

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

30-03-2026 08:30 - 12:00

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

## Indhold

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: Meddelelser.....	1
Punkt 6: Plan for afvikling af overdækninger.....	3
Punkt 8: Endeligt låneoptag 2025.....	6
Punkt 9: Status på håndtering af renovationsmoms.....	8
Punkt 10: Oplæg til risikopolitik for AffaldPlus-koncernen.....	11
Punkt 11: Godkendelse af forretningsorden og direktionsinstruks.....	14
Punkt 12: Eventuelt.....	17
Punkt 13: Bestyrelsens egen tid.....	17
Punkt 14: Godkendelse af referat.....	18
Referat.....	20

## **Punkt 1: Godkendelse af dagsorden**

### **Indstilling**

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender dagsordenen.

## **Punkt 2: Meddelelser**

### **Resumé**

Direktøren og formandskabet 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

#### *Studietur 2025 for Kontaktgruppen (KG)*

Kontaktgruppen er et forum for dialog og sparring på administrativt niveau, dvs. mellem ejerkommunernes embedsværk og AffaldPlus' administration. AffaldPlus fungerer som sekretariat for KG, som afholder ca. 9 møder og en studietur årligt. På studieturen hentes der bl.a. inspiration, som

KG har ønsket at bestyrelsen orienteres om indholdet af studieturen, som i 2025 gik til ARC og Københavns Kommune. Her var fokus på:

- ARC's erfaringer med hjemtagelse af affaldsindsamling
- Automatisk sortering af restaffald og CO2-reduktion
- Nye fraktioner til genanvendelse – bleer og madrasser
- Lokale genbrugsløsninger – nærgenbrugsstationer

Fællesmodellen og en kort opsummering af studieturen, inklusive introduktion til KG, er vedlagt som bilag.

### **Udtalelser**

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

## **Administrationens vurdering**

Administrationen vurderer samlet set, at de emner, der indgår i orienteringen, afspejler centrale bevægelser i AffaldPlus' arbejde – både økonomisk, strategisk og driftsmæssigt. Samlet set understøtter de igangværende tiltag en ansvarlig og bæredygtig udvikling af selskabets opgaver og strategi.

## **Økonomi og finansiering**

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

## **Offentliggørelse**

Det vurderes, at punktet bør behandles som åbent, da det ikke indeholder fortrolige oplysninger, som vil kunne skade selskaberne ved offentliggørelse.

## **Bilag**

2.1. Kontaktgruppens studietur 3. september 2025

2.2. Bilag B - Fællesmodellen

**Emne: Kontaktgruppens studietur 3. september 2025****Baggrund**

Før den seneste vedtægtsændring af I/S AffaldPlus' vedtægter i efteråret 2024 var Kontaktgruppen (KG) indskrevet i vedtægterne:

*Hver interessent udpeger en kontaktperson. Kontaktpersonerne udgør tilsammen en kontaktgruppe, der er rådgivende i forhold til den daglige drift og administration. Kontaktgruppen holder møder efter behov. Møderne fastlægges for et år ad gangen.*

Selv om Kontaktgruppen ikke længere er en del af vedtægterne, består gruppen fortsat. Der har længe været praksis for, at der deltager flere end én repræsentant fra hver ejerkommune, hvilket understøtter åbenhed og tværfagligt samarbejde. De kommunale deltagere er oftest centerchefer, afdelings- eller teamledere og fagmedarbejdere fra det tekniske område.

AffaldPlus fungerer som sekretariat for KG, og varetager i den forbindelse mødeplanlægning og -forberedelse, udarbejdelse af dagsordner og referater, planlægning og afvikling af studieture m.v. Der afholdes ca. 9 møder og en studietur årligt i KG.

Hertil kommer korte teamsmøder to dage efter offentliggørelse af bestyrelsesdagsordenen, hvor embedsværket kan stille spørgsmål til dagsordenen for I/S AffaldPlus (materiale vedr. AffaldPlus Affaldsenergi A/S behandles ikke i KG).

KG har desuden en række undergrupper (arbejdsgrupper), som mødes efter behov: *Plangruppen, Genbrugspladsgruppen, Kommunikationsgruppen, Regulativgruppen, AT-gruppen og Erhvervsaffaldsgruppen.*

**Studietur 2025**

Kontaktgruppen og plangruppen gennemførte den 3. september 2025 den årlige studietur til ARC og Københavns Kommune med fokus på:

1. Hjemtagelse af affaldsindsamling
2. Automatisk sortering af restaffald og CO<sub>2</sub>-fangst
3. Nye fraktioner til genanvendelse – bleer og madrasser
4. Lokale genbrugsløsninger - nærgenbrugsstationer

Bestyrelsen orienteres hermed om de affaldsfaglige emner og projekter der giver indsigt i de nyeste tendenser og konkrete erfaringer. Turen gav perspektiver på hvordan vi kan øge reel genanvendelse og samtidig reducere CO<sub>2</sub>-udledning. Emnerne er strategisk koblet til koncernstrategien 2019-2025.

### 1. Hjemtagelse af affaldsindsamling – organisering og skalering

ARC har siden 2019 hjemtaget affaldsindsamlingen i ejerkommunerne og opbygget en markant større organisation (fra 30 til 566 medarbejdere og 159 biler)

Erfaringerne viser:

- Politisk forankret kompetenceoverdragelse
- Gradvis hjemtagelse med fokus på arbejdsmiljø og klima (bl.a. elskraldebiler)
- Opbygning af driftsorganisation parallelt med store forandringer

#### Strategisk relevans:

KG drøfter løbende hjemtagning af renovationsopgaver og driftsmæssige konsekvenser og understøtter Koncernstrategiens fokus på robust drift, styrket klimaprofil og organisatorisk kapacitet. ARC's erfaringer illustrerer både potentialer og kompleksitet ved hjemtagelse – herunder behov for stærk projektledelse, lokalaftaler og anlægsinvesteringer.

### 2. Automatisk sortering af restaffald og CO<sub>2</sub>-reduktion

ARC er i gang med at etablere et automatiseret sorteringsanlæg til restaffald (investering ca. 375 mio. kr.), som skal udsortere plast, metal, papir/pap og mad- og drikkekartoner. Anlægget forventes at udsortere ca. 6,5 % genanvendelige materialer fra restaffaldet i 2026 (½ års drift), med stigende mængder frem mod 2027-2028.

Formålet er: at øge reel genanvendelse, reduktion af CO<sub>2</sub> fra forbrænding og supplere kildesortering af de 10 fraktioner. Der er fremadrettet fokus på afsætning af materialer, samspil med producentansvar og regulering heraf.

#### Strategisk relevans:

Muligheder og udfordringer med eftersortering af restaffald adresserer koncernstrategiens ambition om øget materialenyttiggørelse og reduktion af klimaaftryk. Erfaringerne peger på, at eftersortering kan være et supplement – men ikke en erstatning – for høj kvalitet i kildesorteringen. Samtidig kræver modellen betydelige investeringer og politisk risikovillighed.

### 3. Bleer og madrasser – nye genanvendelsesstrømme

#### Bleaffald

Københavns Kommune har gennemført forsøg og indgået kontrakt med Verdis A/S om et anlæg i Hvidovre (åbner sommer 2026) med kapacitet på 5.000 ton årligt og forventet 85-95 % reel genanvendelse. Bleer udgør ca. 20-25 % af restaffaldet i husstande med blebørn. Analyser i 3 AffaldPlus kommuner viser 18-20% bleaffald i restaffaldet fra en-familieboliger.

#### Strategisk relevans:

Initiativet flugter med koncernstrategiens fokus på at identificere og realisere potentialer i nye fraktioner med høj klimaeffekt. Samtidig viser casen vigtigheden af volumen, marked og sikker afsætning. KG vil konkretisere en mulig indsats ifm. affaldsplanlægningen.

### Madrasser

Der blev orienteret om udfordringer ved indsamling og genanvendelse af madrasser, herunder manglende dansk behandlingskapacitet og behov for store mængder for at skabe økonomi i løsningerne

#### Strategisk relevans:

Behov for tværkommunalt samarbejde og kritisk masse, hvis dette skal realiseres.

### 4. Nærgenbrugsstationer – lokal tilgængelighed og sociale effekter

Besøg på to nærgenbrugsstationer viste:

- Lokale løsninger målrettet gående/cyklister
- Fokus på byttezoner og direkte genbrug
- Kombination af miljømæssige og boligsociale effekter

#### Strategisk relevans:

Fokus på øget direkte genbrug, borgernær service og adfærdsændringer understøtter koncernstrategien. Erfaringen viser, at design, bemanding og lokal forankring er afgørende for kvalitet og tryghed. Nærgenbrugsstationer og øget samarbejde med boligselskaber indgår i den kommende affaldsplanlægning.

### Konklusion

Kontaktgruppens studietur bekræfter fire centrale strategiske spor:

1. Mere reel genanvendelse – både via forbedret kildesortering og teknologisk eftersortering.
2. Klimareduktion – gennem materialegenanvendelse og elektrificeret indsamling.
3. Nye fraktioner og innovation – fx bleer og madrasser, hvor volumen og samarbejde er nøglen.
4. Borgernær service og genbrug – nærgenbrugsstationer som løftestang for adfærd og social værdi.

Samtidig viser erfaringerne, at:

- Investeringer er betydelige og forbundet med markeds- og lovgivningsrisici.
- Afsætningsmuligheder og producentansvar bliver stadig vigtigere rammevilkår.
- Skalering kræver stærk politisk forankring og tværkommunalt samarbejde.

Studieturen giver et kvalificeret erfaringsgrundlag for på administrativt niveau at understøtte bestyrelsens videre drøftelser om implementering og prioritering i strategiperioden.

## Bilag B - Fællesmodellen

I bilaget beskrives fællesmodellens struktur og serviceniveau, herunder målsætning, kriterier, åbningstider og pladskategori samt principper for indretning og drift. Samtidig beskrives den konkrete placering af alle genbrugs- og haveaffaldspladser, herunder en overgangsordning med oversigt over planlagte ændringer af de fysiske anlæg. Desuden er det aktuelle sorteringskoncept beskrevet.

### Indhold

1. Målsætning
2. Kriterier
3. Etablerede genbrugs- og haveaffaldspladser
4. Planlagte genbrugs- og haveaffaldspladser
5. Principper for indretning og drift
6. Åbningstider og pladskategori
7. Overgangsordninger
8. Sorteringskoncept
9. Særlige forhold

### 1. Målsætning

- 50 % af borgerne<sup>1</sup> kan nå en genbrugsplads inden for 6 minutter
- 90 % af borgerne<sup>1</sup> kan nå en genbrugsplads inden for 12 minutter
- Den enkelte kommune har ret til en haveaffaldsplads, når der er 12 km eller mere til en genbrugsplads eller haveaffaldsplads for mindst 500 indbyggere inden for et sammenhængende område
- Haveaffaldspladser kan ligeledes etableres, når det sker som en udvidelse af en eksisterende genbrugsplads og anlægges i nærheden af den genbrugsplads, som udvides. Det er en forudsætning, at omkostningen er en del af et godkendt anlægsbudget for Affald-Plus

### 2. Kriterier

- Der er mindst én A-plads i hver ejerkommune
- Alle pladser kan frit benyttes på tværs af kommunegrænserne af borgerne i de 6 kommuner
- Samme betaling for genbrugspladser i alle 6 kommuner
- Samme kriterier for åbningstider og -dage på henholdsvis:
  - A-pladser
  - B-pladser
  - Ø-pladser
  - Haveaffaldspladser
- Ens sorteringskoncept inden for hver pladskategori

### 3. Etablerede genbrugs- og haveaffaldspladser

#### Genbrugspladser

- Agersø Genbrugsplads, Agersø Møllevej 15, 4230 Skælskør
- Dalmoose Genbrugsplads, Lundsgårdsvej 11, 4261 Dalmoose

---

<sup>1</sup> Målt som en bil, der starter i skel til vej, og som kører jf. maksimal tilladelig hastighed til genbrugsplads/haveaffaldsplads

- Dianalund Genbrugsplads, Industri Vest 15, 4293 Dianalund
- Fuglebjerg Genbrugsplads, Miljøvej 2, 4262 Sandved
- Haslev Genbrugsplads, Sverigesgade 11, 4690 Haslev
- Herlufmagle Genbrugsplads, Håndværkervej 24, 4160 Herlufmagle
- Holme-Olstrup Genbrugsplads, Gartnervej 7, 4684 Holmegaard
- Korsør Genbrugsplads, Møllevangen 64, 4220 Korsør
- Mogenstrup Genbrugsplads, Bøgesøvej 29, Mogenstrup, 4700 Næstved
- Møn Genbrugsplads, Æbelnæsvej 54, 4780 Stege
- Næstved Genbrugsplads, Fiskerhusvej 22, 4700 Næstved
- Omø Genbrugsplads, Omø Havnevej 105C, 4230 Skælskør
- Præstø Genbrugsplads, Værkstedvej 4, 4720 Præstø
- Ringsted Genbrugsplads, Møllevvej 14, 4100 Ringsted
- Rønnede Genbrugsplads, Industrivej 22, 4683 Rønnede
- Skælskør Genbrugsplads, Industrivej 47, 4230 Skælskør
- Slagelse Genbrugsplads, Skovsøvej 8, 4200 Slagelse
- Sorø Genbrugsplads, Metalvej 15, 4180 Sorø
- Vemmelev Genbrugsplads, Industrikrogen 2, 4241 Vemmelev
- Vordingborg Genbrugsplads, Spirevej 4, 4760 Vordingborg

#### Haveaffaldspladser

- Bogø Haveaffald, Bakkedraget 8, 4793 Bogø
- Borre Haveaffald, Svenskerstræde 9, 4791 Borre
- Faxe Haveaffald, Præstøvej 105A, Tystrup, 4640 Faxe
- Haslev Haveaffald, Norgesgade 6, 4690 Haslev
- Karise Haveaffald, Dalbyvej 6, 4653 Karise
- Mern Haveaffald, Lilliendalsvej 32B, 4735 Mern
- Næstved Haveaffald, Ved Fjorden 22, 4700 Næstved
- Rønnede Haveaffald, Industrivej 22, 4683 Rønnede
- Skælskør Haveaffald, Industrivej 55, 4230 Skælskør
- Slagelse Haveaffald, Skovsøvej 8, 4200 Slagelse
- Stenlille Haveaffald, Banevænget 9, 4295 Stenlille

#### **4. Planlagte genbrugs- og haveaffaldspladser**

Som en del af fællesmodellen er der planlagt etablering af følgende pladser:

##### Genbrugspladser

- Fuglebjerg-Dalmoose NY Genbrugsplads (arbejdstitel). Pladsen er planlagt realiseret i 2022 ved en sammenlægning af genbrugspladserne i Fuglebjerg og Dalmoose. Den nye Fuglebjerg-Dalmoose Genbrugsplads opnår status som B-plads.
- Genbrugspladsen i Holme-Olstrup opretholdes på sin nuværende adresse. Hvis genbrugspladsen lukkes, har Næstved Kommune ret til en ny genbrugsplads som erstatning.
- Korsør NY Genbrugsplads (arbejdstitel). Pladsen er planlagt realiseret i 2019-20 ved en sammenlægning af genbrugspladserne i Korsør og Vemmelev. Den nye Korsør Genbrugsplads opnår status som A-plads.

### Haveaffaldspladser

- Jystrup Haveaffald (arbejdstitel). Ringsted Kommune har p.t. ikke ønsket pladsen etableret.
- Sorø Haveaffald (arbejdstitel). Pladsen er planlagt realiseret i 2019-20 og erstatter en udvidelse af Sorø Genbrugsplads, da en udvidelse ikke er mulig. Pladsen forventes at blive døgnåben.
- Stillinge Strand Haveaffald (arbejdstitel). Pladsen er planlagt realiseret i 2020t.

## **5. Principper for indretning og drift**

Følgende principper lægges til grund for indretning og drift af genbrugspladserne:

- Kunde- og transportørtrafik adskilles for hovedparten af affaldsfraktionerne, således at sikkerhed og logistik, herunder betjeningskapaciteten, kan opretholdes - specielt i perioder med høje besøgstal.
- Kundekørsel tilrettelægges, så personalet har maksimal oversigt og mulighed for servicering og vejledning.
- Containere placeres i periferi med passende typer, antal og adgang til containere og komprimatorer - specielt for de mest benyttede affaldsfraktioner.
- Containere placeres niveauforskudt (sænkede) for de store og tunge affaldsfraktioner. Modtageforhold for jord og beton/tegl tilrettelægges, således at fraktionen kan tilkøres med trailere, og bakning kan undgås.
- Haveaffaldsområdet gøres stort og tilgængeligt (længde frem for dybde) med enkle aflæsningsforhold (haveaffaldet kan trækkes direkte ned af traileren).
- Tidssvarende mandskabs- og kontorfaciliteter samt modtagefaciliteter for farligt affald og elektronikaffald mv.
- Effektiv og entydig skiltning og gode kørselsforhold med opstribning og retningspile på kørselsarealerne.
- Der udarbejdes information til kunderne.
- Der implementeres et miljøledelsessystem for alle genbrugspladser
- Der udarbejdes driftsinstruks for pladspersonalet

## 6. Åbningstider og pladskategori

Kategori	Åbningstider	Lukkedage
<b>A-pladser</b> Haslev <sup>1</sup> Korsør (NY) <sup>2</sup> Næstved Ringsted Slagelse Sorø Vordingborg	Hverdage kl. 8.00 – 18.00 Weekend kl. 9.00 – 17.00	Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar
<b>B-pladser</b> Dianalund Fuglebjerg-Dalmose (NY) <sup>3</sup> Herlufmagle Holme-Olstrup <sup>4</sup> Mogenstrup Møn Præstø Rønnede <sup>1</sup> Skælskør	Hverdage kl. 8.00 – 18.00 Weekend kl. 9.00 – 17.00	Søndage fra nov. - marts Én hverdag lukket Langfredag Påskedag Pinsedag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar
<b>Ø-pladser</b>	<u>Agersø</u> Onsdag kl. 9.00 – 14.00 Lørdag kl. 9.00 – 15.00  <u>Omø</u> Onsdag kl. 9.00 – 14.00 Lørdag kl. 9.00 – 14.00	Langfredag Påskedag Pinsedag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar
<b>Haveaffaldspladser</b> Bogø Borre Faxe Karise Mern Næstved <sup>5</sup> Rønnede Skælskør Slagelse Stenlille	<u>Døgnåbne</u> , undtagen Næstved Haveaffald	

<sup>1</sup> Åbningstiderne justeres i 2019. Der tilføres 700 åbningstimer til Haslev eller Rønnede Genbrugsplads.

<sup>2</sup> Korsør og Vemmelev sammenlægges til én ny genbrugsplads, som opnår status som A-plads. Indtil det sker, fremgår åbningstiderne af overgangsordningen, jf. afsnit 7. Der etableres ikke haveaffaldsplads på de gamle pladser.

<sup>3</sup> Dalmose og Fuglebjerg sammenlægges til én ny genbrugsplads, som opnår status som B-plads. Indtil det sker, fremgår åbningstiderne af overgangsordningen, jf. afsnit 7. Der etableres ikke haveaffaldsplads på de gamle pladser.

<sup>4</sup> Pga. beliggenheden er åbningstiderne mandag, onsdag og fredag kl. 11.00 – 18.00. Lørdag kl. 9.00 – 15.00. Andre dage er lukkede.

<sup>5</sup> Pga. beliggenheden er åbningstiderne 1. april til 31. oktober kl. 7.00 – 21.00. Fra 1. november til 31. marts kl. 8.00 – 18.00.

Den samlede åbningstid for de forskellige pladskategorier:

Den samlede åbningstid varierer år for år afhængig af, hvordan helligdage, skudår mv. ligger. For 2019 vil den samlede åbningstid for hver pladskategori være følgende:

- A-pladser - 3.432 timer pr. genbrugsplads (2019)
- B-pladser - 1.883 timer gennemsnitligt pr. genbrugsplads (2019)
- Ø-pladser - 464 timer for hhv. Agersø og Omø (2019)

## 7. Overgangsordninger

Som en del af fællesmodellen er der planlagt ændringer for genbrugspladserne i Dalmose, Fuglebjerg, Haslev, Korsør og Vemmelev. Genbrugspladserne beholder de oprindelige åbningstider, der gjaldt før den nye struktur blev vedtaget i december 2011, indtil fællesmodellen gennemføres. Åbningstiderne fremgår af tabellen nedenfor:

<b>Genbrugsplads</b>	<b>Åbningstider</b>	<b>Lukkedage</b>
<b>Dalmose</b>	Tirsdag kl. 8.00 – 18.00 Torsdag kl. 8.00 – 18.00 Lørdag kl. 9.00 – 15.00	Mandag, onsdag, fredag og søndag Langfredag Påskedag Pinsedag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar
<b>Fuglebjerg</b>	Tirsdag kl. 8.00 – 18.00 Onsdag kl. 12.00 – 18.00 Torsdag kl. 8.00 – 18.00 Lørdag kl. 8.00 – 15.00	Mandag, fredag og søndag Langfredag Påskedag Pinsedag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar
<b>Haslev</b>	Tirsdag kl. 8.00 – 18.00 Onsdag kl. 8.00 – 18.00 Torsdag kl. 8.00 – 18.00 Fredag kl. 8.00 – 18.00 Lørdag kl. 9.00 – 15.00	Mandag Langfredag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar

	Søndag kl. 9.00 – 15.00	
<b>Korsør</b>	Alle dage kl. 9.00 – 17.00	Langfredag Påskedag Pinsedag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar
<b>Vemmelev</b>	Tirsdag kl. 9.00 – 16.00 Onsdag kl. 9.00 – 16.00 Torsdag kl. 9.00 – 18.00 Fredag kl. 9.00 – 16.00 Lørdag kl. 9.00 – 16.00 Søndag kl. 9.00 – 16.00	Mandag Langfredag Påskedag Pinsedag Onsdag i uge 50 (tema-seminar) 24. – 26. december 31. december, 1. januar

## 8. Sorteringskoncept

I 2019 udgør sorteringskonceptet for A-pladser følgende fraktioner:

- Akkumulatorer
- Asbest/eternit
- Asfalt
- Aske
- Batterier
- Beton og tegl
- Bilruder
- Deponi
- Direkte genbrug
- Dæk
- Farligt affald
- Farvede plastfolier
- Flyvehavre og bjørneklo
- Fortroligt papir
- Fyrværkeri (farligt affald)
- Gips
- Glas og flasker
- Hård plast
- Hård PVC
- Haveaffald
- Imprægneret træ
- Indendørs træ

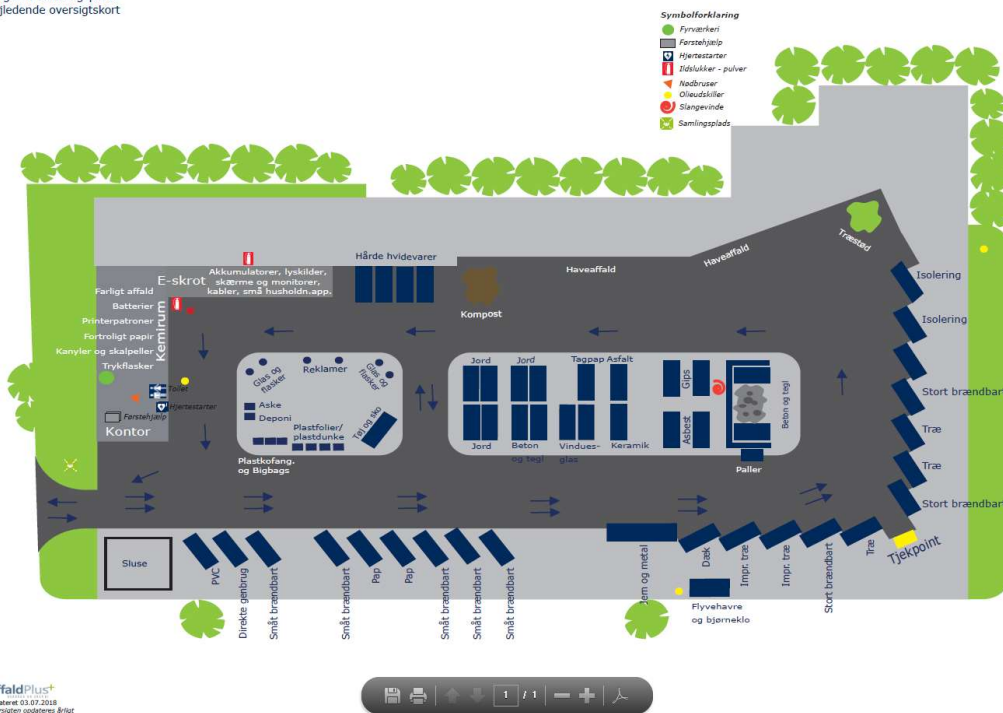
- Isolering
- Jern og metal
- Jord
- Kanyler og skalpeller
- Keramik og porcelæn
- Klare plastfolier
- Køleudstyr
- Ledninger og kabler
- Lysstofrør og pærer
- Madaffald\*
- MGP (metal, glas og hård plast)\*
- Mellemstort elektronik
- Paller
- Pap
- Papir og pap\*
- PCB
- Plastdunke
- Plasthavemøbler
- Plastkofangere
- Printerpatroner
- Restaffald\*
- Røgalarmer
- Småt elektronik
- Småt brændbart
- Solpaneler
- Stort elektronik
- Stort brændbart
- Tagpap
- Trykflasker
- Træstød
- Tv og skærme
- Tøj og sko
- Vinduesglas

Dyregødning kan herudover afleveres på haveaffaldspladserne i Faxe og Skælskør.

\*Indgår i kommunernes indsamlingsordninger

## Eksempel på oversigt over en genbrugsplads – her Ringsted Genbrugsplads

Ringsted Genbrugsplads  
Vejledende oversigtskort



## 9. Særlige forhold der videreføres

Slagelse Kommune betaler udgifter til transport fra Agersø og Omø til havnen i Stignæs.

## Punkt 6: Plan for afvikling af overdækninger

### Resumé

Som led i arbejdet med Fremtidens Administration skal der inden udgangen af 1. kvartal 2026 foreligge en plan for håndtering af den store overdækning på deponi samt det historiske tab på Energi i I/S AffaldPlus. Samtidig skal der ske en retvisende opgørelse af over- og underdækninger på de enkelte segmenter.

Efter en omfattende gennemgang af historiske regnskaber og en fornyet vurdering af fremtidige forpligtelser på deponier, fastholdes det opkrævede beløb til dækning af fremtidige forpligtelser, og efter oprettelse af gældsbreve med AffaldPlus Affaldsenergi A/S, er tabet på Energi udlignet.

Der ændres regnskabspraksis i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Indstilling(er)

Direktøren indstiller, at bestyrelsen godkender:

1. At regnskabspraksis i I/S AffaldPlus ændres, således at hvile-i-sig-selv-kapital fremover præsenteres som over- og underdækninger samt hensættelser til fremtidige forpligtelser
2. At årets over-/underdækning ikke længere fremgår af resultatdisponeringen, men korrigeres i omsætningen, og at sammenligningstal tilrettes
3. At hvile-i-sig-selv-kapitalen på deponi, opgjort til 88,6 mio. kr., overgår til hensættelse til dækning af fremtidige deponeringsforpligtelser
4. At der etableres rentebærende interne mellemregninger mellem segmenterne med virkning fra regnskabsåret 2025

### Sagsfremstilling

I årsrapporten for 2024 for I/S AffaldPlus indgår en regnskabspost benævnt "hvile-i-sig-selv-kapital". Saldoen udgør 153 mio. kr., hvoraf 97,6 mio. kr. reelt vedrører en overdækning på deponi. Samtidig indeholder årsrapporten en underdækning på Energi på 38,6 mio. kr.

Der er foretaget en fornyet vurdering af de fremtidige forpligtelser på deponier, der ikke er omfattet af statens deponeringsordning. Disse vurderes aktuelt til:

- 77 mio. kr. ekskl. PFAS-oprydning
- 92 mio. kr. inkl. PFAS-foranstaltninger i op til 30 år efter nedlukning af cellerne

På den baggrund fastholdes størrelsen af den eksisterende hvile-i-sig-selv-kapital på deponi, men posten omklassificeres til en hensættelse til fremtidige forpligtelser.

Der forventes frem mod 2027 behov for en yderligere hensættelse til PFAS-relaterede foranstaltninger. Det nuværende estimat er i niveau 5 mio. kr., og der vurderes derfor ikke på nuværende tidspunkt behov for en særskilt finansieringsplan.

Regnskabet for 2024 viser en samlet underdækning på Affaldsenergi på ca. 38 mio. kr. Denne er i 2025 korrigeret gennem salgsaftalen med Slagelse Kommune samt de to etablerede gældsbreve. Sammen med øvrige korrektioner er underdækningen dermed udlignet i 2025.

Der eksisterer i 2025 ikke en særskilt likvid konto eller fondsbeholdning, der modsvarer de 88,6 mio. kr., som historisk er opkrævet til fremtidige deponeringsforpligtelser.

En grundig analyse viser, at midlerne i stedet er anvendt til investeringer i andre segmenter.

Ultimo 2024 udgør overdækningen på deponi 97,6 mio. kr. I 2025 overføres 88,6 mio. kr. til hensættelser til fremtidige forpligtelser. Dermed er beløbet ikke længere udtryk for en overdækning, men for dokumenterede forpligtelser.

Likviditeten fra opkrævningen er delvist bundet i anlægsinvesteringer og delvist udlånt til andre segmenter. Det drejer sig især om:

- Genbrugspladser
- Ringsted/Sorø-ordningerne
- Energi

Det samlede interne udlån udgør 69,3 mio. kr.

For at sikre fremadrettet kostægte gebyrfastsættelse på de enkelte segmenter samt tilgængelig likviditet til opfyldelse af deponeringsforpligtelser, foreslås det at etablere interne rentebærende mellemregninger mellem segmenterne.

Da der ikke foreligger tilstrækkeligt præcise historiske data, foreslås ordningen etableret med virkning fra 2025.

Likviditeten til udligning af mellemregningerne forventes fremover at komme fra:

- løbende afskrivninger på anlægsaktiver
- eventuel ny låntagning

Efterhånden som likviditet tilgår segmentet Deponi, bør der desuden fastlægges retningslinjer for placering af disse midler.

Der henvises i øvrigt til vedlagte notat om afvikling af hvile-i-sig-selv-kapital.

## **Udtalelser**

Der er har været afholdt drøftelser med Deloitte, som har udarbejdet notat for afvikling af historisk hvile-i-sig-selv-kapital.

Der er enighed blandt rådgivere og ledelsen om grundlaget for afviklingen af den historiske overdækning.

## **Administrationens vurdering**

Det er administrationens vurdering, at den foreslåede ændring af regnskabspraksis samt håndteringen af de historiske over- og underdækninger er nødvendig for at sikre en mere retvisende præsentation af økonomien i I/S AffaldPlus.

Den gennemførte analyse viser, at den opkrævede hvile-i-sig-selv-kapital på deponiområdet modsvarer af dokumenterede fremtidige forpligtelser og derfor bør indregnes som en hensættelse.

Etableringen af interne rentebærende mellemregninger mellem segmenterne vurderes samtidig at være en vigtig forudsætning for at sikre korrekt økonomisk styring og kostægte gebyrfastsættelse fremadrettet.

### **Økonomi og finansiering**

Sagen indebærer en regnskabsmæssig omklassificering, hvor 88,6 mio. kr. fremover indregnes som hensættelse til fremtidige deponeringsforpligtelser.

Der etableres samtidig interne rentebærende mellemregninger mellem segmenterne med virkning fra 2025, så historisk anvendt likviditet fremover afspejles korrekt i segmenternes økonomi.

### **Bilag**

6.1. Notat om afvikling af hvile-i-sig-selv-kapital

6.2 Dagsorden og referat fra bestyrelsesmøde den 19. maj 2017

## Afvikling af hvile i sig selv kapitalen

15. marts 2026

### Baggrund

I årsrapporten for 2024 for AffaldPlus I/S optræder en regnskabspost benævnt ”hvile-i-sig-selv-kapital”. Saldo udgør 153 MDKK i årsrapporten for 2024, hvoraf 97,6 MDKK reelt er udtryk for en overdækning på deponi – eller en hensat forpligtelse - uden at være benævnt sådan. Tilsvarende indeholder årsrapporten for 2024 en underdækning på Energi med 38,6 MDKK, der ligeledes indgår i hvile-i-sig-selv-kapitalen.

I dette notat beskrives historikken om disse to over-/underdækningers opbygning og håndteringen af disse i årsrapporten for 2025.

Notatet er et baggrundsnotat til brug for indstilling til bestyrelsen. Der tages forbehold for talændringer i det endelige årsregnskab 2025.

### I. Underdækning på energi

Underdækningen på energi opstår i 2024 og indeholder principielt tre elementer:

- Tab ved nedlukning og salg af anlægget i Slagelse
- Tab på afvikling af forsoringsanlæg til KOD
- Tab på anlægsdrift i 2024 under hvilke i sig selv, hvor anlægget i Næstved er omfattet af affaldsvarmepriisloftet.

For tabselementerne gælder, at omkostningerne inden for rammerne af AffaldsPlus ikke kan indregnes i gebyrerne på andre segmenter. Da I/S AffaldPlus ikke har nogen egenkapital, så bliver det reelt ejerkommunerne, der kommer til at hæfte for et eventuelt tab.

Det er i løbet af 2025 blevet klart, at der i forbindelse med udskillelse til A/S ikke har været taget stilling til den lånefinansiering, som resterer i forhold til varmesiden af energianlægget. Denne er opgjort til 53 MDKK. Der udarbejdes et gælds-brev (varmelån) til finansiering heraf. Der er heller ikke taget stilling til restfinansiering på affaldssiden i forhold til bogførte værdier, hvorfor der tilsvarende udarbejdes et affaldslån på 28 MDKK (I/S’et skylder A/S’et). Efter disse korrektioner, der rammer underdækningen på segmentet Energi i I/S’ets årsrapport, går over-/underdækningen udgangen af 2025 tæt på nul – efter indregning af årets resultat, således at der ikke er aktivt behov for at etablere en særlig handleplan for at afvikle denne.

Låneforholdene indarbejdes i regnskabet for 2025 med virkning fra 2024.

## II. Overdækning på deponi

### A. Betydning af fusionen pr. 1. januar 2010

Herunder ses nøgletaloversigt fra 2010 årsrapporten for AffaldPlus I/S dvs. efter fusionen mellem Kavø og Fasan i 2010. Af anvendt regnskabspraksis fremgår, at man alene har korrigeret tallene for 2009 og 2010 til at omfatte den fusionerede virksomhed, hvorfor tallene for 2006-2008 alene omfatter Fasan I/S.

<b>Hoved- og nøgletal</b>					
RESULTATSOPGØRELSE	2006	2007	2008	2009	2010
Nettoomsætning	250.792	262.123	258.815	369.100	456.472
Produktionsudgifter	190.648	191.261	205.474	364.172	395.938
Bruttoresultat	60.144	70.862	53.341	4.928	60.534
Fællesomkostninger	14.561	15.242	21.198	35.015	40.093
Driftsresultat	45.583	55.620	32.143	-30.087	20.441
Indtægter fra asso. virk.	447	2.629	1.435	-558	-556
Finansielle indtægter	2.635	5.714	8.829	6.774	1.694
Finansielle udgifter	-25.535	-27.018	-27.300	-22.096	-18.053
Årets resultat	23.130	36.945	15.107	-45.967	3.526

Det fremgår, at der i 2006 og 2007 realiseres betydelige overskud. Det er umiddelbart ikke muligt at se, på hvilke af disse segmenter overskud er opstået, hvilket derfor kræver analyser længere tilbage end 2010.

Det fremgår af 2009 regnskabet såvel som 2010 regnskabet, at der er sket store tilbagebetalinger til deltagerne i Fasan I/S (næsten 90 MDKK) for at stille deltagerne i den fusionerede virksomhed ens. Det giver umiddelbart fint mening, når der ses på den samlede egenkapital (som reelt er overdækninger) i de to virksomheder, men fremadrettet har det jo stor betydning, inden for hvilke segmenter kapitalen er sparret op for at sikre overholdelse af hvile i sig selv princippet inden for hvert af segmenterne.

På baggrund af fusionen og de tilbagebetalinger, der er foretaget i forbindelse hermed, er vurderingen, at det ikke virker relevant at gå længere tilbage end 2010 fordi de kommunale parter, der deltog i fusionen, har haft modsat rettede interesser og har accepteret de økonomiske vilkår for fusionen.

Efter fusionen har AffaldPlus en samlet hvile-i-sig-selv kapital (i årsrapporten 2010 benævnt "Egenkapital") på 201,3 MDKK. Af følgende specifikation fra årsrapporten 2010, kan det ses, at der allerede på det tidspunkt var oparbejdet en kapital på deponi på 100 MDKK.

SEGMENTOPLYSNINGER, fortsat	Anlægsaktiver	Egenkapital
Brændbart affald	476.514	89.156
Haveaffald til kompostering	19.833	-4.405
Deponi	38.146	100.223
Slamkompostering	15.344	-4.847
Pap, papir og plast	1.542	2.078
Kubeordning	0	0
Farligt affald	0	2.225
Gasmotor	0	356
Genbrugspladser	122.450	15.089
Kommune specifikke ydelser	6.646	1.390
I alt	680.475	201.267

Kilde: Udklip fra beretning 2010 for AffaldPlus.

### B. Hvad bliver den opsparede kapital brugt til.

I nedenstående forsimplede oversigt kan det ses, at anlæg i stor udstrækning er blevet finansieret med egenkapital (overdækninger), og kun delvist med rentebærende gæld (skema fra årsrapporten 2010).

	2006	2007	2008	2009	2010		
<b>BALANCE</b>							
Aktiver			826.688	845.939	836.628	881.640	857.460
Likvid beholdning			112.754	161.069	169.128	74.605	29.727
Egenkapital			140.293	194.257	189.532	216.589	201.267
Rentebærende gæld			633.372	584.428	552.274	507.219	486.507

Kilde: Udklip fra beretning 2010 for AffaldPlus.

Når der ses bort fra arbejdskapital, er der ultimo 2010 en underfinansiering af lån på anlæg med 200 MDKK i runde tal.

Ses alene på 2010, kan det ses, at der investeres 57 MDKK i 2010, der optages ikke ny gæld, men der afvikles gæld – OG der sker en udbetaling af indskudskapital på 12,2 MDKK jfr. noten nedenfor. I 2010 alene sker der således et forbrug af likvider på 100 MDKK. Det er som sådan ikke problematisk, men det er forklaringen på, at den store kapital der oparbejdes bl.a. på deponi ikke afspejler sig i øgede likvide beholdninger.

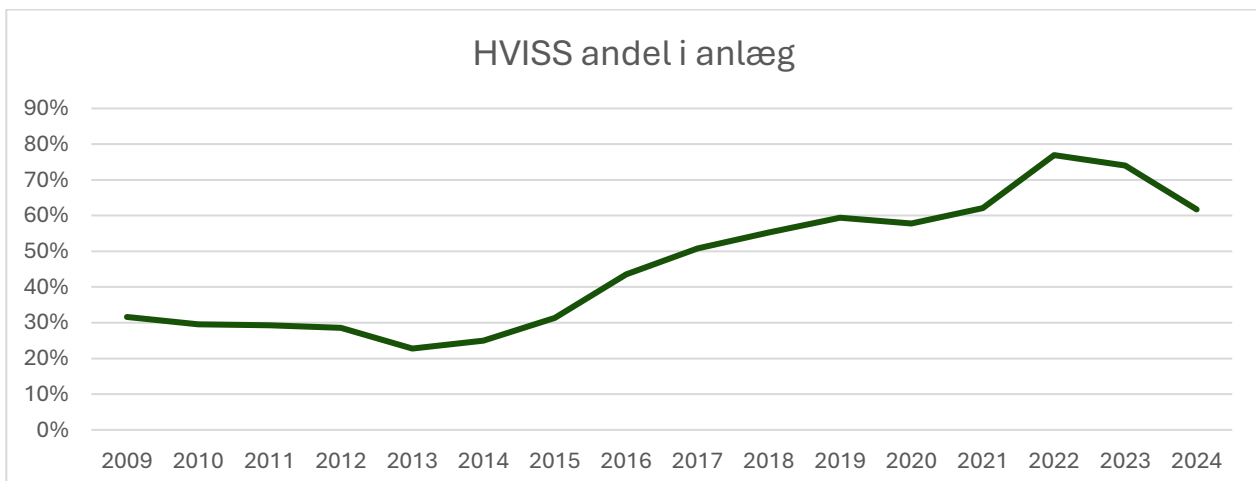
<b>FINANSIERINGSAKTIVITET</b>			
Ændring af finansielle anlægsaktiver		-897	5.721
Afdrag på lån		-26.719	-28.100
Udbetaling af indskudskapital		-77.010	-12.171
I alt		-104.626	-34.550

Kilde: Udklip fra beretning 2010 for AffaldPlus.

Med andre ord, så er den likviditet, der er opstået ved at lave overdækninger på 201 MDKK bundet i anlægsaktiver. Anlægsinvesteringer burde efter en sædvanlig kommunal model være lånefinansieret.

### C. Kan vi spore hvile segmenter, der har forbrugt investeringsmidlerne ?

I figuren herunder har vi vist hvor stor en andel af anlægsmassen, der er finansieret af hvile-i-sig-selv kapital. Det er en stødt stigende mængde siden 2015 (faldet i 2024 skyldes etablering af AffaldPlus Affaldsenergi A/S). Det bekræfter en arbejdshypotese om, at den væsentligste årsag til, at overdækningen ikke kan findes i fondsmidler eller som likvider i banken, hænger sammen med, at pengene er brugt til anlæg.



Gennemgangen af de historiske regnskaber siden 2009 viser også, at overdækningen især på deponier ikke anvendes til udligning af underskud på andre segmenter. Der er således ingen usikkerhed på, at kapitalen er brugt på anlæg – men anlægsinvesteringerne har ikke været foretaget inden for deponi jfr. nærmere nedenfor.

Med afsæt i bl.a. grunddata for ovenstående graf, har vi set på, hvilke segmenter, der har investeret og hvor store lån der løbende er optaget. Udfordringen er bl.a. at det ikke er entydigt hvilke anlæg, der er optaget lån til. Det er derfor

vurderet mest hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i eksisterende lån for 2024 og så på hvilke segmenter der er investeret i, som grundlag for lånoptagelse.

På den baggrund er opstillet nedenstående segment-balancer, som synliggør, hvilke segmenter der har lån af ”fælleskassen” og hvilke segmenter, der skylder penge til ”fælleskassen”

TDKK (2024)	Deponier	G.terminal	G.pladser	Ringsted/ Sorø	Øvrige	I alt
Anlægsaktiver	39,0	4,5	161,5	37	5,9	248
Finan. Anlægsaktiver	26,6	-	-		5,5	32
Tilgodehavender	-	-	-		89,7	90
Tilgodehavender andre segm.	69,3	12,5	-		-	82
Underdækning	-	-	-	9	38,6	47
Likvider	-	-	-		2,5	2
<b>I alt</b>	<b>135</b>	<b>17</b>	<b>161</b>	<b>46</b>	<b>142</b>	<b>501</b>
HVISS-kapital	-	-	-		-	-
Hensatte forpligtelser	37,2	-	-		0,8	38
Lang gæld	-	-	42,1	27,0	-	69
Kort renteb. Gæld	-	-	25,1		-	25
Overdækning	97,6	17,1	73,1		12,4	200
Gæld andre segmenter	-	-	21,1	18,6	42,1	82
Anden gæld mv.	-	-	-		86,9	87
<b>I alt</b>	<b>135</b>	<b>17</b>	<b>161</b>	<b>46</b>	<b>142</b>	<b>501</b>

I oversigten indgår underdækningen på Energi i segmentet ”øvrige”. Som nævnt går den i nul ved udgangen af 2025.

I segmentet deponi, er en overdækning på 97,6 MDKK ultimo 2024. I 2025 overføres denne post til hensættelser om modsvares nu af dokumenterede fremtidige forpligtelser, og er således reelt ikke udtryk for en overdækning. Likviditeten fra opkrævningen af disse 97,6 MDKK er delvist bundet i anlægsinvesteringer, men der også udlånt likviditet til andre segmenter med 69,3 MDKK. Det er segmenterne Genbrugspladser og Ringsted/Sorø ordningerne samt Energi (i denne oversigt set samlet), der har brugt likviditeten på investeringer på deres områder.

For at sikre, at der sker en kostægte fastsættelse af gebyrer på hvert af segmenterne, og at der er midler til rådighed til opfyldelse af forpligtelser på deponierne, skal der oprettes interne mellemregninger mellem segmenterne, og disse skal renteberegnes årligt. Manglende tilgængelighed til data taler for, at dette først etableres fra 2025. Likviditeten til at udligne disse mellemregninger vil komme fra afskrivninger på anlæg og fremtidig ny låntagning.

Da det er interne mellemregninger i I/S’et, vil det ikke påvirke årsrapporten for I/S’et.

## Regnskab for 2025

I regnskabet for 2025 ændres regnskabspraksis, så hvile i sig selv kapitalen ophører, og indregnes som overdækning/underdækning, tab på ophørt aktivitet (egenkapital) samt hensættelse til fremtidige forpligtelser på deponi. Herunder er en sammenstilling af 2024, forventet 2025 og indarbejdelse i balancen 31.12.2025.

Udvikling i segmentopdelt "Hvile-i-sig-selv-kapital" (Over-/underdækning)

	"Hvile-i-sig-selv-kapital" (Over-/underdækning)						
	Årsrapport 2024	Forv. Ultimo 2025	Over-dækning	Under-dækning	Hensæt-telse	Egen-kapital	Kontrol 2025
Energiafdelingen	-38.573	-1.000				-1.000	0
KOD og indvejning	0	-1.380		-1.380			0
Miljøanlæg	97.601	88.585			88.585		0
Genanvendelige materialer	17.061	10.964	10.964				0
Kubeordning	-33	-33		-33			0
Farligt affald	911	911	911				0
Genbrugsafdelingen	73.147	61.018	61.018				0
Kommunespecifikke ydelser	11.501	14.589	14.589				0
Ringsted ordningen	-4.479	-6.347		-6.347			0
Sorø ordningen	-4.151	-5.763		-5.763			0
<b>Total</b>	<b>152.985</b>	<b>161.545</b>	<b>87.482</b>	<b>-13.523</b>	<b>88.585</b>	<b>-1.000</b>	<b>0</b>

Forventet ultimo 2025 baseres på urevideret udkast til regnskab og Energiafdelingen er en foreløbig opgørelse for 2025. Tallene skal læses med de forbehold.

I ovenstående er ikke indarbejdet renteberegning af interne mellemregninger mellem segmenterne. Det anbefales gennemført, når regnskab 2025 er afsluttet.

I forbindelse med godkendelse af budget 2026 blev der fastlagt en plan for nedbringelse af overdækningen på Genbrugsafdelingen, som derfor ikke er omtalt yderligere.

I projektet om Fremtidens administration for AffaldPlus, skal der lægges op til, at mellemregningerne bogføres, eksterne lån optages med maksimal løbetid og henføres til segmenterne, så de interne mellemregninger over tid kan udlignes.

## Punkt 8: Endeligt låneoptag 2025

### Resumé

Formålet med denne sag er at orientere bestyrelsen om status på hjemtag af den godkendte finansiering til anlægsinvesteringer for regnskabsåret 2025.

### Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen om endeligt låneoptag for 2025 til efterretning.

### Sagsfremstilling

Den 15. oktober 2025, pkt. 4, godkendte bestyrelsen lånefinansiering af anlægsaktiver for samlet 48.158.145 kr. ved optagelse af anlægslån og byggekredit i KommuneKredit.

Den 10. november 2025 blev der hjemtaget 9 anlægslån med fast rente og afvikling over aktivets levetid, i overensstemmelse med bestyrelsens beslutning. De endelige lånevilkår fremgår af oversigten nedenfor.

Anlægsaktiv	Hovedstol	Rentesats	Aktivets levetid / lånets løbetid
Gummihjulslæsser til miljøanlæg	2.245.500	2,31 %	10 år
Gravemaskine til miljøanlæg	2.365.000	2,31 %	10 år
Ombygning af Sorø Genbrugsplads	15.114.251	2,80 %	25 år
LPR-løsning – GBP	3.224.771	2,31 %	10 år
Truck - NGT	776.800	2,15 %	8 år
Kia EV6. administrationsbil	440.883	2,31 %	10 år
Brovægt	292.940	2,57 %	15 år

Traktor	300.000	2,31 %	10 år
Mobilkompressor (Næstved Bio)	198.000	2,31 %	10 år
<b>Total</b>	<b>24.958.145</b>		

Der blev samtidig etableret en byggekredit til mellemfinansiering af de anlægsaktiver, som fortsat var under anskaffelse. Det drejede sig om samlet 11 anlægsinvesteringer. Byggekreditten på 23.200.000 kr. har en rentesats på 1,85 % og en løbetid frem til 30.06.2027. Bestyrelsen godkendte i forbindelse med etableringen af byggekreditten, at kreditten omlægges til endelige lån med fast rente og afvikling over en årrække svarende til det pågældende aktivs levetid.

Aktuelt er fem af de 11 investeringer gennemført, og kan nu omlægges til endelige anlægslån. Der vil blive indhentet lånetilbud fra KommuneKredit herpå inden udgangen af april.

De resterende aktiver, på nær vandvognen, er fortsat under anskaffelse. De mellemfinansieres via byggekreditten, som efter omlægningen i april vil være på 13.200.000 kr.

Anlægsaktiv	Godkendt budget	Omlægges til endeligt lån	Resterende byggekredit	Forventet levetid
Minilæsser - Vordingborg	550.000	546.200		10 år
Minilæsser - Ringsted	550.000	545.700		10 år
Containere/komprimatorer	1.700.000		1.700.000	10 år
Vandvogn – mobilkompressor1)	200.000			10 år
Gaffeltruck 5 stk.	2.000.000	2.011.500		5 år
Neddeler miljøanlæg	5.500.000	3.925.000		8 år
Entreprenørmaskiner (Fælles GBP)	1.200.000	1.139.000		10 år
Reparation af asfalt Mogenstrup	300.000		300.000	20 år
Vordingborg Genbrugsplads	1.700.000		1.700.000	25 år

Udbygning af Yderzonen	7.000.000		7.000.000	30 år
Gravemaskine til miljøanlæg	2.500.000		2.500.000	10 år
<b>Total</b>	<b>23.200.000</b>	<b>8.167.400</b>	<b>13.200.000</b>	

1) Vandvogn – mobilkompressor er ikke overført, da det vurderes at anlægget ikke skal anskaffes i 2026

### Udtalelser

Der er ikke indhentet udtalelser.

### Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at låneoptag og etablering af kreditfacilitet som angivet i sagen er i overensstemmelse med forudsætningerne i det reviderede budget for 2025.

Den almindelige driftskredit kan ikke bære anlægsinvesteringer i denne størrelsesorden og derfor er det nødvendigt med hhv. mellemfinansiering i form af kreditter og endelige låneoptag når anlæggene er færdiganskaffet.

### Økonomi og finansiering

Der er ingen etableringsomkostninger eller gebyrer forbundet med optagelse af lån og kreditter i KommuneKredit.

## Punkt 9: Status på håndtering af renovationsmoms

### Resumé

Hidtidig praksis på moms af affaldsydelser er underkendt ved administrative afgørelser samt efterfølgende praksisændringer offentliggjort af Skatteministeriet. I/S AffaldPlus søger derfor om ekstraordinær genoptagelse af momstilsvaret.

I/S AffaldPlus har i samarbejde med Deloitte opgjort renovations-momskravet både historisk og fremadrettet. For perioden januar 2012 til december 2024 udgør det samlede tilbagebetalingskrav på 324 mio.kr.

I/S AffaldPlus har i 2025 ikke ændret praksis og har fortsat faktureret renovationsydelser til ejerkommunerne med moms. Vurderingen af det samlede skyldige momsbeløb for 2025 vurderes til at udgøre ca. 3 mio.kr.

I/S AffaldPlus vil fremadrettet indrette sig efter den nye praksis og vil derfor fakturere renovationsydelser til ejerkommunerne og vedr. Sorø og Ringsted ordningerne uden moms, forventeligt fra slutningen af andet kvartal 2026.

## **Indstilling**

Direktøren indstiller, at bestyrelsen

1. Tager orienteringen til efterretning.

## **Sagsfremstilling**

### **Opgørelse af renovationsmomskrav for 1. januar 2012 – 31. december 2024**

Det samlede krav vedrørende renovationsmoms udgør ca. 204 mio. kr. samt omkring 120 mio. kr. i rentegodtgørelse.

Det skal understreges, at opgørelsesmetoden endnu ikke er godkendt af Skattestyrelsen, herunder de anvendte skønsmæssige momsfradragprocenter, hvilket potentielt kan ændre kravet i både opad- og nedadgående retning.

Den endelige anmodning om tilbagebetaling af renovationsmoms er indsendt til Skattestyrelsen medio marts 2026.

### **Opgørelse af renovationsmomskrav for 1. januar – 31. december 2025**

I/S AffaldPlus har i 2025 endnu ikke ændret praksis i forhold til fakturering af renovationsydelser til ejerkommunerne, og har derfor fortsat faktureret med moms.

Derimod har I/S AffaldPlus ændret praksis i forhold til fakturering af renovationsydelser vedr. borgere mv. i Sorø og Ringsted ordningerne, som i 2025 er faktureret uden moms.

Faktureringen til Sorø og Ringsted ordningerne i 2025 uden moms indebærer en begrænsning i momsfradragets retten samt i godtgørelsen af energifgifter for de udgifter og køb af aktiver, der knytter sig til de momsfrie aktiviteter. Da der under begge ordninger samtidig leveres momspligtige renovationsydelser til virksomheder (erhverv), skal begrænsningen i momsfradragets retten og godtgørelsen af energifgifter skulle opgøres efter et skøn.

Deloitte har i forbindelse med opgørelse af I/S AffaldPlus' renovationsmomskrav for 2012-2024 opgjort den skønsmæssige momsfradragprocent for Sorøordningen i 2023 og 2024 til ca. 12%. Sorø-ordningen blev først etableret i 2023 og Ringsted-ordningen først trådte i 2025- Efter Deloitte's vurdering kan de, ca.12% derfor anvendes som et rimeligt estimat for den skønsmæssige momsfradragret for begge ordninger i 2025.

I/S AffaldPlus vil i samarbejde med Deloitte i løbet af marts/april 2026 opgøre det samlede renovationsmomskrav for 2025, som herefter vil blive angivet til Skattestyrelsen på I/S AffaldPlus ordinære momsangivelse i løbet af foråret 2026.

Korrektionen af renovationsmoms for 2025 og begyndelsen af 2026 overfor ejerkommunerne vil blive foretaget ved udstedelse af kreditnotaer og nye fakturaer uden moms. Samtidig vil der blive foretaget en skønsmæssig opgørelse af begrænsningen i momsfradragets retten og godtgørelsen af energifgifter.

### **2026 og fremadrettet**

Administrationen arbejder intensivt på at opsætte systemer og arbejdsgange til at håndtere den ændrede praksis, og forventer at korrekt fakturering vil kunne implementeres inden udgangen af andet kvartal 2026.

Claus Boldt fra Deloitte vil på bestyrelsesmødet give en uddybende redegørelse for momssagen, herunder for de fortsat uafklarede spørgsmål, idet der er tale om et område med kompleks regulering. Han vil desuden besvare eventuelle spørgsmål.

## **Udtalelser**

Sagen er udarbejdet med bistand fra Deloitte.

## **Administrationens vurdering**

Det er administrationens vurdering, at I/S AffaldPlus har et godt grundlag for at rejse et krav om tilbagebetaling af renovationsmoms.

## **Økonomi og finansiering**

Der er tale om betydelige beløb, som kan få væsentlig betydning for AffaldPlus' samlede økonomi fremadrettet. Eventuelle tilbagebetalinger er ikke indregnet i budgettet for 2026 eller i budgetforslaget for 2027.

AffaldPlus har i forbindelse med gennemgangen anvendt ekstern bistand fra Deloitte.

## **Bilag**

9.1. Brev fremsendt til Skattestyrelsen

Skattestyrelsen

**Henvisning:** Sagsid: 537858304

19. marts 2026

## Supplerende oplysninger til anmodning om genoptagelse af momstilsvaret – I/S AffaldPlus, CVR-nr. 65 27 83 16

På vegne af vores kunde

- I/S AffaldPlus, Ved Fjorden 20, 4700 Næstved, CVR-nr. 65 27 83 16 (herefter AffaldPlus)

fremsender vi supplerende oplysninger mv. som tillæg til AffaldPlus' indsendte anmodning den 3. maj 2024 om ekstraordinær genoptagelse af interessentskabets momstilsvaret for 1. januar 2012 – 31. december 2024. Dette sker i henhold til Skattestyrelsens styresignal SKM2023.515.SKTST.

Hidtidig praksis har samlet set været til ugunst for AffaldPlus, idet interessentskabet trods korrektion for ikke-fradragsberettiget købsmoms, ikke-godtgørelsesberettigede energiafgifter og regulering af momsreguleringsforpligtelserne har afregnet et positivt momstilsvaret.

AffaldPlus anmoder på denne baggrund om tilbagebetaling af **203.982.890 kr.** i moms for perioden 1. januar 2012 – 31. december 2024. Overordnet er kravet sammensat af en tilbagebetaling af salgsmoms på 664.005.339 kr. og en betaling af ikke-fradragsberettiget moms og afgifter på 460.022.449 kr.

I forbindelse med opgørelse af renovationsmomskravet, er AffaldPlus blevet opmærksomme på, at de i perioden 1. januar 2012 – 31. december 2024 fejlagtigt har faktureret intern omsætning med salgsmoms og samtidig taget købsmomsfradrag for salgsmomsen på den interne omsætning. Det betyder, at AffaldPlus har angivet det samme beløb vedr. intern omsætning i henholdsvis købs- og salgsmoms på de løbende momsangivelser. AffaldPlus har derfor i enkelte års renovationsmomsopgørelser korrigeret både købs- og salgsmomsen, så beregningen af den skønsmæssige momsfradragsprocent og begrænsningen i momsfradragsret og godtgørelse af energiafgifter bliver beregnet på baggrund af den købs- og salgsmoms, som AffaldPlus burde have angivet og ikke beregnet på baggrund af den købs- og salgsmoms indeholdende moms på intern omsætning, som fejlagtigt blev angivet i perioden 1. januar 2012 – 31. december 2024.

Vi vil redegøre nærmere for den beløbsmæssige opgørelse i det følgende.

### Kort om AffaldPlus

AffaldPlus er et § 60-interessentskab, som er ejet af følgende kommuner:

- Ringsted Kommune
- Faxe Kommune
- Næstved Kommune
- Slagelse Kommune
- Sorø Kommune

- Vordingborg Kommune.

AffaldPlus håndterer affald for følgende fem ejerkommuner:

- Ringsted Kommune
- Næstved Kommune
- Slagelse Kommune
- Sorø Kommune
- Vordingborg Kommune.

Derudover håndterer AffaldPlus affald for Faxe Forsyning A/S, ejet af Faxe Kommune.

Udover at håndtere affald mv. for ejerkommunerne har AffaldPlus et meget betydeligt momspligtigt salg af elektricitet og varme til eksterne aftagere, salg af genanvendelige materialer (pap, papir, metal etc.) fra genbrugspladser, momspligtig håndtering af affald for Faxe Forsyning A/S. Derudover har AffaldPlus også momspligtige indtægter fra håndtering og forbrænding af eksternt og farligt affald (for andre kunder end ejerkommunerne).

Endelig har AffaldPlus i eget navn og for egen regning fra 1. januar 2023 og frem håndteret affaldsindsamling for borgere, virksomheder mv. i Sorø Kommune (Sorø ordning).

### **Ekstraordinær genoptagelse af momstilsvaret iht. styresignalet**

#### **Genoptagelsesperiode**

AffaldPlus skal herved anmode om genoptagelse af momstilsvaret i perioden 1. januar 2012 – 31. december 2024, jf. § 32, stk. 1, nr. 1) i skatteforvaltningsloven.

Ekstraordinær genoptagelse er aktuel, hvor hidtidig praksis er underkendt ved administrative afgørelser samt praksisændringer offentliggjort af Skatteministeriet.

Perioden, der var genstand for afgørelsen, som resulterede i den underkendte praksis, går tilbage til 1. januar 2012 – uddrag fra styresignalet:

*”Praksis må anses for underkendt ved Landsskatterettens afgørelse den 21. oktober 2020. Den ene sag, der var til prøvelse i Landsskatteretten, vedrørte den afgiftsperiode, som var påbegyndt, den 1. januar 2012.*

*Hvis betingelserne er opfyldte, kan der derfor ske ekstraordinær genoptagelse fra og med 1. januar 2012.”*

Styresignalet stiller bl.a. som forudsætning, at genoptagelse skal ske for samtlige perioder og samtlige ydelser omfattet af praksisændringen. AffaldPlus anmoder derfor om genoptagelse for samtlige afgiftsperioder og samtlige ydelser omfattet af praksisændringen i genoptagelsesperioden.

Det fremgår videre af styresignalet i henhold til § 60-interessentskaber, at:

*”Det er Skattestyrelsens opfattelse, at den nye praksis også omfatter renovationsydelser, som leveres til private borgere eller grundejerforeninger af et kommunalt selskab oprettet i henhold til § 60 i kommunestyrelsesloven.*

*Leverancer, med undtagelse af forsyningsvirksomhed i henhold til momsloven, fra et kommunalt selskab oprettet i henhold til § 60 i kommunestyrelsesloven, til de kommuner, der er parthavere i selskabet, anses ikke for at udgøre en afgiftspligtig transaktion i momslovens forstand, jf. momslovens § 9.*

*Det er derimod ikke Skattestyrelsens opfattelse, at private underleverandører til kommuners aktiviteter i forbindelse med kommunens levering af renovationsydelser til private borgere og grundejerforeninger, er omfattet af praksisændringen. Det skyldes, at disse leverandører ikke anses for at være offentligtretlige organer.”*

AffaldPlus er et fælleskommunalt ejet samarbejde oprettet i henhold til § 60 i kommunestyrelsesloven, etableret som et interessentskab (I/S).

AffaldPlus varetager opgaver på renovationsområdet over for ejerkommunerne, herunder private borgere, grundejerforeninger og erhverv.

AffaldPlus har i perioden i vid udstrækning været underleverandør af ydelser på renovationsområdet til ejerkommunerne. Leverancer er udført som led i ejerkommunernes ansvarsområde iht. kommunalfuldmagtsreglerne og kommunernes forpligtelser på renovationsområdet (miljølovgivningen, affaldsaktørbekendtgørelsen mv.), og er ikke sket på vilkår, der sædvanligvis er gældende for leverancer foretaget af privatretlige selskabsformer. Jf. ovenfor og iht. styresignalet udgør AffaldPlus' leverancer af renovationsydelser til ejerkommunerne ikke momspligtige transaktioner.

AffaldPlus' leverancer til ejerkommunerne har omfattet/omfatter affaldsforbrænding, håndtering af farligt affald og drift af genbrugspladser, og fra 1. januar 2023 har AffaldPlus også håndteret affaldsindsamling for borgere, virksomheder mv. i Sorø Kommune.

#### **AffaldPlus' leverancer og håndtering af moms på renovationsområdet**

##### **Hidtidig praksis**

AffaldPlus' ejerkommuner har fulgt den mangeårige hidtidige administrative momspraksis på renovationsområdet, hvor kommunale ydelser på renovationsområdet har været anset for momspligtige i henhold til momslovens § 3, stk. 2, nr. 2, 3, og § 4.

Kommunerne har leveret ydelser på renovationsområdet mod betaling til private borgere, grundejerforeninger samt visse virksomheder i kommunen.

Dette er sket ved forskellige indsamlings- og anvisningsordninger på grundlag af lovgivning i dels miljøbeskyttelsesloven samt affaldsaktørbekendtgørelsens § 16, stk. 1, 1.pkt.

Overordnet kan aktiviteter kategoriseres som leverancer mod betaling til:

- private/borgere,
- grundejerforeninger samt
- erhvervsdrivende.

AffaldPlus har i relation til ovenstående leverancer været underleverandør til og faktureret ejerkommunerne for håndtering og forbrænding af restaffald, håndtering af farligt affald og drift af genbrugspladser og fra 1. januar 2023 også direkte håndteret affaldsindsamling for borgere, virksomheder mv. i Sorø Kommune.

##### **Ændring af praksis**

Ved styresignalet SKM2023.515.SKTST er hidtidig momspraksis på det kommunale renovationsområde blevet underkendt.

Det skyldes bl.a. en afgørelse ved Landsskatteretten, SKM2020.459.LSR, hvori det blev fastslået, at de i sagen omhandlede kommunale renovationsydelser til private og grundejerforeninger ikke var sket i konkurrence med erhvervsvirksomheder. Dette i sammenhæng med momslovens § 3, stk. 2, nr. 3).

Samtidig anses renovationsydelser ikke for at udgøre "forsyningsvirksomhed", jf. momslovens § 3, stk. 2, nr. 2), da denne type ydelser ikke er nævnt i momssystemdirektivets bilag 1.

Visse kommunale renovationsydelser udføres derfor ikke af kommuner og § 60-interessentselskaber i egenskab af afgiftspligtig person, hvilket medfører, at de omhandlede kommunale renovationsydelser falder uden for momslovens anvendelsesområde.

Styresignalet fastslår i denne forbindelse specifikt, at leverancer fra et kommunalt interessentskab, oprettet i henhold til § 60 i kommunestyrelsesloven, til ejerkommunerne ikke anses for at udgøre afgiftspligtige leverancer i momslovens forstand (jf. momslovens § 9), dog med undtagelse af leverancer omfattet af forsyningsvirksomhed.

Med andre ord er AffaldPlus' leverancer til ejerkommunerne ikke omfattet af momslovens anvendelsesområde, hvorefter disse leverancer er momsfrie.

Som nævnt har AffaldPlus momspligtige aktiviteter i form af salg af elektricitet, varme mv.

Renovationsydelserne udført af kommuner og § 60-interessentskaber anses heller ikke for at udgøre "forsyningsvirksomhed", jf. momslovens § 3, stk. 2, nr. 2), idet dette er afgrænset til momssystemdirektivets bilag 1.

Visse kommunale renovationsydelser sker derfor ikke i egenskab af afgiftspligtig person. Det medfører med andre ord, at de omhandlede kommunale renovationsydelser falder uden for momsloven.

Visse kommunale renovationsydelser sker dog i konkurrence med erhvervsdrivende, idet ordningen er frivillig og således ikke en del af praksisændringen.

Nærmere om de forskellige kommunale ordninger, også de, som ikke er en del af praksisændringen, vil blive beskrevet nedenfor.

#### **Beskrivelse af aktiviteter/ordninger (Sorø ordningen i 2023-2024)**

AffaldPlus' overordnede gruppering "Sorø ordningen" er nærmere inddelt i en række forskellige ordninger.

Ordninger for indsamling og anvisning er beskrevet nærmere nedenfor.

De nærmere rammer og beskrivelse er fastlagt ved regulativer:

- REGULATIV FOR HUSHOLDNINGSAFFALD  
Kommunale regulativer, Husholdningsaffald: [Status over kommuner \(ens.dk\)](https://nstar.ens.dk/PublicMunicipalityStatusPage.aspx)  
(<https://nstar.ens.dk/PublicMunicipalityStatusPage.aspx>)
- REGULATIV FOR ERHVERVSAFFALD  
Kommunale regulativer, Erhvervsaffald: [Status over kommuner \(ens.dk\)](https://nstar.ens.dk/PublicMunicipalityStatusPage.aspx)  
(<https://nstar.ens.dk/PublicMunicipalityStatusPage.aspx>)

Formålet med regulativerne er at fastsætte regler og praksis for omfang og tilrettelæggelse og derved skabe rammerne for renovationsområdet.

Regulativer er baseret på retlige grundlag af gældende miljølovgivning, herunder miljøbeskyttelsesloven, affaldsbekendtgørelsen samt affaldsaktørbekendtgørelsen (§ 16, stk. 2, 1. pkt.), som bl.a. er forudsat i styresignalet.

Det er en forudsætning for adgang til genoptagelse, at der tages højde for samtlige ydelser, der kan ske genoptagelse for. Vi vil derfor redegøre for de forskellige ordninger.

AffaldPlus' indtægter og omkostninger på renovationsområdet under Sorø ordningen er bogført på de nedenfor oplistede afdelinger, som alle er grupperet/samlet under Sorø ordningen:

- 730 – Generel administration
- 731/741/745 – Dagrenovation (Ordninger for restaffald)
- 732 – Storskrald/haveaffald (Ordninger for storskrald og haveaffald)
- 733/743/747 – Genbrug (Ordninger for mad-, papir-, pap-, glas-, metal-, plast- og mad- og drikkekartonaffald)
- 734 – Fagligt affald (Ordninger for farligt affald og tekstilaffald)
- 735 – Genbrugspladser

#### 730 – Generel administration

AffaldPlus bogfører generelle omkostninger og indtægter på denne afdeling, som ikke kan henføres til den enkelte af nedenstående ordninger. Det omfatter fx udgifter forbundet med administration af anvisningsordninger, regulativfastsættelse, affaldsdata- og regulativsystem, information, konkrete anvisninger om håndtering af affald samt planlægning og administration.

Gebyr har været opkrævet over for alle private grundejere og grundejerforeninger.

Aktiviteten er efter vores opfattelse omfattet af praksisændringen, og vi skal henvise til det respektive regulativ for en nærmere beskrivelse.

#### 731/741/745 – Dagrenovation (Ordninger for restaffald)

AffaldPlus bogfører på denne afdeling omkostninger og indtægter, der kan henføres til indsamling af restaffald hos både borgere og erhverv. Det omfatter fx udgifter forbundet med planlægning, administration, etablering og drift.

Gebyret har været opkrævet hos alle private grundejere, grundejerforeninger og erhverv mv.

Aktiviteten over for private grundejere og grundejerforeninger er omfattet af praksisændringen.

Da ordningen er frivillig for erhverv, er erhverv ikke omfattet af praksisændringen og derfor stadigvæk momspligtig.

Vi skal henvise til respektive regulativ for en nærmere beskrivelse af ordningerne.

#### 732 – Storskrald/haveaffald (Ordninger for storskrald og haveaffald)

AffaldPlus bogfører på denne afdeling omkostninger og indtægter, der kan henføres til ordninger for storskrald og haveaffald. Det omfatter fx udgifter til planlægning, administration, etablering og drift.

Ordningen har været obligatorisk, og gebyret har været opkrævet over for alle private grundejere og grundejerforeninger og er derfor omfattet af praksisændringen.

Vi skal henvise til respektive regulativ for en nærmere beskrivelse af ordningen.

#### 733/743/747 – Genbrug (Ordninger for mad-, papir-, pap-, glas-, metal-, plast- og mad- og drikkekartonaffald)

AffaldPlus bogfører på denne afdeling omkostninger og indtægter, der kan henføres til ordning for mad-, pap-, papir-, glas-, metal-, plast- og mad- og drikkekartonaffald. Det omfatter fx udgifter til planlægning, administration, etablering og drift.

Ordningen er obligatorisk og gældende over for alle private grundejere og grundejerforeninger og er derfor omfattet af praksisændringen.

Ordningen omfatter også fx salg af papir/pap til eksterne operatører. Denne del er ikke del af praksisændringen, men vil være momspligtig.

Vi skal henvise til respektive regulativ for en nærmere beskrivelse af ordningen.

#### 734 – Fagligt affald (Ordninger for farligt affald og tekstilaffald)

AffaldPlus bogfører på denne afdeling omkostninger og indtægter, der kan henføres til ordning for farligt affald, ej oprydning af forurenede grunde og tekstilaffald. Det omfatter fx udgifter til planlægning, administration, etablering og drift.

Ordningen er obligatorisk og gældende over for alle private grundejere og grundejerforeninger og er derfor omfattet af praksisændringen.

Da ordningen er frivillig for erhverv, er erhverv ikke omfattet af praksisændringen og derfor stadigvæk momspligtig.

Vi skal henvise til respektive regulativ for en nærmere beskrivelse af ordningen.

#### 735 – Genbrugspladser

AffaldPlus bogfører på denne afdeling omkostninger og indtægter, der kan henføres til ordning for genbrugsstationer. Det omfatter fx udgifter til planlægning, administration, etablering og drift.

Ordningen er obligatorisk og gældende over for alle private grundejere og grundejerforeninger og er derfor omfattet af praksisændringen.

Erhverv betaler ved benyttelse i henhold til AffaldPlus' gebyrblad. Ordningen er således ikke obligatorisk for erhverv og derfor ikke en del af praksisændringen, men momspligtig.

Vi skal henvise til respektive regulativ for en nærmere beskrivelse af ordningen.

#### **Beskrivelse af anvendte principper mv. anvendt i opgørelse af tilbagesøgningskrav**

Som følge af, at AffaldPlus vælger at genoptage momsbehandlingen på leverancerne til ejerkommunerne og til borgere mv. i Sorø Kommune (fra 1. januar 2023), har AffaldPlus i genoptagelsesperioden også foretaget en fornyet vurdering af fradragsretten ud fra følgende principper:

- AffaldPlus har ret til delvist momsfradrag opgjort efter et skøn (jf. momslovens § 38, stk. 2) på fællesomkostninger.
- AffaldPlus har ikke ret til momsfradrag på omkostninger, der er afholdt udelukkende til brug for salg foretaget til ejerkommunerne.
- AffaldPlus har ret til fuldt momsfradrag på omkostninger, der er afholdt udelukkende til brug for momspligtige aktiviteter.

Håndteringen af hidtidig praksis af leverancer omfattet af praksisændring har – trods korrektion for købsmoms, der kan henføres til respektive ordninger, godtgørelse af energiafgifter og regulering af investeringsgoder – samlet set været til ugunst for AffaldPlus.

Vi vil i de følgende afsnit redegøre nærmere for de anvendte principper mv. anvendt i opgørelse af tilbagesøgningskrav for AffaldPlus.

#### **Beskrivelse af anvendte principper mv. anvendt i opgørelse af tilbagesøgningskrav**

Det samlede tilbagesøgningskrav for AffaldPlus udgør 203.982.890 kr. Vi medsender Excel-filer, som indeholder opgørelsen af tilbagebetalingskravet for de enkelte år i genoptagelsesperioden. AffaldPlus har været på månedsafregning af moms i hele perioden, og Excel-filerne omfatter derfor også opgørelse af kravene for de enkelte måneder.

Excel-filen med opgørelsen for 2024 indeholder også to faneblade ("Total for alle år pr ejerkommune") og ("Total for alle år pr gruppering"), som viser en opsummering af alle årene henholdsvis fordelt pr. ejerkommune/borgere mv. og pr. gruppering og dermed det samlede krav på 203.982.890 kr.

Data til opgørelsen er udtræk fra AffaldPlus' ERP-system.

AffaldPlus har regnskabsmæssigt opdelt sine aktiviteter i afdelinger og efterfølgende samlet de enkelte afdelinger under følgende grupperinger:

- Energi
- Energisupport
- Butikker
- Genbrugspladser
- Diverse ydelser
- Administration

- Ringsted ordningen
- Sorø ordningen
- Dagrenovation erhverv

Samtidig har AffaldPlus under de enkelte grupperinger opdelt aktiviteterne på hver ejerkommune/Sorø ordningen. Det er derfor muligt at vise fordelingen af både salgsmoms, begrænsning i købsmoms og energiafgifter og regulering af momsreguleringsforpligtelserne fordelt pr. gruppering og yderligere fordelt på ejerkommuner/Sorø ordningen. Dette fremgår af fanebladet ”Momsopgørelse pr. ejerkommuner” i opgørelserne for de enkelte år.

#### Opgørelse tilbagebetaling af salgsmoms

AffaldPlus har opkrævet salgsmoms af alle leverancer til ejerkommunerne og afregnet momsen via interessentskabets momsangivelser. Ligeledes er der i 2023 og 2024 afregnet salgsmoms af alle leverancer til borgere mv. under Sorø ordningen.

AffaldPlus har ingen leverancer til ejerkommunerne, der efter den ændrede praksis for renovationsydelser udgør leverancer som led i forsyningsvirksomhed. AffaldPlus leverer således ikke elektricitet eller varme til ejerkommunerne, men kun til eksterne parter. Alle leverancer til ejerkommunerne er derfor efter praksisændringen omfattet af momsfritagelsen i momslovens § 9.

AffaldPlus har opgjort størrelsen af salget til ejerkommunerne og borger under Sorø ordningen i de enkelte regnskabsår ved at lave et debitorudtræk på hver kommune/borger fordelt på de enkelte grupperinger. Debitorudtrækket viser således alle salg foretaget til den enkelte kommune/Sorø ordningen i hver måned for perioden 1. januar 2012 – 31. december 2024.

Det tilbagebetalingsberettigede salgsmomsbeløb er herefter beregnet som 25 % af omsætningen til ejerkommunerne. Omsætningen til ejerkommunerne fremgår af fanebladet ”Omsætning til ejerkommuner” i opgørelserne for de enkelte år.

#### Opgørelse af ikke-fradragsberettiget moms

Det forhold, at omsætningen til ejerkommunerne er omfattet af momsfritagelsen i momslovens § 9, og omsætningen til borgere mv. under Sorø ordningen er omfattet af praksisændringen i styresignalet, medfører, at AffaldPlus anses for at have en aktivitet, der falder uden for momslovens anvendelsesområde, og at AffaldPlus derfor skal foretage en skønsmæssig begrænsning af sin fradragsret for moms efter reglerne i momslovens § 38, stk. 2. Vi har nedenfor beskrevet, hvordan den skønsmæssige fradragsret er opgjort for den enkelte gruppering.

Indledningsvist kan vi oplyse, at AffaldPlus løbende foretager en regnskabsmæssig fordeling af indtægter og omkostninger på de enkelte grupperinger/afdelinger.

AffaldPlus foretager også løbende en fordeling af de omkostninger, der relaterer sig til de enkelte ejerkommuner/Sorø ordningen, hvor omkostningerne samtidig er fordelt på AffaldPlus' grupperinger; Energi, Energisupport, Butikker, Genbrugspladser, Diverse ydelser, Administration, Ringsted ordningen, Sorø ordningen og Dagrenovation erhverv. Fordelingen er sket ved anvendelse af fordelingsnøgler, der er opgjort på baggrund af den omsætning, AffaldPlus har til de enkelte ejerkommuner under de enkelte grupperinger i de enkelte år. Se fanebladet ”Fordelingsnøgler” i de enkelte år.

AffaldPlus har opgjort den skønsmæssige fradragsret i de forskellige grupperinger på følgende måde:

#### Energisupport, Butikker, Genbrugspladser, Diverse ydelser, Administration, Ringsted ordningen, Sorø ordningen og Dagrenovation erhverv

Den skønsmæssige fradragsret er opgjort ud fra en omsætningsfordeling, da der som udgangspunkt er anvendt det samme ressourcetræk ved levering af momsplichtige leverancer og levering af ydelser til ejerkommunerne/borgere mv. under Sorø ordningen.

Den samlede omsætning under den enkelte gruppering er opgjort på baggrund af salgsmomsen, der er angivet og betalt for hver gruppering, gange med fire, plus eventuelt salg angivet i momsangivelsens rubrik B og C. På baggrund

af særskilt debitorudtræk af omsætningen til de enkelte ejerkommuner/Sorø ordningen er det samtidig opgjort, hvor stor en del af den samlede omsætning der på baggrund af praksisændringen overgår til at være momsfritaget.

AffaldPlus har på baggrund af disse beløb foretaget et skøn af grupperingens delvise fradragsret opgjort som grupperingens momspligtige omsætning ift. grupperingens samlede indtægter. Den skønnede momsfradragsret er opgjort med to decimaler.

#### Energi

Den skønsmæssige fradragsret er opgjort ud fra en omkostningsfordeling, da der som udgangspunkt ikke anvendes det samme ressourcetræk ved levering af momspligtig varme og el som ved levering af affaldsforbrænding til ejerkommunerne.

Den skønnede momsfradragsret for grupperingen Energi er opgjort under hensyntagen til, at denne gruppering genererer et meget stort salg af elektricitet og varme. Produktionen af elektricitet og varme sker ved forbrænding af affald, der dels kommer fra ejerkommunerne og dels fra eksterne parter. Forbrændingen af affald skaber således både indtægter, omfattet af momslovens § 9, og momspligtige indtægter.

Omkostningsfordelingen er sket efter en anerkendt praksis, der fremgår af afgørelser gennem mange år i Forsyningstilsynet. Denne branchespecifikke og anerkendte fordelingsmetode indebærer, at omkostninger knyttet til energianlæg fordeles 60/40 mellem varmeproduktion og affaldsforbrænding, da det skønnes, at dette giver et retvisende billede af aktiviteterne.

I overensstemmelse med denne metode fordeles en andel af omkostningerne indledningsvist til produktionen af elektricitet. Andelen opgøres som den andel af omkostningerne, der svarer til indtægterne ved salg af elektricitet. De resterende omkostninger fordeles herefter med 60 % til varmeproduktionen og 40 % til affaldsforbrændingen. Som nævnt håndteres der i affaldsforbrændingen både affald for ejerkommunerne og for eksterne parter, og der tages derfor højde for, at det kun er en del af affaldsforbrændingen, der vedrører salg til ejerkommunerne. Dette sker ved at reducere 40 %-andelen af omkostningerne relateret til affaldsforbrænding med den andel, som affaldsforbrændingsindtægterne fra ejerkommunerne udgør af de samlede affaldsforbrændingsindtægter.

AffaldPlus har på baggrund af ovenstående foretaget et skøn af grupperingen Energis delvise fradragsret, opgjort som de samlede omkostninger i segmentet, minus omkostninger relateret til affaldsforbrænding for ejerkommunerne, divideret med de samlede omkostninger i segmentet. Den skønnede fradragsret er opgjort med to decimaler.

Vi bemærker, at beløbene samlet for indtægter og omkostninger i regnskabet er sammenholdt og kvalitetssikret i forhold til den angivne købs- og salgsmoms på momsangivelsen, og der er kun identificeret ubetydelige differencer.

#### Energiavgifter

På samme måde som for momsen har AffaldPlus fordelt omkostninger til energi på ejerkommuner og grupperinger. AffaldPlus har derfor reduceret sin godtgørelse af energiavgifter under de enkelte grupperinger med den skønnede delvise fradragsret for moms, som er gældende for den enkelte gruppering.

Vi bemærker, at beløbene samlet for omkostninger i regnskabet er sammenholdt og kvalitetssikret i forhold til den angivne godtgørelse af energiavgifter på momsangivelsen, og der er kun identificeret ubetydelige differencer.

#### Investeringsgoder

AffaldPlus har til brug for leverancerne til ejerkommunerne forestået investeringer, der er omfattet af momslovens regler om investeringsgoder. Dette omfatter etablering af bygninger på genbrugspladser og indkøb af containers, trucks, lastbiler mv.

Som konsekvens af genoptagelsesansøgning og den reducerede fradragsret for moms, som følger af momsfritagelsen af leverancerne til ejerkommunerne og Sorø ordningen, har AffaldPlus reduceret fradragsretten for moms på indkøbet af investeringsgoder i de år, hvor indkøbet er foretaget.

På baggrund af de ændrede fradragsprocenter i anskaffelsesårene har AffaldPlus opgjort de reguleringer i fradragsretten, som sker i henholdsvis 5- og 10-årsperioden efter anskaffelsesåret. Der har i de efterfølgende år været enkelte tilfælde, hvor årets delvise fradragsret er lavere end eller lig med 10 procentpoint end momsfradragsretten i anskaffelsesåret, og AffaldPlus skal derfor foretage yderligere tilbagebetaling af moms på investeringsgoder udover reduktionen af fradragsretten i anskaffelsesåret. Der er også tilfælde, hvor fradragsretten i efterfølgende regnskabsår er højere end i anskaffelsesåret, og hvor AffaldPlus derfor er berettiget til en øget fradragsret i forhold til den reducerede fradragsret i anskaffelsesåret.

De enkelte års investeringsgoder for perioden 2014-2024 er identificeret i AffaldPlus' ERP-system (anlægskartoteket).

Vi bemærker, at der i opgørelsen af regulering af momsfradrag på investeringsgoder alene er medtaget køb af aktiver, der er anskaffet i perioden 1. januar 2012-31. december 2024. Køb af aktiver omfattet af investeringsgodebegrebet anskaffet før 1. januar 2012 er ikke medtaget.

Det er vores opfattelse, at der som følge af forældelsesreglerne ikke skal ske regulering af momsfradrag foretaget i momsperioder, som ligger før perioderne, der jf. styresignalet er åben for genoptagelse.

Vi tilføjer, at dette er i overensstemmelse med principperne for regulering af momsfradrag for tidligere perioder, som fremgår af Højesterets dom offentliggjort i SKM2007.837.HR og Landsskatterettens kendelse offentliggjort i SKM2009.71.LSR. Af begge afgørelser fremgår det, at fradragsretten for moms opgøres på tidspunktet for afholdelse af omkostningen, og at forældelse regnes fra dette tidspunkt.

#### **Afrunding**

Det fremgår af Skattestyrelsens styresignal, at det er en betingelse, for at kommuner kan opnå tilbagebetaling af moms, at de afgiver en erklæring, hvor de bl.a. skal bekræfte, at moms, de får tilbagebetalt, videreføres til renovationsaftagerne. Det fremgår ikke af styresignalet, om § 60-interessentskaber, der søger om genoptagelse af moms i henhold til styresignalet, skal afgive en tilsvarende erklæring. Hvis dette er et krav for § 60-interessentskaber, skal vi bede Skattestyrelsen om at oplyse herom, herunder med oplysning om, hvilke forhold erklæringen skal omfatte, og hvem der skal underskrive erklæringen, hvorefter AffaldPlus vil eftersende denne erklæring til Skattestyrelsen.

Hvis Skattestyrelsen har spørgsmål eller brug for yderligere materiale, er Skattestyrelsen velkommen til at kontakte os.

Med venlig hilsen

**Jesper Bianco Hildebrandt**

Partner

[jhildebrandt@deloitte.dk](mailto:jhildebrandt@deloitte.dk)

+ 45 30 93 47 77

**Claus G. Boldt**

VAT Specialist

[clboldt@deloitte.dk](mailto:clboldt@deloitte.dk)

+ 45 23 64 78 71

# Punkt 10: Oplæg til risikopolitik for AffaldPlus-koncernen

## Resumé

Denne sag indeholder et oplæg til en risikopolitik for AffaldPlus-koncernen. Risikopolitikken består af en række strategiske fokusområder, styringsprincipper, operationelle principper samt processer. Derudover har risikopolitikken ophæng til den samlede koncernstrategi.

## Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender oplægget til risikopolitik for hele AffaldPlus-koncernen

## Sagsfremstilling

### Oplæg til risikopolitik

En risikopolitik er et afgørende strategisk værktøj, der transformerer risikohåndtering fra en isoleret administrativ opgave til en integreret del af koncernens beslutningsproces og kultur. Vedlagte risikopolitik, jf. bilag 1, har til formål at:

- Understøtte koncernens strategier (mårealisering)
- Sikre driftssikkerhed
- Skabe et bedre beslutningsgrundlag
- Sikre overholdelse af lovgivning og regulativer (herunder miljø, NIS2/CER og GDPR)

### *Anvendelsesområde*

Risikopolitikken gælder for hele koncernen, inklusive datterselskaber og stabsfunktioner. Risici kategoriseres og adresseres således på tværs af enheder.

### *Strategiske fokusområder*

- **Økonomiske risici og finansiell robusthed:** Der skal gennemføres systematiske og fremadskuende vurderinger af koncernens økonomiske risici med henblik på at sikre langsigtet finansiell robusthed, handlefrihed og budgetdisciplin. Fokusområdet omfatter både interne og eksterne økonomiske risici.
- **Klimarisici på anlæg:** Vurdering af hvordan klimaforandringer og ekstremvejr påvirker kritisk infrastruktur, herunder investering i klimatilpasning.
- **Fysisk sikring:** Løbende vurdering af anlæggenes fysiske sikring i forhold til fx sabotage, terror og skærpede krav (CER-direktivet, NIS2).
- **IT og OT:** Cybersikkerhed på både it- og driftssystemer, inkl. beredskabsplaner.

### *Overordnet styringsprincip*

Enhver væsentlig risiko har én entydig risikoejer (typisk en budgetansvarlig leder) og en risikoansvarlig (faglig/operativ udfører).

### *Operationelle principper*

- Enkelhed og ressourceeffektivitet prioriteres.

- Risici håndteres gennem konkrete, ansvarstildelte og tidssatte handlinger; manglende fremdrift eskaleres til næste ledelsesniveau.

#### *Datakonsolidering og rapportering*

Risikodata skal kunne konsolideres koncernmæssigt, så ledelse og bestyrelse får samlet overblik og kan prioritere indsatser.

#### *Revision*

Politikken revideres ved væsentligt ændringer i strategi eller lovgivning.

#### Strategisk forankring og kobling til koncernstrategien

Risikopolitikken skal ses i sammenhæng med AffaldPlus' koncernstrategi, jf. bilag 2.

#### Videre proces

Efter vedtagelsen af risikopolitikken igangsættes arbejdet med at udarbejde konkrete retningslinjer og vejledninger for den praktiske implementering i AffaldPlus. Disse retningslinjer vil blive udviklet med afsæt i DS/ISO 31000-standarden, så koncernens risikopolitik bygger på internationalt anerkendte principper og metoder.

### **Udtalelser**

Risikopolitikken er udarbejdet i samarbejde mellem AffaldPlus og COWI med udgangspunkt i koncernens strategiske mål og det aktuelle risikobillede for koncernen som helhed.

### **Administrationens vurdering**

Administrationen vurderer, at sagen tilvejebringer et grundlag for en beslutning om at vedtage en risikopolitik for AffaldPlus-koncernen.

### **Økonomi og finansiering**

Sagen har i sig selv ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Arbejdet med øget risikostyring er et væsentligt element i den vedtagne styrkelse af selskabets administration, som bestyrelsen godkendte i sammenhæng med revideret budget 2026 den 22. december 2025.

Herudover kan der vise sig at være begrænsede økonomiske og administrative konsekvenser af at indføre vedlagte risikopolitik for AffaldPlus. Disse vil blive belyst i det videre arbejde.

### **Offentliggørelse**

Det anbefales, at punktet er åbent, da sagen ikke indeholder information, som vurderes at være forretningskritisk.

### **Bilag**

10.1. Oplæg til risikopolitik

10.2. Koncernstrategi 2025-2030



## Indledning

Den danske affalds- og energisektor undergår i disse år en transformation, hvor fundamentet for sektorens drift og organisering redefineres gennem politiske aftaler og lovgivningsmæssige tiltag. Som svar på det ændrede risikobillede har bestyrelsen besluttet at udforme en risikopolitik, der skal sikre, at AffaldPlus effektivt kan navigere mellem komplekse markedsdynamikker, accelererende klimakrav og skærpede compliance-regler.

## Formål

En effektiv risikopolitik er en strategisk forudsætning for AffaldPlus-koncernens robusthed og beslutningskraft. Denne politik fastlægger rammerne for en proaktiv og systematisk identifikation, vurdering og håndtering af risici på tværs af alle forretningsenheder. Formålet er at transformere usikkerhed til et oplyst beslutningsgrundlag, der sikrer hele koncernens kritiske anlæg og aktiviteter i et komplekst risikobillede.

Koncernen anvender risikopolitikken til at opnå følgende fire hovedformål:

- **Målrealisering:** Understøttelse af koncernens overordnede mål og strategi gennem proaktiv håndtering af væsentlige risici og trusler.
- **Driftssikkerhed:** Sikring af maksimal driftssikkerhed og robusthed i alle kritiske aktiviteter og tekniske anlæg.
- **Beslutningsgrundlag:** Styrkelse af det datadrevne grundlag for beslutninger vedrørende daglig drift, større projekter og strategiske investeringer.
- **Compliance:** Sikring af fuld og dokumenteret efterlevelse af relevant lovgivning og regulatoriske krav, herunder miljøkrav, NIS2/CER-direktiverne samt GDPR.

## Strategisk forankring i koncernstrategien

AffaldPlus' risikopolitik er udformet i tæt sammenhæng med koncernens strategi for 2025-2030. Håndtering af risici er fremhævet i strategien som en grundlæggende forudsætning for en bæredygtig og robust udvikling af koncernen.

Risikopolitikken skal således understøtte strategiens ambitioner om f.eks. forebyggelse af forurening og styrket beredskab mod klimaforandringer gennem:

- Videreudvikling af økonomifunktionen og et løft af kvaliteten i økonomistyring, rapportering, datahåndtering samt systematisk håndtering af økonomiske risici.
- Systematiske risikoanalyser og organisatorisk robusthed, hvor praksissen med at gennemføres risikoanalyser udvides til at omfatte alle forretningsområder.
- Løbende målopfølgning gennem den årlige spørgeanalyse, idet risikopolitikken bidrager til, at ledere har et solidt grundlag for prioritering og styring af risici og at ansvar og beføjelser er tydeliggjorte på tværs af organisationen.

## UDKAST - RISIKOPOLITIK

**Anvendelsesområde**

Risikopolitikken er gældende for hele koncernen, herunder alle dattervirksomheder, stabsfunktioner og operationelle enheder. Koncernens samlede risikobillede er kategoriseret nedenfor:

Risikoområde	Typer af risici
Drift og anlæg	Kapacitetsudfordringer, utilsigtede stop, vedligeholdelseefterslæb og teknisk sikkerhed.
Miljø, arbejdsmiljø og sikkerhed	Miljøpåvirkning, fysisk sikkerhed for medarbejdere og psykisk arbejdsmiljø.
Økonomi og marked	Markedsrisici, likviditetsberedskab, budgetoverholdelse og økonomisk stabilitet.
Leverandører og forsyningskæder	Sårbarheder i forsyningskæden og kritiske leverandørers leveringsevne.
IT og OT	Cyberrelaterede risici, systemnedbrud, mangelfuld driftsovervågning og beredskab.
Compliance og regulering	Manglende overholdelse af lovkrav, standarder og kontraktuelle forpligtelser.
Klima og ekstremvejr	Risici ved ekstremvejr og langsigtede klimatiske forandringer.
Omdømme og interessenter	Tab af tillid hos offentlighed, myndigheder, kunder og øvrige interessenter.

**Strategiske fokusområder**

Politikken skal som minimum understøtte koncernens strategiske krav om systematiske risikovurderinger inden for følgende fire strategiske fokusområder, som samlet adresserer koncernens væsentligste trusler mod værdiskabelse, drift og målrealisering:

- **Økonomiske risici og finansiell robusthed:** Der skal gennemføres systematiske og fremadskuende vurderinger af koncernens økonomiske risici med henblik på at sikre langsigtet finansiell robusthed, handlefrihed og budgetdisciplin. Fokusområdet omfatter både interne og eksterne økonomiske risici. Risikostyringen skal sikre, at væsentlige økonomiske risici identificeres tidligt, kvantificeres hvor muligt og indarbejdes i beslutningsgrundlaget for budgetter, investeringer og strategiske prioriteringer.
- **Klimarisici på anlæg:** Der skal gennemføres målrettede vurderinger af, hvordan klimaforandringer og ekstremvejr (fx stormflod, skybrud eller tørke) påvirker koncernens kritiske infrastruktur. Risikostyringen her skal sikre rettidige investeringer i klimatilpasning for at beskytte værdier og forsyningsikkerhed.



- **Fysisk sikring:** Med reference til skærpede regulatoriske krav i CER-direktivet og NIS2 skal der foretages løbende risikovurderinger af den fysiske sikring af koncernens anlæg.
- **IT og OT:** Integrationen af cyberrelaterede risici er forretningskritisk. Der skal være fokus på både IT og OT med særlig vægt på løbende driftsovervågning, detektering af trusler og etablering af robuste beredskabsplaner, der sikrer genetablering ved systemnedbrud.

### Styringsprincip

For at sikre handlekraft og forankring følger koncernen princippet om, at "linjen ejer risici". Enhver væsentlig risiko skal have præcis én navngiven risikoejer placeret i det relevante chefområde.

Der skelnes skarpt mellem ejerskab og udførelse:

- **Risikoejer:** Den budgetansvarlige leder, der har det endelige ansvar for risikoen. Ejeren har mandatet til at acceptere restrisikoen og godkende de nødvendige mitigerende tiltag.
- **Risikoansvarlig:** Den faglige specialist eller operative medarbejder, der er tildelt ansvaret for at eksekvere de konkrete handlinger, overvåge indikatorer og rapportere om fremdrift i hverdagen.

### Operationelle principper: Enkelhed, handling og opfølgning

Risikopolitikken skal være værdiskabende uden at medføre unødigt administrativ kompleksitet.

- **Enkelhed:** Koncernen arbejder ud fra et princip om enkelhed, hvor der i første omgang lægges vægt på at sikre, at de mest grundlæggende og kritiske risici håndteres systematisk. Dette sikrer en ressourceeffektiv drift.
- **Handling og opfølgning:** En risiko er ikke håndteret, før der foreligger en plan. Enhver væsentlig risiko skal resultere i konkrete handlinger (vil fremgå af retningslinjer, der udarbejdes efterfølgende). Hver handling skal have en entydig ansvarlig og en fastlagt deadline.

### Datakonsolidering og rapportering

Det er et krav, at data om risici skal kunne samles og rapporteres systematisk til koncernledelsen. Selvom de enkelte selskaber og funktioner kan anvende lokale registre og værktøjer tilpasset deres drift, skal data kunne leveres i et format, der muliggør aggregering til en samlet koncernrapportering. På den måde vil direktion og bestyrelse få det nødvendige overblik over det samlede risikobillede og sikrer at ressourcerne prioriteres omkostningseffektivt mod de væsentligste risici.

## **Revision**

Bestyrelsen evaluerer årligt koncernens arbejde med risikostyring, og vurderer i den forbindelse behovet for revision af risikopolitikken. Desuden revideres politikken hvis der opstår væsentlige ændringer i koncernens strategi eller det regulatoriske landskab (herunder miljø, NIS2/CER og GDPR).

## **Implementering af risikopolitikken**

Den videre implementering af risikopolitikken vil tage afsæt i DS/ISO 31000-standarden, som er en international standard, der fastlægger principper og krav for effektiv risikoleddelse.

Standarden tilbyder konkrete metoder til at identificere, vurdere og håndtere risici, hvilket understøtter kvalificerede beslutningsprocesser under usikkerhed. Gennem en systematisk tilgang sikres, at potentielle risici afdækkes og indarbejdes som et integreret led i virksomhedens ledelse og strategiske målopfyldelse.

Anvendelsen af DS/ISO 31000 har således til hensigt at styrke AffaldPlus-koncernens evne til proaktivt at håndtere både risici og muligheder, fra den daglige drift til ledelse af overordnede mål. Dermed understøtter standarden en helhedsorienteret og robust risikokultur på tværs af koncernens niveauer.

Risikopolitikken operationaliseres i form af retningslinjer, som godkendes af chefgruppen.

# 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 klimaneutral allerede i 2030.

## Genbrug

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

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

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

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

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

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

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





### Energi

De politiske målsætninger om øget sortering og genanvendelse vil isoleret set reducere behovet for affaldsenergianlæg i Danmark. Der er dog fortsat underskud af forbrændingskapacitet i EU, så der kommer ikke til at mangle affald til de eksisterende affaldsenergianlæg. Men energianlæggene vil skulle leve op til flere samtidige krav, som skærper forventningerne til drift og udvikling. Derfor er vores planer om at nedbringe CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-fangstanlæg, lokale virksomheder og store varmepumper som ekstra varmekilder. For at sikre en stabil og sikker forsyning vil fjernvarmeselskaberne fortsat også kunne bruge gas som supplement, hvis det bliver nødvendigt. Med intelligent og fleksibel styring af fjernvarmenettet og mulighed for at lagre varmen får vi en robust og sikker varmeforsyning – hvor prisen bliver det væsentligste konkurrenceparameter.

### Økonomi og administration

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

### En ambitiøs, strategisk omstilling

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

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

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

## AFFALDPLUS-TRÆET

# 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 CO<sub>2</sub> ud af atmosfæren og forvandler det til ilt – et uundværligt bidrag til livet på jorden. Det optager og omdanner det, der ellers kunne skade, til noget, som vi alle får gavn af.**

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

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

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

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

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

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



# Strategi 2025-2030

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

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

## Fra vision til hverdag

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

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

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

## Ambitioner

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

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

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

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

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

## Effekter

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

## En "specialkommune" i en ny kommerciel virkelighed

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

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

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

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

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

## En del af noget større

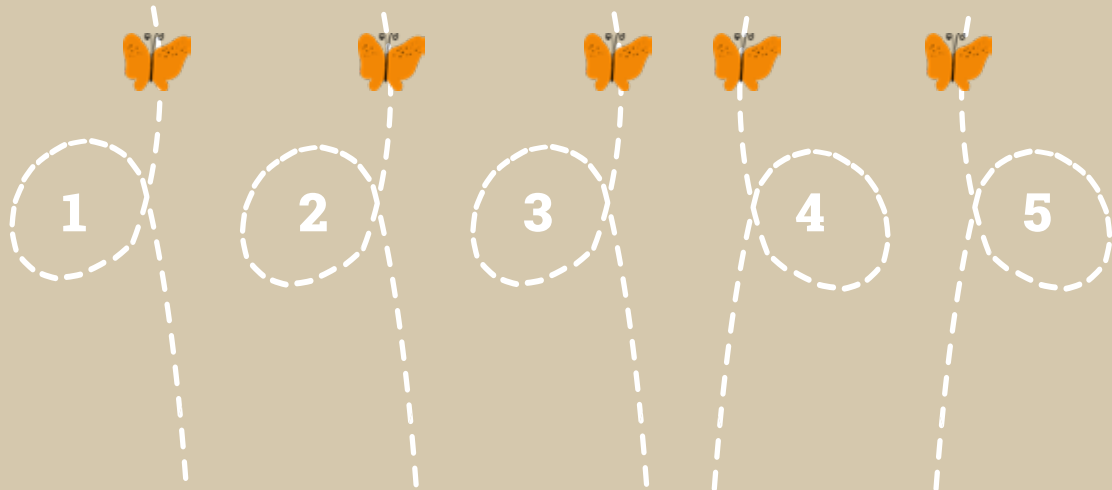
Strategien afspejler, at vi i AffaldPlus arbejder aktivt med bæredygtighed og den grønne omstilling. Vi har i mange år arbejdet med FN's verdensmål, og vores arbejde er i dag særligt forankret i verdensmål 7, 8, 9, 11, 12 og 13. De handler om henholdsvis energi, anstændige jobs, infrastruktur, byudvikling,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



# Hvordan når vi vores vision?



## Strategiske spor



## Ambitioner og effektmål



STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

# 1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og kunder

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

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

## Ambition 1: Tillidsfuld dialog

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

### Effektmål

### Uddybning

1.1  
Alle relevante chefer og medarbejdere i ejerkommunerne skal være tilfredse med samarbejdet med AffaldPlus. Dertil skal mindst 80 % af de relevante chefer og medarbejdere vurdere, at AffaldPlus i meget høj grad bidrager til et solidt beslutningsgrundlag og styrker kvaliteten af politiske sager inden for affalds- og varmeplanlægning.

Det er essentielt, at samarbejdet mellem ejerne som myndighed og AffaldPlus som driftsorganisation fungerer. For jo bedre et samarbejde, des større værdi kan vi sammen skabe for vores lokalsamfund.

Vores samarbejde evalueres ikke systematisk i dag, men det vil vi gerne initiere, så det kan blive endnu bedre. Derfor vil vi hvert år spørge embedsværket om tilfredsheden med samarbejdet. Der er ikke en baseline ved strategiens vedtagelse.

1.2  
Alle seks ejerkommuner er fortsat medejere af I/S AffaldPlus i 2030.

Et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem ejerne og AffaldPlus skal kunne mærkes, også på politisk niveau. Derfor er ambitionen, at alle seks ejerkommuner fortsat vælger AffaldPlus til, når strategiperioden er ovre.

## Ambition 2: Tilfredse kunder

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

### Effektmål

### Uddybning

2.1  
Kundernes overordnede tilfredshed med AffaldPlus er som minimum 6,0 vurderet på en syvtrinsskala.

I 2023 viste vores kundetilfredhedsmåling en overordnet tilfredshed med AffaldPlus på 6,0. Vores praksis er at gennemføre en større kundetilfredhedsmåling hvert andet år.

Vi vil fastholde det meget høje niveau for kundetilfredshed, hvilket kræver en aktiv indsats hver dag for at fastholde det høje niveau.

2.2  
Senest i 2028 har vi mindst 600.000 kunder årligt i vores genbrugsbutikker og -byggermarkeder, og værdien af en gennemsnitsekspedition er steget til mindst 65 kr.

For 2024 var tallene 514.283 kunder og 56 kr. for en gennemsnitsekspedition.

Vi vil lykkes med at øge andelen af direkte genbrug og skubbe til forbrugernes adfærd. Flere kunder og mersalg ses som et udtryk for, at vi dækker kundernes behov med vores butikker. Priserne skal ikke stige, men vi skal øge opmærksomheden på de mange og spændende varer på hylderne.

2.3  
I mindst 70 % af projekter i strategiperioden, hvor chefgruppen er projektejer, dokumenteres det, hvordan løsningen skaber værdi for kunderne og/eller ejerne – ud over overholdelse af lovkrav og driftsstabilitet.

At skabe værdi for kunder og ejere er et af vores vigtigste formål. Derfor skal størstedelen af projekterne bidrage hertil. Enkelte projekter i en organisation vil dog primært være internt rettet, og derfor er vores mål 70 %.

Det er ikke noget, vi systematisk dokumenterer ved strategiens vedtagelse, og derfor har vi ikke nogen baseline. Vi måler det gennem projektevalueringer.



### Ambition 3: Resultatskabende samarbejder

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

#### Effektmål

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 CO<sub>2</sub>, højere genanvendelse, social ansvarlighed) eller mindst 5 % mere omkostningseffektive end tidligere løsninger på området.

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.

#### Uddybning

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.

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

4.1  
Senest i 2027 er det afklaret, om vi skal overtage eller etablere fjernvarmeløsninger i Dianalund, Glumsø, Skælskør og Kostræde Banker.

#### Uddybning

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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-udledningen fra affaldsenergianlægget. Derfor arbejder vi også med alternative scenarier. En afklaring af betingelserne for etablering er det første skridt på vejen til en CO<sub>2</sub>-neutral og konkurrencedygtig affaldsenergi.

5.2

Senest i 2030 er I/S AffaldPlus' samlede CO<sub>2</sub>e-udledning reduceret med mindst 10 % i forhold til baseline 2026, og klimaregnskabet dokumenterer løbende, at driften udvikler sig i retning af lavere klimapåvirkning.

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

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

5.3

I 2030 er CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-udledning. For et standardhus spares der ca. 2 ton CO<sub>2</sub> pr. år, når der konverteres fra en fossil energikilde til fjernvarme.



### Ambition 6: Bevidste forbrugere

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

#### Effektmål

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

#### Uddybning

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

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

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

### Ambition 7: Beredskab mod klimaforandringer og ydre trusler

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

#### Effektmål

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

#### Uddybning

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

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

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

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

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

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

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

### Ambition 8: Øget genbrug og genanvendelse

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

#### Effektmål

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

#### Uddybning

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

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

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

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

Spør 2 forsætter på næste side

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.	Fleere af vores indtægter og udgifter følger udsvingene på el- og verdensmarkederne. De er meget volatile, og derfor er budgetafvigelser uundgåelige i vores branche. Derfor vil effekten af god økonomistyring være, at afvigelser kan forklares og bruges til at lære og handle på – ikke at de nødvendigvis undgås.  Måles som en del af økonomirapporteringen.



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 <sub>2</sub> ca. halvdelen af driftsomkostningerne.
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 garantistillelssager.  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 CO<sub>2</sub>-emissioner fra AffaldPlus Affaldenergi ved etablering af CCS-anlæg eller andre alternativer (5.1)
- CO<sub>2</sub>e-reduktion på mindst 10 procent inden 2030 (5.2)
- En CO<sub>2</sub>e-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 CO<sub>2</sub>-udledning (5.1)
- CO<sub>2</sub>e-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](mailto:affaldplus@affaldplus.dk)

[www.affaldplus.dk](http://www.affaldplus.dk)

# Punkt 11: Godkendelse af forretningsordenen og direktionsinstruks

## Resumé

*(Sagen er enslydende med den sag, der blev besluttet udskudt den 3. marts 2026)*

Jævnfør vedtægterne for I/S AffaldPlus, pkt. 6.14, skal bestyrelsen ved en forretningsorden træffe nærmere bestemmelse om udførelsen af sit hverv. Forretningsordenen fungerer som bestyrelsens vejledning, arbejdsplan og huskeliste – og skal dermed bruges som et praktisk redskab i bestyrelsesarbejdet.

Som supplement til forretningsordenen, der fastlægger retningslinjerne for bestyrelsens virke, er der udarbejdet en direktionsinstruks, for at sikre en klar ansvars- og kompetencefordeling mellem direktion og bestyrelse. Instruksen beskriver direktionens beføjelser, ansvar og samarbejde med bestyrelsen.

Den nuværende forretningsorden og direktionsinstruks blev godkendt af bestyrelsen den 9. april 2025.

## Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Drøfter administrationens udkast til forretningsorden, og om nødvendigt, angiver ønskede justeringer og præciseringer med henblik på, at sikre en klar struktur for bestyrelsens arbejde.
2. Godkender forretningsordenen med de under pkt. 1 angivne ændringer.
3. Drøfter administrationens udkast til direktionsinstruks, og om nødvendigt angiver ønskede justeringer og præciseringer med henblik på at sikre en klar ansvarsfordeling.
4. Godkender direktionsinstruksen med de under pkt. 3 angivne ændringer.

## Sagsfremstilling

### Forretningsordenen

I/S-selskabet er ikke underlagt selskabslovens regler, og der er således ikke krav om, at der udfærdiges en forretningsorden i selskabslovens forstand, men man bør alligevel udarbejde interne retningslinjer, i form af en forretningsorden, der præcist beskriver udførelsen af ledelsesopgaverne i selskabet. Forretningsordenen adresserer både de formelle juridiske forhold i interessentskabet og tager hensyn til de forretningsmæssige forhold, der er relevante for selskabet.

Bestyrelsen bør løbende gennemgå forretningsordenen og sikre, at den er opdateret og tilpasset selskabets udvikling. I forhold til den gældende forretningsorden foreslår administrationen følgende ændringer:

- **Pkt. 2.2:** Historiske bestemmelser i forhold til bestyrelsens sammensætning udgår.
- **Pkt. 2.3:** Definition af Formandskabet indskrevet.

- **Pkt. 2.5, 3.6 og 4.5:** "Formand" rettes til "Formandskabet" for at forretningsordenen afspejler den faktiske rolle, næstformanden spiller i at varetage forholdet til omverdenen, samt i udarbejdelsen af dagsordner og årshjul for bestyrelsens arbejde.
- **Pkt. 3.6:** Det præciseres at det på dagsordenen angives, om punkter behandles som åbne eller lukkede.
- **Pkt. 4.1:** Angivelsen af faste punkter til bestyrelsesmøder er justeret, så det stemmer med praksis.
- **Pkt. 4.3:** Forretningsordenen afspejlede ikke budgetprocessen for selskabet korrekt, det er nu rettet.
- **Pkt. 6.4:** Det præciseres hvilke anlægsinvesteringer, der skal forelægges interessentkommunerne til udtalelse i overensstemmelse med vedtægternes bestemmelser herom.
- **Pkt. 8.1:** Formuleringen om fraværende bestyrelsesmedlemmers underskrift på referatet er tilpasset, så det afspejler mulighederne i den elektroniske bestyrelsesportal, der benyttes.
- **Pkt. 9.7-9.14:** Der er tilføjet syv underpunkter vedrørende bestyrelsesudvalg.
- **Pkt. 10.1:** Det præciseres, hvilke typer af hverv, bestyrelsesmedlemmer kan løse for selskabet ved siden af bestyrelseshvervet.
- **Pkt. 11.5:** Direktionsinstruksen foreslås revideret i lige år frem for i ulige år for bedre at afspejle, at bestyrelsens firårige valgperiode begynder med et lige år.
- **Pkt. 11.7:** For at understøtte dialog og tillid mellem bestyrelse og direktion justeres formuleringen omkring løbende kommunikation mellem bestyrelse og direktion.
- **Pkt. 17.2:** Det præciseres at forretningsordenen er gældende indtil andet vedtages. Samtidig skabes lidt større fleksibilitet i forhold til hvor hurtigt nye bestyrelsesmedlemmer skal underskrive forretningsordenen.

### Direktionsinstruksen

Direktionsinstruksen fastlægger de overordnede retningslinjer for direktionens opgaver og beføjelser i I/S AffaldPlus. Instruksen skal danne grundlag for direktionens beslutningskompetence og sikre en tydelig afgrænsning af ansvar og beføjelser i henhold til selskabets vedtægter, lovgivning og bestyrelsens beslutninger. I forhold til den gældende direktionsinstruks foreslår administrationen følgende ændringer:

- **Pkt. 2.3:** Næstformand tilføjet for at sikre overensstemmelse med ændringerne i forretningsordenen.
- **Pkt. 3.3 (e):** Ordlyden er justeret for at sikre overensstemmelse med vedtægternes pkt. 7.2 og Kommunestyrelseslovens forbud mod at delegere beslutningskompetence fsva. optagelse af lån og garantistillelse.
- **Pkt. 4.1:** Ordlyden er justeret for at sikre overensstemmelse med vedtægternes pkt. 9.1.
- **Pkt. 5.1, 5.5 og 5.6:** Ordlyden er justeret for at sikre overensstemmelse med ændringerne i forretningsordenen omkring formandskabets rolle i forberedelsen af dagsordner, årshjul og materiale til bestyrelsen.
- **Pkt. 7.2, 7.3 og 9.4:** Ordlyden justeres idet der ikke er en generalforsamling i I/S'et. Her er bestyrelsen øverste myndighed.
- **Pkt. 9.1:** Formuleringen er tilrettet kommunal praksis på området, da I/S'et er en specialkommune.
- **Pkt. 11.2:** Det præciseres, at direktionsinstruksen alene gælder for registrerede direktionsmedlemmer.
- **Pkt. 11.4:** Ordlyden er justeret for at sikre overensstemmelse med ændringerne i forretningsordenen.

## **Udtalelser**

Både forretningsorden og direktionsinstruks er udarbejdet i samarbejde med advokatfirmaet HortenDahl for at sikre, at dokumenterne er i overensstemmelse med selskabets vedtægter, gældende ret og god selskabsskik.

## **Administrationens vurdering**

Administrationen vurderer, at den foreslåede forretningsorden og direktionsinstruks vil bidrage til en effektiv og transparent styring af I/S AffaldPlus. Dokumenterne sikrer, at bestyrelsen har klare retningslinjer for sin virksomhed og beslutningsproces, samt at der skabes en tydelig forventningsafstemning og retningslinje for direktørens arbejde og samarbejde med bestyrelsen.

## **Økonomi og finansiering**

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

## **Bilag**

- 11.1. Vedtægter for I/S AffaldPlus
- 11.2. Udkast til forretningsorden med ændringsmarkeringer
- 11.3. Udkast til direktionsinstruks med ændringsmarkeringer

## VEDTÆGTER

for

I/S AffaldPlus+

### 1. INTERESSENTSKABETS NAVN

1.1 Interessentskabets navn er "I/S AffaldPlus+" (herefter "**Interessentskabet**").

1.2 Interessentskabets hjemsted er Næstved Kommune.

### 2. INTERESSENTKOMMUNER

2.1 Interessentskabet ejes af følgende kommuner: Faxe, Næstved, Ringsted, Slagelse, Sorø og Vordingborg (herefter "**Interessentkommunerne**").

2.2 Nye kommuner kan optages med Interessentkommunernes og Ankestyrelsens godkendelse.

### 3. INTERESSENTSKABETS FORMÅL

3.1 **Interessentskabets har for samtlige Interessentkommuner følgende formål og opgaver, jf. dog pkt. 3.5:**

3.1.1 at planlægge, etablere og drive de fornødne anlæg til håndtering, genbrug eller bortskaffelse af affald fra husstande og erhvervsvirksomheder i Interessentkommunerne, jf. dog pkt. 3.3 og 3.5.

3.1.2 at modtage, oparbejde og afsætte genanvendelige materialer inden for den til enhver tid gældende lovgivning,

3.1.3 at planlægge, etablere og drive en indsamlingsordning for farligt affald,

3.1.4 at sikre behandling og bortskaffelse af affald på anlæg uden for Interessentskabets opland, hvis den fornødne kapacitet ikke er til stede på Interessentskabets anlæg,

3.1.5 at rådgive om - og koordinere Interessentkommunernes arbejde med - udarbejdelse af en sammenhængende affaldshåndteringsplan. Affaldshåndteringsplanen tilpasses og godkendes af den enkelte Interessentkommune, og

3.2 **Interessentskabet har for enkelte Interessentkommuner desuden følgende formål og opgaver:**

3.2.1 at planlægge, etablere og drive indsamlingsordninger for affald (én eller flere fraktioner) for den eller de Interessentkommuner, der har overdraget kompe-

tencen hertil til Interessentskabet i henhold til særskilt aftale mellem den enkelte Interessentkommune og Interessentskabet.

- 3.2.2 at planlægge, etablere og drive anlæg til distribution af varme samt energiproduktionsanlæg til forsyning heraf for en Interessentkommune, der har overdraget kompetencen hertil til Interessentskabet i henhold til særskilt aftale mellem den enkelte Interessentkommune og Interessentskabet, og når dette sker i et særskilt selskab med begrænset ansvar.
- 3.2.3 at løse administrative og driftsmæssige opgaver på affalds- og energiområdet for den eller de Interessentkommuner, der har overdraget kompetencen hertil til Interessentskabet i henhold til særskilt aftale mellem den enkelte Interessentkommune og Interessentskabet.
- 3.2.4 Der henvises til bilag 1, hvori de pågældende Interessentkommuner i henhold til pkt. 3.2.1 og 3.2.3 er oplistet.
- 3.3 **Interessentskabet har desuden til formål at planlægge, etablere og drive affaldsenergianlæg:**
  - 3.3.1 Opgaven skal fra 1. januar 2025 udføres i et selvstændigt selskab og på kommercielle vilkår, jf. varmforsyningslovens § 2 b, stk. 3.
- 3.4 Ovennævnte opgaver kan varetages af Interessentskabet eller af selskaber, der helt eller delvist ejes af Interessentskabet inden for rammerne af den til enhver tid gældende lovgivning. Interessentskabets bestyrelse kan – på samme vilkår som gælder for kommuner – beslutte at oprette og deltage i selskaber, der varetager opgaver, som Interessentskabet selv kan varetage. Interessentskabet kan udføre serviceydelser for vedkommende selskab inden for rammerne af den til enhver tid gældende lovgivning.
- 3.5 Ovennævnte kompetenceoverdragelse omfatter ikke Interessentkommunernes kompetence til at udbyde forbrændingseget affald.
- 3.6 Eventuel overskudskapacitet på de af Interessentskabet drevne anlæg udnyttes inden for de til enhver tid gældende regler herom.
- 3.7 Interessentskabet er et kommunalt fællesskab oprettet i medfør af § 60 i lov om kommunernes styrelse med henblik på at varetage ovennævnte formål og opgaver. Dette indebærer bl.a., at de formål og opgaver, som i henhold til ovennævnte er tillagt Interessentskabet, er beføjelser, som i henhold til lov om kommunernes styrelse eller særlovgivning er tillagt de enkelte kommunalbestyrelser, og som således kan overføres til Interessentskabet. Interessentskabet er ikke berettiget til at varetage formål og opgaver, som går ud over de beføjelser, der tilkommer de enkelte kommunalbestyrelser, og som den enkelte Interessentkommune har kompetenceoverdraget til Interessentskabet.
- 3.8 I det omfang Interessentskabet varetager opgaver for en eller flere Interessentkommuner inden for rammerne af nærværende vedtægter, skal dette ske med

respekt for, at udførelsen af de pågældende opgaver ikke belaster Interessentskabet eller de øvrige Interessentkommuner, hverken økonomisk eller på anden måde.

#### **4. INTERESSENTKOMMUNERNES FORPLIGTELSE**

4.1 Enhver af Interessentkommunerne er forpligtet til at medvirke til at opfylde Interessentskabets formål som angivet i pkt. 3, herunder at tåle etablering og drift af et fælles kommunalt affalds- eller energianlæg i den pågældende Interessentkommune, hvis Interessentskabet dokumenterer hensigtsmæssigheden heraf gennem økonomiske/tekniske/miljømæssige undersøgelser, og forudsat at de relevante offentlige myndigheders godkendelse opnås.

4.2 Levering af andet affald end forbrændingseget affald:

4.2.1 Bortset fra forbrændingseget affald, som omfattes af udbudspligten fra 1. juli 2025, jf. pkt. 4.3, har Interessentkommunerne pligt til at levere alt affald, og Interessentskabet har pligt til og eneret på at behandle og deponere affaldet.

4.2.2 Der oprettes overenskomst mellem Interessentkommunerne om en udligningsordning vedrørende udgifter for tilkørsel af affald, jf. pkt. 3, til anlæg, som Interessentskabet anvender.

4.2.3 Det er et hovedprincip, at udligningsordningen indrettes således, at Interessentkommunerne får samme udgift pr. ton leveret affaldsart, uanset transportafstanden.

4.3 Levering af forbrændingseget affald indtil 30. juni 2025:

4.3.1 Disse pkt. 4.3.1-4.3.3 gælder til og med 30. juni 2025, hvorefter bestemmelserne bortfalder automatisk.

4.3.2 Interessentkommunerne har pligt til at levere alt forbrændingseget affald og Interessentskabet har pligt til og eneret på at behandle det forbrændingseget affald.

4.3.3 Udligningsordningen som beskrevet i pkt. 4.2.2 og 4.2.3 gælder også for Ejerkommunernes forbrændingseget affald frem til 30. juni 2025.

#### **5. HÆFTELSE OG EJERFORHOLD**

5.1 Over for tredjemand hæfter Interessentkommunerne solidarisk og ubegrænset for de Interessentskabet påhvilende forpligtelser.

5.2 Interessentkommunerne tager del i Interessentskabet og hæfter indbyrdes i forhold til de respektive Interessentkommuners andel af hvile-i-sig selv kapitalen i Interessentskabet, der er fordelt baseret på indbyggertal i Interessentkommunerne. Ejerfordelingen pr. 1. januar 2024 fremgår af bilag 2.

- 5.3 Interessentskabets aktiver kan ikke gøres til genstand for retsforfølgning for Interessentskabet uvedkommende gæld, herunder de enkelte Interessentkommuners gæld.
- 5.4 Interessentskabets kreditorer kan først holde sig til Interessentkommunerne efter forgæves at have rykket Interessentskabet for forfalden betaling, hvilket skal kunne dokumenteres.
- 5.5 Ingen Interessentkommune kan overdrage sine rettigheder og forpligtelser ifølge denne vedtægt uden alle med-Interessentkommuners samtykke.

## 6. BESTYRELSEN

- 6.1 Interessentskabets øverste myndighed er en bestyrelse.
- 6.2 Hver Interessentkommune udpeger ét medlem til bestyrelsen samt en suppleant. Bestyrelsesmedlemmet skal som udgangspunkt være borgmesteren. En Interessentkommune kan udpege et andet medlem af kommunalbestyrelsen i vedkommende Interessentkommune, hvis der er særligt behov for det. Suppleanten skal være medlem af kommunalbestyrelsen i vedkommende Interessentkommune.
- 6.3 Derudover udpeger Interessentkommunerne på skift tre eksterne bestyrelsesmedlemmer, som besidder relevante kompetencer for Interessentskabets virksomhed, jf. nærmere pkt. 6.6. Bestyrelsesmedlemmerne valgt efter pkt. 6.2, udarbejder et forslag til relevante eksterne bestyrelsesmedlemskandidater til de Interessentkommuner, der på det pågældende tidspunkt har ret til at udpege eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- 6.4 Valgperioden følger den kommunale valgperiode. Den første valgperiode i henhold til disse vedtægter løber dog fra 1. januar 2025 til og med 31. december 2025.
- 6.5 I den første ét-årige valgperiode, jf. pkt. 6.4, har hver Interessentkommune ret til at udpege yderligere ét bestyrelsesmedlem udover de i henhold til pkt. 6.2 og 6.3 udpegede medlemmer. Dette ekstra bestyrelsesmedlem skal have siddet i bestyrelsen i valgperioden fra 1. januar 2022.
- 6.6 Retten til at udpege et eksternt bestyrelsesmedlem i henhold til pkt. 6.3 går på skift mellem Interessentkommunerne ved hver valgperiode. I den første valgperiode, jf. pkt. 6.4, har Næstved, Faxe og Sorø kommuner ret til at udpege hver ét bestyrelsesmedlem til bestyrelsen iht. pkt. 6.3. I den næste valgperiode har Slagelse, Vordingborg og Ringsted kommuner ret til at udpege hver ét bestyrelsesmedlem til bestyrelsen iht. pkt. 6.3. Derefter begynder rækkefølgen forfra.
- 6.7 Konstituerende bestyrelsesmøde afholdes senest ved udgangen af den første januar måned i valgperioden.

- 6.8 Indkaldelse til det konstituerende bestyrelsesmøde foretages af den administrerende direktør for Interessentskabet. Indkaldelse sker med mindst 10 dages varsel.
- 6.9 På det konstituerende møde vælger bestyrelsen en formand blandt sine eksterne medlemmer udpeget i henhold til pkt. 6.3. Valget ledes af Interessentskabets administrerende direktør.
- 6.10 Formanden vælges ved simpelt stemmeflertal af de ved afstemningen deltagende repræsentanter med den nedenfor i pkt. 6.13 anførte stemmevægte.
- 6.11 Ved stemmelighed foretages ny afstemning mellem de kandidater, der har fået flest stemmer. I tilfælde af stemmelighed ved denne anden afstemning foretages valget ved lodtrækning.
- 6.12 Valget af næstformand foregår efter samme regler som valg af formanden, dog således at næstformanden vælges blandt medlemmer udpeget af Interessentkommunerne iht. pkt. 6.2. Valget af næstformand ledes af den nyvalgte formand.
- 6.13 Ved afstemninger i bestyrelsen er hvert bestyrelsesmedlem udstyret med en stemmevægt, som i forhold til bestyrelsesmedlemmer udpeget i henhold til pkt. 6.2 og 6.5 relaterer sig til den repræsenterede Interessentkommunes indbyggertal på tidspunktet for nærværende vedtægts godkendelse af Ankestyrelsen. Således har bestyrelsesmedlemmer udpeget efter pkt. 6.2 og 6.5 fra:
- |                     |           |
|---------------------|-----------|
| Næstved Kommune     | 5 stemmer |
| Slagelse Kommune    | 5 stemmer |
| Vordingborg Kommune | 3 stemmer |
| Faxe Kommune        | 2 stemmer |
| Ringsted Kommune    | 2 stemmer |
| Sorø Kommune        | 2 stemmer |
- De eksterne bestyrelsesmedlemmer udpeget i henhold til pkt. 6.3 har 3 stemmer, idet formanden for bestyrelsen dog har 5 stemmer, når denne er valgt i henhold til pkt. 6.9.
- 6.14 Bestyrelsen fastlægger i 4. kvartal møderne for det kommende kalenderår. Bestyrelsen skal ved en forretningsorden træffe nærmere bestemmelse om udførelsen af sit hverv.
- 6.15 Bestyrelsesmøder afholdes i øvrigt, når formanden skønner det påkrævet, eller mindst to af bestyrelsesmedlemmerne skriftligt begærer dette over for formanden, som herefter inden 1 uge indkalder til møde. Mødet skal indkaldes med mindst 1 uges og højst 3 ugers varsel. Indkaldelse skal være vedlagt dagsorden.
- 6.16 Over bestyrelsesmøderne føres protokol, der ved mødernes afslutning underskrives af samtlige deltagende medlemmer.

- 6.17 Fratræder formanden eller næstformanden i valgperioden, indkalder Interessentskabets administrerende direktør omgående til bestyrelsesmøde til valg af ny formand og/eller næstformand, idet valg sker efter samme procedure som på konstituerende bestyrelsesmøder, jf. ovenfor.
- 6.18 Bestyrelsen fastsætter med Ankestyrelsens godkendelse vederlag til bestyrelsens formand på 95.000 kr. og næstformand på 25.000 kr. og træffer beslutning om fastsættelse af diæter og kørselsgodtgørelse til bestyrelsens medlemmer i øvrigt. Disse udgifter afholdes af Interessentskabet.

## 7. **BESLUTNINGER**

- 7.1 Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af medlemmerne af bestyrelsen er til stede, og de tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer tilsammen repræsenterer over halvdelen af stemmerne.
- 7.2 Følgende beslutninger kræver vedtagelse i bestyrelsen med  $\frac{3}{4}$  flertal af såvel stemmetal som efter antallet af bestyrelsesmedlemmer i den samlede bestyrelse:
- Interessentskabets anlægsinvesteringer i energiproducerende og -distribuerende anlæg, der ikke er baseret på behandling af affald
  - Interessentskabets budgetter for det kommende regnskabsår
  - Interessentskabets gældsstiftelse ud over sædvanlige driftskreditter
  - Interessentskabets garanti og kautionsforpligtelser på mere end 20 millioner kr.
- 7.3 Anlægsinvesteringer, der, jf. pkt. 7.2, kræver 3/4 flertal i bestyrelsen, skal forelægges interessentkommunerne til udtalelse inden vedtagelse i bestyrelsen.
- 7.4 Beslutninger om større omorganiseringer af Interessentskabet, herunder selskabsgørelse af Interessentskabets aktiviteter, skal ske efter dialog med interessentkommunerne.
- 7.5 Alle øvrige beslutninger træffes ved almindelig stemmeflerhed, jf. dog pkt. 7.8 og pkt. 7.9, og dog således, at alle beslutninger kræver, at bestyrelsesmedlemmer udpeget i medfør af punkt 6.2 og 6.5, der repræsenterer mindst tre interessentkommuner, er enige.
- 7.6 Ethvert bestyrelsesmedlem har pligt til at være bemyndiget til at afgive stemme om alle spørgsmål på dagsordenen.
- 7.7 Låntagning og garantistillelse skal ske efter de af Indenrigs- og Sundhedsministeriets fastsatte regler.
- 7.8 Beslutning om Interessentskabets garantistillelse over for datterselskaber og beslutning om helt eller delvist salg af datterselskabet, som ejer affaldsenergi-anlæg, kræver - efter indstilling fra bestyrelsen - godkendelse af kommunalbestyrelsen hos alle interessentkommunerne.

7.9 Følgende beslutninger kræver godkendelse af kommunalbestyrelsen hos alle Interessentkommunerne efter indstilling fra bestyrelsen:

- i) Ændring af nærværende vedtægter,
- ii) opløsning af Interessentskabet, og
- iii) optagelse af nye interessentkommuner.

Tilføjelse eller ændring af vedtægtsbilag, hvormed en eller flere Interessentkommuner overfører eller tilbagetager beføjelser i medfør af pkt. 3.2.1 - 3.2.3, skal dog alene godkendelse af kommunalbestyrelsen i den eller de pågældende Interessentkommune(r).

7.10 Samtlige de i pkt. 7.9 anførte ændringer og beslutninger skal desuden efterfølgende godkendes af Ankestyrelsen, jf. § 60 i lov om kommunernes styrelse. Når Interessentkommunerne er enige om at opløse Interessentskabet, skal Ankestyrelsen dog kun godkende vilkårene for ophævelsen.

## **8. DRIFT**

8.1 Den daglige drift og administration af Interessentskabets aktiviteter forestås af en direktør, der har ansvar over for bestyrelsen og er sekretær for denne.

8.2 Bestyrelsen ansætter og afskediger direktøren. Det øvrige personale ansættes og afskediges af direktøren på basis af retningslinjer fastsat af bestyrelsen.

8.3 Løn- og ansættelsesforhold skal være i overensstemmelse med de for kommunerne gældende regler.

## **9. TEGNINGSRET**

9.1 Interessentskabet tegnes af bestyrelsens formand eller næstformand i forening med direktøren eller hvem denne efter bestyrelsens godkendelse i sit fravær måtte bemyndige hertil.

9.2 Kun de af bestyrelsen befuldmægtigede har prokura til Interessentskabets bank- og girokonti.

## **10. BUDGET OG REGNSKAB**

10.1 Interessentskabets regnskabsår følger kalenderåret. Bestyrelsen fastsætter de nærmere regler for regnskabsførelse.

10.2 Interessentskabets årsregnskab aflægges i henhold til årsregnskabslovens bestemmelser.

10.3 Årsrapporten tillige med revisionens bemærkninger samt det kommende års budget forelægges inden udgangen af april måned til godkendelse på et ordinært bestyrelsesmøde.

10.4 Det godkendte regnskab med tilhørende revisionsbemærkninger fremsendes senest 14 dage efter vedtagelsen til såvel Interessentkommunerne som Ankestyrelsen. Til Interessentkommunerne fremsendes endvidere det vedtagne budget til orientering.

## **11. REVISION**

11.1 Interessentskabets regnskab revideres af et statsautoriseret revisionsfirma. Antagelse og afskedigelse af revisionen kræver godkendelse af Ankestyrelsen.

## **12. UDTRÆDEN**

12.1 Eventuel udtræden af Interessentskabet skal ske med 1 års varsel til udgangen af et regnskabsår og kan tidligst ske efter 31. december 2028.

12.2 Ved en Interessentkommunes udtræden af Interessentskabet opgøres Interessentskabets gæld til eller tilgodehavende hos den udtrædende Interessentkommune baseret på den udtrædende Interessentkommunes ejerandel. Parterne fastsætter en plan for afvikling af gæld eller tilgodehavende under hensyntagen til gældens størrelse og parternes økonomi, eksempelvis med en afvikling over en periode på tre-fem år. Hvis der ikke kan opnås enighed herom, anmodes Ankestyrelsen om at fastsætte vilkårene.

12.3 I tilfælde af udtræden vil mellemværendet mellem den udtrædende Interessentkommune og Interessentskabets øvrige Interessentkommuner tage udgangspunkt i det af bestyrelsen vedtagne regnskab. Hertil fratrækkes ikke-bogførte forpligtelser og tillægges en eventuel merværdi af Interessentskabets aktiver.

12.4 Den udtrædende Interessentkommune hæfter endvidere for lånegaranti- og eventuelle pensionsforpligtelser påtaget af Interessentskabet i tiden indtil Interessentkommunens udtræden, og indtil disse afvikles.

12.5 Hvis udtræden af Interessentskabet samt vilkårene ikke sker i overensstemmelse med nærværende vedtægter, kræver udtræden godkendelse af Ankestyrelsen, jf. § 60 i lov om kommunernes styrelse.

## **13. OPLØSNING**

13.1 I tilfælde af Interessentskabets opløsning, fordeles nettoformuen til Interessentkommunerne i forhold til deres indestående i Interessentskabet.

## **14. UOVERENSSTEMMELSER**

- 14.1 Uoverensstemmelser, som måtte opstå mellem Interessentkommunerne ved fortolkning af nærværende vedtægter eller vedrørende Interessentskabets drift eller opløsning, afgøres af Ankestyrelsen i medfør af reglerne i lov om kommunernes styrelse.
- 14.2 Ankestyrelsens afgørelse eller udtalelse, jf. kapitel VII i lov om kommunernes styrelse, kan indbringes for Indenrigs- og Sundhedsministeren.

Således vedtaget af alle Interessentkommunerne og endeligt godkendt af Ankestyrelsen den 14. januar 2025.

**HÖRTENDAHL**  
Philip Heymans Allé 7  
DK-2900 Hellerup  
Tel +45 3334 4000

**J.nr. 208029**

**FORRETNINGSORDEN FOR BESTYRELSEN I  
I/S AFFALDPLUS**

## INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	GENERELT .....	3
2.	BESTYRELSE, KONSTITUERING OG REPRÆSENTATION AF INTERESSENTSKABET .....	3
3.	INDKALDELSE MV. ....	3
4.	DAGSORDEN .....	4
5.	BESLUTNINGSDYGTIGHED MV.....	5
6.	BESLUTNINGER .....	5
7.	INHABILITET .....	6
8.	REFERAT .....	7
9.	BESTYRELSENS OPGAVER .....	7
10.	BESTYRELSESMEDLEMMERS VARETAGELSE AF ANDRE HVERV FOR SELSKABET .....	9
11.	DIREKTIONEN.....	9
12.	TEGNINGSREGEL, PROKURA OG STILLINGSFULDMAGT .....	10
13.	ÅRSRAPPORT OG REVISION .....	10
14.	TAVSHEDSPLIGT MV. ....	10
15.	UDTRÆDEN .....	11
16.	HONORAR .....	11
17.	TILTRÆDELSE AF OG ÆNDRINGER I FORRETNINGSORDENEN.....	11

## FORRETNINGSORDEN

For bestyrelsen i I/S AffaldPlus, CVR-nr. 65278316 ("**Interessentskabet**")

### 1. GENERELT

1.1 Denne forretningsorden for bestyrelsen i Interessentskabet ("**Bestyrelsen**") er udarbejdet i medfør af Interessentskabets vedtægter, punkt 6.14.

1.2 Forretningsordenen fastlægger Bestyrelsens pligter og ansvar.

### 2. BESTYRELSE, KONSTITUERING OG REPRÆSENTATION AF INTERESSENTSKABET

2.1 Bestyrelsen er Interessentskabets øverste myndighed, jf. vedtægternes pkt. 6.1.

2.2 Bestyrelsen består af ni medlemmer, hvoraf tre er eksterne og seks suppleanter.

2.3 Bestyrelsen vælger selv sin formand ("**Formanden**") og næstformand (til sammen "**Formandskabet**"). Formanden skal vælges blandt de eksterne medlemmer, mens næstformanden vælges blandt de af interessentkommunerne udpegede ordinære bestyrelsesmedlemmer.

2.4 Konstituerende bestyrelsesmøde afholdes senest ved udgangen af den første januar måned i valgperioden. Indkaldelsen foretages af den administrerende direktør med mindst 10 dages varsel.

2.5 Formandskabet og Interessentskabets direktion varetager i fællesskab forholdet til omverdenen.

2.6 Orientering af Interessentskabets medarbejdere om Interessentskabets forhold sker gennem direktionen.

2.7 I tilfælde af Formandens forfald varetager Bestyrelsens næstformand Formandens opgaver i henhold til denne forretningsorden.

### 3. INDKALDELSE MV.

3.1 Bestyrelsen afholder sædvanligvis mellem 6-8 ordinære bestyrelsesmøder om året og ellers efter behov. På et ordinært bestyrelsesmøde i fjerde kvartal fastlægges de ordinære bestyrelsesmøder for det kommende år.

3.2 I øvrigt kan to medlemmer af Bestyrelsen skriftligt gennem Formanden begære Bestyrelsen indkaldt.

3.3 Formanden påser, at bestyrelsesmøder indkaldes af direktionen skriftligt, med angivelse af dagsorden og med mindst 1 uges og højst 3 ugers varsel. Kan en sag efter Formandens opfattelse ikke udsættes, kan der indkaldes med kortere varsel – i så fald skal dette, samt begrundelsen, fremgå af dagsorden til hastemødet.

- 3.4 Mødeindkaldelse, dagsorden og andet skriftligt materiale kan sendes til bestyrelsesmedlemmerne via bestyrelsesportalen.
- 3.5 Det skriftlige materiale til brug for Bestyrelsens behandling af de enkelte sager sendes senest fem hverdage før bestyrelsesmødet, medmindre særligt presserende forhold efter Formandens opfattelse gør sig gældende.
- 3.6 Dagsordenen med angivelse af åbne og lukkede punkter udarbejdes af direktionen i samråd med Formandskabet. Et bestyrelsesmedlem kan anmode Formandskabet om at optage et bestemt emne på dagsordenen.
- 3.7 Et medlem af direktionen har ret og pligt til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsesmøder, medmindre Bestyrelsen i det enkelte tilfælde træffer anden beslutning.
- 3.8 Bestyrelsesmøder kan efter Formandens beslutning afholdes skriftligt, elektronisk eller som et hybridmøde, i det omfang dette er foreneligt med udførelsen af Bestyrelsens hverv. Et medlem af Bestyrelsen eller direktionen kan dog forlange, at der finder en mundtlig drøftelse sted.

#### **4. DAGSORDEN**

- 4.1 På hvert ordinært bestyrelsesmøde skal dagsordenen mindst indeholde følgende punkter:
1. Underskrift af referat fra sidste bestyrelsesmøde, hvis ikke allerede underskrevet
  2. Meddelelser
  3. Gennemgang af eventuelt relevant perioderegnskab, Interessentskabets kapitalberedskab samt estimat for året (én gang i kvartalet)
  4. Eventuelt
  5. Bestyrelsens egen tid
- 4.2 Foruden de i punkt 4.1 anførte emner behandles senest inden udgangen af april Interessentskabets årsrapport, og Bestyrelsen gennemgår og tager stilling til eventuelle ændringer i Interessentskabets reelle ejere.
- 4.3 Foruden de i punkt 4.1 anførte emner behandles senest inden udgangen af april interessentskabets budget for det kommende kalenderår efter oplæg fra direktionen. Senest inden udgangen af december behandles revideret budget for det kommende kalenderår.
- 4.4 Foruden de i punkt 4.1 anførte emner behandles på mindst et ordinært bestyrelsesmøde i et kalenderår evaluering af Interessentskabets risikostyring og -afdækning, herunder cybersikkerhed.

4.5 Formandskabet udarbejder i samråd med direktionen et årshjul for bestyrelsens arbejde, der som minimum indeholder de i punkt 4.2-4.4 samt punkt 9.4-9.5 nævnte emner, samt alle andre væsentlige og kendte emner, som bestyrelsen skal behandle i løbet af et kalenderår. Årshjulet revurderes løbende af Formandskabet og direktionen, med det formål at sikre, at Bestyrelsen til en hver tid har de bedste forudsætninger for at varetage Interessentskabet og Interessentkommunernes interesser.

## **5. BESLUTNINGSDYGTIGHED MV.**

5.1 Formanden leder bestyrelsesmøderne.

5.2 Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mere end halvdelen af samtlige medlemmer er repræsenteret, og de repræsenterede medlemmer tilsammen repræsenterer over halvdelen af stemmerne. Beslutning må dog ikke tages uden, at så vidt muligt samtlige bestyrelsesmedlemmer har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Et bestyrelsesmedlem har altid haft mulighed for at deltage i sagens behandling, når der er indkaldt til bestyrelsesmøde i overensstemmelse med pkt. 3.

5.3 Ethvert bestyrelsesmedlem har pligt til at være bemyndiget til at afgive stemme om alle spørgsmål på dagsordenen.

5.4 Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, underretter omgående Formanden herom. Har Formanden forfald, underretter han omgående næstformanden.

5.5 En eventuel indkaldelse af et bestyrelsesmedlems suppleant, sker efter reglerne i kommunestyrelseslovens § 15. Hvis der ikke er en suppleant for et bestyrelsesmedlem, der har længerevarende forfald, drager Bestyrelsen omsorg for, at den relevante Interessentkommune vælger et nyt bestyrelsesmedlem hurtigst muligt som udskiftning for det bestyrelsesmedlem, der har forfald.

5.6 Fratræder formanden eller næstformanden i valgperioden, indkalder Interessentskabets administrerende direktør omgående til bestyrelsesmøde til valg af ny formand og/eller næstformand, idet valg sker efter samme procedure som på konstituerende bestyrelsesmøder, jf. pkt. 2.4.

## **6. BESLUTNINGER**

6.1 De i Bestyrelsen behandlede emner afgøres som udgangspunkt ved simpelt stemmeflertal, dog således, at alle beslutninger kræver, at interne bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer mindst tre Interessentkommuner, er enige, jf. også pkt. 6.3-6.8.

6.2 Bestyrelsesmedlemmernes individuelle stemmevægt følger af vedtægternes pkt. 6.13.

6.3 Følgende beslutninger kræver vedtagelse i bestyrelsen med  $\frac{3}{4}$  flertal af såvel stemmetal som efter antallet af bestyrelsesmedlemmer i den samlede bestyrelse:

- Interessentskabets anlægsinvesteringer i energiproducerende og -distribuerende anlæg, der ikke er baseret på behandling af affald
- Interessentskabets budgetter for det kommende regnskabsår
- Interessentskabets gældsstiftelse ud over sædvanlige driftskreditter
- Interessentskabets garanti og kautionsforpligtelser på mere end 20 millioner kr.

6.4 Anlægsinvesteringer, der, jf. pkt. 6.3 første underpunkt, kræver 3/4 flertal i bestyrelsen, skal forelægges interessentkommunerne til udtalelse inden vedtagelse i bestyrelsen.

6.5 Beslutninger om større omorganiseringer af Interessentskabet, herunder selskabsgørelse af Interessentskabets aktiviteter, skal ske efter dialog med Interessentkommunerne.

6.6 Beslutning om Interessentskabets garantistillelse over for datterselskaber og beslutning om helt eller delvist salg af datterselskabet, som ejer affaldsenergianlæg, kræver - efter indstilling fra bestyrelsen - godkendelse af kommunalbestyrelsen hos alle Interessentkommunerne.

6.7 Følgende beslutninger kræver godkendelse af kommunalbestyrelsen hos alle Interessentkommunerne efter indstilling fra bestyrelsen:

- i) Ændring af nærværende vedtægter,
- ii) opløsning af Interessentskabet, og
- iii) optagelse af nye interessentkommuner.

Tilføjelse eller ændring af vedtægtsbilag, hvormed en eller flere Interessentkommuner overfører eller tilbagetager beføjelser i medfør af vedtægternes pkt. 3.2.1.-3.2.3, skal dog alene godkendelse af kommunalbestyrelsen i den eller de pågældende Interessentkommune(r).

6.8 Samtlige de i pkt. 6.7 anførte ændringer og beslutninger skal desuden efterfølgende godkendes af Ankestyrelsen, jf. § 60 i lov om kommunernes styrelse. Når Interessentkommunerne er enige om at opløse Interessentskabet, skal Ankestyrelsen dog kun godkende vilkårene for ophævelsen.

## **7. INHABILITET**

7.1 Et bestyrelsesmedlem eller en direktørs inhabilitet afgøres efter forvaltningslovens kapitel 2, jf. også kommunalstyrelseslovens § 14.

7.2 Et bestyrelsesmedlem eller en direktør har pligt til af egen drift at oplyse om forhold, som kan give anledning til habilitetstvivl.

- 7.3 Bestyrelsen træffer beslutning om, hvorvidt et medlem har en sådan interesse i en sag, at vedkommende er udelukket fra at deltage i bestyrelsens forhandling og afstemning om sagen. Bestyrelsen tager stilling til habilitetsspørgsmålet efter de principper, som følger af de kommunale tilsynsmyndigheders praksis i lignende sager.
- 7.4 Et bestyrelsesmedlem, der er inhabil i forhold til en sag, må ikke deltage i afgørelsen eller i øvrigt medvirke ved behandlingen af den pågældende sag.
- 7.5 Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem bestyrelsesmedlemmer eller direktører og Interessentskabet samt Interessentskabets aftaler i øvrigt, hvori bestyrelsesmedlemmer eller direktører måtte have en væsentlig interesse, der kan være stridende mod Interessentskabets.

## **8. REFERAT**

- 8.1 Formanden drager omsorg for, at der bliver ført et referat indeholdende de trufne beslutninger og de væsentligste overvejelser, forudsætninger og oplysninger der lå til grund for bestyrelsens beslutninger. Protokolleringen skal i øvrigt ske i overensstemmelse med kommunalstyrelseslovens regler. Referatet underskrives af Bestyrelsens medlemmer ved mødes afslutning. Et endeligt udkast kan eftersendes og underskrives senest på det følgende bestyrelsesmøde. Medlemmer af Bestyrelsen, der ikke deltog i et bestyrelsesmøde, skal også underskrive referatet, idet fravær og tilstedeværelse fremgår af referatet. Fraværende medlemmer bekræfter ved deres underskrift at have læst referatet.
- 8.2 Et bestyrelsesmedlem eller en direktør, der ikke er enig i en af Bestyrelsen truffet beslutning, har ret til at få sine bemærkninger indført i referatet.
- 8.3 Så vidt muligt senest syv dage efter bestyrelsesmødets afholdelse skal referat af bestyrelsesmødet udsendes til direktionen og samtlige bestyrelsesmedlemmer.
- 8.4 Medlemmer af Bestyrelsen har derpå syv dage fra udsendelsen, jf. punkt 8.3, til at komme med eventuelle kommentarer til referatet, som skriftligt skal rettes til Formanden og direktionen på mail.
- 8.5 Referatet skal som minimum indeholde:
- a) tid og sted for bestyrelsesmødet
  - b) navnene på de deltagende og de fraværende bestyrelsesmedlemmer
  - c) dagsorden og trufne beslutninger med angivelse af forudsætningerne for beslutningerne samt de væsentligste overvejelser, der blev foretaget.

## **9. BESTYRELSENS OPGAVER**

- 9.1 Bestyrelsen og direktionen forestår ledelsen af Interessentskabets anliggender i overensstemmelse med formålet og principperne i vedtægterne og denne

- forretningsorden. Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af Interessentskabet samt sørge for en forsvarlig organisering af Interessentskabets virksomhed.
- 9.2 Bestyrelsesmedlemmer skal i deres bestyrelsesarbejde loyalt varetage Interessentskabets interesser.
- 9.3 Bestyrelsen skal påse, at direktionen på behørig måde varetager den daglige drift af Interessentskabet og følger de retningslinjer og anvisninger, som Bestyrelsen har givet. Bestyrelsen skal træffe beslutning i alle forhold, der er af usædvanlig art eller stor betydning for Interessentskabet.
- 9.4 Bestyrelsen skal påse, at der er etableret de nødvendige procedurer for risikostyring og interne kontroller. Det påhviler endvidere Bestyrelsen løbende at følge op på planer, budgetter og lignende samt at tage stilling til rapporter om Interessentskabets likviditet, væsentlige dispositioner, finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici.
- 9.5 Bestyrelsen er ansvarlig for at vurdere og beslutte, på hvilket niveau Interessentskabet skal beskytte sig mod cybertrusler og andre driftskritiske risici. Bestyrelse arbejder løbende med risikostyring og risikoanalyse inden for de driftskritiske risici og er ansvarlig for, at der i henhold til Interessentskabets behov udarbejdes strategier for risikostyring, herunder ift. cybersikkerhed.
- 9.6 Bestyrelsen skal endvidere tage stilling til, om Interessentskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til Interessentskabets drift.
- 9.7 Til forberedelse af sine beslutninger og udarbejdelse af beslutningsgrundlag og indstillinger kan Bestyrelsen nedsættes stående eller ad hoc bestyrelsesudvalg.
- 9.8 Bestyrelsesudvalg har en forberedende og indstillende rolle, men ingen selvstændig beslutningskompetence, idet beslutninger i stedet forelægges for den samlede Bestyrelse til dennes vedtagelse.
- 9.9 Ved nedsættelsen af et bestyrelsesudvalg, skal Bestyrelsen træffe nærmere beslutning om (i) udvalgets formål, (ii) opgavens afgrænsning, (iii) udvalgets størrelse, jf. pkt. 9.10, (iv) udvalgets eventuelle adgang til administrativ betjening, (v) udvalgets eventuelle adgang til eksternt bistand, samt (vi) udvalgets tidsmæssige udstrækning.
- 9.10 Et bestyrelsesudvalg skal bestå af mindst [3] og højst [5] medlemmer, [hvoraf mindst ét medlem skal være et eksternt bestyrelsesmedlem og mindst ét medlem skal være et internt bestyrelsesmedlem]. Medlemmerne vælges af bestyrelsen blandt sin midte ved relativt simpelt flertal. Et bestyrelsesudvalg kan tillige efter nærmere beslutning i Bestyrelsen, inddrage kompetencer fra administrationen eller eksterne kompetencer.
- 9.11 Bestyrelsesudvalget konstituerer sig med en formand, der vælges blandt udvalgets midte med relativt simpelt stemmeflertal.

- 9.12 Når der er nedsat et bestyrelsesudvalg, optages som et fast punkt på bestyrelsens dagsorden, jf. pkt. 4.1, "*status fra bestyrelsesudvalg*" der gives af udvalgets formand. Bestyrelsens formand kan tillige til enhver tid udbede sig en status.
- 9.13 Udvalgsarbejde honoreres ikke særskilt, men diæter og kørselsgodtgørelse kan dækkes, jf. pkt. 16.1
- 9.14 Denne forretningsordens bestemmelser finder med de fornødne afvigelser anvendelse på bestyrelsesudvalgets arbejde, herunder fx ift. indkaldelsesvarsel for udvalgs møder.

## **10. BESTYRELSESMEDLEMMERS VARETAGELSE AF ANDRE HVERV FOR SELSKABET**

- 10.1 Et bestyrelsesmedlem kan kun påtage sig et lønnet bestyrelsesuafhængigt hverv for selskabet efter forudgående godkendelse fra den samlede bestyrelse. Hvervet kan aldrig bestå i løsningen af en bestyrelsesrelateret eller til bestyrelseshvervet nært beslægtet opgave, idet en sådan opgaveløsning allerede er indeholdt i bestyrelsesmedlemmets bestyrelsesarbejde og derfor ikke aflønnes særskilt.
- 10.2 Et bestyrelsesmedlem skal altid vurdere, om der foreligger en potentiel eller faktisk interessekonflikt, inden bestyrelsesmedlemmet søger om at få et hverv godkendt.

## **11. DIREKTIONEN**

- 11.1 Den daglige drift og administration af Interessentskabets aktiviteter forestås af én direktør, der har ansvar over for bestyrelsen og er sekretær for denne, jf. vedtægternes punkt 8.1.
- 11.2 Bestyrelsen ansætter og afskediger direktionen og fastsætter nærmere retningslinjer for direktionens varetagelse af den daglige ledelse af Interessentskabet.
- 11.3 Interessentskabets øvrige personale ansættes og afskediges af direktøren på basis af retningslinjer fastsat af bestyrelsen.
- 11.4 Direktionens løn- og ansættelsesvilkår forhandles af Formanden, og fastsættes endeligt af Bestyrelsen. Løn- og ansættelsesforhold skal være i overensstemmelse med de for kommunerne gældende regler.
- 11.5 Bestyrelsen kan udarbejde en direktionsinstruks, der nærmere fastlægger direktions ansvar og pligter. Direktionsinstruksen revideres løbende efter behov og minimum hvert andet år i lige år.
- 11.6 Direktionen skal løbende efter behov orientere Formanden om Interessentskabets udvikling, herunder omsætning og eventuelle afvigelser fra udstukne retningslinjer mv.
- 11.7 Mellem bestyrelsesmøderne kan ethvert bestyrelsesmedlem tillige rette henvendelse og stille spørgsmål til direktionen. For at sikre et ensartet

informationsniveau, bør alle henvendelser som udgangspunkt ske med bestyrelsen i kopi. Konkrete leverancer fra direktionen skal dog af ressourcemæssige hensyn bestilles eller tiltrædes af Formandskabet. Såfremt et bestyrelsesmedlem ønsker et emne optaget på et bestyrelsesmøde, skal anmodningen sendes til Formandskabet, jf. pkt. 3.6

## **12. TEGNINGSREGEL, PROKURA OG STILLINGSFULDMAGT**

- 12.1 Interessentskabet tegnes af bestyrelsens formand eller næstformand i forening med direktøren eller hvem denne efter bestyrelsens godkendelse i sit fravær måtte bemyndige hertil, jf. vedtægternes pkt. 9.1.
- 12.2 Direktionen kan desuden i medfør af sin stillingsfuldmagt indgå aftaler/påtage sig forpligtigelser på vegne af Interessentskabet. De nærmere rammer herfor kan fastsættes i direktionsinstruksen, jf. pkt. 11.5.
- 12.3 Kun de af bestyrelsen befuldmægtigede har prokura til Interessentskabets bank- og girokonti.

## **13. ÅRSRAPPORT OG REVISION**

- 13.1 Bestyrelsen skal påse, at direktionen forbereder udkast til årsrapport til Bestyrelsen i overensstemmelse med den til enhver tid gældende danske lovgivning.
- 13.2 Interessentskabets valgte revisor har ret til at deltage i det bestyrelsesmøde, hvor gennemgang af udkastet til eller den endelige årsrapport er på dagsordenen, og skal deltage, hvis blot ét medlem af bestyrelsen anmoder herom. Revisor skal herunder blandt andet udtale sig om, hvorvidt årsrapporten efter revisionens opfattelse giver et retvisende billede af Interessentskabets aktiver og passiver, økonomiske stilling samt driftsresultat.
- 13.3 Revisor skal til brug for Bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori anføres hvilke revisionsarbejder der er udført og konklusionerne heraf.
- 13.4 Årsrapporten tillige med revisionens bemærkninger samt det kommende års budget forelægges inden udgangen af april måned til godkendelse på et ordinært bestyrelsesmøde.
- 13.5 Det godkendte regnskab med tilhørende revisionsbemærkninger fremsendes senest 14 dage efter vedtagelsen til såvel Interessentkommunerne som Ankestyrelsen. Til Interessentkommunerne fremsendes endvidere det vedtagne budget til orientering.

## **14. TAVSHEDSPLIGT MV.**

- 14.1 Bestyrelsens møder er lukkede og fortrolige.

14.2 De almindelige kommunale regler for tavshedspligt er gældende, jf. forvaltningslovens kapitel 8.

## **15. UDTRÆDEN**

15.1 Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid udtræde af Bestyrelsen. Der skal gives meddelelse herom til Formanden og bestyrelsesmedlemmets eventuelle Interessentkommune. Formanden orienterer Bestyrelsen. Udtræder et bestyrelsesmedlem af Bestyrelsen inden udløbet af den periode, som den pågældende er valgt for, og er der ikke for vedkommende valgt en suppleant, skal Bestyrelsen foranledige, at den relevante Interessentkommune vælger et nyt bestyrelsesmedlem hurtigst muligt.

## **16. HONORAR**

16.1 Bestyrelsen fastsætter med Ankestyrelsens godkendelse vederlag til bestyrelsens formand på 95.000 kr. og næstformand på 25.000 kr. og træffer beslutning om fastsættelse af diæter og kørselsgodtgørelse til bestyrelsens medlemmer i øvrigt. Disse udgifter afholdes af Interessentskabet.

## **17. TILTRÆDELSE AF OG ÆNDRINGER I FORRETNINGSORDENEN**

17.1 Denne forretningsorden er vedtaget af Bestyrelsen.

17.2 Forretningsordenen er gældende indtil andet vedtages. Nye bestyrelsesmedlemmer skal tiltræde denne forretningsorden ved underskrift.

17.3 Nye bestyrelsesmedlemmer skal modtage en kopi af denne forretningsorden og en kopi af vedtægterne for Interessentskabet.

17.4 Ændringer i denne forretningsorden kan foretages af Bestyrelsen med simpelt stemmeflertal.

UNDERSKRIFTSSIDE FØLGER

Vedtaget af Bestyrelsen, 03.03.2026.

Bestyrelsesmedlemmer:

\_\_\_\_\_  
Anders Ertmann (Formand)

\_\_\_\_\_  
Klaus Hansen (Næstformand)

\_\_\_\_\_  
Kenneth Palisgaard Sørensen

\_\_\_\_\_  
Jakob Hyttel Spliid

\_\_\_\_\_  
Mikkel Billis Dam

\_\_\_\_\_  
Knud Vincents

\_\_\_\_\_  
Michael Seiding Larsen

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DIREKTIONSINSTRUKS

for direktionen i I/S AffaldPlus, CVR-nr. 65278316 ("**Selskabet**")

### 1. GENERELT

- 1.1 Denne instruks for direktionen i Selskabet ("**Direktionen**") er vedtaget af bestyrelsen i Selskabet ("**Bestyrelsen**") og i overensstemmelse med Selskabets forretningsorden for Bestyrelsen ("**Forretningsordenen**").
- 1.2 Direktionsinstruksen fastlægger Direktionens ansvar og pligter.

### 2. DIREKTIONENS OVERORDNEDE ANSVAR OG PLIGTER

- 2.1 Direktionen er ansvarlig for at varetage den daglige ledelse af Selskabet i overensstemmelse med Bestyrelsens retningslinjer og anvisninger, Selskabets vedtægter og den til enhver tid gældende lovgivning.
- 2.2 Direktionen skal sikre, at kapitalselskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde. Direktionen skal herudover sikre, at Selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.
- 2.3 Selskabets bestyrelsesformand ("**Formanden**"), næstformand og selskabets direktør varetager i fællesskab forholdet til omverdenen efter Formandens nærmere beslutninger og instrukser.

### 3. DIREKTIONENS BEMYNDIGELSE

- 3.1 Direktionen er bemyndiget til at træffe beslutning om alle forhold, der kan henføres til den daglige ledelse af Selskabet, men ikke beslutninger der efter kapitalselskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning.

- 3.2 I tilfælde af tvivl om hvorvidt en beslutning er af usædvanlig art eller stor betydning, skal Direktionen drøfte forholdet med Formanden, som vurderer om beslutningen er af en sådan karakter, at den skal henføres under Bestyrelsen.
- 3.3 Bestyrelsen har vurderet, at følgende beslutninger altid vil være af usædvanlig art eller stor betydning og derfor vil skulle forelægges Bestyrelsen:
- (a) salg af hele eller væsentlige dele af selskabets virksomhed herunder af kapitalandele i datterselskaber eller associerede selskaber,
  - (b) opstart af eller køb af nye virksomheder,
  - (c) køb eller salg af fast ejendom,
  - (d) pantsætning af Selskabets aktiver,
  - (e) Optagelse af lån og kassekreditter, medmindre, det sker indenfor en af bestyrelsen på forhånd godkendt ramme for låneoptag, fx til anlægsprojekter, jf. også vedtægternes pkt. 7.2,
  - (f) påtagelse af garantiforpligtelser og lignende forpligtelser medmindre sådanne forpligtelser påtages som et sædvanligt og naturligt led i selskabets almindelige samhandel med kunder,
  - (g) beslutninger vedrørende selskabets strategiske udvikling herunder fastsættelse af overordnede mål for økonomi, miljø og klima,
  - (h) indgåelse af længerevarende og væsentlige strategiske alliancer eller andre permanente strategiske samarbejder med ikke-koncernforbundne virksomheder,
  - (i) indgåelse af kontrakter med en usædvanlig værdi, eller som er usædvanlige i sin art i forhold til virksomhedens sædvanlige drift,
  - (j) indgåelse af lejekontrakter der kræver tinglysning,
  - (k) indgåelse af usædvanlige aftaler med en eller flere af Selskabets ejerkommuner,
  - (l) anbringelse af Selskabets likvidbeholdning andetsteds end hos Selskabets sædvanlige pengeinstitut,
  - (m) køb og/eller salg af investeringsinstrumenter af enhver art,
  - (n) indgåelse af enhver form for sponsoraftale og
  - (o) andre ekstraordinære dispositioner der forpligter selskabet i lighed med ovennævnte dispositioner.

- 3.4 Direktionen kan disponere inden for det af Bestyrelsen godkendte årsbudget, herunder budgetrammen vedrørende drifts- og investeringsprojekter, dog således at dispositioner ud over nedenstående grænser forudsætter forudgående godkendelse af formanden:
- (a) Aftaler om køb af koncerneksterne ydelser over 45 mio. kr. på almindelige aftalevilkår.
  - (b) Aftaler om køb af koncerneksterne ydelser over 5 mio. kr., hvis der er tale om usædvanlige aftalevilkår.

Direktionen kan, uanset beløb, indgå aftaler om køb af ydelser fra koncernforbundne selskaber på markedsmæssige vilkår.

- 3.5 Direktionen kan delegere sine kompetencer til medarbejdere i I/S AffaldPlus, uden at dette dog påvirker Direktionens ansvar overfor Selskabet eller Bestyrelsen.

#### **4. TEGNINGSRET OG STILLINGSFULDMAGT**

- 4.1 I henhold til vedtægterne pkt. 9.1 tegnes Selskabet af bestyrelsens formand eller næstformand i forening med direktøren eller hvem denne efter bestyrelsens godkendelse i sit fravær måtte bemyndige hertil.
- 4.2 Direktionen kan desuden i medfør af sin stillingsfuldmagt indgå aftaler/påtage sig forpligtigelser på vegne af Selskabet, såfremt det sker inden for rammerne af denne instruks punkt 3.

#### **5. DIREKTIONS BISTAND TIL FORMANDEN OG BESTYRELSEN**

- 5.1 Direktionen skal forberede udkast til dagsordener for bestyrelsesmøderne i samråd med Formandskabet. Direktionen skal derefter indkalde til bestyrelsesmødet i overensstemmelse med Formandskabets instrukser og i Formandens navn.
- 5.2 Direktionen er ansvarlig for at sikre, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem i overensstemmelse med Forretningsordenen modtager dagsorden for bestyrelsesmødet samt det skriftlige materiale til brug for Bestyrelsens behandling af de enkelte punkter.
- 5.3 Direktionen har ret og pligt til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsesmøder, medmindre Bestyrelsen i det enkelte tilfælde træffer anden beslutning.
- 5.4 På hvert bestyrelsesmøde skal Direktionen rapportere om Selskabets aktiviteter siden det sidste bestyrelsesmøde samt gennemgå evt. relevant perioderegnskab, Selskabets kapitalberedskab og estimat for året.

- 5.5 Direktionen udarbejder i samråd med Formandskabet et årshjul for bestyrelsens arbejde, der som minimum indeholder de i Forretningsordenen punkt 4.2-4.4 samt punkt 9.4-9.5 nævnte emner, samt alle andre væsentlige og kendte emner, som bestyrelsen skal behandle i løbet af et kalenderår. Årshjulet revurderes løbende af Direktion og Formandskab, med det formål at sikre, at Bestyrelsen til en hver tid har de bedste forudsætninger for at varetage Selskabets tarv.
- 5.6 Direktionen forbereder i samråd med Formandskabet det særlige materiale, der skal anvendes til Bestyrelsens behandling af de i punkt 5.5 angivne særlige årlige dagsordenspunkter.
- 5.7 Direktionen skal efter hvert bestyrelsesmøde sikre, at der bliver udarbejdet et forhandlingsreferat i overensstemmelse med Forretningsordenen og i samråd med Formanden. Direktionen skal derefter udsende forhandlingsreferatet i overensstemmelse med Formandens instrukser og i Formandens navn.
- 5.8 Det påhviler Direktionen at føre Selskabets ejerbog samt andre fortegnelser, der kræves efter loven. Fortegnelserne skal være ajourførte og tilgængelige i overensstemmelse med bestemmelserne i selskabsloven. Fortegnelserne opbevares af Direktionen.

## **6. ORIENTERINGSPLIGT**

- 6.1 Direktionen skal løbende orientere Formanden om væsentlige begivenheder.
- 6.2 Hvis en begivenhed kræver Bestyrelsens umiddelbare handling, skal Direktionen straks rette henvendelse til Formanden.

## **7. BOGFØRING, FORMUEFORVALTNING, BUDGETTER OG REGNSKAB**

- 7.1 Direktionen skal sørge for, at Selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.
- 7.2 Direktionen udarbejder udkast til årsrapport. Udkastet til årsrapporten revideres af Selskabets bestyrelsesvalgte revisor.
- 7.3 Direktionen skal meddele Selskabets bestyrelsesvalgte revisor alle de oplysninger vedrørende Selskabets forhold, som efter revisors skøn er nødvendige for udførelsen af dennes arbejde.
- 7.4 Direktionen skal straks meddele Bestyrelsen, hvis den bliver bekendt med forhold, som medfører, at Selskabets finansielle position ikke er forsvarlig.

## **8. ANSVARSFORSIKRING**

- 8.1 Direktionen sikrer, at Selskabet tegner sædvanlig ansvarsforsikring for Direktionen og Selskabets bestyrelse.

8.2 Direktionen gennemgår mindst én gang årligt ansvarsforsikringens betingelser og vilkår for at sikre, at forsikringsdækning er passende og tilstrækkelig.

## **9. INHABILITET**

9.1 Et direktionsmedlems inhabilitet afgøres efter forvaltningslovens kapitel 2, jf. også kommunalstyrelseslovens § 14.

9.2 Et direktionsmedlem har pligt til af egen drift at oplyse om forhold, som kan give anledning til habilitetstvivl.

9.3 Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem et direktionsmedlem og Selskabet samt Selskabets aftaler i øvrigt, hvori et direktionsmedlem måtte have en væsentlige interesse, der kan være stridende mod Selskabets.

9.4 Hvis Direktionen er inhabil, skal det pågældende anliggende forelægges bestyrelsen.

## **10. TAVSHEDSPLIGT**

10.1 Direktionen skal hemmeligholde al information om Selskabet, de, under udøvelsen af deres hverv, har fået kendskab til, uanset om informationerne modtages mundtligt eller skriftligt.

10.2 Uanset punkt 10.1 kan Direktionen søge rådgivning hos rådgivere (fx advokater), der er underlagt tavshedspligt som led i deres profession.

10.3 Direktionsmedlemmer er forpligtede til at opbevare skriftlig information og dokumenter vedrørende Selskabet på en sådan måde, at det sikres, at ingen uautoriserede personer kan få adgang hertil.

10.4 Ved fratræden skal et direktionsmedlem aflevere alt udleveret materiale til Formanden i det omfang, det er i vedkommendes besiddelse. I tilfælde af et direktionsmedlem død påhviler denne pligt pågældendes bo.

10.5 Tavshedspligten består tidsubegrænset også efter, at medlemskabet af Direktionen ophører.

10.6 Overtrædelse af tavshedspligten kan medføre straf og erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler.

## **11. TILTRÆDELSE OG ÆNDRING AF DIREKTIONSINSTRUKS**

11.1 Denne direktionsinstruks er vedtaget af Bestyrelsen.

11.2 Selskabets registrerede direktionsmedlemmer skal tiltræde denne direktionsinstruks.

- 11.3 Nye direktionsmedlemmer skal modtage en kopi af Forretningsorden, denne direktionsinstruks og en kopi af vedtægterne for Selskabet.
- 11.4 Bestyrelsen reviderer direktionsinstruksen løbende efter behov og minimum hvert andet år i lige år.
- 11.5 Ændringer i denne direktionsinstruks kan foretages af Bestyrelsen med simpelt stemmeflertal.

UNDERSKRIFTSSIDE FØLGER

Denne direktionsinstruks er vedtaget af Bestyrelsen den 3. marts 2026.

**Bestyrelsesmedlemmer:**

\_\_\_\_\_  
Anders Ertmann (Formand)

\_\_\_\_\_  
Klaus Hansen (Næstformand)

\_\_\_\_\_  
Kenneth Palisgaard Sørensen

\_\_\_\_\_  
Jakob Hyttel Spliid

\_\_\_\_\_  
Mikkel Billis Dam

\_\_\_\_\_  
Knud Vincents

\_\_\_\_\_  
Michael Seiding Larsen

\_\_\_\_\_

Tiltrådt af direktionen den 3. marts 2026.

**Direktionsmedlemmer:**

\_\_\_\_\_  
Rikke Saltoft

## Punkt 12: Eventuelt

### Resumé

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

## Punkt 13: Bestyrelsens egen tid

### Resumé

Det har siden 31. maj 2024 været praksis, at hvert bestyrelsesmøde i I/S AffaldPlus afsluttes med "Bestyrelsens egen tid". Med harmoniseringen af bestyrelserne i I/S AffaldPlus og AffaldPlus Affaldsenergi A/S fra februar 2026 udvides punktet til også at omfatte bestyrelsen for AffaldPlus Affaldsenergi A/S.

### Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Evaluerer sit og direktionens arbejde.

### Sagsfremstilling

Som afslutning på hvert bestyrelsesmøde evaluerer bestyrelsen sit og direktionens arbejde, herunder:

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

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

### Udtalelser

Ikke relevant med udtalelser for dette punkt.

### Administrationens vurdering

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

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

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

### **Økonomi og finansiering**

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

## **Punkt 14: Godkendelse af referat**

### **Resumé**

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

### **Indstilling**

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.

Referatet af mødet i I/S AffaldPlus skal underskrives af samtlige deltagende medlemmer inden mødet hæves jf. vedtægternes pkt. 6.16.

I overensstemmelse med selskabets forretningsorden pkt. 8.1 kan et endeligt udkast eftersendes og underskrives senest på det følgende bestyrelsesmøde. Medlemmer af bestyrelsen, der ikke deltog i et bestyrelsesmøde, bekræfter med deres underskrift at have læst referatet.

### **Udtalelser**

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser.

### **Administrationens vurdering**

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

### **Økonomi og finansiering**

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

# Referat

## Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen. Bestyrelsen besluttede, at punkterne 5, 6, 7, 8 og 9 behandles først. Herefter blev mødet igangsat.

## Punkt 2: Meddelelser

Direktøren orienterede indledningsvis om, at præsentationerne indgår i øvrigt materiale på bestyrelsesportalen.

Direktøren orienterede om forbruget af konsulent- og juridisk bistand i forbindelse med spor 1 i Fremtidens Administration. Pr. 10. marts 2026 udgør forbruget i alt 2,9 mio. kr. i I/S AffaldPlus. Indsatsen understøtter en opgradering af økonomifunktionen med henblik på en compliant og robust organisering. Heraf er 1,2 mio. kr. anvendt til interimledelse i økonomiafdelingen.

Beløbet blev frigivet af bestyrelsen på mødet den 22. december 2025 i forbindelse med godkendelsen af det reviderede budget for 2026, hvor der indgik en meromkostning på i alt 16,3 mio. kr. i 2026, hvoraf 6 mio. kr. er en fast øgning medarbejdere i administrationen i koncernens selskaber. Der er tale om et betydeligt beløb til enkeltstående opgaver, men det blev vurderet nødvendigt for at sikre compliance i selskaberne.

Direktøren orienterede endvidere om, at ny økonomidirektør tiltræder den 1. maj 2026. I den forbindelse overtager Nikolaj ledelsen af økonomiafdelingen. Deloitte har bidraget til kvalificering af kandidaten ved at teste kandidaten om regulering i rekrutteringsprocessen.

Orienteringen blev herefter taget til efterretning.

## Punkt 6: Plan for afvikling af overdækninger

Under punktet deltog Per Timmermann, Deloitte, som har rådgivet direktionen og bestyrelsen omkring afvikling af historiske overdækninger. Deloitte orienterede bestyrelsen om Deloitte's opgørelse af de historiske overdækninger, og anbefalingerne til, hvordan disse nedbringes. Han bekræftede i den forbindelse, at segmenterne har været håndteret korrekt adskilt, da det ellers ikke ville være muligt at opgøre en over- eller underdækning. Pengene er brugt til at finansiere anlæg, hvilket betyder, at de kan spores og dermed tilbageføres korrekt.

Det er Deloitte's anbefaling, at afviklingen af overdækninger eksekveres i regnskab 2026 med virkning fra 2025.

Ad 1. Bestyrelsen godkendte, at regnskabspraksis ændres, således at hvile-i-sig-selv-kapital fremover præsenteres som over- og underdækninger samt hensættelser til fremtidige forpligtelser.

Ad 2. Bestyrelsen godkendte at årets over-/underdækninger korrigeres i omsætningen, og derfor ikke længere fremgår af resultatdisponeringen, samt at sammenligningstal tilrettes.

Ad 3. Bestyrelsen godkendte at hvile-i-sig-selv-kapitalen på deponi, opgjort til 88,6 mio. kr., overgår til hensættelse til dækning af fremtidige deponeringsforpligtelser.

Ad 4. Bestyrelsen godkendte, at der etableres rentebærende interne mellemregninger mellem segmenterne med virkning fra regnskabsåret 2025.

### **Punkt 8: Endeligt låneoptag 2025**

Bestyrelsen noterede sig, at anlægsinvesteringerne i videst muligt omfang finansieres via KommuneKredit, og tog med denne bemærkning orienteringen til efterretning.

### **Punkt 9: Status på håndtering af renovationsmoms**

Direktøren indledte punktet, hvorefter Claus Boldt fra Deloitte fortsatte gennemgangen. Der blev redegjort for det opgjorte krav vedrørende renovationsmoms samt baggrunden herfor.

Det blev oplyst, at Skattestyrelsens sagsbehandlingstid er usikker og kan strække sig over flere år.

Det blev endvidere oplyst, at de endelige korrektioner vedrørende 2025 forventes færdiggjort i april 2026.

Kommunikationen kan være svær, så bestyrelsen forespurgte om AffaldPlus og Deloitte i fællesskab vil stå for kommunikationen til kommunerne.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

### **Punkt 10: Oplæg til risikopolitik for AffaldPlus-koncernen**

Bestyrelsen havde ikke kommentarer til den fremsendte risikopolitik.

### **Punkt 11: Godkendelse af forretningsorden og direktionsinstruks**

Bestyrelsen udsatte punktet til det kommende bestyrelsesmøde.

**Punkt 12: Eventuelt**

Intet under dette punkt.

**Punkt 13: Bestyrelsens egen tid**

Drøftet.

**Punkt 14: Godkendelse af referat**

Bestyrelsen godkendte referatet.