

Sorø Fjernvarme Bestyrelse (Sorø Fjernvarme A/S bestyrelsesmøde)

05-12-2025 10:00 - 13:00

Støvlet Katrines Hus, Slagelsevej 63, 4180 Sorø

Information: Der vil efter bestyrelsesmødet, der starter kl. 10 blive serveret en let juleanretning.

Indhold

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: Meddelelser fra formanden.....	1
Punkt 3: Nyt fra direktøren.....	3
Punkt 5: Budgetopfølgning 3. kvartal 2025.....	3
Punkt 6: Drøftelse af strategi for kapacitetsudvikling på Sorø Fjernvarme.....	7
Punkt 8: Vedtagelse af koncernstrategi 2025-2030.....	11
Punkt 9: Forslag til bestyrelsens mødekalender i 2026.....	14
Punkt 10: Eventuelt.....	16
Punkt 11: Godkendelse af referat.....	16
Referat.....	17

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender dagsordenen.

Punkt 2: Meddelelser fra formanden

Resumé

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

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen til efterretning.

Sagsfremstilling

Bestyrelsesformanden vil give en status på centrale forhold, herunder:

Velbesøgt kundemøde afholdt den 28. oktober 2025

Hvert andet år afholdes der kundemøde, og årets kundemøde var særdeles velbesøgt. 175 kunder var mødt op i lokalerne hos VKST og fik en præsentation af selskabets aktuelle drift og økonomi. På mødet var der kampvalg til de to forbrugerrepræsentantposter i bestyrelsen. Fem kandidater stillede op, og de to nuværende kunderrepræsentanter blev genvalgt frem til næste kundemøde i 2027. Referat af kundemødet er vedlagt som bilag.

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.

Offentliggørelse

Det anbefales, at meddelelser fra formanden som behandles som et åbent punkt i referatet. Punktet indeholder ikke fortrolige oplysninger, men omhandler selskabets dialog med og involvering af kunderne i selskabets arbejde.

Bilag

2.1 Underskrevet referat fra SFV-kundemøde 2025

REFERAT

Emne: Kundemøde i Sorø Fjernvarme A/S

Dato: 28. oktober 2025

Sted: VKST, Fuldbytvej 15, 4180 Sorø

Deltagere: 175 kunder (119 stemmeberettigede), bestyrelse, ledere og medarbejdere for Sorø Fjernvarme

Referat

Bestyrelsesformand Stefan Andersen bød velkommen og sluttede sin velkomsttale med at foreslå energichef Ole J. Andersen som dirigent. Det accepterede de fremmødte kunder.

Driftsleder Christian Carlsen indledte med en gennemgang af varmeproduktionen, uddybede biomassen og kom ind på den fremtidige produktionskapacitet. Herefter tog energichefen over og gav et indblik i økonomien og næste års priser.

De fremmødte kunder var før mødet blevet krydset af og udstyret med en stemmeseddel til valg af de to kommende forbrugerrepræsentanter i bestyrelsen. Alle interesserede havde haft lejlighed til at melde sig, men dirigenten spurgte alligevel ud i salen, om der var flere, der ønskede at stille op. Det var ikke tilfældet. Dirigenten efterlyste to kunder som stemmeoptællere og to meldte sig:

Asbjørn Nielsen fra Ottesvej 5 og Jette Nielsen fra Peter Damsvej 44.

De fem kandidater fik hver to minutter til at tale deres sag, og herefter stemte salen ved at skrive bogstavet ud for deres foretrukne kandidat. Kunderne havde fået udleveret én stemmeseddel pr. boligenhed/måler svarende til 119 stemmesedler.

Alt imens teamleder Peter Valsøe fortsatte mødet med information om udvidelsen af fjernvarmenettet i Sorø, talte de to stemmetællere sammen med to medarbejdere fra AffaldPlus stemmerne – overvåget af dirigent Ole Andersen og direktør Rikke Saltoft.

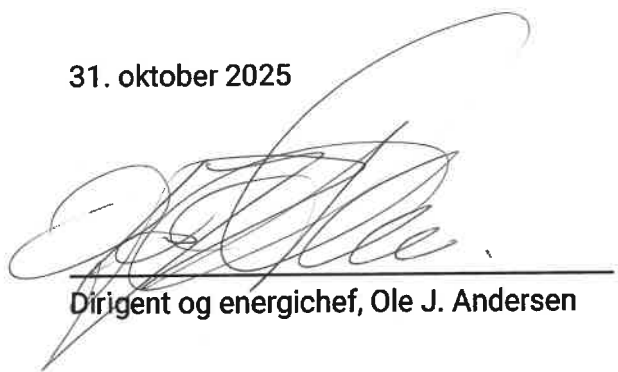
Resultatet* af afstemningen blev noteret og underskrevet af de fire stemmetællere. Resultatet blev et genvalg til begge forbrugerrepræsentanter. Anders V. Christensen og Knud Erik Madsen fortsætter således i bestyrelsen.

Direktør Rikke Saltoft fremlagde resultatet for forsamlingen og mødet sluttede med et par spørgsmål fra salen og et "tak for i aften" fra dirigent og energichef Ole Andersen.

***Resultat af afstemningen**

- A. Søren Barfoed (9 stemmer)
- B. Gunnar Nielsen (27 stemmer)
- C. Knud Erik Madsen (29 stemmer)
- D. Anders V. Christensen (44 stemmer)
- E. Hans Henrik Hansen (5 stemmer)
- Ugyldige (3 stemmer)
- Blanke (1 stemme)

31. oktober 2025



Dirigent og energichef, Ole J. Andersen

Punkt 3: Nyt fra direktøren

Resumé

Direktøren vil give en opdatering om aktuelle og strategiske emner, der har relevans for organisationens drift og fremtidige planer. Formålet med dette punkt er at informere og sikre, at alle i bestyrelsen er opdaterede på de seneste udviklinger og beslutninger af strategisk betydning for organisationen.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen til efterretning.

Sagsfremstilling

Direktøren vil denne gang orientere kort om:

Information om priser for 2026 udsendt til kunderne

I forlængelse af bestyrelsens godkendelse af budget 2026 og priser for 2026 den 20. november 2025, har administrationen den 26. november 2025 udsendt informationsbreve til alle nuværende kunder, samt kunder med kontrakt på tilslutning i 2026, angående priserne for 2026. Informationsbrevene er udsendt i e-Boks. Kunder som ikke er tilmeldt e-Boks vil modtage informationsbrevet per post. Administrationen har desuden opdateret prissiderne på hjemmesiden og lagt en nyhed om priserne for 2026 på hjemmesiden. Nyheden kan læses her: [Varmeprisen i 2026 | AffaldPlus](#)

Udtalelser

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

Administrationens vurdering

Der er tale om en orientering uden behov for yderligere bestyrelsesbeslutning på nuværende tidspunkt.

Økonomi og finansiering

Ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Punkt 5: Budgetopfølgning 3. kvartal 2025

Resumé

Bestyrelsen forelægges hermed budgetopfølgningen for 3. kvartal 2025.

Budgetopfølgningen ved udgangen af 3. kvartal viser et overskud på 8,7 mio. kr., hvilket er 2,8 mio. kr. bedre end det budgetterede overskud på 5,9 mio. kr. for perioden.

Den positive afvigelse skyldes primært en øget omsætning vedrørende el-salg, hvor der er realiseret en omsætning på 17,9 mio. kr. mod et budget på 7,4 mio. kr.

I forbindelse med denne budgetopfølgning er der gennemført en teknisk korrektion af budgettet som følge af to principielle ændringer. Dette medfører justeringer i de budgetterede afskrivninger og renteomkostninger.

- **Afskrivninger:** Det oprindelige budget var baseret på principperne i Varmeforsyningsloven, hvor der afskrives over 45 år. Dette er nu ændret til at følge Årsregnskabslovens principper med en afskrivningsperiode på 30 år. Ændringen betyder, at de samlede budgetterede afskrivningsomkostninger for 2025 øges fra 12,5 mio. kr. til 18,8 mio. kr.
- **Renteomkostninger:** For renteomkostningerne vedrørende byggekrediten ændres princippet således, at omkostningerne fremover aktiveres og derfor ikke indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen. For 2025 medfører ændringen, at de budgetterede renteomkostninger reduceres med 3,5 mio. kr.

I bilaget med budgetopfølgningen kan det oprindelige budget ses og sammenholdes med det teknisk korrigerede budget. Den samlede effekt af disse ændringer betyder at det budgetterede resultat justeres fra et overskud på 5,1 mio. kr. til et overskud på 2,8.

Denne budgetopfølgning tager udgangspunkt i det teknisk korrigerede budget.

Det bemærkes, at budgetopfølgningen er behæftet med usikkerhed. Direktionen har som følge af økonomichefens fravær og det generelt øgede pres på økonomifunktionen indhentet interim assistance i økonomifunktionen via Deloitte. Deloitte har i tæt samarbejde med økonomifunktionens medarbejdere konstateret, at regnskabsgrundlaget ikke foreligger afstemt og fuldt opdateret, ligesom der ikke løbende foretages analyser og finansiell controlling på et tilstrækkeligt niveau til at understøtte et fuldt kvalitetssikret og gennemarbejdet regnskabsgrundlag.

Som følge deraf har direktionen besluttet omgående at iværksætte en fuld afstemning og validering af regnskabsgrundlaget, samt at sikre, at der implementeres og dokumenteres faste periodeafslutningsprocesser, minimumskrav til finansiell controlling mv.

Aktuelt er der derfor risiko for, at der i forbindelse med arbejdet med at kvalitetssikring og validering af regnskabsgrundlaget kan forekomme senere ændringer til den foreliggende kvartalsrapportering.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender budgetopfølgningen for 3. kvartal 2025 i den foreliggende form med forbehold for eventuelle senere ændringer som følge af afstemning og gennemgang af regnskabsgrundlaget.
2. Godkender at direktionen orienterer bestyrelsen om status på afstemningsarbejdet og eventuelle ændringer til kvartalsrapporteringen på næstkommende bestyrelsesmøde.

Sagsfremstilling

Der var budgetteret med et overskud i perioden på 5,9 mio. kr. men resultatet viser et overskud på 8,7 mio. kr. Dermed er periodens samlede resultat 2,8 mio. kr. over budget.

Afvigelserne på 2,8 mio. kr. for perioden består hovedsageligt af:

Øget omsætning 10,4 mio. kr.

- Øgede produktionsomkostninger -4,2 mio. kr.
- Øgede omkostninger til vedligehold af anlæg - 3,3 mio. kr.
- Øgede personaleomkostninger -0,3 mio. kr.

Omsætning (forøget med 10,4 mio. kr.)

Den realiserede omsætning for perioden udgør 61,2 mio. kr. mod et budget på 50,8 mio. kr.

Stigningen skyldes primært et markant højere el-salg end forventet.

Der er realiseret el-salg på 17,9 mio. kr. mod et budgetteret niveau på 7,4 mio. kr. For hele 2025 er der budgetteret med et samlet el-salg på 10,1 mio. kr., hvilket betyder, at posten allerede ved udgangen af første halvår oversteg årsbudgettet og fortsat er stigende ved udgangen af 3. kvartal.

Der arbejdes fortsat målrettet på at sikre et positivt el-salg resten af året som følge af den øgede rådighedsbetaling. Driften har desuden fokus på opkvalificering af hele driftsteamet for bedst muligt at udnytte markedsmekanismerne i systemydelse og blokudbud med henblik på at optimere driftsøkonomien.

Produktionsomkostninger (ekstra omkostning på 4,2 mio. kr.)

Ved udgangen af 3. kvartal har der været højere omkostninger til brændsel end budgetteret, primært som følge af indkøb af mere flis. Realiserede omkostninger udgør 3,9 mio. kr. mod et budget på 2,4 mio. kr. Der forventes lavere flisindkøb i 4. kvartal.

Den øgede elproduktion har desuden medført højere udgifter til gas og afgifter, som er henholdsvis 1,4 mio. kr. og 2,1 mio. kr. over budget. Disse meromkostninger er direkte forbundet med den øgede elproduktion og skal ses i sammenhæng med den ekstra indtjening fra el-salget.

Samlet set forventes brændsels- og energiudgifterne for året at overstige budgettet. Nettoeffekten på det samlede resultat vurderes dog at være positiv, da de højere omkostninger modsvares af den væsentligt større indtægt fra el-salg.

Vedligeholdelsesomkostninger (ekstra omkostning på 3,3 mio. kr.)

De større udgifter til vedligehold af anlæg, skyldes større udgifter til vedligeholdelse af ovn på Sorø Bioenergi, reservedele til turbinen på Sorø Bioenergi, samt havari på turboen på gasmotor på Smedevej, så turbolader skulle udskiftes.

Personaleomkostninger (ekstra omkostning på 0,3 mio. kr.)

Der er ved udgangen af første kvartal afholdt personaleomkostninger for 4,8 mio. kr. mod budgetteret 4,5 mio. kr. Dette dækker primært over en stigning i lønomkostninger.

Udtalelser

Ikke relevant.

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at resultatet for 3. kvartal 2025 samlet set er tilfredsstillende med udgangspunkt i det foreliggende grundlag samt med fokus på de 2 grundlæggende principændringer vedrørende afskrivninger og renteomkostninger.

Budgetopfølgningen er behæftet med usikkerhed, da regnskabsgrundlaget endnu ikke er fuldt afstemt eller kvalitetssikret. Direktionen har igangsat fuld validering og etablering af faste afslutningsprocesser, hvilket kan medføre senere ændringer i kvartalsrapporten.

Økonomi og finansiering

Budgetopfølgningen for 3. kvartal viser et resultat, som samlet ligger over det budgetterede med 2,8 mio. kr. Afvigelsen kan i høj grad henføres til det øgede aktivitetsniveau vedrørende El-salg som påvirker både omsætning og omkostningerne. Effekten af dette har dog en netto positiv indvirkning på periodens resultat, og er en tendens der forventes at fortsætte i 4. kvartal.

Offentliggørelse

Budgetopfølgningen anbefales lukket.

Bilag

5.1 Sorø Fjernvarme Budgetopfølgning

Budgetopfølgning 2025 Sorø Fjernvarme

01.01.2025 - 30.09.2025	Realiseret	Teknisk korrigeret budget periode	Sum af Afvigelse	Teknisk korrigeret budget	Sum af Realiseret 2024	Oprindeligt budget for hele 2025
Aconto rater	-41.923.868	-43.073.023	1.149.156	-57.430.698	0	-57.430.698
Variabelt bidrag	-452.801	0	-452.801	0	-38.614.304	0
Abonnementsbetaling	-217.837	0	-217.837	-1.572.648	-871.750	-1.572.648
Fast bidrag	-133.436	0	-133.436	0	-12.119.548	0
Andre indtægter	-618.946	-260.000	-358.946	-410.000	-1.098.409	-410.000
Reguleringsmæssig over-/underskud	0	0	0	0	-4.703.502	0
Elsalg	-17.852.082	-7.428.576	-10.423.506	-10.087.728	-11.852.417	-10.087.728
Samlede indtægter	-61.198.970	-50.761.599	-10.437.370	-69.501.074	-69.259.930	-69.501.074
Produktionsomkostninger	21.894.384	17.706.618	4.187.767	25.420.072	26.390.500	25.420.072
Afskrivninger	13.849.843	14.062.500	-212.657	18.750.000	14.794.564	12.500.000
Vedligehold anlæg	5.677.104	2.369.362	3.307.742	4.065.480	4.630.886	4.065.480
Ejendomsdrift	232.391	131.974	100.417	146.696	-16.464	146.696
Øvrig styring produktion	535.348	460.186	75.162	530.247	498.456	530.247
Vedligehold hovedledninger	192.276	158.760	33.516	211.680	166.846	211.680
Vedligehold stikledninger	450.897	168.000	282.897	224.000	74.184	224.000
Øvrige ledningsomkostninger	52.588	45.750	6.838	61.000	46.675	61.000
Unit omkostninger	-4.095	243.750	-247.845	325.000	16.675	325.000
Måler omkostninger	166.977	153.844	13.134	205.125	6.710	205.125
Møder og honorar	13	7.875	-7.862	10.500	24.168	10.500
Ledelse og repræsentation	802	2.250	-1.448	3.000	0	3.000
Forbrugerinformation	14.637	60.666	-46.030	80.888	13.306	80.888
Porto og gebyrer	61.724	93.750	-32.026	125.000	71.299	125.000
Tab på fordringer	7.919	0	7.919	0	3.581	0
Øvrige omkostninger	477.565	388.180	89.386	507.813	524.924	507.813
It omkostninger	54.322	227.720	-173.398	236.986	381.756	236.986
Konsulenter	62.400	49.180	13.220	65.573	154.262	65.573
Gebyrindtægter	-48.760	-11.250	-37.510	-15.000	-301.400	-15.000
Renteomkostninger	4.011.403	4.019.250	-7.847	10.155.000	14.965.178	13.655.000
Personaleomkostninger	4.809.074	4.486.405	322.669	5.981.873	6.087.469	5.981.873
Autodrift	31.331	63.105	-31.774	84.140	66.143	84.140
Reguleringsmæssig over- / underdækning	-8.668.825	-5.873.725	-2.795.099	-2.325.999	0	-5.075.999

Punkt 6: Drøftelse af strategi for kapacitetsudvikling på Sorø Fjernvarme

Resumé

Udbygningen af fjernvarmenettet i Sorø medfører en stigende belastning på den eksisterende varmeproduktion og infrastruktur. Der forventes alt andet lige en stigning i varmebehovet på op mod 50% de kommende 10-15 år.

Efterhånden som flere husstande og nye boligområder tilsluttes, får Sorø Fjernvarme behov for at styrke produktionskapaciteten og sikre en mere fleksibel drift. Dette indebærer bl.a. udnyttelse af nye teknologier såsom elkedler, varmepumper og større akkumuleringstanke.

Kapacitetsudvikling er afgørende for at imødekomme fremtidens krav om en mere grøn, robust og fleksibel fjernvarmeforsyning, som kan tilpasse sig svingende elpriser og ændrede forbrugsmønstre. Dermed kan Sorø Fjernvarme fortsat levere stabil, effektiv og mere klimavenlig varme til et voksende kundesegment.

Derfor er det relevant, at bestyrelsen indleder en strategisk drøftelse af fremtidens kapacitetsudvikling på Sorø Fjernvarme. Dagens drøftelse udgør en første, indledende dialog om mulige prioriteringer.

Kapacitetsstrategien varetages gennem tre parallelle spor: Udskiftning, konvertering og kapacitetsudbygning af både eksisterende og nye anlæg. Det indebærer bl.a. overvejelser om installation af elkedler og varmepumper med tilhørende akkumuleringstanke på Industrivej og Smedevej, udskiftning af udtjente motorer til moderne og driftseffektive løsninger samt afdækning af potentialer i absorptionsvarmepumper, søvarme, geotermi og batteriløsninger på Smedevej og Kragelundsvej.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Drøfter de strategiske muligheder for kapacitetsudvikling på Sorø Fjernvarme.
2. Giver administrationen en pejling om, hvilke alternative løsninger til gas, herunder elbaserede teknologier som varmepumper eller elkedler i kombination med ny akkumuleringstank, der skal arbejdes videre med.

Sagsfremstilling

Samfundsmæssig og energipolitisk kontekst

Udviklingen inden for fjernvarmeproduktionen sker i en energipolitisk ramme præget af ambitiøse klimamål, markedsforandringer og ændrede forbrugerforventninger.

For det første presser de nationale klimamål og ønsket om at mindske fossile brændsler fjernvarmeselskaber til at anvende alternative og mere bæredygtige energikilder.

For det andet gennemgår energisystemet, især elmarkedet, store forandringer. Udsving i elpriser som følge af øget vind- og solproduktion, skaber både udfordringer og strategiske muligheder. Flexibilitet i varmeproduktionen bliver et væsentligt konkurrenceparameter, der giver mulighed for at udnytte perioder med lave elpriser til økonomiske og klimamæssige fordele.

For det tredje forventer forbrugerne i stigende grad stabile varmepriser, og at varmen produceres på en måde, der sikrer en lav klimabelastning. Det stiller krav til teknologivalg, der både skal være driftssikre og økonomisk bæredygtige på lang sigt.

Det skal samtidig bemærkes, at fjernvarmeudbygningen i en række kommuner helt generelt i den seneste tid har været præget af lav tilslutning, ligesom situationen er blevet forværret af udtalelser fra flere ministre, herunder klima-, energi- og forsyningsministeren, om, at det ikke nødvendigvis haster at udfase gas eller konvertere til fjernvarme. Det har ført til, at flere borgere tøver med at tilslutte sig nye projekter, hvilket alt andet lige svækker økonomien bag udbygningen.

Med disse samfundsmæssige og energipolitiske vilkår, bliver kapacitetsudviklingen for Sorø Fjernvarme en strategisk beslutning, der får betydning for selskabets rolle i den grønne omstilling, økonomien og varmeprisen for lokale kunder.

Sorø Fjernvarme på vej mod fossil uafhængighed

Sorø Fjernvarme har markant ændret sin brændselsprofil de senere år. Siden idriftsættelsen af Sorø Bioenergi i 2021 er varmeproduktionen i stigende grad baseret på have- og parkaffald frem for naturgas.

Brændselsdata fra 2025 viser, at cirka 74 % af varmen kom fra biomasse, og naturgas står i 2025 for ca. 18 %, mens resten dækkes af og overskudsvarme fra Hørkram. Skiftet har reduceret afhængigheden af fossile brændsler og forbedret udnyttelsen af lokale ressourcer.

Denne omlægning har styrket Sorø Fjernvarmes position i den grønne omstilling, men med et voksende varmebehov og aldrende anlægsudstyr opstår der behov for strategisk vurdering af kapacitetsudvidelse og teknologisammensætning.

Bestyrelsen skal derfor drøfte og på sigt beslutte de teknologier og energikilder, der bedst sikrer forsyningssikkerhed, økonomisk robusthed og en fortsat grøn omstilling.

Kapacitetsstrategi i tre spor

Sorø Fjernvarme arbejder strategisk med tre parallelle spor for kapacitetsudvikling:

- **Udskiftning:** Moderne og mere energieffektive anlæg gradvist erstatter ældre udstyr, herunder tæt på udtjente gasmotorer på det gamle anlæg på Industrivej og Smedevej.
- **Konvertering:** Omstilling fra gas til teknologier baseret på grøn energi.
- **Udbygning:** Udvidelse af kapaciteten gennem nye anlæg og flere el-tilslutninger, der imødekommer fremtidens behov.

De tre spor beskrives i det følgende:

Udskiftning af gasmotorer

Der er på det gamle værk på Industrivej og Smedevej installeret tre Wärtsilä-motorer, som er fra 1990'erne og nærmer sig slutningen af deres tekniske levetid. For at sikre fortsat stabil og økonomisk drift er der mulighed for enten at foretage en omfattende renovering til ca. 12,6 mio. kr., eller udskifte til mere moderne og energieffektive motorer. Der er indhentet tilbud på nye anlæg fra Caterpillar (ca. 19,8 mio. kr. for 2 motorer eksklusive installationsomkostninger) og Jenbacher (ca. 6,3 mio. kr. per stk. eksklusive installationsomkostninger), som begge lever op til nutidens krav om lavere vedligehold og bedre driftsøkonomi.

De nye motorer vurderes at kunne reagere inden for 7 minutter (nuværende indenfor 12,5 min), hvis der opstår behov for at justere strømproduktionen og balancere elsystemet. Det er væsentligt, fordi en stadig større del af strømmen kommer fra sol- og vindenergi, som kan variere meget i produktionen i løbet af dagen. Dermed kan de nye motorer hjælpe med at sikre en stabil strømforsyning. Gasmotorerne fungerer som fleksible enheder, der både kan levere systemydelser og producere el, når elprisen er høj. Anlægget kan således opnå indtægter alene ved at stå til rådighed for Energinet og blive aktiveret efter behov.

Konvertering til elbaseret fjernvarme

Gaskedlen på Smedevej kan erstattes af en varmepumpe og dermed et skifte fra brændsler til elbaseret fjernvarme. En varmepumpeløsning rummer flere muligheder, men hver type har sine praktiske og myndighedsmæssige hensyn.

En luft-til-vand-varmepumpe er normalt den simple løsning at installere, men vil sandsynligvis ikke være muligt på grund af risikoen for støj, hvis varmepumpen ligger for tæt på beboelse.

En anden mulighed kan være søvarme, hvor energien hentes via slanger udlagt i Sorø Sø. Søvarme fungerer ved at udnytte den relativt stabile vandtemperatur, hvilket kan give en effektiv varmeproduktion året rundt. Til gengæld kræver etablering af søvarme typisk en række myndighedstilladelser, herunder miljøtilladelser, fordi installationen påvirker vandmiljøet og det omkringliggende område. Erfaringer fra Viborg viser, at det er muligt at etablere store vand-vand-varmepumper og udnytte lokale vandressourcer som varmekilde. Ved Nørresø i Viborg er der etableret en varmepumpe på ca. 6 MW, som leverer varme til fjernvarmenettet.

Geotermi kan også være en alternativ mulighed, om end den ikke er særlig oplagt i denne sammenhæng, hvor varmebehovet trods alt er begrænset. F.eks. har Sorø kun omtrent en tredjedel af varmebehovet i Silkeborg, hvor man ikke har fundet det rentabelt at investere i geotermisk varme. Geotermi kræver desuden dybe borer (ca. 2,5 km), hvilket gør anlægsfasen dyr og ofte langvarig.

Helt generelt, kan geotermiske anlæg dog, når anlægget er i drift, være kendetegnet ved lave driftsomkostninger, ligesom systemet kan levere stabil varme uanset vejret. På den anden side er der endnu ikke erfaringer med driften af geotermiske anlæg over længere perioder i Danmark.

Geotermi er derfor en mere attraktiv løsning i større byer, hvor varmebehovet er betydeligt højere. I byer med et stort og stabilt varmegrundlag kan de nødvendige investeringer i geotermianlæg bedre fordeles over flere forbrugere, hvilket mindsker den økonomiske risiko og forbedrer projektets rentabilitet. Konkret blev det første af en række geotermiske anlæg i Aarhus idriftsat i oktober 2025 og leverer ca. 18-20 MW varme.

Udbygning af kapacitet - Kragelundsvej

På det nybyggede Sorø Bioenergi på Kragelundsvej er der flere muligheder for udbygning af anlægget. En absorptionsvarmepumpe kan kobles på røggassen for at hente varme, der ikke udnyttes i dag. En batteribank gør det lettere at udnytte OCR-turbinen optimalt ved at lagre overskydende strøm, når strømmen er billig, og levere tilbage til nettet når strømmen er dyr. Det er også muligt at sætte en mindre elkedel op i sammenhæng med turbinen, som der derefter kan bruges til at byde ind på reguleringsmarkedet og levere systemydelse. Samtidig vil en elkedel kunne løfte temperaturen på overskudsvarmen fra Hørkram, der lige nu er forholdsvis lav.

Udbygning af kapacitet - Industrivej

På det gamle værk på Industrivej kan der overvejes installation af en elkedel for at supplere kapaciteten, især i sommerhalvåret, når Sorø Bioenergi er ude af drift. En elkedel kan udnytte den eksisterende el-kapacitet. Kombineres elkedlen med en ny varmeakkumuleringskøle (VAK), kan produktionen flyttes til tidspunkter med lave elpriser, fordi varmen kan lagres og bruges senere. Det giver en mere fleksibel drift og en forbedret driftsøkonomi.

Foreløbig sammenstilling af forskellige løsninger

En foreløbig sammenstilling af mulige teknologiske løsninger peger på, at en varmepumpe og en elkedel i kombination med en varmeakkumuleringskøle kan sikre den bedste driftsøkonomi. En varmepumpe og en elkedel bruger meget el, og placeringen af dem afhænger i høj grad af, hvor der findes tilstrækkelig elkapacitet. E-tilslutningen er således en væsentlig faktor ift. økonomi, teknik og tidsplan.

Da den nuværende akkumuleringskøle desuden står foran en større renovering, gør behovet for udskiftning det endnu mere attraktivt at investere i en ny køle, der kan understøtte en økonomisk og driftsmæssigt optimal udnyttelse af en elkedel. En evt. ny varmeakkumuleringskøle skal dog formentlig være væsentlig større end den nuværende, hvilket vil kræve en ændring af lokalplan og dialog med Sorø Kommune.

På den baggrund gennemføres der i øjeblikket en mere detaljeret vurdering af, hvordan de enkelte teknologiers fordele og ulemper konkret kan påvirke driftsøkonomien. Dette vil give et bedre grundlag for at identificere de løsninger, der bedst matcher Sorø Fjernvarmes strategiske mål.

Erfaringer fra andre fjernvarmeværker

Assens Fjernvarme på Fyn har opnået lave varmepriser gennem en varieret teknologisammensætning og en effektiv driftsstrategi. Værket anvender en biomassekedel og en luft-til-vand-varmepumpe som grundlast, hvilket kan sikre en stabil og billig grundforsyning. Når elprisen falder, kan varmepumpen køre billigt, og når elprisen er høj, kan biomassen tage over. Derudover råder Assens Fjernvarme over en elkedel, som både kan bruges til spidslast og reservelast, men som ikke kører hele døgnet. Elkedlen giver samtidig mulighed for at levere systemydelse til Energinet og dermed generere ekstra indtægter, idet at fjernvarmeselskabet, hvis Energinet aktiverer elkedlen for at aflaste elnettet, kan få betaling for at stå klar til at skruer op eller ned for elforbruget. Assens har også investeret i et solcelleanlæg, hvilket betyder at en del af elforbruget til produktionen kan dækkes af egen vedvarende strøm, frem for at skulle købe alt på nettet.

Samlet set viser erfaringerne fra Assens, at en kombination af biomasse, varmepumper, elkedel kan føre til en fleksibel og økonomisk fordelagtig fjernvarmedrift med lave varmepriser for forbrugerne.

Udtalelser

Sagen er bygget op på baggrund af input fra COWI.

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at sagen tilvejebringer et grundlag for en første og overordnet drøftelse i bestyrelsen af den fremtidige udvikling af kapaciteten på Sorø Fjernvarme.

Økonomi og finansiering

Sagen har ikke nogen direkte økonomiske konsekvenser.

Offentliggørelse

Sagen anbefales åben, da den ikke indeholder oplysninger, som kan skade Sorø Fjernvarme ved offentliggørelse.

Punkt 8: Vedtagelse af koncernstrategi 2025-2030

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 behandles i bestyrelsen for Sorø Fjernvarme A/S den 5. december og i bestyrelserne for I/S AffaldPlus og AffaldPlus Affaldsenergi A/S den 22. december. Bestyrelsen for Sorø Fjernvarme har ikke tidligere behandlet strategien, hvorfor der på mødet afsættes tid til at gennemgå strategien.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender de dele af revideret koncernstrategi 2025–2030, der vedrører Sorø Fjernvarmes A/S aktiviteter (herunder særligt effektmål 5.3), og tager de øvrige dele af strategien til efterretning.

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.

De fem strategiske spor i strategien dækker alle selskaber i koncernen, og vil således også sætte rammen om Sorø Fjernvarmes udvikling i strategiperioden:

1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og 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

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 være 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 1 og en kort opsummering af ændringerne i strategien er vedlagt som bilag 2.

Koncernstrategien behandles i bestyrelsen for Sorø Fjernvarme A/S den 5. december 2025 og i bestyrelserne for AffaldPlus Affaldsenergi A/S og I/S AffaldPlus den 22. 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

8.1 Revideret koncernstrategi 2025-2030

8.2 Notat om 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

DET TI-ÅRIGE SIGTE FREM MOD 2035

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 klimaneutrale 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, miljøhensyn 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 samarbejdspartner 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 affalds sektor.

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 kunders affald og sikre den kritiske infrastruktur, som både affaldsbehandling og energiproduktion 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

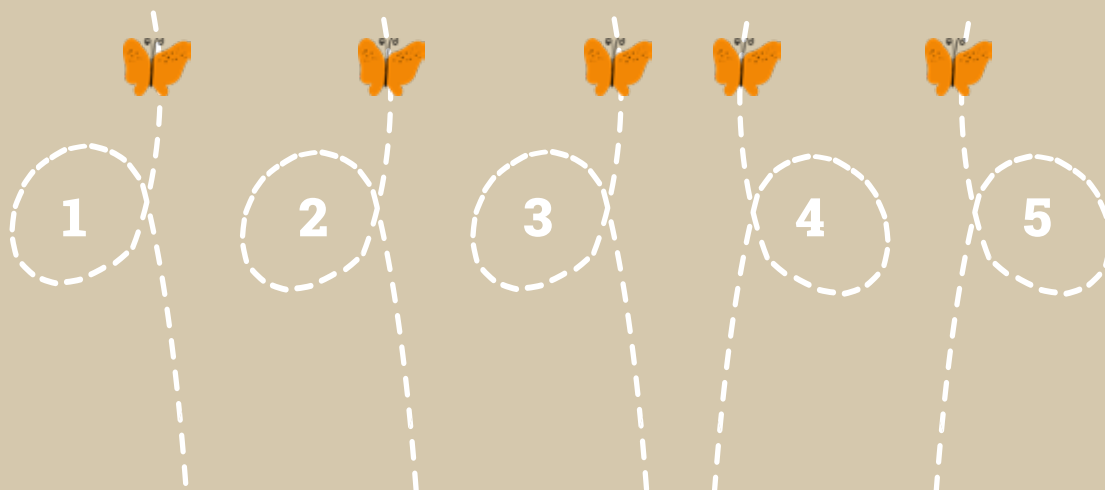
Strategien afspejler, at vi i AffaldPlus arbejder aktivt med bæredygtighed og den grønne omstilling. Vi har i mange år arbejdet med FN's verdensmål, og vores arbejde er i dag særligt forankret i verdensmål 7, 8, 9, 11, 12 og 13. De handler om henholdsvis energi, anstændige jobs, infrastruktur, byudvikling,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

STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

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 over 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

Uddybning

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.

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

Uddybning

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.

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 designs 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

Uddybning

8.1

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

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.

Spor 2 forsætter på næste side

STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

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.	Flere 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.



STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

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.

STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

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.

Effektmål	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.

Effektmål	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 garantistillelssesager. Måles i bestyrelsen ved den årlige evaluering af bestyrelsens arbejde og ved samme årlige spørgeanalyse blandt kommunale embedsfolk, som forudsættes i effektmål 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.

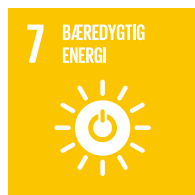
Bilag 1: FN's verdensmål

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.



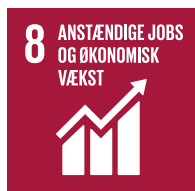
Verdensmål 7: Bæredygtig energi, og særligt delmål:

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)
- CO₂-reduktion på mindst 10 procent inden 2030 (5.2)
- En CO₂-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 9: Forslag til bestyrelsens mødekalender i 2026

Resumé

Med denne sag forelægges udkast til bestyrelsens mødekalender i 2026 til godkendelse.

Indstilling

Direktøren indstiller, at:

1. Mødekalenderen godkendes.

Sagsfremstilling

Bestyrelsen for Sorø Fjernvarme A/S har tradition for at godkende det følgende års mødekalender på sit møde i december.

Administrationen foreslår, at der i 2026 afholdes bestyrelsesmøder på følgende datoer:

- Fredag den 10. april 2026
- Fredag den 26. juni 2026
- Fredag den 11. september 2026
- Tirsdag den 17. november 2026

Mødet i november foreslås holdt tirsdag den 17. november af hensyn til at budgettet for 2027 kan vedtages, så varsling af eventuelle prisændringer for 2027 kan sendes til forbrugerne med de frister, der nu gælder jævnfør kontraktbekendtgørelsen.

Desuden afholdes der ekstraordinær, konstituerende generalforsamling fredag den 9. januar 2026 og ordinær generalforsamling fredag den 24. april 2026.

Udtalelser

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

Administrationens vurdering

Det er administrationens vurdering, at den foreslåede mødekalender med fire bestyrelsesmøder i 2026 lever op til vedtægterne og den praksis, der har været i selskabet gennem de senere år. Så vidt administrationen er orienteret er der ikke sammenfald mellem mødedatoerne og kendte mødedatoer i Sorø Kommunes politiske mødekalender for 2026.

I tillæg til de i sagen præsenterede mødedatoer vil der i 2026 blive suppleret med et introduktionsforløb, som tilrettelægges under hensyntagen til forholdet mellem genvalgte og nyvalgte bestyrelsesmedlemmer. Denne fordeling kendes først, når alle seks kommunalbestyrelser har afholdt deres konstituerende møder, forventeligt i begyndelsen af december 2025.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Bilag

9.1 Vedtægter for Sorø Fjernvarme A/S

VEDTÆGTER

Sorø Fjernvarme A/S (CVR-nr. 39 17 05 23)

1. Selskabets navn og formål

- 1.1 Selskabets navn er Sorø Fjernvarme A/S.
- 1.2 Selskabets formål er at drive virksomhed ved produktion og levering af fjernvarme til slutbrugere.

2. Selskabets kapital

- 2.1 Aktiekapitalen er 500.000 kr. fordelt på aktier à 1 kr. eller multipla heraf. Aktiekapitalen er fuldt indbetalt.
- 2.2 Selskabets aktier skal noteres i selskabets ejerbog.
- 2.3 Selskabets aktier er ikke-omsætningspapirer. Ingen aktier skal have særlige rettigheder. Ingen aktionærer skal være forpligtet til at lade sine aktier indløse.
- 2.4 I øvrigt gælder ingen indskrænkninger i aktiernes omsættelighed.

3. Generalforsamling

- 3.1 Generalforsamlingen har, inden for de af selskabets vedtægter fastsatte grænser, den øverste myndighed i alle selskabets anliggender.
- 3.2 Alle generalforsamlinger afholdes i selskabets hjemstedskommune eller Sorø Kommune.
- 3.3 Den ordinære generalforsamling afholdes hvert år i så god tid, at den reviderede og godkendte årsrapport kan indsendes til Erhvervsstyrelsen, så den er modtaget i styrelsen inden udløbet af fristen i årsregnskabsloven.

- 3.4 Ekstraordinær generalforsamling afholdes efter bestyrelsens, revisionens eller en ordinær generalforsamlings beslutning eller efter skriftligt forlangende af en aktionær, hvilket forlangende skal angive hensigten med en sådan generalforsamlings afholdelse. Den ekstraordinære generalforsamling skal indkaldes senest 2 uger efter, at forlangendet om dens afholdelse skriftligt er meddelt bestyrelsen.
- 3.5 Generalforsamlinger indkaldes af bestyrelsen med mindst 2 ugers varsel og højst 4 ugers varsel ved brev eller e-mail til hver noteret aktionær.
- 3.6 Senest 14 dage før en generalforsamling finder sted, skal dagsorden og de fuldstændige forslag samt for den ordinære generalforsamlings vedkommende revideret årsrapport tilstilles enhver noteret aktionær og samtidig fremlægges til eftersyn for aktionærerne på selskabets kontor.

Dagsorden for den ordinære generalforsamling skal omfatte:

1. Valg af dirigent
 2. Ledelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
 3. Fremlæggelse af den reviderede årsrapport til godkendelse
 4. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
 5. Indkomne forslag
 6. Valg af bestyrelse
 7. Valg af revisor
 8. Eventuelt
- 3.7 Forslag fra aktionærerne til behandling på den ordinære generalforsamling skal være indgivet til selskabet senest 1 uge inden generalforsamlingens afholdelse.
- 3.8 På generalforsamlingen giver hvert aktiebeløb på 1 kr. én stemme. Stemmeret kan udøves i henhold til skriftlig fuldmagt, der dog kun kan meddeles for en enkelt generalforsamling.
- 3.9 Generalforsamlingen vælger ved simpel stemmeflerhed en dirigent, der leder forhandlingerne og afgør alle spørgsmål vedrørende sagernes behandling.
- 3.10 Alle beslutninger på generalforsamlingen afgøres ved simpel stemmeflerhed, hvis ikke selskabsloven eller nærværende vedtægter bestemmer andet.
- 3.11 Til vedtagelse af beslutninger om ændring af vedtægterne eller om selskabets opløsning kræves, at beslutningen vedtages med mindst 2/3 såvel af den stemmeberettigede selskabskapital som af den på generalforsamlingen repræsenterede selskabskapital.
- 3.12 Over forhandlinger på generalforsamlingen skal der føres en protokol, der underskrives af dirigenten, og som er tilgængelig for aktionærerne senest 2 uger efter generalforsamlingens afholdelse.

4. Bestyrelse

- 4.1 Selskabet ledes af en bestyrelse bestående af 5 medlemmer og 2 suppleanter.

- 4.2 Tre af bestyrelsens medlemmer og suppleanterne for to af disse vælges af generalforsamlingen på basis af følgende indstillinger:
 - 4.2.1 I/S AffaldPlus' bestyrelsesformand indstilles til valg som bestyrelsesmedlem.
 - 4.2.2 De to øvrige generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og disses suppleanter indstilles af kommunalbestyrelsen i Sorø Kommune.
- 4.3 De to sidste medlemmer af bestyrelsen er forbrugerrepræsentanter og udpeges af selskabets forbrugere for en periode på 2 år ad gangen. Udpegningen sker på basis af valg af de pågældende forbrugerrepræsentanter blandt de fremmødte på selskabets kundemøde, hvorpå selskabets registrerede forbrugere har stemmeret, og som afholdes hvert andet år i oktober.
- 4.4 Som formand for selskabets bestyrelse vælges I/S AffaldPlus' bestyrelsesformand.
- 4.5 Valgperioden for generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og disses suppleanter er fire år og følger den kommunale valgperiode. Efter afholdelse af kommunalvalg indkaldes til afholdelse af ekstraordinær generalforsamling inden udgangen af førstkommande januar, hvorpå de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og disses suppleanter fratræder, og de nye bestyrelsesmedlemmer og disses suppleanter vælges. Genvalg kan finde sted.
- 4.6 Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige bestyrelsesmedlemmer er repræsenteret. De i bestyrelsen behandlede emner afgøres ved simpelt stemmeflertal.
- 4.7 Bestyrelsen skal ved en forretningsorden træffe nærmere bestemmelser om udførelsen af sit hverv.
- 4.8 Referater af bestyrelsesmøderne skal indføres i en protokol, der skal underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.

5. Direktion

- 5.1 Selskabet ledes af en direktion bestående af 1-3 medlemmer.
- 5.2 Hvis direktionen består af flere medlemmer, udnævner bestyrelsen en administrerende direktør og fastsætter arbejdsdelingen blandt medlemmerne af direktionen.

6. Tegningsregel

- 6.1 Selskabet tegnes af bestyrelsens formand eller næstformand i forening med en direktør eller af den samlede bestyrelse.

7. Regnskab og revision

- 7.1 Selskabets årsrapport revideres af en af generalforsamlingen for et år ad gangen valgt statsautoriseret revisor.

- 7.2 Selskabets regnskabsår er 1. januar til 31. december.
- 7.3 Årsrapporten skal udarbejdes således, at den støtter regnskabsbrugerne i deres økonomiske beslutninger og skal give et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets finansielle stilling samt resultat og opgøres under omhyggelig hensyntagen til tilstedeværende værdier og forpligtelser.

Således vedtaget på selskabets ordinære generalforsamling den 9. april 2025:

Som dirigent:

I bestyrelsen:

Stefan Birkebjerg Andersen

Ivan Hansen

Anders Vestergaard Christensen

Jens Christian Jacobsen

Knud Erik Madsen

Punkt 10: Eventuelt

Resumé

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

Punkt 11: Godkendelse af referat

Resumé

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

Indstilling(er)

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender referatet.

Sagsfremstilling

Direktøren vil fremlægge referatet for bestyrelsen. Bestyrelsen har her mulighed for at komme med eventuelle indsigelser til referatet.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser.

Administrationens vurdering

Det er ikke vurderet relevant at udarbejde administrationen vurdering ifm. referatet.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Referat

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt

Punkt 2: Meddelelser fra formanden

Bestyrelsen tog formandens orientering om kundemødet til efterretning.

Punkt 3: Nyt fra direktøren

Bestyrelsen tog direktørens orientering om, at der er udsendt informationsbreve til alle nuværende kunder, samt kunder med kontrakt på tilslutning i 2026, angående priserne for 2026 til efterretning.

Bestyrelsen blev orienteret om, at fjernvarmeudrulningen kan blive yderligere øget. Ankerhus og Smedevej er allerede indsendt på projektforslag. Sogne Fogdevej vil blive indsendt som projektforslag angående udvidelse af områderne. Når der foreligger en beregning på om der er positiv selskabsøkonomi, så vil bestyrelsen blive indkaldt til et ekstraordinært bestyrelsesmøde.

Punkt 5: Budgetopfølgning 3. kvartal 2025

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen for 3. kvartal 2025 med de indstillede forbehold og beslutning om at få en opdatering på regnskabsafstemningen ved næste bestyrelsesmøde.

Bestyrelsen og direktionen bemærkede, at Sorø Fjernvarme A/S ikke er så kompliceret, som den øvrige koncern. Selskabet er veldrevet, men eksterne konsulenter vil altid tage forbehold for tallene, da de ikke har det fulde billede. Men der er iværksat afstemning af de økonomiske nøgletal.

Punkt 6: Drøftelse af strategi for kapacitetsudvikling på Sorø Fjernvarme

Bestyrelsen godkendte at fortsætte drøftelserne om kapacitetsudvikling, herunder at administrationen arbejder videre med veletablerede og fleksible løsninger.

Administrationen skal udarbejde en businesscase på en kommende kapacitetsudvikling, så omkostningerne til kapacitetsudvidelse bliver transparente.

Bestyrelsen ønsker ikke at være firstmover på selskabets vegne, da det kan skabe unødvendige omkostninger og unødvendige lærepenge.

Der blev givet opbakning til en yderligere teknisk vurdering af et mix af de forskellige muligheder og en vurdering af de økonomiske og praktiske implikationer for Sorø Fjernvarme A/S.

Bestyrelsen vil blive præsenteret for et mere detaljeret projekt,

- herunder økonomi
- mulighed for en grøn produktion, og

- fokus på forsyningssikkerhed

på næste bestyrelsesmøde.

Punkt 8: Vedtagelse af koncernstrategi 2025-2030

Bestyrelsen for Sorø Fjernvarme A/S behandlede for første gang den reviderede koncernstrategi 2025-2030.

Bestyrelsen godkendte de dele af strategien, der vedrører Sorø Fjernvarmes A/S aktiviteter, herunder særligt effektmål 5.3, som omhandler reduktion af CO2-udledning i Sorø. De øvrige dele af strategien blev taget til efterretning.

Direktøren bemærkede, at Sorø Fjernvarme A/S er det første selskab i koncernen, der behandler den reviderede strategi.

Bestyrelsen godkendte den reviderede strategi med følgende bemærkninger:

- CCS er ikke længere et selvstændigt hovedspor, men er nu en del af hovedspor 2 (bæredygtighed).
- Der er et øget fokus på økonomisk bæredygtighed og socialt ansvar.
- Verdensmål 8, 9 og 13 er blevet tilføjet som en del af strategien.

Punkt 9: Forslag til bestyrelsens mødekalender i 2026

Mødekalenderen blev godkendt med den bemærkning, at fredag den 11. september bliver ændret til torsdag den 10. september.

Punkt 10: Eventuelt

Intet under dette punkt.

Jens Jacobsen anmodede om at administrationen verificerer omkostningerne, som forvaltningen har givet ift. udtræden af Sorø Fjernvarme A/S. Bestyrelsen modtager ligeledes svaret.

Punkt 11: Godkendelse af referat

Referatet blev godkendt.