsen, hen over et forløb, konsulteres ad flere omgange for at sikre ejerskab til strategien i både bestyrelsen, le-

delsen og organisationen. Vi anbefaler, at arbejdet med en ny strategi starter med, at bestyrelsen udsteder nogle overordnede rammer for både processen og de strategiske ambitioner og dermed giver ledelsen mandat til at drive strategiarbejdet.

Anbefalingen om, at bestyrelsen én gang årligt forholder sig til selskabets overordnede strategiske mål skal opfattes som et minimum. Den skal naturligvis til enhver tid tage de strategiske emner op, når der opstår et behov. Men det vurderes som formålstjenligt i årshjulet at forpligtige sig på én gang årligt at evaluere strategien, status på implementeringen og eventuelle behov for justering af mål og/eller indsatser.

Drøftelse af kultur og værdier i forsyningens regi kan gøres med passende intervaller for bl.a. på denne måde at sikre, at det diskuteres, om der er behov for en (opdateret) Metropolitik eller CSR-politik for, at forsyningen er på omgangshøjde med samfundets etiske normer. Omfanget af drøftelserne vil ganske naturligt være forskellige og tilpasset forsyningens kontekst, og anbefalingen skal ikke forstås således, at standarden skal være OECDs retningslinier for ansvarlig virksomhedsadfærd.

Hensynet til bæredygtighed bør være integreret i forsyningsselskabernes strategier. Vi henviser specifikt i den sammenhæng til at tage afsæt i FN's verdensmål, idet der kan argumenteres for, at forsyningsselskaber, som offentlige selskaber, har en særlig forpligtelse til at følge anbefalinger, som er initieret af verdenssamfundet. Men der findes naturligvis andre tilgange til arbejdet med bæredygtighed, herunder, ikke mindst, i relation til den grønne omstilling.

Selskaber med mere end 49 ansatte er omfattet af lovgivningskrav om whistleblower-ordning.

5 Bestyrelsens sammensætning og organisering

5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

Bestyrelsen skal grundlæggende besidde de nødvendige kompetencer til at kunne udfylde den kontrol- og ledelsesmæssige rolle, der følger af ansvaret. Kompetencebehovet bør kunne udledes af ejerstrategien og selskabsstrategien, og bestyrelsen bør følgelig sammensættes, så den har kompetencerne til at sikre udvikling og eksekvering af de målsætninger, der følger af ejerstrategien.

Bestyrelsesformanden bør tage initiativ til udarbejdelse af et overblik over, hvilke kompetencer bestyrelsen samlet set bør råde over. En sådan kompetenceprofil bør i det konkrete tilfælde forholde sig til bestyrelsens kompetencemæssige behov i relation til bl.a.:

- Sektorkendskab
- Viden om/erfaring med strategiarbejde og kendskab til forretningsmodeller
- Viden om/erfaring med ledelses- og organisationsevaluering
- Politisk tæft og forståelse for fællesskabets interesser
- Viden om/erfaring med økonomi og risikostyring
- Viden om/erfaring med bæredygtighed
- Viden om/erfaring med digitalisering samt IT- og cybersikkerhed
- Juridisk indsigt, herunder selskabsret
- Viden om/erfaring med kommunikation og netværkspleje.

Afhængig af målsætningerne i ejerstrategien og selskabets udfordringer vil der være forskellige kompetencebehov, ligesom der, over tid, vil ske en udvikling, der eventuelt kalder på en justering af det samlede kompetencebehov i bestyrelsen. Ejerkommunen og bestyrelsesformanden bør derfor med passende intervaller tage bestyrelsens kompetencebehov op til drøftelse.

Kompetencer er ikke en statisk størrelse, og kompetencer kan også tilegnes efter indtrædelse i bestyrelsen, herunder gennem deltagelse i uddannelsesprogrammer. Det kan eksempelvis være gennem åbne kursusudbud og gennem særligt tilrettelagte forløb for den enkelte bestyrelse eller for det enkelte bestyrelsesmedlem. I den forbindelse skal de forbrugervalgte og de medarbejdervalgte medlemmer ikke overses, da tilstedeværelsen af en fælles bestyrelsesfaglig referenceramme er vigtig for samarbejdet i bestyrelsen.

Valget af medlemmer til bestyrelsen finder formelt sted gennem stemmeafgivning på generalforsamlingen. Praksis for bestyrelsessammensætningen i mange forsyningsselskaber er, at store dele af bestyrelserne udpeges som del af konstitueringsaftalen, der følger resultatet af kommunalvalget. Hovedparten af de udpegede bestyrelsesmedlemmer er derfor medlem af kommunalbestyrelsen eller politisk udpegede. Dertil sidder der typisk lovpligtige medarbejdervalgte og lovpligtige forbrugervalgte medlemmer i bestyrelserne.

I tillæg til ejerens direkte udpegning bør det overvejes, at ejeren giver bestyrelsen mulighed for at tage bestik af sin kompetencesammensætning og vurdere behov for eventuelle supplerende kompetencer for på den baggrund at supplere sig med yderligere medlemmer

med særlige kompetencer. Disse medlemmer skal så efterfølgende godkendes af generalforsamlingen. Det er centralt, at bestyrelsen indstiller medlemmerne, således at medlemmer med særlige kompetencer ikke bliver en del af konstitueringsaftalen.

BOKS 5.1

Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør bl.a. afspejle målsætningerne i ejerstrategien og selskabsstrategien.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om kompetencebehovet og, sammen med denne, lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegning, rekruttering og uddannelse.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen midt i kommunalbestyrelsens valgperiode tager initiativ til en evaluering med repræsentanter for ejerkommunen om rammerne for bestyrelsessammensætningen, herunder om der vedtægtsmæssigt skal gives plads til at kunne rekruttere eksterne medlemmer til bestyrelsen.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, kundernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer, sammenholdt med kompetencebehovet, og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere med eksterne medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen aktivt påvirker de udpegende myndigheder til at understøtte en passende diversitet i bestyrelsen (kønsmæssigt, aldersmæssigt mv.).
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører en bestyrelsesuddannelse med vægt på både de særlige styringsmæssige og regulatoriske forhold i sektoren samt bestyrelsens rolle og samarbejde.

Kommentar:

Det er formålstjenligt fra tid til anden at vurdere, om de governancemæssige rammer om selskaberne er optimale. Eventuelle ændringer i vedtægterne, herunder f.eks. i principperne for bestyrelsessammensætningen, skal imidlertid forberedes grundigt. Det er baggrunden for, at det anbefales, at man, midt i kommunalbestyrelsens valgperiode, gennemfører en evaluering af de governancemæssige rammer, så eventuelle ændringer kan forberedes i god tid inden et kommende kommunalvalg.

Erfaringer tilsiger, at hvis man ønsker at supplere bestyrelsen med eksterne generalforsamlingsvalgte medlemmer, uden for kommunalbestyrelsens midte, får man den største effekt, hvis man tager minimum to eksterne medlemmer ind i bestyrelsen, som rekrutteres gennem en grundig proces. Det bør i den sammenhæng overvejes at rekruttere bestyrelsesmedlemmer uden for det geografiske "forsyningsområde" for at sikre en højere grad af uafhængighed, jfr. også afsnit 5.2.

Trenden med, i stigende grad, at overveje medlemmer uafhængig af kommunalbestyrelsen i forsyningsbestyrelser underbygges af det politiske forlig af 25. juni 2022 vedrørende klimaaftale om grøn strøm og varme. Denne indeholder, at der i de kommunale fjernvarmeselskaber skal være en klar adskillelse af myndighed og drift, og at bestyrelsen skal bestå af mindst to uafhængige medlemmer.

For at fremme diversitet i bestyrelsen bør der opstilles måltal for repræsentation, og i forlængelse heraf bør der iværksættes initiativer med henblik på at fremme interessen for forsyningsområdet hos en bredere kreds. Forsyningsområdet kan tales ind i mange højaktuelle dagsordener omkring klima, miljø, bosætning mv., som appellerer til alle køn og f.eks. en mere differentieret aldersgruppe.

Med hensyn til bestyrelsesuddannelse er det den generelle erfaring, at det er nyttigt, at den samlede bestyrelse deltager i et fælles uddannelsesforløb, f.eks. brancheforeningernes kurser. Samlet deltagelse giver mulighed for at tilegne sig en fælles forståelse og begrebsdannelse om bestyrelsesarbejdet, og om hvordan centrale dilemmaer i arbejdet håndteres professionelt.

5.2 Bestyrelsens uafhængighed

Udpegningen af kommunalbestyrelsesmedlemmer til ejerkommunens eget selskab kan medføre en risiko for uklarhed i den overordnede ansvarsfordeling mellem ejeren og bestyrelsen. Det er således centralt, at de udpegede kommunalbestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen er meget bevidste om deres rolle som bestyrelsesmedlemmer, jf. selskabslovens krav om at træffe beslutninger udelukkende på selskabets præmisser.

Komitéen for god selskabsledelse anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal kunne anses som uafhængige. En rettesnor for vurderingen af uafhængighed er indsat i boksen nedenfor.

Uafhængighed, jf. Komitéen for god Selskabsledelse 2020

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

Et kommunalbestyrelsesmedlem fra ejerkommunen, som har sæde i bestyrelsen i ejerkommunens ene-ejede forsyningselskab, må – jf. definitionen – betragtes som repræsentant for en kontrollerende aktionærs interesser og dermed som afhængig.

Den nuværende praksis med udpegning af kommunalpolitikere efter konstitueringsaftalen medfører, at det i realiteten er meget svært at opnå uafhængighed for halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i den forstand, der opereres med i 'Anbefalinger for god selskabsledelse' og i Statens ejerskabspolitik. Da medarbejderrepræsentanter heller ikke er at betragte som uafhængige medlemmer, vanskeliggøres målet om et flertal af uafhængige medlemmer yderligere.

Kommunalpolitikernes rolle med at sikre fællesskabets interesse på tværs af institutionelle grænser vurderes samtidig at have en selvstændig værdi i bestyrelserne for forsyningselskaberne.

Det afgørende er derfor, at der gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har. Uafhængighed defineres af bestyrelsen, og der bør ved vurderingen tages udgangspunkt i de reelle forhold snarere end de formelle forhold. Det handler om at skabe transparens.

BOKS 5.2

Bestyrelsens uafhængighed

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmerne informeres om, at de ved deres indtrædelse i bestyrelsen har anerkendt selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser.

☞ Det **anbefales**, at der årligt gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige, som en del af redegørelsen for god selskabsledelse, f.eks. på selskabets hjemmeside.

Kommentar:

Et kommunalbestyrelsesmedlem er ikke at opfatte som et afhængigt medlem i det tilfælde, hvor flere kommuner er sammen om at drive et selskab, og hvor det pågældende medlem ikke er udpeget af en kommune med majoritetsejerskab.

5.3 Bestyrelsens organisering

Formanden for bestyrelsen er bindeled mellem kommunen som ejer og selskabets ledelse. Dette indebærer, at kommunikationen mellem kommunen og selskabet i ejerskabsansliggende som udgangspunkt går via formanden. Kommunikation via andre kanaler bør følges op ved orientering af formanden.

Formanden vælges som hovedregel direkte af generalforsamlingen, hvilket medvirker til at give vedkommende den nødvendige legitimitet i forhold til at udfylde rollen som forbindelsesled mellem ejer og selskab.

Anvendelse af bestyrelsesudvalg kan for nogle selskaber være en fordel, idet nogle opgaver hensigtsmæssigt og effektivt kan varetages af et udvalg. For større selskaber er det eksempelvis med varetagelse af risikostyringen i et revisionsudvalg. Det centrale er, at bestyrelsen organiserer sig på en sådan måde, at den mest hensigtsmæssigt kan varetage sine opgaver.

BOKS 5.3

Bestyrelsens organisering

- Det **anbefales**, at bestyrelsen henstiller til ejeren, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, og at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen drøfter, om bestyrelsens arbejde har et sådant omfang, og/eller om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.

Kommentar:

Om formanden vælges på generalforsamlingen eller af bestyrelsen, som en del af dennes konstituering, er et spørgsmål om, hvor personen henter sin primære ledelsesmæssige legitimitet – hos ejeren eller blandt kollegaerne i bestyrelsen. Da det er normalt, og hensigtsmæssigt, at formanden vælges af generalforsamlingen, kan det at lade næstformanden være en del af konstitueringen i bestyrelsen give den samlede bestyrelsesledelse en bred legitimitet.

Nedsættes der et udvalg, er det vigtigt med et klart kommissorium for udvalget, hvoraf det fremgår, at udvalget alene har en forberedende funktion forud for behandlingen i bestyrelsen. Bestyrelsen skal bevare det fulde ansvar for beslutningerne.

Bestyrelsesudvalg kan være faste eller midlertidige. Der er stor tradition for at etablere ad hoc-udvalg, hvor der er særligt krævende opgaver, eller hvor det er uhensigtsmæssigt, at hele bestyrelsen deltager, f.eks. i forbindelse med toplederekruttering.

5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

Forsyningsselskaber skal i henhold til selskabsloven have et flertal af generalforsamlingsvalgte medlemmer. Dertil kan medarbejderne have ret til at være repræsenteret i selskabets bestyrelse alt efter selskabets størrelse. Endelig kan der være lovbaserede bestemmelser for specifikke forsyningsarter. Vandselskaberne skal således gennemføre valg af, som udgangspunkt, to forbrugerrepræsentanter til bestyrelsen.

I praksis er størrelsen af bestyrelsen en afvejning mellem at sikre en tilstrækkelig bred kompetencesammensætning til at efterleve målsætningerne i ejerstrategien og samtidig sikre en bestyrelsesstørrelse, der kan agere effektivt og beslutningsdygtigt.

Erfaringer tilsiger, at en bestyrelse på mellem seks og ni medlemmer er en effektiv størrelse. Da der skal være et flertal af generalforsamlingsvalgte medlemmer, giver det, sammen med de to forbrugervalgte og to medarbejdervalgte, mindst ni medlemmer i vandselskaberne. I de øvrige forsyningsselskaber vil bestyrelserne sandsynligvis kunne være mindre.

For at sikre balancen mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet bør der defineres en øvre grænse for, hvor mange gange et medlem kan genvælges og/eller antallet af år et medlem kan have en bestyrelsespost i forsyningen.

Der findes en række værktøjer, som med fordel kan bringes i anvendelse til evaluering af bestyrelsens præstationer og kompetencer. Det er god kutyme, at en bestyrelse med passende intervaller evaluerer sit arbejde og bidrag til værdiskabelse. Herunder med et passende interval i form af en ekstern evaluering. Med ekstern menes en evaluering, der inddrager assistance fra personer, der ikke er tilknyttet selskabet, med henblik på at sikre en åben dialog. Resultatet bør afrapporteres til ejer men ikke nødvendigvis offentliggøres. Bestyrelsens eksterne evaluering bør koordineres med ejerkommunens og bestyrelsesformandens overordnede evaluering af bestyrelsens samlede kompetencebehov.

En væsentlig forudsætning for at tiltrække de nødvendige kompetencer til bestyrelsen er at tilbyde et konkurrencedygtigt vederlag. Fastsættelse af bestyrelsesvederlaget skal bl.a. tage hensyn til selskabets størrelse og kompleksitet samt størrelsen af arbejdsbyrden og vederlaget i sammenlignelige selskaber. Der bør være klarhed over honoreringen til bestyrelsen.

BOKS 5.4

Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

- Det **anbefales**, at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, mindst hvert tredje år, gennemfører en ekstern evaluering.
- Det **anbefales** at skabe klarhed over honoreringen af bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.

Kommentar:

Med hensyn til valgperioden er de generalforsamlingsvalgte medlemmer principielt på valg hvert år. I konstitueringsaftalen ligger der dog implicit en forventning om, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne vælges til selskabsbestyrelsen for en fireårig periode. For at skabe anledning til løbende refleksion om kompetencerne og de enkelte medlemmers bidrag i bestyrelserne kan det dog overvejes, om det vil være hensigtsmæssigt med en norm for at operere med en bestyrelsesperiode, som er længere end ét år men kortere end fire år. F.eks. at de generalforsamlingsvalgte medlemmers fortsatte deltagelse vurderes hvert andet år. De kan til enhver tid genvælges, og generalforsamlingen kan til enhver tid udskifte medlemmer.

Den eksterne bestyrelsesevaluering kan med fordel suppleres med årlige interne evalueringer, enten som et punkt på et bestyrelsesmøde eller som 1:1 samtaler mellem bestyrelsesformanden og de enkelte medlemmer.

Det er i praksis udbredt, at der sikres gennemsigtighed i honoreringen til bestyrelsen, og dette kan gøres på forskellig vis, for eksempel via noter i årsrapporter og vederlagspolitik.

6 Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, inden for rammerne, udstukket af lovgivningen og ejerkommunen, og sikre rammerne for den daglige ledelse af selskabet. Direktionen skal varetage den daglige ledelse af selskabet.

Udvælgelse og ansættelse af direktionen må karakteriseres som bestyrelsens vigtigste enkeltopgave. Det er entydigt bestyrelsens ansvar at sikre en god ledelse af selskabet gennem ansættelse af en kvalificeret leder – herunder at sikre, at lederen, gennem sin aflønning og ansættelseskontrakt, er styret af hensigtsmæssige incitamenter set i forhold til virksomhedens formål og strategier. Honorering af direktionen bør, under hensyntagen til at fastholde legitimiteten over for ejeren, fastsættes således, at den kan siges at være markedskonform, når man skeler til andre selskaber af lignende størrelse, forsyningsarter, anlægsbudgetter mv.

Det er vigtigt, at direktionen kender bestyrelsens forventninger, og at bestyrelsen og direktionen evaluerer på samarbejdet. En vurdering af lederen vil typisk ske inden for følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for selskabet.
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen – herunder kemi, hvordan bestyrelsen føler sig informeret, og hvordan man erfarer, at lederen eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.
- En vurdering af lederens profil over for medarbejdere og virksomhedens eksterne interessenter.

Udfordringen kan være at finde en passende balance mellem at arbejde for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den daglige leder samtidig med, at man sikrer en passende distance mellem bestyrelse og direktion. Det er vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde og samtidig skabe en kultur for at kunne forholde sig professionelt og kritisk til lederens arbejde. Ansvar for den daglige drift, personale mv. ligger entydigt hos lederen, og bestyrelsen skal være opmærksom på ikke at træde ind over lederens ansvarsområder. Bestyrelsen skal udelukkende interessere sig for det, som lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen, herunder om der forefindes de nødvendige politikker for, hvordan man driver selskabet i dagligdagen – eksempelvis HR-politikker, IT-politikker, kommunikationspolitikker, finansieringspolitikker, etc.

BOKS 6.1

Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

⇒ Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater.

⇒ Det **anbefales**, at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.

Kommentar:

Honorering af direktionen er et bestyrelsesanliggende. Som en del af en sektor med offentlig bevågenhed påhviler der imidlertid den enkelte bestyrelse et ansvar for at finde et aflønningsniveau, der kan forsvares på tværs af selskaber. Hvis et selskab praktiserer en aflønning, som er uden for normen, risikerer det at gå ud over hele sektorens renommé. Ved fastlæggelsen af lønpakker bør bestyrelsen, via benchmark, forsøge at tage hensyn til sammenlignelige selskabers aflønning og samtidig have for øje at kunne tiltrække de rette kompetencer. Fastlæggelsen af lønnen bør begrundes i vederlagsrapporten.

Det følger af årsregnskabslovens bestemmelser, at selskabet skal være transparent om direktionens aflønning.

Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse

Det følgende skema er en skabelon, som forsyningerne bør anvende, når der årligt afrapporteres om den enkelte forsynings arbejde med god ledelse. I denne redegørelse forholder forsyningen sig til anbefalingerne i kodekset og angiver, hvorvidt man følger en anbefaling eller forklarer, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Mange forsyninger, der offentliggør dokumenter på deres hjemmeside, har erfaringer med maskinoplæsning af disse, og de viser, at der desværre kan være uhensigtsmæssigheder tilknyttet oplæsning af skemaer. Af hensyn til kravene om webtilgængelighed er skabelonen optimeret, og derudover anbefales det, at der et passende sted angives, at hvis den interesserede oplever, at indholdet ikke er tilgængeligt, kan forsyningens administration kontaktes.

1. Redegørelse for god selskabsledelse i selskab [navn] [dd-mm]-20[xx] periode)

1.1 Redegørelse for god selskabsledelse

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 1.1.1 Det anbefales , at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside. | | | | |

2. Samspil med ejer(e) og øvrige interessenter

2.1 Bestyrelsens understøttelse af aktivt ejerskab

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 2.1.1 Det anbefales , at bestyrelsen - hvis kommunen ikke selv har taget initiativ - aktivt foranstalter en dialog med kommunen om formulering eller opdatering af en ejerstrategi. Denne bør indeholde et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet og tage afsæt i dels ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, dels en tydelig adskillelse af kommunens forskellige roller i relation til selskabet. | | | | |
| 2.1.2 Det anbefales , at ejerstrategien offentliggøres på selskabets hjemmeside. | | | | |
| 2.1.3 Det anbefales , at bestyrelsen søger afstemt med kommunen, at dialogen med kommunen i ejerskabsanliggende sker med en enhed, der er adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller fra forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet. | | | | |

2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 2.2.1 Det anbefales , at bestyrelsesformanden ved flere ejere søger kommunernes eventuelle forskellige interesser afstemt og den mellemkommunale dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet. | | | | |
| 2.2.2 Det anbefales , at der i forbindelse med en koncern-/holdingstruktur overvejes dannet en tilnærmet enhedsbestyrelse, som sikrer alle bestyrelsesmedlemmer lige adgang til informationer. | | | | |

3. Åbenhed og gennemsigtighed

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 3.1 Det anbefales , at selskabet har en kommunikationsstrategi til at sikre en åben og løbende information til og dialog med selskabets interessenter og offentligheden om væsentlige begivenheder. | | | | |
| 3.2 Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring. | | | | |
| 3.3 Det anbefales , at selskabets hjemmeside som minimum sikrer adgang til den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, redegørelse for selskabets ledelse, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion). | | | | |
| 3.4 Det anbefales , at bestyrelsen én gang årligt tilrettelægger et informations- eller dialogmøde målrettet hele kommunalbestyrelsen og/eller interesse-rede kunder, eventuelt i forlængelse af generalforsamlingen eller i et særskilt ejer- eller kunde-forum. | | | | |

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 3.5 Det anbefales , at bestyrelsen inden for aktieselskabslovens krav om tavshedspligt fastlægger retningslinjer for, hvordan, samt af hvem og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold. | | | | |

4. Bestyrelsens opgaver og ansvar

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 4.1 Det anbefales , at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. | | | | |
| 4.2 Det anbefales , at bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder finansieringsrisici, cyberrisici og beredskab generelt, samt sikrer strategi og handlingsplaner for håndtering af disse. | | | | |
| 4.3 Det anbefales , at bestyrelsen med passende intervaller sætter etik på dagsordenen og beder ledelsen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i selskabet, der lever op til samfundets etiske normer. | | | | |
| 4.4 Det anbefales , at bestyrelsen i forbindelse med strategiarbejdet både rammesætter processen for strategiudviklingsarbejdet og den overordnede strategiske retning for selskabet. | | | | |
| 4.5 Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål. | | | | |
| 4.6 Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet iagttager bæredygtighedsmål som en integreret del af selskabsstrategien, | | | | |

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| f.eks. med reference til FN's verdensmål. | | | | |
| 4.7 Det anbefales , at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen | | | | |
| 4.8 Det anbefales , at bestyrelsen i alle selskaber, også i de mindre selskaber med under 50 ansatte, etablerer en whistleblower-ordning. | | | | |

5. Bestyrelsens sammensætning og organisering

5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.1.1 Det anbefales , at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør bl.a. afspejle målsætningerne i ejerstrategien og selskabsstrategien. | | | | |
| 5.1.2 Det anbefales , at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om kompetencebehovet og sammen med denne lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegnings, rekruttering og uddannelse. | | | | |
| 5.1.3 Det anbefales , at bestyrelsen midt i kommunalbestyrelsens valgperiode tager initiativ til en evaluering med repræsentanter for ejerkommunen om rammerne for bestyrelsessammensætningen, herunder om der vedtægtsmæssigt skal gives plads til at kunne rekruttere eksterne medlemmer til bestyrelsen. | | | | |
| 5.1.4 Det anbefales , at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, kundernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer, sammenholdt med kompetencebehovet, og på den baggrund vurderer, om der er | | | | |

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| behov for at supplere sig med eksterne medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen. | | | | |
| 5.1.5 Det anbefales , at bestyrelsen aktivt påvirker de udpegende myndigheder til at understøtte en passende diversitet i bestyrelsen (kønsmæssigt, aldersmæssigt mv.). | | | | |
| 5.1.6 Det anbefales , at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører en bestyrelsesuddannelse med vægt på både de særlige styringsmæssige og regulatoriske forhold i sektoren samt bestyrelsens rolle og samarbejde. | | | | |

5.2 Bestyrelsens uafhængighed

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.2.1 Det anbefales , at bestyrelsesmedlemmerne informeres om, at de ved deres indtrædelse i bestyrelsen har anerkendt selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser. | | | | |
| 5.2.2 Det anbefales , at der årligt gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige, som en del af redegørelsen for god selskabsledelse, f.eks. på selskabets hjemmeside. | | | | |

5.3 Bestyrelsens organisering

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.3.1 Det anbefales , at bestyrelsen henstiller til ejeren, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, og at bestyrelsen konstituerer sig med næstformanden og eventuelle øvrige poster. | | | | |

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.3.2 Det anbefales , at bestyrelsen drøfter, om bestyrelsens arbejde har et sådant omfang, og/eller om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg. | | | | |

5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.4.1 Det anbefales , at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer. | | | | |
| 5.4.2 Det anbefales , at bestyrelsen mindst hvert tredje år gennemfører en ekstern evaluering. | | | | |
| 5.4.3 Det anbefales at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik. | | | | |

6. Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

| Anbefaling | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 6.1 Det anbefales , at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater. | | | | |
| 6.2 Det anbefales , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende. | | | | |

Bilag 2: Kodekets tilblivelse

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af Lars Therkildsen, bestyrelsesformand for DANVA indtil maj 2022, Carl-Emil Larsen, direktør i DANVA og Susanne Vangsgård, chefkonsulent i DANVA. Dertil har der været en referencegruppe tilknyttet arbejdet. Referencegruppen har over tre møder bidraget med input og sparring.

Referencegruppen er udpeget for at bidrage med den unikke viden og indsigt i området, hver enkelt deltager besidder i kraft af sin baggrund og nuværende position. Det faglige indhold, vægtning og udarbejdelsen af kodekset er DANVAs ansvar alene.

Referencegruppens medlemmer er indsat i tabellen nedenfor.

| Deltagere | Organisation |
|---------------------------------------|--|
| Lasse Frimand Jensen | Aalborg Forsyning |
| Bo Rasmussen | Novafos |
| Jens Christian Refsgaard | FORS |
| Steffen Husted Damsgaard | Lemvig Forsyning |
| Birgitte Mogensen | Vandcenter Syd |
| Carsten Nystrup | Novafos |
| Esge Homilius | Provas |
| Erik Hansen | Nyborg Forsyning |
| Mads Engbo | Finansministeriet |
| Katrine Bløcher/Jesper F. Christensen | Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet |
| Laila Kildesgaard | Kommunernes Landsforening |
| Kim Mortensen | Dansk Fjernvarme |
| Susan Münster | Danske Vandværker |
| Henrik Friis | Dansk Affaldsforening |

Pluss Leadership har i arbejdet bistået med analyser, faglig viden og procesfacilitering.

Punkt 14: Eventuelt

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Resumé

Bestyrelsen har mulighed for at vende evt. andre emner/punkter, der kan dog ikke træffes beslutninger under dette punkt.

Punkt 15: Godkendelse af referat

Sagsnr.: 7182

Journalnr.: 00.01.00A00-0001/2024

Resumé

Bestyrelsen skal forelægges referatet og godkende det med eller uden indsigelser.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender referatet.

Punkt 16: Bestyrelsens egen tid

Resumé

Det blev på bestyrelsesmødet 28. februar 2025 besluttet, at hvert bestyrelsesmøde i I/S AffaldPlus afsluttes med "Bestyrelsens egen tid".

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Evaluerer sit og direktionens arbejde.

Sagsfremstilling

Det blev på bestyrelsesmødet den 31. maj 2024 og genbekræftet på bestyrelsesmødet den 28. februar 2025 besluttet, at bestyrelsen som afslutning på hvert bestyrelsesmøde evaluerer sit og direktionens arbejde, herunder:

- *Hvad er gået særligt godt?*
- *Er der noget vi kan gøre bedre/anderledes?*
- *Hvordan bidrager vi bedst muligt – enkeltvis og samlet – så vi bliver den bedste bestyrelse?*

- *Mangler vi materiale, der kan sikre et bedre beslutningsgrundlag?*

"Bestyrelsens egen tid" gennemføres uden deltagelse af direktionen. Bestyrelsen træffer ikke beslutninger under punktet, men evaluerer kvaliteten af det enkelte møde og samarbejdet mellem bestyrelsesmedlemmerne.

Udtalelser

Ikke relevant med udtalelser for dette punkt.

Administrationens vurdering

Administrationen finder det positivt med "Bestyrelsens egen tid" som fast afslutning på hvert møde. Tiltaget vurderes at styrke bestyrelsens mulighed for løbende at evaluere mødernes kvalitet samt samarbejdet både internt i bestyrelsen og med direktionen.

Det vurderes, at en kontinuerlig evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde kan identificere styrker og mulige forbedringspunkter, som kan hjælpe bestyrelsen og direktionen med løbende at udvikle og optimere sit arbejde.

Det er administrationens vurdering, at det evalueringspunkt på dagsordenen understøtter åbenhed og dialog samt styrker forudsætningerne for et godt og konstruktivt samarbejde mellem bestyrelsen og direktionen.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Referat

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Det blev bemærket, at bestyrelsen forud for mødet havde modtaget et omfattende materiale, hvoraf dele var komplekse. Flere gav udtryk for, at det havde været vanskeligt at nå at gennemgå hele materialet grundigt inden mødet. Bestyrelsen godkendte dagsordenen, med den bemærkning at punkterne 11-13 udskydes til et ekstraordinært bestyrelsesmøde til afholdelse den 22. december 2025 kl. 7.30-9.30.

Anders Ertmann forlod mødet under behandlingen af punkt 8.

Punkt 2: Meddelelser fra formand

Formanden bemærkede at der sker meget i koncernen. Der vil blive gjort et omfattende arbejde for at sikre god onboarding af de nye bestyrelser.

Bestyrelsen tog formandens orientering om den strategiske situation til efterretning.

Punkt 3: Nyt fra direktøren

Bestyrelsen tog direktørens orientering om etablering af fjernvarmeselskab i Glumsø og bankskifte til SJF Bank A/S til efterretning.

Bestyrelsen spurgte til arbejdet med at reducere PFAS udledning fra spildevandet på miljøanlæggene. Enerגיעhef Ole Andersen orienterede kort om status:

- På **Faxe Miljøanlæg** er PFAS-niveauet i spildevandet reduceret med 80-90 % efter der er installeret PFAS-renselanlæg.
- På **Fladså Losseplads** har Næstved kommune udbedt sig en redegørelse for mulige metoder til rensning af PFAS, forventet niveau for rensning samt pris for indkøb og drift, herunder årlige driftsomkostninger samt forventninger til tidshorizont for opstilling af evt. forsøg. Næstved Forsyning har oplyst, at deponiet leverer ca. 9% af det PFAS der tillades Næstved Renseanlæg. Det blev samtidig oplyst, at renselanlægget generelt ikke har problemer med at overholde grænseværdi for PFAS i slammet "men det har været tæt på enkelte gange". Redegørelsen forventes at være klar inden årets udgang.
- Mht. **Forlev Miljøanlæg** har SK-Forsyning oplyst, at forsyningen ikke har bemærkninger til hvorvidt PFAS i perkolat fra Forlev Miljøanlæg giver anledning til PFAS-problemer for kommunens renselanlæg. Slagelse kommune er i gang med en generel gennemgang af alle kommunens tilslutningstilladelser

Punkt 4: Orientering om udvikling i sygefravær

Bestyrelsen tog status på udviklingen i sygefraværet til efterretning med den bemærkning, at bestyrelsen finder udviklingen positiv og opfordrer ledelsen til at fastholde fokus på fortsat at nedbringe sygefraværet, herunder at udviklingen følges tæt og at der fortsat sættes ambitiøse men realistiske mål.

Punkt 5: Anlægsregnskab Sorø Genbrugsplads

Bestyrelsen tog anlægsregnskabet for Sorø Genbrugsplads til efterretning.

Punkt 6: Status på renovering på Præstø Genbrugsplads

Bestyrelsen spurgte ind til baggrunden for de ændrede krav til støjafskærmning. Det skyldes at det vurderes, at støjen fra aktiviteterne på pladsen ændres væsentligt ved nedgravning af containere. Miljøstyrelsens vejledende støjkrav er blevet lagt til grund af kommunen, og det er årsagen til krav om støjafskærmning.

Bestyrelsen ønsker at blive holdt løbende orienteret om væsentlig udvikling i projektet, herunder forhold af betydning for projektets økonomi og tidsplan. Bestyrelsen gjorde særligt opmærksom på, at det skulle sikres, at et eventuelt mageskifte af arealer, ville være egnet til det påtænkte projekt uden usædvanlige ekstraomkostninger i forhold til fundering mv.

Bestyrelsen tog på denne baggrund orienteringen om renovering af Præstø Genbrugsplads til efterretning og godkendte, at byggekreditten i KommuneKredit forlængelse frem til 31.12.2027.

Punkt 7: Status på nyt auditorium til YderZonen

Bestyrelsen tog orienteringen om status på projektet til efterretning.

Bestyrelsen besluttede at pause projektet. Pausen bruges på at optage en fonsdialog med læring, genbrug og bæredygtighed som nøgleord for et revideret projekt. Bestyrelsen anbefaler at omvendt licitation overvejes hvis projektet genoptages.

Punkt 10: Revideret budget 2026

Bestyrelsen fik en kort orientering og havde lejlighed til at stille spørgsmål, og vil genoptage behandlingen på baggrund af en uddybet sagsfremstilling til reviderede budget 2026 på det ekstraordinære møde den 22. december 2025.

Formanden opfordrede til at eventuelle spørgsmål og kommentarer, som måtte opstå under bestyrelsens forberedelse, fremsendes skriftligt til direktøren og formanden som led i forberedelse til bestyrelsens behandling.

Punkt 12: Vedtagelse af koncernstrategi 2025-2030

Punktet udskydes til det ekstraordinære møde 22. december 2025.

Punkt 13: Evaluering og redegørelse for god selskabsledelse (Årlig redegørelse)

Punktet udskydes til det ekstraordinære møde 22. december 2025.

Punkt 14: Eventuelt

Intet under dette punkt.

Punkt 15: Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet.

Punkt 16: Bestyrelsens egen tid

Punktet udskydes til det ekstraordinære møde 22. december 2025.