

Sorø Fjernvarme Bestyrelse (Sorø Fjernvarme A/S
bestyrelsesmøde)

23-06-2026 12:30 - 13:30

Sorø BioEnergi, Kragelundsvej 12, 4180 Sorø

Indhold

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: Meddelelser.....	1
Punkt 3: Budgetopfølgning 1. kvartal 2026.....	2
Punkt 7: Beslutning om tilbud om fjernvarme til området Søkvarteret i Sorø.....	4
Punkt 8: Introduktion til koncernstrategi 2025-2030.....	5
Punkt 9: Eventuelt.....	9
Punkt 10: Godkendelse af referat.....	9
Referat.....	10

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender dagsordenen.

Punkt 2: Meddelelser

Resumé

Direktøren og formanden 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:

Status på etape 3

Der er i samarbejde med COWI foretaget en vurdering af værdien af det eksterne arbejde, der skal udarbejdes i forbindelse med projektforslaget, der skal opstilles for området. Det blev gjort for at kunne foretage en konkret vurdering af, om omkostningen ved udarbejdelse af projektforslag var så høj, at der skulle søges en specifik lånegaranti for rådgiverdelen - for ikke at belaste eksisterende kunder uforholdsvist højt, hvis projektet ikke bliver realiseret. Det er dog ikke vurderet, at det er tilfældet, og udarbejdelse af projektforslag for etape 3 vil derfor blive igangsat snarest muligt.

Strakspåbud fra Arbejdstilsynet

Arbejdstilsynet kom på uanmeldt tilsyn på Sorø Fjernvarme den 2. juni 2026. Sorø Fjernvarme fik et strakspåbud om at sikre, at der ved arbejde ved graven til aflæsning af haveaffald træffes passende foranstaltninger til at sikre mod risikoen for nedstyrtning i graven.

Arbejdsmiljøorganisationen i AffaldPlus er orienteret om sagen.

Arbejdstilsynet har ikke tidligere været på besøg på Kragelundsvej 12, og forholdet har ikke været belyst under audits. Der er foretaget midlertidige foranstaltninger mht. sikring af området, og der undersøges hvilke tiltag, der kan gøres, for at sikre, vi er i overensstemmelse med lovkrav.

Ny kontrakt på Have- & Parkaffald

En ny kontrakt på Have- & Parkaffald (HPA) er i konkurrenceudsættelse, hvor forskellige aktører kan byde ind med leverancer. Den nye kontrakt løber fra 1. september og to år frem. Tilbudsindhentningen slutter den 29. juni, hvorefter de indkomne tilbud vurderes.

Ny organisationsstruktur i Sorø Fjernvarme A/S

Der er implementeret en ny struktur for organisation i Sorø Fjernvarme A/S, som bedre skal sikre, at vi overholder gældende og ny lovgivning, og at vi er gearet til at løfte de mange samtidige projekter, vi har på tværs af drift, udvidelser og kapaciteter. Der er kigget på, hvilke ressourcer, organisationen krævede, hvilke ressourcer, vi allerede havde til rådighed, og hvilke, vi manglede. Det betyder et øget fokus på kapacitetsudvidelser, compliance og fjernvarmeudvidelser.

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 anbefales, at meddelelser behandles som et åbent punkt i referatet.

Punkt 3: Budgetopfølgning 1. kvartal 2026

Resumé

Bestyrelsen forelægges hermed budgetopfølgningen for 1. kvartal 2026.

Budgetopfølgningen ved udgangen af 1. kvartal viser et overskud på 3,7 mio. kr., hvilket er en positiv afvigelse på 3,7 mio. kr. mod det budgetterede underskud på 0,033 mio. kr. for perioden.

Anlægsinvesteringer udgør 6,6 mio. kr., heraf vedrører de 6,3 mio. kr. Etape 2, mod et budget på 56,4 mio. kr. Afvigelsen skyldes, at hovedparten af anlægsinvesteringerne i Etape 2 blev afholdt i 2025. Samlet udgør de akkumulerede anlægsinvesteringer for Etape 2 56,4 mio. kr., hvilket er 1,1 mio. kr. over budget svarende til 2 pct budgetafvigelse.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender budgetopfølgningen for resultatopgørelsen pr. kvartal 2026.
2. Godkender budgetopfølgningen for anlægsinvesteringer pr. 1. kvartal 2026.

Sagsfremstilling

1. Budgetopfølgning for resultatopgørelsen

Der var budgetteret med et underskud i perioden på 0,033 mio. kr., men resultatet viser et overskud på 3,7 mio. kr. Dermed er periodens samlede resultat 3,7 mio. kr. bedre end budget.

Den positive afvigelse skyldes primært en højere omsætning på 7,1 mio. kr. samt meromkostninger til produktion på 3,1 mio. kr., og meromkostninger til løn på 0,5 mio. kr.

1.1 Omsætning (forøget med 7,1 mio. kr.)

Den realiserede omsætning for varmemeforbruget i 1. kvartal 2026 er på 26,7 mio. kr. mod et realiseret varmemeforbrug i samme periode sidste år på 18,7 mio. kr., hvilket er en stigning i det variable forbrug på 8 mio. kr. Dette skyldes hovedsageligt, at der 1. kvartal i 2026 har været en del koldere end i den samme periode sidste år.

El-salg er 0,9 mio. kr. lavere end budget. Der arbejdes fortsat målrettet på at sikre et positivt el-salg resten af året. Driften har desuden fokus på opkvalificering af hele driftsteamet for bedst muligt at udnytte markedsmekanismerne i systemydelse og blokudbud med henblik på at optimere driftsøkonomien.

1.2 Produktionsomkostninger (meromkostning på 3,1 mio. kr.)

Ved udgangen af 1. kvartal har der været højere omkostninger til brændsel end budgetteret, primært som følge af indkøb af mere gas, som følge af de meget kolde måneder i starten af året. Realiserede omkostninger udgør 15,2 mio. kr. mod et budget på 12,9 mio. kr.

1.3 Driftsløn (meromkostning på 0,5 mio. kr.)

Der er ved udgangen af 1. kvartal afholdt personaleomkostninger for 2,5 mio. kr. mod budgetteret 2 mio. kr. Dette skyldes primært udbetaling af overarbejde samt afspadsering.

2. Budgetopfølgning for anlægsinvesteringer

Anlægsinvesteringer udgør 6,6 mio. kr. for 1. kvartal 2026. Det samlede årsbudget er 72,1 mio. kr.

En andel af de 72,1 mio. kr. i anlægsbudget for 2026 er afholdt i 2025 med 51,2 mio. kr. til Etape 2. Samlet udgør de akkumulerede anlægsinvesteringer for Etape 2 56,4 mio. kr., hvilket er 1,1 mio. kr. over budget svarende til 2 pct. budgetafvigelse.

Den største afvigelse er entreprenør- og smedeydelser, som har flere omkostninger end budgetteret. Årsagen er, at der har været flere uforudsete omkostninger end budgetteret eksempelvis omlægning af andre forsyningsejeres ledninger, vejret og udfordrende føringsveje. Derudover er materialer steget i pris i forhold til budget, samt indkøb af flere

fjernvarmeunits end der var behov for - disse forventes dog solgt til andre projekter løbende.

Etape 3 er ikke påbegyndt i 1. kvartal 2026, og har et budget i 2026 på 10 mio. kr.

Udtalelser

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

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at resultatet for 1. kvartal 2026 samlet set er tilfredsstillende med udgangspunkt i det foreliggende grundlag.

Økonomi og finansiering

Budgetopfølgningen for 1. kvartal viser et samlet resultat, der er 3,7 mio. kr. bedre end budgetteret. Afvigelsen kan i høj grad henføres til mersalg grundet et koldere vejr i 1. kvartal 2026 end antaget. Stigningen forventes ikke at fortsætte, hvorfor prognosen er fastholdt resten af året.

For hele året forventes et overskud på 14,5 mio. kr. mod et budgetteret overskud på 10 mio. kr. Forskellen kan primært henføres til afvigelsen i omsætningen i 1. kvartal.

Offentliggørelse

Sagen med den overordnede budgetopfølgning anbefales behandlet åbent for at sikre transparens mod offentligheden, mens bilaget med præsentationen holdes lukket. Årsagen er, at visse oversigtstabeller i bilaget giver leverandører og andre interessenter et mere detaljeret omkostningsoverblik, som kombineret med viden om fx mængder i AffaldPlus' ESG-rapport, kan udnyttes ifm. udbud, tilbudsgivning og potentielt overtræde fortrolighedsklausuler i kontraktforhold. Oplysningerne vurderes derfor at være omfattet af offentlighedslovens § 30, nr. 2, idet en offentliggørelse vil kunne skade selskabets økonomiske og forretningsmæssige interesser.

Bilag

3.1 Budgetopfølgning 1. kvartal 2026 med oversigtstabeller

Punkt 7: Beslutning om tilbud om fjernvarme til området Søkvarteret i Sorø

Resumé

Søkvarteret er en række villeveje (Søhegnet, Søstien, Søvang, Søblink, Søleddet, Søstrædet, Søbakken, Søtoften, Stamvejen), som var en del af etape 2-udvidelserne i Sorø. Under projekteringsfasen af etape 2 var det ikke muligt at samle tilmeldinger nok til at etablere positiv selskabsøkonomi for området. Der skulle være 60 % tilslutninger (144 mulige boliger), og det endte med 16 %. Ud over de 60 %, kræver det også en vurdering af, hvor samlet (fysisk nærhed) tilslutningerne er på de enkelte veje.

Der er beboere, der har henvendt sig til Sorø Fjernvarme med ønske om en udtalelse eller bekræftelse på, at det ikke er muligt at blive tilsluttet fjernvarme. Derfor er sagen oppe til beslutning nu.

Indstilling(er)

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager en principbeslutning om, hvorvidt området "Søkvarteret" skal have et nyt tilbud om fjernvarme.
2. Beslutter en model for udmelding om muligheden for fjernvarme i områder med for lav tilslutning, men som er udlagt til fjernvarme i kommunens varmeplan.

Sagsfremstilling

Beboere i Søkvarteret har henvendt sig til Sorø Fjernvarme med ønske om en udtalelse "(jeg) anmoder om en bekræftelse på, at det ikke er muligt at blive tilsluttet fjernvarme i mit kvarter. Jeg bor på Søxxx, 4180 Sorø".

Afklaringen efterspørges i forbindelse med borgeres planer om skift fra naturgas til varmepumpe. Hos Energistyrelsen kan der periodevis ansøges om tilskud fra puljer til konvertering til varmepumper i bygninger til helårsbeboelse, såfremt det kan dokumenteres, at der ikke foreligger konkrete planer om udrulning af fjernvarme i området.

Der er lavet en foreløbig vurdering af omkostningerne for projektet. Da det indebærer en forholdsvis lang forsyningsledning samt behovet for en pumpestation, er et konservativt bud 40 mio. kr. Det er også med den nyeste erfaring fra to andre større projekter. Omkostningerne er primært drevet af graveudgifter og til dels også høje materialepriser drevet af de aktuelt høje oliepriser.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser om sagen.

Administrationens vurdering

Området vurderes som vanskeligt at opnå nok tilslutninger i, da vi i det oprindelige forsøg lå langt fra målsætningen på de 60 % (16 %). Det vurderes også, at vi befinder os i en periode med høje anlægsomkostninger. For dette projekt bør man overveje at se tiden an med henblik på lavere priser og projektrisikopræmie, hvis bl.a. sejladsen igennem Hormuz-strædet og den globale energiforsyning bliver normaliseret igen.

Økonomi og finansiering

På nuværende tidspunkt har sagen begrænsede økonomiske konsekvenser, da et eventuelt tilbud om fjernvarme til området kun indebærer omkostninger til markedsføring, anslået til 50.000 kr., og en genberegning af selskabsøkonomien for det specifikke område fra ekstern rådgiver, som skønnes at ligge i størrelsesordenen 30-50.000 kr.

Punkt 8: Introduktion til koncernstrategi 2025-2030

Resumé

Koncernstrategi 2025–2030 blev vedtaget i december 2025.

Som følge af ændringer i bestyrelsens sammensætning gives der med denne sag en introduktion til strategien, således at alle bestyrelsesmedlemmer har et fælles grundlag for det videre strategiske arbejde i selskabet.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Tager introduktionen til koncernstrategi 2025–2030 til efterretning.
2. Tager de dele af strategien, der vedrører Sorø Fjernvarme A/S, særligt til efterretning.

Sagsfremstilling

Baggrund

Bestyrelsen for I/S AffaldPlus vedtog den 22. december 2025 en ny koncernstrategi for perioden 2025–2030. Strategien var inden da blevet behandlet og godkendt i datterselskaberne, herunder i Sorø Fjernvarmes bestyrelse den 5. december 2025 pkt. 8.

Strategien omfatter hele koncernen – I/S AffaldPlus, AffaldPlus Affaldsenergi A/S og Sorø Fjernvarme A/S – og fastlægger den overordnede retning for koncernens udvikling i en periode præget af øgede krav til bæredygtighed, teknologi og markedsorientering.

Strategien blev på tidspunktet for vedtagelsen ikke behandlet i den daværende bestyrelse for Sorø Fjernvarme i samme form som nu, og der er siden sket ændringer i bestyrelsens sammensætning. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at give en samlet introduktion til strategien.

Strategiens formål og retning

Strategien – ”Vores fremtid i den grønne omstilling” – sætter rammerne for koncernens udvikling frem mod 2030 med et langsigtet perspektiv mod 2035.

Den bygger på en helhedsforståelse af bæredygtighed, hvor miljømæssige, økonomiske og sociale hensyn tænkes sammen i beslutninger og prioriteringer.

Visionen er, at koncernen vil være den bedste samarbejdspartner inden for bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi.

De strategiske spor

Strategien er struktureret omkring fem strategiske spor, som danner rammen for koncernens indsats i perioden:

- Vi vil skabe værdi for vores ejere og kunder
- Vi vil være bæredygtige
- Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads
- Vi vil omfavne ny teknologi
- Vi vil arbejde datadrevet

Inden for disse spor er der opstillet ambitioner og i alt 38 effektmål, som skal sikre en balanceret indsats mellem drift, udvikling og omstilling.

Betydning for Sorø Fjernvarme A/S

Strategien gælder for hele koncernen, men enkelte mål er specifikt rettet mod de enkelte selskaber.

For Sorø Fjernvarme A/S er særligt følgende effektmål centralt:

Effektmål 5.3:

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

Dette understøtter selskabets rolle i den lokale grønne omstilling og i udviklingen af en konkurrencedygtig og klimavenlig varmeforsyning.

Samtidig indgår Sorø Fjernvarme i det samlede strategiske arbejde med fx:

- udbygning af fjernvarmeløsninger
- bidrag til CO₂-reduktion
- samarbejde med ejerkommuner
- effektiv og stabil forsyning

Strategien lægger dermed rammen for selskabets videre udvikling, samtidig med at konkrete investeringer og tiltag behandles i særskilte sager.

Synergi med og prioritering i forhold til Fremtidens Administration

Sideløbende med strategivedtagelsen blev indsatsen Fremtidens Administration iværksat i oktober 2025, da nogle af de strategiske behov, som var identificeret i strategiprocessen, var mere omfattende og presserende, end først antaget.

Der bør derfor ske en løbende gensidig prioritering og koordinering mellem implementeringen af koncernstrategien og Fremtidens Administration.

Fremtidens Administration vil i 2026 lægge beslag på både ledelsesmæssige og medarbejdermæssige ressourcer. Disse indsatser vedrører bl.a.:

- Styrket risikostyring og intern kontrol
- Klarere kompetence- og delegationsforhold
- Forbedret dokumentation, rapportering og efterlevelse af krav

Disse indsatser er nødvendige for at sikre en robust og ansvarlig drift og vurderes samtidig at være grundlæggende forudsætninger for at kunne realisere flere af strategiens ambitioner – særligt inden for datadrevet ledelse, økonomisk robusthed og organisatorisk modenhed.

Udtalelser

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

Administrationens vurdering

Det er administrationens vurdering, at koncernstrategien giver en klar og langsigtet retning for hele AffaldPlus-koncernen og dermed også for Sorø Fjernvarme A/S.

Strategien understøtter selskabets rolle i den grønne omstilling og danner et solidt fundament for fremtidige beslutninger om udvikling, investeringer og drift.

En fælles introduktion til strategien vurderes at være et vigtigt grundlag for det videre strategiske arbejde i bestyrelsen.

Økonomi og finansiering

Selve introduktionen til strategien har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

De strategiske indsatser vil imidlertid indebære investeringer, som vil blive forelagt bestyrelsen i særskilte sager med konkrete økonomiske konsekvenser og finansieringsforslag.

Offentliggørelse

Det vurderes, at punktet kan behandles som åbent, idet sagen har karakter af introduktion og ikke indeholder forretningsmæssigt følsomme oplysninger.

Bilag

8.1 Koncernstrategi 2025-2030

8.2 Overblik over strategiske prioriteringer 2025-2030

Vores fremtid i den grønne omstilling

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



Indhold

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



FORORD

Vores fremtid i den grønne omstilling

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

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

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

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

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

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

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



Stefan B. Andersen
Bestyrelsesformand



Carsten Rasmussen
Næstformand og borgmester
i Næstved Kommune



Rikke Saltoft
Direktør

DET TI-ÅRIGE SIGTE FREM MOD 2035

Forventninger til affalds- og energiområdet

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

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

Klima

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

Genbrug

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

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

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

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

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

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

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





Energi

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

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

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

Økonomi og administration

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

En ambitiøs, strategisk omstilling

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

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

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

En levende strategi

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

Vision

"Vi vil være den bedste samarbejdspartner inden for bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi".

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



Mission

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

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



Værdier

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

Nysgerrig

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

Ansvarlig

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

Professionel

Vi er fagligt dygtige og har kunden i centrum.

AffaldPlus: Et træ i den grønne omstilling

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

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

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

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

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

Vi kan ikke klare os uden træer. Og et samfund ville også få problemer uden en velfungerende 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 kunders affald og sikre den kritiske infrastruktur, som både affaldsbehandling og energiproduktion udgør. Den nye organisering kræver, at vi tænker mere forretningsorienteret og skærper vores fokus på effektiv drift, kvalitet og ansvarlighed.

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

Den nye kommercielle virkelighed gør, at vi som oftest anvender ordet 'kunder' frem for 'borgerer' 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

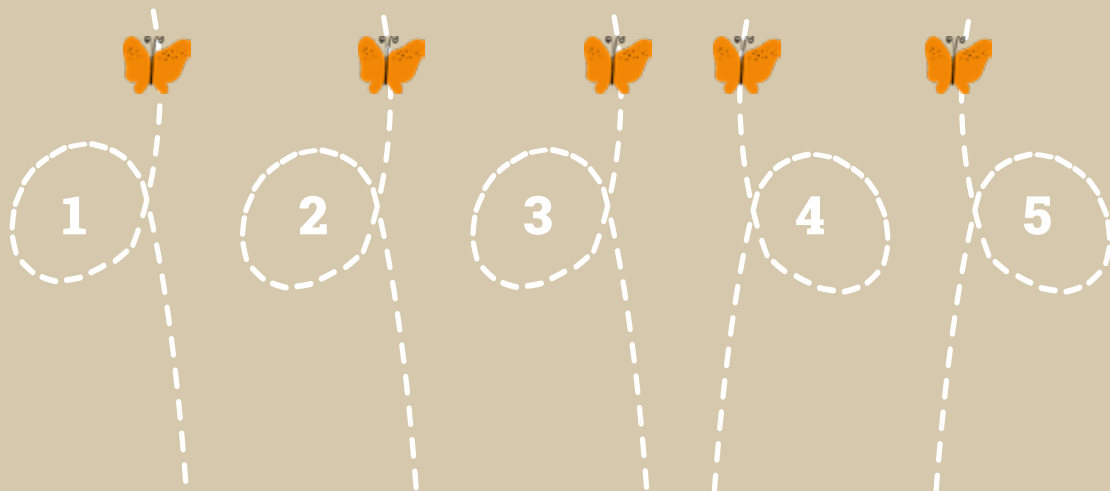
Strategien afspejler, at vi i AffaldPlus arbejder aktivt med bæredygtighed og den grønne omstilling. Vi har i mange år arbejdet med FN's verdensmål, og vores arbejde er i dag særligt forankret i verdensmål 7, 8, 9, 11, 12 og 13. De handler om henholdsvis energi, anstændige jobs, infrastruktur, byudvikling,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



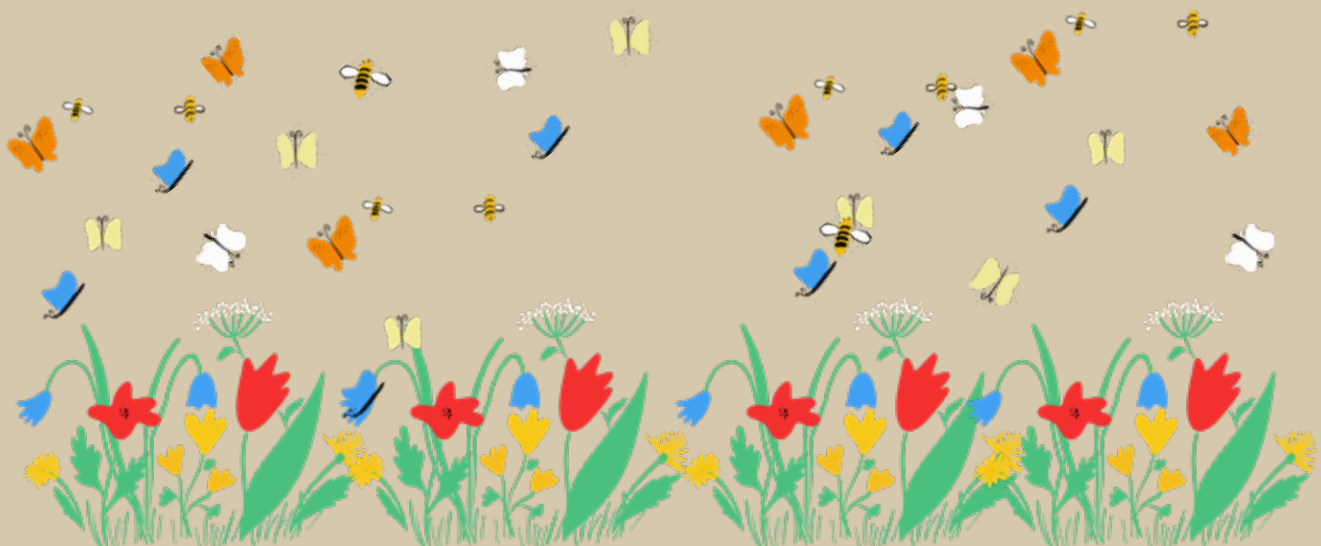
Hvordan når vi vores vision?



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 -bygge-mærkeder, og værdien af en gennemsnits-ekspedition er steget til mindst 65 kr.

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

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

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

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

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



Ambition 3: Resultatskabende samarbejder

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

Effektmål

Uddybning

3.1

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

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

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

3.2

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

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

Ambition 4: Fjernvarme på efterspørgsel

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

Effektmål

Uddybning

4.1

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

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

STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

2. Vi vil være bæredygtige

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

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

Ambition 5: Klimapåvirkning

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

Effektmål

Uddybning

5.1

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

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

5.2

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

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

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

5.3

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

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

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



Ambition 6: Bevidste forbrugere

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

Effektmål

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.

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

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

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.

Spor 2 forsætter på næste side

STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

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

Ambition 9: Forebyggelse af forurening

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

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

Ambition 10: Økonomisk bæredygtighed og robust styring

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

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



STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

3. Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads

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

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

Ambition 11: Stabilitet og fornyelse

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

Effektmål

Uddybning

11.1
Mindst 85 % af medarbejderne oplever i høj eller meget høj grad, at der er sammenhæng mellem deres opgaver og kompetencer.

Vi vil have fokus på, om vores medarbejdere føler sig godt nok klædt på til at løse deres opgaver. Med dette effektmål ønsker vi at vurdere, dels om vi formår at ansætte de rette medarbejdere, men også om vi er gode til at udvikle de medarbejdere vi har, være tydelige omkring opgaver og ansvar, og sikre os at medarbejderne føler sig klædt på til deres opgaver.

Der vil altid være nyansatte eller medarbejdere, der har fået nye opgaver eller ansvarsområder. Derfor er vores mål 85 %. Vi måler det ikke i dag, men vil tage det med i vores trivselsmålinger fremadrettet.

11.2
Sygefraværet falder til under 6 % senest i 2026 og fastholdes derunder.

I 2024 lå vores sygefravær på 6,9 %.

Sygefravær er en god indikator for, om der er stabilitet i driften, og at medarbejderne trives. Vi har igennem en periode set stigende sygefravær, og derfor har vi øget vores fokus på sygefraværet.

Ambition 12: Kulturudvikling

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

Effektmål

Uddybning

12.1
Mindst 80 % af medarbejderne skal i høj eller meget høj grad opleve, at ledelsen opmuntrer til forbedringsforslag i trivselsundersøgelsen 2027.

Både god service og forretningsudvikling handler om at gøre sig umage og forbedre sig løbende. De gode forslag kommer ofte fra dem, der har hænderne i tingene til hverdag, og kan pege på hvad, der kan gøres bedre. Derfor vil vi opmuntre til en kultur, hvor man aktivt byder ind, og forbedringsforslag vurderes og prioriteres løbende.

Trivselsundersøgelsen 2023 viste, at 72 % af medarbejderne oplever, at ledelsen opmuntrer til, at medarbejderne kommer med forslag til forbedringer.

12.2
Mindst 80 % af medarbejdere og ledere angiver i trivselsundersøgelsen 2027, at der i høj eller meget høj grad er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og andre forretningsområder, hvor det er relevant.

Det gode, tværgående samarbejde er afgørende for, om vi kan forretningsudvikle virksomheden, da mange indsatser vil gå på tværs. Derfor skal vi styrke det interne samarbejde.

Trivselsundersøgelsen 2023 viste, at 56 % af medarbejderne oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelingerne i AffaldPlus.



Ambition 13: Organisatorisk robusthed og risikostyring

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

Effektmål

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

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

Uddybning

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

Måles ved spørgeanalyse på ledelsesniveau og ved stikprøver hos medarbejdere.

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

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

Ambition 14: Socialt ansvar

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

Effektmål

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

Uddybning

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

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

STRATEGISKE SPOR, AMBITIONER OG EFFEKTMÅL

4. Vi vil omfavne ny teknologi

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

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

Ambition 15: Teknologi og digital udvikling

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

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



5. Vi vil arbejde datadrevet

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

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

Ambition 16: Vidensdeling og forankring

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

Effektmål	Uddybning
16.1 Senest fra 2028 anvender hele organisationen det fælles ledelsesrapporteringssystem som primært datagrundlag, og afvigelser i nøgletal mellem afdelinger er elimineret.	Selvom afdelinger bruger forskellige fagsystemer, skal det tilstræbes, at nøgledata opgøres ud fra ens datakilder og målemetoder. Måles ved at opgøre udbredelsen og anvendelsen af systemet årligt. Fx antal licenser og brug af disse.
16.2 Senest fra 2028 vurderer mindst 70 % af lederne, at gennemsigtighed i data og vidensdeling har gjort det lettere at prioritere deres arbejde.	Det vil i høj grad være lederne, der sidder med data fra ledelsesrapporteringssystemet, og derfor måler vi effekten på ledelseslaget. Det er ikke noget, vi måler på i dag. Vi vil indføre en årlig spørgeanalyse blandt lederne og bruge den som målemetode på dette og flere andre mål. Vi forventer, at andelen vil stige i årene efter implementering. Derfor er de 70 % et startmål.
16.3 Senest fra 2027 følger alle projekter, hvor chefgruppen er projektejer, en fælles projektmodel, og mindst 85 % af projekterne leverer til de forventede resultater i perioden 2026-2030.	Vi starter og indgår i projekter med det formål at opnå konkrete resultater. Derfor er det også opnåelsen af de ønskede resultater, vi vil måle vores projekters succes på. Ved strategiens vedtagelse anvender vi ikke en fælles projektmodel eller projektevaluering. 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 gennemførslen af vores anlægsprojekter mere systematisk, for at vi i højere grad kan tage erfaringerne med videre fra projekt til projekt og på den måde forbedre vores projektstyring. Vi har ikke en baseline i dag.
17.2 Fra 2027 oplever bestyrelse og ejerkommuner, at de i høj grad har et rettidigt og forudsigeligt beslutningsgrundlag gennem femårige anlægsinvesteringsplaner, der revideres årligt.	Vi får lettere ved at planlægge, prioritere og likviditetsstyre, hvis vi har mere langsigtede anlægsplaner, som løbende revideres. For kommunerne vil det også give overblik over, hvornår de fx kan forvente garantistillelssesager. Måles i bestyrelsen ved den årlige evaluering af bestyrelsens arbejde og ved samme årlige spørgeanalyse blandt kommunale embedsfolk, som forudsættes i effektmål 1.1.



Ambition 18: Balanceret kapacitetsudnyttelse

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

Effektmål

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

Uddybning

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

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

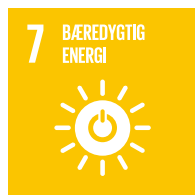
Bilag 1: FN's verdensmål

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

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

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

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



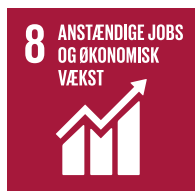
Verdensmål 7: Bæredygtig energi, og særligt delmål:

7.2: Øge andelen af vedvarende energi i det globale energimix

7.3: Forbedre energieffektiviteten globalt

Kobling til de strategiske ambitioner:

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



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

8.2: Øge økonomisk produktivitet gennem innovation og teknologi

8.4: Forbedring af ressourceeffektivitet og afkoble økonomisk vækst fra miljøforringelse

8.5: Anstændigt arbejde

8.8: Rettigheder og stabilt arbejdsmiljø

Kobling til de strategiske ambitioner:

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



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

9.1: Pålidelig, bæredygtig og robust infrastruktur

9.4: Bæredygtig infrastruktur

Kobling til de strategiske ambitioner:

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



Verdensmål 11: Bæredygtige byer og lokalsamfund og særligt delmål:

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

Kobling til de strategiske ambitioner:

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



Verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion og særligt delmål:

12.2: Bæredygtig forvaltning af naturressourcer
12.4: Ansvarlig håndtering af kemikalier og affald
12.5: Nedbringe affaldsgenerering gennem forebyggelse, reduktion, genvinding og genbrug
12.6: Bæredygtig praksis og rapportering
12.7: Fremme bæredygtige offentlige indkøb

Kobling til de strategiske ambitioner:

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



Verdensmål 13: Klimaindsats og særligt delmål:

13.1: Styrke modstandskraft mod klimarelaterede risici
13.2: Integrere klimaforanstaltninger i nationale politikker og planlægning

Kobling til de strategiske ambitioner:

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

AffaldPlus

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

Strategiske prioriteringer 2026

I/S AffaldPlus og AffaldPlus Affaldsenergi A/S



De fem strategiske spor



1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og kunder



2. Vi vil være bæredygtige



3. Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads



4. Vi vil omfavne ny teknologi



5. Vi vil arbejde datadrevet



18 ambitioner med 38 effektmål

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.

Derfor har vi opstillet konkrete effektmål, som skal sikre en balanceret udvikling mellem drift, innovation og effektivisering. Effektmålene skal bidrage til at fastholde en stærk sammenhæng mellem koncernens økonomiske resultater, dens miljømæssige ansvar og dens sociale engagement.

Nogle af effektmålene er relevante på koncernniveau, mens andre er mere selskabsspecifikke. Nogle af effektmålene kræver langvarige indsatser og prioritering af investeringer, mens andre kan implementeres inden for de eksisterende økonomiske rammer.

På de følgende sider er der givet et overblik over ambitioner og effektmål for hvert spor, inklusiv en angivelse af hvornår vi forventer at kunne opnå fuld effekt.

2026

2027

2028

2029

2030



1. Vi vil skabe værdi for vores ejere og kunder

Ambition	Effektmål	Fuld effekt	Selskabsniveau
1 Tillidsfuld dialog	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.	2026	Koncernniveau
1 Tillidsfuld dialog	1.2 Alle seks ejerkommuner er fortsat medejere af I/S AffaldPlus i 2030.	2030	Koncernniveau
2 Tilfredse kunder	2.1 Kundernes overordnede tilfredshed med AffaldPlus er som minimum 6,0 vurderet på en syvtrinsskala.	2026	Koncernniveau
2 Tilfredse kunder	2.2 Senest i 2028 har vi mindst 600.000 kunder årligt i vores genbrugsbutikker og -byggemarkeder, og værdien af en gennemsnitsekspedition er steget til mindst 65 kr.	2028	I/S AffaldPlus
2 Tilfredse kunder	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.	2030	Koncernniveau
3 Resultatskabende samarbejder	3.1 I perioden 2028-2030 skal mindst 60 % af afsluttede partnerskabsprojekter dokumentere, at de har resulteret i løsninger, der enten er mere bæredygtige (fx lavere CO2, højere genanvendelse, social ansvarlighed) eller mindst 5 % mere omkostningseffektive end tidligere løsninger på området.	2030	Koncernniveau
3 Resultatskabende samarbejder	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.	2027	Koncernniveau
4 Fjernvarme på efterspørgsel	4.1 Senest i 2027 er det afklaret, om vi skal overtage eller etablere fjernvarmeløsninger i Dianalund, Glumsø, Skælskør og Kostræde Banker.	2027	I/S AffaldPlus



2. Vi vil være bæredygtige

Ambition	Effektmål	Fuld effekt	Selskabsniveau
5 Klimapåvirkning	5.1 Senest i 2026 har vi afklaret, under hvilke betingelser vi kan etablere CCS eller CCUS i tilknytning til affaldsenergianlægget.	2026	<i>AffaldPlus Affaldsenergi A/S</i>
5 Klimapåvirkning	5.2 Senest i 2030 er I/S AffaldPlus' samlede CO2e-udledning reduceret med mindst 10 % i forhold til baseline 2026, og klimaregnskabet dokumenterer løbende, at driften udvikler sig i retning af lavere klimapåvirkning.	2030	<i>I/S AffaldPlus</i>
5 Klimapåvirkning	5.3 I 2030 er CO2-udledningen i Sorø reduceret med 800 ton i forhold til 2025 som følge af mindst 400 konverteringer fra individuel, fossilbaseret opvarmning til fælles fjernvarme leveret af Sorø Fjernvarme.	2030	<i>Sorø Fjernvarme A/S</i>
6 Bevidste forbrugere	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.	2030	<i>Koncernniveau</i>
7 Beredskab mod klimaforandringer og ydre trusler	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.	2028	<i>Koncernniveau</i>
7 Beredskab mod klimaforandringer og ydre trusler	7.2 Fra 2028 skal alle kritiske anlæg have opdaterede fysiske sikringsforanstaltninger, der mindsker risikoen for skader fra udefrakommende hændelser som fx ekstremt vejr, hærværk eller indbrud.	2028	<i>Koncernniveau</i>
7 Beredskab mod klimaforandringer og ydre trusler	7.3 Fra 2028 skal alle centrale IT- og OT-systemer (operationel teknologi) være beskyttet mod digitale trusler gennem dokumenterede cybersikkerhedsforanstaltninger og årlige risikovurderinger.	2028	<i>Koncernniveau</i>



2. Vi vil være bæredygtige (fortsat)

Ambition	Effektmål	Fuld effekt	Selskabsniveau
8 Øget genbrug og genanvendelse	8.1 Senest i 2030 har vi hjulpet ejerkommunerne med at nå EU's genanvendelsesmål på mindst 60 % af husholdningsaffaldet.	2030	Koncernniveau
8 Øget genbrug og genanvendelse	8.2 Mængden af varer afleveret til direkte genbrug øges med mindst 15 %-point inden 2030 i forhold til 2025-niveau.	2030	I/S AffaldPlus
9 Forebyggelse af forurening	9.1 Senest i 2030 er risikoen for udslip af forurenende stoffer fra deponeringsanlæg reduceret med mindst 10 % i forhold til baseline 2026.	2030	I/S AffaldPlus
9 Forebyggelse af forurening	9.2 Som resultat af vores ISO 14001-arbejde reduceres antallet af miljøhændelser (fx udslip, overskridelser af grænseværdier) med 25 % fra 2026 til 2030.	2030	Koncernniveau
9 Forebyggelse af forurening	9.3 AffaldPlus' affaldsenergianlæg udleder fortsat under 50 % af de gældende emissionsgrænser.	2025	AffaldPlus Affaldsenergi A/S
10 Økonomisk bæredygtighed og robust styring	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.	2027	Koncernniveau
10 Økonomisk bæredygtighed og robust styring	10.2 Senest i 2027 har alle budgetafvigelses over ± 5 % en dokumenteret og anerkendt årsagsforklaring, der giver grundlag for handling i organisationen.	2027	Koncernniveau



3. Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads

Ambition	Effektmål	Fuld effekt	Selskabsniveau
11 Stabilitet og fornyelse	11.1 Mindst 85 % af medarbejderne oplever i høj eller meget høj grad, at der er sammenhæng mellem deres opgaver og kompetencer.	2026	Koncernniveau
11 Stabilitet og fornyelse	11.2 Sygefraværet falder til under 6 % senest i 2026 og fastholdes derunder.	2026	Koncernniveau
12 Kulturudvikling	12.1 Mindst 80 % af medarbejderne skal i høj eller meget høj grad opleve, at ledelsen opmuntrer til forbedringsforslag i trivselsundersøgelsen 2027	2027	Koncernniveau
12 Kulturudvikling	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.	2027	Koncernniveau
13 Organisatorisk robusthed og risikostyring	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.	2028	Koncernniveau
13 Organisatorisk robusthed og risikostyring	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.	2028	Koncernniveau
14 Socialt ansvar	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.	2026	Koncernniveau



5. Vi vil arbejde datadrevet

Ambition	Effektmål	Fuld effekt	Selskabsniveau
16 Vidensdeling og forankring	16.1 Senest fra 2028 anvender hele organisationen det fælles ledelsesrapporterings system som primært datagrundlag, og afvigelser i nøgletal mellem afdelinger er elimineret.	2028	Koncernniveau
16 Vidensdeling og forankring	16.2 Senest fra 2028 vurderer mindst 70 % af lederne, at gennemsigthed i data og vidensdeling har gjort det lettere at prioritere deres arbejde.	2028	Koncernniveau
16 Vidensdeling og forankring	16.3 Senest fra 2027 følger alle projekter, hvor chefgruppen er projektejer, en fælles projektmodel, og mindst 85 % af projekterne leverer de forventede resultater i perioden 2026-2030.	2030	Koncernniveau
17 Langsigtet økonomisk beslutningsgrundlag	17.1 Senest i 2028 gennemføres mindst 80 % af anlægsprojekter inden for godkendt tidsplan og med en budgetafvigelse på højst $\pm 10\%$.	2028	Koncernniveau
17 Langsigtet økonomisk beslutningsgrundlag	17.2 Fra 2027 oplever bestyrelse og ejerkom muner, at de i høj grad har et rettidigt og forudsigeligt beslutningsgrundlag gennem femårige anlægsinvesteringsplaner, der revideres årligt.	2027	Koncernniveau
18 Balanceret kapacitetsudnyttelse	18.1 I perioden fra 2025-2030 reduceres antallet af driftstimer uden el- eller varmelevering, trods afsætningsmulighed, med mindst 10 %.	2030	AffaldPlus Affaldsenergi A/S

Punkt 9: Eventuelt

Resumé

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

Punkt 10: Godkendelse af referat

Resumé

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

Indstilling(er)

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender referatet.

Sagsfremstilling

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

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser.

Administrationens vurdering

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

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Referat

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Sorø Fjernvarme A/S' nyvalgte bestyrelsesformand, Allan Jakobsen, indledte mødet med kort at præsentere sig og oplyste, at han så frem til et godt samarbejde i bestyrelsen og med selskabets direktion og ledelse.

Bestyrelsen godkendte derefter dagsordenen og med den bemærkning, at økonomidirektør Nikolaj Langballe og fjernvarmechef Christian Carlsen deltog på mødet. Ivan Hansen deltog i mødet fra pkt. 3.

Punkt 2: Meddelelser

Fjernvarmechefen orienterede om status på Etape 3, et strakspåbud fra Arbejdstilsynet om at sikre mod risikoen for nedstyrtning i graven ved aflæsning af haveaffald, tilbudsindhentning på leverancer af have-/parkaffald, samt den gennemførte organisationsændring i Sorø Fjernvarme for at være gearet til kapacitetsudvidelser, compliance og fjernvarmeudrulning. Bestyrelsen bød de nye teamledere velkommen til at deltage i møderne, når det er aktuelt og af relevans for drøftelserne.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

Punkt 3: Budgetopfølgning 1. kvartal 2026

Økonomidirektør Nikolaj Langballe gennemgik budgetopfølgningen for 1. kvartal. Rapportering af omsætning vil blive justeret fremadrettet for tydeliggøre forskellen mellem a'conto vs. sæsonbetinget reelt varmemeforbrug.

Budgetopfølgningen ved udgangen af 1. kvartal viser et overskud på 3,7 mio. kr., hvilket er en positiv afvigelse på 3,7 mio. kr. mod det budgetterede underskud på 0,033 mio. kr. for perioden. Den positive resultatafvigelse skyldes hovedsageligt, at der i 1. kvartal i 2026 var koldere vejr end i den samme periode sidste år, og hvad der lå til grund i budgetforudsætningerne.

Anlægsinvesteringer udgør 6,6 mio. kr., heraf vedrører de 6,3 mio. kr. Etape 2, mod et budget på 56,4 mio. kr. Afvigelsen skyldes, at hovedparten af anlægsinvesteringerne i Etape 2 blev afholdt i 2025. Samlet udgør de akkumulerede anlægsinvesteringer for Etape 2 56,4 mio. kr., hvilket er 1,1 mio. kr. over budget svarende til 2 pct budgetafvigelse.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen for 1. kvartal 2026.

Punkt 7: Beslutning om tilbud om fjernvarme til området Søkvarteret i Sorø

Fjernvarmechefen forklarede, at - som kort drøftet på sidste møde - har borgere henvendt sig til Sorø Fjernvarme med ønske om en udtalelse eller bekræftelse på, at det ikke er muligt at blive tilsluttet fjernvarme på deres matrikel. Det skyldes typisk, at der hos Energistyrelsen periodevis kan ansøges om tilskud fra puljer til konvertering til varmepumper i bygninger til helårsbeboelse, såfremt det kan dokumenteres, at der ikke foreligger konkrete planer om udrulning af fjernvarme i området.

Eksempelvis er Søkvarteret i Sorø med 144 boligenheder som en del af etape 2 udlagt til fjernvarme i Sorø Kommunes varmeplan. Men under projekteringsfasen af etape 2 var det ikke muligt at samle tilmeldinger nok til at etablere positiv selskabsøkonomi for området. Samtidig var der relativt store tilslutningsomkostninger pr. bolig i området. På den anden side har Regeringen meldt ud, at man vil fordoble det maksimale tilskud til fjernvarmetilslutning fra 20.000 kr. til 40.000 kr., men der foreligger endnu ikke noget konkret udspil.

Der er behov for afklaringer og afstemning af tilgangen til problemstillingen, og derfor er sagen sat på til drøftelse og principbeslutning.

Ad 1. Bestyrelsen besluttede at udskyde principbeslutningen om, hvorvidt området "Søkvarteret" skal have et nyt tilbud om fjernvarme, før der foreligger et opdateret beregnings- og beslutningsgrundlag. I forlængelse heraf besluttede bestyrelsen at afsætte en ramme på 50.000 kr. til genberegning af projekt med opdaterede økonomital og indarbejdelse af erfaringer fra udrulningen af etape 2.

Ad 2. Bestyrelsen besluttede ligeledes at udskyde drøftelse og beslutning om en model for udmelding til borgere om muligheden for fjernvarme i områder med for lav tilslutning, men som er udlagt til fjernvarme i kommunens varmeplan.

Punkt 8: Introduktion til koncernstrategi 2025-2030

Direktøren redegjorde kort for baggrunden for administrationens fremsendte introduktion til den vedtagne koncernstrategi 2025-2030. Et udkast til strategien blev behandlet og godkendt i Sorø Fjernvarmes daværende bestyrelse den 5. december 2025. Strategien blev efterfølgende justeret på enkelte områder og endeligt godkendt af bestyrelsen for I/S AffaldPlus. Der er samtidig siden sket ændringer i Sorø Fjernvarmes bestyrelses sammensætning. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at give en samlet introduktion til strategien

Ad 1. Bestyrelsen tog introduktionen til koncernstrategi 2025-2030 til efterretning.

Ad 2. Bestyrelsen drøftede kort udvalgte strategiske prioriteringer og specifikke effektmål i koncernstrategien, som vurderedes at være særlig relevante for Sorø Fjernvarme A/S. Direktøren oplyste, at ledelsen vil fremlægge en samlet implementeringsplan på et kommende bestyrelsesmøde, hvor drøftelsen kan fortsættes på et mere konkret plan.

Punkt 9: Eventuelt

Direktøren forklarede kort om baggrunden for valg af bestyrelse i Dianalund Fjernvarme ApS. Den med Sorø Kommune afstemte totrinsmodel indebar i første omgang en spejling af bestyrelsen i Sorø Fjernvarme A/S. Næste trin vil være politisk udpegning og lokalt valg af kunderepræsentanter på samme måde, som det kendes fra Sorø Fjernvarme.

I forhold til færdiggørelse af veje i etape 1 oplyste fjernvarmechefen, at det er normen, at der går et år, før det endelige lag asfalt bliver lagt. Men at lokale forhold kan gøre sig gældende og udskyde dette. Sorø Fjernvarmes projektafdeling kan svare på tidsplan for konkrete veje ved henvendelse.

Fjernvarmechefen gav afslutningsvis en kort status på vej-sagen i Præstelodden.

Derudover var der intet at bemærke til dette punkt.

Punkt 10: Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet.